

Uniwersytet Warszawski  
Wydział Zarządzania

**Joanna Polus**

Nr albumu: 208190

# O znaczeniu pracy w życiu pracowników: Etnografia Agencji PR-owej

Praca magisterska  
na kierunku Zarządzanie  
w zakresie Marketing

Praca wykonana pod kierunkiem  
Prof. dr hab. Moniki Kostery  
Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania

Warszawa, wrzesień 2009

*Oświadczenie kierującego pracą*

Oświadczam, że niniejsza praca została przygotowana pod moim kierunkiem i stwierdzam, że spełnia ona warunki do przedstawienia jej w postępowaniu o nadanie tytułu zawodowego.

Data

Podpis kierującego pracą

*Oświadczenie autora (autorów) pracy*

Świadom odpowiedzialności prawnej oświadczam, że niniejsza praca dyplomowa została napisana przez mnie samodzielnie i nie zawiera treści uzyskanych w sposób niezgodny z obowiązującymi przepisami.

Oświadczam również, że przedstawiona praca nie była wcześniej przedmiotem procedur związanych z uzyskaniem tytułu zawodowego w wyższej uczelni.

Oświadczam ponadto, że niniejsza wersja pracy jest identyczna z załączoną wersją elektroniczną.

Data

Podpis autora (autorów) pracy

## **Streszczenie**

Przedmiotem rozważań niniejszej pracy jest analiza kultury organizacyjnej jednej z sieciowych agencji PR-owych, a którą na potrzeby pracy nazwałam Pewną Agencją. Problem badawczy, na którym się skupiałam określiłabym jako przyczyny i uwarunkowania szczególnej roli, jaką praca ma w życiu pracowników Agencji oraz jej konsekwencji dla kultury organizacji.

Poniższa praca opiera się na przeprowadzonych przeze mnie badaniach antropologicznych. Metodami, jakimi się posługiwałam, były: obserwacja bezpośrednia, wywiad niestandardyzowany oraz analiza tekstów. Wyniki tych, trwających ponad pół roku badań, zostały spisane w formie etnografii organizacji.

W podsumowaniu pracy opisałam między innymi, czym były dla mnie przeprowadzone badania. Ponadto rozdział czwarty zawiera analizę kultury organizacyjnej Pewnej Agencji. Poszukuję w nim również odpowiedzi na pytanie, czy Polacy są pracowitym narodem oraz czy angażują się w pracę.

## **Słowa kluczowe**

Praca, etnografia, kultura, agencja, public relations, życie prywatne, życie zawodowe, motywacja.

## **Dziedzina pracy**

Biznes i zarządzanie 04000

## **Tytuł pracy w języku angielskim**

The meaning of work in eyes employees: An ethnography of a Public Relations agency

---

## **Podziękowania**

Dziękuję Profesor Monice Kosterze za pomoc przy realizacji niniejszej pracy, za wszystkie wskazówki, w pewnym stopniu za zaufanie oraz przede wszystkim za to, że żadne moje pytanie nie pozostało bez odpowiedzi.

Dziękuję Pani Ewie Filipp i Panu Tomaszowi Wrzesiewskiemu za inspiracje i słowa otuchy w trudnych chwilach.

Dziękuję Pani Dyrektor za umożliwienie mi przeprowadzenia badań w Pewnej Agencji oraz wszystkim jej pracownikom za serdeczne przyjęcie, otwartość, zainteresowanie oraz pomoc.

Dziękuję Piotrowi za wszelką pomoc, jaką od niego otrzymałam.

***Kiedy coś piszesz, to chcesz, żeby było czytane.  
To wielka przyjemność<sup>1</sup>.  
Abraham H. Maslow***

---

<sup>1</sup> Maslow, 2006, s. 383.

## Spis treści

Podziękowania.....	4
Spis treści .....	6
1. Wstęp.....	7
1.1 Tło .....	7
1.2 Sformułowanie problemu badawczego.....	7
1.3 Struktura pracy .....	8
2. Kultura i tworzenie więzi organizacyjnej: część teoretyczna .....	9
2.1 Czym jest kultura?.....	9
2.1 Potrzeby ludzkie a praca zawodowa .....	12
3. Badania w terenie .....	15
3.1 Metodologia.....	15
3.2 Czym jest public relations?.....	19
3.2.1 Krótka historia public relations na świecie i w Polsce .....	19
3.2.2 Definicja Public relations.....	20
3.2.3 Zakres działania public relations.....	21
3.3 Praktyczne działania public relations.....	24
3.4 Model wymagany .....	28
3.5 Model zaobserwowany.....	33
3.5.1 Wykształcenie i tok nauczania .....	34
3.5.2 Osobowość.....	36
3.5.3 Doświadczenie.....	38
3.6 Tu jest moje miejsce.....	40
3.6.1 Agencja.....	40
3.6.2 Atmosfera .....	45
3.6.3 Motywacja.....	49
3.6.4 Spełnienie .....	51
3.7 Praca a życie.....	52
3.7.1 Znaczenie pracy w życiu Polaków .....	52
3.7.2 Znaczenie pracy w życiu pracowników Pewnej Agencji.....	53
3.7.3 Praca a życie prywatne.....	56
3.7.4 Praca a dzieci .....	58
3.7.5 Gdybanie .....	60
4. Wnioski .....	63
4.1 Polacy i ich stosunek do pracy zawodowej .....	63
4.2 Klan naturalny a klan korporacyjny.....	65
4.3 Osobiste refleksje.....	70
5. Bibliografia .....	71

# 1. Wstęp

## 1.1 Tło

W momencie, w którym na seminarium magisterskim nadszedł czas wyboru organizacji, w której chcielibyśmy robić badania, moje myśli skierowały się od razu w stronę Pewnej Agencji. Miałam ku temu dwa powody. Po pierwsze zawsze mnie interesowało i chciałam się przekonać jak wygląda i na czym polega praca w agencjach PR-owych lub reklamowych. Wielokrotnie pytałam o to znajomych, którzy pracowali w tym środowisku, ale nigdy nie otrzymałam w pełni satysfakcjonującej mnie odpowiedzi. Po drugie, w Pewnej Agencji pracuje znajoma mi osoba, której rekomendacja, mogła mi ułatwić wejście do firmy.

Pewna Agencja jest agencją sieciową. W Polsce należy do Grupy pięciu specjalistycznych spółek, powstałej w 2001 roku. Z kolei Grupa wchodzi w skład międzynarodowej sieci należącej do jednego z największych na świecie holdingów reklamowych. O jej wielkości może świadczyć choćby liczba oddziałów, oszacowana w 2008 roku na 233. Mieszczą się one w 75 krajach na całym świecie.

Pewna Agencja istnieje od 2003 roku i zatrudnia około 35 osób. Obszar jej działania to doradztwo komunikacyjne i public relations. W skład jej klientów wchodzi wiele znanych marek.

## 1.2 Sformułowanie problemu badawczego

Niniejsza praca jest próbą zanalizowania i przedstawienia kultury organizacji pewnej sieciowej agencji należącej do branży public relations, a którą na potrzeby tej pracy, chcąc zachować jej anonimowość, nazwałam Pewną Agencją. Problem badawczy, na którym chciałabym się skupić to: jakie więzi występują między badaną organizacją a pracownikami i jaka powstaje na ich bazie kultura?

Temat ten wykrystalizował się dopiero pod koniec obserwacji, które były pierwszą metodą badawczą, jaką zastosowałam. Jest to zgodne z przyjętym podejściem badawczym, które jest indukcyjne i zakłada otwartość na badaną rzeczywistość. Wnioski i teorie mają płynąć wprost z terenu badawczego. Jednak przyznam, że idąc do Agencji na rozmowę z jej Dyrektorem Zarządzającą, czy nawet po pierwszych dniach obserwacji nie mogłam się zdecydować, na czym powinnam się skupić i szczerze mówiąc było to dla mnie dosyć stresujące. Bałam się, że skończy mi się czas przeznaczony na obserwację

i nadal będę w punkcie zero. Szczęśliwie po kilku dniach, podczas których zdążyłam zwiedzić Agencję oraz poznać co nie co jej pracowników, zaczęły rodzić się w mojej głowie pewne przemyślenia i pytania. Krążyły one wokół takich zagadnień jak atmosfera pracy, jej intensywność i specyfika oraz to czy i w jaki sposób praca oddziałuje na pracowników.

### **1.3 Struktura pracy**

Niniejsza praca została napisana w formie etnografii organizacji i składa się z czterech rozdziałów.

Pierwszy z nich rozpoczyna się zarysem tła. W dalszej jego części przedstawiłam problem badawczy oraz drogę jego powstania. Znajdują się w nim również informacje o strukturze pracy.

Rozdział drugi, teoretyczny zawiera zagadnienia teorii organizacyjnej m.in. rozważania o kulturze organizacji, jej typach oraz wartościach i motywacji.

Część trzecia, empiryczna to zapis badań, które przeprowadziłam w terenie. Poruszam w niej takie zagadnienia jak obszar działania public relations, działalność badanej przeze mnie Agencji, przedstawiam jej pracowników, ich poglądy dotyczące pracy, motywacji oraz piszę o roli pracy w ich życiu. Opis moich badań poprzedza podrozdział dotyczący metodologii badań. Zawiera on informacje o tym, czym jest etnografia organizacji oraz badania jakościowe. W dalszej jego części pojawia fragment dotyczący metod badawczych.

Ostatni rozdział przeznaczony jest na moje wnioski i konkluzje dotyczące tego, co widziałam i czego doświadczyłam podczas pobytu w Agencji. Jest również częściowo podsumowaniem całej pracy, próbą ustosunkowania się do problemu badawczego opisanego w części pierwszej oraz odpowiedzią na pytanie jakim typem kultury jest Pewna Agencja.



## 2. Kultura i tworzenie więzi organizacyjnej: część teoretyczna

### 2.1 Czym jest kultura?

W potocznym języku jest kultura poziomem rozwoju umysłowego, moralnego, ogładą, obyciem oraz taktem. Jest także interpretowana jako poziom rozwoju społeczeństw, grup i jednostek w danej epoce. Jest zespołem powszechnie obowiązujących norm, zasad i wartości wyznawanych przez daną zbiorowość. (Fryzeł, 2005, s.14)

Wydaje mi się, że aby, nawet nie zrozumieć, ale poczuć, czym jest kultura należy zagłębić się w pochodzenie tego słowa. Stało się tak w moim przypadku, kiedy uzmysłowiłam sobie, że słowo kultura jest powiązane ze słowem kultywowanie. Nie do końca jestem w stanie wyjaśnić dlaczego, ale poczułam nieomal, jakby w moim umyśle otworzyły się jakieś, dotąd zamknięte, drzwi, wręcz jakbym coś wspaniałego odkryła. Idąc tym tropem w słowniku znalazłam informację, że słowo kultura wywodzi się od łacińskiego *colere*, czyli uprawiać, pielęgnować, zamieszkiwać (Kopaliński,1967). Pierwotnie używane było w odniesieniu do udoskonalonej uprawy roślin lub roli - łac. *cultus agri*. W późniejszych czasach pojawiło się sformułowanie *cultura animi* – pochodzi ono od Cyncerona, a oznacza dosłownie uprawę umysłu (pl.wikipedia, 2009). Patrząc zatem na źródłosłów można powiedzieć, że kultura nie jest czymś przypadkowym. Jak wspomniałam wcześniej jest to coś co się kultywuje, dba się o to, pielęgnuje. Na myśl przychodzi mi skojarzenie, że to musi być coś dobrego.

Definicje z czasów współczesnych i jednocześnie związane z obszarem tematycznym tej pracy wyglądają już zupełnie inaczej i wypuklają inne aspekty kultury:

Kultura w znaczeniu antropologicznym jest rozumiana jako czasowo i geograficznie ograniczona forma życia społecznego, a więc jako znaczeniowa czasoprzestrzeń społeczna (Kostera, 1996, s. 13).

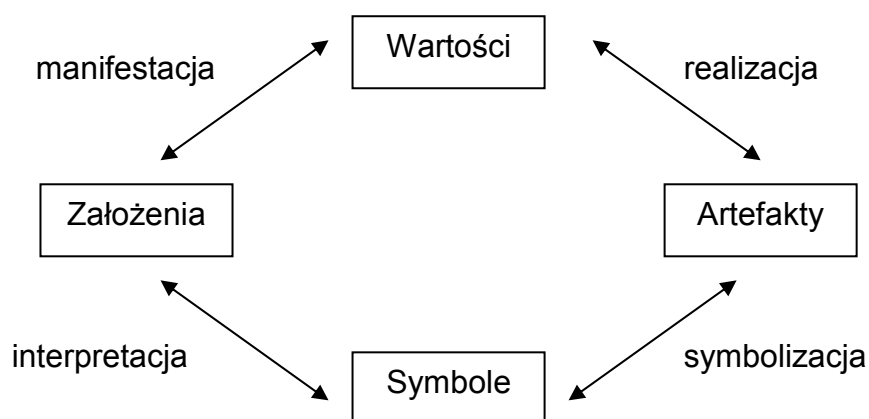
Według Barbary Czarniawskiej - Joerges (1991) kultura to medium życia (*medium of life*) (1991), lub otoczka znaczeń (*bubble of meaning*) (Czarniawska –Joerges, 1991), cytowana w: Kostera, 2003). Kostera bardzo obrazowo wyjaśnia to porównując kulturę do soczewek kontaktowych, przez które widzi się świat, i których nie da się zdjąć. Należy tu dodać, że każdy z nas, w zależności również od grupy, w skład której wchodzimy, dysponuje inną parą soczewek (Kostera, 2003). Kultura porządkuje również nasze

doświadczenie świata<sup>2</sup> i tworzy dla naszej rzeczywistości kontekst (Kostera, 2003). „Bez kultury [zatem] nie ma człowieka” (Kostera, 2003, s.34).

W kontekście organizowania kultura to:

1. wspólne wyobrażenia co do wartości – co myślimy?
2. nastawienia i zachowania – w jaki sposób coś trzeba robić?
3. normy – jak zabieramy się za coś?
4. bohaterowie – kto jest dla nas wzorem?
5. systemy – podstawowe reguły (Fleischer, 2003, s. 126)

Jest ona „procesem charakterystycznym dla ograniczonej czasoprzestrzeni – danej organizacji lub pola organizacyjnego” (Kostera, 1996, s. 13). Według Morgana „[o]rganizacje są minispoleczeństwami, które mają własne, odrębne wzory kultury i subkultury” (1999, s. 136). Czarniawska – Joerges idzie dalej i mówi, że organizacje nie tylko mają swoje kultury, ale po prostu nimi są, podobnie jak „symbolicznym uporządkowaniem działań ludzi, sposobem życia” (Czarniawska – Joerges, 1992d, cytowana w: Kostera, 1996, s. 84). Kultura pozwala jej uczestnikom komunikować się, nadaje sens ich działaniom, doświadczeniom i wyborom (Kostera, 1996). „kultura [...] kształtuje charakter organizacji” (Morgan, 1999, s.134). „Kultura organizacyjna jest procesem, „dzieje się” – a nie „jest” (Kostera, 2003, s.35)”. W związku z tym możemy mówić o jej dynamice. Jest to jednak przeciwne pogładowi większości ludzi, którzy kulturę kojarzą „z tradycją, stabilnością, opieraniem się zmianom” (Kostera, 2003, s.36). Kostera wyjaśnia to mówiąc o kulturze jako o „procesie zmiany polegającej na tym, że stale odtwarza się mniej więcej to samo, w ten sam sposób” (Kostera, 2003, s.36). Powołuje się przy tym na wnioski amerykańskiej badaczki Mary Jo Hatch (1993) i jej model dynamiki kulturowej:



Rys. 1 Dynamika Kultury organizacji

Źródło: Hatch (1993, cytowana w: Kostera, 2003, s. 36)

<sup>2</sup> Jest siecią znaczeń (*network of meanings*) (Smircich, 1983/1987, cytowana w: Kostera, 2003).

Aby rozpoznać funkcjonującą w organizacji kulturę Morgan „poleca po prostu obserwowanie codziennego funkcjonowania grupy lub organizacji” (1999, s. 136), a Fleischer poleca zwrócić uwagę na następujące jej aspekty:

1. jakie sprawy w organizacji wzbudzają zainteresowanie?
2. zachowanie się współpracowników
3. procedury znajdowania rozwiązań w organizacji oraz sposoby działania
4. jakie historie o jakich bohaterach są w organizacji rozpowszechniane?
5. *feedbacks* (Fleischer, 2003).

Istnieją trzy główne typy kultury organizacji: hierarchia, rynek i klan. W dalszej części pracy chciałabym je krótko scharakteryzować. W tym celu będę poszukiwała się książką *Kultura Organizacyjna – diagnoza i zmiana* napisanej przez Kim Cameron i Roberta Quinna.

Kulturze hierarchicznej można przypisać siedem cech, którymi Weber (1947) określił biurokrację: zasady, specjalizacja, merytokracja<sup>3</sup>, hierarchia, odrębna własność, bezosobowość, odpowiedzialność. Do lat sześćdziesiątych XX wieku uważano właśnie hierarchię lub biurokrację za idealną formę organizacji. W dzisiejszych czasach ten typ kultury organizacyjnej przetrwał w wielkich przedsiębiorstwach i urzędach państwowych.

Organizacja, w której panuje hierarchiczny typ kultury jest sformalizowana i, jak sama nazwa wskazuje, zhierarchizowana. Procedury oraz regulaminy odgrywają w niej bardzo ważną rolę, przede wszystkim dlatego, że stanowią gwarancję spójności. Ponadto kierują działaniem ludzi i dzięki nim pracownicy i ich działania znajdują się pod kontrolą. Również awans odbywa się zgodnie z ustalonymi procedurami. Praca powinna być wydajna, szybka i przebiegać bez zakłóceń. Cechą charakterystyczną jest wytwarzanie wysoce jednorodnych produktów i usług, oferowanych przez wszystkie punkty sprzedaży. Wszystkie te działania mają prowadzić do niezakłóconego funkcjonowania organizacji. Celami nadrzędnymi są trwałość, przewidywalność i efektywność.

W latach sześćdziesiątych XX wieku popularna stała się kultura rynku i wyparła kulturę hierarchiczną. Zmiana ta podyktowana była nowymi wyzwaniami konkurencyjnymi. Głównym czynnikiem decydującym o efektywności organizacji stały się koszty transakcji.

Nazwa tej kultury wzięła się z podobieństwa w działaniu tego typu organizacji do mechanizmów kierujących rynkiem. Organizacja typu rynek zorientowana jest na sprawy zewnętrzne i kształtowanie pozycji w otoczeniu. Sprawy wewnętrzne odgrywają drugorzędną rolę. Funkcjonowanie organizacji oparte jest na ekonomicznych

---

<sup>3</sup> To system społeczny, w którym pozycje społeczne uzależnione są od zasług; a także koncepcja sprawowania władzy przez osoby o największych zasługach czy kompetencjach w jakiejś dziedzinie wiedzy, w zawodzie, branży, np. wg wykształcenia, zdolności, umiejętności, talentu (pl. wikipedia, 2009).

mechanizmach rynkowych, z których najważniejszym jest wymiana pieniężna. Firma dąży do zdobycia przewagi konkurencyjnej przy pomocy przeprowadzania różnego rodzaju transakcji, głównie z podmiotami zewnętrznymi np.: z dostawcami, klientami, koncesjonariuszami, związkami zawodowymi. Najważniejsze postulaty to rentowność, wyniki końcowe, pozycja na rynku, realizacja ambitnych zadań. Organizacja zakłada, że otoczenie jest wrogie. Klienci postrzegani są jako wybredni, między innymi ze względu na to, że przywiązują wagę do jakości produktów lub usług. Kierownictwo firmy dba w pierwszej kolejności o wydajność, wyniki i zyski, które są osiągane dzięki jasno sformułowanym celom i agresywnej strategii. Dla pracowników jest twarde i wymagające. Trwałość organizacji opiera się na wspólnej chęci zwyciężania.

