

UNIwersytet Wrocławski
Wydział Komunikacji Społecznej i Mediów

Zuzanna Maria Gałuszka

**Współczesny obraz pracy umysłowej w narracjach pracodawców.
Krytyczna analiza ofert pracy i tekstów wizerunkowych organizacji**

Rozprawa doktorska
napisana pod kierunkiem
prof. dr hab. Jerzego Biniewicza

Wrocław 2025

UNIVERSITY OF WROCLAW
FACULTY OF SOCIAL COMMUNICATION AND MEDIA STUDIES

Zuzanna Maria Gałuszka

**The Contemporary Image of Intellectual Work in Employers' Narratives.
A Critical Analysis of Job Advertisements and Organisational Self-Representations**

Doctoral thesis
written under the supervision of
prof. dr hab. Jerzego Biniewicza

Wrocław 2025

*Why do we work so long and so hard? [...] after
all, even the best job is a problem when it
monopolizes so much of life.*

Kathie Weeks, *The Problem with Work*

*How we think about work matters, so we need to
think about it carefully and broadly.*

John W. Budd, *The Thought of Work*

Spis treści

Wprowadzenie	6
Część I. KONTEKST BADAŃ NAD WSPÓŁCZESNYM OBRAZEM PRACY	16
Rozdział 1. Społeczeństwo konsumpcyjne jako predykat „konsumpcji” pracy	16
1.1 Krótki zarys historii konsumpcjonizmu	17
1.2. Konsumpcja jako paradygmat istnienia w świecie ponowoczesnym	19
1.3. Marketing w służbie kultury konsumpcyjnej	22
1.4. Pracownik jako konsument	23
1.5. Employer branding jako narzędzie konstruowania atrakcyjnej pracy	24
1.6. Formy konsumpcji i estetyzacja pracy	25
1.7. Etos pasjonującej pracy	29
1.8. Implikacje dla tematu badań	30
Część II. TEORETYCZNE PODSTAWY PRACY	32
Rozdział 2. Konstrukcjonizm społeczny	32
2.1. Geneza konstrukcjonizmu społecznego	32
2.2. Założenia konstrukcjonizmu społecznego i jego zastosowania	35
2.3. Konstrukcjonizm a konstruktywizm	39
Rozdział 3. Krytyczna Analiza Dyskursu	41
3.1. Korzenie i wyłonienie się KAD	43
3.2. Założenia i metody KAD	45
3.3. Trójwymiarowy model dyskursu Normana Fairclougha	48
Część III. REKONSTRUKCJA OBRAZU PRACY	51
Rozdział 4. Założenia metodologiczne	51
4.1. Cel badania	51
4.2. Praca umysłowa jako przedmiot badania	51
4.3. Uzasadnienie doboru materiału badawczego	54
4.4. Charakterystyka i proces zbierania materiału badawczego	58
4.5. Procedura badawcza	65
4.6. Kontekstualizacja	66
Rozdział 5. Analiza praktyki dyskursywnej	68
5.1. Oferta pracy jako gatunek	68
5.2. Struktura ofert pracy	70
5.3. Employer branding jako pole produkcji dyskursu	82
5.4. Pozycje podmiotowe	85
Rozdział 6. Analiza tekstu i praktyki społecznej	89
6.1. Modelowy pracownik	89
6.1.1. Zaangażowany i wewnętrznie motywowany	93

6.1.2. Sprawczy i produktywny	96
6.1.3. Odpowiedzialny i samodzielny	99
6.1.4. Współpracujący i dzielący się wiedzą	102
6.1.5. Pełen pasji	104
6.1.6. Zorientowany na rozwój	105
6.2. Środowisko pracy	108
6.2.1. Umożliwiające rozwój	108
6.2.2. Ambitne i pełne wyzwań	123
6.2.3. Permanentnie zmienne	128
6.2.4. Sprzyjające wypracowywaniu wartości	131
6.2.5. Wspólnotowe	138
6.2.6. Doceniające	143
6.2.7. Inklusywne	149
6.2.8. Nowoczesne, funkcjonalne i inspirujące	158
6.3. Korzyści z pracy	161
6.3.1. Poczucie sensu	165
6.3.2. Tożsamość	170
6.3.3. Benefity pozapłacowe	172
6.3.4. Atrakcyjne, lecz niejawne wynagrodzenie	177
Zakończenie	181
Bibliografia	195
Aneks	234
Streszczenie	241
Summary	243

Wprowadzenie

Patrząc na temat niniejszej rozprawy, trudno powstrzymać się przed zadaniem pytania: co, o ile w ogóle, w kwestii tak podstawowej, jak praca, można jeszcze wnieść do stanu wiedzy? Jednak pomimo tego, że praca to zagadnienie bardzo szeroko i gruntownie opisane (i opisywane) na gruncie akademickim, będę starała się udowodnić, że istnieje przestrzeń na jej świeże i aktualne ujęcie w paradygmacie dyskursologicznym. Znaczenia przypisywane pracy i jej medialne¹ reprezentacje wciąż podlegają renegocjacji pod wpływem przemian społecznych, kulturowych, historycznych i ekonomicznych, a rozumienie pracy jako konstruktu społecznego – a nie jedynie czynności ekonomicznej – stwarza podstawy do analizy tego, w jaki sposób jej obraz jest tworzony, reprodukowany i negocjowany w języku. Temat wydaje się być niezwykle ciekawy poznawczo i aktualny w obliczu postępującej automatyzacji, wdrażania na szeroką skalę sztucznej inteligencji, dyskusji o skróceniu czasu pracy czy bezwarunkowym dochodzie podstawowym. Ta myśl przyświecała mi, gdy rozpoczynałam pracę nad niniejszą rozprawą, a w jej trakcie tylko przybrała na sile. W projekcie badawczym analizuję i pokazuję, jaki obraz pracy wyłania się ze współczesnego dyskursu ofert pracy – dyskursu, który jednocześnie kształtuje i reprodukuje społeczne wyobrażenia o pracy umysłowej, pracownikach wiedzy i wartości zawodowego wysiłku w dużych organizacjach. Tak zdefiniowany przedmiot badania wyczerpująco uzasadniam w rozdziale metodologicznym.

Z kolei pytanie, które zdecydowanie warto zadać we wstępie, brzmi: kto się zajmuje światem pracy? Rzecz jasna zagadnienie zawsze było obecne w obszarze, jeśli nie centrum, domeny nauki, mediów i polityki. Na gruncie nauk społecznych i humanistycznych wykształciły się socjologia pracy, filozofia pracy, etyka pracy, psychologia pracy, pedagogika pracy, antropologia pracy, ekonomia pracy i prawo pracy, jako subdyscypliny zajmujące się wyłącznie tym tematem, a także zarządzanie, którego celem nadrzędnym jest organizacja i optymalizacja procesów pracy. W zależności od tego, w jakim kontekście i przez kogo temat pracy jest rozpatrywany, wytwarzają się wokół niego różne konglomeraty zagadnień problemowych. Z kolei

¹ Zgodnie ze współczesną refleksją medioznawczą pojmuję media jako wszystkie technologicznie i instytucjonalnie ustrukturyzowane środowiska, które umożliwiają produkcję, cyrkulację i interpretację znaczeń.

każdy rodzaj² pracy może być odrębnym obszarem eksploracji zarówno dla badaczy i badaczek komunikacji społecznej, jak i innych dyscyplin.

Zasadniczo przyjmuje się, że istnieją dwa opozycyjne stanowiska wobec związku uprzedmiotowienia i kapitalizmu – jedno sugeruje, że przemiany zachodzące w ramach kapitalizmu mogą prowadzić do zmniejszenia uprzedmiotowienia ludzi i ich pracy, drugie odwrotnie – że kapitalizm nie tylko nie osłabia mechanizmów uprzedmiotowienia, lecz intensyfikuje je, adaptuje do nowych warunków i wytwarza bardziej złożone formy podporządkowania jednostki logice rynkowej (Stachowiak 2020, s. 12). Mimo to, zwłaszcza na gruncie nauk społecznych, trudno nie zauważyć tendencji do analizowania praktyk społecznych przez pryzmat szeroko pojętej krytyki kapitalizmu – czy to wyrażanej wprost, czy pozostającej w tle rozważań. Od lat 70. XX wieku, czyli od okresu, w którym w Stanach Zjednoczonych i Europie Zachodniej zaczęły powstawać warunki do przyjęcia neoliberalizmu jako obowiązującej doktryny gospodarczo-politycznej (Harvey 2008, s. 7-9), w krytycznej refleksji nad pracą wyłaniały się zagadnienia: pracy emocjonalnej (zob. Grandey, Diefendorff i Rupp 2013, Hochschild 2009), pracy reprodukcyjnej (zob. Dalla Costa i James 1975, Oakley 1974), *shadow work*³ (zob. Lambert 2015), odmowy pracy (zob. Frayne 2015, Weeks 2011), końca pracy (zob. Rifkin 2003), pracy bez sensu (zob. Graeber 2018), prekaryzacji pracy (zob. Czakon 2019, Mrozowicki i Czarzasty 2020, Standing 2014, Urbański 2014), pracy niematerialnej (zob. Hardt i Negri 2005, Lazzarato 1996), pracy w kapitalizmie kognitywnym (zob. Moulier-Boutang 2011) czy pracy w kapitalizmie somatycznym (Szarecki 2017). Autorzy i autorki opisujący te zjawiska wskazują, w jaki sposób logika kapitału nieustannie poszerza swoje granice, kolonizując sferę afektu, relacji międzyludzkich i ciała. Formułują wnioski dotyczące wpływu obecnego neoliberalnego systemu gospodarczo-politycznego (mimo że do jego opisu używają różnych terminów) na społeczeństwo, zgodnie z którymi należałoby przemyśleć, jak przeorganizować świat pracy, aby był bardziej sprawiedliwy i sprzyjał autentycznej podmiotowości jednostek.

Dziś można odnieść wrażenie, że temat pracy powraca z nową intensywnością –

² Mam tu na myśli m.in. pracę umysłową, pracę fizyczną, emocjonalną, opiekuńczą, zarobkową, niewynagradzaną, w sektorze prywatnym, publicznym, organizacjach pożytku publicznego, w różnych branżach i tak dalej.

³ Pojęcie oznacza ukrytą, nieodpłatną formę pracy, którą konsumenci wykonują na rzecz korporacji, nie będąc tego świadomymi. Precedens jest efektem systematycznego „przerzucania” różnych czynności wykonywanych wcześniej przez zatrudnionych pracowników na klientów w celu optymalizacji kosztów działalności.

nie tylko jako przedmiot akademickiej refleksji, ale również jako ważny wątek debaty publicznej i kultury popularnej. W Polsce przykładami głosów, które podkreślają potrzebę krytycznego spojrzenia na współczesne podejście do pracy najemnej są publikacje m.in. Zofii Smełki-Leszczyńskiej (wydana w 2024 roku książka *Cześć pracy. O kulturze zap***dolu*), Zuzanny Kowalczyk (esej *Post-ity i tatuaze, czyli o (nie)byciu swoją pracą* opublikowany na łamach *Pisma. Magazynu opinii* nr 05/2024), Jana Śpiewaka (*Patopaństwo*), Miłosza Wiatrowskiego-Bujacza i Marty Nowak (podcast *Co to będzie* wydawany przez portal GAZETA.PL, zwłaszcza odcinek w całości poświęcony temu tematowi, który pojawił się pod przewrotnym tytułem *Pokolenie nierobów. Co to będzie z pracą*⁴), a także publicystek i publicystów związanych z Krytyką Polityczną⁵ czy OKO.Press⁶.

Nie sposób również zignorować wytworów kultury popularnej skupionych wokół doświadczenia pracy, które rezonują z szeroką publicznością⁷. Dwa całkowicie odmienne pod względem gatunku i poetyki przykłady to seriale *The Office*⁸ i *Severance*, które diagnozują tę samą „chorobę” – obydwie produkcje to swoiste krzywe zwierciadło, w którym pracownicy umysłowi mogą rozpoznać absurd uczestnictwa w świecie pracy. Pierwszy z nich, amerykański sitcom, ukazuje prozaiczność pracy biurowej oraz patologie hierarchicznych zależności i zrytualizowanych praktyk organizacyjnych. Najbardziej wyrazistymi elementami produkcji są archetypiczne postacie (z Michaelem Scottem odgrywanym przez Steve’a Carella na czele), niezręczne dialogi oraz forma mockumentu⁹. Niewykluczone jednak, że popularność serialu wynika również z faktu, że niezwykle trafnie obrazuje on codzienne frustracje i absurdalność rzeczywistości, z którą stykają się miliony ludzi na

⁴ M. Wiatrowski-Bujacz, M. Nowak, *Pokolenie nierobów. Co to będzie z pracą* <https://open.spotify.com/episode/28GJtSLqxKNrM207foWrZl> (dostęp: 20.06.2025). W tym odcinku autorzy rozmawiają m.in. o czterodniowym tygodniu pracy, zjawisku B2B, *office ghostingu*, *coffee badgingu*, pokoleniowych różnicach w podejściu wobec pracy, patologiach rynku pracy i roli związków zawodowych.

⁵ Są to m.in. Paulina Januszewska, Kamil Fejfer, Joel Bakan i Piotr Wójcik.

⁶ Są to m. in. Agata Czarnacka, Filip Konopczyński, Krzysztof Katowski i Maja Staško.

⁷ Trudno dotrzeć do danych związanych z dokładną oglądalnością konkretnych produkcji. Można jednak posiłkować się liczbą ocen na międzynarodowym IMDb, gdzie *The Office* zostało ocenione przez 788 tys. użytkowników (<https://www.imdb.com/title/tt0386676/>, dostęp: 20.05.2025) oraz polskim Filmwebie – 99 tys. (<https://www.filmweb.pl/serial/Biuro-2005-202887>, dostęp: 20.05.2025). *Severance* odpowiednio 337 tys. (https://www.imdb.com/title/tt11280740/?ref_=nv_sr_srs_g_1_tt_6_nm_1_in_0_q_seve, dostęp: 20.05.2025) i 52 tys. razy (<https://www.filmweb.pl/serial/Rozdzielenie-2022-878161>, dostęp: 20.05.2025).

⁸ W 2021 roku, czyli po 16 latach od emisji pierwszego odcinka, serial doczekał się polskiej adaptacji, którą widzowie mogą oglądać pod tytułem *Biuro*.

⁹ Gatunek filmowy lub telewizyjny, który przybiera formę fikcyjnego dokumentu, ściśle naśladowując stylistykę i konwencje charakterystyczne dla prawdziwych filmów dokumentalnych. Jego celem jest często satyra lub parodia rzeczywistości.

całym świecie. Twórcom udało się pokazać, jak silnie struktury w środowisku pracy wpływają na jednostkę, mimo że funkcją serialu jest przede wszystkim dostarczanie rozrywki. O ile na fabułę pierwszego tytułu możemy patrzeć jak na komedię o pułapce, którą przychodzi akceptować, tak drugi – *Severance* – jest dystopijnym thrillerem o ucieczce spod kurateli pracodawcy totalnego i zamiast gorzkiego śmiechu wzbudza raczej niepokojącą refleksję. Fabuła opiera się na radykalnym eksperymencie myślowym: co gdyby możliwa była całkowita separacja *ja* jako pracowniczki od *ja* jako osoby¹⁰? Pracownicy zatrudnieni w fikcyjnej, biotechnologicznej firmie Lumon Industries, są poddawani zabiegowi polegającemu na chirurgicznym oddzieleniu wspomnień z życia zawodowego od tych z życia prywatnego. Serial eksploruje tym samym jeden z centralnych problemów współczesnej pracy – konsolidacji tych dwóch obszarów. *Severance* dekonstruuje nie tylko problem granic, ale całą neoliberalną mitologię pracy, poczynając od kultu założyciela i wartości organizacyjnych, przez iluzję troski o pracownika, po absurdalność wykonywanych zadań¹¹.

Problematykę pracy eksploruje również kino dokumentalne. *After Work* (2023) w reżyserii Erika Gandiniego, wychodząc od pytania o przyszłość pracy w zautomatyzowanym świecie, stawia prowokacyjną tezę o możliwym „życiu po pracy”, podejmując przy tym refleksję nad społeczną wartością bezczynności.

Jednocześnie na przestrzeni ostatnich kilku lat, głównie na Tik-Toku, można zaobserwować nową falę oddolnych trendów, które niejako „rzucają wyzwanie” ustalonym normom dotyczącym pracy. Jako pierwszy przykład wymienić można *Quiet Quitting*¹² – hasło, które w istocie jest mylące, ponieważ nie oznacza dosłownie „cichego odchodzenia” z pracy, lecz świadomą rezygnację z zaangażowania i ograniczenie go do ścisłych ram formalnego kontraktu. Postawę można interpretować jako formę oporu przeciwko kulturze nieustannego wysiłku oraz pogoni za dobrobytem (*hustle culture*). Drugim niezwykle popularnym hashtagem stała się fraza *Bare Minimum Monday*¹³, opisująca celowe obniżenie własnej produktywności

¹⁰ Bohaterowie mówią o sobie per *Innie* odnosząc się do wersji istniejącej wyłącznie w przestrzeni firmy, która nie wie, co dzieje się w jego / jej życiu poza pracą, oraz *Outie* do pozycji odwrotnej.

¹¹ Bohaterowie całymi dniami przeglądają się ciągom liczb na ekranach komputerów i sortują je do wirtualnych koszy. Proces ten nie opiera się jednak na żadnym konkretnym wzorcu, tylko na subiektywnych odczuciach.

¹² A. Krueger, *Who Is Quiet Quitting For?*, <https://www.nytimes.com/2022/08/23/style/quiet-quitting-tik-tok.html> (dostęp: 20.05.2025).

¹³ E. Zbąska, „*W poniedziałki robię tylko to, co niezbędne, reszta czeka do wtorku*”. Trend „*bare minimum Mondays*” robi furorę w sieci, <https://zwierciadlo.pl/psychologia/543736,1,w-poniedzialki-robie>

w poniedziałki, aby zmniejszyć napięcie związane z początkiem tygodnia. Pracownik wykonuje minimum niezbędnych zadań i unika podejmowania nowych, wymagających inicjatyw. *Lazy Girl Job*¹⁴ to z kolei dążenie do posiadania pracy, która jest stabilna, satysfakcjonująco płatna, ale niewymagająca i niestresująca. W tym przypadku również nazwa może wprowadzać w błąd. Nie chodzi o niewykonywanie obowiązków zawodowych (leserstwo), tylko instrumentalne podejście do pracy, której rola w życiu jednostki zostaje ograniczona do minimum. Ostatni spośród wartych przywołania przykład to *Act Your Wage*¹⁵, czyli nawołanie do podejmowania wysiłku na miarę otrzymywanej płacy. Postawa polega na dostosowywaniu zaangażowania w pracę do poziomu wynagrodzenia oraz odmowie wykonywania jakiegokolwiek nieodpłatnej pracy dodatkowej (nadgodzin, przejmowania obowiązków współpracowników). Postulat można postrzegać jako odpowiedź na poczucie ekonomicznej niesprawiedliwości – brak adekwatnych wynagrodzeń i brak przełożenia zysków korporacji poprawę warunków zatrudnienia. Opisane trendy, zdobywając w szybkim czasie ogromną popularność, stają się fenomenami kulturowymi wykraczającymi poza sferę użytkowników Tik-toka i Instagrama, dzięki temu, że dziennikarze i dziennikarki podejmują temat w mediach głównego nurtu¹⁶. Docierając do szerokiej publiczności, narracje mają szansę zapoczątkować refleksję nad pracą, relacjami między pracownikiem a pracodawcą i rynkiem pracy jako takim. To istotne sygnały wskazujące na pewne przemiany w percepcji pracy oraz (przynajmniej deklaratywne) dążenie jednostek do większej autonomii i równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Wszystkie te głosy można interpretować jako formę niezgody wobec zastanego porządku i próbę ucieczki od ram, jakie nakłada na jednostki system pracy etatowej, aby z centralnego miejsca w życiu i znacznika tożsamości mogła stać się wyłącznie tłem działań w świecie. Wspomniane trendy jako takie nie podlegają analizie w niniejszym projekcie, natomiast warto zachować badawczą dociekliwość względem różnorodnych zjawisk powiązanych z tematem badania. Kwestionowanie sensu tradycyjnych modeli zatrudnienia w pełnym

-tylko-to-co-niezbedne-reszta-czeka-do-wtorku-trend-bare-minimum-mondays-robi-furore-w-sieci.read (dostęp: 20.05.2025).

¹⁴ *Lazy Girl Job - nowy trend pokolenia Z*, <https://www.polskieradio.pl/10/10332/artukul/3226376,lazy-girl-job-nowy-trend-pokolenia-z> (dostęp: 20.05.2025).

¹⁵ J. Kelly, *'Acting Your Wage' Is Detrimental To Long-Term Career Success*, <https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2022/09/29/acting-your-wage-is-detrimental-to-long-term-career-success/> (dostęp: 20.05.2025).

¹⁶ O prawie każdym z wymienionych trendów pisali autorzy i autorki polskich portali takich jak Interia, Onet, Na Temat, Forbes, Vogue, Żwierciadło oraz mediów o globalnym zasięgu, m.in. New York Times, The New Yorker, The Economist, Business Insider, BBC, The Wall Street Journal.

wymiarze godzin, zasadności zaangażowania w cele organizacyjne oraz pracy nieprzynoszącej większego pożytku społecznego – a dokładnie tym są przywołane trendy – jest odpowiedzią na poczucie bezsensu pracy i presję produktywności. Czas pokaże, czy ich cykl życia będzie tak krótki, jak innych tik-tokowych trendów, czy może ewoluują w szerszą dyskusję.

Cel badania

Celem niniejszej dysertacji jest rekonstrukcja współczesnego obrazu pracy umysłowej w dużych organizacjach, wytwarzanego dyskursywnie przez pracodawców zatrudniających w Polsce. Dążę do identyfikacji dominujących sposobów konstruowania i wartościowania zarówno pracy, jak i cech pracowników, ponieważ uznaję, że wymogi im stawiane składają się na obraz pracy – odpowiadają na pytania jaka jest i czego wymaga. Zgodnie z założeniami Krytycznej Analizy Dyskursu, staram się uchwycić praktyki władzy i możliwe konsekwencje dyskursywnego konceptualizowania pracy w taki, a nie inny sposób.

Niniejszy projekt badawczy jest zorientowany na pracę umysłową, ponieważ informacja, komunikacja, wiedza i afekt są obecnie uważane za kluczowe czynniki w procesie wytwarzania wartości i akumulacji kapitału (Reckwitz 2017, s. 143-144). W rozdziale metodologicznym szerzej tłumaczę przesłanki stojące za decyzją o zawężeniu przedmiotu badań, w tym wyłączenia wolnych zawodów, pracy w instytucjach państwowych i organizacjach pożytku publicznego.

Materiał badawczy

Istotna była taka selekcja materiału empirycznego, która jednocześnie zapewni homogeniczność pod kątem charakteru oraz różnorodność branż i stanowisk, aby zrekonstruować możliwie uniwersalny obraz pracy. Materiał badawczy obejmuje dwa uzupełniające się typy tekstów skierowanych do osób poszukujących lub rozważających zmianę pracy. W pierwszej kategorii mieszczą się materiały wizerunkowe o marce pracodawcy zamieszczane na stronach internetowych w zakładkach „Kariera”, „O nas” czy „Pracuj z nami”, będące swoistym repozytorium wizji pracy. Drugą kategorię stanowią oferty pracy zamieszczone w kanałach, które mają istotne znaczenie dla tzw. pracowników wiedzy (*knowledge workers*). Są to strony organizacji, serwis LinkedIn

oraz dwa portale rekrutacyjne – Pracuj.pl i RocketJobs¹⁷. Zasadność doboru źródeł potwierdza badanie *Labour Market Barometer* z 2024 roku z którego wynika, że ~60% spośród osób rozważających zmianę pracy zaczyna poszukiwania ofert od portali ogłoszeniowych, a co trzecia osoba korzysta w tym celu z mediów społecznościowych (LinkedIn) oraz przeglądania odpowiednich sekcji na stronach firm¹⁸. Z kolei według raportu *Monitor rynku pracy. Edycja 55*, opracowanego przez Instytut Badawczy Randstad, co piąta osoba będąca managerem wyższego szczebla aktywnie szuka pracy, kolejne 23% tej grupy rozgląda za ofertami, ~60% specjalistów deklaruje otwartość na zmianę zatrudnienia, a wśród inżynierów odsetek ten sięga 85%¹⁹. Przywołane dane powinny stanowić wystarczający dowód, że komunikacja rekrutacyjna dociera do szerokiej grupy odbiorców, a tym samym jest jednym z czynników kształtujących wyobrażenia o pracy. W tym miejscu chciałabym nadmienić, iż przed przywołaniem w niniejszej pracy jakichkolwiek danych pochodzących z badań rynkowych, weryfikowałam ich metodologię, sprawdzając noty metodologiczne pod kątem reprezentatywności rozkładu respondentów, co pozwala ekstrapolować wyniki na całą populację Polski.

Z uwagi na znaczącą liczbę dużych (zatrudniających powyżej 250 osób) firm funkcjonujących na polskim rynku²⁰, wyzwaniem metodologicznym był wybór pracodawców. Poszukiwania zobiektywizowanych rankingów rozpoczęłam od dość ogólnej kwerendy w sieci, zwłaszcza w mediach branżowych dotyczących biznesu i tematyki Human Resources (HR). Ostatecznie lista firm, których treści zostały poddane analizie, została stworzona na podstawie rankingu magazynu *Forbes Najlepsi Pracodawcy w Polsce 2023*²¹, który objął duże przedsiębiorstwa z 25 branż. Finalna lista składa się z 22 zatrudniających w Polsce organizacji – zarówno międzynarodowych korporacji, jak i lokalnych firm właścicielskich. Podmioty te ze względu na skalę działania i ekspozycję medialną, wyznaczają standardy w zarządzaniu ludźmi

¹⁷ Zachowuję pisownię oryginalną, którą posługuje się marka, czyli bez spacji pomiędzy Rocket i Jobs.

¹⁸ GI Group Holding, *Labour Market Barometer 18th edition. April 2024*, https://pl.gigroup.com/wp-content/uploads/2024/04/Gi-Group-Holding-Labour-market-barometer_18th_edition_compressed.pdf (dostęp: 30.04.2024).

¹⁹ Instytut Badawczy Randstad, *Monitor rynku pracy. Edycja 55: kwiecień 2024*, <https://info.randstad.pl/hubfs/monitor%20Rynku%20Pracy%20-%2055%20edycja%20-%20report.pdf?hsLang=pl-pl> (dostęp: 30.04.2024).

²⁰ Według *Raportu o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2024* przygotowanego przez PARP, w 2022 roku liczba dużych firm wynosiła 3,8 tys. https://popw.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/ROSS_2024.pdf (dostęp: 12.01.2024).

²¹ Forbes, *Lista najlepszych pracodawców 2023*, <https://www.forbes.pl/rankingi/najlepsi-pracodawcy-2023> (dostęp: 12.01.2024).

i procesami, które następnie średnie i małe przedsiębiorstwa mogą naśladować. Dlatego też analiza ich komunikacji pozwala uchwycić dominujące narracje dotyczące pracy w dyskursie ofert pracy.

Zaznaczenia wymaga, że celem niniejszego badania nie jest rekonstrukcja wizerunku poszczególnych organizacji i ich strategii employer brandingowych. Pracodawców, zgodnie z założeniami Krytycznej Analizy Dyskursu, traktuję jako zbiorowego, relewantnego aktora, którego interesy są reprezentowane w analizowanych tekstach.

Struktura pracy

Niniejsza dysertacja podzielona jest na trzy części, w których prezentuję kolejno: kontekst badań nad współczesnym obrazem pracy, teoretyczne podstawy projektu badawczego oraz wyniki analizy.

Rozdział pierwszy to rozważania na temat przekształceń pracy w ponowoczesnym społeczeństwie konsumpcyjnym. W oparciu o ustalenia m.in. Zygmunta Baumana, Thorsteina Veblena, Daniela Bella, Łukasza Iwasińskiego, Artura Szareckiego, Paula du Gaya, Piotra Czakona i Mii Tokumitsu, pokazuję przebieg rozszerzania się konsumpcji na prawie wszystkie obszary życia jednostki, co prowadzi do konstatacji, że również praca podlega konsumpcji. Temat ten podejmują m.in. Damian Grabowski, Robert Rogoziński, Dorota Godlewska-Werner, Sylwia Celińska i Zdzisław Nieckarz. Obecnie praca, mieszcząc się w złożonym systemie symbolicznym wykraczającym daleko poza zagadnienia utrzymania i zysku, konkuruje na rynku znaczeń jako „oferta komunikacyjna” na wzór wytwarzanych przez rynek marek. Ta oferta ustanawia i reprodukuje jednocześnie normatywny obraz pracy i pracownika.

W rozdziale drugim i trzecim skupiam się na prezentacji ram teoretycznych i metodologicznych mojego projektu. Są to kolejno konstrukcjonizm społeczny oraz Krytyczna Analiza Dyskursu (KAD), ze szczególnym skupieniem na ujęciu Normana Fairclougha, którego trójwymiarowy model analizy dyskursu jest jednocześnie podejściem metodologicznym badania. Model ten uwzględnia trzy nieodłączne wymiary każdego aktu dyskursywnego: tekst, praktykę dyskursywną i praktykę społeczną. Konstrukcjonizm społeczny to natomiast paradygmat, według którego zjawiska społeczne – w tym język, wiedza, normy i tożsamości – analizowane są jako

wytwory procesów komunikacyjnych. Zarówno konstrukcjonizm społeczny, jak i KAD, opierają się na przekonaniu, że dyskurs odgrywa kluczową rolę w konstytuowaniu rzeczywistości społecznej, utrwalaniu struktur władzy oraz kształtowaniu normatywnych postaw.

Rozdział czwarty, a zarazem pierwszy rozdział części analitycznej, obejmuje opis celu badawczego, doprecyzowanie przedmiotu badania, charakterystykę i uzasadnienie doboru materiału empirycznego oraz procedurę badawczą. W rozdziale piątym opisuję praktykę dyskursywną (stanowiącą środkową warstwę przyjętego modelu), co jest uzasadnione metodologicznie ze względu na spójny pod kątem profilu nadawcy, odbiorcy i miejsca dystrybucji materiał badawczy. Pokrótce omawiam także definicje i założenia employer branding, komunikacji rekrutacyjnej i kilku pokrewnych terminów, które, jako praktyczne narzędzia kształtowania wizerunku organizacji, stanowią kontekst produkcji tekstów. Zwracam również uwagę na ewolucję charakteru ofert pracy publikowanych w internecie z czysto informacyjnego na wizerunkowy. W części tej opisuję również kluczowe komponenty współczesnych ofert pracy, eksplorując możliwości konfiguracji ofert na LinkedIn, Pracuj.pl oraz RocketJobs, a także zalecenia tych podmiotów dotyczące tworzenia „dobrej” oferty pracy. Rozdział kończy odtworzenie trzech pozycji podmiotowych występujących w dyskursie – pracodawcy, kandydata, pracownika – i hierarchii między nimi, które ujawniają się w języku. Końcowe trzy podrozdziały tłumaczą, za pomocą jakich kategorii konstruowana jest figura modelowego pracownika, obraz środowiska pracy oraz repertuar deklarowanych korzyści płynących z zatrudnienia, co odzwierciedla schemat komunikacyjny ofert pracy. Wnioski obszernie ilustruję reprezentatywnymi fragmentami zebranego materiału empirycznego. Każdy z podrozdziałów analitycznych otwieram starannie wybranym cytatem, który realizuje określoną narrację w jej „najczystszej”, najsilniej nacechowanej ideologicznie i retorycznie formie. Mam nadzieję, że taki zabieg kompozycyjny pozwoli pokazać, w jaki sposób pewne głęboko ukryte założenia na temat współczesnej pracy materializują się w pojedynczych, lecz niezwykle wymownych aktach komunikacji.

Całość projektu wieńczy zakończenie, w którym przypominam najważniejsze obserwacje sformułowane w rozdziałach analitycznych oraz prezentuję metawnioski dotyczące tego, co (niezwykle spójna) narracja pracodawców mówi o współczesnym konstrukcie pracy.

Część I. KONTEKST BADAŃ NAD WSPÓŁCZESNYM OBRAZEM PRACY

Rozdział 1. Społeczeństwo konsumpcyjne jako predykat „konsumpcji” pracy

Niniejszy rozdział dąży do zaprezentowania przyjętych przeze mnie kluczowych tez, na których opiera się projekt badawczy. Nadrzędnymi cechami ponowoczesności są pluralizm stylów konsumpcji i ideologii, oraz potrzeba jednostki do wyrażania samego siebie (zob. Baudrillard 2006, Bauman 2006, Lyotard 1997). Konsumpcja stała się swoistą osią, wokół której organizuje się życie społeczne – jest wszechogarniająca i przenika prawie wszystkie aspekty ludzkiej egzystencji. Definiuje tożsamość jednostki, „reguluje” rytm codzienności, kształtuje relacje społeczne, oraz – co postaram się zaraz wykazać – skutecznie przekształca znaczenie, sens i oczekiwania wobec samej pracy. To, że żyjemy w systemie zdominowanym przez konsumpcję, która przybiera różnorakie formy i sama w sobie ulega transformacjom, nie powinno podlegać żadnym dyskusjom (zob. Campbell 1995, Featherstone 1991, Iwasiński 2015, Krajewski 1997, Lury 2011, Slater 1997, Szlendak i Pietrowicz 2007, Welch, Sahakian i Wahlen 2022, Ziółkowski 2000). Termin *społeczeństwo konsumpcyjne* jest powszechny zarówno na gruncie akademickim, w dyskursie medialnym i w języku codziennym. Nie sposób pominąć zagadnienia społeczeństwa konsumpcyjnego w rozprawie dotyczącej konstruktu pracy – pracy, która coraz częściej stanowi pewną ofertę komunikacyjną podlegającą wyborowi i „konsumpcji”. Aby rozpocząć wypowiedź na ten temat, posłużę się cytatem jednego z ważnych komentatorów ponowoczesności, Zygmunta Baumana, który definiuje społeczeństwo konsumentów jako:

„społeczeństwo, które promuje wybór konsumpcyjnego stylu życia i strategii życiowych, zachęca do niego lub przymusza, pogrążając w niełasce wszelkie jego kulturowe alternatywy.” (Bauman 2009, s. 61-62)

Co znamienne, w powyższym zdaniu autor podkreśla zarówno dominację tego systemu, jak i jego nieuniknioną. Warto zwrócić uwagę, że *konsumpcja* i *konsumpcjonizm* nie są tożsame. Według socjologa, pierwsze to zajęcie i cecha jednostek, drugie to atrybut społeczeństwa (Bauman 2009). Również w języku potocznym słowo konsumpcja ma bardziej neutralny wydźwięk, niż konsumpcjonizm, który z kolei określa nadmierne

przywiązywanie wagi do zdobywania i użytkowania dóbr materialnych ponad potrzebę. Słów tych używam w dalszej części pracy w takim właśnie rozumieniu

1.1 Krótki zarys historii konsumpcjonizmu

Jak doszło do organizacji życia społecznego wokół konsumpcji? Początki tego procesu sięgają rewolucji przemysłowej, która umożliwiła masową produkcję i dystrybucję relatywnie tanich dóbr (Bywalec 2010, s. 7). Wtedy konsumpcja zaczęła być po pierwsze: dostępna, po drugie – i co istotniejsze z perspektywy studiów społecznych – widoczna. W tym miejscu trudno oprzeć się pokusie przywołania *Teorii klasy próżniaczej* Thorsteina Veblena wydanej w 1899 roku. Na podstawie wnikliwych obserwacji wielu przykładów zachowań klasy wyższej związanych z konsumowaniem odpowiednich dóbr i nieprodukcyjnym użytkowaniem czasu (np. poprzez zajęcia quasi-naukowe i quasi-artystyczne), Veblen wprowadził pojęcia próżnowania na pokaz (*conspicuous leisure*) i ostentacyjnej konsumpcji (*conspicuous consumption*), podejmowanych w celu rywalizacji statusowej (zob. Veblen 1971). Konsumpcja została opisana w kategoriach społecznego rytuału – autor przekonuje, że członkowie klasy wyższej nabywają określone dobra przede wszystkim by pokazać, że mają na nie wystarczające środki, nawet jeśli przedmioty te niekoniecznie służą praktycznym celom. Paradoksalnie, im dany przedmiot ma mniejszą wartość użytkową, a zajęcie mniejszą wartość produkcyjną, tym każde z nich zyskuje wyższą wartość symboliczną. Co istotne, wzorce konsumpcji ustanawiane przez elitę ekonomiczną, która faktycznie dysponuje odpowiednimi zasobami finansowymi, aby pozwolić sobie na określony styl życia, tworzą niedoścignioną normę dla całego społeczeństwa, zwłaszcza klasy średniej. Zatem teoria ta pomaga zrozumieć, jak i dlaczego konsumpcja wyewoluowała z czysto funkcjonalnego aspektu do złożonego systemu symboli, poprzez które ludzie komunikują swój status, przynależność i aspiracje. Choć dzisiejszy odbiorca może uznać tę pozycję za nieco archaiczną, należy mieć na uwadze, że powstała w czasach, gdy „ekscesy” późnego kapitalizmu były trudne do przewidzenia nawet dla najbardziej uzdolnionych krytyków społecznych. Rozważania Veblena niewątpliwie stały się jednym z fundamentów dla rozumienia kultury konsumpcyjnej, w której dobra materialne pełnią rolę znaczników pozycji społecznej oraz narzędzi budowania tożsamości.

Zasadnicza zmiana miała jednak miejsce po drugiej wojnie światowej,

szczególnie w Stanach Zjednoczonych i Europie Zachodniej, gdzie doszło wówczas do kumulacji znaczących przemian gospodarczo-społecznych, obejmujących zwiększenie skali produkcji, przyspieszoną urbanizację, wyraźny rozwój klasy średniej, a także bezprecedensową ekspansję reklamy oraz upowszechnienie kredytu konsumenckiego jako środka finansowania stylu życia (zob. Cohen 2003, Graeber 2018, Ritzer 1995, Ziółkowski 2000). Obowiązująca wcześniej zarówno w teorii, jak i praktyce gospodarczej logika produkcji, czyli system opierający się przekonaniu, że postęp i dobrobyt wynikają przede wszystkim ze wzrostu zdolności produkcyjnych społeczeństwa, a centralną kategorią organizującą życie społeczne, ekonomiczne i polityczne jest produkcja (praca, wytwarzanie dóbr, racjonalizacja procesów, rozwój przemysłu oraz zwiększanie efektywności), została zastąpiona logiką konsumpcji (zob. Bywalec 2010, Iwasiński 2015). Jak pisze Daniel Bell w *Kulturowych sprzecznościach kapitalizmu*, kapitalizm zaczął opierać się na potrzebie ciągłego tworzenia pragnień, a nie tylko zaspokajania istniejących potrzeb (Bell 2014, s. 270-271). W tym sensie konsumpcja staje się nie tyle skutkiem rozwoju społecznego, co jego siłą napędową. Według wielu myślicieli społecznych sprowadzanie rozwoju społecznego do możliwości coraz bardziej wyszukanych i intensywnych form nabywania, użytkowania i eksponowania dóbr, stanowi w istocie legitymizację systemu, w którym konsumpcja maskuje strukturalne nierówności, a także wypiera inne formy zaangażowania obywatelskiego i kulturowego (zob. Baudrillard 2006, Featherstone 1991, Fromm 1999). W istocie to nie konsumpcja „napędza” rozwój, lecz mechanizmy kapitalistycznej reprodukcji narzucają model rozwoju oparty na nieustannej akumulacji i użytkowaniu. W tej logice nie pozostaje dużo miejsca na alternatywne formy postępu, np. takie oparte na wiedzy, sprawiedliwości społecznej czy ekologicznej równowadze, ponieważ to właśnie konsumpcja staje się jego (rozwoju) miarą. Co więcej, kulturowe wtłoczenie jednostki w rolę konsumenta jako podstawowej tożsamości społecznej, a nie obywatela czy członka wspólnoty, prowadzi do destabilizacji relacji społecznych i podporządkowania ich zasadzie indywidualnej gratyfikacji (zob. Lasch 2015, Sassatelli 2007). W systemie kapitalistycznym konsumpcja awansowała do rangi najważniejszego wyznacznika jakości życia, a często nawet szczęścia i spełnienia jednostki (Tomaszewska 2021, s. 37).

W przeciwieństwie do społeczeństw zachodnich, zwłaszcza Stanów Zjednoczonych, gdzie konsumpcja od lat 50. XX wieku była już integralną częścią

kultury masowej i tożsamości (zob. Baudrillard 1998, Featherstone 1991), w Polsce gospodarka centralnie planowana uniemożliwiała wówczas taką jej formę. Dopiero po transformacji ustrojowej w 1989 roku nastąpiła gwałtowna ekspansja wolnorynkowego kapitalizmu, a wraz z nią adaptacja zachodnich wzorców i organizacja życia społecznego wokół konsumpcji (Ziółkowski 2000, s. 189).

Często przywołuję prace autorów amerykańskich wydane w latach 70., 80., i 90., ponieważ wiele wzorców postaw i zachowań wywodzi się z tamtejszego okresu i kultury. Niektóre pozycje, w czasach gdy powstawały, byłyby dla polskiego czytelnika trudną do wyobrażenia abstrakcją, natomiast dzisiaj stanowią wysoce adekwatny punkt odniesienia.

1.2. Konsumpcja jako paradygmat istnienia w świecie ponowoczesnym

Bauman w *Praca, konsumpcjonizm i nowi ubodzy* twierdzi, że społeczeństwo przestało definiować się przez produkowanie (jak miało to miejsce w epoce nowoczesności), a zaczęło przez konsumowanie (Bauman 2006). Wraz z nastaniem późnego kapitalizmu, praca została przekształcona w przestrzeń przedsiębiorczości jednostkowej, a konsumpcja w kluczowy sposób konstruowania tożsamości. Tożsamość definiuję za Manuelem Castellssem jako „proces konstruowania sensu na podstawie pewnego atrybutu kulturowego lub powiązanego zbioru atrybutów kulturowych” (Castells 2008, s. 23) – ta pojemna definicja pozwala prowadzić rozważania na dosyć ogólnym poziomie, nie zagłębiając się w socjologiczne ujęcia tej kategorii, których jest wyjątkowo wiele²². Natomiast do kategorii tożsamości w ujęciu Krytycznej Analizy Dyskursu powracam w podrozdziale *Korzyści z pracy: Tożsamość*.

Zatem wraz z przekształcaniem się społeczeństw z tradycyjnych w ponowoczesne, tożsamość przestała być nierozzerwalnie związana z wykonywaną pracą czy grupą zawodową, a coraz bardziej była budowana w oparciu o konsumowane dobra (zob. Baudrillard 2006, Bauman 2006, Campbell 1995, Grabowski 2012, Iwasiński 2015b). Ich wybór rozrósł się do nieprawdopodobnych rozmiarów w każdym obszarze życia:

²² Ponad dwie dekady temu Bronisław Misztal pisał, że „kariera zagadnienia tożsamości jest na tyle spektakularna i efektowna, że z terminu niegdyś peryferyjnego i posiłkowego awansował do roli centralnego i autonomicznego pojęcia, które odgrywa kluczową rolę w wyjaśnianiu procesów charakterystycznych dla współczesności” (Misztal 2000, s. 143).

„Cywilizacja konsumpcyjna przyniosła przede wszystkim eksplozję wyboru, którą można dostrzec w dwóch różnych płaszczyznach. Po pierwsze, w dziedzinach życia, w których ludzie zawsze mieli wybór, liczba dostępnych opcji spektakularnie wzrosła. Po drugie, w dziedzinach życia, w których wybór był dotychczas niewielki bądź nie było go w ogóle, pojawiła się możliwość swobodnego decydowania.”
(Tomaszewska 2021, s. 28)

Narastającą swobodę decyzji co do własnej tożsamości można postrzegać w kategoriach emancypacji (zob. Biernacka 2009), jednak każdy wybór nie dość, że w rzeczywistości pozorny, bo uwarunkowany kapitałem społecznym, kulturowym i ekonomicznym, musi mieścić się w granicach oferty rynku. Ujmując to w innych słowach – jednostka dysponuje wyborem w zakresie konsumowanych dóbr, ale nie w kwestii uczestnictwa w kulturze konsumpcji. Niektórzy próbują wyłamać się hegemonii tego systemu, praktykując alternatywne style życia²³, jednak są to przypadki marginalne w zestawieniu z ogółem społeczeństwa²⁴.

Konsumpcja stała się kategorią ontologiczną – nie tylko działaniem, ale sposobem istnienia w świecie społecznym. Człowiek zmienił się z *homo faber* (wytwórca), na *homo consumens*²⁵, a wartość jednostki mierzona jest zdolnością do uczestnictwa w rynku konsumenckim. To, co kiedyś było narzędziem zaspokajania potrzeb, dziś stało się strukturą znaczeń i relacji społecznych – regulującą tożsamość i podmiotowość jednostki:

„W ramach logiki znaków towar przestaje być powiązany z konkretną funkcją, którą spełnia lub potrzebą, którą zaspokaja. Staje się formą społecznej komunikacji i klasyfikacji. Przy czym różnicowanie może odbywać się zarówno na poziomie ekonomicznym, związanym z możliwościami nabycia towaru, jak i kulturowym, związanym z kompetencją łączenia rzeczy ze smakiem.” (Szarecki 2012, s. 200)

Ponadto badacze społeczni są zgodni, że tożsamość przestała być czymś stałym – jest obecnie zmiennym projektem tworzonym za pomocą wyborów konsumenckich (zob.

²³ Nawiązuję do stylów życia opartych o praktyki takie jak *freeganizm* (pozyskiwanie żywności, która jest wyrzucana przez sklepy i restauracje), *squatting* (zajmowanie pustostanów na cele mieszkalne), życie w eko-wioskach (forma zorganizowanej wspólnoty mieszkaniowej, zgodnej z ideami zrównoważonego rozwoju, samowystarczalności i wspólnotowości), czy *off-grid* (celowa rezygnacja z zależności od infrastruktury publicznej – sieci energetycznych, wodociągowych, kanalizacyjnych czy cyfrowych).

²⁴ Obecnie brak oficjalnych statystyk dotyczących liczby osób w Polsce żyjących całkowicie „poza systemem”. Zjawiska te są trudne do uchwycenia w tradycyjnych badaniach społecznych ze względu na ich nieformalny charakter i często celowe unikanie instytucjonalnej widoczności. Można jednak przyjąć, że są to przypadki jednostkowe w porównaniu do ogółu społeczeństwa.

²⁵ Neologizm używany zwłaszcza przez Ericha Fromma (1981), inaczej *homo consumericus* u Gillesa Lipovetskiego (2006) i Gad Saada (2007).

Melosik 1999). Ofert tożsamości dostarcza rynek i reklama, a jednostka może, a nawet powinna nieustannie dokonywać modyfikacji „projektu ja” (zob. Bauman 2009, Melosik i Szkudlarek 1998).

Co można konsumować? Wszystko. Nie tylko produkty, ale też usługi i doświadczenia (zob. Bille 2010, Florida 2010, Górnik-Durose 2010, Hutter 2011, Pine i Gilmore 1999, Schnidler 2019), treści kulturowe²⁶ (zob. Bourdieu 2005, Hesmondhalgh 2019), miejsca (zob. Urry 1995), emocje i relacje (zob. Bauman 2003, Giddens 2006, Illouz 2007, Turkle 2011), a nawet – chociaż mogłoby się to wydawać kontrintuicyjne – pracę (zob. Budd 2011, du Gay 1996, Godlewska-Werner i in. 2014, Grabowski 2012, Rogoziński 2012). Każdy z wymienionych obszarów ma charakter symboliczny i może pełnić funkcję narracyjną. Będąc nośnikiem kodów kulturowych wybory stają się formą społecznej ekspresji, poprzez które jednostka może bardziej lub mniej świadomie artykułować przynależność klasową, aspiracje, światopogląd czy styl życia (zob. Górnik-Durose 2010).

Nie bez znaczenia dla opisywanych procesów jest również postępująca indywidualizacja, charakterystyczna dla systemu kapitalistycznego, która stanowi kwestię względnie uzgodnioną, także na gruncie polskich nauk społecznych (zob. Bokszański 2007, Dudek 2011, Jacyno 2007). Wprawdzie doświadczenia Polaków są odmienne od tych, które leżą u podstaw kapitalizmu amerykańskiego, jednak Polska w wyniku transformacji ustrojowej weszła niemalże z dnia na dzień do kręgu gospodarki kapitalistycznej, przyjmując zarówno pewne gotowe rozwiązania rynkowe i kulturowe, związane z postawami indywidualistycznymi (Biernacka 2009, s. 92). Paradoksem tego systemu jest reżim wyjątkowości, który jednak w efekcie prowadzi do reprodukcji podobnych wzorców:

„Jednostka ma być [...] «kreatywna», «odpowiedzialna», «autonomiczna», lecz poprzez efekt masowego zwielokrotnienia tego wzoru nieuchronnie staje się wysoce zuniformizowana, przewidywalna i niekiedy groteskowo schematyczna, a jej możliwości myślenia i działania ulegają ograniczeniu.” (Czyżewski 2012, s. 112)

²⁶ Zdanie pozostaje prawdziwe nawet jeśli przyjmiemy za Johnem Fiske (1989), że odbiorcy nie są biernymi konsumentami, tylko aktywnymi odbiorcami, którzy przekształcają, remiksują i adaptują treści do własnych potrzeb, często w sposób opozycyjny wobec hegemonicznej kultury, czy Henrym Jenkinsem (2006), że granica między producentem a konsumentem treści kulturowych ulega zatarciu.

Zatem indywidualizacja i konsumpcja są nie jedynie współwystępującymi zjawiskami, ale mechanizmami systemowo zintegrowanymi – jednostka ma „realizować siebie” i „projektować swoją tożsamość”, ale może to robić wyłącznie w ramach dostępnej oferty rynkowej.

1.3. Marketing w służbie kultury konsumpcyjnej

To marketing, jako naczelne „narzędzie” rynku, przekształca produkty, usługi i doświadczenia w znaki komunikujące określone kody kulturowe oraz emblematy stylów życia i tożsamości. Warto mieć na uwadze, że nie każda kategoria produktowa będzie w tym samym stopniu dla każdego istotna tożsamościowo. Przykładowo, odzież, sprzęty elektroniczne, samochody, formy spędzania czasu wolnego, czyli wszystko, co jest bardziej „widzialne” społecznie, będzie bardziej tożsamościowe niż większość produktów FMCG (*fast moving consumer goods* – rzeczy szybkozbywalne, czyli takie, które są często kupowane i zużywane) czy B2B (*business-to-business* – produkty oraz usługi sprzedawane między przedsiębiorstwami)²⁷. Konsumenci zatem kupują nie tyle towar, co przypisaną mu przez komunikację reklamową²⁸ symboliczną wartość: przynależność do danej grupy, status społeczny lub wyobrażenie o sobie samym. Banalność stwierdzenia, że siłą napędową konsumpcji jest marketing nie sprawia, że jest ono mniej prawdziwe. Doskonale opisuje rzeczywistość społeczno-ekonomiczną, w której potrzeby i pragnienia ludzi nie tyle są odkrywane²⁹ przez marketerów i badaczy rynku, ile raczej konstruowane przez narracje marketingowe.

Marketing nauczył się „obsługiwać” praktycznie każdą sferę życia:

²⁷ Mówiąc inaczej, w zdecydowanej liczbie przypadków wybór mąki, papieru toaletowego czy farby będzie opierał się o inne kryteria (w tym cenę i dostępność) niż wybór butów, samochodu czy miejsca spędzania urlopu. Badanie zagadnienia cieszy się dużą popularnością na gruncie marketingu, ekonomii behawioralnej i psychologii społecznej (zob. Saint Clair 2023, Weiss i Tanner 2025). Bardzo ciekawe są również badania dotyczące *dissociative desire* – selekcji negatywnej, która polega na odrzucaniu pewnych wyborów i marek ze względu na niechęć bycia kojarzonym z daną grupą społeczną (zob. Raimondo i in. 2022, Song i in. 2017, White i Dahl 2006).

²⁸ W tym kontekście reklamę definiuję bardzo szeroko, jako zestaw różnorodnych działań marketingowych i form przekazu – od reklam w tradycyjnych mediach, przez komunikację w mediach społecznościowych, po *product placement*.

²⁹ Nawiązuję do koncepcji Philipa Kotlera, który w swoich wczesnych pracach twierdzi, że sukces rynkowy przedsiębiorstwa wynika z prawidłowego określenia potrzeb odbiorców docelowych produktu i zaspokojenia ich w sposób bardziej skuteczny od konkurencji (zob. Kotler 1972, 1980).

„Marketing może obejmować wszystko: rzeczy, działania, idee etc. W rezultacie dąży do przemiany każdej możliwej relacji w transakcję, a zarazem stara się pomniejszyć znaczenie tych relacji, których przemienić nie daje rady. Można więc powiedzieć, że w praktykach marketingowych dochodzi do instytucjonalizacji przyjemności, jako mechanizmu napędzającego konsumpcję. [...] Fantazje nie są już wytworami jednostek, lecz są masowo produkowane przez korporacje.” (Szarecki 2012, s. 197)

Z perspektywy pojedynczego biznesu, marketing jest jednym z elementów jego prowadzenia, jednak z poziomu makro, gdy zsumujemy wpływ wysiłków marketingowych wszystkich podmiotów na rynku – małych firm, średnich przedsiębiorstw i dużych korporacji, zwłaszcza tych ostatnich – kształtuje i podtrzymuje on dominujący model uspołecznienia, czyli konsumpcję. Współczesny marketing obwinia się o reprodukcję logiki nadmiaru i niezaspokojenia (zob. Baudrillard 2006, Ritzer 1999), utowarowienie wszystkiego (zob. Bauman 2009, Szarecki 2012, Slater 1997, Vail 2010) oraz (pośrednio) eksploatację zasobów naturalnych (zob. Klein 2002), a ponadto – wzmacnianie różnic społecznych poprzez przedstawianie wizerunku i zachowań klasy średniej lub wyższej jako normy.

1.4. Pracownik jako konsument

Zbliżyliśmy się do przedmiotu niniejszego badania, czyli obrazu pracy w kulturze konsumpcyjnej. Etyka pracy charakterystyczna dla czasów nowoczesnych akcentowała wysiłek fizyczny, jakość oraz wydajność. Pełniła ona funkcję dyscyplinującą wobec impulsów konsumpcyjnych, ponieważ opierała się na odraczaniu gratyfikacji oraz normatywnej podejrzliwości wobec czasu wolnego jako przestrzeni potencjalnej bezproduktywności i destabilizacji porządku społecznego (Grabowski 2012, s. 62). Z kolei symbolem ponowoczesności stała się – opisana dosyć dokładnie we wcześniejszych akapitach – etyka³⁰ konsumpcji, wiążąca się z natychmiastową nagrodą i imperatywem odczuwania szczęścia (zob. Baudrillard 2006). Zmiana ta miała znaczące implikacje dla transformacji rozumienia i postrzegania pracy.

Paul du Gay w latach 90. zauważył, że ugruntowane wcześniej rozróżnienie na sferę konsumpcji i sferę pracy przestało odpowiadać ówczesnej rzeczywistości

³⁰ Nieintuicyjne określenie „etyka konsumpcji” używane jest przez autorów jako semantyczne lustro dla „etyki pracy”, dla podkreślenia normatywnego charakteru współczesnego konsumpcjonizmu. Mam nadzieję, że przypis mityguje ryzyko nieporozumienia (frazja „etyka konsumpcji” odnosi współcześnie do etycznych wyborów konsumenckich).

społecznej (du Gay 1996). Na podstawie wnikliwej analizy narracji dotyczących zmian w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstw wykazał on w monografii *Consumption and Identity at Work*, że zarówno konsumenci, jak i pracownicy są dyskursywnie opisywani w taki sam sposób, jako zindywidualizowane, autonomiczne, odpowiedzialne i nastawione na korzyść jednostki, co miało konsekwencje dla konstruowania podmiotowości oraz tożsamości pracownika. W tak ukształtowanym obrazie świata pracownik ma działać na podobnych zasadach co konsument – z wyborem, z pasją, ma być zorientowany na rezultat i satysfakcję (du Gay 1995). Nie powinno umknąć naszej uwadze, że publikacja zbiega się również z wyłonieniem idei employer branding, który wykształcił się jako subdyscyplina marketingu.

1.5. Employer branding jako narzędzie konstruowania atrakcyjnej pracy

Przyjmuje się, że Tim Ambler i Simon Barrow (1996) jako pierwsi wprowadzili do leksykonu zarządzania i zoperacjonalizowali termin *employer branding* (Backhaus 2016, s. 193). Podejście miało integrować narzędzia marketingowe do myślenia o zarządzaniu zasobami ludzkimi – rekrutowania kandydatów, utrzymywania pracowników w organizacji i zwiększania ich motywacji. Według autorów, employer branding służy wytworzeniu „zestawu korzyści funkcjonalnych, ekonomicznych i psychologicznych, wynikających z zatrudnienia i utożsamianych z marką pracodawcy” (Ambler i Barrow 1996, s. 187). Od tego momentu employer branding stał się obszarem zainteresowań zarówno wśród praktyków zarządzania, jak i refleksji środowiska naukowego. Każdy z autorów, którzy rozwijali lub opisywali tę koncepcję, proponuje własną definicję (zob. Backhaus i Tikoo 2004, Jenner i Taylor 2008, Loyd 2002, Maroko i Uncles 2009, Martin i in. 2011, Mosley 2007, Kozłowski 2012, Kucherov i Zavyalova 2012, Spitzmüller i in. 2002, Wojtaszczyk 2015, Woźniak 2013), jednak na potrzeby niniejszej pracy powinna wystarczyć najbardziej ogólna wykładnia: employer branding to strategia marki pracodawcy – obejmuje wszystkie działania mające na celu budowanie i komunikowanie pozytywnego wizerunku organizacji wśród obecnych i potencjalnych pracowników.

W reakcji na podejście nauk o zarządzaniu głównego nurtu, które często przyjmuje technokratyczną i neoliberalną perspektywę, wykształciły się Critical Management Studies (CMS), czyli krytyczne studia nad zarządzaniem (zob. Adler i in. 2007, Alvesson i Willmott 1992, Kunda 1992, Szarecki 2017, Scherer 2009, Watson

1994, Zawadzki 2014). Mimo że badacze korzystają z różnych tradycji intelektualnych, dzielą: (1) kwestionowanie struktur dominacji takich systemów jak kapitalizm czy patriarchy, (2) podważanie założeń przyjmowanych za oczywiste, jak np. przekonania, że hierarchia jest niezbędna do efektywnego funkcjonowania organizacji, (3) postulat odejścia od instrumentalnego myślenia o zarządzaniu wyłącznie w kategoriach wkładu w zyski korporacyjne, (4) bardziej refleksyjne podejście do wiedzy z zakresu zarządzania, (5) zainteresowanie relacjami władzy i wiedzy (zob. Spicer i Alvesson 2025). W tej perspektywie, działania employer brandingowe będące elementem zarządzania, zwłaszcza w ich zaawansowanej odsłonie skupiającej się na budowaniu kultury organizacji, można postrzegać jako narzędzie późnokapitalistycznej kolonizacji tożsamości jednostki przez firmy. Poprzez efektywne tworzenie określonej kultury organizacji oraz szereg „zachęt” w postaci benefitów i różnorodnych obietnic, kontrola nad pracownikiem przestaje być zewnętrzna – już nie wymaga nadzoru, lecz zostaje wchłonięta przez samego pracownika, który samodzielnie egzekwuje na sobie normy organizacyjne (zob. Kunda 1992, Purser 2018, Vallas 2003), często przeciwko własnemu interesowi psychologicznemu, zdrowotnemu i społecznemu. W ujęciu krytycznym employer branding to nie tylko strategia rekrutacyjna, ale też forma dyskursywnego konstruowania porządku społecznego w miejscu pracy, który służy celom pracodawców.

To wszystko sprawia, że praca zaczyna funkcjonować jak „produkt”, który podlega rynkowej logice. Praca jest promowana, „opakowywana” w atrakcyjne narracje i staje się obiektem pożądania, a więc i konsumpcji. Niektórzy akademicy (zob. Ryan i in. 2000, York i Kim 2005) nawet sugerują, aby menedżerowie HR postrzegali organizacje w kategorii dostawców „produktów” (*employment products*, czyli miejsc pracy), zaś pracowników jako „klientów” (*employment customers*), którzy mogą wybrać swojego „dostawcę zatrudnienia” w taki sam sposób, w jaki konsumenci wybierają produkty w sklepach (Łacka-Badura 2015, s. 10).

1.6. Formy konsumpcji i estetyzacja pracy

Skoro między pracownikiem a konsumentem można (w świetle powyższych rozważań) postawić znak równości, i skoro praca stała się jednym z elementów możliwych do konsumpcji zarówno w sensie symbolicznym, jak i praktycznym, należy przyjrzeć się bliżej temu, jak wygląda owa konsumpcja pracy. Literatura przedmiotu

pokazuje, że może ona przyjmować dwie formy. Pierwsza z nich dotyczy „kolekcjonowania” zawodowych doświadczeń, szkoleń, kursów rozwojowych, programów coachingowych i mentoringowych, a nawet kolejnych stanowisk w zawodowym życiorysie. Druga forma konsumpcji dotyczy wyboru pracy jako elementu stylu życia.

Dorota Godlewska-Werner, Sylwia Celińska i Zdzisław Nieckarz w oparciu o dostępne źródła przeanalizowali skalę negatywnie rozumianego konsumpcjonizmu w pracy (w opozycji do neutralnej formy realizowania potrzeb zawodowych). Stwierdzają oni, że:

„Na podstawie zagadnień dotyczących kupowania doświadczeń, opisanych w literaturze oraz obserwacji rynku pracy, można mówić o konsumpcjonizmie w pracy, który oznacza nieusprawiedliwione rzeczywistymi potrzebami gromadzenie doświadczeń zawodowych. Warto więc podjąć próbę ustalenia kryteriów, dzięki którym byłoby możliwe rozstrzygnięcie, czy w przypadku konkretnych zachowań związanych z uczestnictwem organizacyjnym jednostki ma się do czynienia z uzasadnioną realizacją aspiracji, czy już z konsumpcjonizmem. Konsumpcjonizm w miejscu pracy może przebiegać dwutorowo. Po pierwsze, może być rozumiany jako proces gromadzenia dokumentów (zaświadczeń, certyfikatów) poświadczających zdobycie konkretnego doświadczenia zawodowego, odbycie szkoleń i uczestnictwo w działaniach rozwijających określone kompetencje. Jest to zwłaszcza widoczne wśród osób, które wchodzi na rynek pracy. Po drugie, konsumpcjonizm może objawiać się poprzez częste zmiany pracy, poszukiwanie nowych wyzwań i doznań zawodowych, nie tylko z uwagi na wzrost wynagrodzenia, ale ze względu na potrzebę samej zmiany.” (Godlewska-Werner, Celińska i Nieckarz 2014, s. 162)

Wywód autorów obfituje w argumenty przemawiające za tezą, że logika konsumpcjonizmu nie ominęła sfery zawodowej i stała się inherentnym elementem myślenia o doświadczeniu pracy również w Polsce.

W drugim ujęciu (wybór pracy jako elementu stylu życia) jednostki „konsumują” zawody, stanowiska i miejsca pracy, które stają się nośnikami tożsamości – są wybierane nie tylko ze względu na spodziewany dochód czy dopasowanie do wykształcenia formalnego i predyspozycji, lecz z uwagi na zgodność z wizerunkiem, aspiracjami czy estetyką życia. Praca wybierana w oparciu o wymienione kryteria z jednej strony wpisuje się w, a z drugiej umożliwia narrację o sobie. O zmianie charakteru pracy pod wpływem procesów estetyzacji pisze Robert Rogoziński:

„W świecie konsumpcji praca sama staje się towarem konsumpcyjnym. Jej estetyzacja zasadza się na stwarzaniu samej jednostki jako agregatu potrzeb, który jest obdarzony potencjałem odczuwania przyjemności, i to przyjemności całkiem bezinteresownej: przyjemności estetycznej. Praca nie służy już wytwarzaniu dóbr i zaspakajaniu potrzeb, ale staje się formą ich reprodukcji i multiplikacji.” (Rogoziecki 2012, s. 169)

Na dalszych stronach autor kontynuuje:

„[Praca] oceniana jest wedle jej prestiżu na rynku i sama służyć ma spożyciu jako specyficznej wartości konsumpcyjnej. Nie ma już zapewniać zaspokojenia bazowych potrzeb, minimum biologicznego i społecznego, ale ma służyć zaspokajaniu społecznego maksimum. Jestem tym lepszą, społecznie i ekonomicznie bardziej pożądaną jednostką, im więcej jestem w stanie wytworzyć – stąd etos sprawności i efektywności – i im więcej jestem w stanie spożyć – stąd etos aktywnego doświadczenia i zaangażowania w świat.” (Rogoziecki 2012, s. 180)

To, co opisuje autor, to radykalne przesunięcie znaczenia pracy od ekonomicznej konieczności do pracy jako spektaklu, której nadrzędnym celem staje się nie produkcja, ale wizerunek. Również Bauman uważa, że praca podlega kategoriom oceny estetycznej – ma potencjał bycia przedmiotem pozytywnych wrażeń i doświadczeń oraz przynoszenia wewnętrznej satysfakcji, ale tylko wtedy, kiedy jest to praca estetyczna, czyli przyjemna i pasująca do tożsamości (Bauman 2006, s. 69). Autor twierdzi, że pracę pozbawioną zdolności estetycznej uznaje się w dzisiejszym świecie za bezwartościową lub potrzebną, ale przykrą. W niezwykle ciekawym studium Piotra Czakona dotyczącym pracy prekarnej czytamy:

„[...] można powiedzieć, że obecnie mamy do czynienia z dwoma odmianami prac. Do pierwszej grupy zaliczają się ciekawe zajęcia, których wykonywaniu przypisuje się zapewnianie *wyrafinowanych, absorbujących, różnorodnych, ekscytujących, artystycznych* doznań, a od sprawujących je jednostek wymaga się dobrego smaku, *wyrafinowania, rozeznania, długoletniego przygotowania*. Wszystkie niespełniające powyższych warunków profesje opisuje się jako, *monotonne, powtarzalne, pozbawione inicjatywy, wyzbyte z przygody* i ujmuje się nadrzędną kategorią zajęć nudnych. Na bazie tego rozróżnienia rysuje się dychotomiczny podział na nowe społeczne elity pracy oraz nieuprzywilejowaną resztę.” (Czakon 2019, s. 57)

Jakie są zatem konsekwencje uznawania pracy pozbawionej potencjału estetycznego za pracę bezwartościową? Między innymi symboliczna deprecjacja pracy fizycznej, opiekuńczej i niewidocznej, oraz napięcie i frustracja wynikające z dysonansu między

realiami rynku pracy a aspiracjami jednostki.

Okolicznością, która umożliwiła przekształcanie pracy w towar podlegający konsumpcji, a w bardziej radykalnym ujęciu – tworzy wymóg konsumpcji w ramach pracy – jest rozwój technologii cyfrowych i platform społecznościowych zorientowanych na profesjonalistów, których modelowym przykładem jest LinkedIn³¹ (zob. Dekay 2009, Dijck 2015, Paliszkiewicz i Mądra-Sawicka 2016). Wymienione medium to nie tylko przestrzeń, w której użytkownicy poszukują pracy, a firmy rekrutują pracowników (zob. Davison i in. 2011, Leftheriotis i Giannakos 2014, Ollington 2013), ale też – korzystając z nomenklatury Ervinga Goffmana – stanowi pole autoprezentacji³², w ramach którego praca staje się performansem cyfrowej tożsamości. Jak piszą Magdalena Paliszkiewicz i Joanna Mądra-Sawicka:

„W świetle teorii zarządzania tożsamością Ervinga Goffmana (1959), jednostki strategicznie prezentują cechy i atrybuty, które – ich zdaniem – zostaną pozytywnie odebrane przez otoczenie. Oznacza to, że osoby poszukujące zatrudnienia mogą celowo eksponować określone zainteresowania, zarówno osobiste, jak i zawodowe, mając świadomość, iż mogą one wpłynąć na ich postrzeganą atrakcyjność w oczach rekruterów – zwłaszcza wówczas, gdy pokrywają się z upodobaniami samych rekrutujących.” (Paliszkiewicz i Mądra-Sawicka 2016, s. 207, tłum. własne).

Popularyzacja internetowych serwisów społecznościowych, takich jak wspomniany LinkedIn, stworzyła nowe formy pośrednictwa na rynku pracy, które w istotny sposób przekształcają procesy rekrutacji. Co ciekawe, mimo licznych badań dotyczących tego zjawiska, nadal niewiele wiadomo o konsekwencjach rozwoju tych technologii dla uczestników rynku pracy, a szerzej – dla wyboru ścieżek zawodowych i życia pracowników (zob. Sharone 2017).

1.7. Etos pasjonującej pracy

W społeczeństwie konsumpcyjnym dominuje etos pasjonującej i interesującej pracy:

³¹ Platforma powstała w 2003 roku, jako produkt dla profesjonalistów i firm. Służy do tworzenia sieci kontaktów, poszukiwania pracy z jednej, rekrutacji z drugiej strony, oraz budowania wizerunku marki. Portal ma szczególne znaczenie dla pracowników wiedzy – im bardziej dana branża opiera się na kontaktach, wiedzy, reputacji i „widoczności”, tym większą rolę odgrywa w niej LinkedIn.

³² Autoprezentacją w przestrzeni mediów społecznościowych zajmują się m.in. Paul Rosenfeld, Robert Giacalone i Catherine Riordan (2002), Jian Rui i Michael Stefanone (2013) oraz Eva Schwämmlein i Katrin Wodzicki (2012).

„Ideologia współczesnego społeczeństwa konsumpcyjnego wywarła wpływ na sposób wartościowania pracy; dzisiaj nie liczy się już jakakolwiek praca (perspektywa etyki pracy), ale praca, która zaspokaja długą listę potrzeb, na czele z samorealizacją. Praca interesująca i pasjonująca, dopasowana do osobowości, w tym do zainteresowań jednostki, a także przynosząca przyjemność i szczęście.” (Grabowski 2012, s. 60)

Źródłem imperatywu przekształcania pasji w pracę zarobkową, ukrytej pod ideologicznym hasłem „rób to, co kochasz”, które przez dekady było przetwarzane przez kulturę popularną i media³³ (zob. Smelka-Leszczczyńska 2024), można poszukiwać w protestanckiej idei powołania, romantycznym³⁴, a przy tym wyidealizowanym archetypie artysty, który tworzy z wewnętrznego przymusu, czy psychologii humanistycznej, gdzie samorealizacja przedstawiana jest jako jeden najważniejszych celów jednostki. Miya Tokumitsu w *Do What You Love: And Other Lies About Success & Happiness* (2021) krytykuje tytułową ideę jako fałszywą obietnicę, która całkowicie pomija nierówności społeczne. Autorka udowadnia, że etos ten premiuje osoby z klasy średniej i wyższej, które mogą sobie pozwolić na podjęcie ryzyka i otrzymywanie niskich zarobków w imię realizowanej pasji. Temat podejmuje również wcześniej wspomniany Czakon:

„Dla reprezentantów (elity) praca jest gratyfikującym doświadczeniem, źródłem dumy i upodmiotowienia. Pozostałym przychodzi natomiast mierzyć się z czynnością tą jako z brutalnym i wyzutym z najmniejszej szlachetności przymusem.” (Czakon 2019, s. 57)

Podobnego zdania jest Erin Cech, która w odniesieniu do omawianego zjawiska posługuje się określeniem *passion principle* (reguła pasji) i zaznacza, że kierowanie się pasją w wyborze ścieżki zawodowej jest przywilejem dla nielicznych (zob. Cech 2021). Ten „obowiązek”, kiedyś charakterystyczny wyłącznie dla klasy kreatywnej (zob. Florida 2002, Reckwitz 2017), został zinternalizowany przez pracowników bardzo różnych profesji, jednocześnie stając się oczekiwaniem ze strony pracodawców w prawie każdym sektorze i to niezależnie od tego, czy jest to praca fizyczna czy umysłowa, wykonawcza czy zarządcza, powtarzalna czy twórcza. Autorka zauważa, że

³³ Analiza Google Ngram pokazuje, że użycie frazy „follow your passion” w książkach rosło wykładniczo od ok. 1990 roku (Cech 2021, s. 82-83).

³⁴ Zresztą jak dowodzi Colin Campbell (1987), etos romantyczny miał wpływ na rozwój konsumeryzmu jako takiego. Z perspektywy autora postawa konsumpcyjna jest oparta na pracy wyobraźni – podążanie za czymś nieokreślonym i efemerycznym pozwala w pełni skupić się na przyjemności.

w ofertach pracy „pasja” jest jednym z najczęściej wymienianych kryteriów oceny kandydatów i w związku z tym stawia zasadne pytanie: dlaczego pracodawcy są czy mieliby być aż tak zainteresowani tym, czy pracownik odnajduje w pracy znaczenie i możliwość ekspresji, tak długo, jak dobrze wykonuje swoje obowiązki (Cech 2021, s. 190)?

1.8. Implikacje dla tematu badań

Triada *praca – konsumpcja – tożsamość* to jeden z kluczy do zrozumienia społeczeństwa w realiach ponowoczesności. Te trzy pojęcia, choć tradycyjnie rozpatrywane osobno, dziś tworzą wzajemnie wzmacniający się układ zależności. Skoro konsumpcja stanowi pewnego rodzaju ostateczny punkt odniesienia, a także kryterium społecznego sukcesu jednostek (Bieńkowska-Ptasznik 2006, s. 188), to logiczną konsekwencją staje się imperatyw maksymalizacji dochodu poprzez pracę, która jest niezbędna do osiągnięcia i podtrzymania pożądanego stylu życia. Dla zdecydowanej większości ludzi warunkiem koniecznym do konsumowania jest zatrudnienie. Praca, która niegdyś była głównym źródłem tożsamości (związanej z zawodem jako takim), coraz częściej traci tę funkcję na rzecz wyborów konsumenckich. Ponieważ jednak kultura konsumpcji i związana z nią estetyzacja codzienności obejmują prawie każdy aspekt życia, następuje sprzężenie zwrotne – praca może nie tylko dostarczać środków na konsumpcję, ale też jej podlegać. W obydwu przypadkach tożsamość jest budowana na wyborach o symbolicznym wymiarze i nieustannie „produkowana” na styku ról zawodowych i wyborów konsumenckich. Te zależności napędzają kapitalistyczny system społeczno-ekonomiczny, w którym jednostka jest jednocześnie producentem, konsumentem i produktem.

Kluczowe dla mojego projektu badawczego założenia brzmią: (1) Nabywanie stylów życia i tożsamości odbywa się poprzez konsumowanie szeroko rozumianych produktów i marek. (2) Jednostka będąca konsumentem, ma autonomię w budowaniu własnego wizerunku – wybiera dla siebie dogodne, bardziej lub mniej koherentne elementy z całego spektrum ofert tworzonych przez rynek i marketing. (3) Praca mieści się w złożonym systemie symbolicznym wykraczającym daleko poza zagadnienia utrzymania i zysku – będąc „znakiem” wymaga „opakowania” pod postacią atrakcyjnej narracji i konkuruje na rynku znaczeń. (4) W tym sensie oferty pracy tworzone przez organizacje są ofertami komunikacyjnymi. Firmy jako istotni aktorzy (*agents*) dyskursu

kreują pewien obraz świata, który jednostka może „nabywać”, tak samo jak produkty czy usługi. Wytworzony konstrukt pracy i opis środowiska pracy jako punkt odniesienia do rzeczywistości buduje oczekiwania wobec pracy i umożliwia narrację o sobie poprzez pracę.

Dlaczego stosuję tyle cudzysłówów w odniesieniu do tez, które prezentowałam w oparciu o literaturę przedmiotu? Ponieważ mam pełną świadomość, że jest to pewien sposób konceptualizowania rzeczywistości. Czy konsumpcja organizuje nasze życie społeczne? Tak. Czy możemy w związku z tym postrzegać jednostkę przez pryzmat jej wyborów konsumenckich i nazywać konsumentem? Odpowiedź na to pytanie również będzie twierdząca. Czy zredukowanie człowieka do roli konsumenta pomija jego inne tożsamości, odbiera mu sprawczość i jest uproszczeniem, które nie odzwierciedla złożoności ludzkiej egzystencji? Oczywiście. Natomiast przyjęcie tych założeń pozwoli mi zrealizować projekt badawczy w dyscyplinie Nauki o Komunikacji Społecznej i Mediach – analizować oferty pracy i teksty wizerunkowe tworzone przez pracodawców reprezentujących rynek, a szerzej – kapitał, a w efekcie zrekonstruować współczesny obraz pracy.

Część II. TEORETYCZNE PODSTAWY PRACY

Rozdział 2. Konstrukcjonizm społeczny

Konstrukcjonizm społeczny, najogólniej rzecz ujmując, opiera się na założeniu, że rzeczywistość społeczna nie jest dana, lecz stanowi „produkt” interakcji społecznych i kulturowych (zob. Holstein i Gubrium 2008, Zwierzdzyński 2012). Deskryptor „społeczny” bardzo wyraźnie wskazuje na istotność relacyjności w procesach wytwarzania znaczeń – konstruowanie wiedzy o świecie przebiega przede wszystkim przy pomocy języka i innych form komunikacji symbolicznej.

Konstrukcjonizm jako podejście teoretyczne zyskał nadzwyczajną popularność we współczesnych naukach humanistycznych i społecznych. Jego adaptacja w różnych dziedzinach zaowocowała szerokim spektrum interpretacji oraz metodologicznych zastosowań, a próby systematyzacji tego podejścia różnią się w zależności od kontekstu badawczego i przyjętej perspektywy epistemologicznej. Badacze podejmują próby nie tylko klasyfikacji różnych odmian konstrukcjonizmu, lecz także wskazują na jego kluczowe obszary aplikacji oraz specyfikę metod badawczych, które w jego ramach znajdują zastosowanie. W dalszej części rozdziału opiszę genezę tej tradycji teoretycznej oraz przedstawię jej istotne (zwłaszcza w kontekście analizy dyskursu) ujęcia. Co ważne, przyjmuje się, że badania konstrukcjonistyczne – w tym właśnie analiza dyskursu – z definicji są i powinny być przedsięwzięciem krytycznym (zob. Jørgensen i Phillips 2002).

2.1. Geneza konstrukcjonizmu społecznego

Korzenie konstrukcjonizmu społecznego wywodzą się z tradycji filozoficznej i znacznie wyprzedzają jego formalne ukonstytuowanie jako odrębnego nurtu, które nastąpiło dopiero w drugiej połowie XX wieku. Perspektywa ta wyłoniła się z krytyki pozytywistycznego stanowiska, które zakładało istnienie jednej, obiektywnej rzeczywistości, niezależnej od naszych przekonań, opinii czy języka, oraz możliwej do poznania jedynie za pomocą empirycznych metod naukowych (Burr 2003, s. 222-223).

Warto również podkreślić, że to poststrukturaliści zwrócili uwagę na opresyjny i wykluczający charakter komunikacji symbolicznej. Choć dorobek Rolanda Barthesa, Jacquesa Derridy, Michela Foucaulta czy Pierre’a Bourdieu nie jest zwykle wprost utożsamiany z konstruktywizmem czy konstrukcjonizmem (różnice między nimi

zostaną omówione później), to z perspektywy współczesnych nauk społecznych miały one dziejowe znaczenie dla rozwoju krytycznych teorii i metod, stanowiąc dla wielu z nich ważny punkt odniesienia. Konstrukcjonizm społeczny i poststrukturalizm dzielą wspólne epistemologiczne założenia, ale różnią się w zakresie metodologii i akcentów teoretycznych.

Jedną z fundamentalnych prac, która zapoczątkowała (a przynajmniej za taką możemy ją uznać) myślenie o konstrukcjonizmie w jego obecnej formie, jest wydana w 1966 roku *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge* autorstwa Petera Bergera i Thomasa Luckmanna. W studium tym, wyrastającym z tradycji socjologii wiedzy, zaproponowano przełomowe spojrzenie na sposób, w jaki społeczeństwa tworzą i instytucjonalizują rzeczywistość. Podstawowa teza przywołanej pracy głosi, że wiedza o świecie nie istnieje obiektywnie, lecz jest tworzona społecznie i podtrzymywana w interakcjach międzyludzkich. Autorzy wyjaśniają w niej procesy społeczne konstruowania rzeczywistości, kładąc nacisk na język i jego rolę w podtrzymywaniu struktur społecznych oraz opisują mechanizmy, które sprawiają, że określone konstrukcje społeczne są traktowane jako obiektywna rzeczywistość (uznali, że w tym sensie są one „obiektywne”, ponieważ stanowią produkt ludzkiej aktywności i praktyk). Założenie, że społeczeństwo jest produktem człowieka, a człowiek jest produktem społeczeństwa (zob. Berger i Luckmann 1983), stanowi podstawę konstrukcjonistycznego rozumienia rzeczywistości społecznej. Autorzy argumentują, że odbiór rzeczywistości oparty jest o subiektywne doświadczenie komunikacyjne jednostki, która tworzy swój „koncept” rzeczywistości na podstawie wielokrotnych aktów komunikacji, natomiast interakcje te są w swej istocie zinstytucjonalizowane, oparte o istniejący i wciąż redefiniujący się system.

W latach 70. i 80. XX wieku nurt konstrukcjonistyczny w socjologii ulegał znaczącej instytucjonalizacji i intelektualnemu umocnieniu, stając się alternatywą dla dominujących podejść pozytywistycznych i strukturalistycznych. W tym czasie kluczowym momentem było opublikowanie przez Malcolma Spectora i Johna Kitsuse monografii *Constructing Social Problems* (1977). Autorzy dokonali radykalnego przesunięcia akcentów: zamiast analizować pozornie obiektywne problemy społeczne, zaproponowali badanie procesów społecznych, w których określone zjawiska są definiowane i negocjowane jako problematyczne.