Rozwój kultury typu klan przypada na koniec lat sześćdziesiątych XX wieku. Nazwa kultury nawiązuje do faktu, że często firma w swoim działaniu i atmosferze, którą tworzy, bardziej przypomina wielką rodzinę niż przedsiębiorstwo. Charakterystyczne więc dla tego typu organizacji są wspólne wartości i cele, spójność, zaangażowanie, poczucie wspólnoty. Praca odbywa się często w zespołach. Nagradzana jest wspólna praca, a nie praca poszczególnych osób. Zespoły te często bywają niezależne i mogą samodzielnie zatrudniać i zwalniać pracowników. W odróżnieniu do postawy kultury rynkowej, gdzie klient jest postrzegany jako wróg, tu klientów traktuje się jako partnerów. Firma troszczy się o ludzi i dąży do zbudowania przyjaznej atmosfery pracy. Składa się na to między innymi poczucie odpowiedzialności firmy za pracowników oraz za ich rozwój. Kierownicy, traktowani jak mentorzy, opiekunowie, zachęcają do zaangażowania i lojalności. Spójność osiąga się nie dzięki regulaminom, czy zakazom i nakazom, ale dzięki lojalności i przywiązaniu do tradycji.

Cameron i Quinn wymieniają dodatkowo jeszcze czwarty typ kultury organizacji – adhokrację. Nie będę jednak jej opisywać, ponieważ jest to raczej struktura niż typ kultury.

## **2.1 Potrzeby ludzkie a praca zawodowa**

W latach pięćdziesiątych XX wieku Abraham Maslow stworzył piramidę potrzeb ludzkich. Przedstawia ona sekwencję potrzeb od najbardziej podstawowych (wynikających z funkcji życiowych), do potrzeb wyższego poziomu.



Rys.2 Piramida potrzeb, model Abrahama Maslowa. Źródło: [www.wsipnet.pl](http://www.wsipnet.pl)

Maslow był przekonany, że potrzeby wyższego stopnia mogą się pojawić tylko wtedy, gdy są zaspokojone potrzeby niższego stopnia (Maslow, 2006). Zachowanie człowieka według teorii potrzeb określone jest przez dwa prawa: prawo homeostazy i prawo wzmocnienia. Pierwsze z nich mówi o dążeniu do równowagi potrzeb niższego rzędu. Oznacza to, że niezaspokojenie potrzeb niższego rzędu będzie naruszać ustaloną równowagę organizmu człowieka, zaś ich zaspokojenie będzie tę równowagę przywracać i stan napięcia zniknie. Z kolei do potrzeb wyższego rzędu ma zastosowanie prawo wzmocnienia. Według tego prawa zaspokojenie wyższych potrzeb nie powoduje ich zaniku, lecz wręcz przeciwnie, człowiek odczuwa je jako przyjemne i będzie dążył do ich wzmocnienia.

Piramida potrzeb Maslowa dotyczy potrzeb obejmujących całe życie człowieka, czyli zarówno jego sferę prywatną, jak i zawodową. Poczucie samorealizacji, czy też spełnienia, o którym chcę tu napisać dotyczy zaś tylko życia zawodowego pracowników Pewnej Agencji. Przyglądając się schematowi potrzeb Maslowa dostrzegłam, że można go równie dobrze odnieść tylko do sfery zawodowej. Rozumiem to w następujący sposób. Aby człowiek mógł się czuć spełniony w pracy z pewnością nie mogą mu w tym przeszkadzać potrzeby fizjologiczne, czyli głód, pragnienie, czy też chęć wyjścia do toalety. Musi czuć się również bezpiecznie, czyli na przykład nie bać się ewentualnego zwolnienia, czy szefa tyrana. Bezpieczeństwo rozumiem też w kategorii bezpieczeństwa i higieny pracy. Kolejna potrzeba – przynależność odnosi się do więzi międzyludzkich, koleżeństwa, czy nawet przyjaźni w pracy, także może być rozumiana jako przynależność

do różnego rodzaju formalnych i nieformalnych grup powstałych w organizacji. Ostatnia przed potrzebą samorealizacji – potrzeba szacunku i uznania zarówno ze strony współpracowników, jak i przełożonych.

### 3. Badania w terenie

#### 3.1 Metodologia

*Pisarz pracował z pilnością badacza-etnografa.  
Notes miał stale otwarty, a jego ucho chwyciło każdy nowy niuans.[...]  
Zapisywał dowcipy, powiedzonka, także intonację,  
rytm lub nawet grymasy towarzyszące wypowiedzi.  
Salomon Belis-Legis<sup>4</sup>*

Antropologia organizacji jest metodologią badań empirycznych, umożliwiającą ciekawe i istotne badania terenowe. Tradycyjnie uważa się, że etnografia jest zapisem badań antropologicznych. Obecnie miano etnografii nosi cała tradycja metodologiczna badań społecznych, zaczerpnięta z nauki o kulturze ludzkiej – antropologii kulturowej. Natomiast etnografia organizacji, jak sama nazwa wskazuje, służy do badania kultury tych szczególnych form działalności ludzkiej, które nazywamy organizowaniem lub organizacjami (Kostera, 2003).

Badania jakościowe charakteryzują się tym, że prowadzi się je zazwyczaj na niewielką skalę i nie stosuje się ich do testowania hipotez, lecz do sformułowania teorii płynących wprost z badanej rzeczywistości. W badaniach jakościowych bardziej liczy się jakość, czyli treść zebranego materiału, nie ilość, np. ile razy pojawiło się jakieś stwierdzenie. Celem badań jakościowych jest poznanie głęboko ukrytych motywacji grupy docelowej, dlatego też nadają się one najlepiej do badania zjawisk, o których niewiele wiadomo, czyli do badań eksplorujących (Strauss i Corbin, 1990/1999), cytowani w: Kostera, 2003).

Pozwalają one odpowiedzieć na pytania badawcze zaczynające się od „dlaczego”?, pytania, często bardzo ważne, lecz wyjątkowo trudne do zbadania. [...] Umożliwia to ukazanie zjawisk społecznych w ich bogatym kontekście, bez abstrahowania, biorąc pod uwagę tło, przypadki nietypowe, jednostkowe (Kostera, 2003, s. 26).

Badania etnograficzne, które wśród badań jakościowych zajmują coraz bardziej istotne miejsce (Kostera, 2003) mają następujące cechy:

1. w badaniach główny nacisk kładzie się na eksplorację zjawisk społecznych, a nie na testowanie hipotez;

---

<sup>4</sup> Ze wstępu Belis-Legisa, 1989, str. 15.

2. istnieje tendencja do pracy nad nieustrukturalizowanymi danymi; oznacza to pracę nad danymi, które nie zostały zakodowane po ich zabraniu do wcześniej ustalonych kategorii;
3. bada się bardzo szczegółowo małą liczbę przypadków empirycznych, czasami nawet jeden;
4. analiza danych obejmuje otwartą interpretację znaczeń i funkcji ludzkiego działania, produkt analizy ma charakter werbalnego opisu i wyjaśnień, a kwantyfikacja i analiza statystyczna pełnią rolę podporządkowaną (Atkinson, Hammersley, 1994, s. 248, cytowani w: Konecki, 2000, s.122).

Ponadto etnografię charakteryzuje naturalistyczne podejście do badanych zjawisk w ich faktycznym kontekście. Oznacza to dążenie do wiernego opisu nie zaburzonej obecnością badacza rzeczywistości, czyli przedstawienia „kawałka prawdziwego życia”. (Kostera, 2003, s. 25) Użycie słowa „kawałek” nie jest tu bez znaczenia, ponieważ teorie, które powstają w efekcie etnografii mają charakter lokalny (Kostera, 2003). Wynika to z tego, że życie społeczne tworzone jest przecież zawsze lokalnie, przez konkretnych „aktorów społecznych (Kostera, 2003). „Wiedza zdobyta w tym wnioskowaniu powinna natomiast być z jakiegoś powodu ważna społecznie [...]” (Kostera, 2003 s.25).

Etnografia niesie ze sobą następujące korzyści:

1. jest uzupełnieniem tradycyjnych metodologii,
2. pozwala w sposób całościowy i rozumiejący podejść do skomplikowanych i dynamicznych zjawisk społecznych,
3. może zwiększyć zrozumienie dla konkretnych ludzi i ich problemów,
4. może stanowić pomoc w twórczym podejściu do rozwiązywania problemów.  
(Kostera, 2003)

Moje doświadczenia z pisaniem pracy licencjackiej, która była pracą w całości teoretyczną i dotyczyła zagadnień słowotwórstwa w języku niemieckim, uzmysłowiły mi, że nie chcę tego powtarzać pisząc pracę magisterską. Tym razem chciałam zaangażować się w coś zupełnie odmiennego. Między innymi z tego powodu zdecydowałam się właśnie na seminarium prof. Kostery i na etnografię. Etnografia bowiem pozwala na tworzenie teorii bliskich doświadczeniu ludzi, a także daje możliwość współdoświadczenia rzeczywistości badanej przez badacza (Kostera, 2003).

Badania w Pewnej Agencji zaczęłam w styczniu i trwały one do lipca 2009 roku. Jednakże proces starania się o wejście do organizacji zaczął się już we wrześniu 2008. Wtedy to za pośrednictwem mojego znajomego zostało przekazane pierwsze pismo do Dyrektora Agencji z prośbą o umożliwienie mi odbycia w niej badań na potrzeby pracy



magisterskiej. Miesiąc później po jego rozpatrzeniu zostałam poproszona o uzupełnienie informacji, z naciskiem na rozwinięcie trzech zagadnień: formy badań oraz czasu, jaki chcę na nie poświęcić, a także tematu, jakim chcę się zajmować. O ile form badawczych w antropologii organizacji jest ograniczona ilość i nie miałam problemu z ich określeniem, o tyle czas i obszar badawczy był problematyczny, więc ujęłam to w piśmie najogólniej jak potrafiłam. Dwa miesiące po przekazaniu drugiego pisma spotkałam się z Dyrektorem Zarządzającą Agencją. Moje wrażenia z tego spotkania spisałam w dzienniku badacza. Oto ich fragment:

*Pani Dyrektor wita mnie szerokim uśmiechem. Jest miła, ale konkretna, widać, że ma milion spraw na głowie i nie lubi jak się marnuje czas. Przywitała mnie pytaniem: to co chce pani badać? Nie chce wyjść na niezdecydowaną, możliwie profesjonalnie staram się odpowiedzieć na jej pytanie, mimo że tak naprawdę nie wiem jeszcze, co będzie problemem badawczym 😊 Ustalamy termin, w którym chcę przyjść (Pani Dyrektor sugeruje, że najlepiej jakbym w ciągu jednego tygodnia się zmieściła!). Staram się wytłumaczyć, że im dłużej będę i jeśli to nie będzie to tak skumulowana, to tym lepiej dla moich badań. Wynegocjowałam 9 dni obserwacyjnych rozłożonych na 3 tygodnie po 3 dni w każdym. Pani Dyrektor pyta w jaki sposób chcę badać organizację? Mówi o tym, że czasami pięć konferencji mają do przygotowania w tygodniu i wtedy wszyscy są załatwieni, a nie chce dodatkowo stresować pracowników, także najlepiej żeby sprawę załatwić w pierwszym kwartale. Pyta, co mi przygotować, jak nastawić ludzi, co im powiedzieć?; Proszę, żeby było jak najbardziej naturalnie i żeby nie zwracali najlepiej na mnie uwagi. Zostaję uprzedzona, że będę musiała podpisać klauzulę poufności.*

Rozpoczynając badania miałam na względzie konieczność zastosowania większej liczby metod badawczych niż tylko jedna. Jest to związane z procesem triangulacji, czyli uwierzytelniania badań. Jest potrzebny, aby etnograf mógł na wiele sposobów pokazać, w jaki sposób i dlaczego wyciągnął takie wnioski z badań (Kostera, 2003; Konecki 2000) oraz zmaksymalizowaniu prawdopodobieństwa otrzymania faktycznego prawdziwego opisu danego terenu badań (Van Maanen, 1979, cytowany w: Konecki, 2000).

Tak jak wspominałam w dzienniku badacza przygodę z Pewną Agencją zaczęłam od obserwacji. Były to obserwacje bezpośrednie i trwały w sumie dziewięć dni. Zostały one rozłożone na trzy tygodnie. W każdym z nich spędzałam w Agencji po trzy dni. Podział ten związany był po pierwsze z moim ograniczeniem w postaci pracy i dni urlopowych, jakie mogłam przeznaczyć na badania. Po drugie Pani Dyrektor w pewien sposób wymusiła na

mnie rozplanowanie obserwacji w taki, a nie inny sposób, co przedstawiłam we fragmencie dziennika badacza.

Wywiady antropologiczne stanowią główne źródło materiału badawczego. Przeprowadziłam ich czternaście. Najkrótszy z nich trwał 20 minut, najdłuższy 1 godzinę i 30 minut. Mają one charakter wywiadu niestandardyzowanego, ale częściowo ustrukturalizowanego. Wynika to z tego, że podczas rozmów bazowałam na pewnej puli pytań, którą jednak w zależności od rozmówców i ich odpowiedzi odpowiednio rozbudowywałam i modyfikowałam. Rozmówców wybierałam sama, nie prosząc o rekomendacje. Wynikało to z tego, że po obserwacjach czułam taki komfort psychiczny w kontakcie z ludźmi i wewnętrzne przekonanie, że nie odmówią, jeśli poproszę o udzielenie mi wywiadu. Z perspektywy czasu mogę powiedzieć, że miałam rację, ponieważ nie udało mi się porozmawiać tylko z jedną osobą, z którą chciałam. Umawianie się na wywiady okazało się być i łatwe i trudne zarazem. Łatwe, ponieważ ludzie byli skłonni się ze mną spotykać. Trudne, ponieważ, ze względu na wiele obowiązków, ciężko im było na to znaleźć czas. W efekcie wielokrotnie wywiady były przekładane i odwoływane, ale ostatecznie wszystkie zostały przeprowadzone, chociaż część odbyła się pod presją czasu. Wszystkie również odbyły się na terenie Agencji. W zależności od dostępności pomieszczeń były to najczęściej duża sala konferencyjna lub mały pokój, służący głównie do dzwonienia. Żaden z moich rozmówców nie zaproponował wywiadu poza biurem. Osoby do wywiadów wybierałam według pewnego klucza. Chciałam, żeby moje badania były w pewien sposób reprezentacyjne, jeśli chodzi o samą Agencję<sup>5</sup>. Pod uwagę, brałam więc stanowisko, płeć oraz dział w jakim dana osoba pracuje. Kryteria te przyjąłam z jeszcze jednego powodu. Obawiałam się mianowicie, że jeśli je pominę, przy wyborze rozmówców będę kierować się tylko sympatią.

Wszystkie wywiady zostały nagrane na dyktafon. Przed każdym z nich pytałam jednak o pozwolenie na zapis oraz informowałam o zachowaniu anonimowości.

Wielokrotnie, zarówno w trakcie rozmów jak i już po nich, zastanawiałam się, czy moi rozmówcy dzielą się ze mną swoimi prawdziwymi poglądami i przemyśleniami. Nie chcę tutaj zasugerować, że mogli oni kłamać w rozmowach ze mną, ale raczej zastanawiam się, na ile ich subiektywny osąd i przeświadczenie o pracy, czy nawet o ich życiu porywa się z rzeczywistością. Moje rozmyślenia bliskie są pogładowi Johansson (2003) ,według którego wywiady nigdy nie są w stanie oddać „prawdy”, lecz tylko sens, jaki

---

<sup>5</sup> Zdaję sobie sprawę z różnic między badaniami jakościowymi i ilościowymi i wiem, że ani cechą ani celem badań jakościowych nie jest reprezentatywność statystyczna.

rozmówca tworzy na swój użytek w swej rzeczywistości, ważne jest, by znaleźć ten sens w jego czy jej własnych słowach. (Johansson, 2003)

Transkrypcję rozmów rozpoczęłam po przeprowadzeniu czwartego wywiadu, chcąc być z tym pracochłonnym zadaniem w miarę na bieżąco. Rozmowy starałam się na początku spisywać dosłownie, ale po krótkim czasie zdecydowałam się na redakcję gramatyczno – językową, starając się, by charakter i wydźwięk spisanych rozmów na tym nie stracił. Aby zachować anonimowość moich rozmówców oraz dla celów identyfikacji materiałów prawdziwe personalia zastąpiłam pseudonimami. Do tego celu wykorzystałam nazwy liter alfabetu greckiego.

## **3.2 Czym jest public relations?**

### **3.2.1 Krótka historia public relations na świecie i w Polsce**

Zapewne niewiele osób niezwiązanych bezpośrednio z działalnością public relations zdaje sobie sprawę, że pierwsze działania tego typu miały miejsce już w czasach starożytnych. To właśnie w starożytnej kulturze greckiej rozwinęła się retoryka<sup>6</sup>, czyli teoria i sztuka przemawiania. Stała się ona znaczącym instrumentem życia politycznego, pozwalającym władcom komunikować się ze społeczeństwem i przekonywać je do swoich racji. W czasach nowożytnych można również odnaleźć wiele przykładów działań zmierzających do pokojowego zyskania poparcia społeczności np.: niemiecki cesarz Maksymilian I rozprowadzał tanie publikacje, które sławiły go jako monarchę i upamiętniały ważne wydarzenia polityczne, a kardynał Richelieu (pomijając wiele jego mniej szlachetnych działań) umacniał pozycję króla i własną przy pomocy popularnej prasy (Cenker, 2002)

Rozwój public relations w nowoczesnym rozumieniu zaczął się w Stanach Zjednoczonych na początku XX wieku i związany był bezpośrednio z ekspansją środków masowego przekazu. Na początku działania PR-owe miały charakter jednostronny i ich głównym zadaniem było „odpieranie ataków na wielki przemysł, który w czasie XIX wieku dążył tylko do mnożenia zysków bez dbałości o opinię publiczną”<sup>7</sup>. Ivy Lee, dziennikarz, reporter i doradca prasowy Johna Rockefellera, jako jeden z pierwszych dostrzegł zalety aktywnego i rzetelnego informowania społeczeństwa oraz wprowadził nowoczesne zasady

---

<sup>6</sup> Łac. *rhetorica* ‘retoryka’ i gr. *rhetorikos* ‘oratorski z gr. *rhetorike* ‘retoryka’ od *rhetor* ‘retor (mówca a. nauczyciel wymowy)’ Kopaliński(1967).

zarządzania informacją i współpracy z mediami. Na początku XX wieku zaczęły powstawać pierwsze agencje PR-owe, a w roku 1923 Edward L. Bernays napisał pierwszy podręcznik i poprowadził w New York University pierwszy kurs akademicki o Public relations (Black, 1998). On również jako pierwszy oddzielił Public relations od reklamy i działań właściwych rzecznikom prasowym.

W Europie pierwsze ślady PR-u odnaleźć można w Niemczech. Tam też w XIX wieku w zakładach Alfreda Kruppa powstał wydział prasowy, a przedsiębiorstwo Siemens stworzyło „biuro literackie” w celu informowania społeczeństwa o działalności firmy (Cenker, 2002).

W Polsce rynek public relations zaczął się kształtować w latach 90-tych. W 1994 roku powstało Polskie Stowarzyszenie Public Relations (PSPR). Wtedy też pojawiły się pierwsze agencje, które najczęściej próbowały pracować w oparciu o zachodnie reguły działania, co nie zawsze pasowało do reakcji naszych mediów i opinii publicznej. O PR uprawianym w Polsce na większą skalę i w miarę profesjonalnie można mówić od kilku lat. W artykule pt.: *Polskie PR – jakie jest każdy widzi?* autor Piotr Czarnowski dosyć brutalnie rozprawia się ze stanem nie tylko polskiego PR-u, ale również polskich mediów i klientów PR-u:

Polski PR jest nadal bardzo odległy od światowego a niekiedy nawet jest jego zupełną przeciwnością. Oczywiście często wynika to z warunków rynkowych: inne niż światowe są polskie media, pozbawione misji informowania, za to zarażone kryptoreklamową paranoją. Inne są nadal reakcje opinii publicznej, dla której ciągle najważniejszym kryterium konsumpcji mediów jest sensacja a nie informacja a kryterium zakupu cena a nie jakość. Inni są też klienci PR, którzy domagają się często manipulowania mediami, korupcji szantażu wobec dziennikarzy a nie rzetelnej i uczciwej informacji. (Czarnowski, 1999)

Artykuł ten został wprawdzie napisany w 1999 roku i od tego czasu rynek public relations w Polsce rozwinął się zarówno ilościowo jak i jakościowo, natomiast słowa o polskich mediach wydają się być niestety dziwnie aktualne.