W kolejnych latach konstrukcjonizm społeczny rozwijał się poprzez studia nad

moralną paniką (zob. Goode i Ben-Yehuda 1994), kontrowersjami naukowymi (zob. Kukla 2000, Machamer i in. 2000, Sismondo 2010) oraz konfliktami symbolicznymi (zob. Gergen 1999), często czerpiąc inspiracje z interakcjonizmu symbolicznego (zob. Blumer 1969, Hałas 2006, West i Turner 2010) oraz teorii etykietowania (zob. Becker 1963, Gay 2000, Plummer 1979). Lata 90. XX wieku to też faza intensywnej dywersyfikacji i koncepcyjnego pogłębienia nurtu. Rozwój konstrukcjonizmu wiązał się z rosnącym wpływem poststrukturalizmu, teorii dyskursu oraz refleksyjnej socjologii wiedzy. W tym okresie coraz silniej podkreślano, że rzeczywistość społeczna nie tylko jest konstruowana, lecz że konstrukcje te są ściśle związane z władzą, językiem i kontekstem instytucjonalnym. Pozycje *The Saturated Self* Kennetha J. Gergena (1991), *An Introduction to Social Constructionism* Vivien Burr (1995) czy *The Social Construction of What?* Iana Hackinga (1999) stanowiły przełomowe próby uporządkowania tego, co oznacza *społeczna konstrukcja* w odniesieniu do wiedzy, tożsamości czy kategorii normalności. Szczególnie istotne było wówczas pytanie o granice konstrukcjonizmu – o to, co można uznać za społecznie konstruowane, a co wymyka się tej perspektywie. Konstrukcjonizm zyskał też charakter bardziej samokrytyczny i refleksyjny. Rozwinęły się także nowe obszary zastosowań konstrukcjonizmu, zwłaszcza w badaniach nad tożsamością, cielesnością, płcią kulturową i kategoriami zdrowia psychicznego. Konstrukcjonizm lat 90. coraz silniej angażował się w dekonstrukcję naturalizujących i esencjalizujących ujęć świata społecznego – wprowadzając tym samym pytania o etyczne i polityczne implikacje samego procesu konstruowania rzeczywistości.

Po 2000 roku, w odpowiedzi na zarzuty relatywizmu, badacze zaczęli integrować klasyczne założenia konstrukcjonistyczne z teoriami praktyk, materialności i technologii. W tym duchu rozwijały się m.in. studia nad nauką i technologią (STS) oraz teoria aktora-sieci, która – jak pokazują prace Bruno Latoura (2005) i Annemarie Mol (2010) – akcentuje współdziałanie ludzi, obiektów i instytucji w konfiguracji rzeczywistości społecznej. Narodziny społeczeństwa sieciowego, charakteryzującego się intensyfikacją komunikacji zapośredniczonej przez technologie cyfrowe, stanowią nowy kontekst dla badań. Konstrukcjonizm zyskał więc nowe pola zastosowań – m.in. w badaniach nad tożsamością cyfrową, platformami internetowymi i algorytmiczną klasyfikacją wiedzy. Interakcje w przestrzeni cyfrowej tworzą nowe warstwy znaczeń i nowe sposoby konstruowania rzeczywistości społecznej. Dzisiejszy konstrukcjonizm

społeczny nie jest monolitem teoretycznym, lecz raczej zbiorem powiązanych podejść i perspektyw badawczych, które łączy wspólne przekonanie o społecznym charakterze procesów konstruowania rzeczywistości.

2.2. Założenia konstrukcjonizmu społecznego i jego zastosowania

Przejdźmy teraz do bardziej precyzyjnego omówienia założeń, obszarów zastosowania, metodologii i obiektów badawczych konstrukcjonizmu społecznego. Konstrukcjonizm społeczny stanowi teoretyczną orientację, która kwestionuje tradycyjne, esencjalistyczne założenia dotyczące natury rzeczywistości, wiedzy i tożsamości ludzkiej (zob. Burr 2003). Paradygmat ten zakłada, że nasza wiedza o rzeczywistości, a nawet samo „poczucie” rzeczywistości, są tworzone i podtrzymywane społecznie poprzez interakcje, język i kontekst kulturowo-historyczny. Perspektywa konstrukcjonistyczna nie zajmuje się światem fizycznym, tylko tym, „jak rozumiemy ten świat” (Loseke 1999, s. 191). Marcin Zwierzdzyński, omawiając klasyczne opracowanie Burr – *Social Constructionism* – przywołuje cztery następujące i fundamentalne dla teorii założenia:

„a) krytyczne (w pewnym sensie podejrzliwe) podejście do zdroworozsądkowej wiedzy; b) wskazanie na zależność wiedzy od historyczno-kulturowego kontekstu; c) umiejscowienie wiedzy w procesach społecznych oraz d) utożsamienie wiedzy ze społecznym działaniem.” (Zwierzdzyński 2012, s. 125-126)

Omówię kolejno każde z tych założeń, wzbogacając je o wiedzę z innych, nie mniej znaczących dla teorii konstrukcjonistycznej opracowań.

a. Krytyczne podejście do zdroworozsądkowej wiedzy.

Postawa konstrukcjonistyczna cechuje się sceptycyzmem wobec „prawd” i założeń uznawanych za oczywiste, zdroworozsądkowe i niepodważalne tj. wykazuje potencjał krytyczny względem zastanego porządku społecznego. Zakłada brak jednej, niezależnej od człowieka, obiektywnej rzeczywistości społecznej. Podkreśla, że nasze sposoby pojmowania świata nie są jego wiernym odzwierciedleniem, lecz wytworem przyjętych w danej kulturze uzgodnień. Zatem wiedza oraz zjawiska, które często traktowane jako niezależne od subiektywnych ocen fakty, nie istnieją same w sobie, lecz stanowią rezultat społecznych praktyk definiowania i negocjowania znaczeń (zob. Berger i Luckmann 1983, Burr 2003,

Hacking 1999). Innymi słowy, to co większość może uznawać za „naturalne” (np. tradycyjny podział ról płciowych, kategorie etniczne, definicje „normalności”) jest przedmiotem konstrukcji społecznej. Analiza polega więc na dekonstrukcji, co często prowadzi do wskazania alternatywnych, bardziej sprawiedliwych sposobów „widzenia” rzeczy (zob. Jørgensen i Phillips 2002).

b. Wskazanie na zależność wiedzy od historyczno-kulturowego kontekstu.

Według konstrukcjonizmu wiedza jest uwikłana w tło historyczne i kulturowe, co oznacza, że nie istnieje uniwersalna, ahistoryczna prawda społeczna. Berger i Luckmann w *Społecznym tworzeniu rzeczywistości* (1983) podkreślają, że porządek społeczny nie jest naturalnie „dany” – jest produktem ludzkiej działalności, ugruntowanym przez tradycję i instytucje. Nasze rozumienie świata zawsze odzwierciedla ramy pojęciowe dostępne nam w danym czasie i miejscu. Teoria odrzuca przekonanie, jakoby zjawiska społeczne miały trwałą i niezmienną „esencję”, rozumianą jako istotę, która byłaby niezależna od uwarunkowań, w których powstają. Konstrukcjonizm postrzega rzeczywistość jako historycznie, kulturowo i językowo zmienną, kwestionując takie esencjalistyczne kategorie jak np. natura ludzka, tożsamość czy płeć (zob. Burr 2003, Gergen 1999). Każda z tych kategorii może być przedmiotem ciągłych negocjacji. To, co uchodziło za aksjomat w jednej epoce czy zbiorowości, może być uznawane za mit w innej. Dlatego tak istotne, a wręcz warunkujące dla analiz, jest uwzględnianie historyczno-kulturowego kontekstu. Ponieważ wiedza, normy i wartości są specyficzne dla określonych kultur, epok i okoliczności, co za tym idzie, w innych warunkach mogłyby przybrać zupełnie odmienną postać (zob. Hacking 1999).

c. Umieszczenie wiedzy w procesach społecznych.

Znaczenia, wiedza i tożsamości powstają i utrwalają się przede wszystkim za pośrednictwem języka w interakcjach jednostek, tworząc z czasem obiektywny świat społeczny zinstytucjonalizowanych konstruktów. Ludzie poprzez komunikację negocjują definicje zjawisk, kształtują normy i typowe interpretacje (zob. Berger i Luckmann 1983), a w procesie socjalizacji uczą się ich – internalizują „społeczne słowniki”, które strukturyzują nasz sposób postrzegania rzeczywistości. Mówiąc inaczej: występuje wzajemna zależność jednostka – społeczeństwo, polegająca na tym, że „ludzie nieustannie konstruują świat

społeczny, który następnie staje się rzeczywistością, do której muszą się odnosić” (Burr 2003, s. 135). Proces poznawczy ma charakter relacyjny, a nie indywidualny – konstrukty powstają w szeroko rozumianym dialogu, żaden człowiek nie „wytwarza” ich w izolacji (zob. Gergen 1999). W związku z powyższym język, narracje, dyskursy – wszystkie społeczne formy komunikacji – stają się głównym przedmiotem analiz.

d. Utożsamienie wiedzy ze społecznym działaniem.

Teoria konstrukcjonizmu społecznego zakłada, że sposoby konstruowania rzeczywistości wpływają na nasze działania. Innymi słowy, sposób, w jaki interpretujemy i kategoryzujemy daną sytuację lub zjawisko, wpływa na to, jak wobec niego postępujemy. Przykładowo, jeśli w danym społeczeństwie przyjmuje się definicję „choroby psychicznej” jako zaburzenia wymagającego izolacji, to realnym skutkiem będą szpitale psychiatryczne – które zaczęły powstawać w Europie na przełomie XVIII i XIX wieku – i określone traktowanie osób chorych. Gdy natomiast nazywamy coś „problemem społecznym”, uruchamiamy konkretne działania, np. kampanie, interwencje, zmiany prawa itd. (zob. Spector i Kitsuse 1977). Wiedza – niezależnie, czy mówimy tu o wiedzy naukowej, potocznej czy instytucjonalnej – jest postrzegana jako „produkt” działalności społecznej. Znaczące dla konstrukcjonizmu jest również łączenie wiedzy z władzą. Znaczenia przypisywane zjawiskom są nierozzerwalnie powiązane z relacjami władzy oraz interesami grup dominujących i służą określonym celom politycznym, ekonomicznym czy ideologicznym. Badania na tym gruncie prowadzą więc do krytycznej refleksji nad tym, kto ma władzę definiowania (czyli pewną możliwość narzucenia innym własnych kategorii pojęciowych), kto korzysta na utrwalaniu określonych wizji rzeczywistości, jakie ma to konsekwencje i dlaczego właśnie te, a nie inne konstrukty, dominują.

Obok tych podstawowych założeń teorii konstrukcjonizmu społecznego pojawiają się także konsekwencje wynikające z odrzucenia sztywnego podziału na poznający podmiot oraz poznawany przedmiot. Skoro rzeczywistość społeczna jest uznawana za coś współtworzonego przez osoby uczestniczące w jej definiowaniu i doświadczaniu, również badacz nie pozostaje neutralny w swoich obserwacjach (zob. Gergen 1999, Shotter 1993). Konstrukcjonisci są świadomi, że ich analizy nie są wolne od wpływu

wyznawanych wartości. Wymusza to wysoką refleksyjność wobec własnych założeń, samokrytykę i gotowość do kwestionowania własnych ustaleń.

Konstrukcjonizm jest projektem interdyscyplinarnym. Jego założenia znalazły zastosowanie wszędzie tam, gdzie badacze i badaczki interesowali się społecznym wytwarzaniem zjawisk – od wiedzy naukowej po tożsamość jednostkową, w takich dziedzinach jak komunikacja społeczna, socjologia, antropologia, edukacja, zarządzanie, pielęgniarstwo, psychologia, polityka publiczna, nauka czy technologia, co nie wyczerpuje wszystkich obszarów zastosowań myśli konstrukcjonistycznej. Skoro konstrukcjonizm społeczny koncentruje się na procesach wytwarzania znaczeń, jego preferowanymi metodami są te, które pozwalają uchwycić język, interakcje i kontekst. Lista metodologii omawianych w *Handbook of Constructionist Research* (zob. Holstein i Gubrium 2008), który stanowi cenne źródło wiedzy dotyczącej tej teorii, obejmuje m.in. etnograficzne badania terenowe, metody teorii ugruntowanej, analizę dyskursu, wywiady oraz pracę z tekstami czy dokumentami. Warto zauważyć, że wszystkie te metody mają charakter jakościowy i interpretatywny, a wiele z nich dotyczy bezpośrednio analizy tekstu. Kolejnymi metodami, z których korzystają konstrukcjonisci, to badania studium przypadku i analiza kontekstualna, które pozwalają zobaczyć proces konstrukcji w konkretnej sytuacji, np. jak dana organizacja konstruuje swoją kulturę, albo jak wspólnota lokalna buduje swoją tożsamość.

Badane może być natomiast wszystko, co jest społecznie konstruowane – ciało (standardy piękna, wizerunki ciała w mediach, ideał „zdrowego ciała”), zdrowie i choroby (np. anoreksja, depresja), niepełnosprawność (postrzeganie sprawności i niepełnosprawności w zależności od kontekstu kulturowego), a także emocje i odczucia (kulturowe normy przeżywania emocji, np. żałoby, złości, wstydu czy dumy), płeć (kobiecość, męskość, tożsamości niebinarne), rasy i etniczności (stereotypy etniczne, rasowe uprzedzenia, konstruowanie tożsamości), klasy społeczne (klasowe style życia, podziały na „elity” i „klasy ludowe”), role (rola matki, ojca, pracownika, obywatela), normy prawne i moralne (patologie, uzależnienia, definicje przestępstwa, przemocy, rozumienie „dobra” i „zła”), wiedza naukowa i potoczna (inteligencja, ekologia, szczepienia, GMO, smog), aspekty historiografii narodowej (mitologizacje historyczne, pamięć zbiorowa, narracje narodowe i ich społeczne funkcje), technologie (sztuczna inteligencja, biotechnologia), konsumpcja i styl życia (potrzeby konsumpcyjne, style życia jako społeczne manifestacje tożsamości), czas i przestrzeń

społeczna (czas pracy, czas wolny, przestrzenie publiczne i prywatne), wreszcie praca, która jest tematem niniejszej dysertacji. Obecnie niemal każdy aspekt życia społecznego może stać się przedmiotem analizy.

2.3. Konstrukcjonizm a konstruktywizm

Obydwa pojęcia bywają często w literaturze ze sobą zestawiane – nie sposób nie zauważyć tendencji do posługiwania się zarówno terminem *konstrukcjonizm* (*constructionism*) i *konstruktywizm* (*constructivism*) względem podobnych zagadnień. Dla takich przypadków istnieje specjalne określenie – paronimy, czyli:

„słowa o zbliżonej formie, lecz różnym znaczeniu, podobnie brzmiące, utworzone na tej samej podstawie słowotwórczej, spokrewnione lub niespokrewnione etymologicznie i semantycznie, nazywane najczęściej «wyrazami mylonymi». Na gruncie nauk społecznych można do nich zaliczyć m.in. takie pary jak: postmodernizm i ponowoczesność, konsumeryzm i konsumpcjonizm, historycyzm i historyzm czy sekularyzm i sekularyzacja.” (Zwierżdzyński 2012, s. 117)

Tak samo konstrukcjonizm i konstruktywizm – niekiedy są traktowane jako swoje odpowiedniki, innym razem jako odmienna tradycja intelektualna. Przykładem znaczącej zresztą pracy autorstwa Roberta Neimeyera i Heidi Levitt (2001), w której równorzędnie zastosowane zostały obydwie określenia, jest *Constructivism / Constructionism: Methodology*. Z drugiej strony nie brakuje argumentów za rozdzieleniem tych perspektyw. Zatem – jak często bywa w zagadnieniach podejmowanych w naukach społecznych i humanistycznych – trudno o jednoznaczność. Próby uporządkowania tej terminologiczno-teoretycznej niejednoznaczności podejmowano wielokrotnie, wskazując m.in. na różnice w skali analizy (mikro vs. makro), wagi przypisywanej językowi oraz rozumienia procesu konstruowania rzeczywistości. Na potrzeby wywodu wystarczające jest omówienie jedynie najistotniejszych różnic, a nie rozległy opis „schizmy” konstruktywizmu i konstrukcjonizmu. Z punktu widzenia celów i metodyki niniejszego badania konstruktywizm okazuje się mniej adekwatny niż konstrukcjonizm społeczny. Mimo że stanowiska w tej kwestii są podzielone, Zwierżdzyński apeluje o ograniczanie bezładu semantycznego i świadomego używania tych pojęć, ze względu na opisane w literaturze rozbieżności (Zwierżdzyński 2012, s. 118). Autor za Vivien Burr i Kennethem J. Gergenem tłumaczy różnice pomiędzy pojęciami:

„Zdaniem Vivien Burr, różnica między konstruktywizmem a konstrukcjonizmem jest różnicą stopnia. Z jednej strony stopnia, do jakiego jednostka traktowana jest jako podmiot, który w pełni kontroluje proces konstruowania, a z drugiej stopnia, do jakiego nasze konstrukcje są produktem sił społecznych, zarówno strukturalnych, jak interakcyjnych (2003: 20). Podobnym tropem idzie Kenneth J. Gergen, który sedno różnicy dostrzega w tym, że dla konstruktywistów proces konstruowania świata jest stricte psychiczny – dzieje się «w głowie», podczas gdy dla konstrukcjonistów wszystko, co brane jest za rzeczywiste, stanowi wynik społecznych relacji (1999: 237).” (Zwierzdzyński 2012, s. 127)

Zatem konstruktywizm koncentruje się na procesach poznawczych jednostki (zob. Glasersfeld 1995, Neimeyer i Levitt 2001) oraz cieszy się większą popularnością w naukach ścisłych i psychoanalizie (zob. Holstein i Gubrium 2008). Zajmuje się głównie tym, jak jednostka, tj. jej system psychiczny, postrzega i interpretuje świat, tym samym pomijając społeczne aspekty komunikacji, fundamentalne dla niniejszej pracy. Wiemy już, że konstrukcjonizm akcentuje rolę dyskursu, języka i praktyk społecznych w tworzeniu znaczeń i porządku społecznego, zatem jest zgodny z założeniami KAD, które opisuję w kolejnym rozdziale. Interesuje mnie zatem nie tyle poznawcza konstrukcja rzeczywistości w umyśle jednostki, ile społeczno-dyskursywne mechanizmy jej wytwarzania, czyli to, jak poprzez dyskurs konstruowane są sensy, wartości, role i normy.

Rozdział 3. Krytyczna Analiza Dyskursu

Kluczową rolę w wytwarzaniu i utrwalaniu społecznym konstrukcji rzeczywistości odgrywa język i dyskurs (zob. Fairclough 1992, Jørgensen i Phillips 2002). Język nie odzwierciedla biernie świata społecznego, lecz aktywnie go kształtuje, ustanawia i modyfikuje. Nie jest możliwe przypisanie początków studiów nad dyskursem (*discourse studies*), które łączą teorię dyskursu (*discourse theory*) z analizą dyskursu (*discourse analysis*), jednemu założycielowi, ośrodkowi czy dyscyplinie (Angermüller, Maingueneau i Wodak 2014). W lingwistyce termin *dyskurs* oznaczał dawniej ciąg wypowiedzi większy niż jedno zdanie (zob. Synowiec 2013). Stopniowo jednak pojęcie to nabrało szerszego znaczenia – zaczęto je rozumieć właśnie jako język w użyciu, uwikłany w kontekst społeczny i kulturowy. Podstawowym, wspólnym dla różnych podejść założeniem teorii dyskursu jest przekonanie, że język nie jest neutralnym narzędziem opisu rzeczywistości, lecz aktywnie uczestniczy w jej współtworzeniu. Oznacza to, że sposób mówienia wpływa na nasze rozumienie zjawisk społecznych, ustanawia kategorie myślowe, a tym samym kształtuje relacje władzy, normy i tożsamości. Dyskurs jest traktowany jako forma działania społecznego (*social action*), ponieważ poprzez słowa ludzie nie tylko przekazują informacje, ale wykonują działania (np. przekonują, narzucają interpretacje czy ustanawiają role społeczne).

Studia nad dyskursem to raczej wspólna nazwa dla różnych koncepcji rozwijających się wielotorowo od końca lat 60. XX wieku w wyniku znaczącego zwrotu lingwistycznego (*linguistic turn*) w naukach humanistycznych i społecznych, polegającego na dostrzeżeniu roli języka i przyznania mu prymatu w kreowaniu rzeczywistości społeczno-kulturowej. Analiza dyskursu polega na badaniu treści językowych (np. wypowiedzi, tekstów literackich, przekazów medialnych, dokumentów, dyskusji w mediach społecznościowych itd.) pod kątem tego, jakie wersje rzeczywistości są w nich wytwarzane.

„[Analiza dyskursu] bazuje na założeniu wywodzącym się z filozofii języka strukturalizmu i poststrukturalizmu, że nasz dostęp do rzeczywistości jest zawsze zapośredniczony przez język. Za pomocą języka tworzymy reprezentacje rzeczywistości, które nigdy nie są jedynie biernym odzwierciedleniem uprzednio istniejącej rzeczywistości, lecz współtworzą ją. Nie oznacza to jednak, że rzeczywistość sama w sobie nie istnieje. Zarówno znaczenia, jak i reprezentacje są

realne, podobnie jak istnieją obiekty fizyczne, ale obiekty te nabierają znaczenia dopiero w ramach dyskursu.” (Jørgensen i Phillips 2002, s. 8-9 – tłum. własne)

Badania w tym nurcie muszą z założenia zajmować się co najmniej trzema komponentami – językiem, praktyką społeczną oraz kontekstem. Z tej perspektywy dyskurs wyłania się z „interakcji” pomiędzy tymi trzema elementami. W większości przypadków badania koncentrują się empirycznie na jednym z nich, podczas gdy dwa pozostałe są ujmowane teoretycznie (Angermüller i in. 2014, s. 6). Aby jednak badania mogły zostać uznane za pełnoprawne, muszą uwzględniać i integrować wszystkie trzy elementy.

Z kolei Krytyczna Analiza Dyskursu (*Critical Discourse Analysis*) to rodzina różnych podejść krytycznych do złożonej relacji między językiem a innymi elementami procesów społecznych (zob. Duszak i Fairclough 2008, van Dijk 2008). Dlaczego złożonej? Czy może nawet skomplikowanej? Otóż:

„[...] zjawiska społeczne są społecznie konstruowane, a zatem stanowią domenę znaczenia – ale i związków przyczynowo-skutkowych; domenę interpretacji – ale i objaśnienia; kultury – ale i materialności; subiektywizmu – ale i obiektywizmu; działania – ale i struktury.” (Duszak i Fairclough 2008, s. 8)

Fragment podkreśla głęboką interdyscyplinarność i wielowymiarowość zjawisk społecznych, które KAD próbuje uchwycić. Pozornie przeciwstawne pary, wskazane w powyższym cytacie w rzeczywistości są komplementarnymi wymiarami zjawisk, które omawiane podejście stara się opisać. Badania w duchu KAD zajmują się właściwie tymi samymi tematami, co konstrukcjonizm społeczny, skupiając się na dyskursywnych procesach społecznych – relacjach, systemach, strukturach. Badacze i badaczki interesują się przede wszystkim sposobami, w jakie język jest używany do tworzenia, podtrzymywania i legitymizowania nierówności społecznych, relacji władzy oraz dominacji (zob. Blommaert i Bulcaen 2000, Duszak i Fairclough 2008, Warzecha 2014), a jednym z najważniejszych ujęć krytyki jest krytyka ideologii.

„W tym ujęciu relacje władzy w społeczeństwie są wspierane przez hegemoniczny język, który systematycznie zniekształca rzeczywistość. Celem krytyki jest demaskowanie tej ideologii, aby ujawnić rzeczywistość ukrytą za jej fasadą.” (Jørgensen i Phillips 2002, s. 179 – tłum. własne)

W świecie akademii zdarzają się głosy, że popularyzowanie i rozwój programu KAD było i jest swego rodzaju modą. Można oczywiście patrzeć na zjawisko z tej perspektywy, natomiast w gruncie rzeczy to raczej konsekwencja zmieniającego się charakteru współczesnych społeczeństw (Kumięga 2009, s. 209).

Zanim przejdę do przedstawienia źródeł KAD, jej przedstawicieli i założeń, odwołam się do przykładu , który jest prostą ilustracją tego, jak różne znaczenia, w zależności od dyskursu, może przyjmować to samo zjawisko. Rozważmy przykład pandemii. Wirusy przenikają do organizmów ludzi bez względu na ich przekonania, język czy pochodzenie. Najczęściej wystarczy kontakt z nosicielem, by choroba mogła się rozprzestrzenić. Fakt istnienia wirusa jest niepodważalny – jego obecność potwierdzają wyniki badań laboratoryjnych. Jednak gdy ludzie zaczynają mówić o pandemii, wirus przestaje być jedynie biologicznym bytem, a staje się częścią dyskursu, przyjmując różne znaczenia w zależności od tego, kto i w jakim kontekście go interpretuje. Dla epidemiologów pandemia jest efektem mutacji patogenu i zmian w ekosystemie, które sprzyjają jego transmisji. W ich narracji kluczowe stają się dane naukowe, modele statystyczne oraz strategie ograniczania zakażeń. Politycy natomiast postrzegają pandemię przez pryzmat decyzji o zamykaniu granic, wprowadzaniu restrykcji i balansowaniu między bezpieczeństwem obywateli a funkcjonowaniem gospodarki. W świecie ekonomistów to przede wszystkim kryzys – bankructwa, wzrost bezrobocia, zaburzone łańcuchy dostaw itd. Dla ludzi może to być czas solidarności i wspólnej walki z niewidzialnym zagrożeniem, dla innych moment, w którym ujawnia się nieufność wobec rządu i systemu opieki zdrowotnej. Niektórzy widzą w niej potwierdzenie teorii spiskowych – podejrzewają, że wirus został celowo stworzony, by kontrolować populację lub uzależnić ludzi od wielkich korporacji farmaceutycznych. W sferze duchowej pandemia może być interpretowana jako kara za grzechy czy sygnał, że świat zmierza ku apokalipsie. Bez względu na narrację, sam wirus pozostaje taki sam – namnaża się, mutuje, zakaża, wygasa. To, co wokół niego wyrasta, to (posługując się popularną w tym kontekście metaforą) „fala” znaczeń.

3.1. Korzenie i wyłonienie się KAD

KAD czerpie z szerokiego nurtu zachodniego marksizmu, w tym pracach Antonio Gramsciego i Louisa Althussera, teorii krytycznej Szkoły Frankfurckiej i teorii dyskursu w ujęciu Michela Foucaulta (Warzecha 2014, s. 166). KAD powstawała

również w oparciu o lingwistykę krytyczną, uprawianą przez Rogera Fowlera, Boba Hodge'a, Gunthera Kressa i Tony'ego Trewa (1979), z jednej strony, oraz nauki społeczne z drugiej (Duszak i Fairclough 2008, s. 11).

Szkoła frankfurcka³⁵, która wykształciła się z działalności Instytutu Badań Społecznych założonego w 1923 roku we Frankfurcie nad Menem, to jedno z najważniejszych intelektualnych źródeł tradycji krytycznej teorii społecznej XX wieku. Jej czołowi przedstawiciele – Max Horkheimer, Theodor W. Adorno, Herbert Marcuse, Walter Benjamin, Erich Fromm, Leo Lowenthal, Franz Neumann czy Friedrich Pollock – stanowili interdyscyplinarną grupę badaczy, łączącą filozofię, socjologię, teorię kultury, ekonomię i psychologię. Ich działalność, kontynuowana m.in. przez Habermasa jako przedstawiciela drugiej generacji, charakteryzowała się głębokim zaangażowaniem w analizę przemian kapitalizmu, faszyzmu oraz kultury masowej. Emigracja części członków Szkoły do USA w czasie nazistowskiego przejścia władzy umożliwiła im bezpośredni kontakt z amerykańską kulturą popularną i doprowadziła do wypracowania krytyki tzw. przemysłu kulturowego, który prowadził do konformizmu i eliminował możliwość krytycznego myślenia (zob. Hartley 2011). Jednym z kluczowych aspektów myśli frankfurckiej było skupienie się na ujawnianiu sprzeczności i ukrytych struktur dominacji w porządku społecznym. Choć Szkoła Frankfurcka nie była jednolita teoretycznie, a jej członkowie różnili się podejściem, łączyła ich wiara w potencjał krytyki ideologii jako narzędzia emancypacyjnego, pozwalającego na przekroczenie istniejących ram społecznych, technologicznych i kulturowych.

Krytyczna Analiza Dyskursu (KAD) jako taka, znana również pod angielską nazwą *Critical Discourse Analysis* (CDA), wyłoniła się na przełomie lat 80. i 90. XX wieku jako odrębny, zaangażowany społecznie nurt badania dyskursu. Za jedną z pierwszych prac w tym nurcie uznaje się monografię Fairclougha *Language and Power* z 1989 roku. Fairclough, analizując wówczas retorykę polityczną thatcheryzmu oraz język reklam, położył podwaliny pod nową metodologię badawczą, łącząc szczegółową analizę językową z krytyczną refleksją nad władzą i ideologią. Rozwój KAD nastąpił szybko w latach 90. – za kluczowe postaci nurtu uchodzą, obok wspomnianego już Fairclougha, Teun van Dijk, Ruth Wodak, Martin Reisigl, Gunther

³⁵ Nazwa zaczęła funkcjonować w latach 60. XX wieku.

Kress, Theo van Leeuwen, Phil Graham, Jay Lemke, Ève Chiapello, Lilie Chouliaraki czy Michael Meyer. KAD stała się prawdopodobnie najbardziej wpływową odmianą analizy dyskursu (Warzecha 2014, s. 166). Wpisuje się ona w szerszy paradygmat krytyczny w naukach społecznych, gdzie celem badacza jest nie tylko opis, ale i obnażanie mechanizmów władzy oraz podejmowanie kwestii sprawiedliwości społecznej.

3.2. Założenia i metody KAD

Jako nadrzędne zadania dla KAD Duszak i Fairclough wskazują badanie „niesprawiedliwych relacji władzy, ideologii i hegemonii oraz uprzedmiotowienia / podporządkowania / marginalizacji poszczególnych grup społecznych” (Duszak i Fairclough 2008, s. 10). Podstawowe założenia KAD odróżniają ją od innych podejść do dyskursu. Nurt skupia się przede wszystkim na problemach społecznych i kwestiach politycznych, a nie na samej strukturze dyskursu poza tymi kontekstami (van Dijk 2015, s. 467). W odróżnieniu od czysto opisowych analiz języka, podejście krytyczne od początku deklarowało zaangażowanie po stronie zmiany społecznej – badacze krytyczni chcieli demaskować, w jaki sposób poprzez dyskurs utrwalane są nierówności i dominacja, oraz sprzyjać ich przewyciężaniu (van Dijk 2015, s. 466). Fairclough i Wodak w *Critical Discourse Analysis* (1997) sformułowali główne tezy charakteryzujące podejście:

- „1. KAD koncentruje się na problemach społecznych.
2. Relacje władzy są dyskursywne.
3. Dyskurs współtworzy społeczeństwo i kulturę.
4. Dyskurs pełni funkcję ideologiczną.
5. Dyskurs jest historyczny.
6. Związek między tekstem a społeczeństwem ma charakter pośredni.
7. Analiza dyskursu musi być interpretacyjna i wyjaśniająca.
8. Dyskurs jest formą działania społecznego.” (van Dijk 2015, s. 467 – tłum. własne).

Omówmy kolejno te powyższe punkty:

1. KAD koncentruje się na problemach społecznych – analizuje dyskurs wtedy, gdy wiąże się on z istotnymi kwestiami społecznymi lub politycznymi, takimi jak władza, nierówność, dyskryminacja, ideologie. Celem jest zrozumienie, jak język uwikłany jest w te problemy.

2. Relacje władzy są dyskursywne – KAD postrzega język jako medium, przez które realizuje się i utrwała władza (dominacja jednych grup nad innymi) lub wręcz przeciwnie – może być też narzędziem oporu i sprzeciwu. Analiza krytyczna bada więc, jak słowa i teksty umożliwiają lub legitymizują określone układy sił.
3. Dyskurs współtworzy społeczeństwo i kulturę – zakłada się, że język nie tylko odzwierciedla istniejącą rzeczywistość społeczną, ale ją konstytuuje. Nasze rozumienie wydarzeń, doświadczeń i zjawisk (np. zmian na rynku pracy, tożsamości zawodowej) jest uformowane przez dominujące dyskursy. Tym samym zmiany dyskursu mogą prowadzić do zmian społecznych.
4. Dyskurs pełni funkcję ideologiczną – służy on często ukrytemu budowaniu, utrzymywaniu i legitymizowaniu ideologii, czyli systemów przekonań sprzyjających interesom dominujących grup. KAD analizuje, w jaki sposób pozornie neutralne przekonania niosą ze sobą założenia i wartości neutralizujące określony porządek (np. przedstawianie rynku jako obiektywnej siły może ideologicznie usprawiedliwiać nierówności).
5. Dyskurs jest historyczny – oznacza to, że każda wypowiedź pojawia się w konkretnym kontekście społeczno-historycznym, do którego się odwołuje i który ją warunkuje. Analiza krytyczna kładzie nacisk na uwzględnianie kontekstu: zarówno bieżącego (kto mówi, do kogo, gdzie), jak i szerszego (tradycje dyskursywne, wydarzenia historyczne, które ukształtowały dane sposoby mówienia). Szczególnie mocno aspekt historyczny rozwija podejście Wodak zwane dyskursywno-historycznym (zob. Wodak 2001).
6. Związek między tekstem a społeczeństwem ma charakter pośredni – KAD zakłada, że aby zrozumieć, jak tekst oddziałuje społecznie, trzeba prześledzić pośredniczące ogniwa (np. instytucje medialne, gatunki wypowiedzi, rytuały komunikacyjne). W modelu Fairclough (o czym dalej) podkreśla się istnienie poziomu praktyk dyskursywnych pośredniczących między językowym *tekstem* a szerszą praktyką społeczną.

7. Analiza dyskursu musi być interpretacyjna i wyjaśniająca – badacz KAD nie poprzestaje na formalnym opisie cech językowych, lecz interpretuje ich znaczenie w kontekście społecznym oraz wyjaśnia, jakie procesy społeczne za nimi stoją i jakie skutki wywołują. Innymi słowy, ważne jest pytanie: „dlaczego ten dyskurs wygląda tak, a nie inaczej i czemu to służy?”.
8. Dyskurs jest formą działania społecznego, co powtarza kluczową tezę, że posługiwanie się językiem jest działaniem, mogącym zmieniać poglądy odbiorców, ustanawiać normy oraz wykluczać lub włączać uczestników komunikacji. Zatem analizując dyskurs, badamy realne społeczne działanie dokonywane poprzez teksty.

Powyższe założenia pokazują, że podejście krytyczne ma wyraźnie interdyscyplinarny charakter, a badacze KAD nie ukrywają swojego stanowiska wobec badanych zjawisk – zazwyczaj stają po stronie grup zdominowanych.

Ważną cechą KAD jest natomiast jej otwartość metodologiczna. KAD mieści się pomiędzy metodami dekonstrukcyjnymi a rekonstrukcyjnymi, ponieważ w tej perspektywie dyskurs zarówno kształtuje rzeczywistość społeczną, jak i jest przez nią kształtowany. Oznacza to dwukierunkową relację pomiędzy dyskursem a rzeczywistością społeczną (Weiss i Wodak 2003, s. 22). Jak podkreślają przywołani autorzy, KAD nie stanowi „zamkniętego” paradygmatu. Wręcz przeciwnie – jest zbiorem podejść i metod, które łączy perspektywa krytyczna, w związku z czym sugerują używać określenia „szkoła” względem badań KAD (Weiss i Wodak 2003, s. 12). W analizie krytycznej można wykorzystywać rozmaite techniki: analizę retoryczną, analizę semiotyczną obrazów, analizę konwersacji, badania korpusowe – byle służyły one ujawnieniu społecznych implikacji dyskursu. Van Dijk (2015) zaznacza wręcz, że CDA to nie metoda, lecz nastawienie badawcze – studia nad dyskursem z nastawieniem (*discourse study with an attitude*). Oznacza to, że analityk sam dobiera narzędzia adekwatnie do pytania badawczego. Ta elastyczność sprawia, że w ramach KAD nawet podstawowe terminy bywają różnie definiowane przez różnych autorów. Dlatego istotne jest, by w każdym badaniu krytycznym jasno określić, za którą koncepcją się podąża.

3.3. Trójwymiarowy model dyskursu Normana Fairclougha

W niniejszym badaniu metodologiczną ramę stanowią przede wszystkim koncepcje Fairclougha, a wybór podejścia jest podyktowany charakterem problematyki – analiza konstruktu pracy wymaga krytycznego spojrzenia na relacje języka, władzy i zmian społecznych, które zapewnia model badacza. Poniżej omawiam najważniejsze założenia koncepcji oraz sposób, w jaki może zostać zastosowana do badania dyskursu o pracy.

Jak ustaliliśmy w poprzednim podrozdziale, Fairclough jest powszechnie uznawany za prekursora KAD i jednego z jej najbardziej wpływowych teoretyków. Jego podejście wyróżnia się próbą syntezy analizy lingwistycznej z teorią społeczną. Już w *Language and Power* Fairclough (1989) przedstawił tezę, iż dyskurs jest dialektycznie powiązany z rzeczywistością społeczną, co oznacza, że wpływa on na społeczeństwo, ale i sam ulega wpływom struktur społecznych. W późniejszych pracach *Discourse and Social Change* (1992) i *Critical Discourse Analysis. The Critical Study of Language* (1995) rozwija swój słynny trójwymiarowy model analizy dyskursu. Model ten zakłada, że każdy akt dyskursywny ma trzy nierozłączne wymiary. Są to:

1. Tekst (w sensie językowym), czyli konkretny komunikat językowy – zapis rozmowy, artykuł prasowy, dokument itp. – jest elementem semiotycznym zdarzeń społecznych wytwarzanym przez aktorów społecznych. Na tym poziomie Fairclough zaleca analizę cech lingwistycznych: słownictwa (doboru wyrazów, metafor), składni (budowy zdań, czasowników modalnych, strony czynnej/biernej), stylu, retoryki. Dzięki temu ujawniają się subtelne zabiegi językowe, np. użycie strony biernej może zacierać odpowiedzialność za działanie („podjęto decyzję...” – nie wiadomo przez kogo), a dobór określonych metafor (np. „ścieżka kariery”) wskazuje na określone ramy myślowe.
2. Praktyka dyskursywna (*discursive practice*), czyli procesy produkcji, dystrybucji i konsumpcji tekstu. Ten wymiar pośredniczy między tekstem a szerszym kontekstem społecznym. Obejmuje pytania: kto mówi lub pisze, do kogo, w jakim celu, w jakim gatunku oraz jak dany tekst jest odbierany i może być interpretowany. Fairclough zwraca uwagę na gatunki dyskursu (*genres*), czyli utrwalone schematy komunikacyjne (np. oferta pracy) jako gatunek

rządzący się pewnymi konwencjami (formularzowe zwroty typu „oczekujemy” i „oferujemy”). Istotna jest też intertekstualność (*intertextuality*) – każdy tekst nawiązuje do innych wcześniej istniejących tekstów, które są obecne w tekście poddawanych analizie. Na przykład oferta pracy może intertekstualnie odwoływać się do formuł znanych z branżowych poradników, a artykuł prasowy może cytować wypowiedzi polityków. Fairclough korzysta też z pojęcia interdyskursywności (*interdiscursivity*), czyli przenikania się czy krzyżowania różnych dyskursów w jednym tekście. Analiza praktyki dyskursywnej podejmuje kwestię, jakie dyskursy i konwencje przenikają do danego tekstu, skąd pochodzą, jak odbiorcy mogą je zrozumieć na podstawie swojej wiedzy. Wreszcie, praktyka dyskursywna obejmuje dystrybucję, np. czy dany tekst jest powielany przez media, czy krąży w internecie, co wpływa na jego zasięg i znaczenie społeczne?

3. Praktyka społeczna (kontekst), czyli najogólniejszy poziom, na którym lokujemy uwarunkowania społeczne dyskursu – realizuje się poprzez instytucje, relacje władzy, ideologie, normy kulturowe. Pytamy, dlaczego dany dyskurs przybiera taką formę, jaką pełni funkcję społeczną, jakie może mieć skutki. Fairclough podkreśla, że dyskurs oddziałuje zwrotnie na praktykę społeczną. Może ją podtrzymywać lub zmieniać (np. nowe sposoby mówienia o pracy mogą przekształcać rozumienie ról pracownika i pracodawcy). Kluczowe jest zidentyfikowanie ideologii obecnych w dyskursie, czyli ukrytych założeń światopoglądowych. Fairclough nawiązuje do pojęcia hegemonii – pewne dyskursy stają się dominujące i narzucają powszechnie akceptowane „obrazy świata”. Analiza krytyczna ma te hegemoniczne, naturalizowane przekazy zdemaskować.

Te trzy wymiary – tekst, praktyka dyskursywna, praktyka społeczna – tworzą ramy analizy każdego materiału. Fairclough proponuje, by badanie prowadzić na wszystkich trzech poziomach: od szczegółów językowych (np. jakim słownictwem opisuje się pracownika), poprzez konwencje gatunkowe i intertekstualne (np. czy wypowiedzi o pracownikach czerpią z dyskursu marketingowego, edukacyjnego czy samorozwojowego), aż po osadzenie w szerokim kontekście (np. neoliberalna transformacja gospodarki, zmiany prawne na rynku pracy). Takie podejście pozwala

pokazać dialektykę między dyskursem a społeczeństwem – np. wykazać, że zmiana polityki państwa wobec rynku pracy idzie w parze ze zmianą języka debaty publicznej (pojawienie się haseł takich jak „aktywizacja bezrobotnych”, „elastyczność zatrudnienia” itp.).

Fairclough w *New Labour, New Language?* (2000) analizując dyskursy związane ze zmianami organizacyjnymi (np. w zarządzaniu) zauważył, że nowe dyskursy mogą kształtować nowe tożsamości uczestników życia społecznego. Na przykład wprowadzenie taylorizmu (naukowej organizacji pracy) na początku XX wieku wymagało ukształtowania nowego typu robotnika – zdyscyplinowanego, podporządkowanego reżimowi taśmy produkcyjnej. Działo się to poprzez wprowadzenie nowego języka opisu pracy, nowych pojęć i kategorii, które robotnicy stopniowo internalizowali. Fairclough określa to jako wszczepianie dyskursu – ludzie zaczynają posługiwać się nowym dyskursem, myśleć w jego kategoriach i postrzegać siebie poprzez jego pryzmat. Proces ten nie jest natychmiastowy – początkowo może budzić dystans czy opór (np. pracownicy używają nowych słów z nieśmiałością lub ironią), ale z czasem narracja może stać się „własnością” użytkowników. Ta koncepcja znajdzie zastosowanie w interpretacji, jak współczesny dyskurs o pracy wpływa na to, jak jednostki mogą myśleć o swojej tożsamości i jak wartościować pracę. Dla niniejszej dysertacji szczególne znaczenie mają publikacje badacza napisane wspólnie z Ève Chiapello, w których analizują dyskurs menedżerski. W artykule *Understanding the new management ideology: a transdisciplinary contribution from critical discourse analysis and new sociology of capitalism* skupiają się na analizie wpływowej książki „guru” zarządzania, Rosabeth Moss Kanter. Ideologię nowego zarządzania autorzy definiują jako część szerszego systemu ideologicznego (tj. „nowego ducha kapitalizmu”), skierowaną do menedżerów oraz osób zajmujących stanowiska średniego szczebla w dużych firmach. Ideologia ta ma wyjaśniać i uzasadniać sposoby, w jakie zorganizowane są firmy i praca w tychże firmach (Chiapello i Fairclough 2002, s. 186). O przejawach tego dyskursu piszą:

„Z perspektywy krytycznej analizy dyskursu (CDA), «ducha kapitalizmu» można traktować jako «porządek dyskursu» – konfigurację dyskursów połączonych w specyficzny sposób, dialektycznie realizowanych jako sposoby działania (w gatunkach dyskursywnych) i wpajanych jako sposoby bycia lub tożsamości (w stylach dyskursywnych).” (Chiapello i Fairclough 2002, s. 188 – tłum. własne)

Część III. REKONSTRUKCJA OBRAZU PRACY

Rozdział 4. Założenia metodologiczne

Rozdział ten wyznacza ramy projektu: cel badania oraz jego zakres. Definiuję przedmiot analizy, uzasadniam dobór materiału, a także kryteria selekcji próby. Następnie przedstawiam procedurę badawczą, opartą na trójwymiarowym modelu dyskursu Fairclougha i jej etapy. Rozdział zamyka komentarz dotyczący potrzeby identyfikacji źródeł pojawiających się w materiale empirycznym koncepcji jako tła interpretacyjnego.

4.1. Cel badania

Celem niniejszego badania jest przede wszystkim rekonstrukcja oraz – jeśli okaże się to możliwe – typologizacja obrazów pracy proponowanych potencjalnym pracowni(cz)kom w szeroko rozumianych ofertach pracy (ogłoszeniach i samoopisach organizacji). Postaram się zidentyfikować dominujące sposoby konstruowania i wartościowania zarówno pracy, jak i cech pracowników, ponieważ uznaję, że wymogi im stawiane składają się na obraz pracy – jaka jest i czego wymaga. Będę poszukiwała odpowiedzi na pytanie, jakie znaczenia, cele i sensy są jej nadawane w dyskursie oraz jakiego kapitału, rozumianego jako szereg kompetencji miękkich, postaw i cech osobowości, oczekuje się od jednostek wykonujących pracę umysłową. Analiza ma wykazać, w jakim obrazie rzeczywistości tkwią organizacje zatrudniające w Polsce. Zgodnie z dążeniami KAD będę starała się zidentyfikować praktyki władzy oraz możliwe konsekwencje przedstawiania pracy w określony sposób. Mam również nieśmiałą nadzieję, że finalnie badanie nie będzie wyłącznie rekonstrukcją dominującego dyskursu, ale także, przynajmniej w niewielkim stopniu, zwróci uwagę na możliwość jego transformacji, sprzyjającej bardziej inkluzywnemu, emancypacyjnemu i świadomemu podejściu do organizowania i podejmowania pracy.

4.2. Praca umysłowa jako przedmiot badania

Ujmując zagadnienie w sposób najbardziej syntetyczny, przedmiotem niniejszego badania jest konstrukt umysłowej pracy najemnej w Polsce, wyłaniający się z przekazów tworzonych przez duże podmioty zatrudniające – zarówno lokalne firmy

właścicielskie, jak i międzynarodowe korporacje. Decyzję uzasadniam w kolejnych akapitach. Zanim jednak przejdziemy do przesłanek, które do niej doprowadziły, warto cofnąć się o krok i przyrzeć semantycznej, a także tematycznej mapie terenu.

Praca to słowo niezwykle pojemne. Używamy go na co dzień, mówiąc o wykonywanych czynnościach („mam jeszcze dużo pracy”), fizycznym miejscu pracy („idę do pracy” – do biura, zakładu, pracowni, w teren), stanowisku („chcę zmienić pracę”), zatrudnieniu („dostałam pracę”), wysiłku („kosztowało mnie to dużo pracy”), efekcie działania („oto moja praca”), a i ta lista z pewnością nie wyczerpuje wszystkich kontekstów. W tak szerokim ujęciu praca nie zawsze oznacza pracę wynagradzaną (stanowisko, etat, posadę), gdyż obejmuje szerokie spektrum działań człowieka, również pracę opiekuńczą³⁶, czyli szereg czynności związanych z opieką nad członkami rodziny, których wykonywanie wymaga nie tylko czasu, ale również wiedzy, umiejętności i często zaangażowania emocjonalnego. Warto zwrócić uwagę, że język angielski dostarcza więcej pojedynczych, węższych znaczeniowo słów określających różne aspekty pracy. Przede wszystkim *work* odnosi do czynności oraz miejsca wykonywania pracy, a *job* do konkretnej pracy zarobkowej lub zestawu zadań związanych z daną rolą. *Employment*, tak samo jak polskie „zatrudnienie”, określa formalny stosunek pracy w ramach którego pracownik jest zatrudniony przez pracodawcę na określonych warunkach regulowanych przez prawo pracy lub inne właściwe przepisy – opisuje stan, a nie czynność, i zakłada również pewien poziom stabilności. Z kolei *labour* oznacza najczęściej pracę fizyczną, zwłaszcza taką, która wymaga znacznego wysiłku, a w kontekście ekonomicznym i społecznym całokształt siły roboczej, zwłaszcza w dyskusjach dotyczących praw pracowniczych i warunków pracy (zob. Burchill 2017, Hobsbawm 2015, Marks 1951, Rubery 2024, Smith 2003, Standing 1978). Dziś słowo *labour* jest używane również w związku z pracą zapośredniczoną przez komputery, tj. *digital labour* (zob. Fuchs 2014, Goel i in. 2024, Graham i Anwar 2012) oraz do opisu pracy emocjonalnej (zob. Załuski i Makara-Studzińska 2018). Świat pracy jest niezwykle szeroki i zróżnicowany, a samo słowo „praca” stanowi swoisty semantyczny kontener, w którym kumuluje się wiele różnych desygnatów, co wymusza konieczność wyraźnego rozróżnienia rodzajów pracy ze względu na charakter czynności (praca fizyczna, umysłowa, emocjonalna,

³⁶ Mimo że praca opiekuńcza stanowi fundament funkcjonowania społeczeństw, często jest niewidoczna i niedoceniana, zarówno w sferze prywatnej, jak i publicznej (zob. England i Folbre 1999, England i in. 2002, Hochschild 2009).

opiekuńcza, twórcza), relację z rynkiem (praca zarobkowa, niezarobkowa, barterowa), status zatrudnienia i formę zobowiązania (samozatrudnienie, praca najemna na umowie o pracę, umowie zleceniu, umowie o dzieło) czy zależność (praca dobrowolna, zależna, przymusowa). Każda z nich to de facto odrębny temat stanowiący fascynujące pole eksploracji dla badaczy komunikacji społecznej oraz innych dyscyplin. Jednak z uwagi na ograniczenia metodologiczne oraz czasowe, moje wysiłki badawcze koncentrują się na wybranym, możliwym do objęcia wycinku rzeczywistości społecznej, którym w przypadku niniejszego projektu jest praca umysłowa w sektorze prywatnym, rozumianym jako część gospodarki obejmującej podmioty kontrolowane i zarządzane przez osoby fizyczne, grupy lub przedsiębiorstwa, których celem jest osiągnięcie zysku.

Wyjaśnienia wymaga, jakie argumenty stoją za zorientowaniem na pracę umysłową, a tym samym wykluczeniem z obszaru badania pracy fizycznej. Wraz ze zmianą paradygmatu pracy i produkcji w społeczeństwie postindustrialnym³⁷ (zob. Bell 1973, Kumar 1978, Touraine 1971) – którą badacze społeczni opisują w kategoriach przejścia od fordyzmu do postfordyzmu (zob. Amin 1994, Gardawski 2009, Szahaj 2019), rozwoju gospodarki opartej na wiedzy i usługach (zob. Drucker 1993, Florida 2010), rozwoju społeczeństwa informacyjnego (zob. Bell 1980, Castells 2007, Tapscott 1998) czy kapitalizmu kognitywnego (zob. Moulner-Boutang 2011, Ratajczak 2015, Szahaj 2014) – informacja, komunikacja, wiedza i afekt zaczęły odgrywać kluczową rolę w procesie produkcji. Mimo że wymienione koncepcje wywodzą się z odmiennych tradycji teoretycznych, każda z nich kładzie nacisk na inny aspekt przemian oraz ma własne założenia, wszystkie odnoszą do struktury ekonomicznej i społecznej, w której pracy umysłowej przypisuje się większą wartość.

Mam pełną świadomość, że tradycyjny podział na pracę umysłową i fizyczną po pierwsze podtrzymuje fałszywą dychotomię pomiędzy procesami kognitywnymi a czynnościami manualnymi – w praktyce prawie żadna działalność ludzka nie może być ani czysto fizyczna, ani czysto umysłowa. Po drugie, nie odzwierciedla złożoności współczesnej umysłowej pracy najemnej, która obejmuje bardzo zróżnicowane rodzaje prac – od tych wymagających wysokich kwalifikacji i wysoko wynagradzanych, po prace powtarzalne, zagrożone prekaryzacją czy automatyzacją (zob. Murgia i in. 2016).

³⁷ Według Kristoffera Chelsoma Vogta (2016) teorie społeczeństwa postindustrialnego z obiecującej wizji przyszłości stały się narzędziem ideologicznym, które zniekształca obraz współczesnego rynku pracy. Powołuje się przy tym na głosy krytyków, m.in. Stephena Cohena i Johna Zysmana, Krishana Kumara, czy Franka Webstera, którzy zarzucają koncepcji wątpliwy związek z rzeczywistymi procesami zmian społecznych.

Skoro jednak „kreatywność, posługiwanie się informacją, procesy komunikacyjne stały się ulubionymi pojęciami stosowanymi do opisu przemian świata produkcji i pracy” (Mika 2014, s. 120), w niniejszym badaniu przyjąłam ten trop jako podstawę konceptualizacji pracy umysłowej. Tytułem podsumowania, kluczowe dla zorientowania się na badanie obrazu pracy umysłowej jest to, że nadzoruje i organizuje ona proces wytwarzania dóbr, zarówno materialnych, jak i niematerialnych, oraz jest ekonomicznie i symbolicznie faworyzowana w systemie kapitalistycznym. Mówiąc inaczej, pracownicy umysłowi (m.in. projektanci, inżynierowie, analitycy, menedżerowie) uzyskują wyższe płace, większą stabilność zatrudnienia i lepszy dostęp do awansu, ponieważ kapitał traktuje ich wiedzę jako kluczowy czynnik akumulacji wartości dodanej, a ich praca uchodzi za bardziej prestiżową, pożądaną i cenioną w społeczeństwie, stając się domyślnym punktem odniesienia dla aspiracji zawodowych i edukacyjnych kolejnych pokoleń (zob. Duda-Machejek 2024, Szast 2023). Od teraz słowa „praca” w będę używać tylko w tym zawężonym znaczeniu, a jedyny wyjątek stanowić będzie odwoływanie się do niniejszej dysertacji, również określanej mianem pracy.

Ostatnia uwaga dotyczy wykluczenia wolnych zawodów (ponieważ opierają się na dużej autonomii), pracy w instytucjach państwowych i organizacjach pożytku publicznego (ponieważ cel ich działalności jest społeczny). Pozwala to jeszcze bardziej zawęzić przedmiot badania, a tym samym zachować precyzję analityczną w obrębie jednolitego pola władzy ekonomicznej.

4.3. Uzasadnienie doboru materiału badawczego

W tym podrozdziale tłumaczę, dlaczego zdecydowałam się rekonstruować obraz pracy na podstawie tekstów z obszaru komunikacji rekrutacyjnej. Materiał empiryczny stanowiący podstawę badania obejmuje dwa typy treści: oferty pracy i samoopisy organizacji zatrudniających (dotyczące kultury pracy i kariery w jej ramach). Zanim jednak przedstawię szczegóły dotyczące wyboru konkretnych firm, źródeł materiału, liczby ofert itd., nakreślę trzy przesłanki stojące za zawężeniem badania do komunikacji adresowanej do osób poszukujących lub rozważających zmianę pracy. Pierwszy argument jest związany z recepcją tekstów, drugi dotyczy zasięgu, a trzeci władzy dyskursywnej nadawcy.

Repertuar możliwości pozyskania materiału empirycznego do realizacji

postawionego celu badawczego jest niezwykle szeroki. Obejmuje m.in. artykuły prasowe, blogi, newslettery, podcasty, książki i poradniki dotyczące zarządzania karierą czy produktywnością w pracy, przewodniki dla nowych pracowników tzw. *onboarding manuals*, memosferę, wypowiedzi pracowników w mediach społecznościowych, w tym na LinkedIn czy na grupach na portalu Meta, wszelkie wytwory kultury popularnej: filmy, seriale i książki, w których praca i miejsce pracy stanowią centralny wątek, wypowiedzi ekspertów od rynku pracy, biznesmenów, polityków, przedstawicieli związków zawodowych czy aktywistów. Natomiast komunikacja rekrutacyjna buduje normatywny obraz pracy w bardzo specyficznym momencie życia człowieka. Jak pokazują badania, proces szukania bądź zmiany pracy może wiązać się ze zwiększoną refleksyjnością, podatnością na pewne narracje lub redefinicją oczekiwań czy aspiracji zawodowych (zob. Danielewicz i Hernik 2020, Hoyer i Steyaert 2015, Mühlböck i in. 2021, Pfrombeck i in. 2023). Wydaje się zatem, że jednostki są wtedy bardziej receptywne na komunikaty i kreowane w nich obrazy.

Według raportu *Monitor rynku pracy. Edycja 54* opracowanego przez Instytut Badawczy Randstad, 56% osób z wykształceniem wyższym, które często jest wymogiem zatrudnienia na stanowiskach specjalistycznych i menedżerskich, deklaruje otwartość na zmianę zatrudnienia (aktywnie szuka pracy lub rozgląda się za ofertami)³⁸. Dane potwierdzają, że komunikacja rekrutacyjna dociera do szerokiej grupy odbiorców, a tym samym można przyjąć, że jest ona jednym z czynników kształtującym wyobrażenia o pracy.

Po trzecie, pracodawcy są niezwykle relewantnym aktorem dyskursu. Mając kontrolę nad zasobami materialnymi i symbolicznymi, a tym samym wyznaczając standardy zatrudnienia, zajmują pozycję władzy wobec rekrutowanych pracowników. Ta asymetria utrzymuje się nawet w warunkach tzw. rynku pracownika. Choć pracodawcy mogą wówczas być zmuszeni do podnoszenia stawek czy poszerzania oferty benefitów, by dostosować się do oczekiwań kandydatów, to wciąż oni definiują warunki – ustalają wymagania odnośnie kompetencji i cech, organizują przebieg pracy i formują kulturę organizacyjną. W tym miejscu zasadne wydaje się nadmienić, iż w niniejszej pracy synonimicznie stosuję określenia „pracodawcy”, „zatrudniający”, „firmy”, „przedsiębiorstwa” oraz „organizacje”, co wynika z potrzeby możliwego

³⁸ Dane pochodzą z 54. edycji kwartalnego badania *Monitor rynku pracy* realizowanego przez Instytut Badawczy Randstad, <https://info.randstad.pl/hubfs/Monitor%20Rynku%20Pracy%20-%2054%20edycja%20-%20raport.pdf?hsLang=pl-pl> (dostęp: 12.01.2024).

zredukowania powtórzeń językowych oraz ułatwienia odbioru tekstu. Jednocześnie w przeważającej większości przypadków odnosić się one będą nie do konkretnych, indywidualnych podmiotów funkcjonujących w rzeczywistości ekonomicznej, lecz do zbiorowego aktora dyskursu, którego interesy są obecne w analizowanych materiałach. Na podstawie powyższych trzech wzajemnie powiązanych argumentów można wnioskować, że tworzone przez duże organizacje materiały są nośnikiem dyskursu utrwalającego sposoby mówienia i myślenia o pracy.

Skoro niniejsza praca analizuje dyskurs, należy określić, jaki to dyskurs. Bożena Witosz w tekście o tym samym zresztą tytule zadaje pytanie, czy potrzebne nam typologie dyskursu:

„Przyjmując więc wszelkie ograniczenia schematów porządkowania kategorii nieostrych (a do takich bez wątpienia należy dyskurs), zwrócę uwagę na istotne, w moim przekonaniu, walory modelu typologii, która nie roszcąc sobie pretensji do kompletności, posługuje się otwartą listą różnorodnych kryteriów podziału. Przypomnę, że najczęściej stosowane to: kryterium instytucjonalne/domeny społecznej (dyskursy: akademicki, urzędowy, naukowy, polityczny, edukacyjny, prawniczy, medyczny, Kościoła katolickiego itp.); kryterium podmiotowe, wskazujące na uczestników/aktorów dyskursu (dyskursy: gejowski, punkowy, złodziejski, kobiecy); kryterium ideologiczne (dyskursy: liberalny, marksistowski, lewicowy, konserwatywny, feministyczny, neofaszystowski, rasistowski, antysemicki, nacjonalistyczny, ekologiczny); medium przekazu (dyskursy: prasowy, internetowy, telewizyjny, fotografii, malarstwa, tańca, pisma itp.); kryterium międzypodmiotowych relacji (dyskursy: patriarchalny, dominacji, koncyliacyjny, wykluczenia, egalitarny, tolerancji itp.); kryterium odniesień przedmiotowych, tematu (dyskursy: smoleński, ekologiczny, antyaborcyjny, o in vitro itp.).” (Witosz 2016, s. 22-23)

Autorka zwraca uwagę, że każdy dyskurs mieści się w rozległej sieci przecinających się powiązań i trudno byłoby wskazać jakikolwiek typ dyskursu, który nie zawierałby w sobie pozostałych. Mimo to postuluje konieczność typologizacji, przy założeniu, że są to konstrukty pomocnicze, będące punktem odniesienia w interpretacji, a nie ostateczne prawdy (Witosz 2016, s. 28-29). Bazując na przywołanej typologii, analizowany przeze mnie dyskurs jest wyznaczony przez kryterium tematu – to dyskurs ofert pracy. Inne propozycje, które pozornie mogłyby wydawać się adekwatne, jak dyskurs korporacyjny, dyskurs organizacyjny czy dyskurs rekrutacyjny, okazują się problematyczne – jednocześnie zbyt precyzyjne, jak i zbyt szerokie względem analizowanego materiału badawczego. Każdy z tych dyskursów może oczywiście być

przedmiotem badania, również w ramach KAD, jednak nie aplikuje się to do niniejszej pracy. Dyskurs korporacyjny jest określeniem zbyt rozległym, gdyż obejmuje całą komunikację firmy – wewnętrzną (skierowaną do członków organizacji: pracowników, menedżerów, zarządu) i zewnętrzną, o odmiennych celach, przy wykorzystaniu różnorodnych kanałów komunikacji, podczas gdy mój projekt badawczy skupia się na specyficznej części tej komunikacji, osadzonej w kontekście rynku pracy i skierowanej do kandydatów i kandydatek. Ponadto, argumentem przeciw używaniu wyłącznie etykiety „dyskurs korporacyjny” względem przedmiotu badania jest fakt, iż nie wszystkie podmioty włączone do analizy spełniają ściśle kryteria definicyjne korporacji. Kwestie prawne dotyczące statusu i struktury korporacji stanowią odrębną, wysoce wyspecjalizowaną dziedzinę badań, zatem na potrzeby argumentacji przyjmuję następującą, funkcjonalną definicję, opartą na definicji słownikowej («spółka kapitałowa oparta na kapitale złożonym z udziałów»³⁹), która odzwierciedla powszechne rozumienie korporacji jako dużych, międzynarodowych firm, które posiadają osobowość prawną odrębną od jej właścicieli, czyli akcjonariuszy. Korporacje na tle innych rodzajów przedsiębiorstw wyróżniają się m.in. ograniczoną odpowiedzialnością (ryzyko właścicieli jest ograniczone do wartości posiadanych akcji), możliwością przenoszenia własności (właściciele mogą swobodnie sprzedawać i kupować akcje), trwałością (korporacja istnieje niezależnie od swoich właścicieli) i byciem centralnie zarządzaną (władza wykonawcza spoczywa w rękach dyrektorów) (Czarnecki 2011 s. 26). Wszystkie analizowane przekazy pochodzą od dużych firm, które są znaczącym głosem w debacie o pracy, natomiast nie wszystkie są korporacjami *sensu stricto*.

Z kolei dyskurs organizacyjny funkcjonuje wewnątrz organizacji (co znacząco utrudnia pozyskanie materiału), porządkując i ustanawiając sposoby komunikacji formalnej i nieformalnej, współtworząc normy, wartości, hierarchie oraz wspierając lub ograniczając działania jej członków (zob. Hardy 2001). Studia nad dyskursem organizacyjnym obejmują badania roli i wpływu metafor, gier językowych, opowieści, narracji, rytuałów, retoryki, tekstów, rozmów i sposobów budowania sensu (Grant i in. 2001, s. 8).

Przedmiotem mojego projektu badawczego również nie może być dyskurs

³⁹ Hasło: *korporacja*, [w:] Słownik języka polskiego PWN, <https://sjp.pwn.pl/slowniki/korporacja.html> (dostęp: 16.10.2024).

rekrutacyjny, ponieważ jest on zbyt wąski funkcjonalnie – koncentruje się na samym akcie pozyskania pracownika, podczas gdy badane materiały służą szerszemu celowi, czyli również budowaniu wizerunku pracodawcy i tworzeniu wyobrażenia na temat kultury i sensu pracy w danej organizacji. Jednocześnie, aby w pełni zbadać dyskurs rekrutacyjny, należałoby się przyjrzeć praktykom pełnego procesu rekrutacyjnego, od ofert pracy, przez rozmowy rekrutacyjne, być może nawet po onboarding pracowników.

W niniejszej pracy, w części analitycznej, odnoszę się do wspomnianych dyskursów jedynie wtedy, gdy jest ku temu uzasadnienie merytoryczne – na przykład „dyskurs organizacyjny” w kontekście opisu praktyk związanych z budowaniem kultury pracy lub „dyskurs rekrutacyjny”, gdy analizuję materiały pochodzące wyłącznie z ofert pracy.

4.4. Charakterystyka i proces zbierania materiału badawczego

Ze względu na znaczną liczbę zatrudniających w Polsce firm, pierwszym etapem badania było znalezienie obiektywnego punktu wyjścia w postaci rankingu dużych pracodawców. Tym punktem wyjścia stał się ranking *Najlepszych Pracodawców w Polsce 2023*⁴⁰ magazynu Forbes⁴¹, opracowany – jak podaje autor informacji prasowej – według autorskiej metody redakcji i firmy Statista⁴², obejmującej ocenę dokonywaną przez pracowników podmiotów z 25 branż, tj.:

- banki i usługi finansowe,
- budowa maszyn i instalacji,
- budownictwo,
- doradztwo (consulting, podatki, prawo, audyt finansowy),
- elektronika, elektrotechnika, sprzęt komputerowy,
- energetyka i usługi komunalne,
- farmaceutyka i biotechnologia,
- gastronomia, turystyka, sport i usługi rekreacyjne,
- handel detaliczny,
- handel hurtowy,

⁴⁰ Forbes, *Lista najlepszych pracodawców 2023*, <https://www.forbes.pl/rankingi/najlepsi-pracodawcy-2023> (dostęp: 12.01.2024)

⁴¹ Magazyn o tematyce biznesowej wydawany w Polsce przez Axel Springer Polska od 2004 roku.

⁴² Międzynarodowy koncern specjalizujący się w badaniach rynku.

- inne usługi (zasoby ludzkie, nieruchomości, call center i inne),
- IT, internet, oprogramowania, gry komputerowe i serwis komputerowy,
- media i reklama,
- ochrona zdrowia i opieka społeczna,
- odzież, akcesoria, sprzęt sportowy,
- produkcja dóbr konsumpcyjnych nietrwałych,
- produkcja dóbr konsumpcyjnych trwałych,
- produkcja i przetwarzanie surowców, materiałów budowlanych, metalu i papieru,
- produkcja i serwis urządzeń medycznych,
- przemysł samochodowy i innych środków transportu,
- szkolnictwo i badania naukowe,
- telekomunikacja,
- transport i logistyka,
- ubezpieczenia,
- wydobywanie ropy i gazu, górnictwo, przemysł chemiczny.

Podmioty ujęte w rankingu muszą zatrudniać co najmniej 250 osób. Na jego podstawie sporządzona została lista firm, które znajdowały się na pierwszych dziesięciu miejscach w ogólnym zestawieniu – są to przedsiębiorstwa ocenione jako najlepsi pracodawcy niezależnie od branży, co pozwala uchwycić cechy, narracje i strategie komunikacyjne charakterystyczne dla czołowych „graczy” na rynku pracy. Następnie, aby zapewnić reprezentatywność tekstów pod kątem różnorodności sektorów, lista marek objęła po jednym przykładzie z każdej branży (najwyżej notowana firma z rankingu w ramach danej branży). Wykluczone zostały firmy znajdujące się za 200. miejscem. Decyzja ta wynika z założenia, że dalsze pozycje w rankingu odzwierciedlają mniej znaczące podmioty pod względem zarówno ich postrzeganej atrakcyjności jako pracodawcy, jak i ich obecności w dyskursie dotyczącym rynku pracy. Doprowadziło to do utworzenia listy 29 firm, spośród których zostało wyeliminowanych 7 podmiotów, które w okresie zbierania materiału nie miały otwartych rekrutacji na stanowiska dla pracowników umysłowych (BP, Deichmann, Gdańskie Autobusy i Tramwaje, Ceramika Paradyż) lub są instytucjami sektora publicznego (Uniwersytet Śląski w Katowicach, Wojewódzki Szpital Specjalistyczny we Wrocławiu). Decyzja o wyłączeniu z zakresu badania publicznej uczelni wyższej i placówki ochrony zdrowia jest podyktowana dążeniem do zachowania homogeniczności materiału. Choć uniwersytety i szpitale również są

pracodawcami, funkcjonują w oparciu o fundamentalnie odmienną logikę instytucjonalną i społeczną niż przedsiębiorstwa z sektora komercyjnego.

Finalna lista organizacji, których przekazy zostały włączone do analizy, objęła 22 firmy reprezentujące różne branże:

	Branża	Marka	Miejsce w rankingu
1	Odzież, akcesoria, sprzęt sportowy (produkcja i handel)	Adidas	01.
2	IT, internet, oprogramowania, gry komputerowe i serwis komputerowy	CD Projekt	02.
3	Elektronika, elektrotechnika, sprzęt komputerowy	Canon	03.
4	IT, internet, oprogramowania, gry komputerowe i serwis komputerowy	Microsoft	04.
5	IT, internet, oprogramowania, gry komputerowe i serwis komputerowy	Google	05.
6	Przemysł samochodowy i innych środków transportu	BMW	06.
7	Odzież, akcesoria, sprzęt sportowy (produkcja i handel)	Decathlon	07.
8	Elektronika, elektrotechnika, sprzęt komputerowy	Samsung	08.
9	Produkcja dóbr konsumpcyjnych trwałych	Electrolux	10.
10	Gastronomia, turystyka, sport i usługi rekreacyjne	Multikino	11.
11	Banki i usługi finansowe	ING Bank Śląski	13.
12	Budownictwo	Drutex	16.
12	Handel detaliczny	Allegro	18.
14	Farmaceutyka i biotechnologia	Adamed Pharma	19.
15	Budowa maszyn i instalacji	Bosch	21.
16	Telekomunikacja	Nokia	35.

17	Produkcja i serwis urządzeń medycznych	General Electric	40.
18	Ubezpieczenia	Generali	43.
19	Energetyka i usługi komunalne	Enea	48.
20	Produkcja dóbr konsumpcyjnych nietrwałych	Carlsberg	62.
21	Doradztwo (consulting, podatki, prawo, audyt finansowy)	PwC	70.
22	Media i reklama	TVN	200.

Tabela 1. Wykaz organizacji, których teksty poddają analizie.

Budowę repozytorium rozpoczęłam od zgromadzenia tekstów wizerunkowych wskazanych organizacji. Samoopisy firm zostały pozyskane z ich oficjalnych stron internetowych, a w szczególności z zakładki „O nas”, „Kariera”, „Pracuj z nami” itp. Teksty te są niezwykle istotne z punktu widzenia analizy dyskursu, ponieważ zawierają narrację pracodawcy na temat jego kultury organizacyjnej, misji, wartości oraz wizji pracy, którą firma chce komunikować wszystkim kandydatom, niezależnie od stanowiska. Znaczące jest również, że w odróżnieniu od portali rekrutacyjnych, które mają określone standardy i ograniczenia (o czym piszę w podrozdziale 5.2.) wpływające na formę przekazu, własne kanały komunikacji dają niemal nieograniczone możliwości względem prezentacji i objętości treści. Adresy stron źródłowych samoopisów organizacji znajdują się w aneksie zamieszczonym na końcu niniejszej pracy.

Następnym krokiem było zebranie od trzech do czterech ofert pracy każdej z organizacji, opublikowanych na jej stronie www, profilu LinkedIn i dwóch portalach rekrutacyjnych – Pracuj.pl oraz RocketJobs, w zależności od dostępności materiału w poszczególnych źródłach. Wybór kanałów „zewnętrznych” podyktowany był profilem grupy odbiorców (pracownicy umysłowi) oraz specyfiką ogłoszeń (oferty pracy umysłowej).

Dobór materiału został ograniczony wyłącznie do ofert online, ponieważ e-rekrutacja jest obecnie najpowszechniejszą metodą pozyskiwania pracowników wiedzy, ze stałą tendencją wzrostową⁴³. Znaczenie kanałów online jest uzgodnione

⁴³ OLX Praca, *EWOLUCJA HR. KNOW HOW 2023*, <https://zawodowo.olx.pl/raporty/raport-know-how-23.pdf> (dostęp: 30.04.2024).

w literaturze przedmiotu (zob. Adamczyk i Kubasiak 2009, Arcodia i Barker 2002, Asprey 2005, Brown i Swain 2009, Dale 2003, Foster 2003, Newell 2005, Siniakowicz 2009, Stone i in. 2005, Taylor 2005), zwłaszcza, jeśli dotyczy wykwalifikowanych pozycji związanych z pracą umysłową. Procesy rekrutacyjne podlegają intensywnej digitalizacji we wszystkich sektorach, tym bardziej w dużych przedsiębiorstwach (zob. Albrychiewicz-Słocińska i Robak 2017). Badanie *Labour Market Barometer* pokazuje, że w Polsce 60,7% kandydatów zaczyna poszukiwania od portali ogłoszeniowych, 36,1% sięga po media społecznościowe (w tym LinkedIn), a 34% regularnie przegląda zakładki „Kariera” na stronach firm⁴⁴. Możemy przypuszczać, że odsetek w przypadku stanowisk specjalistycznych i menedżerskich jest jeszcze wyższy. Z kolei procesy pozyskiwania pracowników umysłowych takie jak *headhunting*⁴⁵ czy rekomendacje nie wytwarzają materiału tekstowego możliwego do pozyskania. Skupienie się na ofertach online gwarantuje zarówno reprezentatywność dla przedmiotu badania, jak i dostęp do oficjalnie dostępnych artefaktów dyskursywnych.

O specyfice LinkedIna jako platformy społecznościowej zorientowanej na profesjonalistów, na której odbywają się procesy rekrutacyjne, pisałam w podrozdziale *Formy konsumpcji i estetyzacja pracy*. Według badania Gemius/PBI⁴⁶ w grudniu 2024 roku z portalu skorzystało ponad 4,4 mln użytkowników w Polsce⁴⁷. Co więcej, społeczność LinkedIn to w dużej mierze osoby dobrze wykształcone, specjaliści i kadra menedżerska, czyli grupa precyzyjnie odpowiadająca charakterystyce pracowników umysłowych w dużych firmach.

W tym samym okresie Pracuj.pl, czyli wiodący portal rekrutacyjny pod względem liczby publikowanych ofert (ok. 100 tys.), miał 3,4 mln realnych użytkowników. Na stronie widnieje informacja, że jest to aż 5,1 mln użytkowników miesięcznie⁴⁸. Strona Pracuj.pl gromadzi oferty wielu dużych pracodawców, z każdej branży, ma charakter ogólnokrajowy i nie jest sprofilowana pod kątem jednego typu stanowisk, dzięki czemu zapewnia przekrojowy obraz rynku.

⁴⁴ GI Group Holding, *Labour Market Barometer 18th edition. April 2024*, badanie zrealizowane przez SW Research, https://pl.gigroup.com/wp-content/uploads/2024/04/Gi-Group-Holding-Labour-market-barometer_18th_edition_compressed.pdf (dostęp: 30.04.2024).

⁴⁵ Metoda rekrutacji polegająca na aktywnym wyszukiwaniu i pozyskiwaniu pracowników o konkretnym profilu, którzy z reguły nie poszukują aktywnie nowej pracy.

⁴⁶ Badanie panelowe polskiego internetu mierzące oglądalność witryn internetowych w Polsce.

⁴⁷ T. Wojtas, *Gdzie szukamy pracy w sieci? LinkedIn z przewagą nad Pracuj*, na podstawie badania Gemius/PBI, <https://www.wirtualnemedi.pl/arttykul/po-prace-w-internecie-linkedin-przed-pracuj-i-gowork> (dostęp: 3.02.2024).

⁴⁸ <https://grupapracuj.pl/nasze-marki> (dostęp: 30.04.2024).

Z kolei portal rekrutacyjny RocketJobs został wybrany ze względu na deklarowaną specjalizację w ofertach dla wyspecjalizowanych pracowników umysłowych – koncentruje się na kilku kluczowych dla tzw. gospodarki wiedzy obszarach, takich jak IT, sprzedaż, marketing, inżynieria i finanse⁴⁹. Mimo że liczba ofert (ok. 20 tys.⁵⁰) oraz zasięg (523 tys. realnych użytkowników⁵¹) są znacznie mniejsze względem Pracuj.pl, serwis stanowi relewantne w kontekście przedmiotu badania dopełnienie źródeł.

Pozostałe popularne serwisy uwzględnione we wcześniej wspomnianym zestawieniu Gemius/PBI, czyli kolejno GoWork, OLX Praca, Jooble, Aplikuj.pl, Praca.pl, InterviewMe i Indeed, nie zostały uwzględnione w analizie ze względu na ich niedopasowanie do tematu. Serwisy te, choć generują duży ruch, zawierają w znacznej mierze oferty pracy fizycznej i niespecjalistycznej. Co więcej, wstępna kwerenda, którą wykonałam w trakcie zbierania materiału, pozwoliła stwierdzić, że analizowane firmy nie publikowały ogłoszeń na tych portalach – najpewniej właśnie z racji odmiennych grup docelowych.

Słowem podsumowania, koncentracja na LinkedIn (medium gromadzące specjalistów), Pracuj.pl (największy horyzontalny portal pracy w Polsce) oraz na RocketJobs (portal skupiony na ofertach dla pracowników wiedzy) gwarantuje, że analiza obejmie kluczowe dla tematu badania źródła. W celu zapewnienia równomiernej reprezentacji uwzględniłam po jednej ofercie z każdego źródła dla każdej firmy, za wyjątkiem sytuacji, w której pracodawca nie korzystał z danego kanału.

Zbieranie ofert miało to miejsce w pierwszym kwartale (2025) roku, który uchodzi za szczyt sezonu rekrutacyjnego ze względu na wzmożone poszukiwania kandydatów w tym okresie jak i wzrost liczby ogłoszeń na platformach rekrutacyjnych⁵². Przyczyn tego zjawiska możemy dopatrywać się w dwóch uwarunkowaniach – głęboko zakorzonego przekonania o nowym roku jako

⁴⁹ W 2024 roku portal RocketJobs zaczął rozszerzać swoją ofertę o stanowiska dla pracowników fizycznych, dodając m.in. kategorie HoReCa, Zdrowie, Logistyka, aby docelowo stać się portalem horyzontalnym, czyli takim, który oferuje możliwość dodawania ofert dla pracowników i pracowniczek różnorodnych branż.

⁵⁰ <https://rocketjobs.pl/> (dostęp: 20.08.2024).

⁵¹ T. Wojtas, *Gdzie szukamy pracy w sieci? LinkedIn z przewagą nad Pracuj*, na podstawie badania Gemius/PBI, <https://www.wirtualnemedial.pl/artykul/po-prace-w-internecie-linkedin-przed-pracuj-i-gowork> (dostęp: 3.02.2024).

⁵² W dyskursie medialnym utrwaliło się przekonanie, że początek roku to najlepszy czas na szukanie pracy, mimo iż trudno dotrzeć do jednoznacznych danych ilościowych, które w pełni potwierdzałyby tę tezę. Z uwagi na konstrukcjonistyczny charakter niniejszego badania uznaję za zasadne przyjęcie tej społecznie ukonstytuowanej optyki.

momencie sprzyjającym wszelkiego rodzaju zmianom oraz powszechnej praktyce przygotowywania i zatwierdzania budżetów przez przedsiębiorstwa na przełomie roku.

Wybór konkretnych ofert pracy odbył się przy uwzględnieniu różnych stanowisk średniego szczebla, przy jednoczesnym ograniczeniu do pozycji związanych z pracą umysłową, co zostało uzasadnione we wcześniejszej części pracy. Łącznie materiał badawczy z tej kategorii objął 68 ofert pracy. Był to dobór celowy. Najpierw sporządziłam listę wszystkich aktywnych ofert pracy umysłowej w danym okresie dla każdego podmiotu zatrudniającego. Następnie pozostawiłam oferty na stanowiska średniego szczebla zarządzania (managerowie), które w strukturze organizacyjnej pełnią funkcję ogniwa pośredniczącego między najwyższym szczeblem kierowniczym a zespołami, oraz stanowiska operacyjne (specjaliści, eksperci, konsultanci, koordynatorzy itp.), na których osoby zajmują się konkretnymi zadaniami i projektami w ramach swoich działów, a każdą z nich oznaczyłam etykietą odpowiedniego działu (finanse, sprzedaż, marketing, IT, HR, produkcja, logistyka, R&D, obsługa klienta itd.). Ostatnim krokiem był wybór ofert, które są różnorodne działowo względem danej organizacji oraz całości zebranego materiału. Zastosowany dobór próby zwiększa wiarygodność uogólnień jakościowych.