### **3.2.2 Definicja Public relations**

Sam Black twierdzi, że public relations samo w sobie jest bardzo proste. Celem jego działania powinna być reputacja, wiarygodność, zaufanie, harmonia oraz uzyskanie obopólnego porozumienia poprzez prawdziwą i pełną informację. Trudności pojawiają się

w momencie wprowadzania tych zasad w praktykę, szczególnie, jeśli działania mają być prowadzone profesjonalnie (Black 1998).

Do tej pory powstało ponad 2000 definicji public relations (wikipedia.pl, hasło: public relations). Nie udało się jednak stworzyć dobrego, polskiego tłumaczenia tego pojęcia, które oddawałoby jego tożsamość znaczeniową i merytoryczny sens. Dlatego też przyjęte jest używanie angielskiej formy. Definicje public relations można podzielić na dwie grupy ze względu na istotę zagadnienia. Z jednej strony można traktować PR jako piąty element marketing-mixu<sup>8</sup>. Philip Kotler (Cenker, 2002 za Kotler) pisze, że: „PR traktowane jest na ogół jako ‘przybrane dziecko marketingu’ swego rodzaju, dodatek do poważniejszych działań promocyjnych”. Z drugiej strony można spojrzeć na PR w szerszy sposób traktując go jako funkcję zarządzania: „praktyczne działania w ramach public relations to planowy i nieustanny wysiłek, aby stworzyć i utrzymać dobrą reputację przedsiębiorstwa oraz wzajemne zrozumienie między instytucją a odbiorcami jej działań” (Institute of Public Relations, 1987, cytowany w: Black, 1998, s. 14).

### 3.2.3 Zakres działania public relations

Można zadać sobie pytanie, dlaczego w dzisiejszych czasach firma powinna znaleźć w swojej działalności miejsce na public relations? Jak pisze Cenker

Reputacja, czyli dobra opinia o firmie (*goodwill*) są tak istotne dla podstaw przedsiębiorstwa, że stają się, obok majątku firmy, jednym z elementów wyceny. Jest to specyficzny przypadek, kiedy rzecz abstrakcyjna, zależna od tak wielu czynników, ujmowana jest w konkretnych wartościach. (Cenker, 2002, s. 18)

Dobra reputacja jest szczególnie ważna dla organizacji, takich jak banki czy partie polityczne, których istotną cechą jest wiarygodność. Ile można zyskać dzięki odpowiednim działaniom PR-owym, a ile stracić, gdy zapomina się o dbaniu o wiarygodność pokazuje przykład partii Samoobrona oraz jej postów Andrzeja Leppera, czy Renaty Beger. Każdy doskonale wie, jak wyglądał założyciel i przewodniczący Samoobrony zanim zaczął współpracę z doradcą medialnym oraz specjalistą ds. wizerunku i marketingu Piotrem Tymochowiczem. Zmieniając w znacznym stopniu swój image i prowadząc odpowiednio nakierowane działania doprowadził do tego, że jego partia weszła do sejmu, a on sam zdobył najwyższe stanowiska w Rządzie m.in. ministra rolnictwa. Równie doskonale pamiętamy jednak jak boleśnie zakończyła się ta wspaniała passa Andrzeja Leppera.

---

<sup>8</sup> Pozostałe cztery to: product (produkt), price (cena), place (miejsce, w znaczeniu dystrybucja) oraz promotion (promocja).

Awanturnictwo, oskarżenia o molestowanie, sprawy sądowe to wszystko sprawiło, że Samoobrony w sejmie dziś nie ma, a Leppera nie ma ani na salonach politycznych ani w mediach.

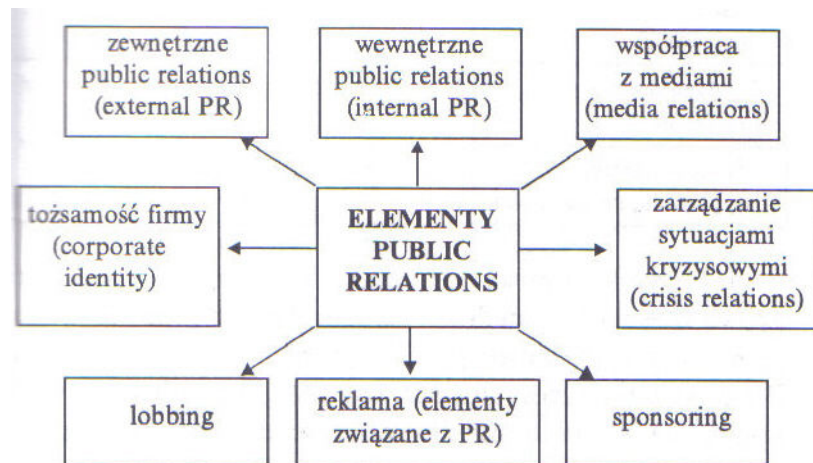
W swojej książce *Corporate identity i public relations* Michael Fleischer również mówi o tym jak istotny jest dobry wizerunek firmy. Wskazuje przy tym dodatkowo, jakie procesy rynkowe do tego doprowadziły:

wyznaczniki techniczne lub technologiczne [...] tracą na znaczeniu przy wyborze produktu przez klienta, produkt staje się wymienialny. O wysokości sprzedaży decyduje dziś już prawie wyłącznie czynnik konstruktywistyczny, a mianowicie wizerunek organizacji – corporate identity. Liczba klientów porównujących dane techniczne urządzeń, sprawdzających jego użyteczność oscyluje dziś w okolicach zera. Klienci kupują markę, image, świat przeżyć oferowany przez daną organizację, co staje się lub już jest o tyle łatwe, że do homogenizacji produktów dochodzi dodatkowo homogenizacja cen w odpowiednich segmentach rynkowych [...] (Fleischer, 2003, s. 7).

Profesjonalne działania Public relations mogą wspierać wszystkie dziedziny życia społecznego:

1. sprawowanie władzy (na każdym szczeblu);
2. działalność gospodarczą i przemysłową (niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa);
3. rozwiązywanie problemów samorządowych i społecznych;
4. edukację;
5. szpitalnictwo i służbę zdrowia;
6. działalność charytatywną;
7. politykę międzynarodową. (Black, 1998, s. 12)

Działania te mogą przejawiać się w różnych formach, w których elementem łączącym jest komunikacja.



Rys. 3 Obszary aktywności Public relations  
 Źródło: Cenker, E.M. (2002): Public relations, s. 21

Powyższy schemat przedstawia osiem elementów public relations. W skład każdego z nich wchodzi szereg konkretnych, praktycznych działań, które agencja PR-owa może wykonać dla swojego klienta. Takimi działaniami są np.:

1. badania opinii publicznej, społecznych postaw i oczekiwań;
2. promowanie wzajemnego szacunku i społecznej odpowiedzialności;
3. poprawianie stosunków wewnątrz przedsiębiorstwa;
4. promocja produktów lub usług;
5. określanie tożsamości firmy.

Reasumując, public relations jest uniwersalnym działaniem, które może przejawiać się w wielu dziedzinach życia społecznego, w wielu formach. Dobrze prowadzony jest w stanie zbudować reputację organizacji lub też wizerunek osoby, które będą bazą do osiągania sukcesów. Wydaje się zatem, że każda organizacja powinna dążyć do tego, by działania PR-owe stały się nieodłącznym elementem funkcji zarządzania, argumenty w końcu są przekonujące. W rzeczywistości nadal w Polsce większość organizacji traktuje PR jako narzędzie sprzedaży w myśl zasady, że public relations jest „reklamą, tyle, że trochę inteligentniejszą” (Lignar). W dalszej części publikacji Lignar pisze:

Zbyt mało zainteresowane budowaniem własnego wizerunku są instytucje państwowe, publiczne i prywatne, organizacje społeczne, a nawet niektóre partie polityczne czy osoby chcące odgrywać rolę w życiu politycznym lub gospodarczym. Nie doceniana jest rola kampanii komunikacyjnych w rozwiązywaniu wielu problemów społecznych. Rzadko, kiedy mamy do czynienia z prawdziwymi, przemyślanymi i długofalowymi - profesjonalnie zaprojektowanymi kampaniami komunikacyjnymi. (Lignar)

### 3.3 Praktyczne działania public relations

W poprzednim podrozdziale pokrótce przedstawiłam teorię dotyczącą public relations. Sądzę jednak, że osobie, która byłaby na przykład zainteresowana pracą w agencji PR-owej takie informacje niewiele powiedzą o tym, jakich wyzwań, obowiązków i sytuacji może spodziewać się już na miejscu. Rozpoczynając badania w terenie sama byłam bardzo ciekawa tego, co zobaczę, ponieważ tak do końca nigdy nie wiedziałam, na czym polega praca PR-owca. Ponadto uważam, że przedstawienie codziennych obowiązków pracowników agencji pomoże poczuć klimat panujący w agencji, jak również zrozumieć ich podejście do obowiązków, do pracy.

#### ***Babciu! Ja naprawdę nie kłamię i nie kradnę***

*Założę się, że jest w Polsce paru PRowców, którzy mają ten sam problem co ja. Nie do końca są w stanie wytłumaczyć starszym członkom swojej rodziny na czym polega praca PRowca.*

*Ja się wcale nie dziwię, że moja babcia, nie rozumie czym jest PR. Przez większą część życia nie obcowała z tym pojęciem. Mało tego - przez większą część życia nie obcowała z wolnymi mediami. Dlatego teraz pyta mnie o to czym się zajmuję, w zasadzie zawsze kiedy jestem u niej na obiedzie.*

*Dziś jednak przychodzi oświecenie! Dzięki Radzie Etyki Public relations, która opublikowała sławne już 7 grzechów<sup>9</sup> PRowców moja babcia dowie się z TVNu (najprawdopodobniej), że jej wnuczek para się kłamstwem, złodziejstwem i korupcją. Jest to zdecydowanie łatwiejsze do pojęcia niż 'wiarygodny dialog z otoczeniem', czy nawet 'relacje z dziennikarzami'.*

*Niniejszym dziękuję radzie w imieniu mojej babci. (tau)*

Zamysłem autora tego wpisu zapewne nie było przedstawienie czytelnikowi, czym zajmują się w swojej pracy PR-owcy, ale nieco głębsza refleksja dotycząca m.in. społecznego wizerunku Public relations oraz działalności Rady Etyki Public Relations. Moim zadaniem w tej pracy nie jest jednak zastanawianie się nad tymi problemami. Ten ironiczny i żartobliwy tekst postanowiłam potraktować jako wstęp do opowieści o codziennej pracy i obowiązkach pracowników Pewnej Agencji.

---

<sup>9</sup> REPR wylicza: ukrywanie tożsamości i intencji nadawcy, korupcja, gwarantowanie publikacji w mediach przez PR-owców, kłamstwo i manipulacja, kradzież pomysłów, łączenie pracy PR-owca i dziennikarza, szkalowanie konkurentów i klientów ([www.tvn24.pl](http://www.tvn24.pl)., 2009)



Pierwsze, na co zwróciłam uwagę podczas moich pierwszych obserwacji w Pewnej Agencji, to fakt jak intensywnie i jak długo pracują ludzie. Teoretycznie praca odbywa się do poniedziałku do piątku w godzinach 9 – 17.30. W praktyce zdarza się, że pracownicy zostają dłużej w pracy, aby dokończyć zaczęte obowiązki:

*[...] zdarza się tak, że pracuję do 2,3,4 nad ranem i następnego dnia znowu, ale to są krótkie okresy intensywnych prac nad ważnymi projektami i potem znowu wracam do normalnego trybu pracy, albo jeszcze luźniejszego. Średnio w długim terminie, po odjęciu czasu na sprawy prywatne załatwiane w pracy to mi wychodzi, że pracuję między 8 a 9 godzin.(kappa)*

lub też uczestniczą w wieczornych eventach organizowanych dla swojego klienta:

*Wszyscy szanują swoje godziny pracy, czas prywatny i tak dalej, ale jest to taka praca, że czasami masz event wieczorny. Tak jak ja miałam w zeszłym tygodniu. Gala o 19 kończyła się o 24. Więc ja byłam od 9 w pracy. Stąd prosto leciałam tam i kończyłam pracę o 24. Więc są takie dni... to zależy wszystko od potrzeby. Ale to jest taka specyfika pracy. To tak jak jesteś dziennikarzem. Nie możesz powiedzieć, że pracujesz od do.(sampi)*

Niektórzy zaczynają pracę zanim pojawią się w biurze:

*[praca] zaczyna się w okolicach 6 – 6.30 rano, kiedy wstaję, czy budzę się, a na komórce mam już maile, które przysły z monitoringu mediów albo jakiś tam serwisów branżowych itd. Przerzucam je, czasami jest jakiś ciekawy news albo nie ma. Zwykle w drodze do pracy czytam, co ciekawego jest w Internecie, na komórce [...] Natomiast, jak by już tak realna praca zaczyna się w okolicach godziny 9, czy przed 9, czy po 9 [...] (kappa)*

Z moich obserwacji wynika, że obowiązki pracownicze, ich rodzaj i zakres, są uzależnione od kilku czynników. Najważniejsze z nich to:

- stanowisko;
- projekt, nad którym się aktualnie pracuje;
- klient, dla którego się pracuje;
- dział.

A oto, czym na co dzień zajmują się pracownicy Pewnej Agencji:

*Żeby nie wchodzić w szczegóły, to jest taka praca, która wiąże się z bieżącą obsługą klienta, czyli realizowaniem projektów, które są przypisane do klientów, którzy są moi.*

*Z drugiej strony też z planowaniem prezentacji nowobiznesowych i pozyskiwaniem nowych klientów i takie kwestie operacyjne związane z nowymi mediami, z rozmawianiem z mediami, z realizacją konferencji, pisaniem materiałów prasowych. Z drugiej strony jak mam nowego klienta to research dotyczący jego branży. Potem spotykamy się w kilkuosobowym gronie i dyskutujemy na temat ich pomysłów kreatywnych. Później te pomysły przekładamy na prezentacje. Z prezentacją idziemy do klienta i jeśli klient jest wygrany to przechodzimy do tych rzeczy operacyjnych. W ostatnim czasie miałam taką możliwość, żeby pracować z asystentami. I myślę, że to też jest taki ważny element mojej pracy, który pomaga mi zdobyć umiejętność kaskadowania zadań, rozliczania tej drugiej osoby z tego, co jest jej powierzone. (phej)*

Z perspektywy innej osoby, pracującej w innym dziale i na innym stanowisku praca wygląda następująco:

*Jeśli chodzi o obowiązki, to w dużej mierze zależą one od klienta. Chodzi o to, że są pewne działania, które prowadzimy dla klienta. Siłą rzeczy jest to przede wszystkim biuro prasowe, czyli codzienne relacje z mediami. Relacje tego typu, że są to zarówno działania związane z bezpośrednim odpowiadaniem na zapotrzebowanie mediów, czyli pojawia się dziennikarz, którego ktoś/coś interesuje, zwraca się z tym do nas i my odpowiadając na jego zapotrzebowanie kierujemy pytanie do klienta lub jeśli jesteśmy w stanie sami odpowiedzieć, udzielić informacji to to czynimy. A dwa takie inspirowanie tematami mediów, które pozwoliłyby zaistnieć klientowi w prasie, Internecie, TV, radio. Jeśli chodzi mój dzień, to zaczyna się standardowo od monitoringu mediów, czyli przejrzenia wszelkich publikacji, które pojawiły się na temat klienta, w których się pojawił, bądź był wspomniany. Niekoniecznie w pozytywnym kontekście. Wtedy jest gorzej, kiedy pojawia się w negatywnym ujęciu, bo wtedy trzeba rzeczywiście szybko i sprawnie na to zareagować. Zwrócić się do dziennikarza czasami z wyprostowaniem albo wyjaśnieniem sprawy, jeśli coś jest nie tak ukazane, jak być powinno. Dwa czasami musimy stworzyć pewne oświadczenia, pewne wyjaśnienia dla prasy tak, aby ta negatywna publikacja nie wpłynęła negatywnie na wizerunek klienta [...] Czyli wyjaśnić dlaczego tak postąpiliśmy, jakie były nasze przesłanki. [...] Analiza publikacji. Jeśli udało nam się coś osiągnąć, to oczywiście pochwalenie się tym przez klientem, że to udało nam się zrobić, że ta publikacja jest naprawdę fajna. [...] Dużo spotkań z klientem, w których rzeczywiście trzeba coś tam ustalić, dopracować. Po tych spotkaniach wynika oczywiście cała masa innych*

*rzeczy, które trzeba zrealizować. To też wydaje mi się, zależy w dużym stopniu od charakteru tego, co robi klient i czego od nas oczekuje. Są klienci, którym zależy powiedzmy na efektach w postaci publikacji prasowych, więc wtedy twoja praca skupia się na pozyskaniu i zainspirowaniu dziennikarzy, a następnie przedstawieniu klientowi efektów twojej pracy w postaci tych wywiadów, czy publikacji. Ale są też tacy, którzy podchodzą do problemu całościowo i mając jakiś tam temat, który chcą zrealizować i starają się go ograć w różny sposób, tak żeby pojawić się w prasie, też to jest celem, ale nie koniecznie poprzez inspirowanie dziennikarzy. Tylko przez szereg eventów, konferencji prasowych, realizacje filmów, spotkania ze znanymi ludźmi, którzy by mogli ten temat w jakiś sposób poruszyć. (szo)*

Nieco inaczej wygląda dzień pracy u osoby, która zajmuje wyższe, kierownicze stanowisko, chociaż pojawiają się również pewne elementy wspólne. Generalnie w planie dnia można zauważyć nastawienie na zarządzanie i kontrolowanie pracy działu, pomoc w ewentualnych problemach, czy inspirowanie do działania:

*Do moich obowiązków należy planowanie i kierowanie pracą działu, doradztwo strategiczne dla klientów, kierowanie zespołem, prowadzenie projektów wewnętrznych w firmie. Dzień pracy zwykle zaczyna się od sprawdzenia poczty, prasówki pod kątem klientów i branż, którymi się zajmujemy. Z reguły szukam potencjalnie kryzysowych artykułów, ale też wszystkiego, co może mnie lub mój zespół zainspirować do nowych pomysłów, lub co może pomóc w bieżących projektach. Potem zwykle mam jedno lub kilka spotkań. Zawsze są też do przygotowania dokumenty dla klientów. Z reguły też trzeba znaleźć czas na rozmowy z zespołem, sprawdzenie materiałów, pomoc w bieżących problemach, etc. (heta)*

Cytowane powyżej wypowiedzi nie dają pełnego obrazu wykonywanych zadań. Do tej listy można jeszcze dodać np. udział w eventach, konferencjach, galach, wyjazdy służbowe, wystawianie faktur, zwykle czynności biurowe lub też:

*[...] piszę na blogu firmowym, prowadzę kanał Pewnej Agencji<sup>10</sup> na Twitterze<sup>11</sup> i administruję profilem naszej firmy na Facebook'u<sup>12</sup>. (tau)*

---

<sup>10</sup> Nazwa agencji została zmieniona w celu zachowania anonimowości.

<sup>11</sup> Darmowy serwis społecznościowy udostępniający usługę mikroblogowania umożliwiającą użytkownikom wysyłanie oraz odczytywanie tak zwanych tweetów. Tweet to krótka, nie przekraczająca 140 znaków wiadomość tekstowa wyświetlana na stronie użytkownika oraz dostarczana pozostałym użytkownikom, którzy obserwują dany profil. Użytkownicy mogą dodawać krótkie wiadomości do swojego profilu z poziomu strony głównej serwisu, wysyłając SMS-y lub korzystając z zewnętrznych aplikacji. Źródło: pl.wikipedia.org, hasło: Twitter.