Ponieważ oferty skierowane do osób zatrudnianych w Polsce przez firmy mające swoje siedziby tutaj, tworzone są zarówno w języku polskim, jak i angielskim (czasami firmy komunikują się w jednym z nich, czasami w obydwu, czasami część komunikacji jest w jednym, a część w drugim), uznaję je za integralną część obrazu, bez której trudno wiernie odzwierciedlić rzeczywistość społeczną. Polska jest częścią globalizującego się rynku pracy, na którym język angielski pełni funkcję *lingua franca* i w wielu przypadkach jest narzędziem komunikacji formalnej w dużych, międzynarodowych firmach (zob. Cierpich 2017, Dach 2010, Sobieraj 2012), a użycie języka obcego w ofertach samo w sobie ma pewne konsekwencje. Wskazówkę w tym temacie może stanowić obszerne opracowanie van Meursa (2010) dotyczące użycia angielskiego w ofertach pracy w Niderlandach⁵³. Badanie dotyczy percepcji ogłoszeń przez odbiorców, a wnioski są relewantne w kontekście prowadzonych rozważań. Autor udowadnia, że użycie języka angielskiego w rekrutacji nie zawsze jest konsekwencją

⁵³ Niderlandy, podobnie jak polska, są krajem nieanglojęzycznym w takim rozumieniu, że angielski nie jest językiem urzędowym. Natomiast Niderlandczycy biegle posługują się angielskim – 90% procent deklaruje, że potrafi swobodnie prowadzić rozmowę po angielsku, a wielu autorów podaje, że obecnie praktycznie niemożliwe jest znalezienie obywatela Niderlandów poniżej 50. roku życia, który nie mówiłby po angielsku (zob. Edwards 2014).

wymogów komunikacyjnych podmiotów operujących w środowisku międzynarodowym (van Meurs, s. 68), ale bardzo często ma miejsce niezależnie od faktycznych potrzeb komunikacyjnych – w tym sensie nabiera znaczenia symbolicznego. Pracodawcy często sięgają po angielski w celu budowania prestiżu i konstruowania określonego wizerunku organizacji jako nowoczesnej, globalnej czy innowacyjnej (van Meurs, s. 73). Badanie wykazało, że młodsze osoby z wyższym wykształceniem i większym kapitałem językowym były bardziej skłonne do aplikowania na stanowiska opisane w języku angielskim. Z kolei respondenci o niższych kompetencjach językowych odczuwali większy dystans wobec takich ogłoszeń. Wnioski potwierdzają, że stosowanie języka angielskiego w ogłoszeniach może działać jako mechanizm selekcji i wykluczenia, faworyzując kandydatów z określonym kapitałem językowym i kulturowym, również w kraju, w którym poziom znajomości angielskiego jest wysoki.

4.5. Procedura badawcza

Fairclough zaleca analizowanie materiału badawczego w podziale na analizę tekstu, analizę praktyk dyskursywnych i analizę praktyk społecznych (zob. Fairclough 1992, 1995). Jak wygląda to w praktyce? Postuluje, aby analizować aspekty językowe, w tym słownictwo, powtarzające się frazy i konstrukcje zdań, zwracając szczególną uwagę na ich ideologiczne znaczenie oraz wpływ na tworzenie określonego obrazu pracy. Koncentruję się zatem na warstwie leksykalno-semantycznej – dominujących kategoriach opisu pracy i pracownika, znaczeniach użytego słownictwa, metaforach, oraz tych strukturach składniowych, które sygnalizują relacje przyczynowo–skutkowe, co pozwala odpowiedzieć na pytanie o współczesny konstrukt pracy. Analiza praktyk dyskursywnych dotyczy tego, jak treści są tworzone (kto jest twórcą danego materiału) i dystrybuowane (w jakich kanałach i w jaki sposób przekazy są rozpowszechniane). Trzeci wymiar to analiza praktyk społecznych – odniesienie się do kontekstu społeczno-kulturowego oraz do szerszych struktur władzy i ideologii, w jakich funkcjonują przekazy. Nadrzędnym celem analizy jest jednak wydobycie kluczowych tematów, motywów i ram narracyjnych, które dominują w dyskursie, a także odtworzenie wewnętrznej logiki i źródeł pojawiających się w dyskursie koncepcji.

Proces analizy, od samego początku ukierunkowany na realizację postawionych celów badawczych, składał się z czterech zasadniczych etapów. Choć z założenia miały one sekwencyjny charakter, całość postępowania umożliwiała iteracyjny powrót do

wcześniejszych kroków, co było niezbędne dla pogłębiania i weryfikacji ustaleń. Na wstępie miała miejsce kilkukrotna lektura zgromadzonych tekstów, służąca skonstruowaniu mentalnej „mapy terenowej”. W kroku drugim zidentyfikowałam najczęściej występujące i powtarzające się wątki. Na tym etapie miało miejsce pierwsze kodowanie materiału. Kolejnym etapem była kategoryzacja. Występujące pojęcia łączyłam w większe kategorie składające się na kluczowe ramy tematyczne (konstrukt idealnego pracownika, konstrukt środowiska pracy, konstrukt celu / sensu / wartości pracy), które wynikają wprost ze struktury ofert pracy i podejmowanych w nich wątków. Kategorie dopasowywałam do tych ram oraz wielokrotnie weryfikowałam, eliminując puste etykiety i uściślając definicje, aby zadbać o wewnętrzną spójność kategorii. Ostatni etap polegał na równoległym odczytywaniu cech tekstu i odnoszenie ich do poziomu najbardziej ogólnego, czyli społecznych implikacji, zgodnie z zaleceniami analitycznymi Fairclougha. Każdą kategorię poddawałam szczegółowej analizie, a następnie osadzałam wnioski w szerszym polu praktyk społecznych.

4.6. Kontekstualizacja

Niezwykle istotna dla powodzenia projektu jest identyfikacja źródeł różnych koncepcji, które manifestują się w dyskursie. Zarówno ze względu na dążenie do rekonstrukcji możliwie najpełniejszego obrazu współczesnej pracy umysłowej, jak również ze względu na wymogi przyjętego modelu analizy, tj. konieczność uwzględnienia kontekstu produkcji dyskursu. Stąd potrzeba odwoływania się w rozdziałach analitycznych do literatury z zakresu HRM (*Human Resources Management*). Chciałabym jednak wyraźnie zaznaczyć, że nie stanowią one (i nie mogłyby stanowić) zaplecza teoretycznego, a służą wyłącznie jako kontekst dla wniosków. Ustalenia i zalecenia z zakresu nauk o zarządzaniu, które co do zasady i w przeważającej większości zajmują się tym, co ekonomicznie uzasadnione, mogą być obiektem analizy, a nie jej narzędziem. Jako dyscypliny funkcjonujące na rzecz optymalizacji i zwiększania efektywności, niemalże z definicji reprodukują relacje władzy i porządek społeczny, w którym interesy kapitału są nadrzędne wobec pozostałych aspektów życia społecznego. Badanie w duchu KAD wymaga włączenia tych teorii w celu demaskowania ich wewnętrznych założeń.

Ponieważ jednak koncepcje wypracowane na gruncie HRM są niezwykle szerokie i były wielokrotnie reinterpretowane, niemożliwe byłoby w ramach niniejszego

projektu opracowanie wyczerpującej listy zagadnień podejmowanych przez HRM, a tym bardziej rekonstrukcja ich genealogii. Takie zadanie samo w sobie mogłoby stanowić przedmiot rozprawy doktorskiej. Przywołuję prace, które są powszechnie uznawane za kanoniczne, postrzegane jako źródło danej koncepcji w dostępnych opracowaniach lub zostały opublikowane w krótkim horyzoncie czasowym, a więc z jednej strony odzwierciedlają sposoby myślenia i kształtowania praktyk organizacyjnych, a z drugiej, jako aktualne źródło wiedzy, kształtują dyskurs. Mam nadzieję, że eksploracja tej warstwy będzie stanowić wartość dodaną moich wysiłków badawczych, a nie prowokować zarzuty dotyczące arbitralnego doboru źródeł.

Z drugiej strony, systematycznie poszukiwałam uzupełniającej literatury przedmiotu i konfrontowałam własne obserwacje z ustaleniami badaczy społecznych, socjologów pracy i krytyków zarządzania. Prace służą nie tylko jako potwierdzenie dla własnych odczytań materiału badawczego, ale również dostarczają narzędzi i kategorii pozwalających bardziej precyzyjnie nazwać oraz zinterpretować obserwowane zjawiska.

Rozdział 5. Analiza praktyki dyskursywnej

Jak zostało to szczegółowo opisane w podrozdziale 3.3, praktyka dyskursywna stanowi pośredniczący wymiar pomiędzy tekstem a praktyką społeczną. Przypomnienie to ma charakter pomocniczy i służy jedynie osadzeniu rozdziału w przyjętym modelu analitycznym. Analiza praktyki dyskursywnej obejmuje opis produkcji tekstu i jego dystrybucji. Skupiam się na opisaniu oferty pracy i tekstu wizerunkowego, identyfikuję jakie dyskursy wpływają na formowanie się współczesnej komunikacji rekrutacyjnej oraz określam pozycje podmiotowe, w tym relacje między nadawcą i odbiorcą tekstów.

5.1. Oferta pracy jako gatunek

Na początek warto zadać pytanie o cechy gatunku, jakim jest oferta pracy. Tradycyjne, choć coraz bardziej anachroniczne, rozumienie ofert pracy jako tekstu o funkcji czysto informacyjnej, opisuje we wstępie artykułu *Język ogłoszeń o pracę* Anna Cegiełka:

„Ogłoszenia o pracę jako teksty o charakterze praktycznym, mające spełniać przede wszystkim funkcję informacyjną, wydają się w powszechnym rozumieniu bardzo odległe od wszelkich zabiegów językowych charakterystycznych choćby dla języka publicystycznego czy artystycznego. To, czego oczekujemy od języka ogłoszeń, to przede wszystkim jego przezroczystość i prostota [...], co pozwala uzyskać informację przede wszystkim prawdziwą i obiektywną co do jej treści, jasną i przystępną co do formy oraz konieczną i wystarczającą w zakresie jej ilości.” (Cegiełka 2018, s. 80)

W kolejnych akapitach badaczka dodaje, że w rzeczywistości jest inaczej – język tytułowych ogłoszeń wykracza poza tę funkcję, korzystając ze środków perswazji i manipulacji (Cegiełka 2018, s. 80). Te z kolei zazwyczaj przypisuje się komunikacji reklamowej (zob. Bhatia 2005, Bralczyk 2004). Podobne wnioski znajdziemy w badaniach Jolanty Łackiej-Badury (2011, 2015). Natomiast – jak postaram się zaraz wykazać – bardziej adekwatne wydaje się używanie określenia oferta pracy, ze względu na ewolucję konwencji w stronę tekstu wizerunkowego, który służy „sprzedaży” pracy.

Ogłoszenie jako takie definiowane jest jako „tekst informująco-nakłaniający, w którym nadawca proponuje sprzedaż, kupno lub zamianę czegoś, najczęściej zamieszczany w mediach w specjalnych działach lub wywieszany w miejscach publicznych” (Bańko 2006, s. 716), zatem powinno ono być zwięzłe i konkretne (zob.

Markowski 2018). Analizowane przez Cegiełkę ogłoszenia, opublikowane na łamach Gazety Wyborczej, w większości charakteryzowały się skrótowością (równoważniki zdań w układzie wyliczeniowym), ogólnikowością, przy jednoczesnym nasyceniu wyrażeniami specjalistycznymi (Cegiełka 2018, s. 81-83). Jednak obraz wyłaniający się z przywołanych badań i definicji wydaje się nie przystawać do aktualnego stanu rzeczy. Jak zauważa Iwona Szwed:

„Przeniesienie komunikacji związanej z pozyskiwaniem pracowników do sfery Internetu spowodowało w ostatnim dziesięcioleciu ogromne zmiany w strukturze gatunkowej oferty pracy, która z kilkudziesięciu tekstów o charakterze linearnym rozwinęła się poprzez e-teksty (zamieszczane online ogłoszenia o pracę przypominające dawne ogłoszenia w gazetach), a następnie [...] do tworzonych w powiązaniu ze stronami danego przedsiębiorstwa samodzielnych stron internetowych służących rekrutacji pracowników.” (Szwed 2024, s. 158)

Zmiana medium umożliwiła ewolucję formy i treści, a także poszerzenie funkcji komunikatu, jakim jest oferta pracy. Przestrzeń cyfrowa, ze znacznie większymi możliwościami w zakresie objętości tekstów i wykorzystania różnych środków multimodalnych (zob. Kress i van Leeuwen 2001, Maćkiewicz 2017), umożliwiła przekształcenie informacji o wakacji z lakonicznego, informacyjnego ogłoszenia w rozbudowany, perswazyjny tekst wizerunkowy, który oczywiście zachowuje informacyjny charakter, ale coraz bardziej upodabnia się do przekaz o charakterze reklamowym, lub przynajmniej wizerunkowym. Z perspektywy funkcjonalnej, oferta pracy stanowi jedną z metod rekrutacyjnych, która ma na celu:

„przyciągnięcie uwagi najlepszych kandydatów, którzy być może nawet nie poszukują aktywnie nowego zatrudnienia, przy jednoczesnym braku tworzenia fałszywych oczekiwań oraz umożliwieniu zdrowego mechanizmu samo-selekcji. Co więcej, oferta pracy (*job advertisement*) jest jednocześnie formą promocji samej organizacji. Zarówno jej forma, jak i treść kreują wizerunek firmy.” (Secord 2003, s. 355 – tłum. własne)

Zwróćmy szczególną uwagę na ostatnie zdanie przytoczonego cytatu – oferta pracy ma dziś podwójną funkcję – ma służyć przyciąganiu odpowiednich kandydatów, jak i budowaniu wizerunku organizacji. Treść oferty pracy to rezultat wewnętrznych ustaleń organizacji związanych z jej potrzebami, problemami oraz strategią. Angielska konstrukcja *job advertisement* w oryginalnym tekście precyzyjniej oddaje charakter

współczesnych ogłoszeń. *Job* (praca) wskazuje na temat przekazu (czego dotyczy), *advertisement* (reklama) na jego formę (jaki jest), łącząc elementy informacyjne (charakterystyczne dla ogłoszenia) z marketingowymi (atrakcyjność przekazu). W języku polskim nie funkcjonuje literalne tłumaczenie tego wyrażenia, które musiałoby brzmieć „reklama pracy”. Najbliżej semantycznie sytuuje się właśnie „oferta pracy”, która coraz częściej wykorzystując środki wyrazu i strategie komunikacyjne charakterystyczne dla reklamy, wykracza poza tradycyjnie rozumiane ogłoszenie. W efekcie powstają komunikaty, które formalnie zawierają wszystkie wymagane informacje rekrutacyjne oraz są łatwo identyfikowalne przez odbiorców jako oferta pracy, jednak w warstwie językowej i wizualnej widoczne są elementy reklamowe. Nie oznacza to, że oferta pracy i reklama komercyjna, mimo pewnych punktów wspólnych, są tożsame. O odrębności tych gatunków świadczy fakt, że odbiorca powinien mieć świadomość z którym z nich ma do czynienia. Nie zmienia to faktu, że być może warto odejść od myślenia o funkcjonujących w internecie tekstach mających na celu pozyskać aplikacje od kandydatów w kategorii ogłoszenia, które bardziej pasuje do zwięzłych informacji zamieszczanych na tablicy ogłoszeń czy w odpowiednim dziale w lokalnej gazecie, na rzecz oferty, która lepiej oddaje współczesny charakter komunikacji rekrutacyjnej. Opisane obserwacje pozwalają również inaczej spojrzeć na całą sytuację komunikacyjną: kandydat z petenta staje się konsumentem, a praca – towarem do nabycia. To właśnie ten wizerunkowy charakter współczesnych ofert pracy sprawia, że stają się one tak wdzięcznym materiałem badawczym dla analiz osadzonych w duchu KAD.

5.2. Struktura ofert pracy

Jolanta Łącka-Badura, jedna z niewielu polskich badaczek zajmujących się lingwistyczną analizą przekazów rekrutacyjnych, na podstawie literatury przedmiotu z zakresu HR, opracowała syntezę różnych modeli mówiących o tym, jakie elementy należy uwzględnić tworząc ofertę pracy. Według teoretyków i praktyków w przywołanej dyscyplinie (zob. Cowling i Mailer 1998, Foster 2003, Secord 2003, Torrington i in. 2005, van Meurs 2010), elementy składowe typowej oferty pracy obejmują informacje o firmie, opis stanowiska, wymagania wobec kandydata, oferowane korzyści oraz instrukcję aplikacyjną (Łącka-Badura 2015, s. 6-7). Co ciekawe, mimo zbieżności zaleceń ekspertów i ekspertek z branży HR związanych

z tworzeniem ofert pracy, nie istnieją zestandaryzowane wytyczne określające, jakie elementy powinny być uwzględniane, aby osiągnąć maksymalną skuteczność w procesie rekrutacji (zob. Cheban-Gore 2024).

Pomimo pewnej standaryzacji zawartości ofert pracy, gdzie kluczowe komponenty takie jak nazwa stanowiska, zakres obowiązków, kryteria kwalifikacyjne czy oferowane świadczenia są uniwersalne, znaczenie dla ostatecznej struktury i sposobu prezentacji komunikatu rekrutacyjnego mają specyficzne uwarunkowania techniczne i funkcjonalne każdej z platform rekrutacyjnych, w tym narzucone limity znaków, obligatoryjność określonych pól, dostępne opcje formatowania tekstu i dodawania materiałów wizualnych. Ponieważ podmioty te współtworzą i utrwalają standardy na rynku rekrutacyjnym, uznałam za zasadną eksplorację podejścia do zagadnienia portali, z których czerpałam materiał empiryczny, względem struktury ofert pracy i możliwości ich konfiguracji w wymiarze technicznym, a także materiałów poradnikowych, jak tworzyć oferty pracy. Oba te elementy mają posłużyć jako kontekst do analizy właściwej.

Pracuj.pl

Oferty pracy na portalu Pracuj.pl mogą być tworzone w oparciu o sześć szablonów różniących się dostępnymi modułami, spośród których każdy przeznaczony jest dla jednej z grup: specjalistów i managerów, specjalistów IT, pracowników fizycznych i fachowców, pracowników obsługi, pracowników sektora publicznego oraz podstawowy (pod nazwą „Basic”). Ponieważ relewantną w kontekście niniejszego badania jest charakterystyka ofert dla specjalistów i managerów, ich strukturze będę się przyglądać. Szablon obejmuje następujące moduły: slider z grafiką pracodawcy, metryczkę (obejmującą nazwę pracodawcy, nazwę stanowiska, miejsce pracy, tryb pracy, obszar pracy mobilnej – opcjonalnie, wakaty – opcjonalnie, rodzaj umowy, wynagrodzenie – opcjonalnie), wymiar pracy, poziom stanowiska i informacje o wynagrodzeniu), a następnie „Twój zakres obowiązków”, „Nasze wymagania”, „To oferujemy”, „Benefity”, „Etapy rekrutacji”, sekcję z opisem firmy, galerię zdjęć, film w galerii zdjęć oraz trzy dodatkowe moduły z dowolnym nagłówkiem, w których pracodawca może zamieścić dodatkowe, istotne z jego perspektywy informacje⁵⁴.

⁵⁴ *Specyfikacja techniczna i graficzna ogłoszeń modułowych w Pracuj.pl*, https://docs.pracuj.pl/reg/Specyfikacja_materiały_graficzne_PL.pdf (dostęp: 4.09.2024).

W ogłoszeniach modułowych kolejność sekcji, format tekstu i nagłówki nie podlegają edycji. Pracodawca ma jednak możliwość wybrania koloru wiodącego i koloru tekstu oraz wgrania zdjęcia w tle, logo i zdjęć, które znajdują się w galerii. W manualu *Zasady Publikacji Ogłoszeń Rekrutacyjnych* znajdziemy opis technicznych możliwości w zakresie treści i wyglądu ogłoszeń:

„ZASADY PODSTAWOWE

1. Ogłoszenie Rekrutacyjne składa się z pól i sekcji (tzw. moduły) do uzupełnienia zgodnie z ich przeznaczeniem:

- a) w tytule Ogłoszenia Rekrutacyjnego podajemy nazwę stanowiska (poziom stanowiska i rodzaj wykonywanej pracy)
- b) w metryczce jest możliwość określenia podstawowych parametrów oferty [...]
- c) treść Ogłoszenia Rekrutacyjnego powinna być dopasowana do poszczególnych sekcji: zakres zadań Kandydata zamieszczamy w module «Twój zakres obowiązków», oczekiwania w stosunku do Kandydata w module «Nasze wymagania», oferowane warunki przez Klienta w module «To oferujemy», opis Klienta w module «O nas».”⁵⁵

Platforma Pracuj.pl, jako jeden z czołowych portali rekrutacyjnych w Polsce, pełni nie tylko funkcję agregatora ofert pracy, ale również aktywnie kształtuje normy i dyskurs na temat najlepszych praktyk w obszarze pozyskiwania pracowników poprzez udostępniane zasoby edukacyjne. Główne źródła wiedzy o tworzeniu ofert pracy to (1) blog, na którym publikowane są poradnikowe wpisy np. *Jak napisać skuteczne ogłoszenie o pracę?*⁵⁶, *6 błędów w pisaniu ogłoszenia o pracę. Tego unikaj!*⁵⁷, *Jak napisać ofertę pracy, która zachęci kandydatów do przesyłania CV?*⁵⁸, (2) Centrum Pomocy z *Co zawiera ogłoszenie rekrutacyjne?*⁵⁹ oraz osobny (3) portal Wyzwania HR⁶⁰ z wyraźnym brandingiem Pracuj.pl, gdzie dostępne są e-booki do pobrania, również dotyczące tworzenia ofert pracy. Kwerenda dostępnych w wymienionych źródłach materiałów wskazuje na kompleksowe podejście Pracuj.pl do problematyki redagowania ofert. Rekomendacje obejmują zarówno obligatoryjne elementy formalne,

⁵⁵ *Zasady Publikacji Ogłoszeń Rekrutacyjnych*, https://dlafirm.pracuj.pl/static/terms/Zasady_Publikacji_Ogloszen_Rekrutacyjnych.pdf (dostęp: 4.09.2024).

⁵⁶ *Jak napisać skuteczne ogłoszenie o pracę?*, <https://dlafirm.pracuj.pl/blog/jak-napisac-ogloszenie-o-prace> (dostęp: 4.09.2024).

⁵⁷ *6 błędów w pisaniu ogłoszenia o pracę. Tego unikaj!*, <https://dlafirm.pracuj.pl/blog/bledy-w-pisaniu-ogloszenia-o-prace> (dostęp: 4.09.2024).

⁵⁸ *Jak napisać ofertę pracy, która zachęci kandydatów do przesyłania CV?*, <https://dlafirm.pracuj.pl/blog/jak-napisac-oferte-pracy-ktora-zacheci-kandydatow-do-przesylania-cv> (dostęp: 4.09.2024).

⁵⁹ *Co zawiera ogłoszenie rekrutacyjne?*, <https://pomoc.pracuj.pl/hc/pl/articles/360039691453-Co-zawiera-og%C5%82oszenie-rekrutacyjne> (dostęp: 4.09.2024).

⁶⁰ <https://wyzwaniahr.pracuj.pl/> (dostęp: 4.09.2024).

jak i aspekty związane z budowaniem wizerunku pracodawcy oraz skutecznym komunikowaniem wartości oferty. Platforma podkreśla konieczność budowania wiarygodności podmiotu zatrudniającego poprzez zamieszczanie informacji o firmie oraz przypisuje fundamentalne znaczenie precyzyjnemu opisowi obowiązków, co ma umożliwić kandydat(k)om realną ocenę własnych kompetencji w kontekście wymagań:

„Podaj najważniejsze informacje o pracodawcy – zbuduj zaufanie do Twojej oferty pracy. Wylistuj codzienne zadania i obowiązki pracownika, aby kandydaci mogli sprawdzić, czy podołają oferowanej pracy. Wskaż wymagania od kandydata w podziale na niezbędne i mile widziane [...]. Pisz konkretnie i używaj prostego języka. Zadbaj o kompletne informacje. Na koniec sprawdź poprawność językową.”⁶¹

Wskazanymi elementami są również wyposażenie stanowiska pracy, ścieżka rozwoju i awansu w firmie oraz etapy rekrutacji⁶². W kontekście definiowania oczekiwań wobec kandydata, pracownicy Pracuj.pl zalecają:

„Zacznij od krótkiej, ale szczegółowej informacji o wymaganiach w stosunku do kandydata. Weź pod uwagę:

- wymagany stopień edukacji lub kierunek studiów,
- umiejętności potwierdzone ukończeniem kursu lub certyfikatem,
- znajomość języków obcych,
- doświadczenie na podobnym stanowisku i oczekiwany staż pracy,
- znajomość konkretnych programów komputerowych,
- doświadczenie w określonej branży,
- posiadanie prawa jazdy.

Te najważniejsze, bez których pracownik nie będzie w stanie prawidłowo realizować swoich obowiązków, wyszczególnij na początku. [...] Możesz wspomnieć, jakiego typu osobowości szukasz oraz jakie cechy charakteru sprawdzą się w Twoim zespole.”⁶³

Hierarchia oczekiwań wyraźnie sugeruje większą wagę kompetencji twardych.

Kolejne fragmenty wpisu dotyczą popularnych benefitów pracowniczych wraz z wytycznymi dotyczącymi ich prezentacji w ofertach, operując dwoma komplementarnymi strategiami komunikacyjnymi: enumeracyjną katalogizacją świadczeń pozapłacowych oraz postulatem konkretyzacji obietnic:

⁶¹ *Jak napisać skuteczne ogłoszenie o pracę?*, <https://dlafirm.pracuj.pl/blog/jak-napisac-ogloszenie-o-prace> (dostęp: 4.09.2024).

⁶² *Jak napisać ofertę pracy, która zachęci kandydatów do przesyłania CV?*, <https://dlafirm.pracuj.pl/blog/jak-napisac-oferte-pracy-ktora-zacheci-kandydatow-do-przesylania-cv> (dostęp: 4.09.2024).

⁶³ *Jak napisać skuteczne ogłoszenie o pracę?*, <https://dlafirm.pracuj.pl/blog/jak-napisac-ogloszenie-o-prace> (dostęp: 4.09.2024).

„Benefity pozapłacowe, które mogą przekonać kandydata do wysłania zgłoszenia na Twoje ogłoszenie, to na przykład:

- Możliwość pracy zdalnej,
- elastyczne godziny pracy,
- dofinansowanie udziału w szkoleniach, kursach i konferencjach branżowych,
- możliwość uczenia się od bardziej doświadczonych współpracowników,
- możliwość awansu,
- profesjonalne narzędzia pracy, np. laptop, telefon, samochód służbowy,
- herbata, kawa, ekspres do kawy w firmowej kuchni,
- dofinansowanie posiłków, stołówka firmowa,
- prywatna opieka medyczna,
- ubezpieczenie na życie,
- dofinansowanie zajęć sportowych,
- zniżki na firmowe produkty i usługi,
- spotkania integracyjne,
- służbowy telefon do użytku prywatnego,
- służbowy samochód do użytku prywatnego,
- brak dress code’u,
- bezpłatna odzież ochronna,
- zakwaterowanie,
- transport do pracy, dofinansowanie dojazdów do pracy,
- parking dla pracowników.”⁶⁴

„Unikaj sformułowań typu «atrakcyjne wynagrodzenie», «benefity», «możliwość rozwoju». Zamiast tego podaj widelki wynagrodzeń, konkrety dotyczące benefitów (np. średnia ilość szkoleń w roku, dodatkowe pakiety itp.), informacje dotyczące stopniowej ścieżki rozwoju itp. Nawet jeśli wydaje Ci się, że inne firmy mają więcej do zaoferowania, pisz szczerze – potencjalny kandydat, któremu pasować będą Twoje warunki, z pewnością to doceni.”⁶⁵

Jak widzimy w przywołanych tekstach, Pracuj.pl stara się, aby porady były na tyle ogólne, by mogły być zastosowane przez szerokie spektrum firm, niezależnie od branży w której działają czy ich wielkości. Artykuły mają formalny, ale przystępny ton. Język jest rzeczowy i profesjonalny, co koresponduje z eksperckim pozycjonowaniem platformy. Cechą artykułów jest ich wyraźnie normatywny charakter, co widzimy w użyciu dyrektywnych sformułowań „musi”, „należy”, „niezbędny” itp. czy

⁶⁴ *Jak napisać skuteczne ogłoszenie o pracę?*, <https://dlafirm.pracuj.pl/blog/jak-napisac-ogloszenie-o-prace> (dostęp: 4.09.2024).

⁶⁵ *6 błędów w pisaniu ogłoszenia o pracę. Tego unikaj!*, <https://dlafirm.pracuj.pl/blog/bledy-w-pisaniu-ogloszenia-o-prace> (dostęp: 4.09.2024).

imperatywów „Podaj ...”, „Wylistuj ...”, „Wskaż...”, „Określ...”, „Unikaj...” itd. Nadaje to rekomendacjom charakter nakazów – to zbiór reguł i standardów, których przestrzeganie jest przedstawiane jako warunek konieczny do stworzenia skutecznej oferty pracy.

LinkedIn

Struktura ogłoszenia na platformie LinkedIn obejmuje dziewięć dosyć standardowych sekcji, które opisane są w następujący sposób:

- „1. *Firma*: wpisz nazwę swojej firmy i wybierz właściwą opcję z listy rozwijanej.
2. *Nazwa stanowiska*: wpisz nazwę stanowiska i wybierz właściwą opcję z listy standardowych sugestii nazw stanowisk.
3. *Typ miejsca pracy*: wybierz z rozwijanej listy typ miejsca pracy.
4. *Lokalizacja pracy*: możesz dodać dokładny adres na poziomie ulicy dla swojej oferty pracy.
5. W polach *Stanowisko* i *Branża firmy* wybierz maksymalnie trzy opcje. Aby dodać stanowisko lub branżę, wpisz je w polu tekstowym i wybierz odpowiednią opcję z rozwijanego okna, które się pojawi.
6. Pola *Rodzaj zatrudnienia* i *Poziom w hierarchii* są wypełniane automatycznie na podstawie podanego stanowiska. [Staż / Początkujący / Specjalista / Kadra średniego szczebla / Dyrektor / Kadra zarządzająca]
7. Wpisz *Opis stanowiska pracy*.
8. Kliknij *Dodaj umiejętność*, aby dodać umiejętności wymagane na tym stanowisku.”⁶⁶

Warto zwrócić uwagę, że w instrukcji nie ma żadnych wskazówek dotyczących treści oferty. Ciekawą funkcją dla zatrudniających jest natomiast bieżący podgląd, jak wprowadzane zmiany w zakresie umiejętności wpływają na dostępną pulę kandydatów. Na podstronie LinkedIn Pomoc, znajdziemy artykuły o tytułach *Publikowanie ofert pracy na LinkedIn – Najlepsze praktyki*⁶⁷, *Wskazówki dotyczące jakości ofert pracy*⁶⁸ czy *Tworzenie skutecznego opisu oferty pracy*⁶⁹. Wskazówki mają jednak wyraźnie

⁶⁶ *Publikowanie oferty pracy w usłudze Recruiter*, <https://www.linkedin.com/help/recruiter/answer/a415043?trk=hc-hp-shortcuts> (dostęp: 4.09.2024).

⁶⁷ *Publikowanie oferty pracy na LinkedIn – Najlepsze praktyki*, <https://www.linkedin.com/help/linkedin/answer/a518737/post-oferty-pracy-na-najlepsze-linkedin-praktyki?lang=pl> (dostęp: 4.09.2024).

⁶⁸ *Wskazówki dotyczące jakości ofert pracy*, <https://www.linkedin.com/help/recruiter/answer/a519893?hcppcid=search> (dostęp: 4.09.2024).

⁶⁹ *Tworzenie skutecznego opisu oferty pracy*, <https://www.linkedin.com/help/linkedin/answer/a518588> (dostęp: 4.09.2024).

techniczno-proceduralny charakter i odzwierciedlają logikę platformy jako narzędzia rekrutacyjnego w ekosystemie cyfrowym. Z pierwszego z artykułów dowiadujemy się:

„Utwórz stronę LinkedIn i zarządzaj nią. Strona LinkedIn przedstawia standardy, wizję i wartości firmy. [...] Zaproś pracowników do obserwowania strony LinkedIn. [...] Przygotuj skuteczny i szczegółowy opis oferty pracy, który zawiera wymagane umiejętności, aby dotrzeć do osób spełniających Twoje kryteria. [...] Powiąż ofertę pracy ze stroną LinkedIn, aby oferta była widoczna na stronie. [...] Dodanie dokładnego adresu z nazwą ulicy w ofercie pracy pozwala osobom szukającym pracy sprawdzić czas dojazdu z domu do pracy. [...] Ustaw budżet oferty pracy.”⁷⁰

Nie są to więc porady redakcyjne, lecz precyzyjne instrukcje osadzone w architekturze systemu LinkedIn – od tworzenia profilu firmy, przez konfigurację widoczności oferty, po automatyzację selekcji kandydatów. Zalecenia skupiają się na maksymalnym wykorzystaniu funkcjonalności platformy: targetowaniu, optymalizacji zasięgu oraz budżetowaniu promocji. Z kolei wskazówki zawarte w drugim z wymienionych artykułów odwołują się do ogólnych standardów jakości, wiarygodności i zgodności z regulacjami prawnymi oraz wewnętrznymi zasadami platformy. Zawarte zalecenia podkreślają wagę profesjonalizmu, przejrzystości i niedyskryminującego charakteru ogłoszeń:

1. Oferty pracy nie mogą nikogo dyskryminować. LinkedIn zabrania dyskryminacji w ofertach pracy ze względu na cechy chronione, w tym wiek, płeć, tożsamość płciową, religię, pochodzenie etniczne, rasę, pochodzenie narodowe, niepełnosprawność, orientację seksualną i wszelkie inne podstawy chronione prawem.
2. Oferty pracy muszą być jasne i powinny przekazywać wszystkie istotne i rzeczowe szczegóły. Należy uwzględnić w nich tytuł, obowiązki, kwalifikacje i, jeśli to możliwe, rodzaj pracy (np. pełny etat, część etatu, umowa itp.), a także informacje o pracodawcy, takie jak adres fizyczny firmy lub dane kontaktowe, prawidłowy adres strony internetowej i ważny adres e-mail związany z domeną firmy (jeśli dotyczy).
3. Oferta pracy musi jasno określać stanowisko i unikać niejednoznacznych obowiązków i/lub kwalifikacji. Należy zachować zwięzłość, ale i szczegółowość, aby osoby poszukujące pracy mogły dokładnie zrozumieć, na czym polega praca.
4. Publikacje muszą zawierać wszystkie istotne i faktyczne informacje.
5. Stanowisko i opis oferty muszą się zgadzać. [...], oferta pracy nie może promować stanowiska, które jest niezgodne z opisem oferty.

⁷⁰ *Publikowanie oferty pracy na LinkedIn – Najlepsze praktyki*, <https://www.linkedin.com/help/linkedin/answer/a518737/post-oferty-pracy-na-najlepsze-linkedin-praktyki?lang=pl> (dostęp: 4.09.2024).

6. Oferty pracy powinny być przygotowane w sposób profesjonalny. Różne role, lokalizacje i kultura korporacyjna mogą wymagać zastosowania odmiennego stylu lub terminologii, aby zainteresować odpowiednich kandydatów. Jednak oferty zawierające rażące błędy literowe, błędy gramatyczne, symbole, nieprofesjonalny lub nieodpowiedni język, czy też niepełne zdania nie wzbudzają zaufania u kandydatów. Należy unikać nadmiernego używania wewnętrznego żargonu, obraźliwego slangu, wielkich liter lub emoji.⁷¹

Mimo szczegółowości zaleceń, artykuł pozostaje w dużej mierze abstrakcyjny – brakuje w nim praktycznych przykładów, które mogłyby pełnić funkcję wzorca dla użytkowników. Choć tekst wyraźnie odwołuje się do bez wątpienia ważnych kryteriów dobrej oferty pracy, brak konkretnych ilustracji może utrudniać ich zastosowanie w rzeczywistym procesie redakcji ogłoszeń.

RocketJobs

Struktura oferty pracy na portalu RocketJobs jest częściowo zestandaryzowana, obejmując sekcje takie jak: branża, nazwa stanowiska, firma zatrudniająca, lokalizacja, rodzaj pracy (wymiar pracy), poziom doświadczenia, forma zatrudnienia (typ umowy), tryb pracy (stacjonarna / zdalna / hybrydowa), kluczowe wymagane umiejętności, opis samej pracy (element otwarty pod kątem kolejności i nazewnictwa obowiązków, wymagań i oferowanych benefitów), które muszą zostać uzupełnione przez pracodawcę. Opcjonalnie do wypełnienia są zarobki oraz sekcja „O pracodawcy” przenosząca do podstrony z profilem danej organizacji, do czego RocketJobs namawia swoich klientów. Jednocześnie platforma umożliwia dużą elastyczność w zakresie personalizacji elementów wizualnych, multimediów oraz dodatkowych opisów, co pozwala na wyróżnienie oferty i dopasowanie jej do specyfiki danej branży. W efekcie, podstawowa struktura jest ujednolicona, ale warstwa wizualna i kreatywna pozostaje otwarta na indywidualne modyfikacje pracodawców.

W 2022 roku RocketJobs stworzyło kampanię *Jak pisać SPOKO ogłoszenia o pracę*⁷², której głównym punktem styku z odbiorcami jest (nadal aktywna) poradnikowa strona www o tym samym tytule. Inicjatywa była wspierana komunikacyjnie przez serię spotów wideo opublikowanych i promowanych w serwisie YouTube oraz działania w mediach społecznościowych należących do Mety. Jej celem

⁷¹ *Wskazówki dotyczące jakości ofert pracy*, <https://www.linkedin.com/help/recruiter/answer/a519893?heppcid=search> (dostęp: 4.09.2024).

⁷² *Jak pisać SPOKO ogłoszenia o pracę*, <https://jakpiscacspokoogloszeniaoprace.pl/> (dostęp: 4.09.2024).

jest dostarczanie rekruterom i osobom odpowiedzialnym za tworzenie ofert pracy praktycznych wskazówek, mających zwiększyć efektywność procesów pozyskiwania kandydatów. Strona składa się z trzech sekcji: *Jak wygląda SPOKO ogłoszenie o pracę*⁷³, *Siedem grzechów głównych rekrutera(-ki)*⁷⁴ i *Spoko porady od kandydatów(-ek)*⁷⁵ oraz odnośnika do przykładowego, dobrego według RocketJobs ogłoszenia. Do kampanii odwołuje się też wiele wpisów na firmowym blogu funkcjonującym pod nazwą *RocketSpace. Magazyn RocketJobs*. Każdy z artykułów to praktyczny poradnik, w którym autorzy i autorki, opierając się na dobrych i złych przykładach oraz wynikach badań, krok po kroku opisują, jak stworzyć skuteczne i atrakcyjne ogłoszenie rekrutacyjne. Zapoznajmy się z kilkoma wybranymi fragmentami:

„Jak chcesz zaprezentować swoje miejsce pracy? Czym jest to coś, co może zachęcić kandydatów(-ki) do kliknięcia w przycisk «aplikuj»? Być może ciekawi klienci (jacy?) i angażujące projekty (jakie?) umożliwiające rozwój. A może otwarta kultura organizacyjna i wyznawane wartości, mające realne przełożenie na codzienne działania (jakie?) firmy. Uzupełniając sekcję «Informacje o firmie» zrezygnuj z pustych frazesów, które można odnaleźć w opisie każdego innego pracodawcy. Skoncentruj się na tym, co ma szansę przyciągnąć najlepszych.”⁷⁶

„Wylistuj:

– Czym konkretnie miałyby się zajmować osoba, której szukasz? Jaki byłby zakres jej obowiązków i odpowiedzialności?

– Jakimi umiejętnościami (zarówno miękkimi, jak i twardymi) powinna się charakteryzować?

– Jakie narzędzia/programy powinna znać?

– Czy są jeszcze jakieś wymogi, które kandydat(-ka) musi spełnić, żeby był(-a) brany(-a) pod uwagę przy kolejnym etapie rekrutacji?

Nie przypisuj poszukiwanej osobie obowiązków kilku specjalistów. Chęć zatrudnienia jednego pracownika zamiast trzech nie przeżyje próby czasu – takie rozwiązania docelowo prowadzą do frustracji i wypalenia zawodowego.”⁷⁷

⁷³ *Jak wygląda SPOKO ogłoszenie o pracę*, <https://jakpisacspokoogloszeniaoprace.pl/jak-wyglada-spoko-ogloszenie-o-prace/> (dostęp: 4.09.2024).

⁷⁴ *Siedem grzechów głównych rekrutera(-ki)*, <https://jakpisacspokoogloszeniaoprace.pl/siedem-grzechow-glownych-rekrutera/> (dostęp: 4.09.2024).

⁷⁵ *Spoko porady od kandydatów(-ek)*, <https://jakpisacspokoogloszeniaoprace.pl/spoko-porady-od-kandydatow/> (dostęp: 4.09.2024).

⁷⁶ *Jak pisać SPOKO ogłoszenia o pracę*, <https://jakpisacspokoogloszeniaoprace.pl/> (dostęp: 4.09.2024).

⁷⁷ *Jak pisać SPOKO ogłoszenia o pracę*, <https://jakpisacspokoogloszeniaoprace.pl/> (dostęp: 4.09.2024).









„OPIS STANOWISKA

Poszukujemy osoby, która wesprze dział X w ... [ogólne informacje o dziale i głównych zadaniach spoczywających na nowej osobie]

BĘDZIESZ ODPOWIADAĆ ZA [Potraktuj to jako przykład i bazując na wylistowanych wymaganiach, dostosuj je do swojego stanowiska. Pamiętaj, aby nie przypisywać poszukiwanej osobie obowiązków kilku specjalistów!]

- ➔ pozyskiwanie nowych Klientów"
- ➔ analizę potrzeb oraz proponowanie rozwiązań Klientom"
- ➔ sprzedaż lubianych i skutecznych produktów rekrutacyjnych"
- ➔ budowanie relacji z naszymi partnerami"
- ➔ realizowanie celów XYZ"
- ➔ [wpisz własne].

APLIKUJ DO NAS, JEŚLI: [Wylistuj to, czego dokładnie oczekujesz od kandydata; skup się na konkretnych umiejętnościach twardych, wymaganych narzędziach i kompetencjach miękkich.]

-  masz min. X lat doświadczenia w branży Y"
-  doradztwo i budowanie długofalowych relacji z Klientem to Twój konik"
-  pracujesz z nastawieniem na realizację celu"
-  posiadasz umiejętności negocjacyjne i znasz techniki... [wpisz własne]"
-  korzystałeś(-aś) z narzędzi... [wpisz własne]"
-  znasz język angielski na poziomie min. C1"
-  jesteś osobą samodzielną i dobrze zorganizowaną"
-  interesujesz się tematyką... [wpisz własne].⁷⁸

Jedną z najbardziej widocznych cech komunikatów jest ich wyraźny pragmatyzm. Autorzy unikają teoretyzowania, koncentrując się na dostarczaniu praktycznych i konkretnych wskazówek. Używany przez RocketJobs język jest bezpośredni:

„Zanim przystąpisz do tworzenia jakiegokolwiek ogłoszenia o pracę [...].⁷⁹

„Sprawdź [...]. Pomoże Ci to w [...].⁸⁰

„Jeśli tu jesteś, to znaczy, że najprawdopodobniej: trafiłeś(-aś) w swoim życiu na niespoko ofertę pracy (been there, seen that), opublikowałeś(-aś) kiedyś spoko ofertę

⁷⁸ *Spoko ogłoszenie o pracę*, <https://rocketjobs.pl/oferta-pracy/spoko-ogloszenie-o-prace> (dostęp: 4.09.2024).

⁷⁹ *Jak wygląda SPOKO ogłoszenie o pracę*, <https://jakpisacspokoogloszeniaoprace.pl/jak-wyglada-spoko-ogloszenie-o-prace/> (dostęp: 4.09.2024).

⁸⁰ *Jak wygląda SPOKO ogłoszenie o pracę*, <https://jakpisacspokoogloszeniaoprace.pl/jak-wyglada-spoko-ogloszenie-o-prace/> (dostęp: 4.09.2024).

pracy (a przynajmniej tak Ci się wydawało), ale efekty tej rekrutacji były średnio zadowolające).⁸¹

i nieformalny, co manifestuje się w użyciu słowa „spoko” w samej nazwie kampanii i domeny internetowej, ale także w potocznych wyrażeniach takich jak „ekstra”, „czołem”, „kawał dobrej roboty”, „oczekiwana lawina życiorysów”, „ciarki zażenowania”, „zagwozdka” czy „SPOILER ALERT”. Użycie takiego stylu ma na celu skrócenie dystansu do odbiorcy i uczynienie przekazu przystępnym. W treściach wielokrotnie podkreślana jest konieczność empatii i zrozumienia potrzeb, oczekiwań oraz motywacji potencjalnego pracownika:

„Jeśli nazwa stanowiska nie oddaje wystarczająco roli przyszłego pracownika, to wprowadza aplikanta(-kę) w błąd i marnuje jego/jej czas.”⁸²

„Wyjdź od potrzeb pracowników i pomyśl jak je zrealizować.”⁸³

„Wyjdź od problemów, z którymi zmagają się Twoi pracownicy z uwagi na charakter swojego zawodu, i pomyśl jak je rozwiązać.”⁸⁴

Kampania konsekwentnie promuje transparentność i autentyczność jako kluczowe wartości w procesie tworzenia ofert pracy. Rekruterzy są zachęceni do unikania przesadnych obietnic, eufemizmów czy ukrywania mniej atrakcyjnych aspektów pracy. Oferta według RocketJobs ma przedstawiać realny obraz stanowiska i firmy, co ma zapobiegać późniejszemu rozczarowaniu i rotacji pracowników. Dzięki takim działaniom marka pozycjonuje się jako nowoczesne źródło wiedzy, odpowiadające na zmieniające się realia rynku pracy i oczekiwania kandydatów.

⁸¹ *Jak pisać SPOKO ogłoszenia o pracę*, <https://jakpisacspokoogloszeniaoprace.pl/> (dostęp: 4.09.2024).

⁸² *Jak wygląda SPOKO ogłoszenie o pracę*, <https://jakpisacspokoogloszeniaoprace.pl/jak-wyglada-spoko-ogloszenie-o-prace/> (dostęp: 4.09.2024).

⁸³ *SPOKO ogłoszenie o pracę*, <https://rocketjobs.pl/oferta-pracy/rocketjobs-pl--spoko-ogloszenie-o-prace-klodzko-inne> (dostęp: 4.09.2024).

⁸⁴ <https://jakpisacspokoogloszeniaoprace.pl/jak-wyglada-spoko-ogloszenie-o-prace/> (dostęp: 4.09.2024).

Porównanie struktur ofert pracy na wybranych portalach rekrutacyjnych

Poniższa tabela ilustruje podobieństwa i różnice w podejściu trzech wybranych portali pracy do struktury i zawartości ofert. W tabeli zachowana jest oryginalna kolejność.

LinkedIn	Pracuj.pl	RocketJobs
Firma	Nazwa pracodawcy	Branża
Nazwa stanowiska	Nazwa stanowiska	Nazwa stanowiska
Typ miejsca pracy	Miejsce pracy	Firma
Lokalizacja pracy	Tryb pracy	Lokalizacja
Branża firmy	Wakaty (opcja)	Rodzaj pracy
Rodzaj zatrudnienia	Rodzaj umowy	Doświadczenie
Poziom w hierarchii	Wynagrodzenie (opcja)	Forma zatrudnienia
Opis stanowiska pracy	Wymiar pracy	Tryb pracy
Umiejętności	Poziom stanowiska	Wymagane umiejętności
Wynagrodzenie (opcjonalnie)	Twój zakres obowiązków	Opis stanowiska
	Nasze wymagania	Zarobki (opcjonalnie)
	To oferujemy	
	Benefity	
	Etapy rekrutacji	
	Sekcja opisu firmy	
	Galeria zdjęć	
	Trzy dodatkowe moduły z dowolnym nagłówkiem	

Tabela 2.. Struktura ofert pracy na wybranych portalach rekrutacyjnych (opracowanie własne).

Widać wyraźnie, że mamy do czynienia z jednym scenariuszem komunikacyjnym. Wszystkie trzy portale dążą do standaryzacji informacji w ofertach pracy, jednak różnią się stopniem szczegółowości, priorytetami oraz dodatkowymi polami, które są pochodną ich specyfiki i grupy docelowej. Pojawienie się pól „Typ miejsca pracy” czy „Tryb pracy” odzwierciedla zmiany na rynku pracy umysłowej, które zaszły w efekcie pandemii Covid-19 – popularyzację pracy zdalnej i hybrydowej. Portale podkreślają, jak ważny jest wizerunek pracodawcy, a rozbudowane sekcje na temat firmy i atmosfery pracy ilustrowanej przez materiały foto-wideo sugerują, że firmy powinny aktywnie

„sprzedawać” swoje oferty, aby przyciągnąć kandydatów.

Zastanawiającą kwestią w kontekście transparentności jest wynagrodzenie – z jednej strony, portale namawiają do podawania widełek płacowych i wyraźnie komunikują jego wagę dla kandydatów i kandydatek, z drugiej, nie ma obowiązku uzupełnienia tego pola. To odzwierciedla rozdźwięk między postulatami dotyczącymi modelowej oferty pracy, a rzeczywistością, w której większość pracodawców nie jest gotowa na przedstawienie warunków finansowych (o czym piszę w podrozdziale *Atrakcyjne, acz niejawne wynagrodzenie*), które, jako fundamentalna informacja, powinny być czymś tak oczywistym, jak zakres obowiązków czy wymagane kompetencje. Niezależnie od tego, czy niechęć do podawania zarobków wynika z obawy przed wzrostem oczekiwań płacowych wśród obecnych i przyszłych pracowników, braku sformalizowanych siatek płac w organizacji, czy też z faktu, że oferowane stawki mogą nie być konkurencyjne na tle rynku, praktykę można postrzegać jako narzędzie utrzymywania przez pracodawcę przewagi negocjacyjnej.

5.3. Employer branding jako pole produkcji dyskursu

Jak zostało ustalone, oferta pracy jest ogłoszeniem zawierającym elementy o charakterze wizerunkowym. Gatunek ten nie są jedynym nośnikiem obrazu pracy w niniejszej analizie. Równie istotną część materiału badawczego stanowią samoopisy organizacji zamieszczone na ich stronach internetowych w zakładkach, które mówią o karierze. Są one swoistym rozszerzeniem oferty pracy. Tekst wizerunkowy Katarzyna Płoszaj definiuje jako:

„tekstowe wyrażenie treści wpisujących się w określony świat przeżyć, w ramach którego projektowana jest komunikacja na okoliczność wybranej marki; [...]. W tekście wizerunkowym zasadniczymi elementami są słowa użyte do konstrukcji tekstu, aspektem krytycznym jest zaś sposób, w jaki ten tekst został skonstruowany (to, jak te słowa zostały złożone). W sumie strategiczną determinantę stanowi treść, czyli zawartość wybranej formy komunikacji, której sposób uformowania wskazuje na wartości, jakimi kierowano się, projektując tę treść.” (Płoszaj 2018, s. 249)

Ta perspektywa, akcentująca strategiczny i celowy charakter tekstu wizerunkowego, okazuje się być wystarczająca dla celów niniejszej analizy i w bezpośredni sposób kieruje uwagę na sam proces jego tworzenia. Ten z kolei, w kontekście komunikacji rekrutacyjnej, podlegał procesom profesjonalizacji, a w przypadku dużych organizacji

już dawno przestał być domeną wyłącznie działów HR. Obecnie jest to złożone przedsięwzięcie, w którym uczestniczą działy komunikacji, specjaliści employer branding, a nierzadko również zewnętrzne agencje, które z perspektywy KAD możemy traktować jako agentów dyskursu. Ta zmiana w strukturze produkcji tekstów jest źródłem obserwowanej ewolucji ofert pracy – specjaliści od szeroko rozumianego marketingu importują techniki i język ze swojej dziedziny, przekształcając oferty pracy i informacje o pracy w danej firmie w materiały o charakterze wizerunkowym.

Iwona Szwed, w przeprowadzonej analizie hipertekstualnych ofert pracy w przestrzeni internetowej, pisze, że w komunikacji:

„kształtowany jest medialny obraz świata, będący pochodną sposobu konceptualizacji świata typowego dla danej kultury, który w mediach jest profilowany, modyfikowany i utrwalany zgodnie z oczekiwaniami dominującymi w danej społeczności. Podobnie rzecz się ma w przypadku służących pozyskaniu pracowników stron internetowych, na których przekaz jest dostosowany do odbiorcy, aby zwiększyć siłę perswazyjną takiego komunikatu.” (Szwed 2024, s. 160)

Autorka zakłada, że kreślony w komunikacji rekrutacyjnej obraz jest wiernym odzwierciedleniem oczekiwań kandydatów i kandydatek. Na konsumenckie podejście do pracy, które szeroko omawiam w rozdziale pierwszym, zwraca również uwagę Anna Karczewska, która w oparciu o prace innych autorów stwierdza, że podejście to zwrotnie wpływa na traktowanie pracodawcy jako marki, którą się „buduje i kształtuje, dostosowując ją do oczekiwań odbiorców” (Karczewska 2023, s. 21). Oznacza to, że twórca przekazu powinien wiedzieć, jaka wizja pracy jest atrakcyjna dla potencjalnego pracownika i taką kreować. Dokładnie tym zajmuje się employer branding. Konieczną uwagę jest w tym miejscu zaznaczenie, że uznanie tego założenia za neutralne, mogłoby zakończyć niniejsze badanie lub skierować analizę na inne tory. Moglibyśmy uznać, że skoro praca jest przedstawiana tak a nie inaczej, to znaczy, że pracownicy takiej pracy pożądamy. Nie powiedziałyby nam to jednak nic na temat ideologii, która jest w tych tekstach reprodukowana. Kandydaci i kandydatki mogą szczerze oczekiwać pewnych rzeczy, mogą mieć przekonania na temat atrakcyjnego miejsca pracy i „fajnej” kultury organizacyjnej, nie oznacza to jednak, że tak konceptualizowana i organizowana praca jest dla pracowników zawsze i jednoznacznie korzystna.

Wróćmy do głównego wątku podrozdziału. Bezspornie profesjonalizacja procesów budowania wizerunku pracodawcy i procesów rekrutacyjnych wpływa na

kształt i treść ofert pracy wraz z ich rozszerzeniem w postaci materiałów wizerunkowych na stronach organizacji i profilach na portalach pracy. Wspominam wcześniej o employer branding, jako jednej z dziedzin, która zajmuje się komunikacją pracodawców. Szeroki repertuar wyrażań, które pojawiają się zarówno w kontekście teorii jak i praktyki związanej z „produkcją” ofert pracy, może wprowadzać niemałe zamieszanie, dlatego w ramach zakończenia postaram się krótko scharakteryzować istotne dla przedmiotu badania pojęcia. Będą to definicje zaczerpnięte z literatury z zakresu zarządzania i marketingu, które „wytworzyły” i zajmują się tymi zagadnieniami. *Employer branding* (EB) to strategia marki pracodawcy, obejmująca wszystkie działania mające na celu budowanie i komunikowanie pozytywnego wizerunku organizacji wśród obecnych i potencjalnych pracowników (zob. Backhaus i Tikoo 2004, Kozłowski 2012, Mosley 2007, Wojtaszczyk 2015, Woźniak 2013). *Employee Value Proposition* (EVP), czyli propozycja wartości dla pracownika, to w założeniu unikatowy zestaw korzyści, wartości i doświadczeń, jakie organizacja oferuje swoim pracownikom (zob. Daszkiewicz i Wrona 2014, Pawar i Charak 2014). Kampania employer brandingowa to z kolei konkretny, określony w czasie zestaw działań marketingowych, mających na celu dotarcie do określonej grupy odbiorców (np. specjalistów z konkretnej dziedziny, studentów, absolwentów, szerokiej grupy potencjalnych kandydatów, interesariuszy czy szeroko rozumianej opinii publicznej) z konkretnym przekazem. Celem takiej kampanii może być na przykład budowanie świadomości marki pracodawcy lub poprawa wizerunku. Kampania rekrutacyjna to zestaw działań zorientowanych wyłącznie na pozyskanie aplikacji kandydatów. Może wykorzystywać różne kanały dotarcia (internet, w tym: płatną reklamę w ramach Meta lub Google, portale rekrutacyjne, LinkedIn; tradycyjne media takie jak prasa, telewizja, radio, outdoor; targi pracy, biura karier czy konferencje branżowe) i formaty reklamowe (posty, stories, reelsy, livestreamy w mediach społecznościowych, banery, billboardy, spoty wideo, artykuły sponsorowane, webinary, podcasty). Reklama rekrutacyjna (*recruitment ad*) to konkretny, jednostkowy materiał promujący markę pracodawcy lub dane stanowisko. Oferta pracy (*job advertisement*) przedstawia dane stanowisko i może być częścią (i zarówno według teoretyków jak i praktyków powinna korespondować z założeniami) employer branding, przedsiębiorstwa lub większej kampanii, ale nie musi. W literaturze można spotkać pokrewne pojęcia np. *recruitment marketing* czy *employment marketing* (marketing rekrutacyjny) (zob. Asprey 2005, Price 2007, Roberts

1997, Ryan i in. 2000, Siniakowicz 2009).

Zdefiniowanie i scharakteryzowanie EB jest o tyle istotne, że pozwala spojrzeć na domenę jako pole produkcji dyskursu o pracy. Szeroko rozumiane instytucje i specjaliści zajmujący się EB są agentami w produkcji zarówno obrazu (bo zajmują się budowaniem wizerunku pracodawcy i komunikacją rekrutacyjną), jak i organizacji pracy (bo zajmują się wdrażaniem różnorodnych praktyk). Badania prowadzone czy to na gruncie akademickim czy rynkowym, koncentrują się na biznesowej efektywności tychże działań – jakie oferty przyciągają najlepszych kandydatów, jak mierzyć zwrot z inwestycji w markę pracodawcy, jak zmniejszać rotację pracowników i tym podobne. Obszar stanowi tło produkcji tekstów, więc należy mieć jego świadomość. Nie stanowi jednak przedmiotu badania, chociaż krytyczna analiza dyskursu employer brandingowego (podręczników, wystąpień, artykułów, podcastów), a nie jego produktu (ofert pracy i tekstów wizerunkowych organizacji), z pewnością byłaby również poznawczo wartościowa.

5.4. Pozycje podmiotowe

W analizowanych tekstach pojawiają się trzy pozycje podmiotowe: pracodawca (organizacja oferująca zatrudnienie, określone warunki pracy oraz kulturę organizacyjną), potencjalny kandydat(ka) (główny adresat komunikatu) oraz pracownicy organizacji, do których teksty się odnoszą i którzy również bywają odbiorcami tychże przekazów. Należy podkreślić, że komunikacja rekrutacyjna pełni istotną funkcję nie tylko zewnętrzną, ale i wewnętrzną. Choć nadrzędnym celem jest przyciągnięcie kandydatów, jej oddziaływanie rozciąga się na obecnych pracowników. Jak wskazują badacze, proces artykulacji i publicznego przedstawiania kultury organizacyjnej utrwała przekonania, normy i wartości w świadomości wewnętrznych interesariuszy (zob. Cheney 1983, Engstrom i in. 2017, Mouton i in. 2012). Relacje między tymi podmiotami mają charakter hierarchiczny, nawet jeśli używany w materiałach język służy ukryciu tej hierarchii, np. poprzez deklaracje o wartości pracowników i stawianie się w pozycji podrzędnej względem nich oraz kandydatów:

„Potrzebujemy pracowników takich jak Ty, aby [...]”⁸⁵

⁸⁵ <https://www.canon.pl/careers/> (dostęp: 1.02.2025).

„To kreatywności i różnorodności ludzi pracujących w firmie Samsung zawdzięczamy to, że jesteśmy jedną z najbardziej innowacyjnych firm na świecie.”⁸⁶

Czy zastąpienie typowych zwrotów jakimi są „oczekujemy” i „wymagamy” mniej kategorię „What we ask: [...]”⁸⁷ (O co prosimy – tłum. własne). Chociaż w istocie jest to ten sam element, ponadto tłumaczony na polski jako „Nasze oczekiwania”. Zabieg łagodzi ton i sprawia, że kryteria wydają się być negocjowalną prośbą ze strony pracodawcy, a nie bezwzględnym warunkiem. W celu dyskursywnego zniwelowania asymetrii pracodawcy używają podmiotu zbiorowego – inkluzywnego „My”. W poniższych egzemplifikacjach, gdzie ze udziałem na „my” (firma) i „ty” (kandydat) jest obecny, odbiorcy są zapraszani do wspólnego działania:

„Wspólnie z nami twórz produkty [...]”⁸⁸

„Join us in our exciting quest to build the future home!”⁸⁹ (Dołącz do nas w naszej ekscytującej misji budowania domu przyszłości! – tłum. własne)

„Our job is to [...]”⁹⁰ (Nasza praca polega na – tłum. własne)

Pracodawca, zamiast pozycjonować się jako odrębna instancja zlecająca zadania, konstruuje narrację o jedności interesów, w której granice między zarządzającymi a zatrudnionymi ulegają zatarciu.

Jednocześnie, o nadrzędnej pozycji pracodawcy świadczy dominujące w tekstach użycie pierwszej osoby liczby mnogiej w odniesieniu do organizacji. My (jako pracodawca) dajemy, umożliwiamy itd. To bardzo wyraźny komunikat wskazujący na to, kto ma władzę – kto daje przywileje i zasoby, a kto otrzymuje, kto je kontroluje, a kto z nich korzysta:

„We give you the freedom you need to optimize that work-life blend.”⁹¹ (Dajemy ci wolność, której potrzebujesz do zoptymalizowania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym – tłum. własne)

⁸⁶ <https://www.samsung.com/pl/about-us/careers/job-fields/> (dostęp: 10.02.2025).

⁸⁷ <https://www.linkedin.com/jobs/view/b2b-product-business-developer-at-canon-emea-4207784142/?originalSubdomain=pl> (dostęp: 1.02.2025).

⁸⁸ <https://www.samsung.com/pl/about-us/careers/job-fields/> (dostęp: 10.02.2025).

⁸⁹ <https://career.electroluxgroup.com/global/en/job/JR68680/Staff-Cybersecurity-Architect-Governance> (dostęp: 10.02.2025).

⁹⁰ <https://www.google.com/about/careers/applications/jobs/results/141382047070331590-marketing-manager/> (dostęp: 10.02.2025).

⁹¹ <https://careers.microsoft.com/v2/global/en/home.html> (dostęp: 10.02.2025).

„Dajemy Ci przestrzeń do nauki, poznawania nowych ludzi, wsparcie oraz elastyczność.”⁹²

„W ramach różnych funkcji będziesz mógł z pasją pracować nad naszymi produktami.”⁹³

Zresztą samo słowo „pracodawca” implikuje, że pracownik pracę „otrzymuje”. Mimo że alternatywnym, a może nawet uzasadnionym, byłaby zmiana nazwy tego pierwszego na „pracobiorcę”, który otrzymuje pracę od tego, kto ją świadczy, czyli pracownika. Szersze rozważania na ten temat prowadzi Zofia Smelka-Leszczyńska (2024). W tym kontekście uwagę przykuwa fragment mówiący o hojnych benefitach:

„Our generous wellbeing benefits [...]”⁹⁴ (Nasze hojne benefity wellbeingowe – tłum. własne)

Zupełnie jakby benefity nie były narzędziem służącym pracodawcy do przyciągnięcia najlepszych kandydatów i kandydatek, co jest ugruntowane w literaturze z zakresu HRM (zob. Bryant i Allen 2013, Werner i Balkin 2021), tylko wspaniałomyślnym darem. Zatem mimo pozytywnego charakteru większości przekazów (co jest przedstawione w kolejnych rozdziałach analitycznych), dynamika władzy wciąż jest zachowana, ponieważ to firma decyduje, co pracownik „dostanie”.

Zatem przyglądając się relacjom pomiędzy podmiotami, najwyżej sytuuje się pracodawca, który występuje jako dysponent władzy, określający warunki, zasady i oczekiwania wobec osób zatrudnionych i kandydatów. Poczynione obserwacje potwierdza badanie Łackiej-Badury (2017), która w paradygmacie KAD bada relacje władzy między pracodawcami a potencjalnymi pracownikami, których odbicie znaleźć można w strukturach językowych używanych w ofertach pracy. Badaczka udowadnia, że ich relacji nie można uznać za równorzędne. Organizacje dysponują nie tylko środkami materialnymi (wynagrodzenie, benefity), ale także symbolicznymi, jak możliwość przynależności do określonej społeczności. Zatrudnieni pracownicy zajmują pozycję bliższą wobec pracodawcy – przedstawiani są jako ci, którzy już spełnili określone wymagania i współtworzą pozytywnie wartościowaną kulturę. Ich relacja z pracodawcą opiera się na wzajemnych zobowiązaniach, które dodatkowo wzmacniają

⁹² <https://www.bosch.pl/kariera/dlaczego-bosch/> (dostęp: 1.02.2025).

⁹³ <https://www.bmwgroup.jobs/pl/> (dostęp: 10.02.2025).

⁹⁴ <https://careers.microsoft.com/v2/global/en/benefits> (dostęp: 10.02.2025).

przynależność do organizacji. Kandydaci z kolei są w pozycji podległej. Choć komunikaty do nich skierowane mają przedstawiać pracę jako atrakcyjną i zachęcić do aplikacji, jednocześnie stawiają wyraźne warunki dotyczące kompetencji, cech osobowości oraz gotowości do integracji z firmą, co widoczne jest w używaniu trybu warunkowego – „Aplikuj jeśli”, „Ta oferta jest dla Ciebie jeśli” i tak dalej. Kandydat jest więc „zapraszany”, lecz zaproszenie to stanowi wyłącznie teoretyczną możliwość, która ma szansę dojść do skutku tylko przy spełnieniu precyzyjnie określonych oczekiwań pracodawcy.

Rozdział 6. Analiza tekstu i praktyki społecznej

Przyjęta w niniejszej pracy struktura kolejnych rozdziałów analitycznych została świadomie podporządkowana typowej architekturze informacji w ofertach pracy. Wywód rozpoczynam od analizy wymagań stawianych kandydatom (rozdział *Modelowy pracownik*), następnie przechodzę do rekonstrukcji charakteru samej pracy (rozdział *Środowisko pracy*), kończę na omówieniu atutów zatrudnienia (rozdział *Korzyści z pracy*). Porządek ten odzwierciedla logikę, jaką posługują się pracodawcy oraz portale rekrutacyjne. Decyzja pozwala na systematyczną dekonstrukcję dyskursu w jego własnych ramach. Każdy z podrozdziałów mieszczących się w tych trzech ramach jest poświęcony kategorii tematycznej, która wyłoniła się z analizy zgromadzonego materiału badawczego. Koncentruję się na rekonstrukcji deklaracji i odtwarzam budowany przez pracodawców obraz rzeczywistości, dokonując krytycznej interpretacji tych przekazów w oparciu o możliwe implikacje, ujawniające się sprzeczności oraz narracyjne pęknięcia, które można wyczytać z badanych tekstów.

6.1. Modelowy pracownik

W tym rozdziale staram się zmierzyć z pytaniem, czego oczekuje się od jednostki w kontekście pracy. Poszukując odpowiedzi, koncentruję się na elementach uniwersalnych, które przekraczają granice zawodów, specjalizacji i branż.

W literaturze z zakresu zarządzania rozróżnia się dwa główne rodzaje kompetencji: twarde oraz miękkie (zob. Heckman i Kautz 2012, Stanuch i in. 2024, Sutherland i Canwell 2007). Kompetencje twarde to wiedza specjalistyczna w danej dziedzinie i mierzalne, specyficzne dla danego zawodu czy grupy stanowisk umiejętności techniczne w szerokim znaczeniu tego słowa. Można je nabyć poprzez edukację formalną, kursy, szkolenia, doświadczenia zawodowe, przez co podlegają łatwej weryfikacji. Przykładem kompetencji twardej może być programowanie w określonym języku, obsługa jakiegoś specjalistycznego oprogramowania, znajomość przepisów prawnych, czy planowanie budżetu marketingowego. Z kolei kompetencje miękkie odnoszą się do cech osobowości oraz umiejętności społecznych i poznawczych, które determinują sposób, w jaki jednostka wchodzi w interakcje z innymi, radzi sobie z emocjami oraz podchodzi do rozwiązywania problemów. Do tej kategorii zalicza się m.in. komunikatywność, umiejętność pracy w zespole, kreatywność, zdolności

przywódcze, zarządzanie czasem czy zdolność adaptacji.

Choć ten dychotomiczny podział przez lata był użyteczny dla celów rekrutacyjnych i oceny pracowniczej, jego zasadność jest obecnie coraz częściej kwestionowana w kontekście zmieniającego się świata pracy. Argumentuje się, że oddzielanie tych dwóch typów kompetencji jest sztuczne, ponieważ wiele współczesnych ról wymaga ich ścisłej integracji – na przykład skuteczny programista musi również efektywnie komunikować się w zespole (zob. Balcar 2016, Baron i Tang 2008, Weinberger 2014). Co więcej, rosnąca rola automatyzacji i wykorzystywania sztucznej inteligencji sprawia, że ludzkie kompetencje, często klasyfikowane jako miękkie, zyskują na znaczeniu jako trudniejsze do zastąpienia przez technologię, co zaciera tradycyjną hierarchię wartościowania tych dwóch kategorii (zob. Morbitzer 2018, Warcholak i Dąbrowska 2018). W związku z tym, coraz częściej postuluje się bardziej holistyczne podejście do kompetencji, podkreślając ich wzajemne przenikanie się i komplementarność (zob. Dębowska i in. 2022).

W badaniu celowo pomijam analizę wymagań dotyczących kompetencji twardych. Po pierwsze dlatego, że kompetencje twarde są silnie kontekstualne i podlegają zmianom w następstwie postępującej transformacji cyfrowej i automatyzacji różnorodnych procesów (zob. Frey i Osborne 2017). Po drugie, analiza twardych wymagań nieuchronnie prowadzi do fragmentaryzacji obrazu pracy według linii specjalizacji zawodowych, co stoi w sprzeczności z celem badania, jakim jest identyfikacja typowego obrazu pracy umysłowej.

Zanim omówione zostaną atrybuty modelowego pracownika, warto przyjrzeć się wyrażeniom używanym w stosunku do osób zatrudnionych. Analiza ukazuje całe spektrum podejść, które różnią się hierarchią i stopniem relacji między pracownikiem a pracodawcą, oraz istotne różnice semantyczne między używaną nomenklaturą. Najbardziej powszechnym, a jednocześnie w pełni neutralnym określeniem, są „pracownicy” (*employees*), czyli – przynajmniej według ustawy⁹⁵ – osoby zatrudnione na podstawie umowy o pracę. Materiał empiryczny bogaty jest jednak w alternatywne nazwy, które niosą za sobą inne, silniej nacechowane znaczenia. Pierwszy przykład to określenie często stosowane w języku organizacyjnym, czyli „współpracownicy” (*colleagues* lub *associates*). Określenie sugeruje po pierwsze brak silnej hierarchiczności, po drugie, kulturę współpracy, którą szerzej omawiam w podrozdziale

⁹⁵ Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (Dz.U. 2023 poz. 1465 z późn. zm.), art. 2.

Środowisko pracy. W ten sposób firmy podkreślają, że każdy członek zespołu wnosi istotny wkład, a nie jest jedynie zatrudnionym wykonawcą zadań. Wydaje się, że jest to bardziej świadomy wybór językowy, który wynika z trendów w zarządzaniu (zob. Stieglitz i in. 2022). Inną używaną frazą są „koledzy i koleżanki” (*colleagues*), co konotuje przyjazną atmosferę, a zastosowanie obydwu form, czyli języka inkluzywnego, kulturę włączającą.

Kolejnymi określeniami, które pojawiały się w materiale badawczym były „zawodnicy” (*players*) i „drużyna” (*team*):

„W naszej drużynie jest już blisko 4000 zawodników!”⁹⁶

„Dołącz do naszej pomarańczowej drużyny.”⁹⁷

„Join our team as a pivotal player.”⁹⁸ (Dołącz do naszego zespołu jako kluczowy zawodnik – tłum. własne)

„THIS IS HOW WE WIN WHILE PLAYING FAIR. [...] Value all players.”⁹⁹ (Tak wygrywamy, grając uczciwie. [...] Ceny wszystkich graczy – tłum. własne)

„Join our team and play a key role in [...]”¹⁰⁰ (Dołącz do naszej drużyny i odegraj kluczową rolę w [...] – tłum. własne)

Metafora sportowa, regularnie używana w kontekście biznesowym, gdzie często mówi się m.in. o rynkowych graczach (*competitive players*), trenerach (*coaches*), taktyce (*tactics*) czy polach gry (*battlefield*) (zob. Clancy 1989, Cudd 2007, Jurek-Kwiatkowska 2005, Łuczak 2011), w tekstach wizerunkowych i rekrutacyjnych może sugerować, że każdy pracownik wnosi swój wkład w osiągnięcie wspólnego zwycięstwa, a język ma umacniać identyfikację z firmą (drużyną). Jednocześnie odniesienia do sportu, które na stałe wpisały się w język biznesu, same w sobie akcentują rywalizację.

Do bardziej kreatywnych przykładów należy neologizm „Googlers” (pracownicy Google) oraz nazwa „Pomarańczowa Drużyna” (nawiązanie do

⁹⁶ <https://www.drutex.pl/pl/kariera/> (dostęp: 1.02.2025).

⁹⁷ <https://careers.ing.com/pl> (dostęp: 10.02.2025).

⁹⁸ https://www.linkedin.com/jobs/view/4195149003/?alternateChannel=search&refId=zQCK7%2F0zIq%2FzC6j9VoKiQ%3D%3D&trackingId=T6rkd%2B6VGXYTgJtfbPHOvg%3D%3D&trk=d_flagship3_arch_srp_jobs (dostęp: 1.02.2025).

⁹⁹ <http://www.careers.adidas-group.com/?brand=adidas> (dostęp: 1.02.2025).

¹⁰⁰ https://www.pracuj.pl/praca/senior-golang-developer-warszawa-plac-europejski-1,oferta,1004040176?s=234fdbf9&searchId=MTc0NTUzMDk3MDExNy45MDUz&ref=top_boosterAI_L2_2_1_1 (dostęp: 10.02.2025).

dominującego koloru w identyfikacji wizualnej ING Banku Śląskiego) – obydwie rozwiązania służą tworzeniu narracji o wyjątkowej tożsamości tych firm.

Retorycznie doceniające miano „talentów” („Dołącz do naszej Sieci Talentów”¹⁰¹, „Dołącz do naszej Społeczności Talentów”¹⁰², „Zachęcamy wszystkich z naszego zespołu do rekomendowania nowych talentów”¹⁰³) działa na kilku poziomach. Ma podkreślać wartość, jaką firma przypisuje przeszłemu pracownikowi, przyciągać ambitnych kandydatów, budować poczucie wyjątkowości u obecnych pracowników, a jednocześnie wspierać budowanie wizerunku organizacji jako elitarnej. Narracja o poszukiwaniu talentów sugeruje, że pracodawca szuka kogoś niezwykle uzdolnionego i posiadającego predyspozycje do wyjątkowych dokonań. Warto zwrócić uwagę, że „talent” bywa utożsamiany nie tylko z obecnymi umiejętnościami, ale również z potencjałem do dalszego rozwoju – talenty się odkrywa, rozwija, wykorzystuje. Organizacje natomiast talentami zarządzają, czego przykładem jest słynny Instytut Gallupa¹⁰⁴, który opracował model zarządzania talentami. Natomiast połączenie „talentów” z „aktywami” („Nasz zespół HR pozyskuje najważniejsze aktywa naszej Grupy: nasze talenty”¹⁰⁵) na poziomie językowym uprzedmiotawia i instrumentalizuje jednostki. Termin *aktywa* odnosi się do zasobów materialnych (m.in. grunty, nieruchomości, maszyny) i niematerialnych (m.in. licencje, patenty, znaki towarowe), które przedsiębiorstwo posiada i którymi może swobodnie dysponować w celu generowania zysku. Są to więc rzeczy, które można kupić, sprzedać, wycenić i wpisać do bilansu. Ludzie, z definicji, nie są i nie mogą być aktywami przedsiębiorstwa, ponieważ nie podlegają kontroli w rozumieniu własności. W konsekwencji, słowo „aktywa” zastosowane w takim kontekście, ujawnia wizję świata pracy, w której człowiek jest zredukowany do bycia zasobem, czymś co można „pozyskać” i tego „używać”. Staje się „pozycją” w bilansie i „inwestycją”, która ma przynosić „zwrot”. Takie ujęcie z jednej strony sygnalizuje, że umiejętności pracowników są wysoko cenione i postrzegane jako kluczowe dla sukcesu firmy, z drugiej implikuje, że wartość ludzi w organizacji podlega ciągłej rynkowej weryfikacji.

¹⁰¹ <https://kariera.pwc.pl/pl/pl/home> (dostęp: 4.02.2025).

¹⁰² <https://careers.wbd.com/pl/pl/home> (dostęp: 4.02.2025).

¹⁰³ <https://www.cdprojektred.com/pl/perks-and-benefits> (dostęp: 1.02.2025).

¹⁰⁴ Model talentów Gallupa, znany jako CliftonStrengths, zyskał szerokie zastosowanie w praktyce organizacyjnej, szczególnie w obszarze rekrutacji i rozwoju pracowników. Działalność Instytutu Gallupa bywa jednak krytykowana za brak solidnej podstawy teoretycznej, zmienność wyników oraz niską rzetelność narzędzi badawczych (zob. Reid i Short 2024).

¹⁰⁵ <https://www.bmwgroup.jobs/pl/> (dostęp: 10.02.2025).

Modelowy pracownik:

6.1.1. Zaangażowany i wewnętrznie motywowany

„Wiemy, że nasz sukces zależy od zaangażowania i motywacji, dlatego stawiamy wyzwania i zachęcamy do osobistej odpowiedzialności i rozwoju”¹⁰⁶

Zaangażowanie w pracę przyjmuje w dyskursie formy konkretnych, pożądanych postaw i cech, które zawsze bezpośrednio mają przekładać się na realizację celów biznesowych. Organizacje konstruują obraz zaangażowanego pracownika jako osoby zmotywowanej:

„We’re on the lookout for a motivated, results-driven expert [...]”¹⁰⁷ (Jesteśmy w trakcie poszukiwań zmotywowanego i skoncentrowanego na celach eksperta – tłum. własne)

„We seek a highly skilled and motivated [...]”¹⁰⁸ (Szukamy wykwalifikowanego i zmotywowanego [...] – tłum. własne)

„Expectations: Self driven and target focused.”¹⁰⁹ (Oczekiwania: wewnętrzna motywacja i zorientowanie na cel – tłum. własne)

i zorientowanej na cele:

„Do naszego zespołu poszukujemy osób nastawionych na realizację celów i otwartych na nowe zadania [...]”¹¹⁰

„Our requirements: Goal orientation [...]”¹¹¹ (Nasze wymagania: Zorientowanie na cele – tłum. własne)

¹⁰⁶ <https://www.bmwgroup.jobs/pl/> (dostęp: 10.02.2025).

¹⁰⁷ https://www.linkedin.com/jobs/view/4199551442/?alternateChannel=search&refId=29%2BYCrnxK7%2FNIgi978dAGw%3D%3D&trackingId=WU9EuggRv9NSyqUCwC3F6A%3D%3D&trk=d_flagship3_search_srp_jobs (dostęp: 10.02.2025).

¹⁰⁸ https://www.pracuj.pl/praca/senior-golang-developer-warszawa-plac-europejski-1,oferta,1004040176?s=234fdbf9&searchId=MTc0NTUzMDk3MDExNy45MDUz&ref=top_boosterAI_L2_2_1_1 (dostęp: 10.02.2025).

¹⁰⁹ https://sec.wd3.myworkdayjobs.com/pl-PL/Samsung_Careers/job/Postepu-Warszawa-Poland/XMLNA-ME--Senior--Product-Manager_R101050?locations=38ad101a9fa0017802598d159a5ba231 (dostęp: 10.02.2025).

¹¹⁰ <https://www.enea.pl/kariera> (dostęp: 4.02.2025).

¹¹¹ <https://www.bmwgroup.jobs/pl/pl/jobfinder/job-description-copy.156444.html> (dostęp: 10.02.2025).

„Knowledge, Skills and Abilities: Mental flexibility, initiative and determination, and results oriented.”¹¹² (Wiedza, umiejętności i zdolności: elastyczność myślenia, inicjatywa i determinacja oraz nastawienie na wyniki – tłum. własne)

Powyższe przykłady jasno pokazują, że wewnętrzny zapał pracownika jest ceniony przede wszystkim jako siła napędowa do osiągnięcia precyzyjnie zdefiniowanych rezultatów. Warto zauważyć, że idealny pracownik to osoba, która motywację zinternalizowała („motivated”, „self driven”), co w perspektywie krytycznej możemy postrzegać jako przesuwanie odpowiedzialności za utrzymywanie motywacji do pracy z organizacji na jednostkę.

Słowo „jeśli” sprawia, że oczekiwanie zaangażowania nie jest wyłącznie preferencją zatrudniających (oczywiste jest, że z perspektywy pracodawcy to pożądana sytuacja) lecz nabiera charakter imperatywu – warunku wstępnego do wysłania aplikacji („Aplikuj jeśli: w pełni angażujesz się w swoje zadania”¹¹³) lub kryterium zatrudnienia („Ta oferta jest dla Ciebie jeśli: [...] do wyzwań podchodzisz z zapałem i energią”¹¹⁴). Jednostka powinna mieć odpowiednie nastawienie od samego początku, „wchodząc” do organizacji. Jeśli jednak z upływem czasu zaangażowanie zacznie słabnąć, pracownik może skorzystać z oferowanych przez pracodawcę narzędzi, które motywację przywrócą lub wzmocnią:

„Ze swojej strony oferujemy dostęp do platformy MindUp – m.in. szkolenia z zakresu organizacji pracy, sposobu komunikacji, motywacji do pracy oraz różnych technologii i zagadnień merytorycznych.”¹¹⁵

„We also offer regular check-ins and support systems to foster engagement, mental health, and a growth mindset within our distributed team.”¹¹⁶ (Oferujemy również regularne spotkania kontrolne i systemy wsparcia, które mają stymulować zaangażowanie, zdrowie psychiczne i nastawienie na rozwój wśród naszego rozproszonego zespołu – tłum. własne).

Nawet działania organizacyjne nominalnie skierowane na wsparcie zatrudnionych osób, takie jak kursy czy narzędzia, wpisują się w logikę upodmiotowienia, gdzie jednostka

¹¹² https://jobs.adidas-group.com/job/Warsaw-Manager-Digital-WHS-Analytics-&-Trading-MZ/1208437301/?feedId=301201&utm_source=j2w (dostęp: 1.02.2025).

¹¹³ <https://kariera.pwc.pl/pl/job/609862WD/Konsultant-Konsultantka-Energy-Renewables> (dostęp: 4.02.2025).

¹¹⁴ <https://jobs.allegro.eu/pl/offer/advertising-business-partner-6/> (dostęp: 1.02.2025).

¹¹⁵ <https://jobs.allegro.eu/pl/offer/advertising-business-partner-6/> (dostęp: 1.02.2025).

¹¹⁶ <https://careers.microsoft.com/v2/global/en/home.html> (dostęp: 10.02.2025).

staje się zarządcą odpowiedzialnym za własną motywację. Do tego wątku będziemy wielokrotnie powracać.

Narracja o silnie zmotywowanych i zaangażowanych pracownikach firmy służy normalizacji wysokiego poziomu oddania pracy jako standardu:

„Zatrudniamy ponad 15 tysięcy silnie zmotywowanych ludzi.”¹¹⁷

„Nasza polska działalność jest częścią tej globalnej wizji, a celem naszego zaangażowanego zespołu jest w dostarczanie naszym klientom najlepszych wrażeń z jazdy.”¹¹⁸

„Aktualnie strategia i model działania [...] skoncentrowane są na obsłudze [...], realizowanej dzięki zaangażowanym pracownikom.”¹¹⁹

Podobną funkcję pełni pojawiający się w tekstach intensyfikator „silnie” (*highly*), który sygnalizuje, że pracodawca oczekuje wyjątkowego poziomu danej cechy czy postawy.

Ciekawym przejawem omawianego zagadnienia jest wyrażone wprost oczekiwanie *can-do attitude*. To anglojęzyczne określenie opisujące pozytywne, proaktywne i zorientowane na rozwiązania podejście do zadań. Osoba z taką postawą wierzy we własne i zespołowe możliwości poradzenia sobie z trudnościami, jest gotowa podjąć wysiłek i szukać sposobów na osiągnięcie celu, zamiast skupiać się na przeszkodach. Nie ma dokładnego tłumaczenia wyrażenia na język polski, natomiast najbliższe odpowiedniki to proaktywna postawa, pozytywne nastawienie do działania czy zorientowanie na rozwiązania, które pojawiają się *explicite* w rodzimych ofertach.

Jest to zatem obraz pracownika, którego zaangażowanie jest głęboko zinternalizowane i postrzegane jako warunek wstępny, a nie wynik relacji z pracodawcą czy stan, który pojawia się w odpowiedzi na stymulujące, ciekawe, interesujące dla jednostki zadania. Kluczowym mechanizmem jest tu przesunięcie odpowiedzialności za podtrzymywanie motywacji z organizacji na jednostkę, której oferuje się narzędzia do samodzielnego zarządzania własnym zapalem.

¹¹⁷ <https://www.enea.pl/kariera> (dostęp: 4.02.2025).

¹¹⁸ <https://www.bmwgroup.jobs/pl/> (dostęp: 10.02.2025).

¹¹⁹ https://www.linkedin.com/jobs/view/4195940793/?alternateChannel=search&refId=zasUEHmewmnDfWBzWEMhHg%3D%3D&trackingId=Yx9%2BXR7101iG8vTrVYLcvA%3D%3D&trk=d_flagship3_search_srp_jobs (dostęp: 4.02.2025).

Modelowy pracownik:

6.1.2. Sprawczy i produktywny

„You demonstrate proactivity - eager to learn and grow, sees challenges as opportunities, seeks and - is responsive to - feedback.”¹²⁰ (Wykazujesz się proaktywnością – masz zapał do nauki i rozwoju, traktujesz wyzwania jako szanse, zabiegasz o feedback i go uwzględniasz – tłum. własne)

„Podejmowanie inicjatywy” sytuuje się na kontinuum zaangażowania jako jego bardziej zaawansowana forma, ponieważ zakłada większy stopień samodzielności i samostereowności, umiejętność antycypacji przyszłości, dążenie do ulepszania status quo oraz transformacyjny wpływ na otoczenie. Pracownik proaktywny to taki, który jest „odważny”, „aktywny”, ma w sobie „gotowość”, „inicjatywę” i postrzega wyzwania w kategoriach możliwości (*sees challenges as opportunities*). Innymi słowy – bierze odpowiedzialność za kształtowanie swojego środowiska pracy i przyczynia się do rozwoju organizacji w sposób, który wykracza poza zakres jego oficjalnej roli. Jak się to objawia? Proaktywny pracownik „pyta i zabiera głos”, „inicjuje działania” i „nowe rozwiązania”, „szuka usprawnień”, sam znajduje dla siebie zadania do wykonania – niezależnie od formalnie przypisanych obowiązków. Proaktywność występuje zarówno jako wymóg:

„Postawa i nastawienie: potrafisz podejmować inicjatywę i cechuje Cię samodzielność.”¹²¹

„Poszukujemy osoby charakteryzującej się proaktywnością w podejmowaniu zadań; jeżeli coś możesz usprawnić, podejmujesz inicjatywę i działasz.”¹²²

„You demonstrate: Proactivity.”¹²³ (Wykazujesz się proaktywnością – tłum. własne)

jak i jeden z przyszłych obowiązków pracownika:

¹²⁰ <https://career.electroluxgroup.com/global/en/job/JR68680/Staff-Cybersecurity-Architect-Governance> (dostęp: 10.02.2025).

¹²¹ <https://skk.erecruiter.pl//Offer.aspx?oid=4568220&cfg=f34e74b81bd648ef983601184bb94064&fromSkk=1753288608024&ejoId=704244&ejorId=512242&comId=958> (dostęp: 4.02.2025).

¹²² <https://rocketjobs.pl/oferta-pracy/carlsberg-polska---browar-okocim-mlodszy-hr-biznes-partner-mlodsza-hr-biznes-partnerka-brzesko-hr-hr> (dostęp: 4.02.2025).

¹²³ <https://career.electroluxgroup.com/global/en/job/JR68680/Staff-Cybersecurity-Architect-Governance> (dostęp: 10.02.2025).

„You will [...], proactively build external stakeholders' mapping and implement strategies to accelerate the closing of deals.”¹²⁴ (Będziesz [...], proaktywnie tworzyć mapę zewnętrznych interesariuszy i implementować strategie mające przyspieszyć zamykanie kontraktów – tłum. własne).

Organizacje konstruują obraz idealnego pracownika jako autonomicznego podmiotu, który z własnej inicjatywy angażuje się w ciągłe usprawnianie procesów organizacyjnych i produktu. Materiał empiryczny ukazuje również tendencję do przedstawiania szeroko rozumianej proaktywności jako cechy osobowości, a nie jedynie zachowania:

„Potrafisz podejmować inicjatywę i cechuje Cię samodzielność.”¹²⁵

„Knowledge, Skills and Abilities: Proactive mindset that translates to a «build-measure-learn» mentality.”¹²⁶ (Wiedza, umiejętności i zdolności: Proaktywna postawa, która przekłada się na mentalność „buduj-mierz-ucz się” – tłum. własne).

Efekt wzmacnia tryb oznajmujący, który wzmacnia siłę narracji i sprawia, że stwierdzeniu nie można zaprzeczyć. Przedstawione przykłady ilustrują, jak pracodawcy w ofertach często odwołują się do cech, które opisują jako trwałe elementy osobowości, a nie tylko umiejętności, które można nabyć i stosować w zależności od sytuacji. W konsekwencji zaciera się linia podziału między tym, co pracownik potrafi, a tym, kim jest. Mówiąc inaczej – firmy chcą zatrudniać nie tylko pracownika, który potrafi działać proaktywnie, ale proaktywną osobę, dla której określone postawy są „naturalne” i stałe, a nie wyuczone czy sytuacyjne. To stawia przed kandydat(k)ami wyzwanie, by prezentować także całą „pożądaną” przez pracodawcę osobowość. Tego rodzaju oczekiwania stanowią przejaw modelu zarządzania, w którym zewnętrzne mechanizmy nadzoru zostają zastąpione przez zinternalizowane mechanizmy samoregulacji.

Warto również zwrócić uwagę na komunikaty łączące proaktywność i inicjatywę z elastycznością:

„Do zadań podchodzisz proaktywnie i masz gotowość do pracy w zmieniającym się

¹²⁴ <https://www.linkedin.com/jobs/view/digital-solution-area-specialists-security-polish-speaker-at-microsoft-4188406960/?originalSubdomain=pl> (dostęp: 10.02.2025).

¹²⁵ skk.erecruiter.pl/Offer.aspx?oid=4568220&cfg=f34e74b81bd648ef983601184bb94064&fromSkk=1753288608024&ejoId=704244&ejorId=512242&comId=958 (dostęp: 4.02.2025).

¹²⁶ <https://www.linkedin.com/jobs/view/manager-digital-wholesale-analytics-trading-at-adidas-4169366589/?originalSubdomain=pl> (dostęp: 1.02.2025).

środowisku.”¹²⁷

„Nasze wymagania: Samodzielność, inicjatywa, dobra organizacja pracy, zdolności do pracy w dynamicznym otoczeniu.”¹²⁸

„Qualifications: Proactive and adaptable to dynamic project needs and/or working environment).”¹²⁹ (Kwalifikacje: Proaktywność i zdolność adaptacji do dynamicznie zmieniających się wymagań projektowych i/oraz środowiska pracy – tłum. własne)

W świetle KAD, takie zestawienia ujawniają podwójne zobowiązanie nakładane na pracowników, od których oczekuje się jednoczesnej inicjatywy (autonomicznego działania) oraz adaptacji (podporządkowania się) do zmieniających się warunków, środowiska czy priorytetów, co opisuję szerzej również w podrozdziale *Środowisko pracy: Permanentnie zmienne*. Inicjatywa często wymaga pewności siebie, pewnego stopnia niezależności w myśleniu i działaniu, umiejętności obrony własnych pomysłów oraz uporczywości w dążeniu do celu, z kolei adaptacja czegoś odwrotnego – umiejętności rezygnacji z tych pomysłów, szybkich zmian i podporządkowania. Pracownik musi więc nieustannie balansować między tymi dwoma pozornie sprzecznymi imperatywami – pozornie, ponieważ obydwa są dla jednostki w tym systemie obowiązujące. Pracownik musi wiedzieć, kiedy nalegać na realizację zaproponowanych inicjatyw i kiedy się wycofać.

Oczekiwanie proaktywności stanowi w istocie wyrafinowany mechanizm zarządzania, który przerzuca odpowiedzialność za identyfikację i rozwiązywanie problemów organizacyjnych oraz organizację pracy z poziomu zarządczego na poziom indywidualnego pracownika, jednocześnie wymagając od niego gotowości do elastycznego podporządkowania się, gdy tylko inicjatywa nie będzie w pełni zgodna z wizją organizacji.

¹²⁷ <https://www.linkedin.com/jobs/view/4215337962/?alternateChannel=search&refId=TQtTQGWTBIgjojf0IjZhEQ%3D%3D&trackingId=B0pdxAD4UI0HuluJVZiivA%3D%3D> (dostęp: 10.02.2025).

¹²⁸ <https://www.pracuj.pl/praca/ekspert-ds-analiz-rynku-obrotu-energia-oze-poznan,oferta,1004047337?s=8b9edb29&searchId=MTc0NTY4MTU2MDUwMy4zMzU=> (dostęp: 4.02.2025).

¹²⁹ <https://www.pracuj.pl/praca/manufacturing-digital-transformation-manager-wroclaw-wroclawska-43,oferta,1003841005> (dostęp: 1.02.2025).

Modelowy pracownik:

6.1.3. Odpowiedzialny i samodzielny

„Qualifications: Demonstrated commitment to taking ownership, setting goals, and driving initiatives independently.”¹³⁰ (Kwalifikacje: widoczne zaangażowanie w branie odpowiedzialności, wyznaczanie celów i samodzielne realizowanie inicjatyw – tłum. własne)

Kolejną oczekiwaną cechą jest odpowiedzialność, rozumiana przede wszystkim jako poczucie obowiązku, „dokładność” i „rzetelność”, oraz zdolność do skutecznego i terminowego realizowania zobowiązań, a także łącząca się z nią „samodzielność”, polegająca na „autonomii”, umiejętności realizacji zadań, ich „priorytetyzacji”, „dobrej organizacji pracy” i „podejmowaniu decyzji”. Odpowiedzialny pracownik według dyskursu ofert pracy jest zatem zorganizowany, potrafi odpowiednio planować swoją pracę i dostarczać efekty na czas. Sposób, w jaki odpowiedzialność zostaje w tekstach zespolona z wymiarem czasowym pracy, ujawnia instrumentalny charakter tej cechy:

„Ta oferta jest dla Ciebie jeśli Twoją mocną stroną jest odpowiedzialność oraz terminowość w realizacji zadań.”¹³¹

„Nasze wymagania: bardzo dobra organizacja i planowanie pracy własnej, terminowość.”¹³²

„Szukamy osoby, która posiada: Dobrą organizację pracy, samodzielność, [...]”¹³³

Nie chodzi tu o odpowiedzialność jako wartość etyczną, ale o zdolność do wykonania pracy na czas. Wymóg samodzielności konstruuje idealnego pracownika jako podmiot aktywnie antycypujący oczekiwania organizacji, eliminując potrzebę nawigowania pracownika i bezpośredniego nadzoru. Szczególnej uwagi wymaga zdanie: „To my wyznaczamy kierunek własnego rozwoju, a autonomia, którą dostajemy, jest najlepszą motywacją do brania odpowiedzialności za projekty”¹³⁴ – to wyrazisty przykład

¹³⁰ <https://www.cdprojektred.com/en/jobs/19142-devops-engineering-manager> (dostęp: 1.02.2025).

¹³¹ <https://jobs.allegro.eu/pl/offer/advertising-business-partner-6/> (dostęp: 1.02.2025).

¹³² https://www.linkedin.com/jobs/view/4195940793/?alternateChannel=search&refId=zasUEHmewmnDfWBzWEMhHg%3D%3D&trackingId=Yx9%2BXR710iG8vTrVYLcvA%3D%3D&trk=d_flagship3_search_srp_jobs (dostęp: 4.02.2025).

¹³³ <https://www.linkedin.com/jobs/view/4206424383/?alternateChannel=search&refId=xsOYweJNqgaQfOODsexB9Q%3D%3D&trackingId=Ji2FE6uq74x41GQFRxNdVQ%3D%3D> (dostęp: 4.02.2025).

¹³⁴ <https://jobs.allegro.eu/pl/> (dostęp: 1.02.2025).

dyskursywnych praktyk współczesnych organizacji, które otwarcie artykułują swoją strategię zarządzania, jednocześnie maskując jej rzeczywiste implikacje. Konstrukcja wskazuje, że autonomia jest narzędziem motywacyjnym służącym internalizacji odpowiedzialności. Organizacja pozostaje w pozycji władzy jako podmiot „dający” autonomię, która może zostać w domyśle odebrana, jeśli nie spełni swojej funkcji. Przykład ilustruje, jak pozornie emancypacyjna retoryka wolności zostaje wykorzystana do przeniesienia ciężaru zarządzania na jednostkę. W jednej z ofert możemy przeczytać:

„We offer a high degree of autonomy in terms of organizing your work: we encourage you to develop continuously and try out new things.”¹³⁵ (Oferujemy dużą autonomię w zakresie organizacji twojej pracy: zachęcamy do ciągłego rozwoju i testowania nowych podejść – tłum. własne).

W tekście z jednej strony organizacja deklaruje możliwość korzystania z wysokiego stopnia autonomii, z drugiej natychmiast definiuje, jak i do czego powinna być wykorzystana – do ciągłego samorozwoju i eksperymentowania z nowymi rozwiązaniami w ramach organizacji pracy własnej. Ten rodzaj ukierunkowanej autonomii ilustruje, jak organizacje wykorzystują pozorną swobodę działania jako narzędzie kształtowania określonych zachowań i postaw.

Ponadto wymiar odpowiedzialności wykracza poza indywidualne działanie jednostek, obejmując również odpowiedzialność za innych:

„Wartości, którymi się kierujemy: pomagasz innym osiągać sukcesy – współpracujesz, słuchasz, wnosisz swój wkład, ufasz.”¹³⁶

„What will you bring to Electrolux Group? [...] Coaching self and others.”¹³⁷ (Co wniesiesz do Grupy Electrolux? [...] Coaching siebie i innych – tłum. własne)

Co istotne, przywołane fragmenty nie pochodzą z opisów stanowisk dyrektorskich. Przeniesienie tych wymogów na zwykłych specjalistów odzwierciedla szerszą tendencję do delegacji funkcji zarządczych do poziomu szeregowego (zob. Barker 1993, Peszko 2019). Każdy pracownik staje się nieformalnym menedżerem odpowiedzialnym za wyniki całego zespołu. Pojawiający się w drugim z przywołanych przykładów *coaching* to proces, w którym profesjonalny coach w niedyrektywny sposób wspiera klienta

¹³⁵ <https://rocketjobs.pl/oferta-pracy/allegro-senior-ux-researcher-poznan-design-ux-ui> (dostęp: 1.02.2025).

¹³⁶ <https://careers.ing.com/pl> (dostęp: 10.02.2025).

¹³⁷ <https://career.electroluxgroup.com/global/en/life-at-electrolux> (dostęp: 10.02.2025).

w osiągnięciu jego osobistych lub zawodowych celów poprzez stymulowanie refleksji i odkrywania wewnętrznych zasobów (zob. Grant i Cavanagh 2007, Łagosz 2023, Żukowska 2012). Termin *coaching* wszedł do powszechnego użytku jako zapożyczenie, które nie doczekało się adekwatnego odpowiednika w języku polskim. Wymóg „coachowania” przekształca pracownika w trenera rozwoju, co utowarowia wsparcie emocjonalne, często bez zapewnienia odpowiednich narzędzi, kwalifikacji, czasu czy wynagrodzenia za te działania¹³⁸.

Odpowiedzialność staje się więc w rzeczywistości zdolnością do samodyscypliny i samokontroli. W świetle analizy, stawiane oczekiwania są strategią zarządzania, która wykorzystuje ludzkie dążenie do samostanowienia jako mechanizm intensyfikacji zaangażowania i wydajności.

Umiejętność pracy pod presją czasu, niegdyś eksplicytnie obecna w ogłoszeniach (zob. Smełka-Leszczyńska 2024), wyrażona wprost występuje w zebranych materiale empirycznym incydentalnie, w zaledwie dwóch ofertach pracy:

„Our requirements: Very good work organization, initiative, commitment and ability to work under time pressure.”¹³⁹ (Wymagania: Doskonała organizacja pracy, inicjatywa, zaangażowanie i zdolność do pracy pod presją czasu – tłum. własne)

„Nasze wymagania: potrafisz efektywnie pracować w zespole i radzić sobie z zadaniami pod presją czasu.”¹⁴⁰

Przemilczanie presji w większości współczesnych ofert, przy jednoczesnym zastępowaniu jej eufemizmami – „dynamiczne otoczenie”, „zmiennie warunki”, „zdolność adaptacji” – stanowi istotną strategię dyskursywną, która pełni kilka funkcji ideologicznych. Po pierwsze – maskuje potencjalnie negatywne aspekty pracy, takie jak stres, pośpiech czy nadmierne obciążenie, tworząc bardziej atrakcyjny obraz środowiska pracy. Po drugie – przenosi odpowiedzialność za niewydajne procesy na poziom indywidualny. Narracja umożliwia organizacjom utrzymanie oczekiwań intensywnej pracy bez eksplicytnego artykułowania potencjalnie zniechęcających aspektów danej roli. W wymiarze pragmatycznym, przemilczenie stanowi także adaptację dyskursu

¹³⁸ W niezwykle ciekawej monografii Michał Mokrzan (2019) analizuje coaching jako technologię władzy i samokształtowania, która kształtuje tożsamość wyższych klas średnich w Polsce, wykorzystując perswazję w celu internalizacji neoliberalnych wartości.

¹³⁹ <https://www.pracuj.pl/praca/senior-tax-specialist-warszawa-jutrzezni-105,oferta,1004055339?s=e7b2edb9&searchId=MTc0NTY3NDUxOTE2Ny40MzYz> (dostęp: 1.02.2025).

¹⁴⁰ <https://www.pracuj.pl/praca/specjalista-specjalistka-ds-analiz-sprzedazy-brzesko,oferta,1004020553?s=c9a3b37&searchId=MTc0NTY4MDI0MjM3Ni44OTk0> (dostęp: 4.02.2025).

rekrutacyjnego do zmieniających się oczekiwań społecznych dotyczących równowagi między pracą a życiem (*work-life balance*) i dobrostanu psychicznego pracowników. Nie wiemy jednak, na ile warunki pracy ulegają faktycznej transformacji, a na ile zmieniają się jedynie sposoby jej dyskursywnego konstruowania.

Modelowy pracownik:

6.1.4. Współpracujący i dzielący się wiedzą

„WHAT MAKES A WINNING TEAM. [...] TEAMPLAY: Win together. Work collaboratively and cultivate a shared mindset.” (Co sprawia, że zespół wygrywa? [...] Gra zespołowa: Wygrywamy razem. Współpracujemy i budujemy wspólny sposób myślenia – tłum. własne)¹⁴¹

W każdym z analizowanych tekstów pojawił się wątek współpracy, która występuje w dwóch wariantach w zależności od charakteru organizacji lub stanowiska. Frazy ją opisujące bywają używane zamiennie, ale mają znaczące różnice znaczeniowe. Chodzi o pracę zespołową (*teamwork*) i współpracę / współdziałanie (*collaboration*). Pierwsze sformułowanie odnosi do umiejętności efektywnego działania wewnątrz zespołu. Drugie opisuje sytuację w której przekraczane są granice formalnych struktur – współpraca jest międzydziałowa lub obejmuje udział podmiotów zewnętrznych, a nacisk położony jest na wypracowywanie rozwiązań i multidyscyplinarny charakter działań. Częste występowanie haseł takich jak: „otwartość na współpracę zespołową”, „collaboration skills” (umiejętność współpracy), „umiejętność pracy w zespole” czy „łatwość nawiązywania kontaktów” wskazuje na wartościowanie współpracy jako jednej z centralnych kompetencji współczesnego pracownika. Charakterystyczne jest tu zastosowanie trybu oznajmującego – „you have skills to work collaboratively”¹⁴² (masz umiejętności, aby współpracować – tłum. własne), „lubisz pracować z ludźmi”¹⁴³. Pozytywnie wartościowana współpraca pełni funkcję zarówno normatywną, jak i performatywną. Jej definicja nie ogranicza się do neutralnego opisu interakcji międzyludzkich (jestem koleżeński / koleżeńska), lecz odzwierciedla konkretne

¹⁴¹ <http://www.careers.adidas-group.com/?brand=adidas> (dostęp: 1.02.2025).

¹⁴² https://www.linkedin.com/jobs/view/4213172578/?alternateChannel=search&refId=jUm%2FkqcJ%2FSOkGjBa%2F19IWQ%3D%3D&trackingId=4Xu44pfa%2Bfn9jMbjgMnew%3D%3D&trk=d_flagship3_search_srp_jobs (1.02.2025).

¹⁴³ https://www.linkedin.com/jobs/view/4196508605/?alternateChannel=search&refId=ujlYfZiyLk%2BQM4neaBFy0A%3D%3D&trackingId=sU7sSJlomWEzxEq7mlQRg%3D%3D&trk=d_flagship3_search_srp_jobs (10.02.2025).

oczekiwania organizacyjne.

Równoległe z kompetencją współpracy występują w tekstach wyraźne odwołania do dzielenia się wiedzą, którą przedstawia się jako cyrkulujące w zespole dobro wspólne. W narracjach wiedza pracownika przedstawiana jest jako kolektywny kapitał organizacji. W tym sensie pracodawca nabywa nie tylko czas i efekty pracy pracownika, tylko również jego całościowy *know-how*, którym jednostka jest zobowiązana dzielić się z organizacją. Przeprowadzona analiza wskazuje na dominację współpracy i współdzielenia wiedzy jako kluczowych elementów współczesnego obrazu pracy. Jednostka ma aktywnie uczestniczyć w budowaniu pozytywnej atmosfery kooperacji oraz wносить wiedzę do zespołu. Ponadto narracja modeluje konstrukt tożsamości zatrudnionego – pracownik ma być nie tylko specjalistą, ale też dobrym kolegą i mentorem. W ten sposób dyskurs ponownie rozszerza zakres odpowiedzialności jednostki poza ramy formalnego stanowiska. Imperatyw współpracy nie powinien dziwić – według teorii zarządzania skuteczna współpraca wpływa na efektywność, innowacyjność i zwiększa przewagę konkurencyjną organizacji (zob. Caban-Piaskowska i Gwarda-Gruszczyńska 2013, Tidd i Bessant 2024). Umożliwia szybsze rozwiązywanie problemów i wymianę kompetencji bez kosztownego szkolenia zewnętrznego, a złożone wyzwania takie jak transformacje cyfrowe, rozwój produktów czy wejścia na nowe rynki wymagają różnych perspektyw i kompetencji (zob. Sołoducho-Pelc 2016). Poza tym organizacje wykorzystują hasła o współpracy do budowania własnego wizerunku jako nowoczesnych, otwartych, przyjaznych miejsc pracy, gdzie pracownik nie zostanie pozostawiony sam sobie. Posługiwanie się zwrotami związanymi z partnerstwem i kolektywizmem skutecznie maskuje realne napięcia, konflikty interesów i konkurencję, zarówno między pracownikami, jak i między jednostką a organizacją. Retoryka współpracy pozwala na pozorne „spłaszczenie” struktur, co tworzy wrażenie równorzędności w relacjach („collaborative environment” – środowisko współpracy – tłum. własne; „shared goals” – podzielane cele – tłum. własne), mimo że hierarchie są obecne w zdecydowanej większości dużych organizacji (zob. Ewens i Giroud 2025). Wszyscy pozornie pracują razem, a rywalizacja – obecna faktycznie np. w ewaluacjach, awansach czy systemach premiowych – zostaje wyłączona z oficjalnej narracji, aby utrzymać pozór wspólnych celów wszystkich aktorów. Promowanie współpracy przy jednoczesnym wymuszaniu konkurencji pozostaje nienazwane i niewidoczne w oficjalnej narracji. Przemilczenie aspektu

rywalizacji można interpretować jako strategiczną manipulację, która maskuje faktyczne oczekiwania wobec pracowników: mają oni jednocześnie bezkonfliktowo współpracować i nieustannie przewyższać kolegów i koleżanki wydajnością.

Modelowy pracownik:

6.1.5. Pełen pasji

„Twoja wiedza, intuicja i pasja będą bezcenne.”¹⁴⁴

Pasja to głębokie zaangażowanie i zainteresowanie czymś, co bardzo lubimy robić, uznajemy za ważne oraz czemu chcemy poświęcać czas i energię (zob. Vallerand 2015)¹⁴⁵. W dyskursie publicznym ma jednoznacznie pozytywne konotacje – jest definiowana jako źródło aktywności czy siła napędowa jednostki i występuje jako kategoria nobilitująca, coś co czyni jednostkę bardziej interesującą, wartościową, godną podziwu (zob. Kunat 2015). W materiale empirycznym pasja występuje jako warunek zatrudnienia:

„If you have been described as customer obsessed and have a passion for [...]”¹⁴⁶ (Jeśli jesteś określany/-a jako osoba skupiona na potrzebach klienta i masz pasję do [...] – tłum. własne)

„Szukamy osoby, której pasją są podatki [...]”¹⁴⁷

„Qualifications & Requirements: Passion for Office 365 collaboration tools.”¹⁴⁸
(Kwalifikacje i wymagania: Pasja do narzędzi współpracy Office 365 – tłum. własne)

„Jeśli jesteś pasjonatem/pasjonatką DevOps [...]”¹⁴⁹

¹⁴⁴ <https://www.bmwgroup.jobs/pl/> (dostęp: 10.02.2025).

¹⁴⁵ W psychologii ugruntowała się teoria dualistycznego modelu pasji (DMP) autorstwa Roberta Valleranda, który wyróżnia pasję harmonijną, czyli zintegrowaną z tożsamością osoby, opartą na autonomii, pozytywnie korelującą z dobrostanem i stanem *flow*, oraz pasję obsesyjną, opartą na wewnętrznym przymusie, nierzadko prowadzącą do konfliktów i wypalenia (zob. Vallerand 2010, 2015).

¹⁴⁶ <https://www.linkedin.com/jobs/view/digital-solution-area-specialists-security-polish-speaker-at-microsoft-4188406960/?originalSubdomain=pl> (dostęp: 10.02.2025).

¹⁴⁷ <https://www.linkedin.com/jobs/view/4215337962/?alternateChannel=search&refId=TQtTQGWTBIgiojf0IjZhEQ%3D%3D&trackingId=B0pdxAD4UI0HuFuJVZiivA%3D%3D> (dostęp: 10.02.2025).

¹⁴⁸ https://www.linkedin.com/jobs/view/4199551442/?alternateChannel=search&refId=29%2BYCrnxK7%2FNIgi978dAGw%3D%3D&trackingId=WU9EuggRv9NSyqUCwC3F6A%3D%3D&trk=d_flagship3_search_srp_jobs (dostęp: 10.02.2025).

¹⁴⁹ <https://www.pracuj.pl/praca/administrator-administratorka-elastic-stack-warszawa,oferta,1003969532?s=1f7c2c91&searchId=MTc0MjY4ODAwMDA0NS42NTAx> (dostęp: 10.02.2025).

„Szukamy pasjonata lub pasjonatki mediów społecznościowych, który/która [...]”¹⁵⁰

lub zasób niezbędny do realizacji zadań:

„Nasz zespół Aftersales robi różnicę każdego dnia – dzięki swojej pasji, [...]”¹⁵¹

Hasło „pasja do pracy” często występuje jako coś, co kandydat „powinien posiadać” lub „wykazać”, co transformuje subiektywne doświadczenie w podlegający ewaluacji zasób jednostki. Wymaganie pasji dokonuje dyskursywnego przeniesienia emocjonalności z domeny prywatnej (pasja tradycyjnie przynależy do sfery zainteresowań, miłości czy duchowości) do domeny ekonomicznej. Fraza „pasja do pracy” łączy odrębne obszary: intensywne, autentyczne uczucia z celową aktywnością zorientowaną na wynagrodzenie. Ta sprzeczność jest strategicznie wykorzystywana do maskowania transakcyjnej natury relacji zatrudnienia. W końcu – jako konstrukt – pełni funkcję normalizującą określone postawy pracownicze. Przede wszystkim gotowość do oddania dodatkowego czasu/energii bez oczekiwania rekompensaty.

Modelowy pracownik:

6.1.6. Zorientowany na rozwój

„Your responsibilities: personal development.” (Twoje obowiązki: rozwój osobisty – tłum. własne)¹⁵²

Ostatnią dominującą w materiale empirycznym kategorią jest chęć rozwoju – zarówno zawodowego, jak i osobistego, która występuje również pod hasłami „doskonalenia” (*improvement*) i „wzrostu” (*growth*). Co istotne, rozwój opisywany jest jako proces nieskończony, co wyraża się w przymiotnikach „ciągły” i „stały”. Nadają one procesowi charakter bezgraniczny w czasie, co z kolei implikuje i normalizuje permanentne poczucie niezadowolenia z aktualnego poziomu kwalifikacji. Rozwój występuje jako predyspozycja psychologiczna w postaci „ciekawości” (*curiosity*) i „otwartości na naukę”. Konstruowanie rozwoju jako naturalnej skłonności psychologicznej maskuje jego przymusowy charakter – brak ciekawości czy otwartości na naukę w tym świetle staje się deficytem osobowości.

¹⁵⁰ <https://www.linkedin.com/jobs/view/4182766678/?alternateChannel=search&refId=6S4XzTCR6pY24Q1ipC4toA%3D%3D&trackingId=dJZy98HIEK1cjy4WBxr%2FMQ%3D%3D> (dostęp: 4.02.2025).

¹⁵¹ <https://www.bmwgroup.jobs/pl/> (dostęp: 10.02.2025).

¹⁵² https://careers.ing.com/en/job_location/warschau/global-communications-brand-and-marcom-lead-for-ing-hubs/3121/23409928640/18174 (dostęp: 1.02.2025).

Kolejną formą jest rozwój jako odpowiedzialność indywidualna, co manifestuje się w tekście:

„Your responsibilities: Personal development – pursue development reflected in individual development plans and leverage departmental training opportunities.”¹⁵³
(Twoje obowiązki: rozwój osobisty – dążenie do rozwoju odzwierciedlonego w indywidualnych planach rozwojowych i wykorzystywanie możliwości szkoleniowych oferowanych przez dział – tłum. własne).

Znacząca jest tu transpozycja rozwoju z domeny możliwości do sfery obowiązków zawodowych. Ta operacja semantyczna przenosi ciężar odpowiedzialności za rozwój z organizacji na jednostkę, jednocześnie zachowując organizacyjną kontrolę nad jego kierunkiem i oceną.

Szczególnie ciekawe jest oczekiwanie coachowania siebie i innych (*coaching self and others*), gdzie omawiany również w poprzednim podrozdziale coaching ustanawia relację w której pracownik jest jednocześnie podmiotem i przedmiotem procesu rozwojowego.

Pracodawcy prezentują rozwój jako proces zbiurokratyzowany, podlegający formalizacji i kwantyfikacji, co m.in. wyraża fragment: „reflected in individual development plans”¹⁵⁴ (odzwierciedlony w indywidualnych planach rozwojowych – tłum. własne). Użycie sformułowań „ścieżki rozwoju” i „plany indywidualne” sugeruje istnienie zorganizowanego, uporządkowanego systemu, w którym rozwój jest przewidywalny i kontrolowany przez organizację. Ta perspektywa ukazuje rozwój jako aktywność podlegającą planowaniu, monitorowaniu i ewaluacji w ramach formalnych procedur organizacyjnych.

Rozwój funkcjonuje także jako instrument transakcyjny – „Jeśli chcesz rozwijać się w swojej dziedzinie [...] sprawdź nasze aktualne oferty pracy”¹⁵⁵. Ta konstrukcja warunkowa przedstawia rozwój jako walutę wymienną w transakcji zatrudnieniowej – organizacja „oferuje” możliwość rozwoju w zamian za pracę. Zdanie sugeruje, że brak pragnienia rozwoju dyskwalifikuje kandydata, lub szerzej – pracownika, który nie rozwijając się, nie przynosi odpowiedniej wartości organizacji.

¹⁵³ https://careers.ing.com/en/job_location/warschau/global-communications-brand-and-marcom-lead-for-ing-hubs/3121/23409928640/18174 (dostęp: 10.02.2025).

¹⁵⁴ https://careers.ing.com/en/job_location/warschau/global-communications-brand-and-marcom-lead-for-ing-hubs/3121/23409928640/18174 (dostęp: 10.02.2025).

¹⁵⁵ <https://www.enea.pl/kariera> (4.02.2025).

Dominują konstrukcje wyrażające powinność: „nasze oczekiwania”, „nasze wymagania”, które ramują rozwój nie jako możliwość, tylko zobowiązanie. Pracownik idealny to ten, który stale się rozwija, uczy, nabywa kolejne kompetencje, realizuje cele zawodowe, ale też pragnie się rozwijać i rozwija innych. Tym samym brak chęci rozwoju staje się wykroczeniem przeciwko etosowi organizacyjnemu, co marginalizuje np. osoby starsze, wypalone zawodowo lub zwyczajnie nieambitne w rozumieniu kapitalistycznego, korporacyjnego wzorca. Zatem w ujęciu analizowanych tekstów rozwój jawi się przede wszystkim jako nieodłączny element koncepcji człowieka przedsiębiorczego – jednostki, która nieustannie inwestuje w siebie jako w kapitał ludzki.

6.2. Środowisko pracy

Przyjmuje się, że środowisko pracy to ogół warunków fizycznych, psychicznych, społecznych i organizacyjnych, w jakich jednostka wykonuje swoje obowiązki zawodowe. Obejmuje zarówno elementy materialne, które oddziałują na zmysły i ciało pracownika (np. układ funkcjonalny i design biura, ergonomia stanowiska, światło, poziom hałasu, jakość powietrza, dostępny sprzęt, narzędzia i technologie, wyposażenie kuchni, strefy odpoczynku), jak i niematerialne, które są mniej oczywiste, ale dotyczą aspektów równie istotnych dla dobrostanu jednostki (np. kultura organizacyjna, w tym wartości i normy, styl komunikacji, styl zarządzania i sposoby podejmowania decyzji, rytuały, jakość relacji interpersonalnych, bezpieczeństwo psychologiczne, poziom stresu i presji). Możemy przyjąć, że środowisko pracy jest ramą, która, wpływając na postawy, zachowania i samopoczucie pracowników, nadaje kształt temu, jak doświadczają swojej pracy (zob. Schein 2010, Sułkowski 2020). Sam jego opis, nawet jeśli tylko deklaracyjny, wiele dużo mówi o tym, jak obraz pracy jest konstruowany dyskursywnie i jaką wizję wytwarza. Ten rozdział będzie odpowiadał na pytanie jak „wygląda” – czy jak według pracodawców powinna wyglądać – praca.

Środowisko pracy:

6.2.1. Umożliwiające rozwój

„WBD offers [...] tools to explore and grow into your best selves. Here you are supported, here you are celebrated, here you can thrive.”¹⁵⁶ (WBD oferuje narzędzia do odkrywania i stawania się najlepszą wersją siebie. Tutaj jesteś wspierany, tutaj jesteś doceniany, tutaj możesz rozkwitnąć – tłum. własne)

Z rozdziału *Modelowy pracownik* dowiedzieliśmy się, że zorientowanie na rozwój, doskonalenie i naukę jest pożądaną przez pracodawców postawą jednostki. Jednocześnie jest to jedna z kluczowych kategorii opisu środowiska pracy. Pomimo że niniejsze badanie ma charakter jakościowy, ze względu na przytłaczającą częstotliwość występowania tego wątku w analizowanym materiale, zdecydowałam o umieszczeniu

¹⁵⁶ <https://www.linkedin.com/jobs/view/4182766678/?alternateChannel=search&refId=6S4XzTCR6pY24Q1ipC4toA%3D%3D&trackingId=dJZy98HIEK1cjy4WBxr%2FMQ%3D%3D> (4.02.2025).

tej części na początku rozdziału. Jest to jednocześnie największy pod kątem objętości podrozdział analityczny. Słowo „rozwój” i jego odmiany pojawiło się ponad sto razy, a angielskie odpowiedniki „growth” oraz „development” (wzrost, rozwój) prawie trzydzieści (po wyłączeniu przypadków, kiedy leksem występował ściśle w kontekście obowiązków zawodowych np. rozwój produktu). Jest to również jedna z najsilniej usieciowionych¹⁵⁷ spośród zrekonstruowanych kategorii, co oznacza, że znaczenie rozwoju jest wyjątkowo pojemne, a jego dokładny sens w danym tekście wynika z powiązań z innymi hasłami, koncepcjami, praktykami i wartościami. Czasem odnosi się do rozwoju zawodowego (np. awans, zdobywanie kompetencji zawodowych), czasami do rozwoju osobistego (np. samorozwój, rozwój zainteresowań), jeszcze w innym przypadku do rozwoju organizacji jako takiej (np. wprowadzanie innowacji, wzrost rynkowy). Rozwój jest w narracjach bezpośrednio powiązany ze szkoleniami i edukacją, wyznaczaniem ścieżek kariery, systemów ocen pracowniczych, strategiami zarządzania talentami i mentoringiem, których organizacją zajmują się działy HR.

Analizowane teksty eksponują założenie, że rozwój stanowi fundamentalną i uniwersalną wartość, istotną dla każdego człowieka:

„Enjoy [...] the opportunity to grow in a forward-thinking company.”¹⁵⁸ (Ciesz się [...] możliwością rozwoju w organizacji zorientowanej na przyszłość – tłum. własne).

„Rozwój jest ważny dla każdego z nas. Wiemy, że dzięki codziennemu rozwojowi niemal wszystko staje się możliwe. [...] Rozwój kariery zawodowej wymaga uwagi jak sztuka warzenia doskonałego piwa - wiemy o tym doskonale! Dlatego dbamy, by atmosfera i stwarzane możliwości zawodowe stale procentowały i przekładały się na satysfakcję naszych pracowników.”¹⁵⁹

Pierwszy przykład sugeruje, że możliwość rozwoju ma być źródłem satysfakcji i radości. Drugi oznajmia, że tak jest i czyni z rozwoju codzienną praktykę. Porównanie rozwoju do sztuki warzenia piwa, implikuje konieczność cierpliwości, dbałości o szczegóły i pasji, sugerując, że sukces zawodowy nie jest efektem przypadku, tylko

¹⁵⁷ Pomimo że pozwoliłam sobie odnieść się do koncepcji usieciowienia, nawet w najmniejszym stopniu nie aspiruję do jej operacjonalizacji. Zastosowanie tego sformułowania ma wyłącznie charakter wyjaśniający i jakościowy. Zmapowanie sieci, zwłaszcza w ujęciu Teorii Aktora-Sieci (*Actor-Network Theory*) czy Sieciowej Analizy Dyskursu (*Discourse Network Analysis*), wymaga innego instrumentarium narzędzi metodologicznych.

¹⁵⁸ https://www.linkedin.com/jobs/view/4213172578/?alternateChannel=search&refId=jUm%2FkqcJ%2FSOkGjBa%2F19IWQ%3D%3D&trackingId=4Xu44pfa%2Bfn9jMbjgMnew%3D%3D&trk=d_flagship3_search_srp_jobs (dostęp: 1.02.2025).

¹⁵⁹ https://careers.carlsberg.com/CarlsbergPL?locale=pl_PL (dostęp: 4.02.2025).

starannie przeprowadzonego procesu. Zdanie mówi o satysfakcji, a jednocześnie posługuje się metaforą procentowania, która podkreśla inwestycyjny i ekonomiczny charakter rozwoju. Sprawdźmy, co organizacje o sobie mówią, aby budować obraz środowiska pracy jako rozwojowego, oraz jakie działania deklarują, aby umożliwić lub wzmacniać rozwój jednostek i zespołów.

Pracodawcy najczęściej rozwój oferują (np. „Oferujemy szerokie możliwości rozwoju”¹⁶⁰), umożliwiają (np. „Umożliwiamy pracującym osobom rozwój kompetencji”¹⁶¹) i wspierają (np. „With Canon, you’ll get the support and encouragement you need to grow”¹⁶² – Z Canonem otrzymasz wsparcie i zachętę, których potrzebujesz do rozwoju – tłum. własne), tudzież inspirują do tego, aby się rozwijać (np. „Inspirujemy pracujące osoby do uczenia się i rozwoju na swój sposób”¹⁶³). Semantyka tych określeń sugeruje, że rozwój jest możliwością – czymś, z czego można skorzystać, a nie obligatoryjnym elementem pracy. W języku polskim funkcjonują sformułowania wyraźnie wskazujące na potencjał, jak np. „możliwość rozwoju”, „szansa na rozwój”, „perspektywa rozwoju”, „przestrzeń do rozwoju” czy „warunki do rozwoju”. Zatem w sam język w pewnym stopniu „wdrukowane” jest myślenie o rozwoju w kategoriach czegoś pozytywnego i pożądanego. W materiale empirycznym znajdują się jednak przekazy, które implikują konieczność rozwoju, np. „Grow. Rozwijaj się w globalnej organizacji!”¹⁶⁴. W komunikacie tym rozwój staje się imperatywem – oczekiwaniem, które stawia organizacja. Podobnie w cytacie „You’ll take risks, push boundaries, and grow more than you thought possible”¹⁶⁵ (Będziesz podejmować ryzyko, przekraczać granice i rozwijać się bardziej, niż myślałeś, że to możliwe – tłum. własne) gdzie przy użyciu trybu oznajmującego stwierdza się, że droga doskonalenia zawodowego nie będzie łatwa – jednostka będzie musiała zmierzyć się z wyzwaniem poza swoją strefą komfortu, ale warto to zrobić, ze względu na końcową korzyść.

Niektóre firmy podkreślają, że pracownik może dowolnie kształtować własny rozwój:

¹⁶⁰ <https://pracodawcy.pracuj.pl/profile/ing-bank-slaski-s-a,rjoahe7,pl> (10.02.2025).

¹⁶¹ <https://careers.ing.com/pl> (10.02.2025).

¹⁶² <https://www.linkedin.com/jobs/view/b2b-product-business-developer-at-canon-emea-4207784142/?originalSubdomain=pl> (1.02.2025).

¹⁶³ <https://careers.ing.com/pl> (10.02.2025).

¹⁶⁴ <https://www.bosch.pl/kariera/dlaczego-bosch/> (1.02.2025).

¹⁶⁵ <https://careers.microsoft.com/v2/global/en/home.html> (10.02.2025).

„U nas możesz być sobą, korzystać z własnych talentów i rozwijać swoje mocne strony.”¹⁶⁶

„Inspirujemy pracujące osoby do uczenia się i rozwoju na swój sposób, według własnego pomysłu i planu, zgodnie z zasadą brania odpowiedzialności za rozwój w swoje ręce.”¹⁶⁷

W obydwu przypadkach jest to komunikat, że organizacja zapewnia autonomię i uwzględnia różnorodność pracowników. Zamiast skupiać się na „formatowaniu” jednostki lub niwelowaniu jej słabych stron, promuje wzmocnienie kompetencji, które dana osoba posiada lub chce rozwijać. Narracja zakorzeniona jest w podejściu do zarządzania opartym na mocnych stronach (tzw. *strengths-based approach* lub *strengths-based talent management*), które stanowi alternatywę wobec starszych, tradycyjnych modeli, skoncentrowanych głównie na eliminowaniu deficytów kompetencyjnych. W tym paradygmacie, zgodnie z jego nazwą, kluczowe znaczenie przypisuje się identyfikacji oraz wzmocnieniu predyspozycji jednostki (zob. Caiels i in. 2024, Hodges i Clifton 2004, Meyers i Woerkom 2017). Proponowana koncepcja – możliwość rozwijania się na własnych zasadach i w samodzielnie wybranych obszarach – ma retorycznie budować poczucie wolności i wzmocniać poczucie sprawczości. Jednak zdanie o braniu odpowiedzialności w swoje ręce czy komunikat: „Chcesz się rozwijać? U Nas wszystko zależy od Ciebie [...]”¹⁶⁸ ujawniają neoliberalną logikę, w której jednostka ponosi pełną odpowiedzialność za własne sukcesy i porażki. Pracodawca „wycofuje się” na dalszy plan, stawiając się wyłącznie w roli organizatora, który stwarza warunki do rozwoju, ale nie ingeruje w sam proces i tym samym nie bierze odpowiedzialności za jego efekty. W tej wizji pracownik jest przedsiębiorcą samego siebie (*entrepreneur of the self*), który nieustannie musi zarządzać sobą, swoją karierą i kompetencjami – jeśli się nie rozwija, to znaczy, że nie wykazuje wystarczającej inicjatywy lub po prostu nie wykorzystuje możliwości, jakie „otrzymuje” od pracodawcy.

Analizowane przekazy o środowisku pracy jako miejscu rozwoju pozwalają wyodrębnić trzy zasadnicze rodzaje rozwoju, o jakich mówią pracodawcy. Pierwszym

¹⁶⁶ <https://kariera.generali.pl/> (dostęp: 4.02.2025).

¹⁶⁷ <https://careers.ing.com/pl> (dostęp: 10.02.2025).

¹⁶⁸ <https://www.decathlonkariera.pl/> (dostęp: 10.02.2025).

z nich jest szeroko rozumiana możliwość nauki, obejmująca nabywanie umiejętności, kompetencji i (czasami) kwalifikacji:

„Extensive learning opportunities – we will continuously invest in you and your development.”¹⁶⁹ (Rozległe możliwości rozwoju – będziemy stale inwestować w Ciebie i Twój rozwój – tłum. własne)

„Dajemy Ci przestrzeń do nauki, poznawania nowych ludzi, wsparcie oraz elastyczność.”¹⁷⁰

„Nokia offers continuous learning opportunities.”¹⁷¹ (Nokia oferuje stałe możliwości nauki – tłum. własne)

„Dołączając do nas zyskujesz: rozwój i podnoszenie kwalifikacji.”¹⁷²

„Możliwość wzbogacenia doświadczenia zawodowego, rozwoju umiejętności i podnoszenia kwalifikacji.”¹⁷³

„Tworzymy przestrzeń do samorozwoju i samorealizacji, wspierając naszych pracowników w podnoszeniu umiejętności, kompetencji i wykształcenia.”¹⁷⁴

„Environment of continuous learning and improvement.”¹⁷⁵ (Środowisko ciągłego uczenia się i doskonalenia – tłum. własne)

„Promujemy kulturę uczenia się, która stawia wartość uczenia się i rozwoju przez całe życie na pierwszym miejscu.”¹⁷⁶

Umiejętności i kompetencje, choć w języku potocznym bywają używane zamiennie, z perspektywy nauk o zarządzaniu i praktyki HR nie są tożsame¹⁷⁷. *Umiejętność* jest

¹⁶⁹ <https://career.electroluxgroup.com/global/en/job/JR68680/Staff-Cybersecurity-Architect-Governance> (dostęp: 10.02.2025).

¹⁷⁰ <https://www.bosch.pl/kariera/dlaczego-bosch/> (dostęp: 1.02.2025).

¹⁷¹ <https://www.pracuj.pl/praca/5g-core-software-architect-krakow-michala-bobrzynskiego-46,oferta,1004013890> (dostęp: 1.02.2025).

¹⁷² https://www.linkedin.com/jobs/view/4191876165/?alternateChannel=search&refId=X%2BPnQwivvX5vqq%2FOZsg6Cw%3D%3D&trackingId=yfk1KLSrCi%2BCk2vYpQ8nSQ%3D%3D&trk=d_flagship3_search_srp_jobs (dostęp: 1.02.2025).

¹⁷³ <https://www.enea.pl/pl/grupaenea/o-grupie/kariera-enea/oferty-pracy/ogloszenie/850543> (dostęp: 4.02.2025).

¹⁷⁴ <https://www.drutex.pl/pl/kariera/> (dostęp: 1.02.2025).

¹⁷⁵ <https://www.pracuj.pl/praca/regional-senior-manager-industrial-cooperation-offsets-warszawa-aleja-krakowska-110,oferta,1003999637?s=283c448b&searchId=MTc0NTY4Mjg0OTY3Ni41ODI4> (dostęp: 4.02.2025).

¹⁷⁶ <https://careers.ing.com/pl> (dostęp: 10.02.2025).

¹⁷⁷ *Kompetencje a kwalifikacje – czym się różnią*, <https://pl.indeed.com/porady-zawodowe/rozwoj-kariery/kompetencje-a-kwalifikacje> (dostęp: 18.03.2025).

definiowana jako biegłość w wykonywaniu określonych czynności lub zadań i zdobywa się ją poprzez praktykę – zarówno w życiu zawodowym, jak i codziennym. Umiejętności są składowymi *kompetencji*, które kolei obejmują szerszy zbiór „zasobów” osobistych (w tym wiedzę i postawy), które decydują o skuteczności działania (zob. Białecki 2006, Le Deist i Winterton 2007). *Kwalifikacje* to natomiast formalne potwierdzenia kompetencji poprzez dyplomy, certyfikaty, licencje, udokumentowane doświadczenie zawodowe oraz uprawnienia (zob. Bergan 2007, Young 2007). W praktyce HR wszystkie te kategorie są uznawane za istotne, lecz pełnią odmienne funkcje w ocenie kandydatów i pracowników. Wprowadzenie tych definicji przyda się jako referencja w dalszej części podrozdziału, która będzie miała na celu identyfikację konkretnych rodzajów wsparcia zapewnianego przez organizacje, tzn. będzie odpowiadać na pytanie, czy deklaracje o możliwościach rozwoju umiejętności, kompetencji i kwalifikacji znajdują odzwierciedlenie w praktyce. W przywołanych przykładach warto zwrócić uwagę na słowo „rozległe” (*extensive*), które wytwarza wrażenie szerokiej puli zasobów edukacyjnych, oraz podkreślenie ciągłości działania („we will continuously invest”¹⁷⁸), które sugeruje bezterminowość procesu. Ciągłe uczenie się oznacza permanentny imperatyw adaptacji i dążenia do nabywania kolejnych umiejętności. W takiej wizji pracownikowi niejako odbierane jest prawo do uznania „wystarczy, już się nauczyłem”, zwłaszcza jeśli słyszy, że zawsze można nauczyć się czegoś nowego („There’s always something to learn!”¹⁷⁹ – Zawsze jest coś, czego możesz się nauczyć! – tłum. własne). W tym miejscu zasadne wydaje się postawienie pytania o przydatność i sens permanentnego akumulowania wiedzy i umiejętności. Narracja ta może pogłębiać zjawisko konsumpcjonizmu w pracy, czyli „kolekcjonowania” certyfikatów, szkoleń i kursów, które zostało szerzej opisane w podrozdziale *Formy konsumpcji i estetyzacja pracy*. Podobnie jak w kulturze konsumpcyjnej, gdzie gromadzenie dóbr staje się celem samym w sobie, tak w neoliberalnej kulturze pracy gromadzenie wiedzy zastępuje myślenie o jej praktycznej przydatności.

Z materiałów dowiadujemy się, że istotnym komponentem umożliwiającym rozwój jest kultura dzielenia się wiedzą, doświadczeniem i kompetencjami. Pracodawcy

¹⁷⁸ <https://career.electroluxgroup.com/global/en/job/JR68680/Staff-Cybersecurity-Architect-Governance> (10.02.2025).

¹⁷⁹ <https://www.cdprojektred.com/pl/perks-and-benefits> (1.02.2025).

zapewniają, że pracownicy, w tym eksperci, jako trwałe „zasoby” firmy, chętnie dzielą się wiedzą:

„You’ll find leaders who give you the freedom to explore new things and a team where knowledge is shared openly.”¹⁸⁰ (Trafisz na liderów, którzy pozwolą Ci swobodnie eksplorować nowe obszary, i na zespół, który otwarcie dzieli się wiedzą – tłum. własne)

„Eksperci firmy Bosch z całego świata oraz inni przedstawiciele branży podzielą się z Tobą wiedzą w praktycznym, profesjonalnym i naukowym ujęciu.”¹⁸¹

„Our UX Research team is big and experienced - we have various skills (quantitative and qualitative) and we love to share our knowledge and experience.”¹⁸² (Nasz zespół UX Research jest duży i doświadczony - mamy różnorodne umiejętności [ilościowe i jakościowe] i uwielbiamy dzielić się naszą wiedzą i doświadczeniem – tłum. własne)

„Lubimy też dzielić się wiedzą w interdyscyplinarnych zespołach [...]”¹⁸³

A to wszystko dzięki temu, że środowisko i atmosfera sprzyjają dzieleniu się wiedzą:

„Jesteśmy pasjonatami tego, co robimy, a nasze środowisko pracy jest otwarte i nastawione na współpracę, co ułatwia dzielenie się unikatową wiedzą.”¹⁸⁴

„Dbamy o przyjazną atmosferę, która sprzyja dzieleniu się wiedzą.”¹⁸⁵

Oferują przy tym wiedzę niedostępną nigdzie indziej, co ma budować obraz organizacji jako posiadacza szczególnie wartościowego kapitału intelektualnego:

„Jeśli chcesz się rozwijać w swojej dziedzinie i zdobywać unikatową wiedzę oraz doświadczenie [...]”¹⁸⁶

Druga płaszczyzna rozwoju to kariera. W tym obszarze pracodawcy skupiają się na aspektach takich jak przewidywalność, szybkość oraz szeroki wachlarz możliwości. W ofertach czytamy:

¹⁸⁰ <https://www.linkedin.com/jobs/view/b2b-product-business-developer-at-canon-emea-4207784142/?originalSubdomain=pl> (dostęp: 1.02.2025).

¹⁸¹ <https://www.bosch.pl/kariera/obszary-pracy/career-in-poland/> (dostęp: 1.02.2025).

¹⁸² <https://rocketjobs.pl/oferta-pracy/allegro-senior-ux-researcher-poznan-design-ux-ui> (dostęp: 1.02.2025).

¹⁸³ https://careers.carlsberg.com/CarlsbergPL?locale=pl_PL (dostęp: 4.02.2025).

¹⁸⁴ <https://www.samsung.com/pl/about-us/careers/job-fields/> (dostęp: 10.02.2025).

¹⁸⁵ <https://kariera.generali.pl/> (4.02.2025).

¹⁸⁶ <https://www.enea.pl/kariera> (4.02.2025).

„Dlaczego warto? Jasna ścieżka kariery i szybki kompleksowy rozwój.”¹⁸⁷

„Posiadamy ustrukturyzowane ścieżki kariery i przejrzyste drogi awansu.”¹⁸⁸

„This opportunity will allow you to accelerate your career growth.”¹⁸⁹ (Ta okazja pozwoli Ci przyspieszyć rozwój kariery – tłum. własne).

„Breadth and depth of career opportunities.”¹⁹⁰ (Szeroki zakres możliwości rozwoju kariery – tłum. własne)

Komunikaty sugerują, że oferowane stanowiska lub środowisko pracy pozwolą na szybsze osiągnięcie celów zawodowych niż w innych miejscach, a ich realizacja jest pewna ze względu na transparentne procesy. Firmy podkreślają też swoje zaangażowanie i wsparcie w procesie:

„Rozwój kariery. Zależy nam na zapewnieniu wewnętrznej mobilności zawodowej i będziemy wspierać Cię w tej zawodowej podróży.”¹⁹¹

„Wspieramy Współpracowników w poszerzaniu kompetencji i realizacji planów zawodowych.”¹⁹²

Wszystkie te komunikaty mają na celu przyciągnięcie ambitnych kandydatów. Dlatego mitygują potencjalne obawy, które mogą pojawiać się u osób nastawionych na rozwój kariery. Zapewnienia o szerokich perspektywach, kompleksowym rozwoju i przyspieszeniu kariery odpowiadają na wątpliwości dotyczące stagnacji i braku perspektyw. Z kolei informacje o ustrukturyzowanych i jasnych ścieżkach kariery to odpowiedź na napięcia związane z niepewnością i brakiem przejrzystości co do kryteriów awansu.

Ostatnim oferowanym rodzajem rozwoju jest rozwój zainteresowań, co rozszerza jego pole poza sferę zawodową:

„Oferujemy [...] możliwość rozwijania swoich zainteresowań w tematycznych grupach pracowniczych.”¹⁹³

¹⁸⁷ <https://kariera.pwc.pl/pl/pl/home> (dostęp: 4.02.2025).

¹⁸⁸ <https://www.adamed.com/kariera> (dostęp: 1.02.2025).

¹⁸⁹ <https://www.linkedin.com/jobs/view/digital-solution-area-specialists-security-polish-speaker-at-microsoft-4188406960/?originalSubdomain=pl> (dostęp: 10.02.2025).

¹⁹⁰ <https://careers.microsoft.com/v2/global/en/home.html> (dostęp: 10.02.2025).

¹⁹¹ <https://www.canon.pl/careers/> (dostęp: 1.02.2025).

¹⁹² <https://www.adamed.com/kariera> (dostęp: 1.02.2025).

¹⁹³ <https://www.linkedin.com/jobs/view/4182766678/?alternateChannel=search&refId=6S4XzTCR6pY24Q1ipC4toA%3D%3D&trackingId=dJZy98HIEK1cjy4WBxr%2F%3D%3D> (dostęp: 4.02.2025).

„[...] wspierając jednocześnie Pracowników w podnoszeniu kwalifikacji i kompetencji, ale również w realizacji ich pozazawodowych pasji i marzeń.”¹⁹⁴

Firmy, oferując takie benefity, sygnalizują, że znają koncepcję *work-life balance* (równowagi między życiem zawodowym a prywatnym) i *well-being* (dobrostanu pracowników). Należy jednak pamiętać, że mechanizm służy tworzeniu społeczności wewnątrz firmy – ludzie z podobnymi zainteresowaniami mogą nawiązywać relacje, co przekłada się na poczucie przynależności i wspólnoty, a więc jednostka staje się bardziej związana z miejscem pracy. Ponadto, kiedy firma aktywnie wkracza na obszar pozazawodowych pasji i zainteresowań jednostki, granice między pracą a życiem osobistym stają się płynne. To wizja w której praca może stać się miejscem kompleksowej, totalnej samorealizacji człowieka.

Jak przebiega doskonalenie? Organizacje z jednej strony prezentują je jako proces zintegrowany z codzienną pracą, z drugiej – jako cel, który osiąga się poprzez celowe, zorganizowane i dodatkowe aktywności, które szerzej omawiam w dalszej części podrozdziału. Poniższe komunikaty realizują pierwszy z wymienionych scenariuszy:

„Tworzymy [...], pełne rozwojowych zadań środowisko pracy.”¹⁹⁵

„Uczysz się pracując i uczestnicząc w międzynarodowych wspólnych projektach.”¹⁹⁶

„Providing room and opportunities to grow — on your own and with your teammates.”¹⁹⁷ (Zapewnianie przestrzeni i możliwości do rozwoju – indywidualnego i grupowego – tłum. własne)

Przykłady można odczytywać jako presupozycję, że rozwój jest wpisany w codzienną pracę – następuje przy okazji wykonywania obowiązków zawodowych i realizacji kolejnych projektów. Katalizatorem rozwoju w narracjach pracodawców jest praca z doświadczonymi osobami, w tym z depozytariuszami wiedzy, czyli ekspertami:

„Dołączając do nas, staniesz się częścią zespołu, który zapewni Ci wszechstronny rozwój.”¹⁹⁸

¹⁹⁴ <https://www.drutex.pl/pl/kariera/> (dostęp: 1.02.2025).

¹⁹⁵ <https://pracodawcy.pracuj.pl/profile/robert-bosch-sp-z-o-o,jsty9it,pl> (dostęp: 1.02.2025).

¹⁹⁶ <https://careers.ing.com/pl> (dostęp: 10.02.2025).

¹⁹⁷ <https://www.google.com/about/careers/applications/> (dostęp: 10.02.2025).

¹⁹⁸ <https://kariera.generali.pl/> (dostęp: 4.02.2025).

„What we give. With Canon, you'll get the support and encouragement you need to grow, from people who share your ambition.”¹⁹⁹ (Co dajemy. Z Canonem otrzymasz wsparcie i zachętę, których potrzebujesz do rozwoju, od ludzi, którzy dzielą Twoją ambicję – tłum. własne)

„Dzielenie się wiedzą, wymiana pomysłów i sprawdzonych praktyk, kultura feedbacku i wsparcie ekspertów, którzy uczą i inspirują”²⁰⁰.

Typowe elementy czy (używając języka HR) benefity edukacyjne, które pojawiały się w ofertach, to: szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne, kursy, warsztaty, konferencje, certyfikaty, dostęp do platform e-learningowych (szkoleniowych, edukacyjnych lub rozwojowych, np. Udemy Business²⁰¹, eTutor²⁰², LMS²⁰³), coaching, mentoring, konsultacje z doradcami kariery, spotkania z ekspertami, lekcje języka i konwersacje z native speakerem. Rzadziej: wsparcie finansowe formalnej edukacji (studiów inżynierskich, magisterskich i podyplomowych), inicjatywy mające na celu dzielenie się wiedzą, hackathony²⁰⁴, urlop naukowy i staże rozwojowe, które pojawiły się sporadycznie, jako dodatkowe benefity poza najpopularniejszymi, podstawowymi instrumentami rozwoju. Istnieje możliwość, aby nazwać te narzędzia w sposób niemal całkowicie neutralny, np. „formy podnoszenia kwalifikacji”, „działania szkoleniowo-rozwojowe”, „zasoby” czy „narzędzia” właśnie. Jednak w dyskursie ofert pracy niemal nigdy się tego nie robi, ponieważ celem nie jest obiektywny opis rzeczywistości, lecz perswazja – przekonanie o atrakcyjności oferty i miejsca pracy. Poprzez enumerację różnorodnych działań i form nabywania oraz pogłębiania wiedzy, organizacje budują swój wizerunek jako podmiotu wszechstronnie dbającego o rozwój

¹⁹⁹ <https://www.linkedin.com/jobs/view/junior-sales-support-specialist-at-canon-emea-4195845272/?originalSubdomain=pl> (dostęp: 1.02.2025).

²⁰⁰ <https://jobs.allegro.eu/pl/> (dostęp: 1.02.2025).

²⁰¹ Udemy Business oferuje dostęp do kilkunastu tysięcy kursów z zakresu biznesu, technologii, IT, rozwoju osobistego oraz umiejętności miękkich.

²⁰² eTutor to platforma do nauki języków.

²⁰³ LMS (*learning management system*) to systemy zarządzania nauczaniem, które umożliwiają dostęp do materiałów szkoleniowych online, oraz personalizację i automatyzację różnych aspektów procesów edukacyjnych (zob. Crocetti 2001, Grace i Butler 2005, Shurygin i in. 2021).

²⁰⁴ Hackathon, inaczej maraton programowania, to intensywne, czasowo ograniczone wydarzenie, podczas którego zespoły (najczęściej złożone z programistów, projektantów, testerów, specjalistów UX, grafików czy menedżerów) pracują nad rozwiązaniem konkretnego, wcześniej określonego problemu lub wyzwania projektowego. Celem jest zazwyczaj stworzenie działającej wersji oprogramowania, prototypu aplikacji lub konceptu technologicznego w krótkim czasie (najczęściej 24–48 godzin). Definicja została opracowana na podstawie artykułów *Hackathon: co to jest i jego wpływ na rozwój umiejętności* (<https://nofluffjobs.com/pl/log/praca-w-it/wiedza/hackathon-co-to-jest/> dostęp: 10.02.2025) i *What Is a Hackathon and Why Attend One?* (<https://www.coursera.org/articles/what-is-a-hackathon> dostęp: 10.02.2025).

pracowników.

Narracja o rozwoju koncentruje się na obietnicy możliwości wyboru tematów i narzędzi, które odpowiadają potrzebom i aspiracjom jednostki. Firmy przyjmują różne strategie związane z dzieleniem się szczegółami polityk rozwojowych. Niektóre przedstawiają ofertę w sposób bardzo ogólny:

„Rośnij z nami. Wspieramy Twój rozwój zawodowy i osobisty, oferując m.in. liczne szkolenia, okazje do dzielenia się wiedzą, a także udział w kursach językowych i warsztatach.”²⁰⁵

„Organizujemy liczne szkolenia i zapewniamy dostęp do platform learningowych oraz inne formy nauki.”²⁰⁶

„Oferujemy szerokie możliwości rozwoju, dając nowoczesne i elastyczne narzędzia do nauki oraz wsparcie mentorów i doradców kariery.”²⁰⁷

„Tworzymy przestrzeń do samorozwoju i samorealizacji, wspierając naszych pracowników w podnoszeniu umiejętności, kompetencji i wykształcenia, finansując kursy, szkolenia, studia inżynierskie, magisterskie i podyplomowe itd.”²⁰⁸

Inne starają się być szczegółowe w zakresie tematyki i charakteru szkoleń, oferowanych platform, praktycznej organizacji czasu na naukę, a nawet nazw wydarzeń:

„Takie dajemy możliwości rozwoju: Wsparcie merytoryczne od ekspertów IT, a także wymiana wiedzy technologicznej w firmie. Możliwość udziału w konferencjach, hackathonach i innych wydarzeniach w Polsce i zagranicą. Szkolenia wewnętrzne firmowe oraz zewnętrzne. Coaching. Mentoring.”²⁰⁹

„Dołączając do nas zyskujesz: rozwój i podnoszenie kwalifikacji – pełne wsparcie zespołu podczas procesu wdrożenia, mentoring, szkolenia, warsztaty, wsparcie finansowo-merytoryczne w uzyskaniu certyfikacji (np. PIBR), urlop naukowy oraz konwersacje z native speaker.”²¹⁰

„Trainings, lectures and courses — internal workshops, external training for each employee, ‘Meet a star’ events, knowledge-sharing initiatives, online tutorials, and

²⁰⁵ <https://www.cdprojektred.com/pl/about-us> (dostęp: 1.02.2025).

²⁰⁶ https://careers.carlsberg.com/CarlsbergPL?locale=pl_PL (dostęp: 4.02.2025).

²⁰⁷ <https://careers.ing.com/pl> (dostęp: 10.02.2025).

²⁰⁸ <https://www.drutex.pl/pl/kariera/> (dostęp: 1.02.2025).

²⁰⁹ <https://kariera.pwc.pl/pl/pl/home> (dostęp: 4.02.2025).

²¹⁰ <https://kariera.pwc.pl/pl/pl/job/609862WD/Konsultant-Konsultantka-Energy-Renewables> (dostęp: 4.02.2025).

e-learning classes are all available. There's always something to learn!"²¹¹ (Szkolenia, wykłady i kursy – warsztaty wewnętrzne, szkolenia zewnętrzne dla każdego pracownika, wydarzenia 'Meet a star', inicjatywy dzielenia się wiedzą, tutoriale online i zajęcia e-learningowe – to wszystko jest dostępne. Zawsze jest coś, czego możesz się nauczyć! – tłum. własne)

„Szkolenia i rozwój: platforma szkoleniowa, dofinansowanie lekcji języka angielskiego, Employee Resource Groups, Engagement Club - możliwość rozwijania swoich zainteresowań w tematycznych grupach pracowniczych, spotkania online z ekspertami.”²¹²

„Inwestujemy w rozwój - proponujemy dofinansowanie szkoleń i kursów oraz dostęp do platform edukacyjnych: Udemy Business, eTutor, wewnętrznej platformy e-learningowej. Oferujemy także staże rozwojowe czy konsultacje z doradcami kariery.”²¹³

„What we offer: [...] training budget and an internal educational platform, MindUp including training courses on work organization, means of communications, motivation to work and various technologies and subject-matter issues.”²¹⁴ (Co oferujemy: [...] budżet szkoleniowy i wewnętrzną platformę edukacyjną MindUp obejmującą kursy szkoleniowe z organizacji pracy, środków komunikacji, motywacji do pracy oraz różnych technologii i zagadnień merytorycznych – tłum. własne).

„Growth. From financial education and tuition assistance to specific program training, our employees have opportunities to expand their knowledge on a variety of topics, stay current in their field, and continue to learn as their career progresses. We support employee growth with hundreds of online and in-person technical, management and professional development classes.

- Always something new to learn
- Inspiring events both local and global
- Tools and resources to help you do your best work
- Breadth and depth of career opportunities
- Real impact on billions of end users
- Opportunities to stretch your knowledge and skills.”²¹⁵ (Rozwój. Od edukacji

²¹¹ <https://www.cdprojektred.com/pl/about-us> (dostęp: 1.02.2025).

²¹² <https://www.linkedin.com/jobs/view/4182766678/?alternateChannel=search&refId=6S4XzTCR6pY24Q1ipC4toA%3D%3D&trackingId=dJZy98HIEK1cJy4WBxr%2FMQ%3D%3D> (dostęp: 4.02.2025).

²¹³ https://www.linkedin.com/jobs/view/4196508605/?alternateChannel=search&refId=ujlYfZiyLk%2BQM4neaBFy0A%3D%3D&trackingId=sU7sSJlomWEzxEq7mlQRg%3D%3D&trk=d_flagship3_search_srp_jobs (dostęp: 10.02.2025).

²¹⁴ <https://www.pracuj.pl/praca/data-engineer-delivery-experience-warszawa-zelazna-51,oferta,1004052941> (dostęp: 1.02.2025).

²¹⁵ <https://careers.microsoft.com/v2/global/en/home.html> (dostęp: 10.02.2025).

finansowej i wsparcia w opłaceniu studiów po szkolenia w ramach dedykowanych programów - nasi pracownicy mają możliwość poszerzania wiedzy w różnych obszarach, nadążania za zmianami w swojej branży i ciągłego uczenia się wraz z rozwojem kariery. Wspieramy rozwój pracowników poprzez setki kursów online i stacjonarnych dotyczących zagadnień technicznych, zarządzania oraz rozwoju zawodowego. Zawsze jest coś nowego do nauki. Inspirujące wydarzenia na poziomie lokalnym i globalnym. Narzędzia i zasoby, które pomogą ci wykonywać najlepiej pracę. Szeroki zakres możliwości rozwoju kariery. Realny wpływ na miliardy użytkowników. Możliwości poszerzania wiedzy i umiejętności – tłum. własne)

„Więcej niż praca. Wszystkim naszym pracownikom oferujemy kompleksowe wsparcie rozwoju zawodowego i osobistego w godzinach pracy oraz szeroki pakiet szkoleń. Nauka w dowolnym czasie i miejscu jest możliwa dzięki naszym licencjom na kursy online uzyskanym od renomowanych instytucji z całego świata. Oto wisienka na torcie: w razie potrzeby zapewniamy również wsparcie finansowe na formalną edukację dla Ciebie i członków Twojej rodziny.”²¹⁶

Oferta możliwości rozwojowych, niezależnie od tego, że dla części pracowników bez wątplenia są one istotnym i pożądanym elementem pracy, ostatecznie ma służyć celom biznesowym przedsiębiorstwa. Aspekt ten, mimo że w większości przypadków pomijany, uwidacznia się w narracjach niektórych organizacji, które jasno wskazują, czemu rozwój ma służyć. Są to kolejno: zdobywanie przewagi („W codziennej pracy staramy się być o krok do przodu, a to skłania nas do ciągłego doskonalenia się”²¹⁷), szybsze odpowiadanie na wyzwania rynkowe („We are gearing up to become more agile, faster in responding to market demands and quicker in identifying new market opportunities”²¹⁸ – Organizujemy się w kierunku większej zwinności, szybszego odpowiadania na potrzeby rynku i identyfikowania nowych możliwości biznesowych – tłum. własne) i osiągnięcie lepszych wyników („Umożliwiamy [...] rozwój kompetencji, których aktualnie potrzebują do osiągnięcia najlepszych wyników w pracy”²¹⁹). Dbanie o rozwój jest instrumentem strategicznym organizacji, co zostało wprost wyrażone we fragmencie samoopisu organizacji:

„W procesie rozwoju opieramy się również na Modelu Kompetencji Adamed. Pomaga on nam określać obszary dla nas kluczowe, zapewniać spójność

²¹⁶ <https://www.decathlonkariera.pl/> (dostęp: 10.02.2025).

²¹⁷ <https://careers.ing.com/pl> (dostęp: 10.02.2025).

²¹⁸ <https://career.electroluxgroup.com/global/en/job/JR68680/Staff-Cybersecurity-Architect-Governance> (dostęp: 10.02.2025).

²¹⁹ <https://careers.ing.com/pl> (dostęp: 10.02.2025).

priorytetów rozwojowych z priorytetami strategicznymi [...]. Dzięki temu rozwijając się jako Współpracownicy i jako firma – inwestujemy swój czas, wysiłek i środki najbardziej efektywnie.”²²⁰

Użyta metafora inwestycji przenosi logikę ekonomiczną na sferę rozwoju osobistego, traktując go jako przedsięwzięcie, które musi przynosić wymierny zwrot. Z kolei wskazanie na Model Kompetencji (pisownia oryginalna) każe przypuszczać, że firma ma opracowaną metodykę oceny i rozwoju kompetencji pracowników. Tę samą logikę odnajdujemy w poniższej wypowiedzi, gdzie czasownik „invest” (inwestować) mógłby zostać zastąpiony przez bardziej neutralne „provide” (zapewniać) czy „offer” (oferować):

„Personal and team development is our priority and we invest in training, courses and mentoring.”²²¹ (Rozwój osobisty i zespołowy jest naszym priorytetem. Inwestujemy w szkolenia, kursy i mentoring – tłum. własne).

Ponieważ jest inwestycją, podlega instytucjonalizacji poprzez tworzenie formalnych struktur i programów mających wspierać, ale także monitorować doskonalenie się pracowników:

„Rozwój naszych Współpracowników jest dla nas bardzo ważny. Dlatego też wypracowaliśmy szereg działań, które mają rozwijać kompetencje techniczne i miękkie, dzięki którym nasi Współpracownicy mogą osiągać jeszcze lepsze wyniki.

- Posiadamy ustrukturyzowane ścieżki kariery i przejrzyste drogi awansu
- Dofinansowujemy naukę języków obcych oraz koszt studiów podyplomowych i MBA
- Oferujemy autorskie programy rozwojowe wraz z czołowymi uczelniami i firmami szkoleniowymi
- Każdego roku nasi Współpracownicy mają ustalone jasne cele rozwojowe, w których realizacji wspiera ich organizacja.”²²²

„Z myślą o wzmocnieniu kompetencji Prawdopodobnie Najlepszego Zespołu na Świecie, opracowaliśmy trzy Programy Mobilności. [...]. Międzynarodowy zasięg Grupy Carlsberg to jednocześnie możliwość skorzystania z globalnych Akademii Rozwoju. Ich celem jest stały rozwój przywódczy i funkcjonalny na 5 poziomach.”²²³

²²⁰ <https://www.adamed.com/kariera> (dostęp: 1.02.2025).

²²¹ <https://rocketjobs.pl/oferta-pracy/allegro-senior-ux-researcher-poznan-design-ux-ui> (dostęp: 1.02.2025).

²²² <https://www.adamed.com/kariera> (dostęp: 1.02.2025).

²²³ https://careers.carlsberg.com/CarlsbergPL?locale=pl_PL (dostęp: 4.02.2025).

„Oferujemy autorskie programy rozwojowe wraz z czołowymi uczelniami i firmami szkoleniowymi. Każdego roku nasi Współpracownicy mają ustalone jasne cele rozwojowe, w których realizacji wspiera ich organizacja.”²²⁴

Przekazy odzwierciedlają model strategiczny w zarządzaniu talentami, który zakłada integrację planów rozwojowych pracowników z długoterminową strategią firmy i kładzie nacisk na przygotowanie zespołów do przyszłych wyzwań (zob. Mróz 2015, Poczowski 2008, Silzer i Dowell 2010).

Podsumowując, jak widzimy na podstawie całego przytoczonego materiału empirycznego, rozwój jest przedstawiany jako jedna z głównych korzyści płynących z pracy. Jest czymś, co firmy „zapewniają” i „oferują” – to ciekawe ramowanie, które implikuje, że potencjalni kandydaci oczekują od pracodawcy możliwości doskonalenia się. Z drugiej strony, organizacja poprzez dyskurs narzuca określone standardy i oczekiwania względem pracowników, a w niektórych przypadkach ustala dla nich plany rozwojowe i poddaje ewaluacji spełnianie wyznaczonych celów. Dyskurs organizacyjny normalizuje w ten sposób wymóg nabywania coraz to nowszych kompetencji i podejmowania coraz trudniejszych projektów. Pracownik internalizuje przymus ciągłego rozwoju, nie tylko, aby pozostać konkurencyjny na rynku pracy, ale też by mierzyć nim swoją wartość. Narracja o możliwościach rozwoju tworzy iluzję wyboru i autonomii, podczas gdy jednocześnie pogłębia podporządkowanie kapitalistycznej ideologii, która zawsze potrzebuje „więcej” – więcej umiejętności, więcej elastyczności, więcej zaangażowania. Warto zadać sobie pytanie, dlaczego przyjęliśmy za oczywiste coś, co wcale nie musi być niezbędne ani do wywiązywania się ze swoich obowiązków, ani „prawdziwe” dla każdego człowieka – dlaczego rozwój jest imperatywem uczestnictwa we współczesnym świecie pracy? Źródłem tego przekonania możemy upatrywać w chęci wzrostu i zwiększania wyników finansowych, co „wymusza” na przedsiębiorstwach nieustanną adaptację do zmieniającego się otoczenia i tworzenie innowacji. Konsekwencją jest konieczność permanentnego rozwoju kompetencji na poziomie indywidualnym i organizacyjnym. Oznacza to, że firmy muszą aktywnie budować kulturę i wprowadzać mechanizmy, które będą stymulować i wspierać rozwój pracowników, niezależnie od ich (pracowników) indywidualnego etosu pracy i ambicji. Warto pamiętać, że z perspektywy jednostki, nabywane doświadczenie i kompetencje są przede wszystkim „narzędziem”

²²⁴ <https://www.adamed.com/kariera> (dostęp: 1.02.2025).

niezbędnym do negocjowania wynagrodzenia czy zmiany pracy, a niekoniecznie wewnętrznie motywowaną potrzebą. Trudno zaprzeczyć, że zdolność uczenia się jest niezwykle istotna w kontekście odnajdywania się na rynku pracy, jednak narracje promujące nieustanny progres i samodoskonalenie jako normę, nie tylko wykluczają całe grupy osób „nieambitnych” z dyskursu, ale też mogą prowadzić do konsekwencji psychospołecznych. Najnowsze nurty psychologiczne, zwłaszcza te zakorzenione w terapiach opartych na akceptacji i zaangażowaniu, poddają krytycznej refleksji taką uniwersalizację i ekstrapolację potrzeby rozwoju. Autorzy wskazują, że redukcja rozwoju do wymiarów stricte zawodowych i ciągła presja mogą generować wypalenie, stres oraz poczucie niewystarczalności. Podkreślają też, że indywidualne dążenia jednostki mogą koncentrować się na obszarach niezwiązanych bezpośrednio z pracą, a ideologia promująca rozwój jako uniwersalną i wrodzoną potrzebę pomija bogactwo i różnorodność ludzkich dążeń i potrzeb (zob. Brinkmann 2017).