Pytając o to, jak wygląda standardowy dzień w Pewnej Agencji zawsze otrzymywałam podobną odpowiedź:

*Tak naprawdę żaden dzień nie wygląda tak samo 😊 nasza praca, ze względu na to, że pracujemy na bardzo wielu różnych projektach, dla bardzo różnych klientów, w bardzo szybkim tempie, jest bardzo różnorodna [...] (phej)*

### 3.4 Model wymagany

Każda firma, aby mogła istnieć i działać, potrzebuje pracowników. Jeśli szefowie mają wyższe aspiracje i chcą zarządzać firmą, która dodatkowo się rozwija i zarabia na sobie, potrzebni są wykwalifikowani pracownicy, których doświadczenie i umiejętności są na miarę wykonywanych i powierzanych im zadań. Postanowiłam sprawdzić, jakie wymagania stoją przed osobami chcącymi pracować w branży public relations. W tym celu analizowałam ogłoszenia o pracę pochodzące z różnych stron internetowych, jak również konsultowałam się z Panią Magdaleną, która pracuje w międzynarodowej agencji doradztwa personalnego.

Tak jak i w innych branżach oczekiwania pracodawców w firmach z obszaru public relations rosną wraz ze stanowiskiem, na które się aplikuje. Najczęściej jest tak, że wymagania dla niższych stanowisk - asystenckich lub na staż dotyczą cech osobowości i charakteru, wykształcenia oraz umiejętności, które można zdobyć podczas toku nauki np.:

- umiejętność pracy w zespole;
- wykształcenie wyższe ekonomiczne, studia dziennikarskie będą dodatkowym atutem;
- duża kreatywność i pewność w wypowiedaniu swoich opinii;
- dobra znajomość MS Office.

Natomiast wymagania dotyczące wyższych stanowisk np. specjalista ds. PR, czy manager ds. PR są przede wszystkim związane i wynikają z posiadanego doświadczenia zawodowego. Dotyczą one konkretnych umiejętności i wiedzy, które kandydat na stanowisko mógł nabyć podczas pracy np.:

- znajomość rynku mediów;

---

<sup>12</sup> Serwis społecznościowy przeznaczony m.in. dla uczniów szkół średnich i studentów szkół wyższych (college'ów, uniwersytetów). W ramach serwisu zarejestrowani użytkownicy mogą odszukiwać i kontynuować szkolne znajomości oraz dzielić się wiadomościami i zdjęciami. Obecnie posiada on ponad 200 mln użytkowników na całym świecie. Źródło: pl.wikipedia.org, hasło: Facebook.

- umiejętność organizowania eventów (targi, konferencje);
- doświadczenie w prowadzeniu samodzielnych projektów PR;
- swoboda w stałym monitoringu mediów jako podstawowego narzędzia pracy.

Pośród długiej listy cech i umiejętności potrzebnych do pracy w PR-ze, która stworzyła Pani Magdalena, trzy zostały przez nią wyróżnione. Są to:

- umiejętność pozyskiwania informacji i przekazywania jej w sposób prosty i zrozumiały (komunikatywność);
- wysoka kultura osobista;
- doskonałe kompetencje werbalne i niewerbalne.

Są to cechy, które stanowią absolutną podstawę w pracy PR-owca, niezależnie od tego, czy zaczyna pracę zawodową, czy jest już doświadczonym managerem. Te tzw. „miękkie umiejętności” są nieodzowne również dla każdej osoby, której praca wiąże się z kontaktem z innymi ludźmi lub, która pracuje w zespole.

Pełny obraz wymagań dotyczących pracy w public relations, tym razem bez podziału na stanowiska, chciałabym przedstawić dzieląc pożądane przez pracodawców cechy i umiejętności na trzy grupy:

1. związane z wykształceniem oraz tokiem nauczania;
2. dotyczące cech osobowości i charakteru;
3. wynikające z posiadanego doświadczenia zawodowego.

Skończone studia wyższe wydają się być punktem obowiązkowym w CV kandydatów. Preferowane kierunki to PR, marketing, dziennikarstwo, komunikacja społeczna, ewentualnie zarządzanie i ekonomia najczęściej z dopiskiem - „studia dziennikarskie będą dodatkowym atutem”. Zauważyłam, że wymagania dotyczące wykształcenia nie zawsze pojawiają się w ogłoszeniach na praktykę lub staż, a także na wyższe stanowiska, gdzie wymagany jest kilkuletnie doświadczenie w pracy np.: Dyrektor ds. Public and Media Relations, czy Rzecznik prasowy. Kolejnym ważnym elementem jest znajomość języka obcego. Tu prym wiedzie oczywiście język angielski i to na bardzo dobrym, a nawet znakomitym poziomie. W drugiej kolejności pojawiają się sporadycznie inne języki w tym: niemiecki, włoski, francuski czy rosyjski. Kandydat do pracy powinien również znać MS Office (Word, Power Point, Excel) oraz programy graficzne (InDesign, PhotoShop). Najważniejszą umiejętnością w pracy PR-owca, którą już częściowo można opanować szkole, jest jednak

*[...] sprawne operowanie słowem tzw. „wyćwiczone” pióro, czyli szeroko pojęty kunszt dziennikarski, polonistyczny lub talent do pisania. Gramatyka i ortografia stoją na pierwszym miejscu. Cały problem polega na tym aby sytuację opisać tak by była*

*zrozumiała i prosta do odbioru. Należy używać języka coś pomiędzy prostym a elokwentnym. Oczywiście każda treść, czy cała notatka prasowa trafia do jakiejś grupy odbiorców. W zależności od tej zmiennej należy modyfikować lekko język pisania. (iota)*

Bardzo długa jest lista cech osobowości, którymi powinien się charakteryzować dobry kandydat na PR-owca. Jak już wcześniej wspomniałam najważniejsze z nich to: komunikatywność, wysoka kultura osobista oraz doskonale kompetencje werbalne i niewerbalne. Ponadto pracodawcy cenią sobie systematyczność, dokładność i odpowiedzialność w wykonywaniu zadań oraz, co w pewnym stopniu za tym idzie, doskonałą organizację w pracy. Z drugiej jednak strony pożądanymi cechami są kreatywność, duża otwartość na zmiany, elastyczność i dynamika w działaniu. Często w ogłoszeniach pojawia się umiejętność myślenia strategicznego i perspektywicznego, orientacja na zadania/cele, silna motywacja i zaangażowanie w pracę. Bardzo ważne jest, aby osoba lubiała to, co robi, stawiała sobie ambitne cele i konsekwentnie je realizowała.

Aplikując na stanowisko wyższe niż asystenckie kandydat powinien się wykazać konkretnymi umiejętnościami pozwalającymi samodzielnie obsługiwać klienta. Podstawową z nich jest znajomość funkcjonowania mediów.

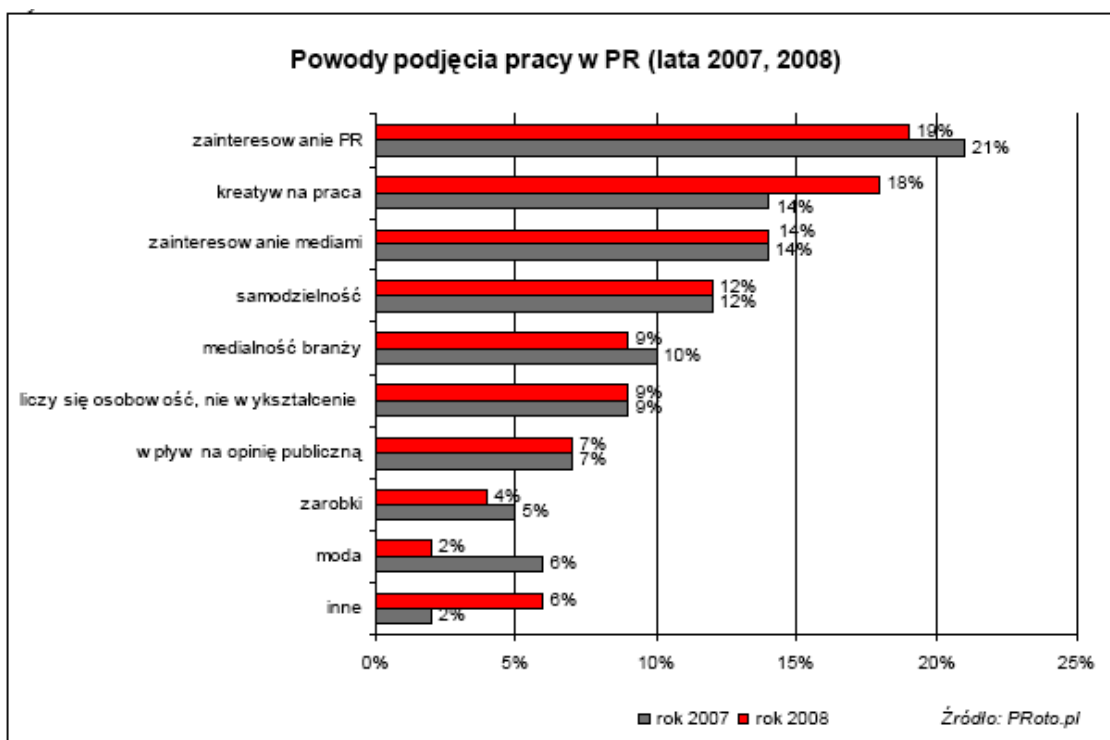
*Chodzi o to aby osoba wiedziała na czym polega praca czy bardziej współpraca z mediami. Jak wyglądają kontakty z dziennikarzami, co jest tematem tabu, o czym się milczy etc. (iota)*

W wiedzy tej zawiera się również m.in.: znajomość dziennikarzy, wydawców opiniotwórczych mediów papierowych i elektronicznych, umiejętność przewidywania oraz dostosowania się do dynamicznej sytuacji opinii na rynku prasy, czy zdolność do reagowania na wydarzenia medialne w kontekście wydarzeń związanych z firmą. Istotna jest również otwartość na budowanie dobrych relacji z klientami oraz nastawienie na tworzenie pozytywnego wizerunku klienta (firmy).

*W klasycznym PR chodzi nie o pozytywny ale prawdziwy wizerunek co często jest sprzeczne z zasadą marketingu. Który polityk chciałby aby o nim mówiono prawdę ;) Więc obecnie panuje taki standard PR aby sprzedać swoje usługi. (iota)*

Wszystkie te umiejętności bazują na doświadczeniu oraz praktyce i tego też wymagają od swoich potencjalnych pracowników ich potencjalni szefowie. Wystarczy, jeśli przytoczę takie oto przykłady z ogłoszeń o pracę: poparta doświadczeniem znakomita znajomość nowoczesnych metod i narzędzi PR, czy poparte sukcesami doświadczenie w organizacji międzynarodowych imprez biznesowych, targów, konferencji.

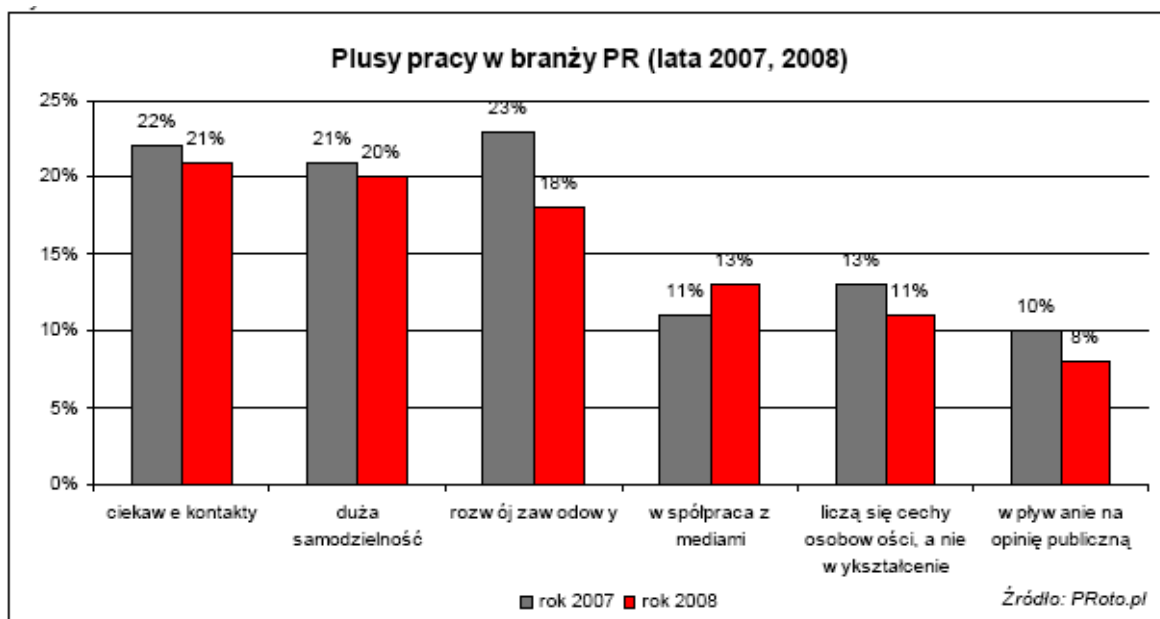
W zeszłym roku portal proto.pl wraz z portalem gazetapraca.pl przeprowadzili badanie zatrudnienia i motywacji polskich pracowników branży PR. Anonimową ankietę wypełniło 658 osób związanych z PR-em, w tym 23% mężczyzn i 77% kobiet.



Rys. 4 Powody podjęcia pracy w PR (lata 2007, 2008)  
Źródło: PRoto.pl

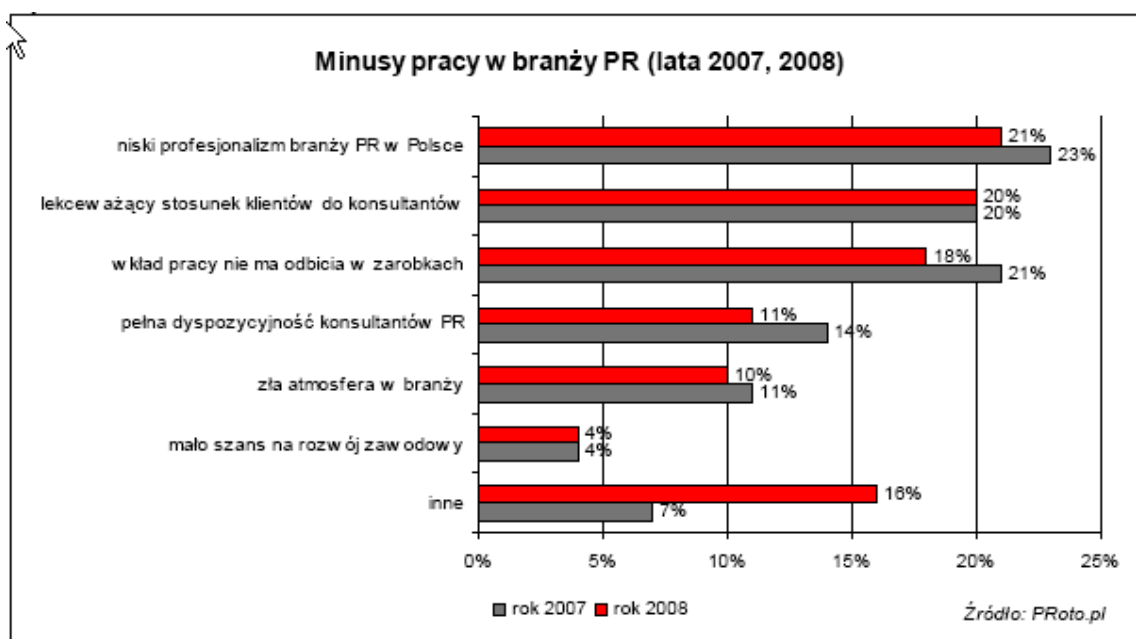
W zeszłym roku portal proto.pl wraz z portalem gazetapraca.pl przeprowadzili badanie zatrudnienia i motywacji polskich pracowników branży PR. Anonimową ankietę wypełniło 658 osób związanych z PR-em, w tym 23% mężczyzn i 77% kobiet. Na pytanie o przyczynę podjęcia pracy w branży Public relations najwięcej osób, 21% w 2007r. i 19% w 2008r., odpowiedziało, że jest to po prostu zainteresowanie PR-em. Na drugim miejscu uplasowała się kreatywna praca – 14% w roku 2007 i wzrost o 4% w roku ubiegłym. Pierwszą trójkę zamyka zainteresowanie mediami, po 14% w roku 2007 i 2008. W dalszej kolejności respondenci wymieniali samodzielność, medialność branży oraz fakt, że w tej pracy liczy się osobowość, a nie wykształcenie. Najmniejsze znaczenie przy wyborze pracy w branży Public relations mają wpływ na opinię publiczną, zarobki oraz moda.

Kolejnym ciekawym, i istotnym z punktu widzenia mojej pracy, zagadnieniem, jakie poruszono w ankiecie były plusy i minusy pracy w branży PR.



Rys. 5 Plusy pracy w branży PR (lata 2007, 2008)  
Źródło: PRoto.pl

Największą zaletą pracy w public relations okazała się możliwość poznawania ciekawych osób. Tak odpowiedziało 21% respondentów w 2008 i 22% w 2007 roku. Pytane osoby cenią również w zawodzie PR-owca dużą samodzielność, 20% w 2008 i 21% w 2007 roku. Lider statystyki z 2007 roku – rozwój zawodowy stracił w 2008 roku 5%. Na dalszych miejscach uplasowały się: współpraca z mediami oraz fakt, że w pracy liczą się cechy osobowości, a nie wykształcenie. Listę zamyka możliwość wpływania na opinię publiczną.



Rys. 6 Minusy pracy w branży PR (lata 2007, 2008)  
Źródło: PRoto.pl



Za największy problem public relations ankietowani uważają niski profesjonalizm branży. W tym badaniu, mimo upływu czasu, niestety potwierdza się to, o czym pisał w 1999 roku Piotr Czarnowski w artykule *Polskie PR – jakie jest każdy widzi?*, a którego fragment cytowałam w podrozdziale - Krótka historia Public relations na świecie i w Polsce. Kolejnym dużym minusem pracy w PR-ze jest lekceważący stosunek klientów do konsultantów, zarówno w 2007, jak i 2008 roku 20% pytanych zwróciło na to uwagę. 18% w 2007 roku i 21% w 2008 roku respondentów sądzi, że wkład pracy nie ma odbicia w zarobkach. Mniej, bo 14% w 2007 roku i 11% w 2008 roku, osób za wadę pracy w Public relations uważa pełną dyspozycyjność konsultantów PR. Mniej odczuwalna dla zapytanych wydaje się być zła atmosfera branży, a tylko niecałe 5% osób twierdzi, że ma mało szans na rozwój zawodowy.

### 3.5 Model zaobserwowany

*Nas pracownicy to ludzie nieprzeciętni.  
Przebojowi w pracy, przebojowi poza nią.*<sup>13</sup>

Zanim skonfrontuję „model zaobserwowany” z „modelem wymaganym”, czyli odpowiem na pytanie, czy pracownicy Pewnej Agencji są odpowiedzią na ogłoszenia firm z branży public relations chciałabym krótko przedstawić proces rekrutacji Pewnej Agencji oraz to, w jaki sposób można do niej trafić.