Środowisko pracy:

6.2.2. Ambitne i pełne wyzwania

„Wiemy, że nasz sukces zależy od zaangażowania i motywacji, dlatego stawiamy wyzwania i zachęcamy do osobistej odpowiedzialności i rozwoju.”²²⁵

W swoim najbardziej podstawowym znaczeniu, przymiotnik „ambitny” opisuje działanie, które wymaga wielkiego wysiłku i dużych zdolności lub określa osobę charakteryzującą się silnym pragnieniem osiągnięcia czegoś znaczącego, trudnego lub wyróżniającego się (zob. Szast 2024). Określenie zawiera w sobie kilka kluczowych komponentów: wysokie aspiracje, potrzebę osiągnięć czy chęć udowodnienia własnej wartości poprzez konkretne rezultaty. Organizacje, korzystając z tej retoryki, pozycjonują się jako miejsca dla ludzi wyjątkowych, o ponadprzeciętnych aspiracjach i umiejętnościach. Ambitne środowisko pracy jest dyskursywnie konstruowane przez bezpośrednie powoływanie się na ambitne projekty:

„Mamy przestrzeń, by wspólnie realizować duże i ambitne przedsięwzięcia [...]”²²⁶

²²⁵ <https://www.bmwgroup.jobs/pl/> (dostęp: 10.02.2025).

²²⁶ https://careers.carlsberg.com/CarlsbergPL?locale=pl_PL (dostęp: 4.02.2025).

„Ambitious projects and opportunity to get practical knowledge in a market leader company.”²²⁷ (Ambitne projekty i możliwość zdobycia praktycznej wiedzy w firmie będącej liderem rynku – tłum. własne)

„Jeśli chcesz rozwijać się w swojej dziedzinie i zdobywać unikatową wiedzę oraz doświadczenie biorąc udział w ambitnych projektach [...]”²²⁸,

ambitne cele i wyzwania:

„Stawiamy sobie ambitne zadania i cele.”²²⁹

„Twoja wiedza, intuicja i pasja będą bezcenne we wspieraniu nas w osiągnięciu naszych ambitnych celów biznesowych.”²³⁰

„Oferujemy ambitne wyzwania realizowane w metodykach zwinnych.”²³¹

i ambitnych pracowników (lub ambicję kandydatów):

„You’ll get the support and encouragement you need to grow, from people who share your ambition.”²³² (Otrzymasz niezbędne do rozwoju wsparcie i motywację, od ludzi, którzy dzielą Twoją ambicję – tłum. własne)

„Dzięki działalności w ponad 40 krajach nie brakuje międzynarodowych możliwości dla ambitnych osób, którzy chcą coś zmienić i próbować nowych doświadczeń.”²³³

Teksty są przesiąknięte superlatywami – wielkie („tytuły”, „sukcesy”, „wyzwania”), najlepsi („kandydaci”, „twórcy”, „specjaliści”), wyjątkowe („Zróbmy razem coś wyjątkowego”²³⁴, „Odkryj to, co wyjątkowe”²³⁵). Wezwanie „Pracuj z najlepszymi!”²³⁶ jest tego modelowym przykładem, sugerując, że możliwość pracy w danej firmie jest formą nobilitacji. Komunikat ten odwołuje się do aspiracji jednostki – kandydat czy kandydatka muszą wierzyć, że są lub mają potencjał być jednym / jedną z najlepszych.

²²⁷ https://sec.wd3.myworkdayjobs.com/pl-PL/Samsung_Careers/job/Postepu-Warszawa-Poland/XMLNA-ME--Senior--Product-Manager_R101050?locations=38ad101a9fa0017802598d159a5ba231 (dostęp: 10.02.2025).

²²⁸ <https://www.enea.pl/kariera> (dostęp: 4.02.2025).

²²⁹ https://careers.carlsberg.com/CarlsbergPL?locale=pl_PL (dostęp: 4.02.2025).

²³⁰ <https://www.bmwgroup.jobs/pl/> (dostęp: 10.02.2025).

²³¹ <https://www.drutex.pl/pl/kariera/> (dostęp: 1.02.2025).

²³² <https://www.linkedin.com/jobs/view/b2b-product-business-developer-at-canon-emea-4207784142/?originalSubdomain=pl> (dostęp: 1.02.2025).

²³³ <https://careers.ing.com/pl> (dostęp: 10.02.2025).

²³⁴ https://careers.carlsberg.com/CarlsbergPL?locale=pl_PL (dostęp: 4.02.2025).

²³⁵ <https://www.canon.pl/careers/> (dostęp: 1.02.2025).

²³⁶ <https://www.samsung.com/pl/about-us/careers/job-fields/> (dostęp: 10.02.2025).

To oferta statusu społecznego. Podobną funkcję pełni hasło „We think big”²³⁷ (Myślimy na wielką skalę – tłum. własne), które opisuje zasadniczą postawę organizacji – ambicję. Wybór czasownika „myśleć” zamiast np. „działać” sugeruje, że osiągnięcia są wynikiem określonej mentalności, a nie tylko ciężkiej pracy. Z kolei przymiotnik „big” (z rozmachem) odrzuca przeciętność i reaktywność. Według tej wizji osobiste ambicje kandydatów i pracowników mają zostać zespolone z ambicjami firmy. Przyjrzyjmy się kolejnemu zdaniu, które ma budować obraz firmy jako miejsca ambitnego i napędzanego przez indywidualny potencjał:

„Od blisko 40 lat konsekwentnie budujemy wizerunek marki w oparciu o najnowocześniejsze technologie i oczekiwania Klientów. Każdy z naszych Pracowników bierze w tym procesie bezpośredni udział. To dzięki ich pasji, kreatywności, wiedzy i zaangażowaniu przekraczamy kolejne, nieosiągalne dla innych granice.”²³⁸

Firma, podkreślając, że każdy bierze udział w jej sukcesie, z jednej strony uznaje sprawczość i wartość pracowników, z drugiej – wyraźnie stawia wymagania względem jakości i efektywności pracy, a poprzez odwołanie do nieosiągalnych dla innych granic, w tym opozycję my (którzy to potrafimy) – oni (którzy nie są w stanie tego zrobić), buduje własną elitarność.

Jednym z centralnych elementów współczesnego obrazu pracy jest również narracja o wyzwaniach, która uzupełnia się z narracją o ambicji. W dyskursie korporacyjnym słowo „wyzwanie” (*challenge*) uległo specyficznej transformacji semantycznej – z opisu trudnego zadania wymagającego dużego wysiłku, poświęcenia i odporności, stało się pozytywnie wartościowanym eufemizmem mającym zamaskować potencjalnie negatywne aspekty pracy. Celem tej strategii retorycznej była zmiana percepcji wyzwań jako obciążenia na ekscytującą nagrodę samą w sobie. To przesunięcie jest widoczne w wielu warstwach współczesnych ofert pracy – zaczynając od ramowania wyzwań jako czegoś, co jest „oferowane”, czyli w domyśle jest korzystne, przez przedstawianie ich jako wyróżników, po zestawianie słów „wymagający” z „ekscytujący”, „atrakcyjny”, „interesujący”:

„Oferujemy ambitne wyzwania realizowane w metodykach zwinnych.”²³⁹

²³⁷ <https://jobs.careers.microsoft.com/global/en/job/1825694/Solution-Engineer---Cloud-%26-AI> (dostęp: 10.02.2025).

²³⁸ <https://jobs.allegro.eu/pl/> (dostęp: 1.02.2025).

²³⁹ <https://www.drutex.pl/pl/kariera/> (dostęp: 1.02.2025).

„Co nas wyróżnia: Ciekawe wyzwania w branży lotniczej.”²⁴⁰

„Niezależnie od tego, czy pasjonujesz się analizą trendów i danych, opracowywaniem nowych strategii marketingowych czy tworzeniem innowacyjnych kampanii, które oddają ducha naszej wyjątkowej marki, z pewnością znajdziesz u nas ekscytujące wyzwania.”²⁴¹

„End-to-end perspective, variety of tasks, lightweight processes and direct contact with customers makes these projects challenging and attractive.”²⁴² (Perspektywa end-to-end, różnorodność zadań, lekkie procesy i bezpośredni kontakt z klientami sprawiają, że te projekty są wymagające i atrakcyjne – tłum. własne)

„You’ll tackle interesting projects and challenges alongside an international team, all while contributing to transformative initiatives.”²⁴³ (Zajmiesz się ciekawymi projektami i wyzwaniami razem z międzynarodowym zespołem, jednocześnie przyczyniając się do przełomowych inicjatyw – tłum. własne)

Użycie tych trzech przymiotników („ekscytujący”, „atrakcyjny”, „interesujący”) wydaje się kluczowym zabiegiem, ponieważ nadaje trudnościom pozytywny, niemal rozrywkowy charakter. Praca w tej wizji staje się przygodą, co wyraźnie widać też w hasle: „Join us in our exciting quest to build the future home!”²⁴⁴ (Dołącz do nas w naszej ekscytującej misji budowania domu przyszłości! – tłum. własne). *Quest* (wyprawa, misja) jako słowo o bogatych konotacjach kulturowych i literackich nadaje zdaniu specyficzne znaczenie. Chociaż kojarzy się pozytywnie, jednocześnie implikuje, że cel nie jest łatwy do osiągnięcia – w toposie bohaterowie wyruszają w długą i często niebezpieczną podróż, aby osiągnąć ważne i wielkie cele, a napotkane przeszkody czynią osiągnięcie tym bardziej wartościowym. To zapowiedź, że praca będzie wymagająca, ale też niezwykle satysfakcjonująca. Potencjalny kandydat zamiast odczuwać obawę, ma być zmotywowany do zmierzenia się z trudnościami, postrzegając je jako szansę na udowodnienie swoich zdolności.

Na szczególną uwagę zasługuje komunikat: „Wiemy, że nasz sukces zależy od zaangażowania i motywacji, dlatego stawiamy wyzwania i zachęcamy do osobistej

²⁴⁰ <https://careers.geaerospace.com/global/en/warsaw> (dostęp: 4.02.2025).

²⁴¹ <https://www.bmwgroup.jobs/pl/> (dostęp: 10.02.2025).

²⁴² <https://www.pracuj.pl/praca/5g-core-software-architect-krakow-michala-bobrzynskiego-46,oferta,1004013890> (dostęp: 1.02.2025).

²⁴³ https://www.linkedin.com/jobs/view/4213172578/?alternateChannel=search&refId=jUm%2FkqCj%2FSOkGjBa%2F19IWQ%3D%3D&trackingId=4Xu44pfha%2Bfn9jMbjgMnew%3D%3D&trk=d_flagship3_search_srp_jobs (dostęp: 1.02.2025).

²⁴⁴ <https://career.electroluxgroup.com/global/en/job/JR68680/Staff-Cybersecurity-Architect-Governance> (dostęp: 10.02.2025).

odpowiedzialności i rozwoju”²⁴⁵. Pierwsza część zdania wskazuje, że organizacja jest świadoma zależności między postawami i wysiłkami pracowników, a osiągnięciem celów biznesowych. Natomiast użycie spójnika warunkowego („dlatego”) w środkowej części zdania, który wskazuje na związek przyczynowo-skutkowy, obnaża przewrotną wizję w której kultura wyzwań (*challenge culture*)²⁴⁶ jest potrzebna, aby pracownicy byli zaangażowani i zmotywowani do pracy. Wydawać by się mogło, że te dwie cechy powinny być wynagradzane, jednak w sposób inny niż „dokładanie” kolejnych wyzwań.

Wszystkie te argumenty są skierowane do specyficznego odbiorcy – jednostki poszukującej w pracy możliwości samorealizacji i intensywnych doznań. Narracja o ambicji i wyzwaniach służy trzem celom: przyciągnięciu określonych kandydatów, stworzeniu wizerunku firmy jako lidera oraz ustanawianiu wysokich standardów i wymagań jako normy. Jest to system naczyń połączonych: firmy przedstawiają wyzwania jako możliwość rozwoju, co z kolei zasila indywidualną ambicję. Odmowa lub unikanie wyzwań jest w tej logice przyznaniem się do braku ambicji. Akceptacja i entuzjazm wobec niekończących się wyzwań stają się miarą zaangażowania oraz pożądanej postawy pracowniczej. W ten sposób nadgodziny, presja, niedobory kadrowe czy trudne relacje z klientami lub współpracownikami są redefiniowane jako „szanse” na udowodnienie swojej wartości, a nie problemy wymagające rozwiązania systemowego. Z pozoru atrakcyjna wizja służy formatowaniu oddanego i zaangażowanego pracownika, który postrzega wymagające warunki jako przywilej, a ewentualne niepowodzenia traktuje jako osobistą porażkę. W tej wizji pracy to satysfakcja staje się walutą za ponadprzeciętny wysiłek.

²⁴⁵ <https://www.bmwgroup.jobs/pl/pl.html#location=PL,PL/Warsaw> (dostęp: 10.02.2025).

²⁴⁶ Wyrażenie spopularyzowane przez amerykańskiego biznesmena, Nigela Travisa, który w 2018 roku wydał książkę *The Challenge Culture: Why the Most Successful Organizations Run on Pushback*. Według autora jest to kultura, która umożliwia każdemu pracownikowi zabierać głos i kwestionować status quo.

Środowisko pracy:

6.2.3. Permanentnie zmienne

„You demonstrate adaptability & resilience – can effectively navigate change, challenges, and setbacks while maintaining a positive and flexible approach.”²⁴⁷ (Wykazujesz się adaptacyjnością i odpornością – potrafisz skutecznie funkcjonować w obliczu zmian, wyzwań i niepowodzeń, zachowując pozytywne i elastyczne podejście – tłum. własne).

Analiza materiału pozwala stwierdzić, że zmienność zdaje się być immanentną cechą współczesnej pracy intelektualnej. Brak stałości i przewidywalności są przedstawiane nie jako anomalia czy stan przejściowy, ale jako inherentna, trwała cecha współczesnego środowiska organizacyjnego. W narracji występuje duże natężenie przymiotników „dynamiczny” i „zmienny”, które służą do opisu środowiska pracy:

„Dynamic and ever changing environment [...]”²⁴⁸ (Dynamiczne i nieustannie zmieniające się środowisko – tłum. własne)

„Work in an international, dynamic environment that fosters innovation.”²⁴⁹ (Pracuj w międzynarodowym, dynamicznym środowisku sprzyjającym innowacjom – tłum. własne)

„Aplikuj jeśli masz gotowość do pracy w zmieniającym się środowisku.”²⁵⁰

zespołu:

„Hundreds of people strong, with a substantial presence in five countries, [...] team is a dynamic and complex organization operating across a broad spectrum of product and strategic domains.”²⁵¹ (Zespół liczący setki osób i obecny w pięciu krajach, stanowi dynamiczną i złożoną organizację działającą w szerokim spektrum obszarów produktowych i strategicznych – tłum. własne)

²⁴⁷ <https://career.electroluxgroup.com/global/en/job/JR68680/Staff-Cybersecurity-Architect-Governance> (dostęp: 10.02.2025).

²⁴⁸ <https://www.bmwgroup.jobs/pl/> (dostęp: 10.02.2025).

²⁴⁹ <https://www.canon.pl/careers/> (dostęp: 1.02.2025).

²⁵⁰ <https://www.linkedin.com/jobs/view/4215337962/?alternateChannel=search&refId=TQtTQGWTBIgjojf0IjZhEQ%3D%3D&trackingId=B0pdxAD4UI0HuIuJVZIivA%3D%3D> (dostęp: 10.02.2025).

²⁵¹ https://www.pracuj.pl/praca/senior-golang-developer-warszawa-plac-europejski-1,oferta,1004040176?s=234fdbf9&searchId=MTc0NTUzMDk3MDExNy45MDUz&ref=top_boosterAI_L2_2_1_1 (dostęp: 10.02.2025).

„Join our dynamic Data Management team as a Solution Architect and Business Analyst, where you'll thrive in a hybrid work environment that fosters collaboration.”²⁵² (Dołącz do naszego dynamicznego zespołu Data Management jako Solution Architect i Business Analyst, gdzie będziesz rozwijać się w hybrydowym środowisku pracy wspierającym współpracę – tłum. własne),

ale też wyłania się z oczekiwań względem pracowników, którzy muszą cechować się umiejętnościami pracy w takich warunkach lub rolach:

„Nasze wymagania: zdolności do pracy w dynamicznym otoczeniu.”²⁵³

„Jeśli jesteś pasjonatem/pasjonatką DevOps i szukasz dynamicznej i wymagającej roli.”²⁵⁴

„Nasze wymagania: Samodzielność, inicjatywa, dobra organizacja pracy, zdolności do pracy w dynamicznym otoczeniu.”²⁵⁵

„Qualifications: Strong problem-solving skills and adaptable to dynamic project needs and/or working environment.”²⁵⁶ (Kwalifikacje: Zaawansowane umiejętności rozwiązywania problemów i zdolność adaptacji do dynamicznych potrzeb projektowych oraz zmieniającego się środowiska pracy – tłum. własne)

„Nasze Wymagania. Bardzo dobra organizacja – umiesz planować działania i realizować je terminowo, nawet w zmiennych warunkach.”²⁵⁷

Warto zwrócić uwagę na frazy „ever changing” (nieustannie zmieniający się) czy „stale ewoluujący”, które wprost mówią o tym, że zmiany są na porządku dziennym. Dyskurs ofert pracy stara się pozytywnie wartościować zmienność i przedstawić ją jako aspiracyjny aspekt pracy, łącząc ją z ekscytacją („BMW Group oferuje ekscytujący i stale ewoluujący zakres zadań”²⁵⁸) czy innowacyjnością („Work in an international,

²⁵² https://www.linkedin.com/jobs/view/4213172578/?alternateChannel=search&refId=jUm%2FkqcJ%2FSOkGjBa%2F19IWQ%3D%3D&trackingId=4Xu44pfha%2Bfn9jMbjgMnew%3D%3D&trk=d_flagship3_search_srp_jobs (dostęp: 1.02.2025).

²⁵³ <https://www.pracuj.pl/praca/ekspert-ds-analiz-rynku-obrotu-energia-oze-poznan,oferta,1004047337?s=8b9edb29&searchId=MTc0NTY4MTU2MDUwMy4zMzU=> (dostęp: 4.02.2025).

²⁵⁴ <https://www.pracuj.pl/praca/administrator-administratorka-elastic-stack-warszawa,oferta,1003969532?s=1f7c2c91&searchId=MTc0MjY4ODAwMDA0NS42NTAx> (dostęp: 10.02.2025).

²⁵⁵ <https://www.pracuj.pl/praca/ekspert-ds-analiz-rynku-obrotu-energia-oze-poznan,oferta,1004047337?s=8b9edb29&searchId=MTc0NTY4MTU2MDUwMy4zMzU=> (dostęp: 4.02.2025).

²⁵⁶ <https://www.linkedin.com/jobs/view/manufacturing-digital-transformation-manager-at-bosch-4099611211/?originalSubdomain=pl> (dostęp: 1.02.2025).

²⁵⁷ <https://skk.erecruiter.pl/Offer.aspx?oid=4473033&cfg=610DED47ED0C4B8D8374E54D215DDB28&ejoId=494491&ejorId=292118&comId=18797270> (dostęp: 10.02.2025).

²⁵⁸ <https://www.bmwgroup.jobs/pl/> (dostęp: 10.02.2025).

dynamic environment that fosters innovation”²⁵⁹ – Praca w międzynarodowym, dynamicznym środowisku, które sprzyja innowacjom – tłum. własne).

Określenia opisujące zmienność środowiska pracy obejmują trzy zasadnicze grupy: dynamikę („dynamiczny”, „zmienny”, „ewoluujący”), złożoność („complex organization” [złożona organizacja], „multi-task” [wiele czynności na raz], „multiple projects” [wiele projektów]) oraz intensywność („fast paced” [szybkie tempo], „high pressure” [wysoka presja]). Większości spośród powyższych określeń, z wyłączeniem „wysokiej presji”, trudno jednoznacznie przypisać negatywne konotacje. Nie znaczy to jednak, że nie są to eufemizmy opisujące chaos, brak stabilności czy zbyt dużą liczbę obowiązków.

Obraz uzupełniają inne pożądane przez pracodawców cechy i postawy, nienazwane wprost jako umiejętność pracy w dynamicznym środowisku, ale implikujące zmienność:

„You demonstrate adaptability & resilience – can effectively navigate change, challenges, and setbacks while maintaining a positive and flexible approach.”²⁶⁰
(Wykazujesz się adaptacyjnością i odpornością – potrafisz skutecznie funkcjonować w obliczu zmian, wyzwań i niepowodzeń, zachowując pozytywne i elastyczne podejście – tłum. własne).

„Ability to adjust to shifting priorities, handle ambiguity, and excel under pressure.”²⁶¹
(Zdolność dostosowania się do zmieniających się priorytetów, radzenia sobie z niejednoznacznością i osiągania doskonałych wyników pod presją – tłum. własne).

Są to kolejno: zdolność adaptacji (*adaptability*), oznaczająca raczej reaktywną postawę wobec zmian – zdolność funkcjonowania pomimo zmian, ale niekoniecznie ich aktywnego inicjowania, odporność (*resilience*), która wskazuje na konieczność znoszenia trudności, elastyczność (*flexible approach*), sugerująca, że taki stan rzeczy powinien być aprobowany i nie powinien mieć wpływu na ogólne nastawienie i motywację do pracy, oraz na koniec – wielozadaniowość (*multi-task*). Niezwykle ciekawe jest użycie metafory nawigowania, która porównuje obraz środowiska pracy do nieprzewidywalnego terenu, po którym pracownik musi umieć się sprawnie przemieszczać niezależnie od warunków.

²⁵⁹ <https://www.canon.pl/careers/> (dostęp: 1.02.2025).

²⁶⁰ <https://career.electroluxgroup.com/global/en/job/JR68680/Staff-Cybersecurity-Architect-Governance> (dostęp: 10.02.2025).

²⁶¹ <https://www.cdprojektred.com/en/jobs/19142-devops-engineering-manager> (dostęp: 1.02.2025).

„Zmienność” jako kategoria opisująca środowisko pracy pełni kilka istotnych funkcji w narracji zatrudniających. Po pierwsze – normalizuje niepewność i ciągłe zmiany. Po drugie – przerzuca odpowiedzialność za radzenie sobie z trudnymi okolicznościami na jednostkę, która już na etapie rekrutacji zostaje poinformowana o charakterze pracy. To pracownik ma wykazywać się określonymi cechami, tym samym organizacja zdejmuje z siebie obowiązek zapewnienia stabilnych warunków. Według logiki dyskursu, jeśli pracownik nie radzi sobie z wysoką presją i ciągłymi zmianami, problem leży w jego niewystarczającej elastyczności, a nie w potencjalnie dysfunkcyjnej kulturze pracy. Jednocześnie obciążające aspekty pracy przedstawiane są jako wyzwania rozwojowe – jeżeli środowisko pracy nieustannie się zmienia, pracownik powinien aktualizować swoje kompetencje i umiejętności, by nadążyć za tymi zmianami, co jest ściśle powiązane z wymogiem zorientowania na rozwój opisanym w rozdziale *Modelowy Pracownik*.

Środowisko pracy:

6.2.4. Sprzyjające wypracowywaniu wartości

„Our promise to our associates is rock-solid: we grow together, we enjoy our work, and we inspire each other.”²⁶²
(Obietnica, którą złożyliśmy naszym współpracownikom, jest solidna jak skała: rozwijamy się razem, czerpiemy radość z pracy i wzajemnie się inspirujemy – tłum. własne)

Niniejszy podrozdział koncentruje się na prezentacji trzech wzajemnie powiązanych kategorii: inspiracji, kreatywności i innowacyjności. Triada obejmuje kontinuum procesów poznawczych i behawioralnych, które zapoczątkowane przez jakiś bodziec, prowadzą do generowania oryginalnych koncepcji i ich praktycznej realizacji (zob. Drozdowski i in. 2010). Zacznijmy od pierwszego z wymienionych aspektów i przyjrzyjmy się, w jaki sposób firmy przekonują o tym, że są inspirującym środowiskiem pracy, czyli takim, które pobudza do myślenia i działania. W ofertach możemy przeczytać:

„Decathlon tworzy inspirujące środowisko do osiągnięcia wspólnych celów.”²⁶³

²⁶² https://www.linkedin.com/jobs/view/4195149003/?alternateChannel=search&refId=zQCK7%2F0zIq%2FzC6j9VoKiqQ%3D%3D&trackingId=T6rkd%2B6VGXYTgJtfbPHOvg%3D%3D&trk=d_flagship3_arch_srp_jobs (dostęp: 1.02.2025).

²⁶³ <https://www.decathlonkariera.pl/> (dostęp: 10.02.2025).

„Oferujemy ekscytującą ścieżkę kariery w inspirującym środowisku pracy i okazujemy uznanie każdemu członkowi zespołu.”²⁶⁴

„Oferujemy stabilne, komfortowe i inspirujące miejsca pracy.”²⁶⁵

„Odkryj miejsce pełne inspiracji i dobrej energii.”²⁶⁶

Trudno jednak doszukać się w przywołanych tekstach jakichkolwiek wskazówek, co to dokładnie oznacza i co konkretnego robią organizacje, aby pracownicy czuli się „zainspirowani”. Na podstawie analizowanych tekstów, można przyjąć założenie, że inspirujące środowisko samo w sobie jest czymś atrakcyjnym i pożądanym przez potencjalnego pracownika i dlatego tak często pojawia się jako mglista kategoria opisu miejsca pracy. Określenie „inspirujący” występuje również w innych kontekstach. Środowisko pracy jest opisywane jako inspirujące ze względu na określoną kulturę organizacyjną i ludzi. Pracodawcy deklarują:

„Wymieniamy się doświadczeniami, pomysłami i inspirujemy się nawzajem.”²⁶⁷

„Our promise to our associates is rock-solid: we grow together, we enjoy our work, and we inspire each other.”²⁶⁸ (Obietnica, którą złożyliśmy naszym współpracownikom jest solidna jak skała: rozwijamy się razem, czerpiemy radość z pracy i wzajemnie się inspirujemy – tłum. własne)

„Co oznacza pracować #LikeABosch? [...] Inspirujmy się nawzajem. Czerp inspirację na lepsze dziś i jutro, zachowując wierność swoim zasadom i budując przyszłość.”²⁶⁹

„Dzielenie się wiedzą, wymiana pomysłów i sprawdzonych praktyk, kultura feedbacku i wsparcie ekspertów, którzy uczą i inspirują – to nasza codzienność.”²⁷⁰

Drugi kontekst dotyczy przestrzeni, w których odbywa się praca i które mogą być inspirujące:

²⁶⁴ <https://www.bmwgroup.jobs/pl/> (dostęp: 10.02.2025).

²⁶⁵ <https://www.drutex.pl/pl/kariera/> (dostęp: 1.02.2025).

²⁶⁶ <https://www.cdprojektred.com/pl/about-us> (dostęp: 1.02.2025).

²⁶⁷ https://www.linkedin.com/jobs/view/4195940793/?alternateChannel=search&refId=zasUEHmewmnDfWBzWEMhHg%3D%3D&trackingId=Yx9%2BXR7101iG8vTrVYLcvA%3D%3D&trk=d_flagship3_search_srp_jobs (dostęp: 4.02.2025).

²⁶⁸ https://www.linkedin.com/jobs/view/4195149003/?alternateChannel=search&refId=zQCK7%2F0zIq%2FzC6j9VoKiqQ%3D%3D&trackingId=T6rkd%2B6VGXYTgJtfbPHOvg%3D%3D&trk=d_flagship3_search_srp_jobs (dostęp: 1.02.2025).

²⁶⁹ <https://www.bosch.pl/kariera/dlaczego-bosch/> (dostęp: 1.02.2025).

²⁷⁰ <https://jobs.allegro.eu/pl/> (dostęp: 1.02.2025).

„Inspiring spaces to work, recharge, and collaborate with fellow Googlers.”²⁷¹
(Inspirujące przestrzenie do pracy, regeneracji i współpracy z koleżankami i kolegami z Google – tłum. własne)

„Nasze biura zostały zaprojektowane, by inspirować. Znajdziesz tu liczne strefy do kreatywnej pracy zespołowej, tablice i ściany, po których można pisać, aby zapisywać pomysły na gorąco, oraz przestrzenie, które naturalnie sprzyjają otwartej wymianie myśli i spontanicznym dyskusjom.”²⁷²

Komunikat, że coś zostało zaprojektowane, wskazuje na intencjonalność działań – ma budować przekonanie, że organizacja posiada jasno zdefiniowaną wizję tego, jak powinna wyglądać kultura pracy i aktywnie ją wspiera poprzez funkcjonalność przestrzeni. Tablice i ściany do zapisywania pomysłów mają stanowić argument, że organizacja rozumie proces twórczy i stwarza optymalne warunki, by mógł zachodzić. Wymienione elementy (oraz ich silna reprezentacja w materiałach wizualnych umieszczanych na stronach organizacji) są często kojarzone ze start-upami i agencjami kreatywnymi²⁷³, co dyskursywnie wzmacnia wizerunek pracodawcy jako innowacyjnego i progresywnego. Inwestycje w przemyślany i funkcjonalny design biura to najpewniej również sposób na wyróżnienie wśród innych pracodawców i tym samym przyciągnięcie najbardziej wymagających kandydatów. Pośrednio, komunikaty budują wizerunek organizacji jako dojrzałej strategicznie (ponieważ aktywnie kształtuje środowisko pracy, aby osiągać swoje cele) i profesjonalnej (ponieważ jest zorientowana na dobrostan pracowników i efektywną pracę).

Organizacje mają uzasadniony interes w tym, aby środowisko pracy było inspirujące i sprzyjało kreatywności. Zagadnienie od dawna jest przedmiotem badań naukowych, a autorzy przekonują, że zwiększanie kreatywności pracowników jest niezbędne do zwiększania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (zob. Amabile 1988, Drozdowski i in. 2010). Wnioski są implementowane przez pracodawców do wdrażania rozwiązań, które sprzyjają pobudzaniu twórczej wydajności. Inspiracja w kontekście organizacyjnym jest narzędziem służącym do osiągnięcia celów

²⁷¹ <https://www.google.com/about/careers/applications/> (dostęp: 10.02.2025).

²⁷² <https://careers.ing.com/pl/pl-hubs-benefit-ING-Hubs-Poland> (dostęp: 10.02.2025).

²⁷³ Na dowód tych twierdzeń powinno wystarczyć wpisanie haseł w repozytoriach zdjęć stockowych, które ilustrują społeczne wyobrażenia dotyczące pewnych tematów i obiektów (zob. Kvåle 2023). Hasło: *startup* <https://www.istockphoto.com/pl/search/2/image-film?phrase=startup> (dostęp: 13.06.2025), <https://elements.envato.com/photos/start+up> (dostęp: 13.06.2025), hasło: *creative agency* https://stock.adobe.com/pl/search?k=creative+agency&search_type=usertyped (dostęp: 13.06.2025), <https://www.shutterstock.com/pl/search/creative-agency> (dostęp: 13.06.2025).

biznesowych – optymalizacji i tworzenia innowacji, które mają przekładać się na wyniki finansowe. Zatem organizacje chcą inspirować pracowników (bodziec), żeby wspierać ich kreatywność (proces), która z kolei ma potencjał wytwarzania i wdrażania innowacji (efekt). W literaturze naukowej kreatywność odnosi się do generowania pomysłów przez jednostki lub zespoły, a innowacja dotyczy skutecznego wprowadzania tych pomysłów na poziomie organizacyjnym (zob. Oldham i Cummings 1996). Mówiąc inaczej – innowacja to udana implementacja pomysłu, która przynosi realną wartość (np. nowy produkt, ulepszona usługa, zoptymalizowany proces). Ten związek przyczynowo skutkowy jest wyrażany wprost:

„Mamy przestrzeń na to, by myśleć nieszablonowo i działać kreatywnie. Próbuje i eksperymentujemy - to właśnie tak powstają pionierskie i niestandardowe rozwiązania, z których jesteśmy dumni.”²⁷⁴

„To kreatywności i różnorodności ludzi pracujących w firmie Samsung zawdzięczamy to, że jesteśmy jedną z najbardziej innowacyjnych firm na świecie.”²⁷⁵

„Każdy z naszych Pracowników bierze w tym procesie bezpośredni udział. To dzięki ich pasji, kreatywności, wiedzy i zaangażowaniu przekraczamy kolejne, nieosiągalne dla innych granice.”²⁷⁶

Kreatywność to jednocześnie cecha jednostki, jak i cenna kompetencja przedsiębiorstwa. W tym miejscu warto wspomnieć, że przeprowadzona analiza ujawnia znaczące przesunięcie w obszarze nazywania zdolności twórczych. Kreatywność, która niegdyś w dyskursie stanowiła jeden z kluczowych atrybutów pracowników (zob. Smelka-Leszczyńska 2024, s. 142), w zebranych materiale empirycznym *explicite* pojawiła się tylko raz, w zdaniu „What we ask: creativity, proactiveness, and problem-solving mindset”²⁷⁷ (O co prosimy: kreatywność, proaktywność i nastawienie na rozwiązywanie problemów – tłum. własne). Dlatego też poruszam to zagadnienie w tym, a nie poprzednim rozdziale. Obecnie kreatywność jako wymóg wydaje się być zastępowana przez oczekiwanie „innowacyjnego myślenia” (*innovation mindset*), „umiejętności rozwiązywania problemów” (*problem-solving mindset*) czy „nieszablonowego myślenia”. Dyskurs organizacyjny już dawno

²⁷⁴ <https://jobs.allegro.eu/pl/> (dostęp: 1.02.2025).

²⁷⁵ <https://www.samsung.com/pl/about-us/careers/job-fields/> (dostęp: 10.02.2025).

²⁷⁶ <https://www.drutex.pl/pl/kariera/> (dostęp: 1.02.2025).

²⁷⁷ <https://www.linkedin.com/jobs/view/b2b-product-business-developer-at-canon-emea-4207784142/?originalSubdomain=pl> (dostęp: 1.02.2025).

zawłaszczył „twórczość”, przenosząc ją z obszaru swobodnej ekspresji do sfery produkcji rozwiązań o wartości rynkowej, co szeroko opisują Richard Florida (2002) oraz Andreas Reckwitz (2017), natomiast przymiotnik „kreatywny” z jego oryginalnymi, artystycznymi konotacjami, ustępuje miejsca bardziej technokratycznym odpowiednikom, które konstruują twórczość jako specyficzną metodologię rozwiązywania problemów i tworzenia rozwiązań o wymiernej wartości rynkowej.

Przejdźmy do kolejnego elementu, jakim jest innowacyjność. W narracjach pracodawców określenie używane jest w kilku znaczeniach. Może oznaczać misję lub cel działalności:

„Enjoy competitive benefits and the opportunity to grow in a forward-thinking company committed to innovation.”²⁷⁸ (Ciesz się konkurencyjnymi benefitami i możliwością rozwoju w firmie zorientowanej na przyszłość i innowacje – tłum. własne),

kulturę:

„[...] culture of innovation and digital transformation offers you a fantastic platform to grow your skills and enhance your network.”²⁷⁹ ([...] kultura innowacyjności i cyfrowej transformacji daje Ci fantastyczną okazję do rozwoju umiejętności i rozbudowy sieci kontaktów – tłum. własne)

„Work in an environment that fosters innovation.”²⁸⁰ (Pracuj w środowisku, które sprzyja innowacjom – tłum. własne),

wartość:

„W naszej codziennej pracy kierujemy się wartościami takimi jak otwartość, innowacyjność, jakość, wzajemny szacunek, doskonałość operacyjna oraz elastyczność i szybkość działania.”²⁸¹,

cechę oferty:

„Nieustannie pracują również nad rozwojem naszego innowacyjnego portfolio.”²⁸²

²⁷⁸ https://www.linkedin.com/jobs/view/4213172578/?alternateChannel=search&refId=jUm%2FkqcJ%2FSOkGjBa%2F19IWQ%3D%3D&trackingId=4Xu44pfha%2Bfn9jMbjgMnew%3D%3D&trk=d_flagship3_search_srp_jobs (dostęp: 1.02.2025).

²⁷⁹ https://www.linkedin.com/jobs/view/4195149003/?alternateChannel=search&refId=zQCK7%2F0zIq%2FzC6j9VoKiqQ%3D%3D&trackingId=T6rkd%2B6VGXYTgJtfbPHOvg%3D%3D&trk=d_flagship3_arch_srp_jobs (dostęp: 1.02.2025).

²⁸⁰ <https://www.canon.pl/careers/> (dostęp: 1.02.2025).

²⁸¹ <https://www.adamed.com/kariera> (dostęp: 1.02.2025).

²⁸² <https://www.bmwgroup.jobs/pl/> (dostęp: 10.02.2025).

„Dołącz do najlepszych i stań się częścią świata innowacji [...].”²⁸³,

cechę organizacji:

„Kultura, system wartości oraz innowacyjność tworzą środowisko, w którym każdy znajdzie miejsce dla siebie i wszyscy mają równe szanse na sukces.”²⁸⁴

„Stawiamy na dynamiczny rozwój i inwestujemy w innowacje.”²⁸⁵

lub cechę pracowników:

„[...] is a company where passionate innovators come to collaborate.”²⁸⁶ (to firma, gdzie pasjonaci innowacji spotykają się, by współpracować – tłum. własne)

„Zróżnicowane umiejętności napędzają naszą innowacyjność, za którą idą możliwości rozwoju zawodowego.”²⁸⁷

Jak widzimy na podstawie powyższych przykładów, innowacyjność okazuje się być najszersza znaczeniowo spośród trzech analizowanych etykiet, również ze względu na różne związki przyczynowo-skutkowe, jakie ujawniają się w komunikatach. Raz umożliwia rozwój:

„[...] innowacyjność, za którą idą możliwości rozwoju zawodowego.”²⁸⁸

„[...] culture of innovation [...] offers you a fantastic platform to grow your skills.”²⁸⁹ (kultura innowacyjności [...] daje Ci fantastyczną okazję do rozwoju umiejętności – tłum. własne),

kiedy indziej ma być jednym z elementów stanowiących fundament otwartości i egalitarności:

„[...] oraz innowacyjność tworzą środowisko, w którym każdy znajdzie miejsce dla siebie i wszyscy mają równe szanse na sukces.”²⁹⁰,

w jeszcze kolejnej ofercie jest elementem etosu pracy:

²⁸³ <https://www.drutex.pl/pl/kariera/> (dostęp: 1.02.2025).

²⁸⁴ <https://careers.ing.com/pl> (dostęp: 10.02.2025).

²⁸⁵ <https://www.adamed.com/kariera> (dostęp: 1.02.2025).

²⁸⁶ <https://www.linkedin.com/jobs/view/junior-sales-support-specialist-at-canon-emea-4195845272/?originalSubdomain=pl> (dostęp: 1.02.2025).

²⁸⁷ https://careers.carlsberg.com/CarlsbergPL?locale=pl_PL (dostęp: 4.02.2025).

²⁸⁸ https://careers.carlsberg.com/CarlsbergPL?locale=pl_PL (dostęp: 4.02.2025).

²⁸⁹ https://www.linkedin.com/jobs/view/4195149003/?alternateChannel=search&refId=zQCK7%2F0zIq%2FzC6j9VoKiqQ%3D%3D&trackingId=T6rkd%2B6VGXYTgJtfbPHOvg%3D%3D&trk=d_flagship3_search_srp_jobs (dostęp: 1.02.2025).

²⁹⁰ <https://careers.ing.com/pl> (dostęp: 10.02.2025).

„W naszej codziennej pracy kierujemy się wartościami takimi jak otwartość, innowacyjność, [...]”²⁹¹

Co istotne, gdy dane słowo zaczyna oznaczać coraz więcej różnych rzeczy, staje się coraz mniej konkretne. Styl analizowanych wypowiedzi, oparty na sloganach, wyliczeniach i języku korzyści, dodatkowo utrudnia precyzyjne uchwycenie, czym innowacyjność właściwie jest i jak się przejawia. Staje się wszechobecnym hasłem, które ma sygnalizować postęp i sukces. Podobnie jak w przypadku „inspirującego środowiska”, zakłada się, że dla kandydatów „innowacyjność” jest czymś pozytywnym i pożądanym, nawet jeśli nie zostanie ona precyzyjnie zdefiniowana. Natomiast brak konkretnych dowodów powinien prowokować refleksję nad tym, czy i w jaki sposób deklaracje przekładają się na codzienną praktykę firm – czy pracownicy mają realny wpływ na kształtowanie kierunku rozwoju organizacji, czy istnieją udokumentowane przypadki, które rzeczywiście doprowadziły do wdrożenia nowatorskich rozwiązań, ile firma ma zarejestrowanych patentów, wzorów przemysłowych, przełomowych technologii i produktów itd., oraz czy organizacja dopuszcza ryzyko i porażkę jako element procesu wprowadzania innowacji, traktując nieudane projekty jako źródło wiedzy, czy może sankcjonuje za niepowodzenia. Na te odpowiedzi nie ma jednak miejsca w ofertach pracy i na stronach firm. Innowacyjność prezentowana jest w logice wygranej obu stron, gdzie korzyści organizacji (konkurencyjne rozwiązania) automatycznie przekładają się na korzyści pracowników (prestż związany z tworzeniem przełomowych rozwiązań, wysokie wynagrodzenia, rozwojowe środowisko pracy). Znaczenie tej problematyki podkreśla stale rosnąca liczba badań empirycznych dokumentujących pozytywną korelację między poziomem innowacyjności organizacji a jej wynikami finansowymi, adaptacyjnością i długoterminowym sukcesem rynkowym (zob. Crossan i Apaydin 2010, Tidd i Bessant 2024). Podrozdział ten zakończmy komentarzem Reckwita, według którego:

„Chodzi o coś więcej niż tylko czystą produkcję innowacji – o zmysłowe i afektywne pobudzenie poprzez wytworzoną nowość. [...] Nowość rozumiana w kategoriach kreatywności stanowi nie tylko osiągnięcie techniczne, lecz jest zmysłowo postrzegana, doznawana oraz celebrowana zarówno przez odbiorcę, jak i przez jej autora, jako cel sam w sobie.” (Reckwitz 2017, s. 18-19).

²⁹¹ <https://www.adamed.com/kariera> (dostęp: 1.02.2025).

Środowisko pracy:

6.2.5. Wspólnotowe

„Lubimy również stwarzać przestrzeń, w której możemy celebrować wspólne chwile.”²⁹²

Obraz miejsca pracy jest konstruowany jako przestrzeń relacji międzyludzkich, wzajemnego wsparcia i poczucia przynależności. Ten wymiar pracy jest czymś odrębnym od umiejętności współpracy jako takiej, która dla większości stanowisk w dużych organizacjach wydaje się rzeczą niezbędną do efektywnej realizacji obowiązków zawodowych. Opisany aspekt wiąże się ze społecznym i emocjonalnym zaangażowaniem jednostki w relacje ze współpracownikami i samą organizacją. W analizowanych tekstach dominuje użycie pierwszej osoby liczby mnogiej („jesteśmy”, „świętujemy”, „współpracujemy”, „spotykamy się”, „lubimy”, „inicjujemy”), która buduje wrażenie kolektywizmu i ma wzmacniać poczucie wspólnoty. Nierzadkie są również sformułowania związane z emocjami i uczuciami (np. „zależy nam”, „jesteśmy dumni z...”). Pracodawcy deklarują zaangażowanie w budowanie relacji między pracownikami:

„Zależy nam na budowaniu długotrwałych, partnerskich relacji wśród pracowników, z klientami, lokalnymi społecznościami i konsumentami.”²⁹³

„Fostering personal connections, local engagement, and global sustainability is just the start of all the good we’ve got going on.”²⁹⁴ (Pielęgnowanie osobistych relacji, angażowanie się lokalnie oraz wspieranie zrównoważonego rozwoju na poziomie globalnym to dopiero początek dobra, które się u nas dzieje – tłum. własne)

Powyższe zdania konstruują obraz tych organizacji jako świadomych i etycznych – przymiotniki „długotrwałe” i „partnerskie” w odniesieniu do relacji mają zapewniać o stabilności i symetrii, a zestawienie wszystkich grup interesariuszy tworzyć wrażenie, że firma podchodzi do nich w ten sam sposób, z kolei określenie „pielęgnowanie” (*fostering*) w drugim z przykładów sugerować stwarzanie warunków, w których te bliskie relacje mogą swobodnie rozkwiąć.

Analiza wykazuje, że kategoria stanowi kontinuum – od najbardziej neutralnego

²⁹² https://careers.carlsberg.com/CarlsbergPL?locale=pl_PL (dostęp: 4.02.2025).

²⁹³ https://careers.carlsberg.com/CarlsbergPL?locale=pl_PL (dostęp: 4.02.2025).

²⁹⁴ <https://careers.microsoft.com/v2/global/en/home.html> (dostęp: 10.02.2025).

semantycznie zgranego zespołu, do silnie nacechowanej społeczności. Deklaracje „Jesteśmy zgranym zespołem”²⁹⁵ czy „W ramach współpracy oferujemy pracę w zgranym zespole”²⁹⁶ mówią o efektywnej współpracy i przyjaznej, koleżeńskiej atmosferze. Zgrany zespół to taki, który wzajemnie się uczy:

„Community. Colleagues to learn from.”²⁹⁷ (Społeczność. Współpracownicy, od których można się uczyć. – tłum. własne)

„To oferujemy: współpracę we wzajemnie uczących się społecznościach programistycznych, analitycznych, testerskich [...]”²⁹⁸,

inspiruje:

„We grow together, we enjoy our work, and we inspire each other.”²⁹⁹ (Rozwijamy się wspólnie, czerpiemy przyjemność z pracy i inspirujemy siebie nawzajem – tłum. własne)

i ma do siebie zaufanie:

„Smart, trusted colleagues to learn from.”³⁰⁰ (Inteligentni, godni zaufania koledzy i koleżanki, od których można się uczyć – tłum. własne)

„Oferujemy pracę w otwartej kulturze opartej na zaufaniu.”³⁰¹

„We cultivate a high-trust environment.”³⁰² (Kultywujemy środowisko wysokiego zaufania – tłum. własne).

Relacje koleżeńskie i możliwość wspólnego spędzania czasu na aktywnościach pozazawodowych są przedstawiane jako domyślna cecha środowiska pracy:

²⁹⁵ <https://www.decathlonkariera.pl/> (dostęp: 10.02.2025).

²⁹⁶ <https://www.linkedin.com/jobs/view/4215337962/?alternateChannel=search&refId=TQtTQGWTBIgjojf0IjZheQ%3D%3D&trackingId=B0pdxad4UI0HuluJVZliva%3D%3D> (dostęp: 10.02.2025).

²⁹⁷ <https://careers.microsoft.com/v2/global/en/home.html> (dostęp: 10.02.2025).

²⁹⁸ <https://www.pracuj.pl/praca/administrator-administratorka-elastic-stack-warszawa,oferta,1003969532?s=1f7c2c91&searchId=MTc0MjY4ODAwMDA0NS42NTAx> (dostęp: 10.02.2025).

²⁹⁹ https://www.linkedin.com/jobs/view/4195149003/?alternateChannel=search&refId=zQCK7%2F0zIq%2FzC6j9VoKiq%3D%3D&trackingId=T6rkd%2B6VGXYTgJtfbPHOvg%3D%3D&trk=d_flagship3_arch_srp_jobs (dostęp: 1.02.2025).

³⁰⁰ <https://careers.microsoft.com/v2/global/en/home.html> (dostęp: 10.02.2025).

³⁰¹ https://www.linkedin.com/jobs/view/4195940793/?alternateChannel=search&refId=zasUEHmewmndfWBzWEMhHg%3D%3D&trackingId=Yx9%2BXR7101iG8vTrVYLcvA%3D%3D&trk=d_flagship3_arch_srp_jobs (dostęp: 4.02.2025).

³⁰² <https://jobs.careers.microsoft.com/global/en/job/1846735/Account-Technology-Strategist-Public-sector> (dostęp: 10.02.2025).

„Praca dla nas to także wspólna kawa i rozmowy na różnorodne tematy.”³⁰³

„Do dyspozycji pracowników są strefy relaksu, wyposażone w wygodne kanapy i miejsca do odpoczynku, gdzie można na chwilę oderwać się od swoich obowiązków lub spotkać ze współpracownikami.”³⁰⁴

„We host regular gatherings at the studio where we can all unwind, play games, and just have some fun together.”³⁰⁵ (Organizujemy regularne spotkania w studiu, podczas których możemy wszyscy się zrelaksować, pograć w gry i po prostu dobrze się razem bawić – tłum. własne).

Natomiast jak pokazują wcześniejsze przykłady, relacje znacznie częściej osadzone są w kontekście transferu wiedzy. Na szczególną uwagę zasługuje obietnica „We grow together, we enjoy our work, and we inspire each other”³⁰⁶ (Rozwijamy się razem, czerpiemy radość z pracy i inspirujemy się nawzajem – tłum. własne), która konstruuje obraz zespołu jako dynamicznej, wzajemnie stymulującej się grupy, w której rozwój jednostki jest nierozdzielnie związany z rozwojem kolektywu. Warto również zwrócić uwagę na zdanie „We are a close-knit team where we work well together”³⁰⁷ (Jesteśmy zżytym zespołem, w którym świetnie ze sobą współpracujemy – tłum. własne), gdzie „close-knit” (zżyty, związany) niejako umożliwia „working well together” (efektywną i harmonijną współpracę). Trudno jednoznacznie stwierdzić, czy taka konstrukcja sugeruje, że relacje interpersonalne przekładają się na sprawne działanie, czy może bliskość relacyjna jest warunkiem efektywności, co stanowiłoby odwrócenie tradycyjnego rozumienia relacji zawodowych, gdzie kompetencje i profesjonalizm powinny być pierwotne wobec więzi społecznych.

Znacznie ciekawsze dyskursywnie jest to, co na drugim końcu osi, czyli społeczność. Kategoria w materiale empirycznym występuje w kontekstach jednoznacznie wskazujących na zażyłe relacje, wspólne wartości, cele, tożsamość, a nawet pewien rodzaj powinności wobec grupy. Zastąpienie „zespołu” (*team*) „społecznością” (*community*) wskazuje na rozszerzenie zakresu relacji i zaangażowania, jakie organizacja proponuje pracownikom. Użycie słów „przynależność” („Jesteśmy

³⁰³ <https://careers.ing.com/pl> (dostęp: 10.02.2025).

³⁰⁴ <https://careers.ing.com/pl> (dostęp: 10.02.2025).

³⁰⁵ <https://www.cdprojektred.com/pl/about-us> (dostęp: 1.02.2025).

³⁰⁶ https://www.linkedin.com/jobs/view/4195149003/?alternateChannel=search&refId=zQCK7%2F0zIq%2FzC6j9VoKiqQ%3D%3D&trackingId=T6rkd%2B6VGXYTgJtfbPHOvg%3D%3D&trk=d_flagship3_search_srp_jobs (dostęp: 1.02.2025).

³⁰⁷ <https://www.pracuj.pl/praca/data-engineer-delivery-experience-warszawa-zelazna-51,oferta,1004052941> (dostęp: 1.02.2025).

dumni z przynależności do globalnej grupy³⁰⁸) czy zapraszanie do społeczności („Możesz stać się członkiem naszej społeczności³⁰⁹, „Dołącz do społeczności ekspertów³¹⁰, „Dołącz do naszej Społeczności Talentów³¹¹) sugeruje, że relacja z firmą wykracza poza wymianę ekonomiczną – staje się elementem definicji samego siebie, własnej tożsamości. Podobnie hasło „LIVE THE COMMUNITY³¹² (ŻYJ WSPÓLNOTĄ – tłum. własne, pisownia oryginalna) przekształca teoretyczną możliwość poczucia przynależności w praktyczną konieczność – to imperatyw postępowania w ramach organizacji. Zwróćmy uwagę na język opisujący wspólne aktywności poza formalnymi obowiązkami zawodowymi:

„Świętujemy wspólnie i poznajemy się na zespołowych wyjazdach.”³¹³

„Co roku organizujemy Festiwal Wartości i spotkania świąteczne, w trakcie których świętujemy i mówimy o tym, co współtworzy naszą kulturę organizacyjną.”³¹⁴

„Lubimy również stwarzać przestrzeń, w której możemy celebrować wspólne chwile.”³¹⁵

„Świętowanie” nawiązuje do rytuałów tradycyjnie zarezerwowanych dla grup pierwotnych (rodzina, przyjaciele), a ich użycie względem spotkań integracyjnych nadaje im rangę wykraczającą poza zwykłą rozrywkę. Podobnie słowo „gathering” (zgromadzenie, spotkanie), historycznie kojarzone raczej ze spotkaniami z bliskimi (*family gatherings*) w zdaniu „Social events – we host regular gatherings at the studio.”³¹⁶ (Spotkania towarzyskie – organizujemy regularne spotkania w studiu – tłum. własne). W kontekście organizacyjnym zastosowanie tego wyrażenia w miejsce bardziej neutralnego „spotkania” (*meetings*) wydaje się być świadomym zabiegiem mającym na celu nadanie interakcjom między pracownikami bardziej osobistego charakteru. Określenie ma konotować ciepło, bliskość i dobrowolne uczestnictwo. Co ciekawe, niegdyś chętnie używana metafora zespołu jako rodziny (zob. Carroll i in. 1999,

³⁰⁸ <https://kariera.general.pl/> (dostęp: 4.02.2025).

³⁰⁹ <https://kariera.pwc.pl/pl/pl/home> (dostęp: 4.02.2025).

³¹⁰ <https://kariera.pwc.pl/pl/pl/home> (dostęp: 4.02.2025).

³¹¹ <https://careers.wbd.com/pl/pl/home> (dostęp: 4.02.2025).

³¹² <https://kariera.general.pl/> (dostęp: 4.02.2025).

³¹³ https://www.linkedin.com/jobs/view/4196508605/?alternateChannel=search&refId=ujlYfZiyLk%2BQM4neaBFy0A%3D%3D&trackingId=sU7sSJlomWEzxEq7mlQRg%3D%3D&trk=d_flagship3_search_srp_jobs (dostęp: 10.02.2025).

³¹⁴ <https://www.adamed.com/kariera> (dostęp: 1.02.2025).

³¹⁵ https://careers.carlsberg.com/CarlsbergPL?locale=pl_PL (dostęp: 4.02.2025).

³¹⁶ <https://www.cdprojektred.com/en/jobs/19142-devops-engineering-manager> (dostęp: 1.02.2025).

Smełka-Leszczyńska 2024), będąca zabiegiem perswazyjnym odwołującym się do potrzeby bezpieczeństwa, akceptacji i komfortu w analizowanym materiale pojawiła się incydentalnie:

„Działając innowacyjnie – odważnie, rodzinie, ambitnie, osiągamy więcej.”³¹⁷

„Jesteśmy domem dla najlepszych na świecie twórców. Czujemy się jak w domu.”³¹⁸

Możliwym powodem jej zanikania jest najpewniej rosnąca świadomość zarówno pracowników, jak i pracodawców co do nieadekwatności i retorycznej sztuczności³¹⁹. Współczesny dyskurs organizacyjny częściej operuje mniej zobowiązującymi pojęciami takimi jak „zespół”, „społeczność” czy „network” (grupa, sieć), ewentualnie nazwami własnymi np. „Googlers” w odniesieniu do pracowników firmy Google.

Analiza materiału empirycznego pozwoliła zidentyfikować deklarowane przez organizacje strategiczne działania, których celem jest wzmacnianie, a z perspektywy krytycznej analizy dyskursu instytucjonalizacja procesów budowania relacji interpersonalnych. Poniższe komunikaty explicite wskazują na celowy charakter tych inicjatyw:

„Inicjujemy i wzmacniamy zarówno formalne, jak i nieformalne relacje.”³²⁰

„Podejmujemy działania na rzecz sprzyjającego integracji miejsca pracy.”³²¹

„Lubimy stwarzać przestrzeń, w której możemy celebrować wspólne chwile.”³²²

„We host regular gatherings at the studio [...]”³²³ (Regularnie organizujemy spotkania w naszym studiu – tłum. własne)

Aktywna rola organizacji przejawia się w tworzeniu infrastruktury przeznaczonej do spotkań i nawiązywania relacji – od fizycznych przestrzeni („strefy relaksu [...]” gdzie

³¹⁷ <https://www.adamed.com/kariera> (dostęp: 1.02.2025).

³¹⁸ <https://careers.wbd.com/pl/pl/home> (dostęp: 4.02.2025).

³¹⁹ Problematyczność metafory trafnie podsumowuje Zuzanna Piechowicz, dziennikarka specjalizująca się w tematyce HR i psychologii, w felietonie *Firma to nie rodzina*. Autorka zwraca uwagę m.in. na jednokierunkowość tej narracji, zaburzenie odpowiedzialności i hierarchii, oraz różnice między interesami obydwu grup, postulując realistyczne podejście do relacji zawodowych, <https://zawodowo.olx.pl/firma-to-nie-rodzina-felieton/> (dostęp: 5.03.2025).

³²⁰ <https://careers.ing.com/pl> (dostęp: 10.02.2025).

³²¹ <https://www.canon.pl/careers/> (dostęp: 1.02.2025).

³²² https://careers.carlsberg.com/CarlsbergPL?locale=pl_PL (dostęp: 4.02.2025).

³²³ <https://www.cdprojektred.com/pl/about-us> (dostęp: 1.02.2025).

można spotkać się ze współpracownikami³²⁴) po zinstytucjonalizowane wydarzenia: wyjazdy firmowe, spotkania i imprezy (spotkania integracyjne, eventy firmowe, spotkania świąteczne, eko-pikniki), festiwale (Festiwal Wartości³²⁵), konferencje (UX Research Confetti³²⁶), wydarzenia sportowe czy działania wolontaryjne („sprzątailiśmy rzekę, oddawaliśmy honorowo krew, budowaliśmy budy dla psów ze schroniska i co roku jesteśmy Mikołajami dla dzieci z domów dziecka i dla seniorów z domów opieki”³²⁷), których celem jest wzmacnianie więzi. Organizacje, tworząc platformę dla dobrowolnych, pozazawodowych, grupowych aktywności, przedstawiają je jako integralną część doświadczenia pracy.

Jakość relacji interpersonalnych w środowisku pracy z pewnością stanowi istotny aspekt wpływający na doświadczenie pracy i dobrostan jednostki, co jest ugruntowane w literaturze z zakresu psychologii (zob. Birmingham i in. 2024). Jednak to, na czym powinniśmy się skupić, to język opisu tej rzeczywistości, który z jednej strony pełni funkcję wizerunkową, starając się przekonać o koleżeńskiej, pozytywnej atmosferze w organizacji, z drugiej narzuca pożądaną wizję silnych więzi między pracownikami, które przede wszystkim mają zmniejszać rotację pracowników. Sfera relacji stała się we współczesnych organizacjach elementem dyskursywnie promowanym i zarządzanym, a więc podlegającym procesowi instytucjonalizacji, ponieważ poczucie wspólnoty się „opłaca”. Jednostka ma angażować się w „życie” organizacji, czerpać satysfakcję z relacji pracowniczych i odnajdywać w pracy źródło przynależności.

Środowisko pracy:

6.2.6. Doceniające

„Wszystko to w środowisku, które nie stawia granic osobistemu rozwojowi i nagradza zaangażowanie uznaniem.”³²⁸

Połączenie haseł o stawianiu ludzi na pierwszym miejscu z deklaracjami różnorodnych praktyk doceniania to kolejny element narracji o miejscu pracy.

³²⁴ <https://careers.ing.com/pl> (dostęp: 10.02.2025).

³²⁵ <https://www.adamed.com/kariera> (dostęp: 1.02.2025).

³²⁶ <https://rocketjobs.pl/oferta-pracy/allegro-senior-ux-researcher-poznan-design-ux-ui> (dostęp: 1.02.2025).

³²⁷ <https://kariera.generali.pl/> (dostęp: 4.02.2025).

³²⁸ <https://www.bmwgroup.jobs/pl/> (dostęp: 10.02.2025).

Podrozdział ten skupia się na uchwyceniu, jak tezy o cenieniu pracowników łączą się z konkretnymi rozwiązaniami organizacyjnymi (od prostych, codziennych gestów, przez systemy nagród i celebrację wspólnych sukcesów, po polityki gratyfikacji finansowej), a także jaką logikę ujawniają. W literaturze naukowej „docenianie” (*appreciation, recognition*) w kontekście pracy oznacza uznawanie i wyrażanie wdzięczności za wysiłek, zaangażowanie, osiągnięcia, jak również cechy osobowości (zob. Beck 2016, Stocker i in. 2014, Stranzl i Ruppel 2025). Pracodawcy przekonują, że ludzie są istotną, a wręcz nadrzędną wartością w aksjologii firmy:

„W ING Banku Śląskim liczą się ludzie.”³²⁹

„Wierzymy, że ludzie są najważniejsi w naszej organizacji.”³³⁰

„We value people, learning, and doing the right thing.”³³¹ (Cenimy ludzi, uczenie się i robienie tego, co należy – tłum. własne)

Warto zwrócić uwagę na użycie słowa „ludzie”, które wykracza poza czysto funkcjonalne określenie roli zawodowej (pracownik = ktoś, kto wykonuje pracę za wynagrodzenie). Zabieg implikuje humanistyczną perspektywę – jest sygnałem, że organizacja ceni jednostkę w pełnym wymiarze, a nie tylko ze względu na jej produkcyjną „użyteczność”. W kolejnym przykładzie cel jest ten sam, natomiast realizacja następuje poprzez odniesienie się do pozytywnego oddziaływania na sferę życia prywatnego pracowników:

„We have something special here. We put our employees at the center of everything we do, and we know that what we offer is essential not only to your work but to your life too.”³³² (Mamy tutaj coś wyjątkowego. Stawiamy naszych pracowników w centrum wszystkiego, co robimy, i wiemy, że to, co oferujemy, jest istotne nie tylko dla Twojej pracy, ale także dla Twojego życia – tłum. własne)

Przywołane komunikaty mają charakter fundamentalnych prawd, które mają sprawiać wrażenie definiujących całą kulturę organizacji. Przekonują, że dobro pracowników jest zawsze na pierwszym miejscu, a jednostka jest czymś więcej niż „zasobem” do generowania zysku.

³²⁹ <https://careers.ing.com/pl> (dostęp: 10.02.2025).

³³⁰ <https://kariera.generali.pl/> (dostęp: 4.02.2025).

³³¹ <https://careers.microsoft.com/v2/global/en/home.html> (dostęp: 10.02.2025).

³³² <https://careers.microsoft.com/v2/global/en/home.html> (dostęp: 10.02.2025).

Jednocześnie, obok komunikatów o charakterze czysto aksjologicznym, ma miejsce podejście pragmatyczne czy wręcz instrumentalne. W tej optyce wartość człowieka, choć nadal przedstawiana jako niezwykle istotna, zostaje uzasadniona w kategoriach biznesowej efektywności. Organizacje cenią pracowników, ponieważ ich kompetencje i zaangażowanie stanowią „zasób” niezbędny do realizacji celów. Znakomicie ilustrują to poniższe przykłady:

„Wierzmy, że na nasz sukces składają się nie tylko nowoczesne technologie, z których korzystamy, ale przede wszystkim dobrze wyszkoleni, kompetentni ludzie.”³³³

„SUKCES TWORZĄ LUDZIE”³³⁴

„Potrzebujemy pracowników takich jak Ty, aby móc osiągać najwyższe cele.”³³⁵

W przywołanych stwierdzeniach organizacje przyznają, że ludzie są jednym z czynników („składników”) ich sukcesu. Źródłem tej logiki jest przekonanie, że w gospodarce opartej na wiedzy i innowacjach ludzie – ich umiejętności, postawy, wiedza – są najważniejszym „aktywem” w generowaniu wartości. Człowiek nie przestaje być w centrum narracji, ale jego pozycja jest osadzona w perspektywie strategicznej. Mówiąc „potrzebujemy pracowników takich jak Ty” pracodawca mówi o sobie jako zależnym (od pracowników) podmiocie, ale ta zależność jest pozorna. Zabiegi tworzące wrażenie partnerstwa i wzajemnej zależności, gdzie sukces firmy jest przedstawiany jako wspólny i wynikający z wkładu każdego pracownika, mają za zadanie po pierwsze motywować do pracy, po drugie – z perspektywy KAD – rozmywać hierarchiczne i ekonomiczne relacje władzy, w których pracodawca jest właścicielem wytworzonej wartości, a pracownik najemną siłą roboczą.

Wyrafinowaną syntezę tych dwóch optyk możemy odnaleźć w tekście:

„We can't achieve our mission to empower everyone on the planet to achieve more unless our employees can do their best work. Our perks and benefits are essential to our success. Learn how Microsoft cares, supports and invests in our employees.”³³⁶
(Nie możemy zrealizować naszej misji, jaką jest umożliwienie każdemu człowiekowi na Ziemi osiągnąć więcej, jeśli nasi pracownicy nie będą mogli wykonywać swojej

³³³ <https://kariera.pwc.pl/pl/pl/home> (dostęp: 4.02.2025).

³³⁴ <https://www.bmwgroup.jobs/pl/pl.html#location=PL,PL/Warsaw> (dostęp: 1.02.2025).

³³⁵ <https://www.canon.pl/careers/> (dostęp: 1.02.2025).

³³⁶ <https://careers.microsoft.com/v2/global/en/home.html> (dostęp: 10.02.2025).

pracy najlepiej jak potrafią. Nasze dodatki i świadczenia są niezbędne dla naszego sukcesu. Dowiedz się, jak Microsoft troszczy się o swoich pracowników, wspiera ich i w nich inwestuje. – tłum. własne)

Przekaz zawarty w tym komunikacie retorycznie opiera się na wykorzystaniu humanistycznego podejścia do uzasadnienia równie humanistycznych celów biznesowych. Punktem wyjścia konstrukcji jest niemal altruistyczna misja, która nadaje działaniom firmy wymiar etyczny. W ten sposób troska o dobrostan pracownika zostaje przedstawiona jako warunek niezbędny do realizacji celów.

W związku z przypisywaniem tak dużej roli pracownikom pracodawcy eksponują hasła takie jak „uznanie”, „docenianie”, „szacunek”, „zaufanie”, „sprawiedliwość”, „uczciwość”, które tworzą obraz organizacji jako odpowiedzialnej i nastawionej na dobre samopoczucie zatrudnionych osób:

„We value our associates and stakeholders with appreciation and respect. [...] to ensure a culture of respect, trust and fairness.”³³⁷ (Doceniamy naszych pracowników i interesariuszy z uznaniem i szacunkiem. [...] aby zapewnić kulturę szacunku, zaufania i sprawiedliwości – tłum. własne)

„W naszej codziennej pracy kierujemy się wartościami takimi jak otwartość, [...] wzajemny szacunek, doskonałość operacyjna [...]”³³⁸

„To oferujemy: pracę w otwartej kulturze, opartej na współpracy, wzajemnym szacunku oraz zaufaniu.”³³⁹

Organizacje obiecują w ten sposób bezpieczne psychologicznie środowisko pracy, gdzie szacunek i kultura doceniania są wpisane w codzienne praktyki, przyjmując formę społecznego kontraktu. Wskazane wartości bywają zestawiane z etyką biznesową i sukcesem jako takim, co widzimy w hasle:

„THIS IS HOW WE WIN WHILE PLAYING FAIR. RESPECT: Value all players. Display empathy, be inclusive and show dignity to all”³⁴⁰ (TAK WYGRYWAMY, GRAJĄC UCZCIWIE. SZACUNEK: Ceniemy wszystkich graczy. Okazujemy empatię, jesteśmy otwarci i traktujemy wszystkich z godnością – tłum. własne)

³³⁷ <https://www.bmwgroup.jobs/pl/> (dostęp: 10.02.2025).

³³⁸ <https://www.adamed.com/kariera> (dostęp: 1.02.2025).

³³⁹ https://www.linkedin.com/jobs/view/4195940793/?alternateChannel=search&refId=zasUEHmewmnDfWBzWEMhHg%3D%3D&trackingId=Yx9%2BXr7101iG8vTrVYLcvA%3D%3D&trk=d_flagship3_search_srp_jobs (dostęp: 4.02.2025).

³⁴⁰ <https://careers.adidas-group.com/> (dostęp: 1.02.2025).

To próba redefinicji pojęcia sukcesu, w której zrównane jest znaczenie wyników finansowych z etycznym podejściem, rozumianym jako jakość relacji międzyludzkich wewnątrz zespołu.

Obietnica doceniania jest uwiarygadniana poprzez przedstawienie działań podejmowanych przez organizację. W tym obszarze twórcy komunikatów przechodzą od opisu bycia (jacy jesteśmy) do opisu działania (co robimy, by deklaracje stały się rzeczywistością). W takim ujęciu „docenianie” przyjmuje formę konkretnych aktów, takich jak organizacja spotkań i praktykowanie wspólnego świętowania:

„Lubimy również stwarzać przestrzeń, w której możemy celebrować wspólne chwile. Robimy to na przykład podczas open barów, spotkań informacyjnych czy eko-pikników”³⁴¹

„Co roku organizujemy Festiwal Wartości i spotkania świąteczne, w trakcie których świętujemy i mówimy o tym, co współtworzy naszą kulturę organizacyjną”³⁴²,

przyznawanie nagród i wyróżnień:

„Dodatkowy bonus pieniężny z okazji jubileuszu pracy zawodowej.”³⁴³

„[...] wolne dni w formie nagrody.”³⁴⁴

„Doceniamy to, że jesteśmy razem. [...] doceniamy ponadprzeciętne zaangażowanie wręczając nagrodę Prezesa za projekty innowacyjne oraz za najlepsze osiągnięcia.”³⁴⁵,

zapewnianie konkurencyjnego wynagrodzenia i innych form gratyfikacji finansowej:

„Doceniamy każdego z osobna, oferując konkurencyjne wynagrodzenie [...]. Nasz sukces jest Twoim sukcesem!”³⁴⁶

„Regularnie weryfikujemy wynagrodzenie zgodnie z rynkowymi standardami. Dzięki temu proponujemy konkurencyjne stawki. Na wynagrodzenie składają się także indywidualne osiągnięcia i wiedza branżowa. Doceniamy wspólny udział w sukcesie

³⁴¹ https://careers.carlsberg.com/CarlsbergPL?locale=pl_PL (dostęp: 4.02.2025).

³⁴² <https://www.adamed.com/kariera> (dostęp: 1.02.2025).

³⁴³ https://www.linkedin.com/jobs/search/?currentJobId=4213906592&f_C=11657%2C2399396&geoId=92000000&origin=COMPANY_PAGE_JOBS_CLUSTER_EXPANSION&originToLandingJobPostings=4203421089%2C4203416686%2C4205068968%2C4190112657%2C4211771144%2C4205076058%2C4199905264%2C4193509379%2C4213906592 (dostęp: 1.02.2025).

³⁴⁴ https://careers.ing.com/en/job_location/warschau/global-communications-brand-and-marcom-lead-for-ing-hubs/3121/23409928640/18174 (dostęp: 10.02.2025).

³⁴⁵ <https://www.adamed.com/kariera/benefity> (dostęp: 1.02.2025).

³⁴⁶ <https://www.bosch.pl/kariera/dlaczego-bosch/kultura-i-korzysci/> (dostęp: 1.02.2025).

firmy poprzez premie wyliczane w oparciu o wyniki. Uważamy, że najbardziej pomysłowi i najlepsi pracownicy zasługują na docenienie.”³⁴⁷

Zwróćmy uwagę, że językowo docenianie (*recognition*) ma charakter niefinansowy, emocjonalny, społeczny, a wynagradzanie (*salary, remuneration, compensation*) finansowy, materialny, transakcyjny. Pierwszy wymiar mówi o tym, że jednostka jest ważna, a jej praca ma znaczenie, drugi, że wykonywana praca ma wartość ekonomiczną. Wydawać by się mogło, że miękkie aspekty zarządzania, polegające m.in. na wyrażaniu werbalnego uznania i publicznych pochwał, i wymiar ekonomiczny pracy są odrębnymi kwestiami. Zdarza się jednak, że zestawiane są obok siebie:

„Doceniamy każdego z osobna, oferując konkurencyjne wynagrodzenie, atrakcyjne benefity i szczerze docenianie siebie nawzajem. Wynagradzanie i docenianie: [...]”³⁴⁸

Z perspektywy pracodawcy zabieg ma wzmacniać przekaz o holistycznym podejściu do pracownika, uznając zarówno potrzebę dbania o jego dobrostan, jak i odpowiedniego wynagradzania pracy. Narracja jest umocowana w teoriach motywacji, najpewniej dwuczynnikowej teorii Fredericka Herzberga (1959), według której wynagrodzenie jest „czynnikiem higieny” (brak powoduje niezadowolenie, ale jego obecność nie prowadzi automatycznie do satysfakcji i motywacji), a uznanie jest jednym z prawdziwych „motywatorów” do pracy. Stawiając obok siebie wynagrodzenie i docenianie, firmy chcą przekonać, że zaspokajają oba rodzaje potrzeb. Jednocześnie, przedstawianie „konkurencyjnego wynagrodzenia” jako gestu doceniania zaciera granicę między transakcją ekonomiczną a emocjonalnym uznaniem, a formuła „każdego z osobna” wzmacnia wrażenie indywidualnej uwagi, choć dalsza treść sprowadza akty uznania do standardowych komponentów. Wypłata, mimo że w istocie stanowi prawnie i rynkowo zdeterminowany ekwiwalent wykonanej pracy, zostaje w tej narracji zdefiniowana jako element uznania, co maskuje jej ekonomiczny charakter.

Deklaracja kolejnej firmy zřęcznie łączy docenianie i szacunek z pragmatycznym inwestowaniem w rozwój, który ma przynieść firmie wymierną korzyść w postaci wykwalifikowanej kadry:

„We value our associates and stakeholders with appreciation and respect. As a global

³⁴⁷ <https://www.bosch.pl/kariera/dlaczego-bosch/> (dostęp: 1.02.2025).

³⁴⁸ <https://www.bosch.pl/kariera/dlaczego-bosch/kultura-i-korzysci/> (dostęp: 1.02.2025).

company, we put our associates first with ongoing training and development”³⁴⁹
(Cenimy naszych pracowników i interesariuszy z uznaniem i szacunkiem. Jako globalna firma stawiamy naszych pracowników na pierwszym miejscu poprzez ciągłe szkolenia i rozwój – tłum. własne).

Pracownik w takim ujęciu jest postrzegany jako „kapitał ludzki”, którego wartość jest pielęgnowana, ponieważ stanowi kluczowy element przewagi konkurencyjnej, o czym pisałam wcześniej w niniejszym rozdziale.

Cała narracja o stawianiu pracowników na pierwszym miejscu ma mitygować obawy potencjalnych kandydatów o instrumentalne traktowanie. Poprzez retorykę opartą na szacunku, docenieniu i kompleksowym podejściu do wynagradzania pracownika, pracodawcy dążą do budowania silnej tożsamości organizacyjnej, która ma przyciągnąć i zatrzymać talenty, generując tym samym przewagę konkurencyjną³⁵⁰. Na poziomie deklaratywnym humanocentryczna narracja sugeruje, że firma nie jest bezwzględną maszyną do generowania zysku, lecz organizmem społecznym, którego nadrzędnym celem jest dobrostan jej członków. Jednak głębsza analiza tekstów pozwala dostrzec, że dyskurs organizacyjny, nawet gdy mówi o cenieniu ludzi, jest głęboko zakorzeniony w logice rynkowej, w której człowiek jest ceniony przede wszystkim ze względu na swoją użyteczność w procesie generowania zysku.

Środowisko pracy:

6.2.7. Inklusywne

„We are committed to celebrating the diversity around us and its power to drive us forward together”³⁵¹ (Jesteśmy oddani celebrowaniu różnorodności wokół nas i jej sile, która popycha nas wszystkich do przodu – tłum. własne)

W tym podrozdziale analizuję kategorie różnorodności, równości i inkluzywności, czyli wszystkie trzy wymiary koncepcji DEI (*diversity, equity, inclusion*), która również w polskim kontekście często funkcjonuje pod tym anglojęzycznym akronimem. Tytuł niniejszego podrozdziału został wybrany celowo, ponieważ według literatury przedmiotu inkluzywność jest wymiarem, który syntetyzuje

³⁴⁹ <https://www.bmwgroup.jobs/pl/pl.html#location=PL,PL/Warsaw> (dostęp: 10.02.2025).

³⁵⁰ Firmy doradcze, takie jak McKinsey czy Deloitte oraz instytuty badawcze (np. Gallup) od lat publikują raporty udowadniające zwrot z inwestycji w programy doceniania.

³⁵¹ <https://careers.microsoft.com/v2/global/en/home.html> (dostęp: 10.02.2025).

koncepcję i niejako „aktywuje” korzyści płynące z różnorodności i równości. Pojęcia te są często używane zamiennie lub traktowane jako jeden monolityczny konstrukt. Z perspektywy akademickiej, każde z nich posiada jednak odrębne znaczenie i odnosi się do innego wymiaru życia organizacyjnego (zob. Malavasi 2023, Oswick i Noon 2014). Badacze podkreślają, że ich mylenie może prowadzić do powierzchownych i nieskutecznych strategii, które adresują sedna problemu systemowych nierówności (zob. Larcker i in. 2025, Sadowska 2025).

Zakaz dyskryminacji w polskim prawie ma podstawy w Konstytucji, Kodeksie Pracy oraz w odrębnej ustawie implementującej unijne dyrektywy. Kodeks Pracy wymienia płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie i orientację seksualną jako chronione cechy³⁵².

Nauki o zarządzaniu od kilkunastu lat badają związki między różnorodnością zespołów a efektywnością organizacji. Metaanalizy pokazują, że firmy o wyższym poziomie różnorodności w kręgu kadry kierowniczej osiągają lepsze wyniki finansowe, są bardziej innowacyjne, szybciej adaptują się do zmian rynkowych, podejmują lepsze decyzje i lepiej rozumieją potrzeby klientów (zob. Boshanna 2021, Cox 1993, Mazur 2012, Morgan 1989). Firmy chętnie i szeroko mówią o różnorodności, ponieważ to temat marketingowo nośny, pozwalający budować wizerunek otwartego, nowoczesnego i odpowiedzialnego pracodawcy (zob. Malavasi 2023). Hasła o różnorodności łatwo wpisać w prezentacje inwestorskie i raporty CSR (*Corporate Social Responsibility*) czy ESG (*Environmental, Social & Governance*), stosując przy tym konkretne wskaźniki – od proporcji płci w zarządzie, przez rozkład wiekowy pracowników, po liczbę osób z orzeczeniem o niepełnosprawności czy poziom różnorodności kulturowej.

Różnorodność (*diversity*), w najprostszym ujęciu, odnosi się do reprezentacji różnych grup w organizacji. Jest to wymiar ilościowy, opisujący obecność w danym zespole (w tym w zarządzie) osób o zróżnicowanych cechach tożsamościowych i demograficznych. Te cechy mogą obejmować zarówno kategorie chronione prawnie, jak i te mniej oczywiste, o których mówi koncepcja DEI, czyli status socjoekonomiczny, wykształcenie i doświadczenie, stan cywilny czy neuroatypowość (zob. Gardenswartz i Rowe 2008, Loden i Rosener 1991). Różnorodność jest uważana za warunek konieczny, ale niewystarczający do stworzenia sprawiedliwego miejsca

³⁵² Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (Dz.U. z 2025 r. poz. 277), art. 11³.

pracy, ponieważ organizacja może zatrudniać różne osoby, a jednocześnie być miejscem głęboko wykluczającym. Taka sytuacja ma miejsce, gdy np. przedstawiciele grup mniejszościowych są obecni, ale ich głos nie ma znaczenia czy jest im trudniej awansować.

Na poziomie opisu organizacje chwają się różnorodnymi zespołami i budowaniem zespołów, które odzwierciedlają różnorodność społeczeństwa, oferują pracę w różnorodnych zespołach, deklarują celebrowanie i promowanie różnorodności. Teksty nasycone są słownictwem mającym na celu wywołanie pozytywnych emocji i skojarzeń – określenia takie jak wyjątkowość, „thrive” (dobrze się rozwijać, prosperować) czy „encourage” (zachęcać) tworzą narrację, w której firma dba o różnorodność zespołów i każdego z osobna:

„Obszary naszej działalności są tak samo różnorodne jak nasze wyjątkowe zespoły.”³⁵³

„Nokia offers [...] highly diverse teams with an inclusive culture where people thrive and are empowered.”³⁵⁴ (Nokia oferuje [...] wysoce różnorodne zespoły z kulturą włączającą, w której ludzie się rozwijają i są wspierani – tłum. własne).

„Adidas celebrates diversity, supports inclusiveness and encourages individual expression in our workplace.”³⁵⁵ (Adidas docenia różnorodność, wspiera otwartość i zachęca do indywidualnej ekspresji w naszym miejscu pracy – tłum. własne).

Przyglądając się jednak przykładom w kontekście, zauważymy, że różnorodność bywa sprowadzana do jej instrumentalnej użyteczności – to narzędzie służące osiągnięciu celów biznesowych i budowaniu wizerunku, a niekoniecznie element sprawiedliwości społecznej. Pracodawcy wskazują, że różnorodność zespołów zwiększa ich efektywność:

„To kreatywności i różnorodności ludzi pracujących w firmie Samsung zawdzięczamy to, że jesteśmy jedną z najbardziej innowacyjnych firm na świecie.”³⁵⁶

„Wychodzimy z założenia, że zarówno w życiu prywatnym, jak i zawodowym najlepiej współpracują i najszybciej odnajdują się ludzie o podobnych wartościach i odmiennych doświadczeniach, w różnym wieku i z różnymi pasjami. Czerpiemy

³⁵³ <https://www.bosch.pl/kariera/dlaczego-bosch/> (dostęp: 1.02.2025).

³⁵⁴ https://www.linkedin.com/jobs/view/4213172578/?alternateChannel=search&refId=jUm%2FkqcJ%2FSOkGjBa%2F19IWQ%3D%3D&trackingId=4Xu44pfha%2Bfn9jMbjgMnew%3D%3D&trk=d_flagship3_search_srp_jobs (dostęp: 1.02.2025).

³⁵⁵ <https://careers.adidas-group.com/> (dostęp: 1.02.2025).

³⁵⁶ <https://www.samsung.com/pl/about-us/careers/job-fields/> (dostęp: 10.02.2025).

z tego bogactwa zainteresowań i życiowej wiedzy, i na tym budujemy siłę naszej organizacji.”³⁵⁷

„Diversity and inclusion. We are committed to celebrating the diversity around us and its power to drive us forward together.”³⁵⁸ (Jesteśmy oddani celebrowaniu różnorodności wokół nas i jej sile, która popycha nas wszystkich do przodu – tłum. własne)

W powyższych zdaniach ustanowiony zostaje bezpośredni związek przyczynowo-skutkowy, kolejno: różnorodność równa się innowacyjność, różnorodność równa się silna organizacja, różnorodność równa się sukcesy. Różnorodność została tu opisana w kategoriach środka do celu, czyli sukcesu rynkowego, a nie celu samego w sobie. Dodatkowo, słownictwo – „zawdzięczamy”, „czerpiemy z bogactwa” – ukazuje transakcyjny charakter tworzenia różnorodnego środowiska pracy. W takim ujęciu różnorodność staje się własnością, a nie wyzwaniem dla organizacji (zob. Ahmed 2012). Mówienie o „odmiennych doświadczeniach” i „rozmaitych pasjach” sprowadza różnorodność do niekontrowersyjnych i przyjemnych aspektów, co pozwala uniknąć trudniejszych tematów, takich jak rasa, niepełnosprawność czy orientacja seksualna, które w polskim dyskursie medialnym funkcjonują jako płaszczyzna silnej polaryzacji (zob. Markowski 2019, Mróz 2015, Soczyński i Urządowska 2023). Owa swoista „neutralizacja” stanowi przykład dyskursu określanego mianem *happy diversity talk*, który ma kreować pozytywny wizerunek firmy, a nie opisywać realne wyzwania (zob. Bell i Hartmann 2007, Leslie i in. 2023).

W tekstach pojawiają się odwołania do Karty Różnorodności³⁵⁹ i przyjętych polityk DEI:

„Różnorodność niesie ze sobą bogactwo doświadczeń, poglądów i umiejętności. W Carlsberg Polska przyjęliśmy Politykę Różnorodności i Włączenia (Diversity, Equity and Inclusion), która odzwierciedla sposób myślenia o naszej kulturze, przywództwie i wyrównywaniu szans. Od 2014 roku jesteśmy sygnatariuszem Karty

³⁵⁷ <https://kariera.generali.pl/> (dostęp: 4.02.2025).

³⁵⁸ <https://careers.microsoft.com/v2/global/en/home.html> (dostęp: 10.02.2025).

³⁵⁹ Podpisując Kartę Różnorodności, pracodawcy zobowiązują się do wdrażania polityk równego traktowania oraz działań na rzecz różnorodności w środowisku pracy. W Polsce koordynatorem inicjatywy jest Forum Odpowiedzialnego Biznesu, <https://odpowiedzialnybiznes.pl/karta-roznorodnosci/> (dostęp: 18.06.2025). Spośród podmiotów, których komunikację analizuję, sygnatariuszami karty są firmy: PwC, CD PROJEKT, ING Hubs Poland, TVN WARNER BROS. DISCOVERY, Samsung Electronics Polska, Electrolux Poland i Adamed Pharma, <https://odpowiedzialnybiznes.pl/karta-roznorodnosci/sygnatariusze-karty/> (dostęp: 18.06.2025).

Różnorodności - międzynarodowej inicjatywy na rzecz promocji i rozpowszechniania idei równego traktowania i zarządzania różnorodnością w miejscu pracy.”³⁶⁰

Co istotne, w Stanach Zjednoczonych umieszczanie formalnej klauzuli o równych szansach (*Equal Opportunity Employer*) jest wymogiem prawnym w kontraktach rządowych, natomiast wiele firm zamieszcza ją wolontaryjnie. Stąd zestandaryzowane zapisy w przypadku firm o amerykańskim kapitale:

„Adidas celebrates diversity, supports inclusiveness and encourages individual expression in our workplace. We are an Equal Opportunity Employer.”³⁶¹ (Adidas docenia różnorodność, wspiera otwartość i zachęca do indywidualnej ekspresji w naszym miejscu pracy. Jesteśmy pracodawcą równych szans. – tłum. własne)

„Canon is an equal opportunity employer. Canon recruits, employs, trains, compensates and promotes regardless of race, religion, national origin, sex, disability, age, veteran status or other protected status as required by law.”³⁶² (Canon jest pracodawcą równych szans. Canon rekrutuje, zatrudnia, szkoli, wynagradza i awansuje niezależnie od rasy, religii, pochodzenia, płci, niepełnosprawności, wieku, statusu weterana czy innych cech chronionych przez prawo – tłum. własne)

„Nokia is committed to inclusion and is an equal opportunity employer. Nokia’s employment decisions are made regardless of race, color, national or ethnic origin, religion, gender, sexual orientation, gender identity or expression, age, marital status, disability, protected veteran status or other characteristics protected by law.”³⁶³ (Nokia jest zaangażowana w budowanie inkluzywności i jest pracodawcą równych szans. Decyzje Nokii dotyczące zatrudnienia podejmowane są bez względu na rasę, kolor skóry, pochodzenie narodowe lub etniczne, religię, płeć, orientację seksualną, tożsamość lub ekspresję płciową, wiek, stan cywilny, niepełnosprawność, status weterana lub inne cechy chronione prawem – tłum. własne)

Poza powyższymi przykładami, wyrażona explicite równość pojawiła się tylko w dwóch tekstach:

„At Canon we have a clear vision: to be committed to creating a more inclusive and equitable culture where employees are valued and can thrive personally and

³⁶⁰ https://careers.carlsberg.com/CarlsbergPL?locale=pl_PL (dostęp: 4.02.2025).

³⁶¹ <https://careers.adidas-group.com/the-company?locale=en> (dostęp: 1.02.2025).

³⁶² <https://www.canon.pl/careers/> (dostęp: 1.02.2025).

³⁶³ https://www.linkedin.com/jobs/view/4213172578/?alternateChannel=search&refId=jUm%2FkqcJ%2FSOkGjBa%2F19IWQ%3D%3D&trackingId=4Xu44pfha%2Bfn9jMbjgMnew%3D%3D&trk=d_flagship3_search_srp_jobs (dostęp: 1.02.2025).

professionally.”³⁶⁴ (W Canonie mamy jasną wizję: zobowiązujemy się do tworzenia bardziej inkluzywnej i sprawiedliwej kultury, w której pracownicy są doceniani i mogą rozwijać się zarówno na płaszczyźnie osobistej, jak i zawodowej – tłum. własne)

„Wierzymy, że nasza pomarańczowa kultura wyróżnia nas na tle innych organizacji. W ING kultura, system wartości oraz innowacyjność tworzą środowisko, w którym każdy znajdzie miejsce dla siebie i wszyscy mają równe szanse na sukces.”³⁶⁵

Równość (*equality*) oznacza sprawiedliwe traktowanie wszystkich pracowników, zapewnianie im równych szans na awans, dostępu do szkoleń oraz ochrony przed dyskryminacją. Druga z przywołanych firm, jako jedyna z wszystkich poddanych analizie, podaje dowód na równość – 50 procent udziału kobiet w zarządzie³⁶⁶.

Ostatni aspekt – inkluzywność miejsca pracy – to natomiast aktywne tworzenie warunków, w których każdy może być sobą. Pracodawcy deklarują zaangażowanie w temat i wskazują, jak rozumieją równościowe środowisko:

„W Bosch tworzymy inkluzywne, pełne rozwojowych zadań środowisko pracy, w którym każdy poczuje się komfortowo.”³⁶⁷

„Tworzymy środowisko pracy oparte na szacunku i zaufaniu, w którym każdy może być sobą i rozwijać się niezależnie od płci, rasy, religii, poglądów politycznych, tożsamości seksualnej.”³⁶⁸

„At Nokia, we act inclusively and respect the uniqueness of people. Nokia offers [...] highly diverse teams with an inclusive culture where people thrive and are empowered.”³⁶⁹ (W Nokii działamy inkluzywnie i szanujemy unikatowość ludzi. Nokia zapewnia bardzo różnorodne zespoły o inkluzywnej kulturze, gdzie pracownicy się rozwijają i są wspierani – tłum. własne)

„Budujemy kulturę włączającą różne grupy społeczne, pracujemy w międzypokoleniowym zespole, w którym wymieniamy się doświadczeniami,

³⁶⁴ <https://www.linkedin.com/jobs/view/b2b-product-business-developer-at-canon-emea-4207784142/?originalSubdomain=pl> (dostęp: 1.02.2025).

³⁶⁵ <https://careers.ing.com/pl/working-at-ing> (dostęp: 10.02.2025).

³⁶⁶ <https://pracodawcy.pracuj.pl/profile/ing-bank-slaski-s-a,rjoahe7,pl> (dostęp: 10.02.2025).

³⁶⁷ <https://pracodawcy.pracuj.pl/profile/robert-bosch-sp-z-o-o,jsty9it,pl> (dostęp: 1.02.2025).

³⁶⁸ https://www.linkedin.com/jobs/view/4195940793/?alternateChannel=search&refId=zasUEHmewmnDfWBzWEMhHg%3D%3D&trackingId=Yx9%2BXR7101iG8vTrVYLcvA%3D%3D&trk=d_flagship3_search_srp_jobs (dostęp: 4.02.2025).

³⁶⁹ <https://www.nokia.com/careers/our-locations/poland/> (dostęp: 1.02.2025).

pomysłami i inspirujemy się nawzajem”³⁷⁰

„We challenge ourselves to create an inclusive way of working where we are open to new ideas, empowered to take risks and fearless to bring our authentic selves to work”³⁷¹ (Stawiamy sobie wyzwanie stworzenia inkluzywnego sposobu pracy, w którym jesteśmy otwarci na nowe pomysły, zmotywowani do podejmowania ryzyka i nie obawiamy się być sobą w pracy – tłum. własne)

Przy użyciu drugiej osoby liczby pojedynczej, zwracają się bezpośrednio do kandydata / kandydatki, co ma na celu skrócić dystans i zbudowanie wrażenia spersonalizowanego komunikatu:

„Come join us as you are.”³⁷²

„U nas możesz być sobą, korzystać z własnych talentów i rozwijać swoje mocne strony.”³⁷³

Inkluzywność łączy się z językiem włączającym, czyli używaniem określeń i struktur gramatycznych, które nie wykluczają ani nie dyskryminują żadnej grupy. W swoim ideale język włączający jest wolny od jakichkolwiek uprzedzeń i stereotypów. Warto zatem zweryfikować, czy i w jakim stopniu organizacje mówiące o inkluzywności używają inkluzywnego języka w praktyce. Odpowiedź na to pytanie będzie różna w zależności od języka tekstów. Analiza anglojęzycznych przekazów ujawnia znacznie wyższy stopień świadomości i standaryzacji niż w przypadku komunikatów pisanych w języku polskim. Nie bez znaczenia są właściwości obydwu języków. Angielski, w przeciwieństwie do wielu innych języków (w tym polskiego), nie posiada rodzaju gramatycznego. Nie oznacza to, że angielski jest całkowicie neutralny – również w jego przypadku występuje zjawisko *gendered language*, czyli języka, który wykazuje stronniczość (*bias*) wobec określonej płci społeczno-kulturowej (*gender*). Problem dotyczy niektórych nazw profesji, które wskazują na płeć (*businessman / businesswoman, waiter / waitress*) oraz używanie męskiego zaimka jako formy uniwersalnej w sytuacji, gdy płeć jest nieznana lub nieistotna (np. *a doctor should know*

³⁷⁰ https://www.linkedin.com/jobs/view/4195940793/?alternateChannel=search&refId=zasUEHmewmnDfWBzWEMhHg%3D%3D&trackingId=Yx9%2BXR7101iG8vTrVYLcvA%3D%3D&trk=d_flagship3_search_srp_jobs (dostęp: 4.02.2025).

³⁷¹ <https://www.nokia.com/careers/our-locations/poland/> (dostęp: 1.02.2025).

³⁷² <https://career.electroluxgroup.com/global/en> (dostęp: 10.02.2025).

³⁷³ <https://kariera.generali.pl/> (dostęp: 4.02.2025).

how to communicate with his patients)³⁷⁴. W analizowanych ofertach nie ma jednak takich przypadków – nazwy stanowisk są neutralne rodzajowo (*developer, engineer, specialist, manager, strategist, lead, researcher* itd.), a komunikaty formułowane w pierwszej osobie liczby pojedynczej (np. „What you’ll do”³⁷⁵, „As a key member of our team, you’ll focus on [...]”³⁷⁶, „We are looking for you if you [...]”³⁷⁷). Osiągnięcie podobnego poziomu neutralności w języku polskim wymaga świadomego wysiłku redakcyjnego.

W języku polskim trudność stanowi jego fleksyjność i wszechobecne rodzaje gramatyczne przekładające się na dominację rodzaju męskoosobowego, zarówno w nazwach stanowisk, jak i do określania grup, w których znajduje się przynajmniej jeden mężczyzna. Te zasady, choć gramatycznie poprawne, mają głębokie konsekwencje społeczne. Wszelkie strategie neutralizujące, chociaż obecne, są dużo bardziej skomplikowane (niż w języku angielskim), a często postrzegane jako „nienaturalne”, o czym pisze Małgorzata Szajbel-Keck w artykule *Opposition discourse in the public debate on gender-inclusive language in Poland* (2024), w którym rekonstruuje argumenty przeciwników języka inkluzywnego w dyskursie medialnym. Istnieją poradniki³⁷⁸, które podpowiadają, jak radzić sobie z tym zagadnieniem. W kwestii inkluzywności płci można używać form podwójnych (symetrycznych), które wyraźnie zaznaczają, że komunikat skierowany jest do obu płci, lub stosować formy neutralne (opisowe), które poprzez zmianę konstrukcji zdania pozwalają całkowicie uniknąć problemu formy. Pierwsze rozwiązanie częściej pojawiało się w analizowanych tekstach w kontekście nazwy stanowiska:

³⁷⁴ Współczesne podręczniki do nauki angielskiego aktywnie promują i uczą zasad języka neutralnego płciowo, przedstawiając formy nacechowane (np. *spokesman, dustman, weather girl, actress*) jako przestarzałe i niepożądane we współczesnej komunikacji (zob. Lambert i in. 2021).

³⁷⁵ <https://career.electroluxgroup.com/global/en/job/JR68680/Staff-Cybersecurity-Architect-Governance> (dostęp: 10.02.2025).

³⁷⁶ https://www.linkedin.com/jobs/view/4199551442/?alternateChannel=search&refId=29%2BYCrnxK7%2FNlgi978dAGw%3D%3D&trackingId=WU9EuggRv9NSyqUCwC3F6A%3D%3D&trk=d_flagship3_search_srp_jobs (dostęp: 10.02.2025).

³⁷⁷ https://www.linkedin.com/jobs/view/4196508605/?alternateChannel=search&refId=ujlYfZiyLk%2BQM4neaBFy0A%3D%3D&trackingId=sU7sSJlomWEzxEq7mlQRg%3D%3D&trk=d_flagship3_search_srp_jobs (dostęp: 10.02.2025).

³⁷⁸ M.in. M. Bańko, J. Linde-Usiekiewicz i M. Łaziński, *Rekomendacje dotyczące języka niedyskryminującego na Uniwersytecie Warszawskim*, <https://rownowazni.uw.edu.pl/wp-content/uploads/sites/105/2022/07/Rekomendacje-jezykowe-2021.pdf> (dostęp: 18.06.2025); D. Sadowska, *Różnorodność i kultura włączająca krok po kroku. Przewodnik praktyczny dla organizacji*, https://pihrb.org/wp-content/uploads/2021/09/Diversity_Guide-online_spreads-final_01.pdf (dostęp: 18.06.2025); *Leksykon dobrego języka*, IKEA, <https://www.ikea.com/pl/pl/local-apps/pdf/Leksykon-dobrego-jezyka.pdf> (dostęp: 18.06.2025); *Jak mówić, by nie wykluczać?*, Rada Języka Neutralnego i Kampania Przeciw Homofobii, <https://kph.org.pl/wp-content/uploads/2025/03/Jak-mowic-by-nie-wykluczac.pdf> (dostęp: 18.06.2025).

„Dołącz do naszego zespołu jako administrator / administratorka”³⁷⁹

„Ekspert / Ekspertka ds. zarządzania ryzykiem operacyjnym”³⁸⁰

„Do naszego zespołu poszukujemy: Konsultant | Konsultantka”³⁸¹

Jeden z pracodawców zastosował zabieg neutralizujący, który polegał na zapisie nazwy stanowiska bez enumeracji formy żeńskiej i męskiej, a za pomocą końcówki zapisanej za podkreśleniem („KOGO SZUKAMY? Szukamy osoby, której pasją są podatki. Jeśli rozumiesz ich wpływ na biznes, potrafisz szukać rozwiązań oraz jesteś wszechstronny_a”³⁸², „Starszy_a specjalista_ka ds. Podatkowych”³⁸³). Zabieg sygnalizuje świadomość językową nadawcy i inkluzywnego komunikowania się z kandydat(k)ami. Wnioski wyłaniające się z analizy komunikatów w języku polskim ukazują ścieranie się globalnych wytycznych korporacyjnych i pojedynczych prób świadomego stosowania języka inkluzywnego z utrwalonymi normami, gdzie dominuje forma męskoosobowa.

Podsumowując, zapewnienia o tworzeniu inkluzywnego środowiska, celebrowaniu różnorodności czy zapewnianiu równych szans stały się niemal obowiązkowym elementem ofert pracy i zakładek „Kariera”. Ta wszechobecność rodzi jednak fundamentalne pytanie – w jakim stopniu ten dyskurs odzwierciedla autentyczną transformację organizacyjną, a w jakim stanowi jedynie performatywny akt, mający na celu budowanie wizerunku i przyciąganie talentów? Narracja przemilcza potencjalne napięcia, trudności w komunikacji międzykulturowej czy konieczność konfrontacji z własnymi uprzedzeniami. Deklaracje i dokumenty często nie prowadzą do realnych zmian, a raczej służą jako dowód, że instytucja „coś robi” w kwestii różnorodności, bez faktycznego działania (zob. Ahmed 2012). Sara Ahmed krytykuje instrumentalizację różnorodności, która staje się narzędziem poprawy wizerunku instytucji, a nie rzeczywistej transformacji struktur władzy i relacji rasowych.

³⁷⁹ <https://www.pracuj.pl/praca/administrator-administratorka-elastic-stack-warszawa,oferta,1003969532?s=1f7c2c91&searchId=MTc0MjY4ODAwMDA0NS42NTAx> (dostęp: 10.02.2025).

³⁸⁰ https://www.linkedin.com/jobs/view/4195940793/?alternateChannel=search&refId=zasUEHmewmnDfWBzWEMhHg%3D%3D&trackingId=Yx9%2BXR710liG8vTrVYLcvA%3D%3D&trk=d_flagship3_search_srp_jobs (dostęp: 4.02.2025).

³⁸¹ <https://kariera.pwc.pl/pl/job/609862WD/Konsultant-Konsultantka-Energy-Renewables> (dostęp: 4.02.2025).

³⁸² <https://www.linkedin.com/jobs/view/4215337962/?alternateChannel=search&refId=TQtTQGWTBIgjojf0IjZhEQ%3D%3D&trackingId=B0pdxAD4UI0HuluJVZIivA%3D%3D> (dostęp: 20.02.2025).

³⁸³ <https://www.linkedin.com/jobs/view/4215337962/?alternateChannel=search&refId=TQtTQGWTBIgjojf0IjZhEQ%3D%3D&trackingId=B0pdxAD4UI0HuluJVZIivA%3D%3D> (dostęp: 20.02.2025).

Środowisko pracy:

6.2.8. Nowoczesne, funkcjonalne i inspirujące

„Każde biuro to połączenie funkcjonalności, nowoczesnego designu i przyjaznej atmosfery, które sprzyjają kreatywności i efektywności pracowników”³⁸⁴

Wszystkie opisane do tej pory kategorie dotyczą niematerialnego wymiaru pracy. Wynika to z tego, że opis tych aspektów przeważa w analizowanym materiale empirycznym. W porównaniu z rozbudowanymi narracjami o kulturze, zespole czy możliwościach, fizyczne aspekty schodzą na dalszy plan. To pokazuje szerszy trend w strategiach zarządzania i przyciągania pracowników, które skupiają się na kształtowaniu kultury organizacyjnej, budowaniu relacji i oferowaniu znaczenia. Na konkurencyjnym rynku pracy umysłowej wiele benefitów materialnych uległo standaryzacji, co opisuję w kolejnym rozdziale, a „nowoczesne” biura stają się rynkowym standardem. W tej sytuacji pracodawcy starają się konkurować na polu kultury, wartości i doświadczenia. To, co firma reprezentuje, z kim się w niej pracuje i jakie znaczenie oferuje dana oferta pracy, staje się kluczowym elementem marki pracodawcy.

Analiza ujawnia, że materialne aspekty środowiska pracy są prawie wyłącznie opisywane w służbie niematerialnych wartości. Kiedy pracodawcy decydują się odnieść do namacalnych elementów, każdy z nich czemuś służy – kreatywności, efektywności, współpracy czy dobrostanowi. Przestrzeń jest opisywana w kategoriach czynnika kształtującego procesy i rezultaty pracy, a nie tła:

„Każde biuro to połączenie funkcjonalności, nowoczesnego designu i przyjaznej atmosfery, które sprzyjają kreatywności i efektywności pracowników”³⁸⁵

„Nowoczesne biura ING Banku Śląskiego to przestrzenie zaprojektowane z myślą o komforcie, ergonomii oraz efektywnej pracy zespołowej.”³⁸⁶

Z powyższych przykładów dowiadujemy się, że biuro jest narzędziem zaprojektowanym do wzmacniania określonych postaw, co zostało szerzej opisane w podrozdziale *Środowisko pracy: Sprzyjające wypracowywaniu wartości*. Możemy to

³⁸⁴ <https://careers.ing.com/pl> (dostęp: 10.02.2025).

³⁸⁵ <https://careers.ing.com/pl> (dostęp: 10.02.2025).

³⁸⁶ <https://careers.ing.com/pl> (dostęp: 10.02.2025).

postrzegać jako subtelny komunikat „my dostarczamy inspirującą przestrzeń”, a od pracowników oczekuje się, że będą w niej kreatywnie działać.

Z kolei informacje o przemyślanej proksemice sprzyjającej odpoczynkowi konstruuje obraz organizacji jako miejsca, które rozumie i szanuje zróżnicowane potrzeby pracowników oraz promuje zrównoważone podejście do pracy:

„Biura podzielone są na różne strefy, które odpowiadają na potrzeby zarówno pracy zespołowej, jak i indywidualnej.”³⁸⁷

„Do dyspozycji pracowników są strefy relaksu, wyposażone w wygodne kanapy i miejsca do odpoczynku, gdzie można na chwilę oderwać się od swoich obowiązków lub spotkać ze współpracownikami.”³⁸⁸

„Inspiring spaces to work, recharge, and collaborate.”³⁸⁹ (Inspirujące przestrzenie do pracy, regeneracji i współpracy z koleżankami i kolegami z Google – tłum. własne)

Opis układu biura ma stanowić dowód na istnienie niematerialnej wartości, jaką jest dbałość o dobrostan i równowagę.

Informacje o sprzęcie, narzędziach i technologiach są komunikowane w sposób bardziej bezpośredni, ale pełnią podobną funkcję symboliczną. Zapewnienia o dostarczaniu doskonałych narzędzi pracy („excellent working tools”³⁹⁰), „nowoczesnych technologii i sprzętu”³⁹¹ czy po prostu „wszystkich niezbędnych narzędzi”³⁹² działają na dwóch poziomach. Na poziomie pragmatycznym, jest to obietnica braku potencjalnych frustracji i zapewnienia komfortu pracy. To sygnał, że firma chce być dobrze zorganizowana i dbać o efektywność. Jednak na głębszym, symbolicznym poziomie, jest to komunikat o statusie – zarówno firmy, jak i pracownika. Dostęp do nowoczesnego sprzętu i interaktywnych sal konferencyjnych pozycjonuje organizację jako lidera, który nie oszczędza na zasobach.

Wreszcie, sama lokalizacja biura lub jego niepowtarzalny charakter są wykorzystywane jako elementy budujące wizerunek firmy. Komunikat „Biuro mieści się na Mokotowie, dynamicznie rozwijającej się dzielnicy, pełnej miejskiego stylu życia”³⁹³ to próba utożsamienia marki pracodawcy z atrybutami miejsca –

³⁸⁷ <https://careers.ing.com/pl> (dostęp: 10.02.2025).

³⁸⁸ <https://careers.ing.com/pl> (dostęp: 10.02.2025).

³⁸⁹ <https://www.google.com/about/careers/applications/> (dostęp: 10.02.2025).

³⁹⁰ <https://rocketjobs.pl/oferta-pracy/allegro-senior-ux-researcher-poznan-design-ux-ui> (dostęp: 1.02.2025).

³⁹¹ <https://www.adamed.com/kariera> (dostęp: 1.02.2025).

³⁹² https://careers.carlsberg.com/CarlsbergPL?locale=pl_PL (dostęp: 4.02.2025).

³⁹³ <https://www.bmwgroup.jobs/pl/> (dostęp: 10.02.2025).

dynamizmem, nowoczesnością i wielkomiejskością. Podobnie opis „Nowoczesne laboratoria, 100-letnie mury, bliskość przyrody”³⁹⁴ konstruuje obraz organizacji jako miejsca wyjątkowego, łączącego tradycję z innowacyjnością. Opis materialnego otoczenia staje się w narracji nośnikiem opowieści o tożsamości firmy.

Podsumowując, mimo że opisy materialnego środowiska pracy są w dyskursie ofert pracy rzadsze, jeśli się pojawiają, pełnią retoryczną rolę. Służą one jako dowody dla niematerialnych obietnic dotyczących kultury, dobrostanu i statusu. W ten sposób nawet najbardziej namacalne aspekty pracy zostają wprzęgnięte w proces dyskursywnego konstruowania atrakcyjnej wizji pracy. Lukę w narracji wypełnia materiał wizualny. Wizerunkowe zdjęcia i filmy, zamieszczane w ofertach, na profilach pracodawców na portalach rekrutacyjnych i na stronach organizacji, komunikują atrakcyjność fizycznej przestrzeni. Należy jednak podkreślić, że te wizualne reprezentacje dalekie są od neutralnej dokumentacji. To starannie wyreżyserowane, wystylizowane i estetyczne obrazy, które konstruują hiperrzeczywisty obraz biura, wypełnionego uśmiechniętymi pracownikami podczas formalnych i nieformalnych spotkań.

³⁹⁴ <https://www.adamed.com/kariera> (dostęp: 1.02.2025).

6.3. Korzyści z pracy

Pytanie o to, jakie korzyści materialne i pozamaterialne są oferowane przez pracodawców, przewodzi niniejszemu podrozdziałowi, w którym rekonstruuje i porządkuje repertuar aspektów eksponowanych w analizowanym materiale. W dyskursie HR mówi się o korzyściach płynących z zatrudnienia (*employee value proposition* – EVP). Z perspektywy wewnątrzsystemowej HR, strategia EVP służy budowaniu atrakcyjności oferty pracy poprzez konstruowanie przekonującego zestawu wartości, jakie firma zapewnia potencjalnym i obecnym pracownikom. Przyglądam się temu, w jaki sposób w dyskursie formułowane i hierarchizowane są rozmaite korzyści z pracy. W niektórych przypadkach słowo „korzyści” należałoby ująć w cudzysłów. Po pierwsze, określenie implikuje, że to, co oferuje pracodawca, jest jednoznacznie pozytywne dla pracownika. W rzeczywistości, co postaram się wykazać, niektóre świadczenia mają charakter instrumentalny (np. programy *mindfulness*), a obietnice charakter ideologiczny (np. sens pracy). Po drugie, oferowane korzyści bardzo często odzwierciedlają interesy organizacji, zatem należy przyjąć wobec nich zewnętrzną perspektywę. Niniejszy podrozdział, poza rekonstrukcją katalogu benefitów, stanowi krytyczny ogląd tego, jak idea korzyści płynących z pracy i zatrudnienia jest wytwarzana i komunikowana w narracjach pracodawców.

Skupiam się na czterech najbardziej dystynktywnych obszarach, które wyłaniają się z materiału empirycznego, a które nie zostały opisane w rozdziale dotyczącym środowiska pracy, chociaż niektóre kategorie powielają się w obydwu ramach, do czego odniosę się w podsumowaniu. Są to kolejno: poczucie sensu, tożsamość, benefity pozapłacowe oraz wynagrodzenie. Celem tej części jest opisanie, w jaki sposób organizacje dyskursywnie wytwarzają wyobrażenie o satysfakcjonującej pracy. Przeprowadzona analiza wyraźnie pokazuje, że transakcyjna wymiana pomiędzy pracodawcą a pracownikiem obejmuje zakres znacznie szerszy niż bezpieczeństwo finansowe i dodatki pozapłacowe, a aspekty zatrudnienia przedstawiane w perspektywie korzyści to jeden z najbardziej nasyconych ideologicznie nośników przekonań o pracy.

Trudno wskazać jeden obowiązujący standard prezentacji tego aspektu zatrudnienia – firmy bardzo różnie organizują informacje o korzyściach. Występują przynajmniej kilka wzorców, które dodatkowo mają swoje warianty. W związku z mnogością podejść, postaram się jedynie nakreślić stosowane strategie, bez

schodzenia do szczegółowego poziomu analizy każdego komunikatu.

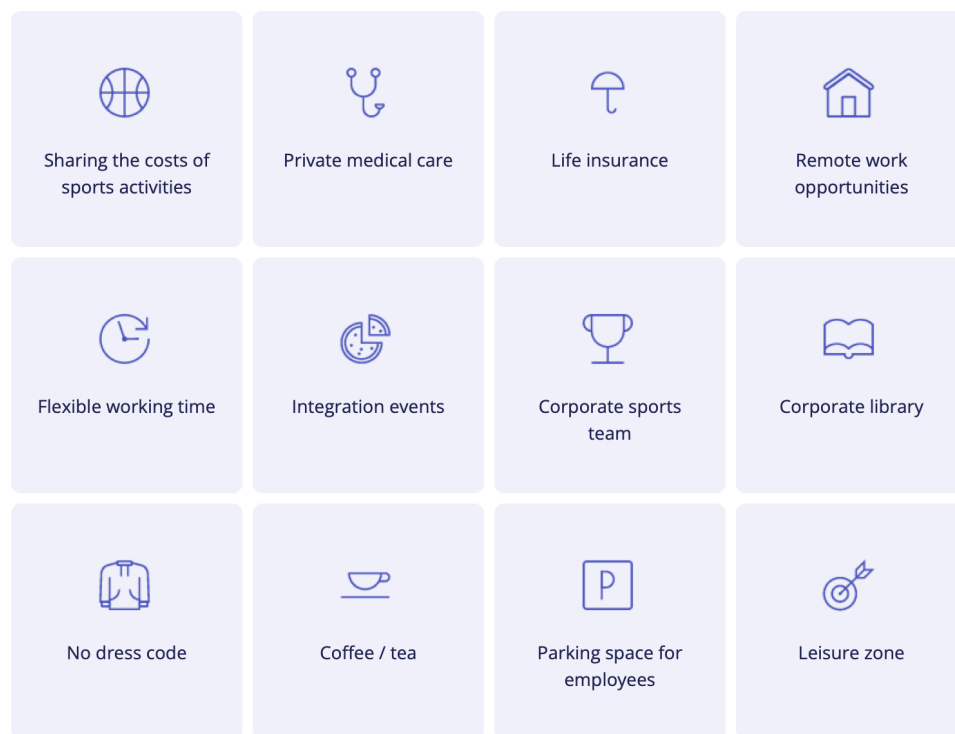
W pierwszym zaobserwowanym podejściu, benefit jest konkretnym, „namacalnym” dodatkiem do wynagrodzenia. Tak rozumiane świadczenia, w wąskim, funkcjonalnym ujęciu, przedstawiane są jako osobna część oferty pracy, wyraźnie oddzielona od treści dotyczących kultury organizacyjnej czy warunków zatrudnienia. Jednocześnie jest to najbardziej tradycyjne podejście, które w zebranych materiale empirycznym występuje incydentalnie, co może być sygnałem, że duże organizacje odchodzą od takiej praktyki. Poniżej przedstawiam jeden z niewielu przykładów:

„Prawdopodobnie najlepsze benefity: System premiowy i nagrody spontaniczne; Dostęp do platformy kafeteryjnej; Prywatna opieka medyczna; Dofinansowanie zajęć sportowych; Dostęp do platformy rozwojowej; Nauka języków obcych z eTutor; Ubezpieczenie na życie; Projekty społeczno-ekologiczne; Dofinansowanie do wypoczynku; Produkty Carlsberg Polska na święta; Świadczenia świąteczne; Dodatkowy urlop z okazji urodzin.”³⁹⁵

Sekcja „Benefity” jest wyraźnie wydzielona na portalu Pracuj.pl i jako jedyna domyślnie wykorzystuje zestandaryzowane, proste ikony ze słownymi etykietami ułożone na siatce, które zapewniają wizualną koherencję. Wielu pracodawców obecnych na platformie powiela jednak te same informacje w sekcjach „To oferujemy” i „Benefity”. Jak zobaczymy na poniższym przykładzie, jako benefity prezentowane są również niematerialne aspekty pracy, takie jak spotkania integracyjne czy inicjatywy dobroczynne. Warto zwrócić uwagę na pojawiające się wśród korzyści elementy organizacji pracy (praca zdalna, elastyczne godziny pracy, brak wymogów dotyczących ubioru):

³⁹⁵ <https://rocketjobs.pl/oferta-pracy/carlsberg-polska---browar-okocim-mlodzy-hr-biznes-partner-mlodsz-a-hr-biznes-partnerka-brzesko-hr-hr> (dostęp: 4.02.2025).

Benefits



Ilustracja 1. Fragment oferty Nokii na portalu Pracuj.pl³⁹⁶

Ostatnia obserwacja prowadzi nas do drugiej strategii, która integruje bardzo różne porządki – świadczenia finansowe i pozapłacowe, warunki pracy oraz elementy kultury organizacyjnej. W tym modelu firmy przedstawiają wszystkie oferowane elementy jako jeden zbiór, najczęściej pod etykietą „Oferujemy”:

„Benefity: Rozwój kompetencji; Jedna firma – wiele możliwości rozwoju kariery; Międzynarodowa współpraca i rozwój; Atrakcyjne wynagrodzenie; Elastyczny czas pracy; Interdyscyplinarne zespoły; Różnorodność w praktyce; Wsparcie ze strony przełożonych; Fundacja non-profit.”³⁹⁷

Enumeracja pozornie spójnego ciągu elementów sprawia, że benefity, warunki, środowisko i kultura pracy zlewają się w jedną całość. Obok unikatowego *know-how* może występować pakiet medyczny, a obietnica rozwojowych projektów usytuowana jest obok informacji o zniżkach na firmowe produkty i dostępnym parkingu dla rowerów. Celem strategii retorycznej jest wywołanie wrażenia obfitości. Liczba świadczeń rozrasta się do imponujących rozmiarów, mając wytworzyć u odbiorcy

³⁹⁶ <https://www.pracuj.pl/praca/5g-core-software-architect-krakow-michala-bobrzynskiego-46,oferta,1004013890> (dostęp: 1.02.2025).

³⁹⁷ <https://www.bosch.pl/kariera/dlaczego-bosch/> (dostęp: 1.02.2025).

wrażenie niezwyklej troski pracodawcy o pracowników w niemalże każdej sferze pracy i życia. W ten sposób narracja zaciera granice między prawem pracownika (np. do bezpiecznych warunków pracy i sprawiedliwego wynagrodzenia), standardem rynkowym (np. dofinansowanie karty sportowej³⁹⁸) a faktycznym, dodatkowym świadczeniem, które realnie stanowi tzw. wartość dodaną i jest wyróżnikiem marki pracodawcy na tle innych podmiotów na rynku. W opisywanym podejściu benefity w największym ujęciu (jako świadczenia), stanowią przeważnie jeden z punktów „Oferty”, co dobrze ilustruje przykład:

„Oferujemy:

- Możliwość udziału w projektach rozwojowych i szkoleniowych [...].
- Stabilne zatrudnienie w oparciu o umowę o pracę
- Możliwość wzbogacenia doświadczenia zawodowego, rozwoju umiejętności i podnoszenia kwalifikacji.
- Konkurencyjny pakiet benefitów m. in. dostęp do prywatnej opieki medycznej, ubezpieczenie na życie, program emerytalny, dofinansowanie do zajęć sportowych, wypoczynku, biletów do kina, teatru.”³⁹⁹

Organizacje, które zdają się przykładać największą wagę do strategicznego komunikowania kompleksowej oferty EVP, tzn. takie, które na tle innych podmiotów mają najbardziej rozbudowany katalog korzyści, wprowadzają ich segmentację. Dzielią korzyści na spójne obszary tematyczne, odpowiadające różnym aspektom życia zawodowego i osobistego pracowników:

„Zdrowie, bezpieczeństwo, rodzina i partnerstwo, Mój rozwój, Benefity finansowe, Społeczności i zaangażowanie społeczne, Wellbeing i sport, Twoje miejsce pracy i dojazdy do pracy, Mój głos.”⁴⁰⁰

„Community, Wellbeing, Growth, Flexibility, Supporting and investing in our employees.”⁴⁰¹ (Społeczność, Wellbeing, Rozwój, Elastyczność, Wsparcie i inwestowanie w naszych pracowników – tłum. własne)

³⁹⁸ Według informacji prasowej opublikowanej na stronie Benefit Systems, w 2024 roku było aktywnych 1,59 mln kart MultiSport, które dają dostęp do obiektów sportowo-rekreacyjnych, takich jak siłownie, baseny, kluby fitness itp. Program jest finansowany lub współfinansowany przez pracodawcę. Benefit Systems nie jest jedynym dostawcą tego typu usługi na polskim rynku. Abonament sportowy oferuje również Medicover (Medicover Sport) czy PZU (PZU Sport), zatem realna liczba osób mających dostęp do świadczenia jest wyższa. <https://biuroprasowe.benefitsystems.pl/396624-benefit-systems-z-rekordowymi-wynikami-za-2024-rok> (dostęp: 20.04.2025).

³⁹⁹ <https://www.enea.pl/pl/grupaenea/o-grupie/kariera-enea/oferty-pracy/ogloszenie/850543> (dostęp: 4.02.2025).

⁴⁰⁰ <https://careers.ing.com/pl/pl-hubs-benefity-ING-Hubs-Poland> (dostęp: 10.02.2025).

⁴⁰¹ <https://careers.microsoft.com/v2/global/en/benefits> (dostęp: 10.02.2025).

„ADDITIONAL INFORMATION: Relocation support [...], Perks & Professional Growth [...], Health & Well-being [...], Social Activities & Life in the Office [...]”⁴⁰²
(Dodatkowe informacje: Pomoc z relokacją, Świadczenia & Rozwój zawodowy, Zdrowie & Well-being, Aktywności integracyjne i Życie w biurze – tłum. własne)

Co istotne, zamieszczone powyżej fragmenty zostały skrócone do nazw kategorii, z których każda mieści po kilka konkretnych świadczeń. Stosowanie ogólnych nazw dokonuje przesunięcia semantycznego: od świadczenia do korzyści wyższego rzędu, które zapewnia pracodawca. W tej strukturze deklaracje dotyczące abstrakcyjnych wartości, takich jak rozwój, wellbeing czy społeczność, odnoszą do konkretnych działań w ramach każdej kategorii:

„Praca dopasowana do Ciebie: Elastyczne godziny pracy; Praca hybrydowa, zdalna, stacjonarna; Dodatkowe dni wolne – oferujemy dzień wolny dla rodziny oraz dni wolne w ramach nagrody; Możliwość samodzielnego wybrania narzędzi pracy w ramach programu Bring Your Own Device”⁴⁰³

Benefity służą jako weryfikowalny dowód na realizację składanej obietnicy. W tej strategii to nie suma pojedynczych świadczeń, lecz ich porządkująca logika staje się głównym narzędziem perswazji, konstruując wizerunek pracodawcy jako podmiotu profesjonalnego, holistycznie podchodzącego do potrzeb pracownika i wiarygodnego.

Korzyści z pracy:

6.3.1. Poczucie sensu

„Kształtuj przyszłość naszego świata. [...] Twoje pomysły mogą zaowocować nowymi produktami i rozwiązaniami, które będą kształtować przyszłość naszego życia.”⁴⁰⁴

W większości analizowanych ofert obietnica wpływu i wyższego celu pracy jest punktem wyjściowym komunikacji rekrutacyjnej. Pracodawcy zarysowują wizję sprawczości i odwołują się do misji firmy na początku ofert, często jeszcze przed opisem samego stanowiska, wymagań czy benefitów, nadając temu elementowi najwyższą rangę. Kompozycja pełni funkcję ramowania poznawczego (*cognitive framing*), które ma na celu nadanie pracy wymiaru aksjologicznego. Zamiast

⁴⁰² <https://www.linkedin.com/jobs/view/cybersecurity-specialist-at-cd-projekt-red-4231575904/?originalSubdomain=pl> (dostęp: 1.02.2025).

⁴⁰³ <https://careers.ing.com/pl/benefity> (dostęp: 10.02.2025).

⁴⁰⁴ <https://www.samsung.com/pl/about-us/careers/job-fields/> (dostęp: 10.02.2025).

rozpocząć od transakcyjnych szczegółów, pracodawca inicjuje dialog na poziomie wartości wyższego rzędu. Zabieg sugeruje, że niefinansowy cel istnienia organizacji jest nadrzędny wobec wypracowywania zysku. Zatem prawie każda oferta pracy zawiera propozycję tożsamościową, której rdzeniem jest obietnica sensu i uczestnictwa w czymś większym, ważniejszym i wykraczającym poza operacyjne, codzienne zadania.

Analiza przekazów ujawnia, że organizacje konstruują ofertę sensu na trzech eskalujących poziomach: od możliwości kształtowania samej firmy, przez wpływ na otaczającą rzeczywistość, aż po misję zmieniania świata. W pierwszym z wymienionych schematów, pracodawca oferuje kandydat(k)om status aktywnego inicjatora bądź współtwórcy, który może „odegrać rolę” w zmienianiu procesów, produktów i organizacji. W deklaracjach dotyczących wkładu i wpływu organizacje dyskursywnie przyznają jednostce sprawczość:

„Możesz mieć swój wkład w kształtowanie przyszłości firmy, która jest Wizjonerska, Innowacyjna i Odważna.”⁴⁰⁵

„Masz szansę wykonywać wartościową pracę na skalę globalną, która ma kluczowe znaczenie dla przyszłych sukcesów firmy.”⁴⁰⁶

„Jesteśmy zgranym zespołem, który swoimi codziennymi działaniami przyczynia się do tworzenia innowacyjnych rozwiązań dla pasjonatów sportu. Każdy z nas ma ogromny wpływ na kierunek w którym podąża nasza firma.”⁴⁰⁷

„Każdy ma do odegrania rolę w kształtowaniu kolejnych rozdziałów naszej historii”⁴⁰⁸

„You will have a real impact on the direction of product development and technology choices.”⁴⁰⁹ (Będziesz mieć realny wpływ na kierunek rozwoju produktu i wybory technologiczne – tłum. własne)

Ta strategia ma odpowiadać na potrzebę podmiotowości i autonomii ludzi, oferując poczucie realnego wpływu na najbliższe otoczenie zawodowe. Jednocześnie pracownik jest zachęcany do internalizacji celów firmy jako własnych, co stanowi fundament dla budowania zaangażowania i emocjonalnego przywiązania do organizacji. Ciekawym przykładem, który doskonale wpisuje się tę strategię, jest użycie przez jedną z firm

⁴⁰⁵ <https://www.canon.pl/careers/> (dostęp: 1.02.2025)

⁴⁰⁶ <https://www.samsung.com/pl/about-us/careers/job-fields/> (dostęp: 10.02.2025).

⁴⁰⁷ <https://www.decathlonkariera.pl/> (dostęp: 10.02.2025).

⁴⁰⁸ <https://www.bmwgroup.jobs/pl/> (dostęp: 10.02.2025).

⁴⁰⁹ <https://www.pracuj.pl/praca/data-engineer-delivery-experience-warszawa-zelazna-51,oferta,1004052941> (dostęp: 1.02.2025).

nagłówka „How You Will Contribute And What You Will Learn”⁴¹⁰ (Jaki będzie twój wkład i czego się nauczysz – tłum. własne) względem opisu zakresu obowiązków. Zmiana modyfikuje paradygmat postrzegania pracy z transakcyjnego na relacyjny i rozwojowy, a słowo „wkład” implikuje istnienie większej całości, wobec której jednostka ma obowiązki i do której sukcesu się przyczynia.

Drugi poziom rozszerza obietnicę wpływu poza organizację na wycinek rzeczywistości związany z działalnością biznesową przedsiębiorstwa. Ta strategia opiera się na łączeniu produktu lub usługi firmy z codziennym doświadczeniem jej klientów:

„Twórz mobilność przyszłości. Entuzjizm jest naszą siłą napędową, która pozwala urzeczywistniać niezwykle koncepcje i wizje dla naszych klientów. Celem naszego zaangażowanego zespołu jest dostarczanie naszym klientom najlepszych wrażeń z jazdy.”⁴¹¹

„Real impact on billions of end users.”⁴¹² (Realny wpływ na miliardy użytkowników końcowych – tłum. własne)

„Będziesz pracować nad rozwiązaniami e-commerce, z których będą korzystać Twoi znajomi, przyjaciele i bliscy oraz miliony naszych klientów.”⁴¹³

„Od prawie 200 lat dbamy o bezpieczeństwo i ciągle zmieniające się potrzeby milionów ludzi na całym świecie.”⁴¹⁴

Pracownik dzięki temu ma zyskać poczucie, że jego zawodowe starania mają bezpośrednie przełożenie na jakość życia innych ludzi. Przy okazji organizacje budują swój wizerunek w oparciu o skalę działania i zajmowaną pozycję rynkową, powołując się na miliardy użytkowników, miliony klientów czy lata istnienia na rynku.

W niektórych komunikatach pracodawcy idą jeszcze dalej, zachęcając do wspólnego zmieniania świata (w domyśle – na lepsze) oraz kształtowania przyszłości ludzi i planety:

„Na co czekasz? Dołącz do nas, aby mieć wpływ na to, w jaki sposób świat zmienia się na dobre”⁴¹⁵

⁴¹⁰ https://www.linkedin.com/jobs/view/4213172578/?alternateChannel=search&refId=jUm%2FkqCj%2FSOkGjBa%2F19IWQ%3D%3D&trackingId=4Xu44pfha%2Bfn9jMbjgMnew%3D%3D&trk=d_flagship3_search_srp_jobs (dostęp: 1.02.2025).

⁴¹¹ <https://www.bmwgroup.jobs/pl/> (dostęp: 10.02.2025).

⁴¹² <https://careers.microsoft.com/v2/global/en/benefits> (dostęp: 10.02.2025).

⁴¹³ <https://jobs.allegro.eu/pl/> (dostęp: 1.02.2025).

⁴¹⁴ <https://kariera.generali.pl/> (dostęp: 4.02.2025).

⁴¹⁵ <https://www.bmwgroup.jobs/pl/> (dostęp: 10.02.2025).

„At Electrolux, we strive every day to shape living for the better for our consumers, our people and our planet. We share ideas and collaborate so that together, we can develop solutions that deliver enjoyable and sustainable living.”⁴¹⁶ (W Electrolux każdego dnia dążymy do kształtowania lepszego życia dla naszych klientów, naszych pracowników i naszej planety. Dzielimy się pomysłami i współpracujemy, abyśmy razem mogli opracowywać rozwiązania, które zapewniają przyjemne i zrównoważone życie – tłum. własne)

„Dołączenie do ING oznacza pracę [...] w celu wywierania pozytywnego wpływu na ludzi i planetę.”⁴¹⁷

„W Bosch kształtujemy przyszłość, tworząc wysokiej jakości technologie i usługi. Wzbudzamy entuzjazm i wzbogacamy życie ludzi. Nasza odpowiedzialność wykracza daleko poza działalność biznesową. Nasz sukces przynosi bezpośrednie korzyści społeczeństwu, środowisku i przyszłym pokoleniom!”⁴¹⁸

„Your career here will have a positive impact on people’s lives and will help us build the capabilities needed for a more productive, sustainable, and inclusive world.”⁴¹⁹ (Twoja kariera tutaj będzie miała pozytywny wpływ na życie ludzi i pomoże nam budować możliwości potrzebne do stworzenia bardziej produktywnego, zrównoważonego i inkluzywnego świata – tłum. własne)

„W PwC naszym celem jest budowanie społecznego zaufania i odpowiadanie na kluczowe wyzwania współczesnego świata.”⁴²⁰

„Pracując w firmie DRUTEX tworzysz niesamowite rzeczy, budując przyszłość, swoją, firmy i świata.”⁴²¹

„Dzięki technologii tworzymy przyszłość w lepszej wersji. Stwórz ją z nami.”⁴²²

Narracja ma przekształcać postrzeganie firmy z podmiotu zorientowanego na zysk w agenta pozytywnej zmiany. Praca jest przedstawiana jako forma zaangażowania w realizację celów o charakterze prospołecznym i środowiskowym. Pracodawcy czerpią z komunikacji z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), przejmując dyskurs dawniej zarezerwowany dla sektora pozarządowego i ruchów społecznych. Poprzez tę strategię dążą do tego, by zamiast być postrzegane jako źródło problemu (np. emitent zanieczyszczeń, podmiot stosujący nieetyczne praktyki zatrudnienia, aktor

⁴¹⁶ <https://career.electroluxgroup.com/global/en> (dostęp: 10.02.2025).

⁴¹⁷ <https://careers.ing.com/pl> (dostęp: 10.02.2025).

⁴¹⁸ <https://www.bosch.pl/kariera/dlaczego-bosch/> (dostęp: 1.02.2025).

⁴¹⁹ <https://www.nokia.com/careers/our-locations/poland/> (dostęp: 1.02.2025).

⁴²⁰ <https://kariera.pwc.pl/pl/pl/home> (dostęp: 4.02.2025).

⁴²¹ <https://www.drutex.pl/pl/kariera/> (dostęp: 1.02.2025).

⁴²² <https://www.bosch.pl/kariera/dlaczego-bosch/> (dostęp: 1.02.2025).

wzmacniający nierówności społeczne, monopolista ograniczający konkurencję rynkową itd.), uchodzić za instytucję oferującą jego rozwiązanie. W czasach rosnącej świadomości społecznej⁴²³ tego typu przekazy mają neutralizować potencjalną krytykę oraz budować pozytywny wizerunek danej marki, co jest uznawane za kluczowe dla przyciągania talentów, lojalności konsumentów i zaufania inwestorów (zob. Kolasińska 2020). Wykorzystywanie założeń ESG⁴²⁴ (*Environmental, Social, Governance*) do celów wizerunkowych jest narzędziem ideologicznym, które ma umożliwić kapitałowi adaptację do zmieniających się norm społecznych, jednocześnie wzmacniając jego hegemonię i maskując fundamentalne sprzeczności między dążeniem do wzrostu i zwiększania zysków, a realnym dobrem wspólnym. Dla pracownika jest to oferta sensu – możliwość postrzegania swojej codziennej pracy jako wkładu w kreowanie lepszej przyszłości, co ma budować dumę i poczucie sprawczości.

Dyskurs sprawia, że niezależnie od rzeczywistej możliwości obserwowania efektów swojej pracy, pracownik może odnajdywać poczucie sensu w wyższej idei. W warunkach współczesnej pracy korporacyjnej, charakteryzującej się skrajnym podziałem zadań i alienacją, wysiłek jednostki jest często oddzielony od finalnego produktu pracy (zob. Braverman 1998, Graeber 2018, Sennett 2006). Pracownicy korporacji tworzą prezentacje, uczestniczą w spotkaniach, zarządzają procesami i wysyłają setki maili – ich codzienna aktywność rzadko kiedy ma bezpośrednie, namacalne przełożenie na ostateczny rezultat widoczny na rynku (zob. Alvesson i Spicer 2016, Kunda 1992, Yates 1989). Obietnice „realnego wpływu” są odpowiedzią

⁴²³ Z raportu SEC Newgate *ESG Monitor 2024: What is the Public's View on Responsible Business in 2024? Poland Report* wynika, że wśród Polaków rośnie świadomość negatywnych praktyk biznesowych. Odsetek Polaków, którzy słyszeli o *greenwashingu*, wzrósł z 41% w 2023 roku do 49% w 2024 roku, co wskazuje na coraz większą czujność społeczną i krytyczne podejście do deklaracji firm. Polacy deklarują oczekiwanie, aby zarówno organizacje rządowe (51% odpowiedzi) jak i duże przedsiębiorstwa (48% odpowiedzi) działały w sposób odpowiedzialny w zakresie kwestii środowiskowych, społecznych i zarządczych. Ponadto, 72% Polaków uważa, że firmy powinny działać w najlepszym interesie wszystkich interesariuszy – klientów, pracowników, społeczności, a nie tylko akcjonariuszy. <https://secnewgate.com/esg-monitor/reports/poland-report-2024/> (dostęp: 15.04.2025).

⁴²⁴ Koncepcja ESG (*Environmental, Social, Governance*) to zestaw kryteriów, które służą do oceny działalności organizacji pod kątem jej wpływu na środowisko, społeczeństwo oraz sposób zarządzania. Dyrektywa CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*), wprowadzona przez Unię Europejską, nakłada obowiązek raportowania niefinansowego na duże przedsiębiorstwa (niezależnie od tego, czy są giełdowe, czy prywatne), spełniające co najmniej dwa z trzech kryteriów: 1. zatrudnianie ponad 250 pracowników; 2. generowanie obrotu netto przekraczającego 50 milionów euro; 3. posiadanie sumy bilansowej powyżej 25 milionów euro; a ponadto podmioty, które zaliczają się do grupy małych i średnich przedsiębiorstw i są notowane na rynkach regulowanych w UE lub są zarejestrowane poza UE, lecz osiągają obrót netto w UE powyżej 150 milionów euro i mają oddziały lub spółki zależne na terenie wspólnoty, https://finance.ec.europa.eu/regulation-and-supervision/financial-services-legislation/implementing-and-delegated-acts/corporate-sustainability-reporting-directive_en (dostęp: 5.04.2025).

na to zjawisko. Poprzez nieustanne przypominanie, że suma tych rozproszonych, pozornie nieznaczących działań przekłada się na „zmienianie świata na lepsze”, organizacje dokonują ideologicznej kompensacji. Skoro trudno odnaleźć sens pracy w operacyjnych działaniach, musi on płynąć z przynależności do organizacji, która jako całość realizuje doniosłą misję.

Korzyści z pracy:

6.3.2. Tożsamość

„Możesz stać się członkiem naszej społeczności. Społeczności ludzi, którzy widzą rzeczy inaczej, szukają nieoczekiwanych odpowiedzi i cenią sobie ciągły rozwój.”⁴²⁵

Teoretycy KAD uznają, że tożsamość jest relacyjna (istnieje w odniesieniu do innych), niestabilna (jednostka przyjmuje różne tożsamości, które mogą być ze sobą sprzeczne) i wytwarzana dyskursywnie (jest efektem semiozy). W ujęciu KAD podmiot to raczej pozycja, rola lub funkcja, którą jednostka zajmuje w danym systemie znaczeń. Zatem moja próba zdefiniowania tożsamości pracownika umysłowego zatrudnionego w dużej organizacji jest de facto próbą opisu ustabilizowanej w ramach formacji dyskursywnej pozycji podmiotowej, czy mówiąc inaczej – konstruktowi tej tożsamości wyłaniającego się z dyskursu ofert pracy. W żadnym wypadku nie jest natomiast esencjalistycznym opisem tej grupy. Kiedy podmiot (jednostka) wchodzi w określoną strukturę dyskursywną, zostaje mu przypisana (lub sam ją przyjmuje) tożsamość (inaczej: pozycja podmiotowa) właściwa dla tego dyskursu. Pracownicy, jako aktorzy dyskursu, mogą, ale nie muszą utożsamiać się z proponowanym przez narrację obrazem samych siebie. Badaniem tego, czy i w jakim stopniu pracownicy utożsamiają się z byciem pracownikiem dużej organizacji lub konkretnej firmy, zajmuje się socjologia, psychologia czy zarządzanie. Zwracam uwagę, że kategoria tożsamości jest wynikową analizy (to, że pracodawcy „proponują” tożsamość jest jednym z wniosków), więc dla pragmatycznej operacjonalizacji posługuję się pojęciem „oferta tożsamościowa”, którą rozumiem jako dyskursywnie skonwencjonalizowany zestaw cech, postaw i aspiracji przypisywanych jednostce. Mówiąc inaczej, oferty pracy są komunikacyjnymi ofertami tożsamości, które można „nabywać” poprzez pracę w danej organizacji.

Wniosek ten bazuje na trzech wyraźnych mechanizmach zaobserwowanych

⁴²⁵ <https://kariera.pwc.pl/pl/pl> (dostęp: 4.02.2025).

w zebranych materiale. Pierwszy z nich to nowe formy nazywania sekcji oczekiwań wobec kandydatów. Poza formalnymi i transakcyjnymi „kwalifikacjami”, „wymaganiami” i oczekiwaniami”, pojawiają się sformułowania zorientowane na tożsamość – np. „Who you are” (kim jesteś), w których pewne atrybuty stają się integralną częścią tego, kim *jest* kandydat, a nie wyłącznie *jaki* jest. Drugi mechanizm to łączenie wymogów „posiadania” pewnych cech i postaw z kwalifikacjami i kompetencjami (co szerzej opisuję w podrozdziale *Modelowy pracownik*). Ostatnim elementem tego zjawiska jest dyskursywne konstruowanie środowiska pracy jako społeczności o określonych cechach wraz ze wszystkimi sformułowaniami związanymi z przynależnością do takiej a takiej grupy ludzi (co z kolei opisuję w podrozdziale *Środowisko pracy: Wspólnotowe*). Jak widzimy, komunikacja rekrutacyjna roztacza wizję, kim powinieneś być i kim możesz się stać pracując w danej firmie – współczesne organizacje nie tylko selekcionują jednostki o pożądanym profilu, ale również aktywnie go wytwarzają i utrwalają.

Obecnie od jednostek oczekuje się przede wszystkim zaangażowania i wewnętrznej motywacji, sprawczości i produktywności, odpowiedzialności i samodzielności, współpracy i dzielenia się wiedzą, pasji oraz zorientowania na rozwój (zob. podrozdział *Modelowy pracownik*). W istocie, relacja między tymi cechami a tożsamością i społecznością działa na zasadzie sprzężenia zwrotnego – jedno napędza drugie. Organizacja wytwarza ofertę tożsamościową (jesteśmy taką a taką społecznością, pracują u nas takie a takie osoby, musisz być taki a taki, żeby móc u nas pracować), która staje się kryterium selekcji kandydatów. Osoby, którym udaje się przejść przez proces rekrutacyjny, otrzymują „mandat” do tego, aby przyjąć określoną tożsamość (zostałem zatrudniony/zatrudniona, ponieważ jestem taki i taka). Następnie pracownicy wzajemnie potwierdzają swoją przynależność do grupy, co prowadzi do konsolidacji „wspólnoty” i tożsamościowej homogenizacji, która z kolei jest przedstawiana w komunikacji rekrutacyjnej.

Narracja, która pozycjonuje określoną tożsamość jako wymóg, jest równocześnie wykorzystywana do przedstawiania jej jako korzyści z pracy. To, co łączy te wszystkie strategie, to dążenie do pełnej integracji pracownika z organizacją. Praca jest we wszystkich analizowanych przekazach konceptualizowana jako wartość autoteliczna. Dyskurs dąży do tego, aby była postrzegana jako cel sam w sobie, sposób życia, źródło rozwoju osobistego i samorealizacji, co pokrywa się z tym, o czym pisze

Marta Makuch definiując postawę autoteliczną względem pracy (Makuch 2014, s. 39)⁴²⁶. Co do zasady, obraz tożsamości proponowanej kandydatom okazuje się zaskakująco spójny, a występujące niewielkie różnice (niektóre organizacje bardziej podkreślają pasję pracowników, inne innowacyjność lub profesjonalizm) mieszczą się w obrębie znormalizowanego, dominującego obrazu pracownika wiedzy. Duże organizacje oferują przynależność do społeczności osób ambitnych, operacyjnie sprawnych, samodzielnych, potrafiących efektywnie współpracować, dla których praca jest definiująca. W ten sposób oferty pracy są współcześnie narzędziem nie tylko selekcji kandydatów, ale i dyskursywnego wytwarzania tożsamości.

Korzyści z pracy:

6.3.3. Benefity pozapłacowe

„Zadbaliśmy o szeroką ofertę świadczeń pozapłacowych różniącą się w zależności od lokalizacji czy spółki. Dzięki temu może lepiej odpowiadać na nasze potrzeby.”⁴²⁷

Niniejszy podrozdział poświęcony jest analizie wyłącznie świadczeń pozapłacowych, czyli materialnych i usługowych komponentów oferty, które uzupełniają wynagrodzenie zasadnicze. Decyzja o takim zawężeniu podyktowana jest względami analitycznej klarowności oraz strukturą całej rozprawy. Aspekty takie jak możliwości awansu, kultura organizacyjna czy dostęp do *know-how*, zostały już poddane szczegółowej analizie w poprzednich rozdziałach.

Lista benefitów pracowniczych stanowi integralny element ofert pracy (często w skrótej wersji) oraz stron pracodawców (często w rozbudowanej wersji). Zebrany materiał mieścił ponad 70 różnych świadczeń komunikowanych przez pracodawców. Wśród nich znalazły się najbardziej popularne benefity, jak prywatna opieka medyczna, ubezpieczenie na życie, budżet szkoleniowy czy elastyczne godziny pracy⁴²⁸, oraz niszowe – firmowe przedszkole, wsparcie w leczeniu niepłodności, biuro

⁴²⁶ Obok autotelicznej postawy wobec pracy, autorka wyróżnia postawę punitywną, tzn. taką, gdy praca odbywa się pod przymusem fizycznym lub ekonomicznym, oraz postawę instrumentalną, w której praca jest źródłem zaspokajania potrzeb.

⁴²⁷ <https://jobs.allegro.eu/pl/a> (dostęp: 1.02.2025).

⁴²⁸ *Polacy nie wiedzą, ile są warte ich benefity, choć uważają je za kluczowy dodatek do pensji - raport Up Bonus*, <https://pap-mediaroom.pl/biznes-i-finanse/polacy-nie-wiedza-ile-sa-warte-ich-benefity-choc-uwazaja-je-za-kluczowy-dodatek-do> (dostęp: 10.05.2025).

zaprojektowane w zgodzie z założeniami *biophilic design*⁴²⁹, akcje profilaktyczne, masaże w pracy, grupy zainteresowań czy akcjonariat pracowniczy. Szerokość opcji sugeruje, że relacja zatrudnienia we współczesnych organizacjach ma kompleksowo adresować potrzeby pracowników w niemal każdej sferze ich życia.

Tak rozbudowany katalog świadczeń wymaga analitycznego uporządkowania. Z punktu widzenia KAD klasyfikacje korzyści wprowadzane przez organizacje same w sobie stają się narzędziem konstrukcji rzeczywistości. Praktyka firm polega na organizacji benefitów w oparciu o tematy lub obszary życia – zdrowie, rozwój, finanse, work-life balance, społeczność. Więcej przykładów podaję na początku niniejszego podrozdziału. Taka systematyka z perspektywy badawczej jest jednak poznawczo niewystarczająca, ponieważ nie pomaga w dostrzeżeniu, jaką „pracę” wykonują poszczególne świadczenia. Krytyczne ujęcie wymaga bowiem kategoryzacji opartej nie na deklarowanym celu benefitu, lecz na tym, jak poprzez korzyści zarządza się ludźmi. Nie dążę do przedstawienia alternatywnej typologii, nakreślę natomiast inne możliwe optyki. Gdybyśmy chcieli dokonać alternatywnej kategoryzacji, moglibyśmy podzielić je na niskokosztowe (brak formalnego dress code’u, możliwość przychodzenia do pracy z psem, parking dla rowerów czy kawa i herbata) i wysokokosztowe (prywatna opieka medyczna dla pracownika i jego rodziny, finansowanie studiów, ubezpieczenie na życie). Na takie, które dotyczą warunków pracy (np. praca zdalna, rodzaj umowy, elastyczne godziny rozpoczęcia pracy, dostępne narzędzia), wydarzeń związanych bezpośrednio z pracą (np. spotkania integracyjne, szkolenia) i życia prywatnego (np. dodatkowe dni wolne, ubezpieczenie, karta sportowa, bilety do kina i teatru). Kolejna optyka rysuje się na linii kontrola – emancypacja, w zależności od tego, czy dane świadczenie zwiększa autonomię pracownika (również po odejściu z firmy) czy wzmacnia jego zależność od organizacji. Do pierwszej kategorii możemy zaliczyć certyfikowane szkolenia zewnętrzne, dofinansowanie studiów MBA czy akcjonariat pracowniczy, do drugiej te, które utrudniają rezygnację z pracy – pożyczki pracownicze (tworzą zobowiązanie finansowe) czy firmowe przedszkole (odejście z pracy wiąże się z wyzwaniem logistycznym dla rodziny). Jeszcze inna oś podziału to świadczenia indywidualne, skoncentrowane na jednostce (m.in. platforma kafeteryjna, coaching, aplikacje wellbeingowe) vs. grupowe, których celem jest wzmacnianie relacji między

⁴²⁹ Idea projektowania budynków i wnętrz tak, aby „przywrócić” naturę do przestrzeni, w których ludzie żyją i pracują w celu poprawy ich wellbeingu (zob. Gillis i Gatersleben 2015).

pracownikami (m.in. wyjazdy integracyjne, firmowe drużyny sportowe, grupy zainteresowań). Na koniec – chociaż jest to kryterium najtrudniejsze do obiektywnej oceny – na ile dany benefit wynika z autentycznej chęci tworzenia lepszego miejsca pracy, a na ile jest instrumentalnym narzędziem zwiększania produktywności. Benefity o wysokim „potencjale” instrumentalizacji to te, których zwrot z inwestycji dla firmy jest najbardziej oczywisty i bezpośredni. Przykładem może być karta sportowa i wszelkie aktywności sportowe (zdrowszy pracownik to rzadsze zwolnienia chorobowe), opieka psychologiczna (zarządzanie stresem, aby zapobiec wypaleniu i utrzymać wydajność), dofinansowanie posiłków i kantyna pracownicza (skraca przerwę na lunch i utrzymuje pracownika w pobliżu biura). Na przeciwległym biegunie znajdują się natomiast te wszystkie dodatki, które dotyczą sfer życia najdalszych od produktywności i które najtrudniej uzasadnić w prostym rachunku ekonomicznym, np. dodatkowy płatny urlop rodzicielski wykraczający ponad wymogi prawa, dni wolne na wolontariat, firmowy merch⁴³⁰, bilety na wydarzenia kulturalne, biuro przyjazne zwierzętom. Chociaż i te można interpretować jako działania mające budować określony wizerunek marki pracodawcy, natomiast ich związek z codzienną wydajnością jest mniej bezpośredni.

Przyjrzyjmy się, w jaki sposób pracodawcy komunikują ofertę benefitów.

„Benefits. Explore Microsoft’s world-class benefits designed to help you and your family live well.”⁴³¹ (Benefity. Poznaj światowej klasy świadczenia, stworzone po to, aby pomóc Tobie i Twojej rodzinie dobrze żyć – tłum. własne)

„Mamy politykę benefitową ukierunkowaną na wsparcie i bezpieczeństwo dla naszych Współpracowników i ich rodzin.”⁴³²

„Chcemy, żeby wszyscy w naszym zespole czuli się dobrze, dlatego zadaliśmy o wiele rzeczy, które poprawiają codzienne samopoczucie. Nie tylko to w pracy!”⁴³³

„Open your best life with us.”⁴³⁴ (Rozpocznij z nami swoje najlepsze życie – tłum. własne)

⁴³⁰ Merch (skrót od *merchandise*) to różnego rodzaju produkty – najczęściej koszulki, torby, czapki, naklejki – związane z zespołem muzycznym, wydawnictwem, wydarzeniem, grą, influencerem, artystą, instytucją itp., pozwalające jednostce wyrażać identyfikację z nimi. Zjawisko wywodzi się przede wszystkim z kultury muzycznej, dopiero później przeniknęło do kultury masowej, również za sprawą komercjalizacji przez sieci *fast fashion*.

⁴³¹ <https://careers.microsoft.com/v2/global/en/home.html> (dostęp: 10.02.2025).

⁴³² <https://www.adamed.com/kariera> (dostęp: 1.02.2025).

⁴³³ <https://jobs.allegro.eu/pl/> (dostęp: 1.02.2025).

⁴³⁴ <https://www.nokia.com/careers/our-locations/poland/> (dostęp: 1.02.2025).

Wszystkie powyższe komunikaty służą kreowaniu obrazu firm jako opiekunów lub partnerów wspierających pracowników i ich rodziny w prowadzeniu „dobrego”, „najlepszego” i „bezpiecznego” życia. W ten sposób firmy rozszerzają swoje pole odpowiedzialności – sugerują, że dzięki nim można osiągnąć satysfakcjonujące życie, nie tylko ze względu na odpowiednio wysokie zarobki. Retoryka maskuje strategiczną funkcję benefitów, które są przede wszystkim narzędziem służącym do przyciągania i zatrzymywania najbardziej uzdolnionych i efektywnych pracowników oraz zapewniania ich maksymalnej produktywności. Ujawnia się to m.in. w poniższych fragmentach:

„Our perks and benefits are essential to our success. Learn how Microsoft cares, supports and invests in our employees.”⁴³⁵ (Nasze korzyści i benefity są kluczowe dla naszego sukcesu. Dowiedz się, jak Microsoft dba o pracowników, wspiera i inwestuje w nich – tłum. własne)

„Wages, benefits and incentives. We are committed to rewarding our employees with compensation, benefit and incentive programs that are competitive and aligned with our performance culture. Compensation throughout the company includes fixed and variable monetary compensation, non-monetary rewards as well as other intangible benefits.”⁴³⁶ (Wynagrodzenia, świadczenia i systemy motywacyjne. Jesteśmy zobowiązani do nagradzania naszych pracowników wynagrodzeniami, świadczeniami i zachętami, które są konkurencyjne i zgodne z naszą kulturą opartą na wynikach. Wynagrodzenie w całej firmie obejmuje stałe i zmienne wynagrodzenie finansowe, nagrody, a także inne korzyści niematerialne – tłum. własne)

W przywołanych przykładach wyrażone jest *explicite*, że świadczenia są instrumentem strategicznym przedsiębiorstwa.

Dyskurs zaciera przy okazji granicę między sferą zawodową a prywatną, proponując pracownikowi kompleksowy, zintegrowany model życia, w którym rozwój osobisty, zdrowie, dobrostan, relacje, wolontariat, są zarządzane w ramach organizacji.

Nie możemy pominąć jeszcze jednej, niezwykle istotnej z perspektywy KAD, implikacji przejmowania przez firmy funkcji opiekuńczych. Można oczywiście zadać pytanie, co jest przyczyną, a co skutkiem. Czy pracodawcy oferują prywatną służbę zdrowia, finansowanie edukacji i wsparcie psychologiczne, ponieważ te są trudno dostępne w ramach państwa lub mają niską jakość? Czy może zapewniając te

⁴³⁵ <https://careers.microsoft.com/v2/global/en/home.html> (dostęp: 10.02.2025).

⁴³⁶ <https://careers.adidas-group.com/the-company?locale=fr> (dostęp: 1.02.2025).

świadczenia pogłębiają prywatyzację instytucji publicznych? W systemie, w którym neoliberalizm prowadzi do erozji publicznych systemów wsparcia (Golinowski 2021, s. 119-120), organizacje oferują to, co niegdyś było domeną państwa opiekuńczego. Należy jednak pamiętać, że ta troska nie jest ani uniwersalna, ani bezinteresowna. W przeciwieństwie do państwa, którego świadczenia powinny mieć charakter obywatelski i powszechny, korporacyjna opieka jest przywilejem dostępnym jedynie dla wybranej grupy wysokokwalifikowanych pracowników umysłowych – tych, którzy są w stanie „wygrać” w rynkowej rywalizacji o „dobre” miejsce pracy. W ten sposób powstaje dwupoziomowy system zabezpieczeń społecznych – na „górze” znajduje się enklawa korporacyjnego dobrobytu dla nielicznych, na „dole” – cała reszta społeczeństwa, zmuszona radzić sobie w warunkach osłabionego państwa. Przedstawianie podstawowych praw, takich jak dostęp do opieki zdrowotnej, jako „atrakcyjnego benefitu” jest wysoce problematyczne. Normalizuje sytuację, w której fundamentalne gwarancje bezpieczeństwa stają się luksusowym towarem i narzędziem w walce o talenty, a nie niezbywalnym prawem każdego obywatela. Dalekosiężną konsekwencją tego zjawiska jest erozja solidarności społecznej i osłabienie presji na państwo w zakresie poprawy jakości usług publicznych. Kiedy grupa dysponująca kapitałem ekonomicznym otrzymuje dostęp do prywatnej opieki medycznej, wysokiej jakości edukacji dla swoich dzieci i wsparcia psychologicznego w ramach pakietu benefitów, jej motywacja do walki o powszechne, dobrze finansowane usługi publiczne maleje. Problemy takie jak niedofinansowana służba zdrowia i szkolnictwo czy brak publicznego wsparcia w kryzysach psychicznych przestają być ich osobistym doświadczeniem. W ten sposób organizacyjna „troska” tworzy „złotą klatkę”, w której uprzywilejowane jednostki, zaabsorbowane własnym dobrostanem, tracą z oczu szerszy interes społeczny.

Korzyści z pracy:

6.3.4. Atrakcyjne, lecz niejawne wynagrodzenie

„Doceniamy każdego z osobna, oferując konkurencyjne wynagrodzenie, atrakcyjne benefity i szczerze docenianie siebie nawzajem.”⁴³⁷

We wszystkich analizowanych ofertach pracy, poza jednym (sic!) wyjątkiem, wysokość wynagrodzenia nie została podana. Mimo wyraźnych zaleceń przedstawianych na łamach portali pracy (zob. podrozdział *Struktura ofert pracy*) oraz przedstawicieli z dziedziny HR⁴³⁸, aby umieszczać widełki płac na danym stanowisku, informacja ta jest konsekwentnie pomijana. W przypadkach, w których temat zostaje podniesiony, stosowane jest ogólne sformułowanie o „atrakcyjnym” lub „konkurencyjnym” wynagrodzeniu, które pozostawia interpretację kandydatom:

„Employment Contract and a competitive salary + annual bonus.”⁴³⁹ (Umowa o pracę oraz konkurencyjne wynagrodzenie + roczny bonus – tłum. własne)

„Zatrudniamy 4000 osób, gwarantując atrakcyjne warunki pracy i wynagrodzenia.”⁴⁴⁰

„Competitive salary, annual bonus, copyright costs tax reduction.”⁴⁴¹ (Konkurencyjne wynagrodzenie, premia roczna, obniżenie podatku w oparciu o autorskie autorskie koszty uzyskania przychodu – tłum. własne)

Informacje o formie zatrudnienia (umowa o pracę, kontrakt B2B, umowa zlecenie) również nie należą do standardowo uwzględnianych elementów ofert poddanych analizie. Zdarza się, że umowa o pracę bywa wymieniana w sekcji z benefiami, czyli jako coś dodatkowego, wykraczającego poza standardowe warunki zatrudnienia. Zaobserwowane przemilczenie aspektu finansowego stoi w kontrze do deklaracji o równości, ponieważ utrwała lukę płacową ze względu na płeć, a także odbiera równe

⁴³⁷ <https://www.bosch.pl/kariera/dlaczego-bosch/kultura-i-korzysci/> (dostęp: 1.02.2025).

⁴³⁸ M.in. Owocowe Wtorki: *Czy wynagrodzenia powinny być jawne? Ścieżki rozwoju i transparentność*, https://www.youtube.com/watch?v=RxsjZNC_tcQ&list=PLYeRiKS9uUpii64wszLDXA7Gd1xZoo9wf&index=9 (dostęp: 12.06.2025); Natalia Bogdan o HR i biznesie: *Czy wynagrodzenia powinny być jawne? | Lech Wikaryjczyk*, <https://open.spotify.com/episode/1X2o9oLINFcOV38Cb9HfVq?si=e0f97b09d55c48cb> (dostęp: 12.06.2025); Dobra Robota: *Jawność zarobków - zmiany na rynku pracy. Rozmowa z Olgą Legosz, specjalistką HR*, <https://www.youtube.com/watch?v=0FagDik7myM> (dostęp: 12.06.2025).

⁴³⁹ <https://www.linkedin.com/jobs/view/4195149003> (dostęp: 1.02.2025).

⁴⁴⁰ <https://www.drutex.pl/pl/kariera/> (dostęp: 1.02.2025).

⁴⁴¹ <https://www.pracuj.pl/praca/regional-senior-manager-industrial-cooperation-offsets-warszawa-aleja-krakowska-110,oferta,1003999637?s=283c448b&searchId=MTc0NTY4Mjg0OTY3Ni41ODI4> (dostęp: 4.02.2025).

szanse w negocjacjach (zob. Śliwka 2025). Taką interpretację mają mitygować informacje o określaniu stawek w oparciu o badania rynku, wewnętrznych audytach wynagrodzeń i corocznych wyrównaniach pensji:

„Oferujemy atrakcyjny system wynagrodzeń oparty na badaniach rynkowych”⁴⁴²

„Regularnie weryfikujemy wynagrodzenie zgodnie z rynkowymi standardami. Dzięki temu proponujemy konkurencyjne stawki. Na wynagrodzenie składają się także indywidualne osiągnięcia i wiedza branżowa.”⁴⁴³

„Annual cross-company pay equity analysis and adjustments”⁴⁴⁴ (Coroczna analiza i dostosowania równości wynagrodzeń w całej firmie – tłum. własne)

Ciekawym zabiegiem jest zrównywanie wynagrodzenia z benefitami pozapłacowymi:

„Attractive employment conditions, including competitive salary and a benefits package.”⁴⁴⁵ (Atrakcyjne warunki zatrudnienia, w tym konkurencyjne wynagrodzenie i pakiet benefitów – tłum. własne)

„In addition to world-class benefits designed to help you and your family live well, we offer competitive pay, bonuses and stock awards to eligible employees based on individual performance”⁴⁴⁶ (Oprócz światowej klasy benefitów zaprojektowanych, aby pomóc Tobie i Twojej rodzinie dobrze żyć, oferujemy konkurencyjne wynagrodzenie, premie i nagrody w akcjach dla uprawnionych pracowników w oparciu o indywidualne wyniki – tłum. własne)

W ostatnim przykładzie ma miejsce subtelna inwersja hierarchii, gdzie „oprócz światowej klasy benefitów” oferowane jest również „konkurencyjne wynagrodzenie”. W tej ramie świadczenia niematerialne, związane z „dobrym życiem”, stają się fundamentem, a pensja „dodatkiem”.

Warto zwrócić uwagę, iż s języku angielskim *compensation* oznacza zarówno rekompensatę («to, co równoważy braki, straty lub krzywdy»⁴⁴⁷) jak i wynagrodzenie (w znaczeniu «zapłata za pracę»⁴⁴⁸). Leksem występuje m.in. w poniższym przykładzie:

⁴⁴² <https://www.adamed.com/kariera> (dostęp: 1.02.2025).

⁴⁴³ <https://www.bosch.pl/kariera/dlaczego-bosch/> (dostęp: 1.02.2025).

⁴⁴⁴ <https://www.google.com/about/careers/applications/> (dostęp: 10.02.2025).

⁴⁴⁵ <https://www.canon.pl/careers/> (dostęp: 1.02.2025).

⁴⁴⁶ <https://careers.microsoft.com/v2/global/en/benefits> (dostęp: 10.02.2025).

⁴⁴⁷ Hasło: *rekompensata*, [w:] Słownik języka polskiego PWN <https://sjp.pwn.pl/slowniki/rekompensata.html> (dostęp: 26.02.2025).

⁴⁴⁸ Hasło: *wynagrodzenie*, [w:] Słownik języka polskiego PWN, <https://sjp.pwn.pl/slowniki/wynagrodzenie.html> (dostęp: 26.06.2025).

„Benefits. Financial wellbeing. Providing compensation and programs that give our employees financial peace of mind: competitive compensation, [...]”⁴⁴⁹ (Wellbeing finansowy. Zapewniamy wynagrodzenie i programy, które dają naszym pracownikom spokój finansowy: konkurencyjne wynagrodzenie – tłum. własne)

Takie rozumienie wynagrodzenia, jako rekompensaty za wkład czasu, wysiłku oraz wykorzystaną wiedzę, wyraża równą relację pomiędzy pracodawcą a pracownikiem, ponieważ uznaje rzeczywiste koszty, jakie pracownicy ponoszą przy wypełnianiu swoich obowiązków zawodowych. Sygnalizuje, że pensja i dodatki są postrzegane w kategoriach uczciwego ekwiwalentu za wykonaną pracę, a nie „darowiznę”, co nierzadko ma miejsce w dyskursie medialnym głównego nurtu. Zjawisko opisuje już wcześniej wspomniana Smelka-Leszczyńska, która na podstawie artykułów prasowych, wypowiedzi właścicieli polskich firm oraz tekstów przedsiębiorców zrzeszonych w różnych organizacjach biznesowych, przeprowadza wnikliwą analizę dyskursu o pracy, wskazując szersze struktury myślenia o zatrudnieniu i zatrudnianiu w Polsce:

„Udział pracowników w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa często bywa przemilczany albo ich rola sprowadzana do beneficjentów dobroci właścicieli firm. [...] Co więcej, kiedy praca jest «dawana», przestaje być formą transakcji, w której pracodawca kupuje czyjś czas, wysiłek i umiejętności. Staje się podarunkiem, prezentem.” (Smelka-Leszczyńska 2024, s. 111-114)

Praktykę niepodawania wysokości wynagrodzenia w treści ofert pracy warto osadzić w aktualnym kontekście prawno-politycznym. W 2023 roku Parlament Europejski i Rada UE przyjęły dyrektywę dotyczącą przejrzystości wynagrodzeń⁴⁵⁰, aby wzmocnić zasadę równości płac dla mężczyzn i kobiet za wykonywanie takiej samej pracy. Następnie powstał projekt ustawy *Jasne zarobki*, która miała zobowiązać pracodawcę do podania zakresu oferowanej pensji w momencie publikacji ogłoszenia⁴⁵¹. Jednak przyjęta nowelizacja Kodeksu Pracy w praktyce zmienia niewiele:

„Informacje, o których mowa w § 1, pracodawca przekazuje z wyprzedzeniem umożliwiającym zapoznanie się z tymi informacjami, w postaci papierowej lub

⁴⁴⁹ <https://www.google.com/about/careers/applications/benefits> (dostęp: 10.02.2025).