„Jednym z głównych celów zarządzania zasobami ludzkimi jest zapewnienie firmie wymaganej liczby pracowników o odpowiednich kwalifikacjach w odpowiednim miejscu i czasie” (Pocztowski, 1995, cytowany w: Rogowska, 1999, s.16). Proces rekrutacji w Pewnej Agencji jest sformalizowany. Może on przebiegać na dwa sposoby. Różnica między nimi leży w osobie inicjującej taki proces. Z jednej strony osoba, która jest zainteresowana pracą w agencji może wysłać tzw. *blind application*, czyli podanie o pracę złożone „w ciemno” tzn. bez zgłoszonego zapotrzebowania. Z drugiej strony to firma, jeśli potrzebuje pracownika na konkretne stanowisko, publikuje ogłoszenie o pracę, po uprzednim sprawdzeniu, czy we własnych zasobach kadrowych, ani też w bazie danych potencjalnych pracowników, nie ma odpowiedniego kandydata. Wszystkie zgłoszenia aplikacyjne, niezależnie od tego, czy jest to *blind application*, czy też odpowiedź na ogłoszenie, trafiają w pierwszej kolejności do działu HR. Następnie wybrani kandydaci

---

<sup>13</sup> Cytat pochodzi z Newslettera Pewnej Agencji.

zapraszani są na rozmowę z bezpośrednim przełożonym, czyli z dyrektorem działu lub dyrektorem zarządzającym. Przeprowadzone przeze mnie rozmowy z pracownikami Pewnej Agencji pokazały, że można znaleźć się w agencji również w nieco inny sposób, niż wysyłając dokumenty aplikacyjne bezpośrednio do firmy:

*[...] w momencie, kiedy zmieniałam pracę i już udało mi się wydostać do tej agencji, tej mniejszej, która była moją drugą pracą, swoje CV wysyłałam do wielu firm, wiedzieli też o tym moi znajomi, którzy pracowali ze mną w Agencji X<sup>14</sup>, że ja jestem nadal zainteresowana ewentualną zmianą pracy. I gdzieś to CV dotarło do jednego z klientów Pewnej Agencji, który wiedział, że w Pewnej Agencji poszukują osoby. Spotkałam się najpierw z tą osobą, potem w moją poprzednią szefową w Pewnej Agencji i tak to wyszło. Bezpośrednio do tej agencji nie kierowałam swoich papierów, ale jak nadarzyła się taka możliwość, szybko, bo w tej poprzedniej agencji byłam tylko miesiąc, zdałam sobie sprawę, że to jest miejsce, w którym wolę być niż w tej poprzedniej agencji. (phej)*

Spodobało mi się również, w jaki sposób niektórzy ludzie szukają organizacji, w której chcą pracować. Pokazuje to, że nawet wybierając pracę można tak pokierować swoim życiem, aby spełniać marzenia, w tym przypadku marzenia zawodowe:

*Tak i przyznam ci się, że tę agencję wybrałam z konkretnych powodów. To nie było tak, że trafiłam tutaj przypadkiem i tak wyszło, bo tak wyszło. Tylko tak jak ci powiedziałam, starałam się połączyć to moje zainteresowanie motoryzacją raz , dwa- Szwecją, bo spędziłam pół roku w Szwecji będąc na wymianie zagranicznej i PR. Dzięki temu połączeniu wyszła mi Firma Y<sup>15</sup>. Odszukałam agencję, która zajmuje się obsługą PR Firmy Y. Wysłałam CV, zostałam zaproszona na rozmowę i tak wyszło. Strasznie się wtedy cieszyłam, że rzeczywiście tak wyszło i to było takie spełnienie marzeń zawodowych. (szo)*

### **3.5.1 Wykształcenie i tok nauczania**

Wśród pracowników Pewnej Agencji wszyscy mają wykształcenie wyższe lub są w trakcie studiów. Dominują kierunki humanistyczne jak: socjologia, pedagogika, dziennikarstwo, filologie, nauki polityczne. Drugą siłą stanowią kierunki ekonomiczne i związane z zarządzaniem jak: handel zagraniczny, zarządzanie i marketing, stosunki międzynarodowe. Stosunkowo niewiele osób kończyło studia stricte związane z PR-em

---

<sup>14</sup> Nazwa została zmieniona w celu zachowania anonimowości.

<sup>15</sup> Nazwa została zmieniona w celu zachowania anonimowości

lub chociaż kończyło specjalizację PR-ową. Z osób, z którymi rozmawiałam tylko jedna już od początku studiów wiedziała, że chce pracować w public relations. Większość moich rozmówców nie zakończyła edukacji na obronie pracy magisterskiej i podjęła dodatkowo naukę na studiach podyplomowych, a kilka osób na studiach doktoranckich. Pytając o motywację do rozpoczęcia kolejnych studiów otrzymywałam różne odpowiedzi. Większość mówiła o rozwoju, a niektórzy również o potencjalnej karierze naukowej:

*[...] już w trakcie studiów magisterskich pomyślałam sobie, że fajnie by było kiedyś zrobić doktorat. Jako jakiś tam etap własnego rozwoju naukowego, edukacyjnego. Uzyskanie jakiegoś kolejnego stopnia dość istotnego w sumie, który by potwierdzał wiedzę i powiedzmy takie kompetencje naukowe na wyższym poziomie niż przeciętny. [...] ja nie sądzę, żeby ktoś na tych studiach mógł mnie czegoś więcej nauczyć, bo tą wiedzę, która tam jest przekazywana, to ja mogę zdobyć z książek. Bardziej liczę na to, że pogłębię swoją wiedzę na temat samych relacji inwestorskich już pisząc samą pracę doktorską i prowadząc badania. I jednocześnie to trochę zmusza do dyscypliny, do przejrzenia całej literatury światowej, co się pisze na temat relacji inwestorskich. A jakby poza tymi celami wewnętrznymi, po prostu chcę zrobić ten doktorat, żeby go mieć. Czynnikiem dodatkowym jest taki, ja lubię uczyć, wyklądać, prowadzić jakieś kursy, szkolenia. Myślę o tym, żeby kiedyś wyklądać na uczelni. Na pewno mając stopień doktora, dostanie się na jakąś uczelnię, po to by wyklądać, to co mnie interesuje, na pewno będzie łatwiejsze. (kappa)*

Obszarem, w którym chętnie rozwijają się pracownicy Pewnej Agencji są języki. I tu, podobnie jak w modelu wymaganym, prym wiedzie język angielski. Wśród pracowników znajdują się osoby z wykształceniem językowym na kierunkach takich jak języki specjalistyczne, czy amerykanistyka. Wiele osób wśród wcześniejszych doświadczeń zawodowych wymieniło naukę języka zarówno w szkołach językowych, jak i podczas prywatnych lekcji:

*Mogę powiedzieć, że język był zawsze takim moim hobby, bo ja zanim zaczęłam pracować w PR-ze to przez pięć lat uczyłam języka angielskiego. Zawsze mi się wydawało, że w tym kierunku będę szła. Teraz dziękuję Bogu, że nie udało mi się dostać do jakiejś szkoły prywatnej i ugrząść w tym po pachy. Teraz ubolewam, że nie mam czasu się dalej rozwijać, że zapomniałam... myślałam, żeby jakiś drugi język rozpocząć. Kiedyś tam uczyłam się niemieckiego, ten język niekoniecznie. Francuski jest piękny, ale tak mi się zawsze wydaje, że on jest za trudny, żeby się go tak nauczyć szybko. (phej)*

### 3.5.2 Osobowość

W dzisiejszych czasach to, co liczy się dla wielu pracodawców to właśnie osobowość. Nie wystarczy już wykształcenie, czy doświadczenie. Trzeba mieć przede wszystkim cechy charakteru, które pomogą w realizacji zadań, przed którymi staje się w pracy. Praktyczne umiejętności, znajomość języków, kontakty to wszystko można zdobyć już w trakcie pracy. Dużo ciężiej jest zmienić swój charakter, czy nastawienie do życia. Znaczenie predyspozycji osobowościowych w pracy potwierdza wypowiedź osoby, którą podczas wywiadu zapytałam wprost, z czego, jej zdaniem, wynika sukces Pewnej Agencji:

*Sukces tkwi w ludziach o otwartych umysłach. Zarówno kadra zarządzająca, jak i wszyscy konsultanci to grono osób, które stale chcą się uczyć, podążają za światowymi nowinkami i pozytywnie „zarażają nimi” wszystkich wokół. Pewna Agencja to przy tym grono ciekawych indywidualności, które potrafią tworzyć zgrany zespół i świetnie się razem bawić. Taki team jest wprost skazany na sukces 😊.*  
(stigma)

Najwięcej informacji o tym, jacy ludzie, pod względem osobowości, pracują w Pewnej Agencji zebrałam rozmawiając z nimi o tym, które aspekty swojej pracy lubią oraz wykonywanie których zadań sprawia im najwięcej satysfakcji. Zgodnie z moimi oczekiwaniami jako jedne z głównych atutów pracy w Pewnej Agencji ludzie wskazywali pracę z ludźmi:

*[...] myślę, że dużą wartością jest to, że w tej firmie dużo się dzieje, jest dużo nowych projektów i to jest praca z ludźmi, a ja nie wyobrażam sobie pracy tylko z komputerem, papierkami i excelem. Bardzo lubię ludzi i ta praca mi daje ten kontakt, możliwość kontaktu z różnymi ludźmi. (phej)*

oraz różnorodność i intensywność zadań:

*Nie jestem typem osoby, która może beczynnie siedzieć. [...] Ja lubię generalnie jak się dużo dzieje. Lubię organizować eventy, konferencje... jedyne, czego w tym nie lubię, to to, że człowiek nie bardzo ma wpływ na frekwencję dziennikarzy. Można zrobić wszystko książkowo, ale i tak pewnych rzeczy się nie przewidzi. (sampi)*

Pracownicy Pewnej Agencji stawiają na kreatywność w działaniu, dlatego też, jeśli się nudzą, to nie jest to związane z brakiem pracy, a z faktem, że mają do czynienia z działaniem rutynowym:

*Jeżeli chodzi o te obowiązki, których nie lubię, to są takie formalności. Czyli tworzenie raportów ze spotkań, z publikacji, które się pojawiły. Takie usystematyzowanie naszej pracy, które oczywiście jest bardzo potrzebne, bo bez tego moglibyśmy się gdzieś zagubić. Brak w tym takiej inwencji twórczej, że możesz się wykazać, możesz coś zrobić. (szo)*

Dużą część pracy PR-owca zajmuje pisanie tekstów. Są to najróżniejsze formy począwszy od raportów ze spotkań czy publikacji, przez informacje prasowe, prezentacje, a skończywszy na wpisach na blogu, czy prowadzeniu Blipa. Takie też było jedno z moich pierwszych spostrzeżeń na temat pracy w Pewnej Agencji na początku obserwacji. W biurze było cicho, z korytarza słychać było tylko klikanie myszek oraz odgłos pisania na klawiaturze komputera. Pomyślałam sobie wtedy, że bardzo nudna jest praca PR-owca, skoro ciągle się pisze. Okazuje się jednak, tak przynajmniej wynika z wywiadów, że wiele osób traktuje możliwość pisania tekstów jako wyzwanie i sposobność do intelektualnego „wyżycia się”:

*Ja bardzo lubię pisać. Ale to zależy też od tematu. Nie każdy czujesz, ale... ja w ogóle lubię tworzyć, nie lubię pracy odtwórczej, głupiej... przeklejanania czegoś... (sampi)*

*Z racji tego, że poszłam w kierunku PR-u zawsze lubiłam pisać i lubię pisać: materiały prasowe, informacje prasowe, bardziej rozbudowane raporty na podstawie różnych badań. Też jest tak, że czasami mam większą wenę i w kilka godzin napiszę cały materiał i jestem super z niego zadowolona. Czasami idzie jak po grudzie i myślę sobie, że tego nie lubię. Różnie się do tego podchodzi. (phej)*

Cenioną wartością w Pewnej Agencji jest praca oraz współpraca zespołowa. Wynika to zapewne w dużym stopniu ze specyfiki pracy, która wymaga nad projektami najczęściej pracy grupowej. Wielokrotnie w wywiadach moi rozmówcy podkreślali, że fakt, iż o wsparcie lub pomoc mogą zwrócić się właściwie do każdego i w każdej sytuacji ma dla nich bardzo duże znaczenie:

*To co jest istotne, to taka współpraca między nami w agencji. Wiesz, że robiąc coś zawsze możesz liczyć na innych. To też jest takie motywujące, że nie zostajesz z tą swoją pracą sama. Wiesz, że możesz zawsze pracować zespołowo, możesz oczekiwać pomocy nawet od osób, które nie pracują z tobą przy określonym kliencie. (szo)*

Nie oznacza to bynajmniej, że wszyscy lubią prace zespołową. Jedna z rozmówczyń przyznała, że jest indywidualistką i jeśli istnieje taka możliwość, to woli pracować sama. Dla takich osób również jest miejsce w Pewnej Agencji. Wszystko zdaje się być tylko kwestią uzgodnienia zasad.

Ostatnim aspektem, na który chciałabym zwrócić uwagę jest praca koncepcyjna. Takie działania wiążą się z wyższymi, managerskimi stanowiskami. Z moich obserwacji wynika, że należą one do tych ulubionych obowiązków, zapewne ze względu na możliwość działania kreatywnego oraz twórczego:

*Lubię też tworzyć jakieś koncepcję, przygotować propozycje działań, czy na dany rok, czy na jakiś temat, czy dana firma chce się zaangażować w dany obszar. (sampi)*

### 3.5.3 Doświadczenie

Jak już wcześniej wspomniałam branża public relations pojawiła się w Polsce stosunkowo niedawno i dopiero rozwija swoje skrzydła. Za młodym wiekiem PR-u idzie również młody wiek ludzi, którzy w nim pracują. Nie mając wcześniej styczności z taką agencją, pamiętam, jak duże było moje zdziwienie po pierwszym dniu obserwacji. Byłam przekonana, że większość osób jest jeszcze na studiach lub dopiero, co je ukończyła. Jak się później okazało moje oko niewiele się pomyliło. Jeszcze większe zdumienie ogarnęło mnie, kiedy poznałam zakres obowiązków pracowników agencji. Zastanawiałam się jak to możliwe, że ci młodzi ludzie wykonują już tak poważne zadania oraz pracują nad tak skomplikowanymi projektami. Rozmowa na temat ich doświadczeń zawodowych pokazała jednak, że prawie każda z tych osób ma za sobą kilkuletnie doświadczenie zawodowe. W zasadzie w dzisiejszych czasach nie powinno to dziwić. Ja sama od drugiego roku studiów udzielałam korepetycji i pracowałam dorywczo w wakacje. Patrząc na CV pracowników Pewnej Agencji można stwierdzić, że takie działania były u większości osób powszechne, a zakres obowiązków, czy stanowisk w ramach stażu, praktyk, czy regularnej pracy bardzo zróżnicowany. Do najpopularniejszych zajęć podczas studiów należą udzielanie korepetycji, szczególnie z języków obcych, działania dziennikarskie, zarówno w gazetach, jak i w radiu, prace asystenckie i staże w różnych firmach, w tym w PR-owych:

*Od piątego roku studiów jak już znałam temat mojej pracy mgr i zbierałam materiały [...] robiłam jakiś staż, jakieś praktyki. Trafiłam do Agencji X<sup>16</sup>[...] i tam zaczęłam swój staż. Idąc tam nie zdawałam sobie sprawy, że jest wydawcą takiego portalu*

---

<sup>16</sup> Nazwa została zmieniona w celu zachowania anonimowości.

*internetowego pr.pl, który już dzisiaj nie istnieje. Także karierę zaczęłam dwustronnie, bo pracowałam i w tej redakcji i po stronie agencji. Miałam klienta, czy klientów, z drugiej strony pracowałam jako dziennikarz dla portalu i magazynu, który też wydawaliśmy. Także jednocześnie poznawałam pracę redakcyjną i agencyjną. To było bardzo fajne doświadczenie i też jako medium PR-owe byli patronami bardzo wielu imprez branżowych. Miałam możliwość na początku mojej drogi poznać ten świat teorii PR, a z drugiej strony świat praktyki. Wszelkie konferencje PR-owe, kongres w Rzeszowie miałam okazję w tamtych latach zaliczyć. (sampi)*

Z wywiadów z moimi rozmówcami wynika, że niewiele osób rozpoczynając studia było zdecydowanych na pracę w PR-ze. Kilka osób wspomniało nawet, że nie wiedzieli wtedy jeszcze, czym jest PR. Natomiast, wydaje mi się, że doświadczenia zawodowe z czasu studiów i w pewnym stopniu również te, związane z zajęciami uniwersyteckimi, pozwoliły im szybko podjąć decyzję, czym chcą się dalej w życiu zajmować. Świadczą o tym m.in. rodzaje prac, które podejmowali pracownicy Pewnej Agencji już po skończeniu studiów. Przeważnie były to już działania w większym lub mniejszym stopniu związane z Public relations:

*[praca w Pewnej Agencji] to jest moja trzecia praca. Pierwszą pracę rozpoczynałam w Firmie X<sup>17</sup>, to jest taka największa firma w Polsce z branży mięsnej. I tam przez pierwsze trzy miesiące pracowałam na stanowisku asystentki zarządu, takie prace typowo biurowe i recepcyjne, ale już na pierwszej rozmowie zaznaczyłam, że byłabym zainteresowana pójściem w stronę PR-u. Nadarzyła się taka okazja wewnątrz w firmie. Zostałam zaproszona na rozmowę rekrutacyjną z dyrektorem działu PR-u i później szłam stricte w tym kierunku. Ale wcześniej po stronie klienta, później byłam przez miesiąc w małej agencji PR-owej, później nadarzyła się okazja przejścia tutaj i z wielką przyjemnością to zrobiłam. (phej)*

*Ja się zawsze zajmowałam komunikacją i od początku byłem związany z rynkiem kapitałowym. Bo zacząłem od pracy w Komisji X<sup>18</sup>, gdzie zajmowałem się komunikacją wewnętrzną, zewnętrzną, PR-em, serwisem internetowym i później byłem zastępcą rzecznika prasowego. Później byłem kierownikiem biura informacji publicznej w Instytucie X<sup>19</sup>. I to był taki jedyny mój epizod poza rynkiem kapitałowym, ale w dalszym ciągu związany z komunikacją. Później byłem szefem działu*

<sup>17</sup> Nazwa została zmieniona w celu zachowania anonimowości.

<sup>18</sup> Nazwa została zmieniona w celu zachowania anonimowości.

<sup>19</sup> Nazwa została zmieniona w celu zachowania anonimowości.

*komunikacji w Spółce X<sup>20</sup>. W zasadzie ja ten dział tworzyłem od zera. On został stworzony w momencie kiedy przyszedłem do firmy, budowałem zespół od początku i miałem zajmować się jakby ułożeniem takim strategicznym i strukturalnym wszystkich funkcji komunikacyjnych wewnętrznych i zewnętrznych w spółce. Później jak ze Spółki X odszedłem to trafiłem do agencji zajmującej się stricte relacjami inwestorskimi. Tu jakby taka uwaga, że w Spółce X m.in. przygotowywałem Spółkę X do wejścia na giełdę, czyli poniekąd też wróciłem do tematu rynku kapitałowego. Później w tej agencji pracowałem dla spółek notowanych na giełdzie, czy planujących debiut i już od ponad roku jestem tutaj w Pewnej Agencji, gdzie znowu tworzę dział relacji inwestorskich od zera, tym razem w agencji dużej, międzynarodowej, sieciowej, typu full service, która ma inne zakresy kompetencji, ale m.in. świadczy usługi z zakresu relacji inwestorskich. (kappa)*

### **3.6 Tu jest moje miejsce**

#### **3.6.1 Agencja**

Droga, jaką trzeba przebyć od drzwi wejściowych budynku, w którym mieści się Pewna Agencja do drzwi jej biura, sprawia, że wydaje się ona na pierwszy rzut oka być nieco niedostępną. Najpierw przechodzi się koło głównej recepcji, gdzie spotyka się panów w uniformach ochroniarskich z krótkofalówkami. Następnie należy udać się w stronę wind. Po wyjściu z windy, pierwsze, na co się trafia, to własne oblicze odbijające się w dużym lustrze, wiszącym na całej długości ściany małego, klaustrofobicznego korytarzyka. Na jego obu końcach znajdują się drzwi. Jedne z nich prowadzą do Pewnej Agencji. Zanim jednak wejdzie się do niej należy nacisnąć dzwonek. Drzwi otwierają dziewczyny z recepcji wewnętrznej, która znajduje się po lewej stronie zaraz przy wejściu. W ciągu mojego pobytu w Agencji osoby na tym stanowisku zmieniły się trzykrotnie, przy czym w styczniu pracowała na recepcji jedna osoba, a gdy kończyłam badania w lipcu, już dwie.