⁴⁵⁰ <https://www.consilium.europa.eu/pl/policies/pay-transparency/> (dostęp: 01.07.2025).

⁴⁵¹ Z. Staszewska-Jedynasty, *Jawność wynagrodzeń jest fikcją. Kandydaci są rozczarowani ustawą „Jasne zarobki”*, <https://businessinsider.com.pl/praca/rynek-pracy-ustawa-jasne-zarobki-nie-spelnia-oczekiwan-kandydatow/6nd53jh> (dostęp: 25.07.2025).

elektronicznej, osobie ubiegającej się o zatrudnienie, zapewniając świadome i przejrzyste negocjacje:

- 1) w ogłoszeniu o naborze na stanowisko;
- 2) przed rozmową kwalifikacyjną – jeżeli pracodawca nie ogłosił naboru na stanowisko albo nie przekazał tych informacji w ogłoszeniu, o którym mowa w pkt 1;
- 3) przed nawiązaniem stosunku pracy – jeżeli pracodawca nie ogłosił naboru na stanowisko albo nie przekazał tych informacji w ogłoszeniu, o którym mowa w pkt 1, albo przed rozmową kwalifikacyjną.”⁴⁵²

Brzmienie ustawy zapewnia pracodawcom szerokie pole możliwości względem tego, kiedy poinformować osobę ubiegającą się o pracę o wysokości wynagrodzenia – obowiązek należy spełnić przed podpisaniem umowy o stosunku pracy. Zachowawczy charakter ustawy nie koresponduje z deklaracjami społecznymi, gdyż z badania przeprowadzonego w 2025 roku wynika, że ponad połowa Polaków (57%) popiera jawność wynagrodzeń⁴⁵³.

Decyzja o nieujawnianiu lub selektywnym ujawnianiu tak elementarnej informacji jaką jest wysokość wynagrodzenia, służy przewadze negocjacyjnej pracodawcy podczas rozmów kwalifikacyjnych, a jednocześnie uniemożliwia obecnym pracownikom porównanie płac. Praktyka normalizuje niepewność, a jednostka zmuszona jest zgadywać, ile warta jest jej praca według potencjalnego pracodawcy. Strategiczne przemilczanie kwestii wynagrodzeń prowadzi tym samym do ogólnego podtrzymywania asymetrii władzy na rynku pracy.

⁴⁵² Ustawa z dnia 4 czerwca 2025 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy, Dz.U. 2025, poz. 807.

⁴⁵³ Ariadna. Ogólnopolski Panel Badawczy, <https://panelariadna.pl/news/chcemy-znac-zarobki-innych-ale-swoich-nie-chcemy-ujawniac-polacy-o-jawnosci-wynagrodzen> (dostęp: 10.06.2025).

Zakończenie

John W. Budd w monografii *The Thought of Work* pisze, że rozumienie pracy przez dane społeczeństwo wpisuje się w jego kulturę i jednocześnie ją odzwierciedla (zob. Budd 2011). Komunikacja rekrutacyjna ma charakter perswazyjny – służy „sprzedaniu” oferty pracy i zachęceniu kandydata do złożenia aplikacji. Tym samym nadawca musi zakładać, że opisywana wizja świata jest atrakcyjna dla odbiorcy. Skuteczna perswazja wymaga z kolei stworzenia takiego komunikatu, który będzie korespondować z oczekiwaniami, wartościami i aspiracjami jednostki. Zatrzymanie się na tym poziomie i stwierdzenie, że skoro narracja prowadzona jest wokół opisanych w rozdziałach analitycznych kategorii, to najwidoczniej ludzie *po prostu* chcą się rozwijać, realizować poprzez pracę, optymalizować procesy, autonomicznie działać, budować wspólnotę w miejscu pracy itd., mogłoby de facto zakończyć całe rozważania na temat współczesnego obrazu pracy. Zadaniem Krytycznej Analizy Dyskursu jest spojrzenie poza powierzchowną, często pozytywną treść komunikatu i zbadanie, jak język i powiązane z nim praktyki konstruują, podtrzymują i legitymizują określone ideologie. Nawiązując do rozdziału zarysowującego kontekst badań, przeprowadzona analiza dowodzi, że późny kapitalizm redefiniuje relację jednostki z pracą poprzez rozszerzenie logiki konsumpcji na sferę zawodową. Dobrze wynagradzana praca jest niezbędna, aby prowadzić określony styl życia, ale praca sama w sobie jest obszarem konstruowania tożsamości, ale w innym sensie niż miało to miejsce dawniej, gdy to zawód jako taki był jej źródłem. Praca jako projekt tożsamościowy potęguje zaangażowanie w pracę, a kluczową rolę odgrywa tu dyskurs, który nasycą pracę znaczeniami wykraczającymi poza wymiar ekonomiczny – przedstawia ją jako arenę osobistego rozwoju i wpływu na rzeczywistość, mimo że ten w dużych organizacjach jest znikomy. Atrakcyjność narracji o samorealizacji sprawia, że jednostki poświęcają się pracy i utożsamiają sukces organizacji z własnym.

Nadrzędnym celem badawczym była rekonstrukcja obrazu pracy. Dążenie to uznaję za w pełni zrealizowane. Odpowiedziałam na pytania, jakie sensy są przypisywane pracy, jakiego kapitału oczekuje się od jednostek oraz jakie są możliwe konsekwencje opowiadania o pracy w sposób, jaki dominuje w dyskursie ofert pracy. Nie było natomiast możliwe wydzielenie różnych obrazów pracy, co stanowi niezwykle istotny wniosek, od którego pozwolę sobie zacząć podsumowanie projektu. Przejdźmy

zatem do metawniosków dotyczących dominującego obrazu pracy umysłowej i jego implikacji.

Konwergencja narracji

Zaskakująca spójność i jednorodność obrazu pracy umysłowej, obserwowana mimo dużego zróżnicowania profili organizacji – od tradycyjnych instytucji finansowych po nowoczesne firmy technologiczne – nie są wynikiem braku kreatywności ich działów komunikacji, lecz symptomami znacznie głębszych, strukturalnych zjawisk. Wskazuje ona na istnienie hegemonicznej ideologii, która przekracza granice branż i narzuca jeden, dominujący model myślenia o pracy. Nie powinno umknąć uwadze, że fakt ten stoi w sprzeczności z założeniami samej koncepcji employer branding, która postuluje konieczność budowania wyróżniającej się na rynku pracy marki pracodawcy i unikatowej propozycji wartości. Nie próbuję przez to przekonywać, że różnice między markami pracodawców nie istnieją – widać je na poziomie języka wizualnego i sposobu, w jaki marka (pracodawcy) komunikuje się z otoczeniem, a także szerokości katalogu benefitów. Należy przy tym zaznaczyć, że poczynione ustalenia odnoszą się do zgromadzonego materiału empirycznego. Pomimo że teksty zostały dobrane w sposób celowy, aby zapewnić maksymalne zróżnicowanie podmiotów, nie można wykluczyć, iż rozbudowa korpusu do kilkuset firm przyniosłaby inne wnioski. Szerzej zakrojona analiza, uwzględniająca również mniejsze przedsiębiorstwa (zatrudniające mniej niż 250 pracowników) potencjalnie mogłaby doprowadzić do wyodrębnienia specyficznych klastrów narracyjnych. Ustalenie, czy mamy do czynienia z dyskursywnym monolitem, czy też z kilkoma konkurującymi ze sobą wizjami pracy, pozostaje zatem otwartym i niezwykle frapującym pytaniem, stanowiąc obiecujący kierunek dla przyszłych badań. W kontekście celu niniejszego projektu badawczego – którym była rekonstrukcja obrazu pracy umysłowej wyłaniającego się z narracji pracodawców – to właśnie obserwowana jednorodność, a nie marginalne odchylenia, stanowi kluczowe odkrycie. W toku analizy podejmowałam próby uchwycenia różnic, jednak okazały się one na tyle powierzchowne, często sprowadzając się do estetyki czy specyfiki branżowego żargonu, że tworzenie na ich podstawie typologii byłoby zabiegiem sztucznym i poznawczo jałowym.

Można wskazać co najmniej trzy mechanizmy odpowiedzialne za tę

konwergencję. Po pierwsze, jest ona przejawem tendencji do naśladowania strategii postrzeganych jako rynkowy standard⁴⁵⁴. Po drugie, istotną rolę odgrywa profesjonalizacja funkcji HR i marketingu rekrutacyjnego. Specjaliści z tych dziedzin, czerpiąc wiedzę z tych samych konferencji, publikacji branżowych i studiów przypadku, powielają skończony zestaw praktyk, które z kolei reprodukuje dominujący dyskurs. Po trzecie wreszcie, narracja ma charakter globalny, w dużej mierze „importując” anglosaskie modele zarządzania i kulturę korporacyjną, które narzucają uniwersalne standardy i język opisu współczesnej pracy w organizacjach. W efekcie, pozorna różnorodność marek pracodawców okazuje się fasadą.

Niektóre firmy silniej akcentują ambicję, inne tzw. *innovation mindset* (postawa cechująca się otwartością na zmiany, gotowością do eksperymentowania i kreatywnego rozwiązywania problemów), jeszcze inne pracę zespołową, jednak co do zasady wszystkie opisane przeze mnie w rozdziałach analitycznych kategorii pojawiają się niemalże w każdej organizacji. Pracownik ma być zaangażowany, produktywny, odpowiedzialny, samodzielny, umieć współpracować, dzielić się wiedzą, być pełen pasji, a nade wszystko – nieustannie zorientowany na rozwój. Środowisko pracy jest niezmiennie opisywane jako dynamiczne i pełne wyzwań, a zarazem wspierające, oparte na współpracy i „wyjątkowej” kulturze, która ma stymulować rozwój, kreatywność i wymianę wiedzy. „Korzyści” płynące z pracy to zawsze możliwość rozwoju, realizacji niezwykle istotnego celu, wygodne benefity i atrakcyjne wynagrodzenie. Powtarzalny zestaw ujawnia rażący paradoks: dyskurs, który na poziomie deklaracji celebrytuje indywidualizm, otwartość i elastyczność, w rzeczywistości formatuje zarówno jednostki, jak i same organizacje do jednego wzorca. W ten sposób dokonuje się proces głębokiej standaryzacji, w ramach której jednostka ma być sobą, ale pod warunkiem, że to *ja* idealnie wpisuje się w predefiniowany model służący zwiększaniu produktywności i wartości.

Harmonia sprzeczności

Zewnętrzna spójność narracji o pracy nie jest równoznaczna ze spójnością wewnętrzną narracji. Wyłaniający się obraz pracy wydaje się być niemożliwą do spełnienia utopią pełną sprzeczności, natomiast dyskurs ofert pracy bez problemu łączy

⁴⁵⁴ Jedną z powszechnie stosowanych w szeroko rozumianym marketingu (w tym employer branding) metod badania rynku jest benchmarking, czyli proces mierzenia oraz porównywania własnych produktów, usług, strategii i procesów z tymi, które są uznawane za najlepsze w branży (zob. Yasin 2002).

promowanie kolektywnej współpracy z zachęcaniem do indywidualistycznych dążeń do awansu, obietnice elastyczności i otwartości z szeregiem sztywnych wymogów dotyczących cech osobowości i postaw kandydata. Z jednej strony mowa jest o *work-life balance* i dobrostanie, z drugiej zaś wymaga się totalnego zaangażowania, pasji i niekończącego się rozwoju, które w swej istocie przekraczają granice kontraktowego czasu pracy i wymiany ekonomicznej. Hasła o inkluzywności i tworzeniu wspólnoty dla wszystkich, w której każdy jest mile widziany, współistnieją obok przekazów o selekcji talentów i niemalże elitarniej grupie profesjonalistów zatrudnionych w organizacji. Obietnica autonomii jest natychmiast kontrowana wymogiem jej użycia w ściśle określonych, kontrolowanych przez organizację celach. Wreszcie, na najgłębszym poziomie, pracownik jest zachęcany do bycia autentycznym, podczas gdy cała struktura dyskursu dostarcza mu gotowy, wystandaryzowany scenariusz tejże autentyczności. W ten sposób narracja operuje poprzez serię paradoksalnych nakazów: bądź elastyczny, ale podporządkowany; bądź autonomiczny, ale w wyznaczonych ramach; współpracuj, ale bądź efektywniejszy od innych; bądź sobą, ale bądź taki jak my. Dokładnie na tym polega siła neoliberalnej ideologii – na zdolności do absorbowania i neutralizowania sprzeczności, które leżą u podstaw współczesnego kapitalizmu. Nie brakuje zresztą głosów, że nauki o zarządzaniu jako takie budowały swoją tożsamość w oparciu o myślenie utopijne:

„Utopia społeczna zasadzała się na wierze, że dzięki zarządzaniu praca człowieka miała przynosić najlepsze możliwe efekty, które miały być sprawiedliwie dzielone pomiędzy pracodawców i pracobiorców. Organizacja jest najważniejszym miejscem samorealizacji człowieka – zarówno jako pracownika, jak i konsumenta. Cechuje ją koncentracja na ideologicznej wizji ładu społecznego opartego na świątłych zarządzających, kierownikach racjonalnych pracowników. Menedżerowie, w myśl utopijnej interpretacji, nie są egoistami dążącymi do dominacji nad innymi ludźmi i zabezpieczenia uprzywilejowanej pozycji, lecz dobroczyńcami ludzkości budującymi nowy, lepszy porządek społeczny. Zatem naukowe zarządzanie to dyscyplina, która od początku swojego istnienia tworzyła wyrazistą, choć utopijną misję mającą prowadzić do emancypacji ludzkości.” (Sułkowski 2005, s. 7-8)

Dygresję tę pozostawiam obok rozważań. Wracając do zasadniczego toku wywodu, łącznie pozornie wykluczających się kategorii jest możliwe dzięki zabiegowi dyskursywnemu, który przekształca znaczenie pojęć poprzez celową dekonstrukcję i rekonfigurację semantyczną. Wiele słów pojawiających się w materiale zostało

odartych z pierwotnych konotacji, a następnie nasyconych nowym, pożądanym z perspektywy zarządców firm znaczeniem. Sztandarowym przykładem tej operacji jest konceptualizacja wyzwania jako czegoś pożądanego, o czym szerzej piszę w podrozdziale *Środowisko pracy: Ambitne i pełne wyzwania*. Mechanizmem pomocniczym, który pozwala przeprowadzić tę operację w sposób niemalże niezauważalny dla niewprawnego obserwatora, jest umieszczenie danej kategorii w różnych ramach – wyzwanie, a raczej umiejętność i gotowość do mierzenia się z wyzwaniami, jest wymogiem stawianym kandydatowi, co samo w sobie nie nosi znamion nacechowania ideologicznego. Oczywiście jest, że w niektórych zawodach zdolność efektywnego działania w sytuacjach kryzysowych jest obiektywnym wymogiem – ratownicy medyczni, kontrolerzy ruchu lotniczego, policjanci pracujący w jednostkach operacyjnych, ale także inżynierowie odpowiedzialni za bezpieczeństwo systemów informatycznych czy specjaliści ds. komunikacji kryzysowej – wymieniając tylko kilka profesji – muszą mierzyć się z niepewnością i ryzykiem niepowodzenia o mniej lub bardziej dotkliwych konsekwencjach, zatem wymienione kryterium jest bezpośrednim odzwierciedleniem specyfiki ich zadań. W pracy w dużych organizacjach również są stanowiska wymagające – posługując się językiem korporacji – „gaszenia pożarów”. Jednakże wtedy pracownik powinien otrzymywać adekwatną, często ponadprzeciętną rekompensatę finansową za doświadczany stres, dużą odpowiedzialność oraz gotowość do funkcjonowania w nietypowych okolicznościach. Ideologiczna praca dyskursu rozpoczyna się w momencie, gdy ta kompetencja (1) zostaje poddana procesowi uniwersalizacji (2) jako cecha przypisana środowisku pracy (*pełne wyzwania*), a co ważniejsze – (3) przekształcona w benefit (*oferujemy pracę pełną wyzwania*). W ten sposób stan permanentnego wysiłku i mierzenia się z trudnościami zostaje znormalizowany i przekształcony w aspiracyjną szansę na samorealizację.

Wyzwania nie są bynajmniej odosobnionym przypadkiem. Podobnej rekonfiguracji podlegają inne sformułowania, które na potrzeby pracodawców zyskują nowe, funkcjonalne znaczenia. Elastyczność, z potencjalnego synonimu niepewności i prekaryjności, staje się symbolem nowoczesności, zwinności i wolności. Rozwój, niegdyś przestrzeń osobistego wyboru, zostaje przekształcony w niekończący się obowiązek i dowód zaangażowania. Autonomia traci swój wymiar wolności na rzecz „ukierunkowanej swobody”, czyli odpowiedzialności za samodzielne osiągnięcie celów

określonych przez firmę.

Kontynuując wątek obecności tych samych kategorii w różnych kontekstach, tak samo dzieje się ze współpracą, która również jest w dyskursie jednocześnie kompetencją (*musisz umieć współpracować*), atrybutem środowiska pracy (*współpracujemy i dzielimy się wiedzą*), jak i korzyścią (*możesz być częścią zespołu, który świetnie ze sobą współpracuje*). Podobnie rzecz się ma z otwartością, pasją, ambicją, samodzielnością, zaangażowaniem itd. Kandydat musi posiadać daną cechę (wymóg), aby móc funkcjonować w środowisku, które jest nią nasycone (atrybut pracy), co z kolei jest mu przedstawiane jako nagroda (korzyść). Fairclough podkreśla, że powtarzalność i rozproszenie pewnych kategorii w różnych warstwach tekstu sprzyja ich naturalizacji, czyli przedstawianiu jako niekwestionowanych i oczywistych elementów rzeczywistości społecznej (Fairclough 1989, 1992). Powielanie tych samych kategorii służy ich ideologicznej legitymizacji oraz ogranicza możliwość krytycznej negacji ich sensu przez odbiorcę.

Język reklamy, którym przesyciona jest współczesna komunikacja rekrutacyjna, jest niezwykle „wygodny” dla organizacji. Pozwala używać ogólnych stwierdzeń, które każdy może zinterpretować po swojemu. „Problem” z konkretnymi definicjami polega na tym, że można je zweryfikować, można się z nimi nie zgodzić, można na ich podstawie mieć konkretne oczekiwania. Z kolei ogólne stwierdzenia każdy może poddać własnej interpretacji, można je elastycznie dostosować do danej sytuacji oraz na koniec – trudno nie zgodzić się, że „innovacyjny” czy „rozwojowy” po prostu „dobrze” brzmi.

Hegemonia ideologii neoliberalnej

Krytyczna analiza dyskursu dotyczącego pracy w sposób nieunikniony prowadzi do odwołań do szerszych struktur społeczno-ekonomicznych, które go kształtują. W przypadku pracy jest to przede wszystkim ideologia nazywana przez Luca Boltanskiego, Ève Chiapello i Normana Fairclougha duchem kapitalizmu:

„«Duch kapitalizmu» to ideologia, która uzasadnia zaangażowanie ludzi w kapitalizm i sprawia, że zaangażowanie to wydaje się atrakcyjne. Jest konstruktem niezbędnym, ponieważ kapitalizm to, w znacznym stopniu, system absurdalny: zarabiający stracili prawo własności do owoców swojej pracy, a także nadzieję na wykonywanie

kiedykolwiek pracy na innym stanowisku niż podwładnego.” (Chiapello i Fairclough 2008, s. 375.)

Analizując współczesny obraz pracy, łatwo ulec pokusie, by swobodnie operować różnymi określeniami – system kapitalistyczny, dyskurs neoliberalny, logika wolnorynkowa itp. Każde z nich jest uprawnione, w zależności od tego, na co badacz(ka) chce zwrócić uwagę. Na potrzeby niniejszego wywodu postaram się nakreślić dzielące je różnice. Termin *system kapitalistyczny* odnosi się do rzeczywistej organizacji systemu gospodarczo-społecznego, opartego na prywatnej własności środków produkcji, wolnym rynku, konkurencji i dążeniu do zysku. *Ideologia kapitalistyczna* to zbiór idei i przekonań, które kształtują wyobrażenia o tym, jak powinna wyglądać gospodarka, jakie wartości są społecznie pożądane (np. przedsiębiorczość, indywidualizm), a także jakie są przyczyny i skutki problemów społecznych. *Dyskurs kapitalistyczny* to koherentne sposoby mówienia, myślenia i argumentowania, które wspierają, usprawiedliwiają lub naturalizują zasady i wartości kapitalizmu. *Neoliberalizm* to z kolei doktryna ekonomiczna i polityczna, która poza promowaniem wolnego rynku, postuluje deregulację, prywatyzację i całkowite ograniczenie roli państwa w gospodarce:

„Koncepcja neoliberalna, rozwinięta i rozpropagowana przez ekonomistów skupionych wokół Milтона Friedmana na Uniwersytecie Chicago, stała się podstawą ideologiczną praktyki zarządzania w korporacjach amerykańskich, które z kolei, dzięki funkcjonowaniu w skali globalnej, są wzorcem dla zarządzania na świecie.” (Dobrzyński 2011, s 7)⁴⁵⁵

Neoliberalizm rozwijał się od końca lat 70. XX wieku w Stanach Zjednoczonych i Europie Zachodniej. Polski kontekst gospodarki centralnie sterowanej przed transformacją ustrojową sprzyjał przyjęciu neoliberalnej narracji po 1989 roku – amerykański mit *self-made mana*⁴⁵⁶ trafił na podatny grunt, tworząc klimat społeczny

⁴⁵⁵ Doktryna neoliberalna była również propagowana przez przedstawicieli szkoły austriackiej skupionej wokół Friedricha Augusta von Hayeka (zob. Szczepankowska 2019).

⁴⁵⁶ Ugruntowana narracja kulturowa, według której każda jednostka, niezależnie od swojego pochodzenia, statusu społecznego czy wykształcenia, może osiągnąć sukces, bogactwo i wysoki status społeczny wyłącznie dzięki własnej ciężkiej pracy, determinacji i sile charakteru. Na poziomie ideologicznym mit ten legitymizuje nierówności społeczne, promuje radykalny indywidualizm i naturalizuje logikę wolnorynkowego kapitalizmu (zob. Wylie 1954).

przychylny wartościom wolnorynkowym⁴⁵⁷ (zob. Kowalik 2009).

„Kraje Europy Środkowej przyjęły neoliberalizm jako ideę organizującą porządek ekonomiczny, społeczny i kulturowy. Sprzedawany społeczeństwu w całościowym pakiecie stał się dyskursem hegemonicznym powielanym bezustannie na różnych poziomach życia publicznego: w mediach, w curriculumach szkolnych, w codziennych rozmowach i doniesieniach oraz w pracach naukowych. [...] Przedstawia się przy tym neoliberalizm jako teorię człowieka i społeczeństwa na wskroś naukową i racjonalną.”

(Buchowski 2013, s. 31)

Ideologia neoliberalna zakłada, że tylko nieograniczony wolny rynek zapewnia gospodarczą efektywność, sprawiedliwość i postęp. Neoliberalizm możemy zatem traktować jako nowy kulturowy ideał kapitalizmu (zob. Ozimek 2016). Co istotne, obydwie logiki – kapitalizm i neoliberalizm – teoria krytyczna traktuje właśnie w kategoriach ideologii, czyli ogólnego systemu przekonań i wartości opisujących świat i wyznaczających cele społeczne i polityczne. Używanie tych terminów w sposób częściowo zamienny jest uzasadnione ich głębokim, wzajemnym uwikłaniem. Jednakże w odniesieniu do zebranego materiału uznaję, że najbardziej adekwatną etykietą dla analizowanego dyskursu jest ideologia neoliberalna, która wyjaśnia specyfikę elementów tworzących współczesny obraz pracy (jako przestrzeń samorealizacji) i pracownika (jako samosterowalnego, zaangażowanego podmiotu).

Kluczowym argumentem potwierdzającym tę tezę jest dyskursywna produkcja pożądanego wzorca postaw. Cechy pracownika idealnego (opisane w podrozdziale *Modelowy pracownik*) to ucieleśnienie neoliberalnego projektu podmiotowości, czyli pracownika-przedsiębiorcy, do czego wrócę za kilka akapitów. Projekt ten materializuje się w postaci katalogu zinternalizowanych uprzednio przez jednostkę atrybutów: zaangażowania i wewnętrznej motywacji, sprawczości i produktywności,

⁴⁵⁷ Należy przy tym podkreślić, że polska adaptacja neoliberalizmu, mimo silnych inspiracji modelem amerykańskim, przebiegała w odmiennych warunkach. Podczas gdy w Stanach Zjednoczonych neoliberalizm stanowił ewolucję istniejącego systemu kapitalistycznego i był odpowiedzią na kryzys państwa opiekuńczego (tzw. *welfare state*), w Polsce został on zaimplementowany w formie „terapii szokowej”, mającej na celu szybki demontaż systemu socjalistycznego i zbudowanie gospodarki wolnorynkowej. W przeciwieństwie do modelu amerykańskiego, charakteryzującego się głęboko zakorzenionym indywidualizmem i znacznie słabszymi instytucjami publicznymi, polski neoliberalizm musiał zmierzyć się z dziedzictwem państwa socjalistycznego. W efekcie wiele kluczowych usług publicznych, takich jak powszechny dostęp do opieki zdrowotnej, bezpłatne szkolnictwo wyższe czy system opieki społecznej, nigdy nie zostało w pełni sprywatyzowanych.

odpowiedzialności i samodzielności, współpracy i dzielenia się wiedzą, pasji, a nade wszystko – nieustannego zorientowania na rozwój. Narracja o tym ostatnim jest dyskursywnie dominującym wymiarem współczesnej pracy umysłowej. Wytwarzanie obrazu organizacji jako takiej, która „daje” możliwości stałego uczenia się, a z drugiej strony przedstawianie chęci rozwoju jako wymaganej cechy kandydata i pracownika, maskuje w rzeczywistości niestabilność zatrudnienia (zob. Fisher 2009, Kalleberg 2009, Mrozowicki i Czarzasty 2020, Standing 2014, Urbański 2014). Skoro wszystko się zmienia, jednostka również musi się zmieniać, żeby „nadążyć” i zachować swoją „przydatność”. Ryzyko stagnacji i niedopasowania zagrażające biznesowi jest przenoszone na pracownika pod pozorem wdzięcznej narracji o samorealizacji („Tworzymy przestrzeń do samorozwoju i samorealizacji”⁴⁵⁸), stawianiu się najlepszą wersją siebie („[...] offers tools to explore and grow into your best selves”⁴⁵⁹ – oferuje narzędzia do odkrywania i stawiania się najlepszą wersją siebie – tłum. własne) i rozkwitaniu⁴⁶⁰ („creating culture where employees can thrive personally and professionally”⁴⁶¹ – tworzenie kultury, w której pracownicy mogą wzrastać na wymiarze osobistym i zawodowym – tłum. własne). Obietnice nieograniczonych możliwości i dowolności w połączeniu ze stałym przerzucaniem odpowiedzialności na jednostkę stanowią kluczowy mechanizm współczesnych praktyk władzy w środowisku pracy. W ten sposób neoliberalizm rozszerza logikę rynkową na wszystkie sfery życia, przekształcając jednostkę we wcześniej wspomnianego przedsiębiorcę samego siebie (*entrepreneur of the self*)⁴⁶² – samoregulujący się podmiot, który ma nieustannie zarządzać własnym kapitałem, inwestować w siebie i optymalizować swoją wartość rynkową. Według Subira Sinhy ideologia neoliberalna:

⁴⁵⁸ <https://www.drutex.pl/pl/kariera/> (dostęp: 1.02.2025).

⁴⁵⁹ <https://www.linkedin.com/jobs/view/4182766678/?alternateChannel=search&refId=6S4XzTCR6pY24Q1ipC4toA%3D%3D&trackingId=dJZy98HIEK1cJy4WBxr%2FMQ%3D%3D> (dostęp: 4.02.2025).

⁴⁶⁰ W języku angielskim czasownik *thrive* oznacza kwitnąć, dobrze się rozwijać, a w biznesowym angielskim – rozwijać się, odnosić sukcesy. W języku polskim *kwitnąć* również funkcjonuje jako „rozwijać się pomyślnie, prosperować”. Mimo, że określenie nie jest zazwyczaj używane do opisywania ludzi w dyskursie HR, zdecydowałam się zastosować go w przykładzie ponieważ pozwala wierniej oddać jego oryginalne znaczenie – to niezwykle silna metafora, której biologiczne konotacje zakorzeniają ją w kontekście organicznego wzrostu.

⁴⁶¹ <https://www.linkedin.com/jobs/view/b2b-product-business-developer-at-canon-emea-4207784142/?originalSubdomain=pl> (dostęp: 1.02.2025).

⁴⁶² Koncepcja została wprowadzona przez Michela Foucaulta, który wykazuje, że ludzie w systemie neoliberalnym są jednocześnie własnym zasobem i producentem siebie (zob. Foucault 2011).

„(...) usiłuje odpolitycznić świat pracy, ubierając go w pojęciowe szaty «kapitału ludzkiego», traktując go nie jako niezależny czynnik produkcji, lecz jako szczególnie typ kapitału, określoną kombinację atrybutów fizyczno-genetycznych i kwalifikacji nabywanych w rezultacie «inwestycji». W konsekwencji pracownicy są autonomicznymi przedsiębiorcami, ponoszącymi pełną odpowiedzialność za własne decyzje inwestycyjne.” (Sinha 2009, s. 264)

Model kariery opartej na ciągłym samodoskonaleniu i szybkim awansie jest przedstawiany jako uniwersalny i „naturalny”. Alternatywne podejścia względem wykonywanej pracy, np. traktowanie jej wyłącznie przez pryzmat źródła utrzymania czy przedkładanie stabilności i spokoju ponad ciągły rozwój, właściwie nie istnieją w tym dyskursie. Narracja jest tak dominująca, że jednostki definiują siebie i swoje cele w jej ramach, często nie dostrzegając, iż to konstrukt służący przede wszystkim interesom bardzo wąskiej grupy, do której należy kapitał. Pozornie neutralne i pozytywne określenia jak dzielenie się wiedzą, poczucie odpowiedzialności za innych, wielokrotnie wspominane już rozwój, ambicja, pasja itd., definiują granice akceptowanych postaw, wykluczając osoby, dla których praca jest *tylko* pracą.

Kategorie opisujące współczesne środowisko pracy są semantycznie skalibrowane, aby zwiększać efektywność pracowników poprzez internalizację celów przedsiębiorstwa przez jednostkę. Zabiegi służą konstruowaniu i reprodukowaniu oczekiwania totalizującego zaangażowania, które przekracza konwencjonalne granice stosunku pracy, gdzie stosunek pracy opiera się na wymianie (praca w określonych ramach czasowych i zadaniowych za wynagrodzenie). Dyskurs obejmuje wymiar emocjonalny (uczucia, nastroje) i tożsamościowy jednostki (w jakim stopniu praca i rola zawodowa stają się integralną częścią *ja* pracownika, wpływając na jego samookreślenie, poczucie własnej wartości i sposób, w jaki jest postrzegany przez siebie i innych). Innymi słowy, firmy, konstruując takie przekazy, nieświadomie lub świadomie komunikują, że oczekują od pracowników nie tylko profesjonalizmu i rzetelnego wykonywania zadań, ale także głębokiego, osobistego „poświęcania się” pracy. Budowanie zaangażowania w pracę jest nadrzędnym celem wszystkich opisanych praktyk organizacyjnych. Wiemy to, ponieważ na gruncie nauk o zarządzaniu powstawało (i powstaje) mnóstwo badań, które wskazują dokładnie te same czynniki

zwiększenia zaangażowania, które pracodawcy obiecują jako korzyści – wspólnotę, poczucie sensu, akceptację, autonomię, docenianie. To pokazuje, że pracodawcy, choć używają sformułowań pozornie oddających władzę pracownikom, faktycznie umacniają swoją przewagę, skłaniając ich do dobrowolnego przyjęcia wartości i norm. Imperatyw pasji, inicjatywy, stałego rozwoju, zaangażowania, utożsamiania się z celami organizacji, odnajdywania źródła satysfakcji i tożsamości w pracy to ideologia umożliwiająca intensyfikację wycisku.

Cała zrekonstruowana w badaniu narracja nie tylko odzwierciedla dominujące w systemie neoliberalnym normy, ale też aktywnie je tworzy i reprodukuje. Opisane frazy i idee kształtują konstrukt „dobrej pracy”, „atrakcyjnego miejsca pracy” i „kariery”. Jeśli dominującą narracją jest ta o możliwości rozwoju jako kluczowym aspekcie pracy, trudno wyobrazić sobie alternatywne wzorce myślenia. Jeśli w większości przekazów wyzwania są przedstawiane jako coś atrakcyjnego i aspiracyjnego, trudno temu zaprzeczyć. Warto również zwrócić uwagę na dyskursywne przeniesienie potrzeb biznesowych przedsiębiorstw – wydajności, innowacyjności, elastyczności – do domeny psychologicznych predyspozycji i cech osobowości jednostki – pasji, proaktywności, samodzielności, nastawienia na rozwój (Boltanski i Chiapello 2022 s. 299-301). Dążenie firm do stałego generowania nowych, przynoszących większe zyski rozwiązań, nie jest komunikowane jako zadanie do wykonania, lecz przez pryzmat oczekiwania pasjonowania się innowacjami. Podobnie konieczność szybkiej adaptacji do zmiany priorytetów i chaosu zostaje przeformułowana z opresyjnego wymogu pracy pod presją w poszukiwanie osoby, która świetnie odnajduje się w dynamicznym środowisku. Proces przenosi odpowiedzialność z systemu na jednostkę – to nie organizacja jest źle zorganizowana, lecz pracownik ma być elastyczny, nie zadania są monotonne, lecz pracownikowi brakuje zaangażowania. Stosunek pracy z kolei, tradycyjnie oparty na transakcji, zostaje przekształcony w relację totalizującą, w której organizacja rości sobie prawo do całościowej dyspozycji psychofizycznej jednostki: jej afektu (pasja), potencjału (rozwój) oraz kompetencji społecznych (współpraca).

Podsumowując, ideologia ułatwia instrumentalne traktowanie jednostek

w służbie realizacji celów organizacyjnych. W *Nowomowie neoliberalnej* Alain Bihr twierdzi, że narracja reprezentująca interesy klasy dominującej, stając się wspólnym językiem całego społeczeństwa, utrudnia członkom klas podporządkowanych zrozumienie ich położenia oraz celów, do jakich powinni dążyć (Bihr 2008, s. 13). Z kolei Joanna Bednarek w podsumowaniu cyklu spotkań *Nie hańbi, ale... O pracy w Polsce XXI wieku* organizowanym w 2019 roku przez Centrum Otwartej Humanistyki UAM⁴⁶³ w podobnym duchu stwierdza, że narracja neoliberalna kontroluje sens pracy, a poprzez wytwarzane przez nią i w jej ramach poczucie rywalizacji między jednostkami, zapobiega mobilizacji pracowników. Konstatując głosy pojawiające się w dyskusjach, stwierdza, że nagłym zadaniem jest zmiana zbiorowej wyobraźni na temat pracy⁴⁶⁴.

Perspektywa kandydatów i pracowników jako interesujące pole badawcze

Całe badanie skupiając się na obrazie pracy i dążąc do wskazania ideologicznych aspektów dyskursu ofert pracy, pomija indywidualną sprawczość (*agency*) – zdolność jednostek do reinterpretacji i zmiany dominującego dyskursu (zob. Ahearn 2001, Barker i Galasiński 2001, Bonnin 2021, Marignier 2020). Niewątpliwie należy podkreślić, że postrzeganie odbiorców i odbiorczyń jako pasywnych, bezrefleksyjnie internalizujących narzucane im skrypty, byłoby daleko idącym uproszczeniem. Firmy konstruują pewien obraz pracy i ofertę tożsamościową, z którą jednostki mogą się identyfikować bądź nie. Ludzie mają sprawczość, która pozwala im negocjować, reinterpretować lub odrzucać oferowane znaczenia i zasady. Od tego, na ile jesteśmy przywiązani do obrazu samych siebie jako samodzielnych profesjonalistów, zaangażowanych pasjonatów czy ambitnych innowatorów, zależy, jak oddani pracy jesteśmy i ile jesteśmy w stanie jej poświęcić. Obok jednostek w pełni uznających hegemoniczną ideologię pracy i partycypujących w niej, odnajdujących w ten sposób autentyczną ścieżkę samorealizacji, są osoby, które pragmatycznie odgrywają

⁴⁶³ Panelistkami i panelistami cyklu byli: Edwin Bendyk, Marcin Czachor, Olga Gitkiewicz, Jerzy Kochanowski, Szczepan Kopyt, Grażyna Krzyminiewska, Andrzej Leder, Anna Musiała, Marek Piechowiak, Jacek Silski, Bronisław Sitek, Maja Staško, Artur Szarecki, Piotr Szumlewicz, Marek Szymaniak, Alicja Urbaniak-Kopeć, Jarosław Urbański, Anna Wiatr, Rafał Woś. Kuratorami cyklu byli prof. Anna Musiała i prof. Przemysław Czapliński.

⁴⁶⁴ J. Bednarek, *Common future, czyli o pracy w Polsce XXI wieku („Nie hańbi, ale...” – podsumowanie)* <https://www.zamekczyta.pl/common-future-czyli-o-pracy-w-polsce-xxi-wieku-nie-hanbi-ale-podsumowanie/> (dostęp: 20.06.2025).

wymaganą rolę, oraz takie, które podchodzą do pracy instrumentalnie (zob. Kunda 1992, Szarecki 2017). Dla ostatniej wymienionej grupy korporacja (czy inna duża firma) ma przede wszystkim gwarantować stabilność finansową i przewidywalność warunków zatrudnienia, a narracja o tożsamości i kulturze organizacyjnej jest postrzegana z dystansem, a nawet cynizmem. Wyrazistym, choć często niedocenianym w badaniach akademickich, przejawem tej postawy jest fenomen internetowej memosfery skierowanej przeciwko pracy korporacyjnej / biurowej. Jak pisze Anna Chudzik, która na podstawie memów zrekonstruowała obraz pracy zdalnej w czasie pandemii:

„Memy w kontekście swojej atrakcyjności i powszechności pełnią bowiem dwojaką funkcję poznawczą: po pierwsze, są skondensowanym obrazem społecznie podzielanych opinii, po drugie, stają się – lub mogą się stać – ważną częścią kulturowej semiosfery i narzędziem kreowania społecznych wyobrażeń.” (Chudzik 2021, s. 118)

Przytoczona diagnoza pozwala zatem postrzegać memy jako mechanizm, poprzez który pracownicy wspólnie dostrzegają absurdalność współczesnej pracy – od obrazów dekonstruujących korporacyjny żargon, przez ironiczne komentarze dotyczące nieefektywności spotkań, pasywno-agresywnej komunikacji e-mailowej, żarty z (bez)produktywności i symulowania pracy, po krótkie wideo parodiujące puste rytuały organizacyjne – żeby wymienić tylko kilka z brzegu. Ta oddolna praktyka kulturowa funkcjonuje jako bufor, tworząc krytyczny dystans wobec oficjalnego dyskursu i wzmacniając instrumentalne postrzeganie pracy jako niezbędnego elementu do utrzymania się, a nie misji. Sprawczość manifestuje się w świadomej odmowie zaangażowania afektywnego i kategorycznym wytyczeniu granic między sferą zawodową a prywatnym „ja”. Zbadanie tego zróżnicowanego spektrum postaw – analiza strategii adaptacji, negocjacji i oporu stosowanych przez pracowników w odpowiedzi na narrację organizacji – wykracza poza ramy niniejszej dysertacji, lecz stanowi niezwykle obiecujący kierunek przyszłych badań, który pozwoliłoby na pełniejsze zrozumienie dialektyki między dyskursem a jego recepcją. Drugim, równie ciekawym obszarem eksploracji byłoby badanie kontrdyskursów. Od początku interesowała mnie przede wszystkim narracja narzucana przez dyskurs neoliberalny. Zauważam jednak zarówno przestrzeń, jak i potrzebę identyfikacji i opisu oddolnych, alternatywnych narracji, które kwestionują i krytykują opisane przeze mnie podejście do

pracy, a zwłaszcza aspekty związane z nadmiernym wyzyskiem, presją produktywności i prymatem niepohamowanego wzrostu – charakterystycznymi dla systemu kapitalistycznego. Promują one inne postawy, skoncentrowane na odzyskiwaniu poczucia autonomii i osobistej wartości poza osiągnięciami zawodowymi. Badanie tych narracji pozwoliłoby na lepsze zrozumienie, jak jednostki i grupy tworzą przestrzeń oporu wobec hegemonicznego dyskursu pracy, reinterpreterując swoje doświadczenia oraz redefiniując znaczenie sukcesu i spełnienia.

Nie będzie niczym odkrywczym konstatacja, że owe dyskursy kwestionujące dominujące podejście do pracy mogą zaistnieć niemal wyłącznie dzięki mediom społecznościowym, które umożliwiają nie tylko artykulację alternatywnych wartości, lecz także integrację osób podzielających krytyczne stanowisko wobec dominujących narracji, na skalę, która w tradycyjnych mediach byłaby prawdopodobnie niemożliwa. Powstaje jednak pytanie, na ile te kontradyskursy będą zdolne do trwałej instytucjonalizacji i stabilizacji oraz w jakim stopniu ich przesłanie może być adaptowane bądź osłabiane w konfrontacji z tzw. „mainstreamem”. Czy w dobie skrajnej indywidualizacji krytyka kultu produktywności i efektywności ma potencjał przeniknięcia do głównego nurtu dyskursu publicznego, a jeśli tak, to w jakim czasie i w jakiej formie, by zachować zgodność ze swoimi pierwotnymi wartościami?

Bibliografia

Abbott A. (1988), *The System of Professions: An Essay on the Division of Expert Labor*, Chicago-London: The University of Chicago Press.

Adamczyk M., Kubasiak M. (2009), *Employer Branding – budowanie pozytywnego wizerunku pracodawcy na rynku pracy*, [w:] U. Gołaszewska-Kaczan (red.), *Czas na EB. Employer Branding and Corporate Social Responsibility*, Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, s. 139-151.

Adler P. S., Forbes L. C., Willmott H. (2007), *Critical Management Studies*, „Academy of Management Annals”, 1(1), s. 119-179.

Ahearn L. (2001), *Language and agency*, „Annual Review of Anthropology”, 30, s. 109-137.

Ahmed S. (2012), *On Being Included: Racism and Diversity in Institutional Life*, Durham, NC: Duke University Press.

Ainsworth S., Hardy C. (2004), *Critical discourse analysis and identity: why bother?*, „Critical Discourse Studies”, 1 (2), s. 225-259.

Albrychiewicz-Słocińska A., Robak E. (2017), *Pozyskiwanie pracowników z pokolenia Y – wybrane praktyki organizacyjne z zakresu marketingu rekrutacyjnego*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, (28), s. 147–161.

Alvesson M., Bridgman T., Willmott H. (red.) (2009), *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, Oxford: Oxford University Press.

Alvesson M., Karreman D. (2000), *Varieties of Discourse: On the Study of Organizations through Discourse Analysis*, „Human Relations”, 53 (9), s. 1125-1149.

Alvesson M., Spicer A. (2016), *The Stupidity Paradox. The Power and Pitfalls of Functional Stupidity at Work*, London: Profile Books.

Alvesson M., Willmott H. (red.) (1992), *Critical Management Studies*, London: Sage.

Amabile T. M. (1988), *A model of creativity and innovation in organizations*, [w:] B. M. Staw, L. L. Cummings (red.), *Research in Organizational Behavior*, t. 10, Greenwich, CT: JAI Press, s. 123-167.

Ambler T., Barrow S. (1996), *The employer brand*, „Journal of Brand Management”, 4, s. 185-206.

Amin A. (red.) (1994), *Post-Fordism: A Reader*, Oxford: Blackwell Publishing.

Angermüller J. (2018), *Analiza dyskursu „po strukturalizmie”*, przeł. J. Stanaszek, [w:] H. Ostrowicka (red.), *Analiza dyskursu w badaniach szkolnictwa wyższego*, Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Sedno, s. 29-56.

Angermüller J., Maingueneau D., Wodak R. (red.) (2014), *The Discourse Studies Reader. Main Currents in Theory and Analysis*, Amsterdam-Philadelphia: John Benjamins.

Arcodia Ch., Barker T. (2002), *A Review of Web-Based Job Advertisements for Australian Event Management Positions*, „Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism”, 1 (4), s. 1-18.

Ariadna. Ogólnopolski Panel Badawczy, *Chcemy znać zarobki innych, ale swoich nie ujawniać – Polacy o jawności wynagrodzeń*, <https://panelariadna.pl/news/chcemy-znac-zarobki-innych-ale-swoich-nie-chcemy-ujawniac-polacy-o-jawnosci-wynagrodzen> (dostęp: 10.06.2025).

Ashforth B. E., Harrison S. H., Corley K. G. (2008), *Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions*, „Journal of Management”, 34, s. 325-374.

Asprey S. (2005), Recruitment Advertising, [w:] A. R. Mackay (red.), *The Practice of Advertising*, wyd. 5, Oxford: Elsevier, s. 268-280.

Backhaus K. (2016), *Employer Branding Revisited*, „Organization Management Journal”, 13 (4), s. 193-201.

Backhaus K., Tikoo S. (2004), *Conceptualizing and researching employer branding*, „Career Development International”, 9 (5), s. 501-517.

Bailey C., Madden A. (2017), *Time reclaimed: temporality and the experience of meaningful work*, „Work, Employment & Society”, 31 (1), s. 3-18.

Balcar J. (2016), *Is it better to invest in hard or soft skills?*, „The Economic and Labour Relations Review”, 27 (4), s. 453-470.

Banet-Weiser S. (2012), *Authentic™. The Politics of Ambivalence in a Brand Culture*, New York: New York University Press.

Bańko M. (2006), *Polszczyzna na co dzień*, Warszawa: PWN.

Bańko M., Linde-Usiekiewicz J., Łaziński M. (2020), *Rekomendacje dotyczące języka niedyskryminującego na Uniwersytecie Warszawskim*, Warszawa: Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego.

Bargiela-Chiappini F. (red.) (2009), *The Handbook of Business Discourse*, Edinburgh: Edinburgh University Press.

- Barker C., Galasiński D. (2001), *Cultural Studies and Discourse Analysis. A Dialogue on Language and Identity*, London: Sage.
- Barker J. R. (1993), *Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams*, „Administrative Science Quarterly”, 38 (3), s. 408-437.
- Baron R. A., Tang J. (2008), *Entrepreneurs' Social Skills and New Venture Performance: Mediating Mechanisms and Cultural Generality*, „Journal of Management”, 35 (2), s. 282-306.
- Bartmiński J. (2003), *Miejsce wartości w językowym obrazie świata*, [w:] J. Bartmiński (red.), *Język w kręgu wartości. Studia semantyczne*, Lublin: Wydawnictwo UMCS, s. 59-86.
- Baudrillard J. (2005), *Symulakry i symulacja*, przeł. S. Królak, Warszawa: Sic!.
- Baudrillard J. (2006), *Spoleczeństwo konsumpcyjne. Jego mity i struktury*, przeł. S. Królak, Warszawa: Wydawnictwo Sic!.
- Baudrillard, J. (1998), *The Consumer Society: Myths and Structures*, London: SAGE Publications Ltd.
- Bauman Z. (2003), *Razem, osobno*, przeł. T. Kunz, Kraków: Wydawnictwo Literackie.
- Bauman Z. (2006), *Praca, konsumpcjonizm i nowi ubodzy*, przeł. S. Obirek, Kraków: Wydawnictwo WAM.
- Bauman Z. (2009), *Konsumowanie życia*, przeł. M. Wyrwas-Wiśniewska, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Beck C. W. (2016), *Perceptions of thanks in the workplace: use, effectiveness, and dark sides of managerial gratitude*, „Corporate Communications: An International Journal”, 21 (3), s. 333-351.
- Beck U. (2004), *Spoleczeństwo ryzyka. W drodze do innej nowoczesności*, przeł. S. Cieśla, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Becker H. S. (1963), *Outsiders. Studies in the Sociology of Deviance*, New York: Free Press.
- Bednarek J., (13.11.2019), *Common future, czyli o pracy w Polsce XXI wieku („Nie hańbi, ale...” – podsumowanie)*, <https://www.zamekczyta.pl/common-future-czyli-o-pracy-w-polsce-xxi-wieku-nie-hanbi-i-ale-podsumowanie/> (dostęp: 20.06.2025).
- Bell D. (1973), *The Coming of Post-Industrial Society. A Venture in Social Forecasting*, New York: Basic Books.

- Bell D. (1980), *The social framework of the information society*, [w:] T. Forrester (red.), *The Microelectronics Revolution. The Complete Guide to the New Technology and Its Impact on Society*, London: Blackwell, s. 500-549.
- Bell D. (2014), *Kulturowe sprzeczności kapitalizmu*, przeł. S. Amsterdamski, Warszawa: Wydawnictwo Aletheia.
- Bell J. M., Hartmann D. (2007), *Diversity in Everyday Discourse: The Cultural Ambiguities and Consequences of „Happy Talk”*, „American Sociological Review”, 72 (6), s. 895-914.
- Benefit Systems (8.04.2025), *Benefit Systems z rekordowymi wynikami za 2024 rok*, <https://biuroprasowe.benefitsystems.pl/396624-benefit-systems-z-rekordowymi-wynikami-za-2024-rok> (dostęp: 20.04.2025).
- Benwell B., Stokoe E. (2006), *Discourse and Identity*, Edinburgh: Edinburgh University Press.
- Bergan S. (2007), *Qualifications. Introduction to a Concept*, Strasbourg: Council of Europe.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1983). *Spoleczne tworzenie rzeczywistości*. Przeł. J. Niżnik. Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy.
- Bhatia V. K. (1993), *Analysing Genre. Language Use in Professional Settings*, London-New York: Longman.
- Bhatia V. K. (2005), *Generic Patterns in Promotional Discourse*, [w:] H. Halmari, T. Virtanen (red.), *Persuasion Across Genres*, Amsterdam-Philadelphia: John Benjamins Publishing Company, s. 213-225.
- Białecki I. (2006), *Pojęcie kompetencji a polityka wobec edukacji i rynku pracy*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe”, 2 (28), s. 97-107.
- Bieniok H. (2010), *Rola zarządzania talentami w procesie budowy potencjału innowacyjnego organizacji*, [w:] H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania*, Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, s. 23-24.
- Bieńkowska-Ptasznik M. (2006), *Tożsamość jednostki we współczesnym świecie*, [w:] M. Bieńkowska-Ptasznik, K. Krzysztofek, A. Sadowski (red.), *Obywatelstwo i tożsamość w społeczeństwach zróżnicowanych kulturowo i na pograniczach*, t. 1, Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, s. 185-192.
- Biernacka M. (2009), *Człowiek korporacji. Od normatywizmu do afirmacji własnego Ja*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.

- Biernacka M. (2021), *Między kapitalizmem a socjalizmem, czyli o systemowym rygorze dyskursu w miejscu pracy*, „Studia Socjologiczne”, 3 (242), s. 155–163.
- Bihl, A. (2008). *Nowomowa neoliberalna: retoryka kapitalistycznego fetyszyzmu*. Warszawa: Instytut Wydawniczy Książka i Prasa.
- Bille T. (2010), *The Nordic Approach to the Experience Economy: Does It Make Sense?*, „Creative Encounters Working Paper”, 44, s. 1-19.
- Bird B. R. (2013), *Culture, employment*, [w:] *Sociology of Work. An Encyclopedia*, t. 2, Thousand Oaks: SAGE Publications, s. 146-148.
- Birmingham W. C., Holt-Lunstad J., Herr R. M., Barth A. (2024), *Social Connections in the Workplace*, „American Journal of Health Promotion”, 38 (6), s. 886-891.
- Biskupska K. (2014), *Analiza dyskursu i krytyczna analiza dyskursu*, [w:] *Współczesne teorie społeczne. W kręgu ujęć paradygmatycznych*, Opole: Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, s. 369-388.
- Blommaert J., Bulcaen C. (2000), *Critical Discourse Analysis*, „Annual Review of Anthropology”, 29, s. 447-466.
- Blumer H. (1969), *Symbolic Interactionism. Perspective and Method*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Bokszański Z. (2007), *Indywidualizm a zmiana społeczna. Polacy wobec nowoczesności – raport z badań*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Boltanski L., Chiapello È. (2022), *Nowy duch kapitalizmu*, przeł. F. Rogalski, Warszawa: Oficyna Naukowa.
- Bonnin J. E. (2021), *Discourse analysis for social change: voice, agency and hope*, „International Journal of the Sociology of Language”, 2021 (267-268), s. 69-84.
- Boshanna A. (2021), *Diversity on corporate boards: A systematic review*, „Corporate Ownership and Control”, 18 (4), s. 8-20.
- Bourdieu P. (2005), *Dystynkcja. Społeczna krytyka władzy sądenia*, przeł. P. Biłos, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Boutang Y. M. (2011), *Cognitive Capitalism*, przeł. E. Emery, Cambridge: Polity Press.
- Bralczyk J. (2004), *Język na sprzedaż*, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Braverman H. (1998), *Labor and Monopoly Capital. The Degradation of Work in the Twentieth Century*, New York: Monthly Review Press.

- Breeze R. (2012), *Legitimation in Corporate Discourse: Oil Corporations after Deepwater Horizon*, „Discourse & Society”, 23 (1), s. 3-18.
- Breeze R. (2013), *Corporate Discourse*, London: Bloomsbury.
- Brinkmann S. (2017), *Stand Firm. Resisting the Self-Improvement Craze*, przeł. T. McTurk, Cambridge: Polity Press.
- Brown J. N., Swain A. (2009), *The Professional Recruiter's Handbook. Delivering Excellence in Recruitment Practice*, London-Philadelphia: Kogan Page.
- Bryant P. C., Allen D. G. (2013), *Compensation, Benefits and Employee Turnover: HR Strategies for Retaining Top Talent*, „Compensation & Benefits Review”, 45 (3), s. 171-175.
- Buchowski M. (2013), *Neoliberalizm w Europie Środkowej – magia, religia czy nauka?*, „Poznańskie Studia Slawistyczne”, 4 (2013), s. 29-41.
- Budd J. W. (2011), *The Thought of Work*, Ithaca-London: Cornell University Press.
- Burchill F. (2017), *Labour Relations*, London: Bloomsbury Publishing (Red Globe Press).
- Burr V. (1995), *An Introduction to Social Constructionism*, London: Routledge.
- Burr V. (2003), *Social Constructionism*, wyd. 2, London: Routledge.
- Burr V. (2015), *Social Constructionism*, [w:] J. Wright (red.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, wyd. 2, s. 222-227.
- Bywalec C. (2010), *Konsumpcja a rozwój gospodarczy i społeczny*, Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Cabaj N., Charycka B., Czerniawska D., Sawicka M. (2021), *Od profesjonalistów do ekspertów: przemiany zawodów specjalistycznych*, „Studia Socjologiczne”, 1, s. 99-118.
- Caban-Piaskowska K, Gwarda-Gruszczyńska E. (2013), *Współpraca a innowacyjne przedsiębiorstwa*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica”, 283, s. 69-78.
- Caiels J., Silarova B., Milne A. J., Beadle-Brown J. (2024), *Strengths-based Approaches – Perspectives from Practitioners*, „The British Journal of Social Work”, 54 (1), s. 168-188.
- Campbell C. (1987), *Romantic Ethic and the Spirit of Modern Consumerism*, Oxford: Basil Blackwell.
- Campbell C. (1995), *The sociology of consumption*, [w:] D. Miller (red.), *Acknowledging Consumption*, London: Routledge.

- Carroll M., Marchington M., Jill E., Taylor S. (1999), *Recruitment in Small Firms: processes, methods and problems*, „Employee Relations”, 21 (3), s. 236-250.
- Castells M. (2007), *Społeczeństwo sieci*, przeł. K. Krzemień-Ojak, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Castells M. (2008), *Siła tożsamości*, przeł. A. Topczewska, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Cech E. A. (2021), *The Trouble with Passion. How Searching for Fulfillment at Work Fosters Inequality*, Oakland, CA: University of California Press.
- Cegiełka A. (2018), *Język ogłoszeń o pracę*, „Poradnik Językowy”, 6, s. 91-104.
- Centrum Pomocy Pracuj.pl, *Co zawiera ogłoszenie rekrutacyjne?*, <https://pomoc.pracuj.pl/hc/pl/articles/360039691453-Co-zawiera-og%C5%82oszenie-rekrutacyjne> (dostęp: 4.09.2024).
- Cheban-Gore Y. M. (2024), *A Candidate Needs Approach to Job Advertisements* [rozprawa doktorska], New York: City University of New York.
- Cheney G. (1983), *The rhetoric of identification and the study of organizational communication*, „Quarterly Journal of Speech”, 69, s. 143-158.
- Chiapello E., Fairclough N. (2002), *Understanding the new management ideology: a transdisciplinary contribution from critical discourse analysis and new sociology of capitalism*, „Discourse & Society”, 13 (2), s. 185-208.
- Chiapello E., Fairclough N. (2008), *Nowa ideologia zarządzania. Podejście transdyscyplinarne krytycznej analizy dyskursu i nowej socjologii kapitalizmu*, [w:] A. Duszak, N. Fairclough (red.), *Krytyczna analiza dyskursu. Interdyscyplinarne podejście do komunikacji społecznej*, Kraków: Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych „Universitas”, s. 373-404.
- Chilton P. (2008), *Brakujące ogniwo KAD: moduły, amalgamaty i instynkt krytyczny*, przeł. J. Piotrowski, [w:] A. Duszak, N. Fairclough (red.), *Krytyczna analiza dyskursu. Interdyscyplinarne podejście do komunikacji społecznej*, Kraków: Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych „Universitas”, s. 61-102.
- Chudzik A. (2021), *„Fajna ta praca zdalna, taka nie za ciężka”. O obrazie pracy w okresie pandemii w internetowych memach*, „Media i Społeczeństwo”, 14 (1), s. 117-130.
- Cierpich A. (2017), *Status i funkcje elementów angielskich w języku Polaków zatrudnionych w wybranych korporacjach międzynarodowych* [rozprawa doktorska], Kraków: Uniwersytet Jagielloński.

- Clancy J. J. (1989), *The Invisible Powers. The Language of Business*, Toronto: Lexington Books.
- Cohen L. (2003), *A Consumers' Republic. The Politics of Mass Consumption in Postwar America*, New York: Knopf.
- Cooman R. D., Pepermans R. (2012), *Portraying fitting values in job advertisements*, „Journal of Vocational Behavior”, 81 (1), s. 1-13.
- Cornelissen J. P., Haslam S. A., Balmer J. M. T. (2007), *Social Identity, Organizational Identity and Corporate Identity: Towards an Integrated Understanding of Processes, Patterning and Products*, „British Journal of Management”, 18 (1), s. 1-16.
- Cowling A., Mailer C. (1998), *Managing Human Resources*, wyd. 3, London: Routledge.
- Cox T. (1993), *Cultural Diversity in Organizations. Theory, Research and Practice*, San Francisco: Berrett-Koehler.
- Crocetti C. (2001), *Corporate learning: A knowledge management perspective*, „The Internet and Higher Education”, 4 (3-4), s. 271-285.
- Crossan M. M., Apaydin M. (2010), *A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature*, „Journal of Management Studies”, 47 (6), s. 1154-1191.
- Cudd A. E. (2007), *Sporting Metaphors: Competition and the Ethos of Capitalism*, „Journal of the Philosophy of Sport”, 34, s. 52-67.
- Cursea (30.10.2024), *What Is a Hackathon and Why Attend One?*, <https://www.coursera.org/articles/what-is-a-hackathon> (dostęp: 10.02.2025).
- Czachur W. (2011), *Dyskursywny obraz świata. Kilka refleksji*, „Tekst i Dyskurs”, 4, s. 101-118.
- Czakon P. (2019), *Praca prekarna w świadomości i doświadczeniu młodzieży studiującej z perspektywy kapitału społeczno-kulturowego* [rozprawa doktorska], Katowice: Uniwersytet Śląski.
- Czarnecki J. S. (2011), *Korporacja*, [w] J. S. Czarnecki *Architektura korporacji. Analiza teoretyczna i metodologiczna*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s. 25-50.
- Czarnota-Bojarska J. (2010), *Dopasowanie człowiek-organizacja i tożsamość organizacyjna*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Czech C. (2010), *Obraz świata w dobie dominacji globalnej ideologii neoliberalnej*, „Przegląd Pedagogiczny”, 2, s. 9-22.

Czwórka Polskie Radio (17.08.2023), *Lazy Girl Job - nowy trend pokolenia Z* [audycja], <https://www.polskieradio.pl/10/10332/artykul/3226376,lazy-girl-job-nowy-trend-pokolenia-z> (dostęp: 20.05.2025).

Czyżewski M. (2012), *Dyskursy tożsamościowe w nauce i życiu społecznym. Odmiany, własności, funkcje*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

Dach Z. (2012), *Globalizacja – wyzwania i zagrożenia*, [w:] Z. Dach (red.), *Polska wobec procesów globalizacji. Aspekty społeczno-ekonomiczne*, Kraków: Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, s. 13-29.

Dale M. (2003), *A Manager's Guide to Recruitment and Selection*, London: Kogan Page.

Dalla Costa M., James S. (1975), *The Power of Women and the Subversion of the Community*, Bristol: Falling Wall Press.

Danielewicz M., Hernik K. (2020), *Zmiana zawodowa. Wielkie wysiłki w imię niepewnych efektów*, Warszawa: Instytut Badań Edukacyjnych.

Daszkiewicz M., Wrona S. (2014), *Kreowanie marki korporacyjnej*, Warszawa: Difin.

Davies W. (2015), *The Happiness Industry. How the Government and Big Business Sold Us Well-Being*, London – New York: Verso Books.

Davison H. K., Maraist C., Bing M. N. (2011), *Friend or foe? The promise and pitfalls of using social networking sites for HR decisions*, „Journal of Business and Psychology”, 26 (2), s. 153-159.

Dekay S. (2009), *Are Business-Oriented Social Networking Web Sites Useful Resources for Locating Passive Jobseekers? Results of a Recent Study*, „Business Communication Quarterly”, 72 (1), s. 101-105.

Dębkowska K., Kłosiewicz-Górecka U., Szymańska A., Ważniewski P., Zybertowicz K. (2022), *Kompetencje pracowników dziś i jutro*, Warszawa: Polski Instytut Ekonomiczny.

Dijck J. (2015), „*You have one identity*”: performing the self on Facebook and LinkedIn, „Media, Culture & Society”, 35 (2), s. 199-215.

Dobek-Ostrowska B. (2022), *System odpowiedzialności społecznej mediów jako wartość demokracji*, [w:] *Media a wartości demokratyczne*, Wrocław: Uniwersytet Wrocławski, s. 41-48.

Dobra Robota (28.09.2023), *Jawność zarobków - zmiany na rynku pracy. Rozmowa z Olgą Legosz, specjalistką HR* [wideo], <https://www.youtube.com/watch?v=0FagDik7mmyM> (dostęp: 12.06.2025).

- Dobrzyński M. (2011), *Doktryna neoliberalna jako ideologia zarządzania*, „Studia i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego”, 1, s. 7-12.
- Drozdowski R, Zakrzewska A., Puchalska K., Morchat M., Mroczkowska D. (2010), *Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki*, Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Drucker P. (1993), *Post-Capitalist Society*, New York: HarperBusiness.
- Duda-Machejek A. (2024). *Cele i dążenia młodych Polaków: przegląd badań*, [w:] B. Więckiewicz (red.), *Aspiracje i dążenia młodzieży*, Warszawa: Instytut Badań Edukacyjnych, s. 93-136.
- Dudek M. (2011), *Recenzja książki: Maja Biernacka Człowiek korporacji. Od normatywizmu do afirmacji własnego Ja*, „Przełęcz Socjologii Jakościowej”, 7 (3), s. 114-119.
- Dul J., Ceylan C. (2010), *Work environments for employee creativity*, „Ergonomics”, 54 (1), s. 12-20.
- Duszek A., Fairclough N. (2008), *Krytyczna analiza dyskursu. Interdyscyplinarne podejście do komunikacji społecznej*, Kraków: Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych „Universitas”.
- Eckert A. (red.) (2016), *Global Histories of Work*, Boston-Berlin: De Gruyter Oldenbourg.
- Edwards A. (2014), *English in the Netherlands. Functions, forms and attitudes* [rozprawa doktorska], Cambridge: University of Cambridge.
- Ellemers N., Gilder D., Haslam A. S. (2004), *Motivating individuals and group at work: a social identity perspective on leadership and group performance*, „Academy of Management Review”, 29 (3), s. 459-478.
- England P., Budig M., Folbre N. (2002), *Wages of virtue: The relative pay of care work*, „Social Problems”, 49 (1), s. 145-161.
- England P., Folbre N. (1999), *The Cost of Caring*, „The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science”, 561 (1), s. 39-51.
- Engstrom C. L., Petre J. T., Petre E. A. (2017), *Rhetorical Analysis of Fast-Growth Businesses' Job Advertisements: Implications for Job Search*, „Business and Professional Communication Quarterly”, 80 (3), s. 336-364.
- European Commission, *Implementing and delegated acts - CSRD*, https://finance.ec.europa.eu/regulation-and-supervision/financial-services-legislation/implementing-and-delegated-acts/corporate-sustainability-reporting-directive_en (dostęp: 5.04.2025).

- Ewens M., Giroud X. (2025), *Corporate Hierarchy*, NBER Working Paper W34162.
- Fairclough N. (1989), *Language and Power*, London: Longman.
- Fairclough N. (1995), *Critical Discourse Analysis. The Critical Study of Language*, London: Longman.
- Fairclough N. (2000), *New Labour, New Language?*, London: Routledge.
- Fairclough N., Mulderrig J., Wodak R. (2009), *Critical Discourse Analysis*, [w:] T. van Dijk (red.), *Discourse Studies. A Multidisciplinary Introduction*, London: Sage, s. 357-378.
- Fairclough N., Wodak R. (1997), *Critical Discourse Analysis*, [w:] T. van Dijk (red.), *Discourse Studies. A Multidisciplinary Introduction*, t. 2, London: Sage, s. 258-284.
- Fairclough N. (1992), *Discourse and Social Change*, Cambridge: Polity Press.
- Featherstone M. (1991), *Consumer Culture and Postmodernism*, London: Sage.
- Feldman D. C., Bearden W. O., Hardesty D. M. (2006), *Varying the content of job advertisements – The effects of message specificity*, „Journal of Advertising”, 35 (1), s. 123-141.
- Filmweb, <https://www.filmweb.pl/serial/Biuro-2005-202887> (dostęp: 20.05.2025).
- Filmweb, <https://www.filmweb.pl/serial/Rozdzielenie-2022-878161> (dostęp: 20.05.2025).
- Fisher M. (2009), *Capitalist Realism. Is There No Alternative?*, Winchester: Zero Books.
- Fisher M. (2009), *Prywatyzacja stresu*, [w:] *Realizm kapitalistyczny. Czy nie ma alternatywy?*, przeł. A. Mitas, Warszawa: Książka i Prasa, s. 42-60.
- Fiske J. (1989), *Understanding Popular Culture*, London: Routledge.
- Fleischer M. (2014), *Kapitał: niestety nie()ludzki*, Kraków: Libron.
- Fleming P., Sturdy A. (2009), „Just be yourself!”: *Towards neo-normative control in organizations?*, „Employee Relations”, 31 (6), s. 574-589.
- Florida, R. (2010), *Narodziny klasy kreatywnej*, przeł. T. Krzyżanowski i M. Penkala, Warszawa: Narodowe Centrum Kultury.
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu, <https://odpowiedzialnybiznes.pl/karta-roznorodnosc-i-sygnatariusze-karty/> (dostęp: 18.06.2025).
- Foster M. (2003), *Recruiting on the Web. Smart Strategies for Finding the Perfect Candidate*, New York: McGraw-Hill.

- Foucault M. (2011), *Narodziny biopolityki. Wykłady z Collège de France 1978/1979*, przeł. M. Herer, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Foucault, M. (2002), *Porządek dyskursu*, przeł. M. Kozłowski, Gdańsk: Słowo/Obraz Terytoria.
- Fournier V., Grey C. (2000), *At the critical moment: Conditions and prospects for critical management studies*, „Human Relations”, 53 (1), s. 7-32.
- Fowler R., Hodge B., Kress G., Trew T. (1979), *Language and Control*, London: Routledge and Kegan Paul.
- Frayne D. (2015), *The Refusal of Work. The Theory and Practice of Resistance to Work*, London: Zed Books.
- Frey C. B., Osborne M. A. (2017), *The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation?*, „Technological Forecasting and Social Change”, 114, s. 254-280.
- Fromm E. (1999), *Mieć czy być*, przeł. J. Karłowski, Poznań: Rebis.
- Fromm, E. (1981), *Homo consumens. Studium nad antropologią człowieka współczesnego*, przeł. H. Adamska, Warszawa: Czytelnik.
- Fuchs C. (2014), *Digital Labour and Karl Marx*, New York: Routledge.
- Fuoli M., Hart C. (2018), *Trust-Building Strategies in Corporate Discourse: An Experimental Study*, „Discourse & Society”, 29 (5), s. 514-552.
- Gajda S. (2016), *Współczesna polska przestrzeń dyskursywna*, [w:] *Dyskurs i jego odmiany*, Opole: Uniwersytet Opolski, s. 11-20.
- Gardawski J. (2009), *Świat pracy a fordyzm i postfordyzm*, [w:] J. Gardawski (red.), *Polacy pracujący a kryzys fordyzmu*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar, s. 52-138.
- Gardenswartz L., Rowe A. (2008), *The effective management of cultural diversity*, [w:] M. A. Moodian (red.), *Contemporary Leadership and Intercultural Competence. Exploring the Cross-Cultural Dynamics Within Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage, s. 35-59.
- Gay D. (2000), *Labeling Theory: The New Perspective*, „The Corinthian”, 2, s. 1-15.
- Gay P. (1996), *Consumption and Identity at Work*, London: Sage.
- Gee J. P. (2014), *An Introduction to Discourse Analysis. Theory and Method*, London: Routledge.
- Gergen K. J. (1991), *The Saturated Self. Dilemmas of Identity in Contemporary Life*, New York: Basic Books.

- Gergen K. J. (1999), *An Invitation to Social Construction*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- GI Group Holding, *Labour Market Barometer 18th edition. April 2024* [raport], https://pl.gigroup.com/wp-content/uploads/2024/04/Gi-Group-Holding-Labour-market-barometer_18th_edition_compressed.pdf (dostęp: 30.04.2024).
- Giddens A. (1984), *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*, Cambridge: Polity Press.
- Giddens A. (2006), *Przemiany intymności*, przeł. A. Szulżycka, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Giddens A. (2012), *Nowoczesność i tożsamość. „Ja” i społeczeństwo w epoce późnej nowoczesności*, przeł. A. Szulżycka, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gillis K., Gatersleben B. (2015), *A Review of Psychological Literature on the Health and Wellbeing Benefits of Biophilic Design*, „Buildings”, 5, s. 948-996.
- Glaserfeld von E. (1995), *Radical Constructivism: A Way of Knowing and Learning*, London-Washington D.C.: Falmer Press.
- Godlewska-Werner D., Celińska S., Nieckarz Z. (2014), *Konsumpcjonizm w pracy znakiem naszych czasów?*, [w:] A. Zawadzka, D. Niesiołbiedzka, D. Godlewska-Werner (red.), *Kultura konsumpcji – wartości, cele, dobrostan*, Warszawa: SWPS Academica, s. 100-120.
- Goel V., Unny B. R., Shome S., Gupta Y. (2024), *Digital labour: a systematic literature review and bibliometric analysis*, „International Journal of Organizational Analysis”, 32 (5), s. 967-1007.
- Goffman E. (1959), *The Presentation of Self in Everyday Life*, New York: Anchor Books.
- Golinowski J. (2021), *Neoliberalny panoptikon biopolityki – pomiędzy ekspansją i społeczną terapią*, „Teoria Polityki”, 5, s. 103-126.
- Goode E., Ben-Yehuda N. (1994), *Moral Panics. The Social Construction of Deviance*, Oxford: Blackwell.
- Górnik-Durose M. (2010), *Kupowanie rzeczy, kupowanie doświadczeń – nowe zjawiska w zachowaniach konsumenckich*, [w:] M. Goszczyńska, M. Górnik-Durose (red.), *Psychologiczne uwarunkowania zachowań ekonomicznych. Przedsiębiorczość – pieniądze – konsumpcja*, Warszawa: Difin, s. 209–234.
- Grabowski D. (2012), *Miejsce pracy w kulturze konsumpcji. Etos pasjonującej i interesującej pracy jako forma jej konsumpcji*, [w:] M. Górnik-Durose, A. M. Zawadzka (red.), *W supermarkecie szczęścia. O różnorodności zachowań konsumenckich w kontekście jakości życia*, Warszawa: Difin, s. 56-77.

- Grabowski D. (2015), *Etyka pracy. Przekonania wartościujące pracę a zaangażowanie pracowników*, Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Grace A., Butler T. (2005), *Beyond Knowledge Management: Introducing Learning Management Systems*, „Journal of Cases on Information Technology”, 7 (1), s. 53-77
- Graeber D. (2018), *Praca bez sensu*, przeł. P. Pluskota, Warszawa: Wydawnictwo Krytyki Politycznej.
- Graham M., Anwar M. A. (2018), *Digital Labour*, [w:] A. Ash, R. Kitchin, M. Leszczynski (red.), *Digital Geographies*, London: Sage.
- Grandey A., Diefendorff J., Rupp D. E. (red.) (2013), *Organization and Management. Emotional Labor in the 21st Century. Diverse Perspectives on Emotion Regulation at Work*, New York: Routledge.
- Grant A., Cavanagh M. (2007), *Coaching Psychology: How did we get here and where are we going*, „Australian Psychological Society”, 29 (3), s. 6-9.
- Grant D., Iedema R., Oswick C. (2011), *Discourse and Critical Management Studies*, [w:] M. Alvesson, T. Bridgman, H. Willmott (red.), *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, Oxford: Oxford University Press, s. 213–231.
- Grant D., Keenoy T., Oswick C. (2001), *Organizational Discourse: Key Contributions and Challenges*, „International Studies of Management & Organization”, 31 (3), s. 5-24.
- Guichard J. (2016), *Poradnictwo konstruowania życia i pracy na rzecz budowy zrównoważonego ludzkiego świata*, „Studia Poradnicze / Journal of Counselling”, 5, s. 13-24.
- Hacking I. (1999), *The Social Construction of What?*, Cambridge: Harvard University Press.
- Hałas E. (2006), *Interakcjonizm symboliczny. Społeczny kontekst znaczeń*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Haner U. E. (2005), *Spaces for Creativity and Innovation in Two Established Organizations*, „Creativity and Innovation Management”, 14 (3), s. 288-298.
- Hardt M., Negri A. (2005), *Imperium*, przeł. A. Kołbaniuk, S. Ślusarski, Warszawa: W.A.B.
- Hardy C. (2001), *Researching Organizational Discourse*, „International Studies of Management & Organization”, 31 (3), s. 25-47.
- Hartley J. (2011), *Communication, Cultural and Media Studies. The Key Concepts*, wyd. 4, London: Routledge.

- Harvey, D. (2008), *Neoliberalizm. Historia katastrofy*, przeł. J. Mikos, Warszawa: Instytut Wydawniczy Książka i Prasa.
- Heckman J. J., Kautz T. (2012), *Hard evidence on soft skills*, „Labour Economics”, 19 (4), s. 451-464.
- Held D. (1980), *Introduction to Critical Theory. Horkheimer to Habermas*, Berkeley: University of California Press.
- Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. (1959), *The Motivation to Work*, wyd. 2, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Hesmondhalgh D. (2002), *The Cultural Industries*, London: Sage.
- Hobsbawm E. J. (2015), *Worlds of Labour. Further Studies in the History of Labour*, London: Weidenfeld & Nicolson.
- Hochschild A. R. (2003), *The Commercialization of Intimate Life. Notes from Home and Work*, Berkeley: University of California Press.
- Hochschild A. R. (2009), *Zarządzanie emocjami. Komercjalizacja ludzkich uczuć*, przeł. J. Konieczny, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hodges T. D., Clifton D. O. (2004), *Strengths-Based Development in Practice*, [w:] P. A. Linley, S. Joseph (red.), *Positive Psychology in Practice*, New Jersey: John Wiley & Sons, s. 256-268.
- Hoffman M. F., Cowan R. (2008), *The Meaning of Work/Life: A Corporate Ideology of Work/Life Balance*, „Communication Quarterly”, 56 (3), s. 227-246.
- Hofman I. (red.) (2022), *Współczesne media. Współczesne dyskursy medialne*, Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
- Holmes J., Stubbe M. (2003), *Power and Politeness in the Workplace*, Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Holstein J. A., Gubrium J. F. (2008), *Handbook of Constructionist Research*, New York: Guilford Press.
- Howarth D. (2008), *Dyskurs*, przeł. A. Gąsior-Niemiec, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hoyer P., Steyaert C. (2015), *Narrative identity construction in times of career change: Taking note of unconscious desires*, „Human Relations”, 68 (12), s. 1837-1863.
- Hutter M. (2011), *Kultura w gospodarce ery kreatywności i doznań*, [w:] B. Jung (red.), *Ekonomia kultury. Od teorii do praktyki*, Warszawa: Instytut Adama Mickiewicza, Narodowe Centrum Kultury, s. 45-52.

Iedema R., Wodak R. (1999), *Introduction: organizational discourses and practices*, „Discourse & Society”, 10 (1), s. 5-19.

IKEA, *Leksykon dobrego języka*, <https://www.ikea.com/pl/pl/local-apps/pdf/Leksykon-dobrego-jezyka.pdf> (dostęp: 18.06.2025).

Illouz E. (2007), *Cold Intimacies. The Making of Emotional Capitalism*, Cambridge: Polity Press.

IMDB, <https://www.imdb.com/title/tt0386676/> (dostęp: 20.05.2025)

IMDB, https://www.imdb.com/title/tt11280740/?ref_=nv_sr_srsrg_1_tt_6_nm_1_in_0_q_seve (dostęp: 20.05.2025)

Indeed (18.03.2025), *Kompetencje a kwalifikacje – czym się różnią*, <https://pl.indeed.com/porady-zawodowe/rozwoj-kariery/kompetencje-a-kwalifikacje> (dostęp: 18.03.2025).

Instytut Badawczy Randstad, *Monitor rynku pracy. Edycja 54: styczeń 2024* [raport], <https://info.randstad.pl/hubfs/Monitor%20Rynku%20Pracy%20-%2054%20edycja%20-%20raport.pdf?hsLang=pl-pl> (dostęp: 12.01.2024).

Instytut Badawczy Randstad, *Monitor rynku pracy. Edycja 55: kwiecień 2024* [raport], <https://info.randstad.pl/hubfs/monitor%20Rynku%20Pracy%20-%2055%20edycja%20-%20report.pdf?hsLang=pl-pl> (dostęp: 30.04.2024).

Iwasiński Ł. (2015), *Konsumpcja jako budowanie tożsamości*, „Studia Socjologiczne”, 4 (219), s. 95-115.

Iwasiński Ł. (2015), *Narodziny społeczeństwa konsumpcyjnego*, „Sensus Historiae”, 18 (1), s. 129-144.

Iwasiński Ł. (2016), *Konsumpcja w ujęciu studiów kulturowych*, „Kultura i Edukacja”, 1 (111), s. 34-52.

Jabłońska B. (2012), *Władza i wiedza w krytycznych studiach nad dyskursem – szkic teoretyczny*, „Roczniki Nauk Społecznych”, 7 (2), s. 11-26.

Jacyno M. (2007), *Kultura indywidualizmu*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Jasiecki K. (2013), *Kapitalizm po polsku. Między modernizacją a peryferiami*, Warszawa: Instytut Filozofii i Socjologii PAN.

Jaworska S. (2020), *Corporate Discourse*, [w:] A. De Fina, A. Georgakopoulou (red.), *The Cambridge Handbook of Discourse Studies*, Cambridge: Cambridge University Press, s. 666-686.

Jenkins H. (2006), *Convergence Culture. Where Old and New Media Collide*, New York: New York University Press.

Jenner S. J., Taylor S. (2008), *Employer branding – fad or the future of HR?*, [w:] S. Humpage (red.), *Research Insight: Employer Branding. The Latest Fad or the Future of HR?*, London: Chartered Institute of Personnel and Development, s. 7-9.

Jeruszka U. (2021), *Praca – zatrudnienie – zatrudnialność: założenia dyskursu*, „Szkoła – Zawód – Praca”, 21, s. 11-25.

Jhally S. (1987), *The Codes of Advertising. Fetishism and the Political Economy of Meaning in the Consumer Society*, wyd. 1, New York: Routledge.

Jørgensen, M. W., Phillips, L. J. (2002), *Discourse Analysis as Theory and Method*, London: Sage Publications

Jurek P. (2014), *Hierarchia wartości zawodowych osób poszukujących pracy*, [w:] A. M. Zawadzka, M. Niesiołowska, D. Godlewska-Werner (red.), *Kultura konsumpcji – wartości, cele, dobrostan. Psychologiczne aspekty zjawiska*, Warszawa: Liberi Libri, s. 139-158.

Jurek-Kwiatkowska L. (2005), *Business is like sport. The language of sports in business*, „Studies in Physical Culture and Tourism”, 12 (2), Poznań: Akademia Wychowania Fizycznego w Poznaniu.

Kalleberg A. L. (2009), *Precarious Work, Insecure Workers: Employment Relations in Transition*, „American Sociological Review”, 74 (1), s. 1-22.

Kamińska J. (2019), *Kulturowe wzorce sukcesu a dążenie do perfekcji*, „Studia Kulturoznawcze”, 18 (1), s. 34-47.

Karczewska A. (2023) *Employer branding – budowanie wizerunku pracodawcy w obliczu zmian na rynku pracy*, [w:] F. Byłok, A. Czarnecka, A. Przewoźna-Krzemińska (red.), *Uwarunkowania i dylematy funkcjonowania człowieka we współczesnej organizacji*, Częstochowa: Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, s. 20-29.

Kardaszewski J. (2004), *Narodziny marketingu z ducha ekonomii*, Gdańsk: Słowo/Obraz Terytoria.

Kargulowa A., Kargul J. (2019), *Człowiek współczesny między pracą a czasem wolnym. Mieć – być – zaistnieć*, „Szkoła – Zawód – Praca”, 17, s. 13-25.

Kelly J. (29.09.2022), *‘Acting Your Wage’ Is Detrimental To Long-Term Career Success*, Forbes, <https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2022/09/29/acting-your-wage-is-detrimental-to-long-term-career-success/> (dostęp: 20.05.2025).

Klein N. (2002), *No Logo*, przeł. M. Michalik, Warszawa: Świat Literacki.

Klikauer T. (2013), *Managerialism. A Critique of an Ideology*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Kochan M. (2016), *Wartości w języku biznesu: nowe znaczenia. Analiza wybranych przykładów*, [w:] A. Burzyńska-Kamieniecka (red.), *Język biznesu w XXI wieku*, Wrocław: Uniwersytet Wrocławski, s. 47-67.

Kochmańska A. (2016), *Kompetencje miękkie w innowacyjnym przedsiębiorstwie*, „Organizacja i Zarządzanie. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, 95, s. 189-199.

Kolasińska E. (2020), *Środowisko pracy kształtowane na fundamencie zaufania*, „Miscellanea Anthropologica et Sociologica”, 21 (2), s. 123-133.

Korf B. (2022), *The irony of development: Critique, complicity, cynicism*, „Anthropological Theory”, 23 (2), s. 147-166.

Kotler P. (1972), *What Consumerism Means to Marketers*, „Harvard Business Review”, 50 (3), s. 48-57.

Kotler P. (1980), *Principles of Marketing*, New York: Prentice-Hall.

Kowalczyk Z. (2024), *Post-ity i tatuaże, czyli o (nie)byciu swoją pracą*, „Pismo. Magazyn opinii”, 5 (77), s. 12-25.

Kowalik T. (2009), *Polska transformacja*, Warszawa: MUZA SA.

Kozłowski M. (2012), *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Warszawa: Wolters Kluwer.

Krajewski M. (1997), *Konsumpcja i współczesność: o pewnej perspektywie rozumienia świata społecznego*, „Kultura i Społeczeństwo”, 3, s. 3-24.

Kress G., Leeuwen T. (2001), *Multimodal Discourse. The Modes and Media of Contemporary Communication*, London: Arnold.

Krueger A. (23.08.2022), *Who Is Quiet Quitting For?*, New York Times, <https://www.nytimes.com/2022/08/23/style/quiet-quitting-tiktok.html> (dostęp: 20.05.2025).

Krzysztofek K. (2015), *Technologie cyfrowe w dyskursach o przyszłości pracy*, „Studia Socjologiczne”, 4, s. 9-34.

Kucherov D., Zavyalova E. (2012), *HRD practices and talent management in the companies with the employer brand*, „European Journal of Training and Development”, 36 (1), s. 86-104.

Kukla A. (2000), *Social Constructivism and the Philosophy of Science*, New York: Routledge.

- Kumar K. (1978), *Prophecy and Progress. The Sociology of Industrial and Post-Industrial Society*, London: Penguin.
- Kumięga Ł. (2009), *Krytyczna analiza dyskursu. Interdyscyplinarne podejście do komunikacji społecznej*, Anna Duszak, Norman Fairclough, Kraków 2008: [recenzja], „Tekst i Dyskurs”, 2, s. 209-214.
- Kunat B. (2015), *Pasja jako kategoria badawcza – w świetle dualistycznego modelu R. J. Valleranda*, „Psychologia Wychowawcza”, 8, s. 31-41.
- Kunda G. (1992), *Engineering Culture. Control and Commitment in a High-Tech Corporation*, Philadelphia, PA: Temple University Press.
- Kvåle G. (2023), *Critical literacy and digital stock images: The interests of the uninteresting images*, „Nordic Journal of Digital Literacy”, 18 (3), s. 173–185.
- Lambert C. (2015), *Shadow Work: The Unpaid, Unseen Jobs That Fill Your Day*, London: Counterpoint.
- Lambert J., Oxenden C., Latham-Koenig C. (2021), *English File Advanced Plus*, Oxford: Oxford University Press.
- Larcker D. F., McClure C., Shi S. X., Watts E. M. (2025), *The Limited Corporate Response to DEI Controversies*, ECGI Working Paper Series in Finance, 1072/2025.
- Lasch Ch. (2015), *Kultura narcyzmu. Amerykańskie życie w czasach malejących oczekiwań*, przeł. A. Komarnicka, Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Sedno.
- Latour B. (2005), *Reassembling the Social: An Introduction to Actor-Network-Theory*, New York: Oxford University Press.
- Lazzarato M. (1996), *Immaterial Labour*, [w:] M. Hardt, P. Virno (red.), *Radical Thought in Italy: A Potential Politics*, Minneapolis-London: University of Minnesota Press, s. 133-147.
- Le Deist F. D., Winterton J. (2007), *What Is Competence?*, „Human Resource Development International”, 8 (1), s. 27-46.
- Leftheriotis I., Giannakos M. N. (2014), *Using social media for work: Losing your time or improving your work?*, „Computers in Human Behavior”, 31, s. 134-142.
- Leslie L. M., Flynn E., Foster-Gimbel O. A., Manchester C. F. (2023), *Happy Talk: Is Common Diversity Rhetoric Effective Diversity Rhetoric?*, „Academy of Management Journal”, 67 (3), s. 595-624.
- LinkedIn, *Publikowanie oferty pracy na LinkedIn – Najlepsze praktyki*, <https://www.linkedin.com/help/linkedin/answer/a518737/post-oferty-pracy-na-najlepsze-linkedin-praktyki?lang=pl> (dostęp: 4.09.2024).

- LinkedIn, *Publikowanie oferty pracy w usłudze Recruiter*, <https://www.linkedin.com/help/recruiter/answer/a415043?trk=hc-hp-shortcuts> (dostęp: 4.09.2024).
- LinkedIn, *Tworzenie skutecznego opisu oferty pracy*, <https://www.linkedin.com/help/linkedin/answer/a518588> (dostęp: 4.09.2024).
- LinkedIn, *Wskazówki dotyczące jakości ofert pracy*, <https://www.linkedin.com/help/recruiter/answer/a519893?hcppcid=search> (dostęp: 4.09.2024).
- LinkedIn, *Wskazówki dotyczące jakości ofert pracy*, <https://www.linkedin.com/help/recruiter/answer/a519893?hcppcid=search> (dostęp: 4.09.2024).
- Lipovetsky G. (2006), *Le bonheur paradoxal, Essai sur la société d'hyperconsommation*, Paris: Gallimard.
- Lloyd S. (2002), *Branding From the Inside Out*, „Business Review Weekly”, 24 (10), s. 64-66.
- Lock A., Strong T. (2010), *Social Constructionism: Sources and Stirrings in Theory and Practice*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Loden M., Rosener J. B. (1991), *Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource*, Homewood, IL: Business One Irwin.
- Loseke D. R. (1999), *Thinking about Social Problems: An Introduction to Constructionist Perspectives*, New York : Aldine de Gruyter.
- Lucassen J. (2020), *Historia pracy. Nowe dzieje ludzkości*, przeł. A. Wincencjusz-Patyna, Kraków: Wydawnictwo Literackie.
- Lula P., Oczkowska R., Wiśniewska S. (2018), *Identyfikacja oczekiwań pracodawców dotyczących kompetencji zatrudnianych pracowników na podstawie eksploracyjnej analizy ofert pracy*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 507, s. 133-141.
- Lury C. (2011), *Consumer Culture*, wyd. 2, Cambridge: Polity Press.
- Lyotard J.-F. (1997), *Kondycja ponowoczesna*, przeł. M. Kowalska, J. Migasiński, Warszawa: Aletheia.
- Łagosz Z. (2023), *Ezoteryka a coaching, czyli współczesny rozwój osobisty w kontekście korzeni „wiedzy tajemnej”*, „Humaniora. Czasopismo Internetowe”, 2 (42), s. 105-115.
- Łącka-Badura J. (2011), *Między ogłoszeniem a reklamą – język perswazji w internetowych ogłoszeniach rekrutacyjnych*, [w:] M. Łukasik (red.), *Język bez granic*, Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, s. 36-47.

- Łącka-Badura J. (2013), *Realisation of Indirect Speech Acts in Online Job Advertisements*, „Linguistica Copernicana”, 1 (9), s. 267–282.
- Łącka-Badura J. (2015), *Recruitment Advertising as an Instrument of Employer Branding. A Linguistic Perspective*, Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars Publishing.
- Łącka-Badura J. (2017), *Power relations between employers and potential employees reflected in the grammar of job advertising discourse*, „Socjolingwistyka”, 31, s. 39-50.
- Łuczak A. (2011), *Figurative language in Business English: Health, sports and marriage metaphors*, [w:] J. Burzyńska-Sylwestrzak, S. Stanulewicz (red.), *Beyond Philology. An International Journal of Linguistics, Literary Studies and English Language Teaching*, Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, s. 7-20.
- Machamer P. K., Pera M., Baltas A. (2000), *Scientific controversies: An introduction*, [w:] P. K. Machamer, M. Pera, A. Baltas (red.), *Scientific Controversies: Philosophical and Historical Perspectives*, New York: Oxford University Press, s. 3-17.
- Maćkiewicz J. (2017), *Badanie mediów multimodalnych – multimodalne badanie mediów*, „Studia Medioznawcze”, 2, s. 33-42.
- Makuch M. (2014), *Rozważania o pracy z perspektywy współczesnego społeczeństwa. Ujęcie psychologiczno-społeczne*, [w:] M. Makuch (red.), *Współczesny rynek pracy. Zatrudnienie i bezrobocie w XXI wieku*, Wrocław: Wydawnictwo CEdu, s. 33-50.
- Malavasi D. (2023), *The discursive construction of equality, diversity and inclusion. Insights from an analysis of CSR reports*, „Lingue Linguaggi”, 58, s. 153-171.
- Marignier N. (2020), *Toward an Integration of the Concept of Agency in Discourse Analysis*, „Langage et Société”, 170 (2), s. 15-37.
- Markowski A. (2018), *Kultura języka polskiego. Teoria. Zagadnienia leksykalne*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Markowski M. P. (2019), *Wojny nowoczesnych plemion. Spór o rzeczywistość w epoce populizmu*, Kraków: Karakter.
- Marks K. (1951), *Kapitał. Krytyka ekonomii politycznej. Tom pierwszy, Księga I: Proces wytwarzania kapitału*, przeł. E. Lipiński i in., Warszawa: Książka i Wiedza.
- Marody M., Giza-Poleszczuk A. (2004), *Dematerializacja pracy – społeczeństwo współczesne*, [w:] M. Marody, A. Giza-Poleszczuk (red.), *Przemiany więzi społecznych. Zarys teorii społecznej*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar, s. 249-257.
- Maroko L., Uncles M. D. (2009), *Employer Branding and Market Segmentation*, „Journal of Brand Management”, 17 (3), s. 181-196.

- Martin G., Gollan P., Grigg K. (2011), *Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM*, „The International Journal of Human Resource Management”, 22 (17), s. 3618-3637.
- Mautner G. (2016), *Discourse and Management: Critical Perspectives*, London: Bloomsbury Academic.
- Mazur B. (2010), *Cultural Diversity in Organisational Theory and Practice*, „Journal of Intercultural Management”, 2 (2), s. 5-15.
- McCoy J. M., Evans G. W. (2002), *The potential role of the physical environment in fostering creativity*, „Creativity Research Journal”, 14 (3-4), s. 409-426.
- Melosik Z. (1999), *Ciało i zdrowie w społeczeństwie konsumpcji*, Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Melosik Z., Szkudlarek T. (1998), *Kultura, tożsamość i edukacja. Migotanie znaczeń*, Kraków: Impuls.
- Meurs van F. (2010), *English in job advertisements in the Netherlands: Reasons, use and effects* [rozprawa doktorska], Tilburg: Tilburg University.
- Meyers M. C., van Woerkom M. (2017), *Effects of a strengths intervention on general and work-related well-being: The mediating role of positive affect*, „Journal of Happiness Studies”, 18 (3), s. 671-689.
- Mika B. (2014), *Wielość i praca niematerialna. Krytyka propozycji Antonio Negriego i Michaela Hardta w kontekście gospodarki opartej na wiedzy*, „Nowa Krytyka”, 32, s. 119-143.
- Misra N., Srivastava S. (2023), *Happiness at Work: A Psychological Perspective*, [w:] F. Irtelli, F. Gabrielli (red.), *Happiness and Wellness – Biopsychosocial and Anthropological Perspectives*, IntechOpen, s. 1-16.
- Misztal B. (2000), *Teoria socjologiczna a praktyka społeczna*, Kraków: Universitas.
- Mokrzan M. (2019), *Klasa, kapitał i coaching w dobie późnego kapitalizmu. Perswazja neoliberalnego zarządzania*, Toruń: Wydawnictwo Naukowe UMK.
- Mol A. (2010), *Actor-Network Theory: sensitive terms and enduring tensions*, „Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Sonderheft”, 50, s. 253-269.
- Morbitzer J. (2018), *W poszukiwaniu nowych (meta)modeli edukacji XXI wieku*, „Studia Edukacyjne”, 50, s. 7-29.
- Morgan G. (1989), *Creative Organization Theory*, Newbury Park, London, New Delhi: Sage Publications.

- Mosley R. (2007), *Customer experience, organisational culture and the employer brand*, „Journal of Brand Management”, 15 (2), s. 123-134.
- Moulier-Boutang Y. (2011), *Cognitive Capitalism*, przeł. E. Emery, Cambridge: Polity Press.
- Mouton N., Just S. N., Gabrielsen J. (2012), *Creating organizational cultures: Re-conceptualizing the relations between rhetorical strategies and material practices*, „Journal of Organizational Change Management”, 25, s. 315-331.
- Mrozowicki A., Czarzasty J. (red.) (2020), *Oswajanie niepewności. Studia społeczno-ekonomiczne nad młodymi pracownikami sprekaryzowanymi*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Mróz J. (2015), *Zarządzanie talentami – modele i podejścia badawcze*, „Nauki o Zarządzaniu”, 2 (23), s. 93-107.
- Mróz T. (2015), *Polska wojna kulturowa. Pole bitwy i strona konfliktu*, „Kultura Popularna”, 2 (44), s. 122-131.
- Mühlböck M., Kalleitner F., Steiber N., Kittel B. (2022), *Information, reflection, and successful job search: A labor market policy experiment*, „Social Policy & Administration”, 56 (1), s. 48-72.
- Mumby D. K. (2004), *Discourse, power, and ideology: Unpacking the critical approach*, [w:] D. Grant, C. Hardy, C. Oswick, L. Putnam (red.), *The SAGE Handbook of Organizational Discourse*, London: SAGE Publications, s. 237–258.
- Murgia A., Maestripieri L., Armano E. (2016), *The precariousness of knowledge workers: hybridisation, self-employment and subjectification*, „Work Organisation, Labour & Globalisation”, 10 (2), s. 1-8.
- Natalia Bogdan o HR i biznesie (23.11.2023), *Czy wynagrodzenia powinny być jawne?* | *Lech Wikaryjczyk* [podcast], <https://open.spotify.com/episode/1X2o9oLINfCOV38Cb9HfVq?si=e0f97b09d55c48cb> (dostęp: 12.06.2025).
- Neimeyer R. A., Levitt H. M. (2001), *Constructivism/constructivist methodology*, [w:] N. J. Smelser, P. B. Baltes (red.), *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*, Oxford: Elsevier Science, s. 2651-2654.
- Newell S. (2005), *Recruitment and Selection*, [w:] S. Bach (red.), *Managing Human Resources. Personnel Management in Transition*, wyd. 4, Padstow: Blackwell Publishing, s. 115-147.
- Niedźwiecka-Ścisłowska A., Kuhr K. (2021), *Język włączający w miejscu pracy*, [w:] D. Sadowska (red.), *Różnorodność i kultura włączająca krok po kroku. Praktyczny*

przewodnik dla organizacji, Częstochowa: Polski Instytut Praw Człowieka i Biznesu, s. 104-115.

Oakley A. (1974), *The Sociology of Housework*, Worcester-Oxford: Billing & Sons Ltd.

Oczki J. (2015), *Nierówności ze względu na płeć na rynku pracy w Polsce*, „Polityka Społeczna”, 496 (7), s. 26-29.

Oldham G. R., Cummings A. (1996), *Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work*, „Academy of Management Journal”, 39 (3), s. 607-634.

Ollington N. (2013), *Online social networks: An emergent recruiter tool for attracting and screening*, „Personnel Review”, 42 (3), s. 248-265.

OLX Praca, *EWOLUCJA HR. KNOW HOW 2023* [raport], <https://zawodowo.olx.pl/raporty/raport-know-how-23.pdf> (dostęp: 30.04.2024).

Oswick C., Noon M. (2014), *Discourses of Diversity, Equality and Inclusion: Trenchant Formulations or Transient Fashions?*, „British Journal of Management”, 25 (1), s. 23-39.

Owocowe Wtorki (29.03.2022), *Czy wynagrodzenia powinny być jawne? Ścieżki rozwoju i transparentność* [wideo], https://www.youtube.com/watch?v=RxsjZNC_tcQ&list=PLYeRiKS9uUpii64wszLDXA7Gd1xZoo9wf&index=9 (dostęp: 12.06.2025).

Ozbek M. F. (2018), *Do we need friendship in the workplace? The theory of workplace friendship and employee outcomes: The role of work ethics*, „Journal of Economy Culture and Society”, 58, s. 153-176.

Ozimek M. (2016), *O cechach życia w nowym kapitalizmie. Richard Sennett i inspiracja dla antropologii neoliberalizmu*, „Studia Krytyczne”, 3 (2016), s. 121-137.

Paliszkiewicz J., Mądra-Sawicka M. (2016), *Impression Management in Social Media: The Example of LinkedIn*, „Management”, 11 (3), s. 203-212.

Pańczyszyn O. (14.11.2023), *Hackathon: co to jest i jego wpływ na rozwój umiejętności*, No Fluff Jobs, <https://nofluffjobs.com/pl/log/praca-w-it/wiedza/hackathon-co-to-jest/> (dostęp: 10.02.2025).

PAP Media Room, *Polacy nie wiedzą, ile są warte ich benefity, choć uważają je za kluczowy dodatek do pensji - raport Up Bonus*, <https://pap-mediroom.pl/biznes-i-finanse/polacy-nie-wiedza-ile-sa-warte-ich-benefity-choc-uwazaja-je-za-kluczowy-dodatek-do> (dostęp: 10.05.2025).

Paprocka I., Terlecki M. (2015), *Kompetencje twarde czy miękkie? Analiza ofert pracy pod kątem pożądanых przez pracodawców kompetencji zawodowych*, „Szkoła – Zawód – Praca”, 9 (14), s. 87-96.

- Parkes A. (2016), *Współczesne zmiany pracy i nowa kultura pracy*, [w:] G. Ignatowski (red.), *Dyskursy o kulturze*, nr 6, Łódź: Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, s. 7-22.
- PARP, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2024* [raport], https://popw.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/ROSS_2024.pdf (dostęp: 12.01.2024).
- Pawar A., Charak K. (2014), *A Study and Review of Employee Value Proposition: Tool of Human Resource Management*, „International Journal of Review of Research”, 6 (3), s. 1-9.
- Pelled L. H., Eisenhardt K. M., Xin K. R. (1999), *Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance*, „Administrative Science Quarterly”, 44, s. 1-28.
- Peszko A. (2019), *Istota i znaczenie zespołu projektowego w zarządzaniu projektami*, [w:] I. Gawron, T. Myjak (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Wybrane zagadnienia w teorii i praktyce*, Nowy Sącz: Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu, s. 123-136.
- Peters T. J., Waterman R. H. (1982), *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, New York: Harper & Row.
- Pfrombeck J., Galinsky A., Nagy N., North M., Brockner J., Grote G. (2023), *Self-affirmation increases reemployment success for the unemployed*, „Proceedings of the National Academy of Sciences”, 120, [s.](#)
- Piątkowski A. (2023), *Nowa kultura pracy jako źródło inspiracji dla współczesnych menadżerów*, „International Journal of New Economics and Social Sciences”, 20 (4), s. 149–156.
- Piechowicz Z. (01.02.23), *Firma to nie rodzina*, OLX Zawodowo, <https://zawodowo.olx.pl/firma-to-nie-rodzina-felieton/> (dostęp: 5.03.2025).
- Pietryka M. (2017), *Neoliberalne dyskursy o pracy jako przemoc ideologiczna*, „Władza Sądzenia”, 11, s. 178-185.
- Pine J., Gilmore J. (1999), *The Experience Economy. Work Is Theatre & Every Business a Stage*, Boston: Harvard Business School Press.
- Pisarek W. (2008), *Wstęp do nauki o komunikowaniu*, Warszawa: Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne.
- Plummer K. (1979), *Labeling Theory*, [w:] S. Cohen, J. Young (red.), *The Manufacture of News: Social Problems, Deviance and the Mass Media*, London: Constable and Sage, s. 334-344.

- Płoszaj K. (2018), *Długa historia pisma, czyli w skrócie o tym, dlaczego kreatywne pisanie nie kończy się na creative writing*, [w:] M. Wszolek, M. Grech, A. Siemes (red.), *Projektowanie komunikacji*, t. 1, Wrocław: Libron, s. 225-269.
- Pocztowski A. (red.) (2008), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Warszawa: Wolters Kluwer.
- Potter J. (1996), *Representing Reality: Discourse, Rhetoric and Social Construction*, London: Sage.
- Pracuj.pl dla firm, *6 błędów w pisaniu ogłoszenia o pracę. Tego unikaj!*, <https://dlafirm.pracuj.pl/blog/bledy-w-pisaniu-ogloszenia-o-prace> (dostęp: 4.09.2024).
- Pracuj.pl dla firm, *Jak napisać ofertę pracy, która zachęci kandydatów do przesyłania CV?*, <https://dlafirm.pracuj.pl/blog/jak-napisac-oferte-pracy-ktora-zacheci-kandydatow-do-przesylania-cv> (dostęp: 4.09.2024).
- Pracuj.pl dla firm, *Jak napisać skuteczne ogłoszenie o pracę?*, <https://dlafirm.pracuj.pl/blog/jak-napisac-ogloszenie-o-prace> (dostęp: 4.09.2024).
- Pracuj.pl dla firm, *Zasady Publikacji Ogłoszeń Rekrutacyjnych*, https://dlafirm.pracuj.pl/static/terms/Zasady_Publikacji_Ogloszen_Rekrutacyjnych.pdf (dostęp: 4.09.2024).
- Pracuj.pl, <https://grupapracuj.pl/nasze-marki> (dostęp: 30.04.2024).
- Pracuj.pl, *Specyfikacja techniczna i graficzna ogłoszeń modułowych w Pracuj.pl*, https://docs.pracuj.pl/reg/Specyfikacja_materialy_graficzne_PL.pdf (dostęp: 4.09.2024).
- Price A. (2007), *Human Resource Management in a Business Context*, London: Thomson.
- Purser R. E. (2018), *Critical perspectives on corporate mindfulness*, „Journal of Management, Spirituality & Religion”, 15 (2), s. 105-108.
- Purser R. E. (2019), *McMindfulness. How Mindfulness Became the New Capitalist Spirituality*, London: Repeater Books.
- Rada Języka Neutralnego i Kampania Przeciw Homofobii, *Jak mówić, by nie wykluczać?*, <https://kph.org.pl/wp-content/uploads/2025/03/Jak-mowic-by-nie-wykluczac.pdf> (dostęp: 18.06.2025).
- Raimondo M. A., Cardamone E., Miceli G., Bagozzi R. P. (2022), *Consumers' identity signaling towards social groups: the effects of dissociative desire on brand prominence preferences*, „Psychology & Marketing”, 39 (10), s. 1964-1978.
- Ratajczak M. (2015), *Wprowadzenie do teorii kapitalizmu kognitywnego: kapitalizm kognitywny jako reżim akumulacji*, „Praktyka Teoretyczna”, 15, s. 57-94.

- Ratajczak M. (2017), *Liberalizm i neoliberalizm ekonomiczny w perspektywie historycznej*, „*Ekonomista*”, 1, s. 7-29.
- Reckwitz A. (2017), *Odkrycie kreatywności. O procesie społecznej estetyzacji*, przeł. K. Kończak, Z. Sucharska, Warszawa: Narodowe Centrum Kultury.
- Reid C. A., Short S. D. (2024), *Cautionary comments on the CliftonStrengths assessment in higher education*, „*Consulting Psychology Journal*”, 76 (3), s. 313-330.
- Rifkin J. (2003), *Koniec pracy. Schyłek siły roboczej na świecie i początek ery postrykowej*, przeł. G. Zięba, Wrocław: Wydawnictwo Dolnośląskie.
- Ritzer G. (1995), *Expressing America. A Critique of the Global Credit Card Society*, Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press.
- Ritzer G. (1999), *Enchanting a Disenchanted World: Revolutionizing the Means of Consumption*, Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press.
- Roberts G. (1997), *Recruitment and Selection: A Competency Approach*, London: CIPD Publishing.
- RocketJobs, *Jak pisać SPOKO ogłoszenia o pracę*, <https://jakpisacspositoogloszeniaoprace.pl/> (dostęp: 4.09.2024).
- RocketJobs, *Jak wygląda SPOKO ogłoszenie o pracę*, <https://jakpisacspositoogloszeniaoprace.pl/jak-wyglada-spoko-ogloszenie-o-prace/> (dostęp: 4.09.2024).
- RocketJobs, *Siedem grzechów głównych rekrutera(-ki)*, <https://jakpisacspositoogloszeniaoprace.pl/siedem-grzechow-glownych-rekrutera/> (dostęp: 4.09.2024).
- RocketJobs, *Spoko porady od kandydatów(-ek)*, <https://jakpisacspositoogloszeniaoprace.pl/spoko-porady-od-kandydatow/> (dostęp: 4.09.2024).
- Rogoziecki R. (2012), *Estetyzacja pracy w świecie konsumpcji*, „*Estetyka i Krytyka*”, 24, s. 169-181.
- Romaniszyn K. (2007), *Rzecz o pracy i konsumpcji: analiza antropologiczna*, Kraków: Nomos.
- Rosenfeld P., Giacalone R., Riordan C. (2002), *Impression Management: Building and Enhancing Reputations*, London-New York: Routledge.
- Rousseau D. M. (1998), *Why workers still identify with organizations*, „*Journal of Organizational Behavior*”, 19 (3), s. 217-233.
- Rubery J. (2024), *Labour Markets*, [w:] A. Hodder, S. Mustchin (red.), *The Value of Industrial Relations: Contemporary Work and Employment in Britain*, Bristol: Bristol University Press, s. 89–102.

- Rui J. R., Stefanone M. A. (2013), *Strategic Self-Presentation Online: A Crosscultural Study*, „Computers in Human Behavior”, 29 (1), s. 110-118.
- Rutkowski M. (2025), *Praca, nie-praca i praca bez sensu. Badanie edukacyjnego potencjału braku zatrudnienia* [rozprawa doktorska], Gdańsk: Uniwersytet Gdański.
- Ryan G., Gubern M., Rodriguez I. (2000), *Recruitment advertising: the marketing-human resource interface*, „International Advances in Economic Research”, 6 (2), s. 354-364.
- Saad G. (2007), *The Evolutionary Bases of Consumption*, New York: Taylor & Francis.
- Sadowska D. (red.), *Różnorodność i kultura włączająca krok po kroku. Przewodnik praktyczny dla organizacji*, https://pihrb.org/wp-content/uploads/2021/09/Diversity_Guide-online_spreads-final_01.pdf (dostęp: 18.06.2025).
- Saint Clair J. K. (2023), *Consumer Identity: A Comprehensive Review and Integration of Contemporary Research*, [w:] C. Lamberton, D. D. Rucker, S. A. Spiller (red.), *The Cambridge Handbook of Consumer Psychology*, Cambridge: Cambridge University Press, s. 179-227.
- Samani S. A., Rasid S. Z., Sofian S. (2014), *A Workplace to Support Creativity*, „Industrial Engineering and Management Systems”, 13 (4), s. 414-420.
- Sanetra W. (2023), *Między pracą a zatrudnieniem. Kilka uwag o charakterze pojęciowym*, „Roczniki Administracji i Prawa”, 22 (3), s. 19-34.
- Sassatelli R. (2007), *Consumer Culture: History, Theory and Politics*, London: Sage.
- Schaufeli W., Bakker A. B. (2010), *Defining and measuring work engagement: bringing clarity to the concept*, [w:] A. B. Bakker, M. P. Leiter (red.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, East Sussex: Psychology Press, s. 10-24.
- Schein E. H. (2010), *Organizational Culture and Leadership*, wyd. 4, San Francisco: Jossey-Bass.
- Scherer A. G. (2011), *Critical Theory and its Contribution to Critical Management Studies*, [w:] M. Alvesson, T. Bridgman, H. Willmott (red.), *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, Oxford: Oxford University Press, s. 29-51.
- Schnidler J. (2019), *Kultura i gospodarka z perspektywy gospodarki doświadczeń*, „Prace Kulturoznawcze”, 1 (24), s. 75-93.
- Schwämmlein E., Wodzicki K. (2012), *What to Tell about Me? Self-Presentation in Online Communities*, „Journal of Computer-Mediated Communication”, 17 (4), s. 387-407.

SEC Newgate, *ESG Monitor 2024: What is the Public's View on Responsible Business in 2024? Poland Report*, <https://secnewgate.com/esg-monitor/reports/poland-report-2024/> (dostęp: 15.04.2025).

Secord H. (2003), *Implementing Best Practices in Human Resources Management*, Toronto: CCH Canadian Limited.

Sennett R. (2006), *Korozja charakteru. Osobiste konsekwencje pracy w nowym kapitalizmie*, przeł. J. Dzierzgowski, Ł. Mikołajewski, Warszawa: Muza SA.

Sharone O. (2017), *LinkedIn or LinkedOut? How Social Networking Sites are Reshaping the Labor Market*, [w:] M. van Buren, K. V. Westerfelhaus (red.), *Emerging Conceptions of Work, Management and the Labor Market*, t. 30, Leeds: Emerald Publishing Limited, s. 1-31.

Shirom A. (2003), Feeling vigorous at work? The construct of vigor and the study of positive affect in organizations, [w:] P. L. Perrewe, D. C. Ganster (red.), *Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies*, Bingley: Emerald Group Publishing Limited, s. 135-164.

Shotter J. (1993), *Conversational Realities: Constructing Life Through Language*, London: Sage Publications.

Shurygin V., Saenko N., Zekiy A., Klochko E., Kulapov M. (2021), *Learning Management Systems in Academic and Corporate Distance Education*, „International Journal of Emerging Technologies in Learning (iJET)”, 16 (11), s. 121-139.

Silzer R., Dowell B. E. (2010), *Strategy-driven Talent Management. A Leadership Imperative*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Simmel G. (2012), *Filozofia pieniądza*, przeł. A. Przyłębski, Warszawa: Aletheia.

Sinha S. (2009), *Projekt neoliberalny a możliwości społeczeństwa obywatelskiego*, [w:] A. Saad-Filho, D. Johnston (red.), *Neoliberalizm przed trybunałem*, przeł. J. P. Listwan, Warszawa: Książka i Prasa, s. 259-271.

Siniakowicz E. (2009), *Internet jako narzędzie budowania atrakcyjnego wizerunku pracodawcy*, [w:] U. Gołaszewska-Kaczan (red.), *Czas na EB. Employer Branding and Corporate Social Responsibility*, Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, s. 93-100.

Sismondo S. (2010), *An Introduction to Science and Technology Studies*, Chichester: Wiley-Blackwell.

Skarżyńska K. (2002), *Work as a Cultural and Personal Value: Attitudes Towards Work in Polish Society*, „International Journal of Occupational Safety and Ergonomics”, 8 (2), s. 195-208.

- Slater D. (1997), *Consumer Culture and Modernity*, Cambridge: Polity Press.
- Sluss D. M., Ashforth B. E. (2007), *Relational Identity and Identification: Defining Ourselves Through Work Relationship*, „Academy of Management Review”, 32 (1), s. 9-32.
- Słaboń K. (2001), *Społeczne konstruowanie rzeczywistości: Teoria i praktyka*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Smełka-Leszczyńska Z. (2024), *Cześć pracy. O kulturze zapierdolu*, Warszawa: Wydawnictwo Krytyki Politycznej.
- Smith S. W. (2003), *Labour Economics*, London: Routledge.
- Smith V. (red.) (2013), *Sociology of Work: An Encyclopedia*, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Sobieraj I. (2012), *Kompetencje międzykulturowe jako kapitał na rynku pracy*, „Pogranicze. Studia Społeczne”, 10, s. 161-173.
- Soczyński S., Urządowska A. (2023), *Politycy i media jako podmioty zarządzające polaryzacją społeczno-polityczną. Krytyczna analiza prekampanii wyborczej w 2023 roku w Polsce*, [w:] R. Leśniczak, K. Stępnik (red.), *Kryzys w przekazach medialnych*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza, s. 73-84.
- Sołoducho-Pelc L. (2016), *Przewaga konkurencyjna – główne trendy badawcze*, „Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce”, 444, s. 422-433.
- Song X., Huang F., Li X. (2017), *The effect of embarrassment on preferences for brand conspicuousness: The roles of self-esteem and self-brand connection*, „Journal of Consumer Psychology”, 27 (1), s. 69-83.
- Spector M., Kitsuse J. I. (1977), *Constructing Social Problems*, New York: Aldine Transaction.
- Spicer A., Alvesson M. (2025), *Critical Management Studies: A Critical Review*, „Journal of Management Studies”, 62 (1), s. 446-483.
- Spitzmüller M., Huntington R., Wyatt W., Crozier A. (2002), *Building a Company Brand to Attract Talent*, „Workspan”, 45 (7), s. 27-30.
- Stachowiak J. (2020), *O koncepcji nowego ducha kapitalizmu w ujęciu Luca Boltanskiego i Ève Chiapello*, „Przegląd Socjologiczny”, 63 (4), s. 9-43.
- Standing G. (1978), *Labour Force Participation and Development*, Geneva: International Labour Office.

Standing G. (2014), *Prekariat. Nowa niebezpieczna klasa*, przeł. P. Kuźnicka, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Standing G. (2015), *Work after Globalization: Building a New from the Ashes of the Old*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Stanuch M., Gorzelany-Dziadkowiec M., Smutek H. (2024), *Znaczenie kompetencji miękkich w procesie dostosowań rynku pracy do wymagań rewolucji 4.0*, „Horyzonty Wychowania”, 23 (65), s. 65-78.

Stasiuk-Krajewska K. (2013), *O dyskursie, dyskursach i komunikacji (w kulturze popularnej)*, [w:] I. Borkowski, K. Stasiuk-Krajewska (red.), *Dziennikarstwo i media 4*, Wrocław: Instytut Dziennikarstwa i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Wrocławskiego, s. 249-260.

Staszewska-Jedynasty Z., *Jawność wynagrodzeń jest fikcją. Kandydaci są rozczarowani ustawą „Jasne zarobki”*, Business Insider, <https://businessinsider.com.pl/praca/rynek-pracy-ustawa-jasne-zarobki-nie-spelnia-ocze-kiwan-kandydatow/6nd53jh> (dostęp: 25.07.2025).

Stieglitz S., Zerfass A., Ziegele D., Clausen S., Berger K. (2022), *Communications Trend Radar 2022*, „Communication Insights”, 14, Leipzig: Academic Society for Management & Communication.

Stocker D., Jacobshagen N., Krings R., Pfister I. B., Semmer N. K. (2014), *Appreciative leadership and employee well-being in everyday working life*, „German Journal of Research in Human Resource Management”, 28 (1-2), s. 73-95.

Stone D. L., Lukaszewski K. M., Isenhour L. C. (2005), *E-Recruiting: Online Strategies for Attracting Talent*, [w:] H. G. Gueutal, D. L. Stone (red.), *The Brave New World of eHR. Human Resources Management in the Digital Age*, San Francisco: Jossey-Bass, s. 22-53.

Stranzl J., Ruppel C. (2025), *Co-creating an appreciative working climate: discussing reasons for appreciation, forms and roles from a communication perspective*, „Journal of Communication Management”, 29 (2), s. 274-296.

Strzelecki J. (2012), *Postfordowska narracja o pracy i jej klasowe odmiany*, [w:] M. Gdula, P. Sadura (red.), *Style życia i porządek klasowy w Polsce*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar, s. 87-116.

Sułkowski Ł. (2020), *Kultura organizacyjna od podstaw*, Łódź: Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.

Sutherland J., Canwell D. (2007), *Klucz do zarządzania zasobami ludzkimi: najważniejsze teorie, pojęcia, postaci*, przeł. Z. Dziedzic, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Suwada K. (2007), *Jak nazwać współczesność? Problem konceptualizacji płynnej nowoczesności Zygmunta Baumana, drugiej nowoczesności Ulricha Becka i późnej nowoczesności Anthony'ego Giddensa*, „Kultura i Edukacja”, 3, s. 37-48.
- Suzman J. (2021), *Praca. Historia tego, jak spędzamy swój czas*, przeł. M. Jędrasik, Poznań: Wydawnictwo Poznańskie.
- Swadźba U. (2016), *Praca i tożsamość w społeczeństwie ponowoczesnym*, Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Szacki J. (1999), *Indywidualizm i kolektywizm. Wstępna analiza pojęciowa*, [w:] A. Morstin (red.), *Indywidualizm a kolektywizm*, Warszawa: Wydawnictwo IFiS PAN, s. 9-21.
- Szafranek R. (2018), *Praca a życie prywatne: analiza strategii pracodawców z branży IT*, [w:] A. Wontorczyk, A. Bańka (red.), *Jakość życia w pracy i codzienności: perspektywa ekologiczna*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, s. 205-214.
- Szahaj A. (2014), *Kapitalizm kognitywny jako ideologia*, „Etyka”, 48, s. 16-25.
- Szahaj A. (2019), *Losy pracy: fordyzm i postfordyzm*, [w:] *Czy świat należy urządzić inaczej. Schyłek i początek*, Warszawa: Komitet Prognoz „Polska 2000 Plus” przy Prezydium PAN, s. 13-28.
- Szajbel-Keck M. (2024), *Opposition discourse in the public debate on gender-inclusive language in Poland*, [w:] F. Pflanzgraf (red.), *Public Attitudes Towards Gender-Inclusive Language: A Multilingual Perspective*, Berlin-Boston: De Gruyter Mouton, s. 313-338.
- Szarecki A. (2012), *Ciało i władza w kulturze korporacyjnej* [rozprawa doktorska], Warszawa: Uniwersytet Warszawski.
- Szarecki A. (2017), *Kapitalizm somatyczny. Ciało i władza w kulturze korporacyjnej*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Szarfenberg R. (2013), *G. Standing, The Precariat: The New Dangerous Class – recenzja*, „Problemy Polityki Społecznej”, 21, s. 13-14.
- Szast M. (2023), *Aspiracje życiowe młodzieży*, [w:] P.T. Nowakowski (red.), *Jaka jest współczesna młodzież?*, Warszawa: Instytut Badań Edukacyjnych, s. 171–186.
- Szast M. (2024), *Rola ambicji i motywacji. Aspiracje i dążenia młodzieży*, [w:] *Raport Instytutu Badań Edukacyjnych*, Warszawa: Instytut Badań Edukacyjnych, s. 59-91.
- Szczepankowska I. (2019), *Internacjonalne kolokacje jako składniki dyskursu kapitalistycznego i ich recepcja we współczesnej polszczyźnie*, „Poradnik Językowy”, 5, s. 7-19.

- Szczęsna E. (2001), *Poetyka reklamy*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Szlendak T., Pietrowicz K. (2007), *Rozkoszna zaraza: o rządach mody i kulturze konsumpcji*, Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Szlinder M. (2018), *Bezwarunkowy dochód podstawowy. Rewolucja czy utopia?*, Warszawa: Wydawnictwo Krytyki Politycznej.
- Sztumski J. (2010), *Godność człowieka na tzw. „rynku pracy”*, [w:] D. Walczak-Duraj (red.), *Etyka a moralność. Aksjonormatywny kontekst współczesnej pracy i wybranych zawodów*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s. 15-23.
- Szwed I. (2024), *Akty mowy i obrazu jako elementy konstruowania strategii perswazyjnych pracodawcy w przestrzeni internetowej*, „SŁOWO. Studia językoznawcze”, 15, s. 157-175.
- Śliwka I. (2025), *Dlaczego kobiety wciąż zarabiają mniej? Luka płacowa – ukryty koszt nierówności*, „Management & Quality / Zarządzanie i Jakość”, 7 (1), s. 4-20.
- Śpiewak J. (2025), *Patopanstwo. O tym, jak elity pustoszą nasz kraj*, Warszawa: Grupa Wydawnicza Foksal.
- Średnicka J. (2020), *Organizacja, wspólnota, bunt. Jak mity romantyczne kształtują współpracę w przedsiębiorstwie czasów transformacji?* [rozprawa doktorska], Kraków: Uniwersytet Jagielloński.
- Tapscott (1998), *Growing Up Digital. The Rise of the Net Generation*, New York: McGraw Hill.
- Taylor S. (2005), *People Resourcing*, wyd. 3, Trowbridge: Cromwell Press.
- Tidd J., Bessant J. R. (red.) (2024), *Building the Innovative Organization*, [w:] *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, wyd. 8, New Jersey: John Wiley & Sons Inc., s. 166-219.
- Toffler A. (2003), *Zmiana władzy. Wiedza, bogactwo i przemoc u progu XXI wieku*, przeł. P. Kwiatkowski, Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Tokumitsu M. (2021), *Do What You Love: And Other Lies About Success & Happiness*, New York: Regan Arts.
- Tomaszewska R. (2021), *Praca – konsumpcja – szczęście. Triada współczesności*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio J, Paedagogia-Psychologia”, 34 (4), s. 37-51.
- Torrington D., Hall L., Taylor S. (2005), *Human Resource Management*, wyd. 6, Harlow: Financial Times Prentice Hall.

- Touraine A. (1971), *The Post-Industrial Society: Tomorrow's Social History – Classes Conflicts and Culture in the Programmed Society*, London: Wildwood House.
- Trenkner M. (2024), Ciągłe doskonalenie w przedsiębiorstwie w kontekście niestabilności (zmienności) zatrudnienia, [w:] J. Lichtarski, S. Nowosielski, C. Zajac (red.), *W kręgu zmiany organizacyjnej. Księga jubileuszowa z okazji 45-lecia pracy naukowo-dydaktycznej Profesor Grażyny Osbert-Pociechy*, Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, s. 154-163.
- Turkle S. (2011), *Alone Together: Why We Expect More from Technology and Less from Each Other*, New York: Basic Books.
- Urbański J. (2014), *Prekariat i nowa walka klas: przeobrażenia współczesnej klasy pracowniczej i jej form walki*, Warszawa: Instytut Wydawniczy Książka i Prasa.
- Urry J. (1995), *Consuming Places*, London: Routledge.
- Vail J. (2010), *Decommodification and Egalitarian Political Economy*, „Politics & Society”, 38 (3), s. 310-346.
- Vallas S. (2003), *The Adventures of Managerial Hegemony: Teamwork, Ideology, and Worker Resistance*, „Social Problems”, 50 (2), s. 204-225.
- Vallerand R. J. (2010), *On passion for life activities: The Dualistic Model of Passion*, [w:] M. P. Zanna (red.), *Advances in Experimental Social Psychology*, t. 42, New York: Academic Press, s. 97-193.
- Vallerand R. J. (2015), *The Psychology of Passion. A Dualistic Model*, New York: Oxford University Press.
- Veblen T. (1971), *Teoria klasy próżniaczej*, przeł. J. F. Rygier, Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Vogt K. C. (2016), *The post-industrial society*, „Work, Employment & Society”, 30 (2), s. 366-376.
- Walczak-Duraj D. (2016), *Work Ethos or Counter-Ideology of Work?*, „WFES Warsaw Forum of Economic Sociology”, 7 (1), s. 7-26.
- Walczak-Duraj D. (2022), *Zmiany współczesnej pracy, zawodów i profesji*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Sociologica”, 81, s. 5-27.
- Warcholak K., Dąbrowska K. (2018), *Luka kompetencyjna wśród kierowników projektów w dobie gospodarki 4.0*, „Europa Regionum”, 36 (3), s. 87-98.
- Warzecha A. (2014), *Krytyczna analiza dyskursu (KAD) w ujęciu Normana Fairclougha. Zarys problematyki*, „Konteksty Kultury”, 11 (2), s. 164-189.

- Watson T. (1994), *In Search of Management: Culture, Chaos and Control in Managerial Work*, London: Routledge.
- Weeks J. (2013), *Workplace Culture*, [w:] V. Smith (red.), *Sociology of Work: An Encyclopedia*, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Weeks K. (2011), *The Problem with Work: Feminism, Marxism, Antiwork Politics, and Postwork Imaginaries*, Durham, NC: Duke University Press.
- Weinberger C. J. (2014), *The Increasing Complementarity between Cognitive and Social Skills*, „The Review of Economics and Statistics”, 96 (5), s. 849-861.
- Weiss G., Wodak R. (2003), Introduction: Theory, Interdisciplinarity and Critical Discourse Analysis, [w:] G. Weiss, R. Wodak (red.), *Critical Discourse Analysis: Theory and Interdisciplinarity*, Basingstoke: Palgrave Macmillan, s. 1-32.
- Weiss L., Tanner R. J. (2025), *Identities without Products: When the Preference for Self-Linked Products Weakens*, „Journal of Consumer Research”, 51 (5), s. 896-915.
- Welch D., Sahakian M., Wahlen S. (2022), *Consumption and Society in the 21st Century*, „Consumption and Society”, 1 (1), s. 3-10.
- Wendland M. (2011), *Analiza dyskursu: Praktyka badawcza*, Poznań: Wydawnictwo UAM.
- Werner S., Balkin D. B. (2021), *Strategic Benefits: How Employee Benefits Can Create a Sustainable Competitive Edge*, „The Journal of Total Rewards”, 30 (1), s. 8-22.
- West R., Turner L. (2010), *Introducing Communication Theory: Analysis and Application*, New York: McGraw-Hill.
- White K., Dahl D. (2006), *To be or not be: The influence of dissociative reference groups on consumer preferences*, „Journal of Consumer Psychology”, 16 (4), s. 404-414.
- Wiatrowski-Bujacz M., Nowak M. (12.06.2025), *Pokolenie nierobów. Co to będzie z pracą* [podcast], <https://open.spotify.com/episode/28GJtSLqxKNrM207foWrZl> (dostęp: 20.06.2025).
- Witosz B. (2016), Czy potrzebne nam typologie dyskursu, [w:] B. Witosz, K. Sujkowska-Sobisz, E. Ficek (red.), *Dyskurs i jego odmiany*, Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, s. 22-29.
- Wodak R. (2001), The Discourse-Historical Approach, [w:] R. Wodak, M. Meyer (red.), *Methods of CDA*, London: Sage, s. 81-115.
- Wodak R., Meyer M. (2009), *Methods of Critical Discourse Analysis*, wyd. 2, London: Sage Publications.

- Wojtas T. (3.02.2025), *Gdzie szukamy pracy w sieci? LinkedIn z przewagą nad Pracuj*, Wirtualne Media, <https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/po-prace-w-internecie-linkedin-przed-pracuj-i-gowork> (dostęp: 3.02.2024).
- Wojtaszczyk K. (2012), *Employer branding, czyli zarządzanie marką pracodawcy*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Wojtaszczyk K. (2015), *Zewnętrzny employer branding i rekrutacja relacyjna jako przykłady wykorzystania marketingu w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, „Organization and Management”, 169 (4), s. 181-190.
- Woźniak J. (2013), *Rekrutacja. Teoria i praktyka*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Wszolek M. (2015), *Reklama. Operacjonalizacja pojęcia*, Wrocław: Wydawnictwo Libron.
- Wyllie I. G. (1954), *The Self-Made Man in America: The Myth of Rags to Riches*, New Brunswick, NJ: Rutgers University Press.
- Yasin M. M. (2009), *The theory and practice of benchmarking: then and now*, „Benchmarking: An International Journal”, 9 (3), s. 217-243.
- Yates J. (1989), *Control Through Communication: The Rise of System in American Management*, Baltimore, MD: The Johns Hopkins Press Ltd.
- York K. M., Kim J. (2005), *An Exploratory Study of the Effect of Brand Equity on Job Choice Decisions* [referat], Chicago: Midwest Academy of Management Conference.
- Young M. (2007), *Qualifications Frameworks: some conceptual issues*, „European Journal of Education. Research, Development and Policy”, 42 (4), s. 445-457.
- Zajac K. (2014), *Marketing rekrutacyjny jako narzędzie employer branding*, [w:] K. Kubiak (red.), *Employer branding w teorii i praktyce*, Warszawa: Wyższa Szkoła Promocji, s. 91-121.
- Załuski M., Makara-Studzińska M. (2018), *Emotional labour in medical professions. Review of literature from the period 2010–2017*, „Psychiatria i Psychologia Kliniczna”, 2, s. 194-199.
- Zawadzki M. (2014), *Nurt krytyczny w zarządzaniu. Kultura, edukacja, teoria*, Warszawa: Sedno.
- Zbąska E. (2.09.2024), *„W poniedziałki robię tylko to, co niezbędne, reszta czeka do wtorku”*. Trend „bare minimum Mondays” robi furorę w sieci, Zwierciadło, <https://zwierciadlo.pl/psychologia/543736,1,w-poniedzialki-robie-tylko-to-co-niezbedne-reszta-czeka-do-wtorku-trend-bare-minimum-mondays-robi-furore-w-sieci.read> (dostęp: 20.05.2025).

Zemełka A. (2015), *Coaching jako niedyrektywna forma wsparcia rozwoju – inspiracje i perspektywy*, [w:] M. Piorunek (red.), *Dymensje poradnictwa i wsparcia społecznego w perspektywie interdyscyplinarnej*, Poznań: Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, s. 19-35.

Zielewski P., (27.04.2023), *Lista najlepszych pracodawców 2023*, Forbes, <https://www.forbes.pl/rankingi/najlepsi-pracodawcy-2023> (dostęp: 12.01.2024).

Ziółkowski M. (2000), *Przemiany interesów i wartości społeczeństwa polskiego. Teorie, tendencje, interpretacje*, Poznań: Wydawnictwo Fundacji Humaniora.

Zwierzdzyński M. (2012), *Konstruktywizm a konstrukcjonizm*, „Principia”, 56, s. 117-135.

Żukowska J. (2012), *Naukowe ujęcie coachingu*, [w:] P. Wachowiak (red.), *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, s. 271-281.

Aneks

Lista pracodawców, których teksty zostały poddane analizie, wraz z wykazem źródeł:

Pracodawca	Źródła materiału empirycznego
Adamed	<p>https://www.adamed.com/kariera (dostęp: 1.02.2025).</p> <p>https://pracodawcy.pracuj.pl/profile/adamed-pharma,zbrbybt.pl (dostęp: 1.02.2025).</p> <p>Specjalista ds. rejestracji leków https://jobs.adamed.com/job/Pieńków-SPECJALISTA-DS_-REJESTRACJI-LEKÓW-05-152/1167431001/ (dostęp: 1.02.2025).</p> <p>Senior Project Manager https://www.linkedin.com/jobs/view/4198406056/?alternateChannel=search&refId=dG9qQShegy392h8fZbIncg%3D%3D&trackingId=Msasvg7CdMfo4UTsPO4KKg%3D%3D&trk=d_flagship3_search_srp_jobs (dostęp: 1.02.2025).</p> <p>Specjalista ds. komunikacji wewnętrznej https://www.pracuj.pl/praca/specjalista-ds-komunikacji-wewnetrznej-pabianice,oferta,1004032591?s=da5635e6&searchId=MTc0NTY3MzYyMzYyNS42MTk2 (dostęp: 1.02.2025).</p>
Adidas	<p>https://careers.adidas-group.com/ (dostęp: 1.02.2025).</p> <p>https://pracodawcy.pracuj.pl/profile/adidas,eqhydc1.pl (dostęp: 1.02.2025).</p> <p>Manager Digital WHS Analytics & Trading https://jobs.adidas-group.com/job/Warsaw-Manager-Digital-WHS-Analytics-&-Trading-MZ/1208437301/?feedId=301201&utm_source=j2w (dostęp: 1.02.2025).</p> <p>Manager Digital Wholesale Analytics & Trading https://www.linkedin.com/jobs/view/manager-digital-wholesale-analytics-trading-at-adidas-4169366589/?originalSubdomain=pl (dostęp: 1.02.2025).</p> <p>Manager DTC East Europe https://www.linkedin.com/jobs/view/manager-dtc-east-europe-temp-till-31-12-2026-at-adidas-4193496637/?originalSubdomain=pl (dostęp: 1.02.2025).</p>
Allegro	<p>https://jobs.allegro.eu/pl/ (dostęp: 1.02.2025).</p> <p>https://rocketjobs.pl/brands/story/allegro-pl-sp-z-o-o (dostęp: 1.02.2025).</p> <p>Advertising Business Partner https://jobs.allegro.eu/pl/offer/advertising-business-partner-6/ (dostęp: 1.02.2025).</p> <p>Senior Manager, Strategy & Transformation https://www.linkedin.com/jobs/view/4255712798/?alternateChannel=search&eBP=NON_CHARGEABLE_CHANNEL&refId=jjZVmNi%2B%2FXAng9uk9oDu6w%3D%3D&trackingId=E2I57nQW8hUHIJCunAflsg%3D%3D (dostęp: 1.02.2025).</p> <p>Data Engineer - Delivery Experience https://www.pracuj.pl/praca/data-engineer-delivery-experience-warszawa-zelazna-51,oferta,1004052941 (dostęp: 1.02.2025).</p> <p>Senior UX Researcher https://rocketjobs.pl/oferta-pracy/allegro-senior-ux-researcher-poznan-design-ux-ui (dostęp: 1.02.2025).</p>

BMW	<p>https://www.bmwgroup.jobs/pl/pl.html#location=PL,PL/Warsaw (dostęp: 10.02.2025).</p> <p>https://pracodawcy.pracuj.pl/profile/siec-dealerska-bmw,69dijg5.pl (dostęp: 10.02.2025).</p> <p>Area Sales Manager https://www.bmwgroup.jobs/pl/pl/jobfinder/job-description-copy.156444.html (dostęp: 10.02.2025).</p> <p>Credit Management and Risk Relevant Collections Manager https://www.linkedin.com/jobs/view/4264223330/?alternateChannel=search&eBP=NON_CHARGEABLE_CHANNEL&refId=SIX5y%2BaoWZKLS0%2BnOOUz1w%3D%3D&trackingId=By7MLZ4ECIBn0pQ3zgXCuQ%3D%3D (dostęp: 10.02.2025).</p> <p>Specjalista / Specjalistka ds. Marketingu https://www.pracuj.pl/praca/specjalista-specjalistka-ds-marketingu-plock-wyszogrodzka-134,oferta,1004227689 (dostęp: 10.02.2025).</p>
Bosch	<p>https://www.bosch.pl/kariera/obszary-pracy/career-in-poland/ (dostęp: 1.02.2025).</p> <p>https://pracodawcy.pracuj.pl/profile/robert-bosch-sp-z-o-o,jsty9it.pl (dostęp: 1.02.2025).</p> <p>Customs Classification Specialist https://jobs.smartrecruiters.com/BoschGroup/744000070018922-customs-classification-specialist-?trid=ea24c4cd-f3a9-478c-a910-eb67a080772d (dostęp: 1.02.2025).</p> <p>E-tail/Retail Key Account and Channel Manager in Automotive https://www.linkedin.com/jobs/view/4195149003/?alternateChannel=search&refId=zQCK7%2F0zIq%2FzC6j9VoKiqQ%3D%3D&trackingId=T6rkd%2B6VGXYTgJfbbPHOvg%3D%3D&trk=d_flagship3_search_srp_jobs (dostęp: 1.02.2025).</p> <p>Senior Tax Specialist https://www.pracuj.pl/praca/senior-tax-specialist-warszawa-jutrzenki-105,oferta,1004055339?s=e7b2edb9&searchId=MTc0NTY3NDUxOTE2Ny40MzYz (dostęp: 1.02.2025).</p>
Canon	<p>https://www.canon.pl/careers/ (dostęp: 1.02.2025).</p> <p>B2B Product Business Developer https://www.linkedin.com/jobs/view/b2b-product-business-developer-at-canon-emea-4207784142/?originalSubdomain=pl (dostęp: 1.02.2025).</p> <p>Junior Sales Support Specialist https://www.linkedin.com/jobs/view/junior-sales-support-specialist-at-canon-emea-4195845272/?originalSubdomain=pl (dostęp: 1.02.2025).</p>
Carlsberg	<p>https://careers.carlsberg.com/CarlsbergPL (dostęp: 4.02.2025).</p> <p>Promotions Manager - Revenue Management skk.erecruiter.pl/Offer.aspx?oid=4568220&cfg=f34e74b81bd648ef983601184bb94064&fromSkk=1753288608024&ejoId=704244&ejorId=512242&comId=958 (dostęp: 4.02.2025).</p> <p>Menedżer / Menedżerka ds. Budowania Wartości Promocji https://www.linkedin.com/jobs/view/4206424383/?alternateChannel=search&refId=xsOYweJNqgaQfOODsexB9Q%3D%3D&trackingId=Ji2FE6uq74x41GQFRxNdVQ%3D%3D (dostęp: 4.02.2025).</p> <p>Specjalista / Specjalistka ds. Analiz Sprzedaży</p>

	<p>https://www.pracuj.pl/praca/specjalista-specjalistka-ds-analiz-sprzedazy-brzesko,oferta,1004020553?s=c9a3b37&searchId=MTc0NTY4MDI0MjM3Ni44OTk0 (dostęp: 4.02.2025).</p> <p>Młodszy HR Biznes Partner / Młodsza HR Biznes Partnerka https://rocketjobs.pl/oferta-pracy/carlsberg-polska---browar-okocim-mlodszy-hr-biznes-partner-mlodsza-hr-biznes-partnerka-brzesko-hr-hr (dostęp: 4.02.2025).</p>
CD Projekt	<p>https://www.cdprojektred.com/pl/about-us (dostęp: 1.02.2025).</p> <p>https://www.cdprojektred.com/pl/perks-and-benefits (dostęp: 1.02.2025).</p> <p>DevOps Engineering Manager https://www.cdprojektred.com/en/jobs/19142-devops-engineering-manager (dostęp: 1.02.2025).</p> <p>Cybersecurity Specialist https://www.linkedin.com/jobs/view/cybersecurity-specialist-at-cd-projekt-red-4231575904/?originalSubdomain=pl (dostęp: 1.02.2025).</p> <p>Financial Controller https://www.pracuj.pl/praca/financial-controller-warszawa-jagiellonska-74,oferta,1004186512 (dostęp: 1.02.2025).</p>
Decathlon	<p>https://www.decathlonkariera.pl/ (dostęp: 10.02.2025).</p> <p>https://pracodawcy.pracuj.pl/profile/decathlon,qytu643,pl (dostęp: 10.02.2025).</p> <p>Business Accountant https://skk.erecruiter.pl/Offer.aspx?oid=4456540&cfg=610DED47ED0C4B8D8374E54D215DDB28&ejoId=481935&ejorId=287634&comId=18797270 (dostęp: 10.02.2025).</p> <p>Commercial Activation Lead Mobility & CE https://skk.erecruiter.pl/Offer.aspx?oid=4473033&cfg=610DED47ED0C4B8D8374E54D215DDB28&ejoId=494491&ejorId=292118&comId=18797270 (dostęp: 10.02.2025).</p> <p>Supply Production Specialist (component purchaser) https://www.linkedin.com/jobs/view/4255798396/?alternateChannel=search&eBP=NON_CHARGEABLE_CHANNEL&refId=KwN6CCikzCnaT1AfikmfzA%3D%3D&trackingId=X2vhkSu0bebnZqhGdIZ51Q%3D%3D&trk=d_flagship3_search_srp_jobs (dostęp: 10.02.2025).</p> <p>HR Business Partner https://www.pracuj.pl/praca/hr-business-partner-lublin,oferta,1004195132 (dostęp: 10.02.2025).</p>
Drutex	<p>https://www.drutex.pl/pl/kariera/ (dostęp: 1.02.2025).</p> <p>Specjalista IT https://www.drutex.pl/pl/kariera/ (dostęp: 1.02.2025).</p> <p>Przedstawiciel handlowy na rynek polski https://www.drutex.pl/pl/kariera/ (dostęp: 1.02.2025).</p> <p>Analityk finansowy https://www.drutex.pl/pl/kariera/ (dostęp: 1.02.2025).</p>
Electrolux	<p>https://career.electroluxgroup.com/global/en (dostęp: 10.02.2025).</p> <p>https://pracodawcy.pracuj.pl/profile/electrolux-poland,spapr85,en (dostęp: 10.02.2025).</p>

	<p>10.02.2025).</p> <p>https://rocketjobs.pl/brands/story/electrolux-group (dostęp: 10.02.2025).</p> <p>Staff Cybersecurity Architect, Governance https://career.electroluxgroup.com/global/en/job/JR68680/Staff-Cybersecurity-Architect-Governance (dostęp: 10.02.2025).</p> <p>Total Rewards Specialist https://www.linkedin.com/jobs/view/4199551442/?alternateChannel=search&refId=29%2BYCrnxK7%2FNIgi978dAGw%3D%3D&trackingId=WU9EuggRv9NSyqUCwC3F6A%3D%3D&trk=d_flagship3_search_srp_jobs (dostęp: 10.02.2025).</p> <p>System Reliability Leader https://www.pracuj.pl/praca/system-reliability-leader-dc-zarow-fabryczna-4,oferta,1004189627?s=4d3c8183&searchId=MTc1MzI5MTg4MTYyNy4xOTM (dostęp: 10.02.2025).</p>
Enea	<p>https://www.enea.pl/kariera (dostęp: 4.02.2025).</p> <p>https://pracodawcy.pracuj.pl/profile/grupa-enea,fzkvywr,pl (dostęp: 4.02.2025).</p> <p>Główny Specjalista /Starszy Specjalista/Specjalista ds. Rozwoju https://www.enea.pl/pl/grupaenea/o-grupie/kariera-enea/oferty-pracy/ogloszenie/850543 (dostęp: 4.02.2025).</p> <p>Koordynator ds. Projektów Zaangażowań Społecznych https://www.linkedin.com/jobs/view/4261034983/?alternateChannel=search&eBP=NON_CHARGEABLE_CHANNEL&refId=kbsn8P%2BQXz6YBZj5EWFmmw%3D%3D&trackingId=SbsRqNu%2FPN3O3uXSxxeRFg%3D%3D&trk=d_flagship3_search_srp_jobs (dostęp: 4.02.2025).</p> <p>Ekspert ds. analiz rynku obrotu energią OZE https://www.pracuj.pl/praca/ekspert-ds-analiz-ryнку-obrotu-energia-oze-poznan,oferta,1004047337?s=8b9edb29&searchId=MTc0NTY4MTU2MDUwMy4zMzU= (dostęp: 4.02.2025).</p>
General Electric	<p>https://careers.geaerospace.com/global/en/warsaw (dostęp: 4.02.2025).</p> <p>https://pracodawcy.pracuj.pl/profile/ge-aerospace-poland,uy7b9cp,pl (dostęp: 4.02.2025).</p> <p>Staff Evaluation Engineer - Testing Project Management https://careers.geaerospace.com/global/en/job/R5014122/Staff-Evaluation-Engineer-Testing-Project-Management (dostęp: 4.02.2025).</p> <p>Ekspert / Ekspertka ds. zarządzania ryzykiem operacyjnym https://www.linkedin.com/jobs/view/4195940793/?alternateChannel=search&refId=zasUEHmewmnDfWBzWEMhHg%3D%3D&trackingId=Yx9%2BXR7101iG8vTrVYLcvA%3D%3D&trk=d_flagship3_search_srp_jobs (dostęp: 4.02.2025).</p> <p>Regional Senior Manager – Industrial Cooperation & Offsets https://www.pracuj.pl/praca/regional-senior-manager-industrial-cooperation-offsets-warszawa-aleja-krakowska-110,oferta,1003999637?s=283c448b&searchId=MTc0NTY4Mjg0OTY3Ni41ODI4 (dostęp: 4.02.2025).</p>
Generali	<p>https://kariera.generali.pl/ (dostęp: 4.02.2025).</p> <p>https://pracodawcy.pracuj.pl/profile/generali,8oamn41,pl (dostęp: 4.02.2025).</p> <p>Specjalista ds. Egzaminów i Szkoleń Zawodowych https://kariera.generali.pl/oferty-pracy/stanowisko/?id=3119314 (dostęp: 4.02.2025).</p>

	<p>Starszy Specjalista ds. Bezpieczeństwa Informacji (k/m/d) https://www.linkedin.com/jobs/view/4207803318/?alternateChannel=search&refId=TppCPRbrtwhcYRGv3hNTRA%3D%3D&trackingId=nvBOUQLs8hJ5o3hUW1t7zw%3D%3D&trk=d_flagship3_search_srp_jobs (dostęp: 4.02.2025).</p> <p>Menadżer Sprzedaży i Rozwoju Sieci Multiagencyjnej (k/m/d) https://www.pracuj.pl/praca/menadzer-sprzedazy-i-rozwoju-sieci-multiagencyjnej-k-m-d-radom,oferta,1004237104?s=972c8fa5&searchId=MTc1MzI4ODk1NzA5Ny4wNzI4 (dostęp: 4.02.2025).</p>
Google	<p>https://www.google.com/about/careers/applications/?location=Poland (dostęp: 10.02.2025).</p> <p>https://pracodawcy.pracuj.pl/profile/google,pfmlab,en (dostęp: 10.02.2025).</p> <p>Digital Marketing Strategist, Customer Success Acceleration, gTech Ads https://www.google.com/about/careers/applications/jobs/results/95865715076014790-digital-marketing-strategist-customer-success-acceleration-gtech-ads (dostęp: 10.02.2025).</p> <p>Marketing Manager, Central and Eastern Europe https://www.google.com/about/careers/applications/jobs/results/141382047070331590-marketing-manager/ (dostęp: 10.02.2025).</p> <p>Deal Strategist III, Go-to-Market, Google Cloud https://www.linkedin.com/jobs/view/deal-strategist-iii-go-to-market-google-cloud-at-google-4204492343/?originalSubdomain=pl (dostęp: 10.02.2025).</p> <p>Senior Software Engineer, Chrome Sync Server https://www.pracuj.pl/praca/senior-software-engineer-chrome-sync-server-warszawa-emilii-plater-53,oferta,1004198321?s=6968eb78&searchId=MTc1MzI5NjEyMDM2Mi40MDk3&ref=top_boosterAI_L0_2_1_1 (dostęp: 10.02.2025).</p>
ING	<p>https://careers.ing.com/pl (dostęp: 1.02.2025).</p> <p>https://pracodawcy.pracuj.pl/profile/ing-bank-slaski-s-a,rjoahe7,pl (dostęp: 1.02.2025).</p> <p>https://rocketjobs.pl/brands/story/ing-bank-slaski (dostęp: 1.02.2025).</p> <p>Global Communications, Brand and Marcom Lead for ING Hubs https://careers.ing.com/en/job_location/warschau/global-communications-brand-and-marcom-lead-for-ing-hubs/3121/23409928640/18174 (dostęp: 1.02.2025).</p> <p>Business Manager https://www.linkedin.com/jobs/view/4196508605/?alternateChannel=search&refId=ujlYfZiyLk%2BQM4neaBFy0A%3D%3D&trackingId=sU7sSJlomWEzxEq7mlQRg%3D%3D&trk=d_flagship3_search_srp_jobs (dostęp: 1.02.2025).</p> <p>Administrator / Administratorka Elastic Stack https://www.pracuj.pl/praca/administrator-administratorka-elastic-stack-warszawa,oferta,1003969532?s=1f7c2c91&searchId=MTc0MjY4ODAwMDA0NS42NTAx (dostęp: 1.02.2025).</p>
Microsoft	<p>https://careers.microsoft.com/v2/global/en/home.html (dostęp: 10.02.2025).</p> <p>Account Technology Strategist Public sector https://jobs.careers.microsoft.com/global/en/job/1846735/Account-Technology-Strategist-Public-sector (dostęp: 10.02.2025).</p> <p>Solution Engineer - Cloud & AI https://jobs.careers.microsoft.com/global/en/job/1825694/Solution-Engineer---Clou</p>

	<p>d-%26-AI (dostęp: 10.02.2025).</p> <p>Digital Solution Area Specialists - Security (Polish Speaker) https://www.linkedin.com/jobs/view/digital-solution-area-specialists-security-polish-speaker-at-microsoft-4188406960/?originalSubdomain=pl (dostęp: 10.02.2025).</p>
Multikino	<p>https://www.multikino.pl/o-nas/kariera (dostęp: 10.02.2025).</p> <p>Sales & Event Manager https://www.pracuj.pl/praca/sales-event-manager-warszawa-zlota-59,oferta,1003877739 (dostęp: 10.02.2025).</p> <p>Młodszy Analityk (linkedin) https://www.pracuj.pl/praca/mlodczy-analytik-warszawa,oferta,1003497163 (dostęp: 10.02.2025).</p>
Nokia	<p>https://www.nokia.com/careers/our-locations/poland/ (dostęp: 1.02.2025).</p> <p>https://pracodawcy.pracuj.pl/profile/nokia,zsuk41e,pl (dostęp: 1.02.2025).</p> <p>Pre-Sales & Business Development Specialist (dostęp: 1.02.2025). https://fa-evmr-saasfaprod1.fa.ocs.oraclecloud.com/hcmUI/CandidateExperience/en/sites/CX_1/jobs/preview/21550/?lastSelectedFacet=LOCATIONS&mode=location&selectedLocationsFacet=300000000471967</p> <p>Solution Architect and Business Analyst https://www.linkedin.com/jobs/view/4213172578/?alternateChannel=search&refId=jUm%2FkqcJ%2FSoKgjBa%2F19IWQ%3D%3D&trackingId=4Xu44pfha%2Bfn9jMbjgMnew%3D%3D&trk=d_flagship3_search_srp_jobs (dostęp: 1.02.2025).</p> <p>5G Core Software Architect https://www.pracuj.pl/praca/5g-core-software-architect-krakow-michala-bobrzynski-ego-46,oferta,1004013890 (dostęp: 1.02.2025).</p>
PwC	<p>https://kariera.pwc.pl/pl/pl/home (dostęp: 4.02.2025).</p> <p>https://pracodawcy.pracuj.pl/profile/pwc-polska,qzogpb1,pl (dostęp: 4.02.2025).</p> <p>Konsultant Konsultantka Energy & Renewables https://kariera.pwc.pl/pl/pl/job/609862WD/Konsultant-Konsultantka-Energy-Renewables (dostęp: 4.02.2025).</p> <p>Architekt / Analityk Systemowy / Konsultant IT - Middle East (freelance) https://www.linkedin.com/jobs/view/4191876165/?alternateChannel=search&refId=X%2BPnQwivvX5vqq%2FOZsg6Cw%3D%3D&trackingId=yfk1KLSrCi%2Bck2vYpQ8nSQ%3D%3D&trk=d_flagship3_search_srp_jobs (dostęp: 4.02.2025).</p> <p>Senior IT Transformation Consultant https://www.pracuj.pl/praca/senior-it-transformation-consultant-warszawa-polna-11,oferta,1004200605?s=a59aef7&searchId=MTc1MzI4ODE4MjAyNC40MTE= (dostęp: 4.02.2025).</p>
Samsung	<p>https://www.samsung.com/pl/about-us/careers/job-fields/ (dostęp: 10.02.2025).</p> <p>https://pracodawcy.pracuj.pl/profile/samsung-electronics-polska,kpqum3e,pl (dostęp: 10.02.2025).</p> <p>(Senior) Product Manager https://sec.wd3.myworkdayjobs.com/pl-PL/Samsung_Careers/job/Postepu-Warszawa-Poland/XMLNAME--Senior--Product-Manager_R101050?locations=38ad101a9fa0017802598d159a5ba231 (dostęp: 10.02.2025).</p>

	<p>Starszy_a specjalista_ka ds. Podatkowych https://www.linkedin.com/jobs/view/4215337962/?alternateChannel=search&refId=TQtTQGWTBIgjojf0ljZhEQ%3D%3D&trackingId=B0pdxAD4UI0HuluJVZIivA%3D%3D (dostęp: 10.02.2025).</p> <p>Senior GoLang Developer https://www.pracuj.pl/praca/senior-golang-developer-warszawa-plac-europejski-1,oferta,1004040176?s=234fdbf9&searchId=MTc0NTUzMDk3MDExNy45MDUz&ref=top_boosterAI_L2_2_1_1 (dostęp: 10.02.2025).</p>
<p>TVN (Warner Bros. Discovery)</p>	<p>https://careers.wbd.com/pl/pl/home (dostęp: 4.02.2025).</p> <p>Talent Acquisition Coordinator https://careers.wbd.com/pl/pl/job/R000092343/Talent-Acquisition-Coordinator (dostęp: 4.02.2025).</p> <p>Specjalista/ Specjalistka ds. Mediów Społecznościowych https://www.linkedin.com/jobs/view/4182766678/?alternateChannel=search&refId=6S4XzTCR6pY24Q1ipC4toA%3D%3D&trackingId=dJZy98HIEK1cJy4WBxr%2FMQ%3D%3D (dostęp: 4.02.2025).</p> <p>Specjalista/Specjalistka ds. Rozwoju Produktu Reklamowego Online https://www.pracuj.pl/praca/specjalista-specjalistka-ds-rozwoju-produktu-reklamowego-online-warszawa-wiertnicza-166,oferta,1004042724?s=30d6f632&searchId=MTc0NTY3NzYzMTU5NC44MjM1 (dostęp: 4.02.2025).</p>

Streszczenie

Rozumienie pracy jako konstruktu społecznego – a nie jedynie czynności ekonomicznej – stwarza podstawy do analizy tego, w jaki sposób jej obraz jest tworzony, reprodukowany i negocjowany w dyskursie. Przedłożona rozprawa dotyczy obrazu pracy umysłowej w narracjach pracodawców. W oparciu o założenia Krytycznej Analizy Dyskursu przyglądam się ofertom pracy i tekstom wizerunkowym dużych, zatrudniających w Polsce organizacji, zamieszczanych w zakładkach „Kariera”, „O nas” czy „Pracuj z nami”. Celem projektu badawczego jest identyfikacja dominujących wizji i sposobów konstruowania pracy. Zgodnie z założeniami KAD, staram się uchwycić praktyki władzy i możliwe konsekwencje dyskursywnego przedstawiania pracy w taki, a nie inny sposób. Przedmiot badania został zawężony do obrazu pracy umysłowej, ponieważ informacja, komunikacja, wiedza i afekt są uważane za kluczowe czynniki w procesie wytwarzania wartości i akumulacji kapitału w społeczeństwie postindustrialnym.

Dysertacja podzielona jest na trzy części, w których prezentuję kolejno: kontekst badań nad współczesnym obrazem pracy, teoretyczne podstawy projektu badawczego oraz wyniki analizy. Rozdział pierwszy to rozważania na temat przekształceń pracy w ponowoczesnym społeczeństwie konsumpcyjnym. Pokazuję przebieg rozszerzania się konsumpcji na prawie wszystkie obszary życia jednostki, stawiając tezę, że również praca podlega konsumpcji – mieszcząc się w złożonym systemie symbolicznym wykraczającym daleko poza zagadnienia utrzymania i zysku, konkuruje na rynku znaczeń jako „oferta komunikacyjna” na wzór wytwarzanych przez rynek marek. Ta oferta ustanawia jednocześnie normatywny obraz pracy i pracownika wiedzy. W rozdziale drugim i trzecim przedstawiam ramy teoretyczne projektu, czyli konstrukcjonizm społeczny oraz Krytyczną Analizę Dyskursu, ze szczególnym skupieniem na ujęciu Normana Fairclougha, którego trójwymiarowy model analizy dyskursu jest jednocześnie ramą metodologiczną badania. Model ten uwzględnia trzy nieodłączne wymiary każdego aktu dyskursywnego: tekst, praktykę dyskursywną i praktykę społeczną. Rozdział czwarty obejmuje opis celu badawczego, doprecyzowanie przedmiotu badania, charakterystykę i uzasadnienie doboru materiału empirycznego oraz procedurę badawczą. W rozdziale piątym opisuję praktykę dyskursywną. Pokróćce omawiam także definicje i założenia employer branding,

komunikacji rekrutacyjnej i kilku pokrewnych terminów, które, jako praktyczne narzędzia kształtowania wizerunku organizacji, stanowią kontekst produkcji tekstów. W części tej opisuję również kluczowe komponenty współczesnych ofert pracy. Rozdział kończy odtworzenie trzech pozycji podmiotowych występujących w dyskursie – pracodawcy, kandydata, pracownika – i hierarchii między nimi, która uwidacznia się w języku. W końcowych trzech podrozdziałach opisuję, za pomocą jakich kategorii konstruowane są: figura „modelowego” pracownika, obraz środowiska pracy oraz repertuar korzyści płynących z zatrudnienia.

Całość projektu wieńczy zakończenie, w którym przypominam najważniejsze obserwacje sformułowane w rozdziałach analitycznych oraz prezentuję metawnioski dotyczące tego, co (niezwykle spójna) narracja pracodawców mówi o współczesnym konstrukcie pracy umysłowej. Krytyczna analiza dyskursu w sposób nieunikniony prowadzi do odwołań do szerszych struktur społeczno-ekonomicznych, które go kształtują. W przypadku pracy jest to przede wszystkim ideologia neoliberalna, która dyskursywnie kształtuje pożądany przez organizacje wzorzec postaw. Oczekiwany profil kandydatów i kandydatek to ucieleśnienie neoliberalnego projektu podmiotowości, czyli pracownika-przedsiębiorcy, a kategorie opisujące współczesne środowisko pracy są semantycznie skalibrowane, aby zwiększać zaangażowanie pracowników w cele przedsiębiorstwa.

Summary

Understanding work as a social construct – rather than merely an economic activity – provides the foundation for analyzing how its image is created, reproduced, and negotiated within discourse. This dissertation examines the image of intellectual work in employers' narratives. Drawing on the principles of Critical Discourse Analysis (CDA), I analyze job advertisements and organisational self-representations (published on "Career", "About Us" or "Work with Us" website sections) of big companies operating in Poland. The research project aims to identify dominant narratives and discursive strategies through which work and the figure of the knowledge worker are constructed. In accordance with CDA principles, I attempt to capture the practices of power and possible consequences of discursively representing work in particular ways. The subject of the study has been narrowed to the image of white-collar work, as information, communication, knowledge, and affect are considered key factors in the process of value creation and capital accumulation in a post-industrial society.

The dissertation is divided into three parts, which present, respectively: the research context regarding contemporary images of work, the theoretical foundations of the project, and the findings of the analysis. The first chapter reflects on transformations of work in the postmodern consumer society. I demonstrate the process of consumption's expansion into nearly all areas of individual life, leading to the conclusion that work itself is also subject to consumption. Work, currently embedded within a complex symbolic system that extends far beyond subsistence and profit, competes in the marketplace of meanings as a "communicative offer", analogous to market brands. This offer simultaneously establishes and reproduces a normative image of both work and the employee. Chapters Two and Three introduce the theoretical frames of the project – Social Constructionism and Critical Discourse Analysis, with particular attention to the Norman Fairclough's approach, whose three-dimensional model of discourse analysis also constitutes the methodological framework of the study. Chapter Four outlines the research objective, specifies the object of study, and presents both the characteristics and the rationale for selecting the empirical material, as well as the research procedure. Chapter Five focuses on discursive practice. This chapter also briefly discusses the definitions and assumptions of employer branding, recruitment communication, and several related terms, which, as practical tools of organizational

image construction, provide the context for the production of texts. This part further describes the key components of contemporary job advertisements. The chapter concludes with a reconstruction of three subject positions appearing in the discourse – employer, candidate, and employee – and the hierarchy among them. In the final three subsections of the analytical section, I describe the categories through which the following are constructed: the figure of the "ideal" employee, the image of the work environment, and the repertoire of benefits from employment.

The project concludes with a summary, in which I recall the key observations formulated in the analytical chapters and present meta-conclusions regarding what the (remarkably coherent) employer narratives reveal about the contemporary image of intellectual work. CDA of work inevitably leads to references to broader socio-economic structures that shape it. In the case of work, this is primarily the neoliberal ideology, which discursively shapes the organizationally desired pattern of attitudes and work organisation. The expected candidate profile embodies the neoliberal project of subjectivity – the *entrepreneur of the self* – while the categories describing the contemporary work environment are semantically calibrated to enhance employee engagement in the enterprise's goals.