Pierwsza moja wizyta w Agencji była dość krótka. Jej celem było spotkanie z Dyrektorem Zarządzającą, podczas którego dostałam pozwolenie na prowadzenie badań, zostały omówione warunki, na których będą się one odbywać oraz został przydzielony mi opiekun. To, co pamiętam z tamtej wizyty to przede wszystkim wysoka temperatura panująca w biurze oraz zdecydowana i jednocześnie uprzejma postawa Pani Dyktor.

---

<sup>20</sup> Nazwa została zmieniona w celu zachowania anonimowości.



Następy raz pojawiłam się w Agencji w połowie stycznia już po to by rozpocząć obserwacje. Na recepcji przywitała mnie inna osoba niż za pierwszym razem. Wiedziała ona już o moim przyjeździe, ponieważ rano mój opiekun poinformował wszystkich mailem, że rozpoczynam badania. Po krótkiej rozmowie z opiekunem przeszliśmy przez całe biuro. Podczas tej wycieczki zostałam przedstawiona pracownikom oraz poznałam rozkład pomieszczeń. Obserwację rozpoczęłam od spaceru po biurze oraz obserwowania pracowników z perspektywy korytarza. Zrobiłam to celowo po to, żeby dać sobie czas na to, żeby się przyzwyczaić do nowego otoczenia i ludzi oraz żeby oni też przestali na mnie zwracać uwagę, co okazało się wcale nie takie łatwe.

Wystrój biura nie wydał mi się ani ładny ani brzydki. Na pierwszy rzut oka pokoje, oddzielone od siebie częściowo ścianami, a częściowo szybą, wydają się podobne, urządzone w stylu „deweloperskim”. Dopiero po wizycie w każdym z nich okazuje się, że dziwnie się od siebie różnią począwszy od oświetlenia, przez kolor ścian, skończywszy na żaluzjach okiennych. Tylko szara wykładzina podłogowa jest wszędzie taka sama. Dużo uroku wystrojowi biura dodają sztuczne rośliny, ustawione w dużych donicach tuż przy wejściach do pokoi. Większość osób skupiona jest w pięciu dużych pokojach. Pani Dyrektor zajmuje osobny gabinet tuż przy recepcji. Oprócz niej jeszcze dwóch kierowników działów pracuje w oddzielnych, niewielkich pokojach. W biurze obok wspomnianych pomieszczeń znajduje się dość duża sala konferencyjna, aneks kuchenny oraz dwa małe pomieszczenia, wykorzystywane najczęściej na rozmowy telefoniczne.

Pierwszy dzień badań, podobnie zresztą jak i pozostałe, przyniósł mi bardzo przyjemne doświadczenia, związane z bardzo miłym przyjęciem mnie, z okazaną pomocą oraz ze świadomością, że zaczęłam badania do pracy magisterskiej, a Agencja okazała się ciekawym materiałem badawczym. Podczas pierwszego dnia badań dowiedziałam się również, że najważniejszym urządzeniem w firmie jest ekspres do kawy. Kawę piją prawie wszyscy, niektórzy w dość dużych ilościach. Spotkałam się również z sytuacją, gdzie osoba dopiero po rozpoczęciu pracy w Pewnej Agencji zaczęła pić kawę:

*Powiem szczerze, że picia kawy nauczyłam się tu. Przez całe życie nie piłam kawy, zarzekałam się, że robić tego nie będę, ale troszeczkę musiałam zmienić swój styl życia. Bo byłam przyzwyczajona, że pracuję, powiedzmy do godziny 16 i później już nie pracuję. A teraz kiedy o 15 przechodzę taki kryzys, po obiedzie, to muszę wypić kawę, żeby mieć siłę, może nie siłę, ale świeży umysł do dalszej pracy. (szo)*

Agencja wychodzi naprzeciw swoim pracownikom w kwestii kawy. Mają oni do dyspozycji całkiem dobry ekspres, który przed przygotowaniem kawy, świeżo mieli ziarna oraz

dodatkowo zawiera dyszę napowietrzającą mleko. Oprócz robienia kawy ma on jeszcze jedną funkcję, mianowicie służy do podgrzewania potraw, których na przykład pracownicy nie zdążyli zjeść, kiedy były jeszcze ciepłe.

Podczas następných dni badań skupiłam się na obserwacji już nie z korytarza, a z perspektywy konkretnego pokoju. Najczęściej było tak, że podczas każdorazowego kilkugodzinnego pobytu odwiedzałam dwa lub trzy pokoje. Starłam się zajmować takie miejsca, żeby widzieć całe pomieszczenie. Czasami więc siadałam na fotelu w kącie, a czasami przy biurku pracownika, którego akurat nie było.

Pewna Agencja podzielona jest na cztery działy, zajmujące pięć pokoi. Moje wrażenie z obserwacji było takie, że każdy z nich żyje właściwie swoim życiem i panuje w nich inna atmosfera. Świadczy o tym m.in. fakt, że kilku z moich rozmówców twierdziło, że tak naprawdę, nie wiedzą, czym się zajmują koledzy z innego działu. Pracownicy, jeśli już się z kimś bliżej przyjaźnią, to najczęściej jest to osoba z tego samego pokoju, z dużym prawdopodobieństwem, że siedzi przy biurku obok lub naprzeciwko. Ludzie wydają się być w ogóle usatysfakcjonowani tym, że pracują akurat w tym dziale, w którym pracują i z tymi konkretnymi ludźmi.

Podczas mojej wędrówki po pokojach Agencji spotykałam się z różnym przyjęciem, co naturalnie powodowało, że miałam mniejszą lub większą ochotę przebywać w poszczególnych pokojach. Nie mam tu bynajmniej na myśli jakiś złych doświadczeń związanych z pracownikami. Nazwałabym to tak, że w niektórych pokojach spotykałam się z proaktywną, a w innych z reaktywną postawą wobec mnie. Proaktywna postawa polegała na przykład na takim zwykłym zainteresowaniu moimi badaniami, zapraszano mnie do wspólnego zjedzenia obiadu, czy też proponowano udostępnienie komputera. W pokojach reaktywnych przyjmowano mnie z takim przyjazno-obojętnym milczeniem, ale oczywiście, jeśli o coś pytałam, dostawałam uprzejmą odpowiedź.

Podczas obserwacji zauważyłam, a potem potwierdziło się to w wywiadach, że pracownicy są dość mocno związani z Agencją i bynajmniej nie tylko przez fakt, że intensywnie i długo pracują. Wydaje mi się, że kluczem do tego jest dobra i efektywna komunikacja wewnętrzna.

Komunikacja wewnętrzna jak pisze Sam Black jest ważna na wszystkich trzech etapach zatrudnienia:

1. We wstępnym okresie, po ogłoszeniu rekrutacji i rozmowach kwalifikacyjnych powinno dojść do prezentacji materiałów orientacyjnych i spotkań wprowadzających, mających przedstawić pomieszczenia, zasady i zwyczaje panujące w przedsiębiorstwie.

2. W trakcie pracy, Kidy wszyscy pracownicy potrzebują informacji i wiadomości związanych z miejscem pracy. Należy ogłaszać dostatecznie wcześniej wiadomości na temat szczególnych wydarzeń i nagród, takich jak premie, emerytury, wyrównania i premie za wyniki.
3. W chwili zakończenia lub przerwania pracy, czy to z powodu choroby, reorganizacji, redukcji liczby zatrudnionych, zwolnienia czy też przejścia na emeryturę. (Black, 1998, s. 140)

Dobra komunikacja wewnętrzna jest kluczem do sukcesu nie tylko wewnątrz firmy, ale również na zewnątrz, ponieważ opinia na temat przedsiębiorstwa wyrażana wobec rodziny, przyjaciół i innych osób, a oparta na stronniczych opiniach lub plotkach, może mieć zły wpływ na reputację firmy. Na takim założeniu bazują działania *Employer Branding*<sup>21</sup>, których celem jest budowanie wizerunku „pracodawcy z wyboru”. Koncepcja opiera się na zasadzie, iż stanowisko pracy to produkt, a pracownik to klient. Firma podejmuje więc działania mające na celu zachęcenie pracowników do rozpoczęcia w niej pracy i pozostania lojalnymi. Takie działania mogą mieć charakter wewnętrzny i zewnętrzny:

1. Employer Branding wewnętrzny – skierowany do obecnych pracowników firmy. Skupia się głównie na stworzeniu przyjaznej atmosfery pracy i możliwości rozwoju. Do działań z tego zakresu możemy zaliczyć organizację wyjazdów integracyjnych, wydawanie gazetek firmowych oraz inwestycje w kapitał ludzki, np. w postaci szkoleń
2. Employer Branding zewnętrzny – skierowany głównie do potencjalnych pracowników. Celem tych działań jest stworzenie wizerunku firmy jako atrakcyjnego pracodawcy. Jest to między innymi uczestnictwo w targach pracy, aktywna promocja firmy na uczelniach wyższych oraz dbanie o efektywne i trafiające do grupy docelowej ogłoszenie rekrutacyjne. (pl.wikipedia, 2009)

W Pewnej Agencji komunikacja wewnętrzna przebiega przede wszystkim w sposób bezpośredni. Można wyróżnić jej dwa stałe elementy. Są to:

1. Cotygodniowy Status Meeting: jest to cotygodniowe spotkanie w obrębie działu, na którym uzgadnia się cele i zadania do wykonania na nadchodzący tydzień.
2. Status Meeting dla całej firmy: odbywa się mniej więcej co półtora miesiąca. O ile cotygodniowy Status Meeting ma charakter raczej taktyczny, o tyle ten comiesięczny ma stanowić źródło informacji dla całej firmy o projektach, nad którymi w tym momencie pracują poszczególne działy.

---

<sup>21</sup> Czyli budowanie wizerunku pracodawcy. Termin ten został stworzony przez firmę McKinsey w 2001r.

Poza tym raz w roku dokonywana jest ocena pracownicza. To spotkanie z przełożonym, na którym omawia się swoją pracę w roku przeszłym oraz planuje się cele na rok następny. Takimi celami mogą być na przykład awans, ale również koncentracja na jakimś zagadnieniu, czy podszkolenie się w języku obcym. Uważam, że takie spotkania mogą być bardzo motywujące i rozwijające, pod warunkiem, że osoba, z którą się rozmawia jest godna zaufania i można być wobec niej szczerym.

Komunikacja pośrednia w Agencji to między innymi dwa wydawnictwa w formie pisemnej, przesyłane za pomocą e-maila:

1. Cotygodniowy Newsletter: zawiera informację dotyczące nie tylko firmy, ale również branży lub też najważniejsze wydarzenia dotyczące klientów.
2. Pismo wewnętrzne<sup>22</sup>: jest to rozbudowany i stylizowany na plotkarskie pismo, miesięcznik, poświęcony nie tylko Pewnej Agencji, ale i innym spółkom należącym do Grupy. Znajdują się w nim artykuły dotyczące aktualnych wydarzeń w spółkach jak: pracownicze awanse, wygrane przetargi, prowadzone kampanie, oferty pracy, czy wywiady z pracownikami o np. nadchodzących świętach.

Ponadto Agencja organizuje szereg imprez i spotkań jak: Christmas Party, impreza mikołajkowa dla dzieci pracowników, imprezy związane z wygranymi przetargami oraz zdobytymi nagrodami, szkolenia i integracje w plenerze. Wszystkie te eventy z pewnością sprzyjają komunikacji i integracji pracowników, ale z drugiej strony także przywiązują ich do firmy. Wydaje mi się, że w przypadku, kiedy firma jest przyjazna dla pracownika nie jest to działanie w pełni godne potępienia.

Aby osiągnąć harmonię w miejscu pracy musi zostać spełnione siedem warunków. Są to:

1. Pełne i wiarygodne informacje swobodnie przepływające z góry na dół i odwrotnie oraz we wszystkich innych kierunkach.
2. Wiara i zaufanie między pracodawcami i pracownikami.
3. Zdrowe i bezpieczne warunki pracy.
4. Sprawiedliwe i odpowiednie wynagrodzenie.
5. Ciągłość pracy bez konfliktów.
6. Satysfakcja z pracy.
7. Duma z instytucji i optymizm w ocenie jej przyszłości. (Black, 1998, s. 139)

Czy działalność i standardy pracy Pewnej Agencji pozwalają na osiągnięcie harmonii w tej organizacji? Dalsza część pracy, a dokładniej rozdziały mówiące o atmosferze panującej

---

<sup>22</sup> Ze względu na fakt, że nazwa pisma mogłaby zasugerować, o jakiej agencji piszę, postanowiłam zrezygnować z umieszczania jej w tekście.

w agencji, o motywacji do pracy jej pracowników oraz o spełnieniu pozwolą odpowiedzieć na to pytanie.

### 3.6.2 Atmosfera

*Wielkość pracy zawodowej polegać może przede wszystkim na tym,  
że łączy ludzi.  
Antoine de Saint-Exupéry<sup>23</sup>*

Praca osobom aktywnym zawodowo zajmuje większą część czasu. Wiąże się to zarówno z przebywaniem w firmie, na spotkaniach poza nią, jak i z dojazdami do miejsca pracy. Podczas tych czynności mamy kontakt z innymi ludźmi, klientami lub współpracownikami. Powszechnie wiadomo, że ile ludzi, tyle charakterów i osobowości. Pracownik, czy klient, każdy jest tylko człowiekiem – nie tylko myśli, ale i czuje, a jeśli lepiej się czuje, to lepiej pracuje i współpracuje. Dlatego też wielu ludzi szczególnie wysoko ceni sobie przyjacielskie stosunki i życzliwość w środowisku pracy. Dla wielu zatrudnionych szacunek okazywany przez szefa oraz atmosfera w pracy są większymi bodźcami do dobrej pracy niż zarobki. Przekłada się to na wyniki przedsiębiorstwa. Stopień zaangażowania w sprawy firmy jest o mniej więcej 3/4 większy wśród osób zatrudnionych w przedsiębiorstwach wysoko ocenianych. Ponadto, mimo faktu, że tylko 46 procent pracowników zatrudnionych u najlepszych pracodawców jest zadowolonych z pensji, to wcale nie chcą zmienić pracy. Z badań wynika, że aż 3/4 z nich deklaruje, że musiałoby mieć naprawdę ważne powody, żeby zacząć szukać innego zajęcia. Natomiast w firmie, która specjalnie nie dba o pracowników, o zmianie pracy myśli co druga osoba<sup>24</sup>. Dziwi zatem fakt, że wciąż często popełnianym błędem w procesie motywowania jest pomijanie tak ważnej rzeczy, jaką jest odpowiednia atmosfera pracy.

Przyjazna atmosfera w firmie jest warunkiem koniecznym według pracowników Pewnej Agencji dla dobrego funkcjonowania firmy oraz dla samego pracowania w niej. Spośród moich rozmówców nikt nie stwierdził, że atmosfera jest nieważnym lub choćby mało ważnym czynnikiem. Jednocześnie dobry klimat agencji wydaje się być jej dużą zaletą, docenianą przez pracowników:

*Jeśli chodzi o pracę tu, to naprawdę nie miałam takiego dnia, że nie chciało mi się przyjść. Wiem, że nieraz dni są bardziej monotonne, nieraz więcej się dzieje. Ale ja*

<sup>23</sup> Źródło: [www.cytaty.info](http://www.cytaty.info), 2009.

<sup>24</sup> Źródło: [www.bankier.pl](http://www.bankier.pl), 2009.

*uwielbiam atmosferę w tej pracy. Jeśli chodzi o zajęcia, to nie ma takich, które mnie specjalnie motywują, ale wiem, że atmosfera w pracy jest naprawdę niesamowita. (san)*

*Na pewno taką najważniejszą rzeczą jest atmosfera w pracy i ... koleżanki w pracy, znajomi, stosunek szefa do ciebie, to, że się tu dobrze czuję, że już jestem długo, więc się czuję pewnie, że mam koleżankę w zespole, z którą mogę o wszystkim pogadać i to jest bardzo ważne i motywujące. Czyli że ci coś wychodzi, są fajni ludzie. (phej)*

Atmosferę w pracy tworzą ludzie, zarówno pracownicy szeregowi jak i kierownicy, czy dyrektorzy. Wydaje mi się, że to jednak managerowie w większym stopniu wpływają i mogą kształtować klimat panujący w organizacji. Od nich bowiem zależy jakie wartości będą w niej promowane, to oni ustalają zasady działania oraz sposoby osiągania celów. Porządni ludzie w nieetycznych organizacjach łatwiej mogą postępować niewłaściwie, a dobre, odpowiedzialne firmy nawet tych niezbyt uczciwych mogą zmienić, a przynajmniej czegoś ich nauczyć. (Grzywacz) W Pewnej Agencji pracownicy w relacjach między sobą oraz z przełożonymi największy nacisk kładą na takie wartości jak zaufanie, bezpieczeństwo, partnerstwo, czy konstruktywna krytyka:

*Dla mnie najważniejsze jest to, żeby otaczać się ludźmi, do których się ma zaufanie. To zaufanie trzeba sobie zdobyć, na nie zapracować. W moim zespole z jedną osobą pracuję już od roku, z drugą od prawie dwa lata. Także już się nie docieramy, już się dotarliśmy i znamy swój system pracy, swoje możliwości. Wiemy gdzie są nasze mocne strony, gdzie są słabsze strony. I myślę, że to jest podstawa sukcesu w pracy zespołowej. (sampi)*

*Na pewno cenię, patrząc po ostatnich sytuacjach, takie bezpieczeństwo. Ja mam takie poczucie, że wszystko wykonuję, jak najlepiej mogę i nie ma problemów z tym, co robię. Ale ostatnio miałam taką trudną sytuację. Klient był z czegoś niezadowolony i było takie przepychanie się i takie nieprzyjemne sytuacje. Moja szefowa, czy bezpośrednia przełożona stanęła za mną i czułam się dzięki temu bezpiecznie. I to jest bardzo istotne. Poza tym takie partnerskie relacje. Nie lubię takiego niepotrzebnego podkreślania hierarchii. Bo jeśli ktoś jest autorytetem i ma dużą wiedzę, to jest bardzo fajne jak prosto z mostu powie: Nie! Beznadziejnie to zrobiłaś, zrób to inaczej. Ale takie na siłę podkreślanie, że jestem szefem, a wy jesteście*

*moimi pracownikami mi trochę przeszkadza. Zwłaszcza, że u nas wszystkie osoby, które pracują są bardzo młode i ciężko jest się czasami odnaleźć w takiej strukturze, że między nami jest bardzo mała różnica wieku i bardzo czasami mała różnica w kompetencjach. Co jeszcze... w ogóle taka pozytywna atmosfera w pracy... Ja ogólnie dobrze odbieram wszystkich pracowników poczynając od szefowej naszej agencji, przez szefową naszego działu i przełożoną, czuję się że to jest takie w porządku. (phei)*

Kilka lat temu Kasia Klich śpiewała w refrenie swojego największego przeboju *Lepszy model* następujące słowa: „Znow się zepsułeś i wiem, co zrobię, zamienię cię na lepszy model”. W oryginale słowa te odnoszą się, w sposób metaforyczny, do mężczyzny, który z niewiadomych przyczyn doprowadził piosenkarkę do takiego kroku. Słowa nabierają innego wymiaru, jeśli pomyślimy jak wielu szefów w taki sposób traktuje swoich podwładnych. Zbierając materiały do pracy magisterskiej przeglądałam różne fora internetowe dotyczące pracy. Można znaleźć na nich ogromną liczbę wpisów z przykładami złego traktowania pracowników przez szefów, poczynając od znieważania, poniżania, poprzez molestowanie seksualne, zastraszanie, na zwalnianiu z niewiadomych powodów skończywszy. Na podstawie wpisów można stwierdzić, że istnieją firmy, które w tym się wręcz „specjalizują”. W Pewnej Agencji przełożeni zdają się kierować zupełnie innymi zasadami postępowania, a ewentualnych problemów nie traktują jako przyczynę do zwolnienia pracownika :

*Bardzo pozytywnie oceniam [Pewną Agencję]. Przede wszystkim agencją kieruje osoba, która właśnie spełnia ten mój podstawowy warunek dobrego szefa, czyli jest przywódcą. Pokazuje kierunek i potrafi pociągnąć ludzi za sobą. Jest to osoba konkretna, jeśli chodzi o ustalanie pewnych reguł zachowania, reguł gry, celów do osiągnięcia i z tego powodu bardzo dobrze się współpracuje. Atmosfera w firmie też jest dość miła, ludzie są na poziomie. Z niektórymi mam więcej kontaktu, bo bliżej z nimi współpracuje z innymi mniej współpracuję, ale spotykamy się gdzieś tam na korytarzu albo przy kawie. Ale zasadniczo nie widziałem tu jakiś konfliktów, jakiejś nadmiernie uprawianej takiej przysłowiowej polityki korporacyjnej. Wygląda to dość przyjemnie. (kappa)*

*Co motywuje, to takie drobne osiągnięcia w ciągu takiego zwykłego dnia pracy. [...] To, co jest fajne, poza tym, że się dużo uczę, to to, że nie mam takiej presji, że muszę coś zrobić, muszę, bo muszę odgórnie, tylko, że chcę, i nawet jeśli coś nie*

*pójdzie, nie uda mi się, to wiem, że nikt nie będzie miał do mnie o to pretensji czemu się nie postarałaś bardziej. Bo wydaje mi się, że standardy naszej agencji są na tyle dopracowane, że każdy z nas stara się zrobić wszystko jak najlepiej potrafi, mając świadomość, że ktoś tam z twoich przełożonych, wie o tym, że ty się starasz. I to też jest taki fajny sposób motywowania. To, co robisz jest dostrzegane i doceniane i ważne. (szo)*

W Pewnej Agencji nie tylko pracą człowiek żyje. [...] A ponieważ przyjazna atmosfera pracy i dobre relacje ze współpracownikami to jeden z ważniejszych aspektów satysfakcji z pracy, staramy się jak najczęściej spotykać także poza biurem. (Newsletter)<sup>25</sup>

Takich okazji w Pewnej Agencji, jak również w całej Grupie jest kilka. Należą do nich: Christmas Party, na którym wybiera się Pracownika Roku, impreza mikołajkowa dla dzieci pracowników, imprezy związane z wygranymi przetargami i zdobytymi nagrodami, czy szkolenia i integracje w plenerze. Dodatkowo w Pewnej Agencji świętowane są urodziny pracowników. W czasie takiej małej uroczystości pracownicy odrywają się na kilka chwil od swoich obowiązków, jest czas na życzenia i drobny poczęstunek. Ja miałam okazję uczestniczyć podczas pierwszego dnia obserwacji w pożegnaniu pracownika. Podobnie jak w przypadku urodzin było ciasto, były rozmowy i życzenia na przyszłość. O dobrej atmosferze w Pewnej Agencji świadczy również fakt, że ludzie spotykają się ze sobą również poza pracą. Zdarza się, że jeżdżą wspólnie na wakacje, bądź też bywają świadkami na ślubach:

*Czasami są organizowane takie spotkania odgórnie np. czyjeś urodziny, jakaś impreza integracyjna, to się wtedy spotykamy, a tak to, tylko z wybranymi osobami, z którymi się gdzieś tam najbliżej trzymam. To się nie zdarza często, też ze względu na to, że nie mamy czasu. Ale miałabym na przykład wielką ochotę z dwiema moimi najbliższymi koleżankami wychodzić częściej na piwko. (phej)*

---

<sup>25</sup> Cytat pochodzi z Newslettera Pewnej Agencji.



### 3.6.3 Motywacja

*Każdą pracę wykonuj, jakby miała ona być ostatnią w życiu.*

*Marek Aureliusz<sup>26</sup>*

W Pewnej Agencji pracują różni ludzie, posiadający odmienne doświadczenia, charaktery i marzenia. Każdy z nich mógłby zapewne opowiedzieć inną historię o tym jak się znalazł w Pewnej Agencji, co go skłoniło do tego, żeby tu szukać pracy i w niej później pozostać. Pewna Agencja to także grupa ludzi będących na różnych etapach życia. Są tu i praktykanci, jeszcze na studiach, są osoby mające niewielki staż pracy, wreszcie pracują tu i tacy, którzy założyli już swoje rodziny, mają dzieci oraz kilkuletnie doświadczenie zawodowe. Wydawało by się zatem, że i o motywacji oraz spełnieniu w pracy będą mówić inaczej. Okazuje się jednak, że w wielu istotnych kwestiach związanych z życiem zawodowym takich jak: stosunek do pracy, obowiązków, klientów, wartości, jakimi kierują się w pracy, wydają się być bardzo zgodni. Ta jednomyślność jest z pewnością jedną z przyczyn sukcesów agencji na rynku.

Muszę przyznać, że rozmawiając z pracownikami Pewnej Agencji o motywacji i poczuciu spełnienia w pracy, poczułam się nieco zaskoczona. Biorąc pod uwagę fakt, że rozmawiałam z młodymi, ambitnymi osobami w większości na dorobku, pracującymi w międzynarodowej agencji, które często mają do czynienia z mediami, pytając o te dwa aspekty liczyłam, czy może raczej oczekiwałam zupełnie innych niż udzielone odpowiedzi. Na początku Wręcz chciałam wprost pytać, czy bardziej motywuje ich kariera, awans, czy pieniądze. Tymczasem okazało się, że dla większości największą motywacją jest sama praca, to, że jest ciekawa i różnorodna:

*[kariera, pieniądze, awans] to są rzeczy, które motywują na bardzo krótko, możliwości awansu... Jak często można awansować? Nie motywują mnie ani pieniądze, ani awans, ani kariera, to nie są te czynniki. [...] [praca] jej różnorodność i specyfika. To nakręca do tego, żeby wstać rano przyjść i działać. (sampi)*

Pracownicy Pewnej Agencji mocno angażują się w powierzone im zadania. Nie tolerują zaniedbań. Bardzo ważne jest też dla nich właśnie to, żeby praca wykonana była możliwie najlepiej:

*Ja w ogóle mam takie poczucie, że jak coś się robi, to powinno się to robić tak na sto procent dobrze. I skoro poszłam w takim kierunku, skoro lubię swoją pracę to to, że*

---

<sup>26</sup> Źródło: [www.cytaty.info](http://www.cytaty.info), 2009.

*mi na przykład coś wyjdzie, że klient jest zadowolony, to, że w stu procentach jakiś projekt zostanie zrealizowany, jak widzę fajne efekty, to to jest już dla mnie bardzo motywujące.[...] Nie potrafię sobie wyobrazić sytuacji, w której nie do końca się staram i coś zawalam. Ja bym psychicznie tego nie mogła znieść. (phej)*

*Motywuje mnie przede wszystkim satysfakcja, wynikająca z poczucia, że to co robię, robię dobrze, a jednocześnie, że dzięki temu jestem potrzebna. Taka satysfakcja z pewnością jest trudna do osiągnięcia, kiedy źle wybierze się zawód lub miejsce pracy. Ja jestem przekonana, że wybrałam zawód zgodny z moimi predyspozycjami i zainteresowaniami. A dotychczasowe miejsce pracy – Pewna Agencja – okazało się naprawdę wyjątkowe. (stigma)*

Wielokrotnie moi rozmówcy, nawet ci, którzy nie są jeszcze do końca przekonani, czy swoje życie zawodowe chcą na stałe związać z Public relations, podkreślali, że ogromnym plusem pracy w Pewnej Agencji jest możliwość szybkiego rozwoju, zdobycia wielostronnego doświadczenia, nauczenia się wielu rzeczy:

*To praca, która sprawia, że ciągle się rozwijasz – nie tylko zawodowo. Mnie ta praca generalnie bardzo zmieniła, bo wymagała odwagi, łatwego nawiązywania kontaktów z ludźmi, przebojowości – a to nie są cechy, z którymi każdy się rodzi. Ciekawe jest w zasadzie wszystko – to, że można poznawać różne branże, że codziennie uczysz się czegoś nowego. Każdy dzień to jakieś wyzwanie – czasem trzeba improwizować ☺ (heta)*

Praca w agencji public relations z pewnością nie jest dla wszystkich. Fakt, że jest ona wykonywana w dużym stopniu w biurze i przy komputerze może dawać mylące wrażenie, że jest mało dynamiczna. W rzeczywistości to praca dla bardzo aktywnych i kreatywnych ludzi, szukających ciągle nowych inspiracji i inspirujących innych:

*[praca] jest bardzo ciekawa i bardzo różnorodna. Ja codziennie stykam się z tyloma tematami... współpraca z różnymi ludźmi, każdy do czegoś inspiruje, każdy czegoś uczy. Także jak ktoś szuka różnorodności to na pewno praca w PR-ze po stronie agencji.[...] Ja bardzo lubię działać. W tej pracy nie mam czegoś takiego, że przychodzi i nie wiem co ze sobą zrobić, bo nigdy się tu nie nudziłam. Też to, że ta praca przynosi efekty i są one widoczne. Że kiedy masz jakiś temat i inspirujesz nim media, to są tego efekty. Najbardziej chyba dają satysfakcję wydarzenia, o których*

*zaczynają ludzie mówić. Bo wiesz, że byłaś autorem tego zamieszania i masz z tego frajdę. (sampi)*

Czy pieniądze w takim razie są w ogóle ważne?

*Kasa jest ważna, ale nie najważniejsza. (heta)*

*Ja bym powiedział, że tak wynagrodzenie to jest warunek konieczny, ale niewystarczający. Czyli jakbym gdzieś pracował, gdzie czułbym, że zarabiam za mało to na pewno to by powodowało jakąś, nie wiem, brak satysfakcji, niezadowolenie czy frustrację. Natomiast jakby nie pracuję dla samych pieniędzy, bo ważna jest atmosfera w pracy, ważne jest to, że się pracuje nad ciekawymi tematami, robi się ciekawe rzeczy, pracuje się dla ciekawych klientów, że przy każdym lub prawie każdym kliencie, czy działaniu które prowadzę, ja się mogę czegoś nowego nauczyć, mogę zrobić lepiej. No i możliwość współdziałania z duża grupą osób, z kilkoma działami, które też się zajmują komunikacją, ale w innych aspektach, komunikacja konsumencka, korporacyjna, to też daje pewne możliwości rozwoju, jest po prostu ciekawe. (kappa)*

### **3.6.4 Spełnienie**

Z perspektywy mojego niezbyt długiego pobytu w Pewnej Agencji mogę stwierdzić, że nie jest ona z pewnością toksyczną organizacją. Na pewno wspiera rozwój swoich pracowników:

*Myślę, że żadna inna firma nie dałaby mi się tak szybko rozwinąć i osiągnąć tyle w tak krótkim czasie. (heta)*

Promowane są również partnerskie relacje, bez zbędnego budowania sztucznej hierarchii, przyjazna atmosfera pracy oraz podmiotowe traktowanie pracowników:

*[...] nigdy nie miałem problemu, jeśli chodzi o pogodzenie egzaminów, czy żeby coś załatwić. Nie było problemu, żeby wyjść wcześniej. [...] Ja ze swojej strony złego słowa nie mogę powiedzieć. Nawet w drugą stronę. Miałem propozycję, że jeśli się nie wyrabiam można ograniczyć czas pracy, zmniejszyć liczbę obowiązków. Także pod tym względem rewelacyjnie. Było wiele takich momentów, że agencja szła mi na rękę. (digamma)*

Główne założenie teorii potrzeb Masłowa, o której piszę szerzej w rozdziale drugim, mówi, że aby mogły być zaspokojone potrzeby wyższego rzędu, czyli np. samorealizacja, najpierw muszą być zaspokojone potrzeby niższego rzędu. Wszystkie te dobre praktyki, Pewnej Agencji o których wspominam powyżej, a przede wszystkim zapewnienie pracownikom odpowiednich warunków i tych lokalowych i tych związanych z przyjazną atmosferą w firmie, sprzyjają z pewnością poczuciu pracowników, że mogą się w Pewnej Agencji realizować i spełniać pod względem zawodowym:

*Ja bym powiedział, że czuję się spełniony, jeśli chodzi o miejsce pracy, warunki pracy i zajęcia, to, czym się zajmuję. Natomiast nigdy się nie czułem i nigdy nie będę się czuł spełniony, jeśli chodzi o efekty pracy. Oczywiście te efekty są i je doceniam i je zauważam, bo to jest bardzo ważne, żeby dać sobie czasami samemu nagrodę, że się zrobiło coś dobrze, zwłaszcza, jeśli faktycznie się to zrobiło dobrze i są wymierne efekty. Natomiast zawsze trzeba sobie postawić potem jakiś kolejny cel. [...] I jakby to spełnienie na poziomie efektów nigdy nie może być pełnie, bo inaczej człowiek siądzie w pewnym momencie i stwierdzi: dobra, zrobiłem wszystko i teraz jest już jutro. (kappa)*

*[...] Ja widzę, że te ostatnie dwa lata dużo mi dały pod kątem rozwoju zawodowego. I to jest motywujące. Ja chcę coraz więcej i więcej. To też nie jest związane z tym, że mam fisia na tym punkcie i za kilka lat widzę siebie na stanowisku dyrektora albo niewiadomo jakiej kasy. Raczej samorealizowanie, samospełnienie się. (phej)*

### 3.7 Praca a życie

*Jeśli będziesz przykładowie pracował osiem godzin dziennie,  
może ci się kiedyś uda zostać kierownikiem i pracować dwanaście.*

*Robert Lee Frost<sup>27</sup>*

#### 3.7.1 Znaczenie pracy w życiu Polaków

*Choć człowiek niejednokrotnie narzeka na pracę,  
nie może się bez niej obejść.*

*Antoni Kępiński<sup>28</sup>*

---

<sup>27</sup> Źródło: [www.cytaty.info](http://www.cytaty.info), 2009.

Jako młoda osoba, nabrałam przeświadczenia, że Polacy nie są zbyt pracowitym narodem, a pracę traktują w kategoriach przede wszystkim zarobkowych. Zapewne duży wpływ na to miały czasy i okoliczności w jakich się urodziłam i dorastałam. Z jednej strony mam w głowie obraz, w szczególności dziadków, ale również i taty, którzy pracowali wprawdzie dużo, ale nie po to, żeby w pracy odnaleźć sens swojego życia, tylko, żeby móc utrzymać rodzinę. Z drugiej strony sztandarowe hasło z czasów komuny „czy się stoi, czy się leży tysiąc złotych się należy”, które do tej pory, mimo zmian, jakie dokonały się w Polsce od lat osiemdziesiątych, jest wciąż żywe. Jednocześnie istniał silny etos pracy profesjonalistów – czy się stoi czy się leży dotyczyło fizycznych.

Badania w Pewnej Agencji starałam się rozpocząć z czystym umysłem, nie kierując się stereotypami, próbując zapomnieć o tym, czego mogłam się dowiedzieć do tej pory na temat podobnych agencji. Szybko okazało się, że jednak patrzę na ludzi przez pryzmat mojego przekonania o Polakach jako mało pracowitym narodzie. Zdziwiło mnie bowiem bardzo, że ci młodzi ludzie tak się angażują w swoje obowiązki, pracują dużo i jeszcze do tego twierdzą, że pieniądze nie są najważniejsze. Zaczęłam się zastanawiać, czy może faktycznie czasy się zmieniły i zmieniło się podejście Polaków do pracy, czy może jest to tylko wyjątek potwierdzający regułę.

### 3.7.2 Znaczenie pracy w życiu pracowników Pewnej Agencji

*Powinniśmy być wdzięczni Adamowi:  
odebrał nam błogostawieństwo lenistwa  
i dał w zamian przekleństwo ciężkiej pracy.  
Mark Twain<sup>29</sup>*

Z rozmów, które przeprowadziłam w Agencji wynika, że jej pracowników charakteryzuje podobne skrupulatne i obowiązkowe podejście do zadań. Ponadto w codziennym działaniu kierują się podobnym systemem wartości. Pytani o to, czym w ich życiu jest praca zawodowa odpowiadali również podobnie. Myślę, że poglądy pracowników Pewnej Agencji na temat pracy mogą przedstawiać następujące cytaty:

*Praca jest dla mnie sposobem na realizację swoich pomysłów i ambicji, ale też miejscem, w którym spotykam się z ludźmi, których cenię i lubię. Myślę, że trudno byłoby mi się obejść bez życia zawodowego. (heta)*

---

<sup>28</sup> Źródło: [www.cytaty.info](http://www.cytaty.info), 2009.

<sup>29</sup> Źródło: [www.cytaty.info](http://www.cytaty.info), 2009.

*Chciałabym, żeby praca była taka, żebym mogła się w niej spełniać, i była źródłem satysfakcji. (san)*

Patrząc z drugiej strony, z rozmów można się również dowiedzieć, czym nie chcą pracownicy Agencji, żeby praca się stała:

*Praca jest szansą na zdobycie doświadczenia. Ciężko jest mi powiedzieć, czym kiedyś będzie. Wiem, czym nie chciałabym, żeby była. Nie chciałabym żeby była głównym sensem życia, nie chciałabym skończyć jako pracoholik. (szo)*

Jedna z osób podczas wywiadu zwróciła uwagę na bardzo istotną, z punktu widzenia pracownika Public relations sprawę, mianowicie na fakt, że pracując dla tej branży w zasadzie ciągle jest się w pracy:

*Myślę, że dużą rolę [odgrywa praca w moim życiu], bo stanowi jego większość. Jestem pewna, że żeby być dobrym trzeba bardzo lubić swoją pracę. Dlatego, że ta praca nie kończy się z momentem, kiedy stąd wychodzimy. Bardzo blisko pracujemy z mediami, więc jeśli idziesz do domu, kupujesz sobie gazetę, nie ma siły żeby się od tego oderwać. Jest taka specyfika pracy. Poza tym bardzo często organizujemy imprezy w różnych miejscach, więc nawet w weekend jak idę ze znajomymi do jakiejś knajpy, patrzę na nią pod tym kątem: warto zapamiętać to miejsce, może kiedyś coś się tu zorganizuje. Ta praca jest cały czas wokół nas. (sampi)*

Pracownicy Pewnej Agencji zgadzają się jednak na taki układ. Cytowana wypowiedź przedstawia sytuację, w której pracownik wykonuje w czasie wolnym od pracy działania zawodowe, ale jest to raczej odruchowe i dobrowolne. Są jednak sytuacje np.: konferencje, gale, czy inne eventy, odbywające się teoretycznie w czasie poza godzinami pracy w biurze, ale w których pracownicy mają obowiązek uczestniczyć. Zauważyłam jednak, że pracownicy nie traktują tych momentów, w których praca ingeruje w czas teoretycznie przeznaczony na życie prywatne, jako wielkiego wyrzeczenia. Jedna z moich rozmówczyń podczas wywiadu stwierdziła wręcz, że nie przeszkadza jej, jeśli zaprzyjaźniony dziennikarz zadzwoni do niej z pytaniem o godzinie 22.

Z pewnością nawet takie bycie-niebycie w pracy przez cały dzień jest obciążające dla organizmu, a w szczególności dla umysłu, nawet jeśli założymy, że nie wiąże się to z negatywnymi emocjami, czy doświadczeniami. Zdarza się jednak i tak, że nawet mimo chęci odpoczynku w weekend i odcięcia się zupełnie od pracy, nie jest to możliwe:

*[phej] To się bardzo zmieniło od kiedy zaczęłam tutaj pracować. Jak zaczynałam swoją pracę w Firmie X, to byłam osobą taką bardzo spokojną, zdystansowaną. Mimo, że się bardzo starałam, miałam dużo mniej obowiązków, dużo mniejszą odpowiedzialność. Nigdy sobie nie potrafiłam wyobrazić sytuacji, gdzie będę w niedzielę zestresowana, bo ja idę do pracy, bo mam tyle obowiązków. Że zrezygnuję ze spotkania z przyjaciółmi, czy nie pojedę do rodziców, bo ja muszę zostać w pracy. To mi było totalnie obce. To jest zupełnie inna firma. Pracować po stronie agencji, gdzie jest tysiące projektów, gdzie się wszystko zmienia jak w kalejdoskopie. Gdzie zdobyłam dużo większą odpowiedzialność, która mnie na początku trochę przerosła i to spowodowało, że praca zaczęła zajmować takie podstawowe znaczenie w moim życiu. Zajmować tak naprawdę 90% czasu, bo myślę też o tym, że jak wracam do domu to też myślę o tej pracy, czy o problemach, czy o dobrych rzeczach. Budzę się w sobotę z harmonogramem w głowie. W życiu nie przypuszczałam, że będę mogła się tak zestresować pracą.*

*[JP] Ale czy to jest taki negatywny stres?*

*[phej] Na pewno takie myślenie o pracy i o tym co się udało jest pozytywne. Ale to, że czasami się budzę w sobotę i myślę sobie: Boże, jaki ten przyszły tydzień będzie ciężki, to to jest zdecydowanie stres negatywny, boli mnie brzuch. To nie jest tak, że to są zadania, z którymi sobie nie poradzę. Po prostu jest ich tyle, że ja się boję, że po prostu nie zdążę tego wszystkiego ogarnąć fizycznie.”*

W dzisiejszych czasach, kiedy Internet jest powszechny, a portale społecznościowe powstają jak grzyby po deszczu okazuje się, że nawet pod względem towarzyskim trudno jest się odciąć od pracy podczas dni wolnych. Autor tej wypowiedzi zwraca jednak równocześnie uwagę na dobrą ich stronę i chyba pewną misję w tworzeniu relacji międzyludzkich, nawet jeśli to mają być tylko relacje wirtualne:

*Praca jest ważna. Myślę też, że przez relacje z ludźmi często miesza się z życiem prywatnym – tak jest teraz w wielu firmach. Z ludźmi z pracy spotykamy się po pracy, mamy relacje „wirtualne” (Facebook, Nasza Klasa, etc.). To sprawia, że bardzo ciężko jest te dwa światy oddzielić. Jak ktoś odchodzi to relacje pozostają. (heta)*

Powszechnie wiadomo, że dobrze jest umieć oddzielić pracę od życia prywatnego oraz zachować równowagę pomiędzy czasem poświęcanym na pracę, rodzinę, czy kontakty towarzyskie. Jednakże są pewne zawody, branże m.in. Public relations, gdzie godziny pracy są ruchome. Dodatkowo praca jest zajmująca i czasochłonna. W takich

warunkach może w pewnym stopniu dojść do zatarcia granic między życiem zawodowym i prywatnym:

*Praca jest ważna, bo jakby nie patrzeć największa część mojego dnia zdecydowanie. [...] Robię to co lubię, więc nie sprawia mi to większego problemu, ale z drugiej strony fajnie jest też mieć tą świadomość, że wychodzisz z pracy, chcesz jednak odetchnąć w jakiś tam sposób, spędzić ten wolny czas z przyjaciółmi, poświęcić czas swoim zainteresowaniom. Trzeba zachować równowagę [...] to jest trudne, żeby zachować tę relację pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym, bo tak jak powiedziałam, większość czasu spędzamy w pracy. Nie zawsze jest tak, że pracujesz od 9-17.30, wychodzisz punktualnie i zapominasz o tym co robiłaś tutaj, bo różne rzeczy się zdarzają. Ale trzeba umieć od tego się oderwać, nawet jeśli rzeczywiście lubisz to co robisz, żeby nie przekroczyć tej granicy i pewnego dnia nie powiedzieć sobie: kurcze, no dobrze praca, ale co poza tym. (szo)*

Podczas wywiadów tylko od dwóch osób usłyszałam, że gdyby nie musiały to by nie jeszcze nie pracowały lub w ogóle nie pracowały. Wypowiedzi te pochodziły od moich najmłodszych rozmówców i charakteryzowały je dwie różne argumentacje. Jedna z osób uważa po prostu, że w życiu będzie miała jeszcze czas, aby pracować, druga natomiast ma hobby, któremu chętniej by się poświęciła niż pracy.

*Nie będziemy koloryzować. Jeśli bym nie musiała, pewnie bym nie chciała jeszcze pracować. Ponieważ tak sobie myślę, że życie osoby, która skończyła dopiero 21 lat jest takie, że mogłabym się jeszcze bawić, być na studiach i to jest to życie studenckie, którego tak naprawdę nie mam. Z drugiej strony jestem w znacznie lepszej sytuacji niż moi znajomi, którzy jeszcze nie pracują, bo mam już jakieś doświadczenie i będzie mi łatwiej. (san)*

Obie te osoby wpisują się jednak w tendencję wskazującą na to, że wraz z wiekiem rośnie przekonanie o ważności i coraz większej roli pracy w życiu człowieka.

### **3.7.3 Praca a życie prywatne**

W relacji praca i życie prywatne zawsze jest tak, że oba te czynniki na siebie wzajemnie wpływają. Zdarza się, że pewne służbowe obowiązki należy wykonać kosztem czasu prywatnego, a czasami przychodzi się do pracy niewyspanym, ponieważ poprzedniej nocy było się na spotkaniu z przyjaciółmi. Wszyscy pracownicy Pewnej



Agencji, z którymi rozmawiałam twierdzą zgodnie, że ważniejsze jest dla nich życie prywatne:

*Dla mnie życie rodzinne i osobiste jest ważniejsze od pracy i zawsze tak było i pewnie zawsze tak będzie, bo jakby swoje życie prywatne ma się jedno, rodzinę zazwyczaj ma się jedną, natomiast pracę się najczęściej zmienia w ciągu życia co najmniej kilka razy, dlatego to życie rodzinne jest dla mnie ważniejsze, ale praca jest bardzo istotna. (kappa)*

Mimo tej deklaracji w praktyce okazuje się, że częściej to praca ogranicza ich życie rodzinne i towarzyskie, przede wszystkim w kategoriach czasowych:

*Jeśli chodzi o pracę i życie prywatne, to nieraz jest tak, że musiałam zostawać dłużej, np. byłam do 20.30. Także to życie prywatne było troszeczkę zawalone, bo wracałam do domu i byłam już nieprzytomna. Teraz też jest taka sytuacja, że mogłabym jechać na trzy dni nad morze, a nie jadę. Także przyznam, że czasami jest mi z tym ciężko. Ale postrzegam to jako coś dobrego. (san)*

*[Praca] ma [wpływ na życie prywatne], szczególnie w sytuacjach kiedy wiem, że muszę coś tam zrobić, zostać dłużej w pracy, kiedy np. umówiłam się z kimś i nie mogę tego zrealizować ze względu na zadania zawodowe. I ja jestem tego typu osobą, że nie potrafię odpuścić i powiedzieć, dobra trudno, pomyślę o tym jutro i zrobię to jutro. Więc staram się zrobić, to co powinnam zrobić i czasami bywa rzeczywiście tak, że życie prywatne musi zejść w tym momencie na troszeczkę dalszy plan. (szo)*

Ograniczony czas wolny, dodatkowe obowiązki niezwiązane z pracą, to wszystko sprawia, że wielokrotnie trzeba zrezygnować nie tylko z pojedynczych wyjść ze znajomymi, ale nawet ograniczyć swoje zainteresowania i hobby:

*Muszę się przyznać, że było [życie prywatne] trochę zaniedbane. Może nie życie prywatne, co straciłem jedną z pasji. Przestałem biegać za piłką. (digamma)*

Będąc singlem lub nawet posiadając stałego partnera, ale nie mając dzieci, na pewno łatwiej jest zrezygnować ze swoich planów na rzecz pozostania w firmie po godzinach:

*Priorytetem jest tu rodzina. Nie wyobrażam sobie sytuacji, że jakbym przychodziła do domu, a moje dziecko, siedząc cały dzień z opiekunką szło spać, bo jestem wychowana w takiej normalnej rodzinie, gdzie rodzice, dziadkowie poświęcali czas.*

*Teoretycznie mówić jest ciężko, bo zdaję sobie sprawę, że jak zajdę w ciążę, urodzę dziecko to jeszcze bardziej będę tak czuła i będę tego chciała. Może to tak trochę jest, że to jest zmiana priorytetów. Na przykład teraz, może jest to smutne, ale tym priorytetem jest praca. (phej)*

Prawdziwe dylematy związane z podziałem czasu i podjęciem decyzji o życiowych priorytetach pojawiają się, kiedy zakłada się rodzinę. Pod koniec moich badań w Agencji z pracy zrezygnowała osoba pracująca tam dopiero od kilku miesięcy. W ciągu tego krótkiego czasu zdążyła już jednak zaaklimatyzować się w firmie i nie zamierzała szukać innej posady. W tym przypadku życie rodzinne wygrało jednak z życiem zawodowym, a nawet z potrzebą samorealizacji tej osoby. Wyjazd do innego kraju oznaczał bowiem przerwanie pracy w Public relations. Wynika to ze specyfiki branży, która w każdym kraju jest nieco inna oraz tego, że za granicą występują zupełnie inne media niż w Polsce.

*Praca jest dla mnie bardzo ważna – daje poczucie samodzielności, pozwala realizować ambicje. Mimo to jestem w takim momencie życia, kiedy moja praca „przegrała” z życiem prywatnym. Zdecydowałam się z niej zrezygnować, aby wyjechać z mężem za granicę – tam, gdzie on ma atrakcyjną pracę. Ta decyzja była trudnym kompromisem. Szczęśliwie, spotkała się z bardzo dużą wyrozumiałością osób zarządzających Pewną Agencją. Ich reakcja – wyrozumiałość a przy tym zaproszenie do pracy po powrocie do Polski było wielkim, pozytywnym zaskoczeniem. Jestem im za to ogromnie wdzięczna. To pokazuje, że Pewną Agencję tworzą osoby, które potrafią wykazać się niezwykłą empatią i którym nie są obce wybory między domem i karierą. (stigma)*

#### **3.7.4 Praca a dzieci**

Ani tęskniący mąż czy żona, ani rodzice, ani też przyjaciele, z którymi miało się wyjść do kina nie są w stanie wygrać z pilnymi obowiązkami w pracy. Dopiero czekające w domu dziecko jest w stanie oderwać rodzica od zobowiązań zawodowych i przywrócić hierarchię życiowych priorytetów, ale to też nie zawsze:

*Praca swoją drogą, ale są pewne rzeczy ważne i ważniejsze w życiu. Ja chciałabym, żeby tak było [...], że jednak rodzina będzie dla mnie najważniejsza. Pracę możesz zmienić. Możesz pracować tu lub gdzie indziej, teraz, za rok, czy za dwa. A tych momentów z dziećmi, z mężem przyszłym nie przeżyjesz drugi raz. I w początkowym etapie na pewno chciałabym się poświęcić przede wszystkim dziecku, ale nie*

*zrezygnować zupełnie z pracy, bo myślę, że takie przechylenie się w jedną lub w drugą stronę jest na niekorzyść którejś ze stron, ale mam nadzieję, że tak będzie, że jeśli kiedyś będę miała swoją rodzinę, to będzie ona dla mnie najważniejsza. Łatwiej będzie powiedzieć: dobrze, nie zrobiłam tego zadania zawodowego teraz, ale nic się nie stanie, jeśli zrobię je jutro do południa i mogę wyjść z pracy punktualnie, bo wiem, że w domu czeka na mnie np. mąż czy dziecko i chciałabym jednak spędzić czas z nimi. Łatwiej wtedy będzie zrezygnować z pewnych obowiązków zawodowych niż teraz, kiedy chcę poświęcić wieczór tylko sobie i wybrać się na rower, to chyba łatwiej jest mi teraz powiedzieć sobie rower nie ucieknie, zrobię co mam zrobić. W momencie, kiedy będzie mąż i dzieci to chyba wołałabym powiedzieć praca nie ucieknie, zrobię to jutro, a teraz zajmę się dzieckiem. (szo)*

Pracodawcy wciąż sceptycznie podchodzą do zatrudniania matek oraz kobiet w wieku rozrodczym. Martwią się, że ich nieobecności mogą wpływać na dezorganizację pracy, boją się o ich dyspozycyjność. Tymczasem ci pracodawcy, którzy podjęli takie ryzyko podkreślają pracowitość kobiet, ich dokładność, obowiązkowość oraz lojalność. Macierzyństwo bez wątpienia wymaga wyrzeczeń. Zmienia również kobietę. Czytając poniższą wypowiedź można jednak odnieść wrażenie, że są to tylko zmiany na lepsze:

*Myślę, że zaczęłam do wszystkiego podchodzić o wiele spokojniej, mniej emocjonalnie – bo wiem jakie są priorytety. To nie znaczy, że praca straciła na znaczeniu. Chodzi raczej o to, że mam świadomość, co to są prawdziwe problemy. Myślę, że to pozytywnie wpłynęło na pracę, na decyzje, jakie podejmuję. Mam więcej cierpliwości do wszystkiego. Chyba też bardziej wierzę we własne siły. Chociaż początki po powrocie z macierzyńskiego były bardziej radykalne – mówiłam sobie, że żadnej pracy po 17.30 etc., ale tak się dziś nie da. Wszystko jest kwestią dobrej organizacji i pomocy ze strony bliskich. (heta)*

Ojcostwo ma wpływ również na mężczyznę. Na pewno zmiany nie są aż tak widoczne jak u kobiet. Z poprzedniej wypowiedzi wynika, że macierzyństwo wpływa pozytywnie na samoświadomość kobiety, wzmacniają się pewne cechy charakteru jak cierpliwość. Wydaje mi się, że u mężczyzn w mniejszym stopniu zmiany dotyczą charakteru. Ojcostwo wpływa raczej na umiejętności zarządcze, jak zarządzanie czasem, organizacja pracy i życia poza pracą oraz na pewne zmiany w hierarchii wartości:

*Natomiast jakby na pewno po założeniu rodziny zwłaszcza jak się dziecko pojawiło, to mam większą motywację do wracania do domu. [...] Wcześniej było tak, mogłem*

*sobie posiedzieć godzinę czy dwie dłużej w pracy i coś tam posprawdzać w Internecie, poszukać, posprawdzać to co było związane z moimi sprawami prywatnymi, czy edukacją i wrócić później do domu. Natomiast teraz mam motywację, żeby wrócić wcześniej do domu, bo dziecko się kładzie spać o określonej godzinie i ja chcę tam wcześniej dotrzeć i z nim być, a później siadam wieczorem do komputera i jakieś sprawy załatwiam. Większą mam motywację do tego, żeby utrzymywać regularność, jeśli chodzi i godziny mojej pracy. (kappa)*

### 3.7.5 Gdybanie

*W emeryturze nie ma nic złego, pod warunkiem, że nie dopuścimy,  
aby nam przeszkadzała w pracy.*

*Benjamin Franklin<sup>30</sup>*

Bardzo lubię sobie wyobrażać i zastanawiać się nad tym, co bym robiła, gdybym miała tyle pieniędzy, że nie musiałabym pracować. Zawsze mam milion pomysłów poczynawszy od zwykłego chodzenia na zakupy, przez urządzenie domu i ogrodu, chodzenie na przeróżne kursy, uczenie się nowych języków, na podróżach i pomocy zwierzętom skończywszy. Dlatego też pod koniec każdego wywiadu, z czystej ciekawości zadawałam moim rozmówcom takie właśnie pytanie: wygralesz w lotto, odziedziczyłeś duży spadek, masz po prostu dużo pieniędzy. Jak spędzasz resztę swojego życia? Czy nadal pracujesz? Podobnie jak przy pytaniu o to, co jest dla nich najważniejsze w pracy, pracownicy Pewnej Agencji nieco zaskoczyli mnie swoimi odpowiedziami. Spodziewałam się bowiem usłyszeć wiele różnych, ciekawych, alternatywnych scenariuszy dotyczących życia każdej z osób, ale nie tego, że praktycznie wszyscy chcą nadal pracować i czemu nie miałyby to być Pewna Agencja. Po raz kolejny przekonałam się, że wkraczając w teren badawczy lepiej nie przyjmować nic za pewnik, a głowę oczyścić z wszelkich schematów i skrótów myślowych.

*Z całą pewnością tak [chciałabym pracować]. Dowodem na to jest moja decyzja, że będę szukać pracy w Londynie. (stigma)*

*Trudno powiedzieć. Nie wyobrażam sobie takiej sytuacji. Z pewnością nie mogłabym leniuchować, bo bym się zanudziła – świat przecież można objechać w 80 dni. (heta)*

---

<sup>30</sup> Źródło: [www.cytaty.info](http://www.cytaty.info), 2009.

*Pewnie bym rozważała przejście na pół etatu, albo wykonywanie zleceń na zasadzie freelancera. Ale myślę, że nie poświęciłabym wtedy pracy tak całkowicie. Odłożyłabym te pieniądze. (san)*

Słuchając niektórych miałam wrażenie, że boją się w jakiś sposób utraty czasu, czy może kontroli nad swoim życiem w momencie, kiedy codzienna rutyna związana z pracą, by zniknęła:

*[phej] Nie, zupełnie bym nie zrezygnowała [z pracy], dlatego, że ja jestem taką osobą, która nie potrafi nic nie robić, siedzieć beczynie...*

*[JP] Bo wiesz, jak masz parę milionów na koncie, to różne rzeczy można robić...*

*[phej] Miałabym problem, co z tymi pieniędzmi zrobić☺ Chodzi o takie zajęcie... takie przeświadczenie...*

*[JP] Zdyscyplinowanie?*

*[phej] Zdyscyplinowanie też. Ułożenie sobie czasu, jakiegoś takiego grafiku dnia. Wiem, że muszę wstać, iść do pracy, czymś się zająć. Po pracy mogę czas poświęcić sobie, swoim znajomym. Im więcej masz rzeczy zrobić, tym więcej zrobisz. A jak nie masz nic konkretnego do zrobienia, to nie zrobisz nic konkretnego. I ten dzień wyglądałby tak, że bym wstała, zastanawiała się, co mam zrobić i tak naprawdę to chyba nie chce mi się nic robić, więc nie będę nic robić. W żadnym wypadku nie zrezygnowałabym z pracy. Pewnie przyjemniej było by, bo miałabym świadomość, że mam zabezpieczenie finansowe, że jak chcę pojechać na wakacje, to po prostu sobie jadę. [...] Bo wiem, że ja nawet jak sobie planuję, że wypocznę tę godzinę i po prostu nie będę nic robić, wiem że po dziesięciu minutach nicnierobienia mi się nudzi i muszę znaleźć sobie zajęcie, więc na pewno nie przeszło by u mnie .*

*[sampi] Coś musiałabym robić. Albo robić coś charytatywnie, pro publico bono, po prostu wyznaczać sobie jakieś projekty i je realizować, bo inaczej bym zwariowała. Nie jestem typem osoby, która może beczynie siedzieć.*

*[JP] Nie mówię beczynie, można podróżować...*

*[sampi] Ja lubię dyscyplinę. Lubię musieć rano wstać, musieć się ubrać i wyjść i coś robić. Bo jak przychodzi taki weekend, że nie muszę to wychodzę z takiego dynamicznego rytmu i tego nie lubię.*

*[JP] Ale z drugiej strony być nie musiała więcej wstawać ...*

*[sampi] To miałabym siedzieć w łóżku cały czas? Miałam w zeszłym roku taki okres przez trzy miesiące, że nie pracowałam. Szkoda mi było tego czasu i nie chciałam go*

*zmarnować. Wstawałam o siódmej i szłam na spacer, czy pobiegać, pojechać, coś zobaczyć. Sama sobie nadawałam dyscyplinę, której wcale nie musiałam mieć, bo równie dobrze mogłam cały dzień siedzieć w domu przed telewizorem, ale to nie do końca jest to co lubię.*

Najczęściej powtarzanym scenariuszem w przypadku posiadania dużego majątku było docelowo pójście w stronę działalności charytatywnej lub non-profit. Wiele osób rozpoczęłoby taki etap swojego życia od podróży po świecie i zrobienia tego, na co do tej pory nie mieli czasu:

*[wróciłabym] pewnie nie do tej samej pracy. Pewnie zrobiłbym coś innego. Może zająłbym się jakąś inną pracą. Natomiast nie wyobrażam sobie, jeśli do tego zmierza pytanie, że wygrywam np. dziesięć milionów w totka, że wkładam to gdzieś do banku, żyję z procentów, powiedzmy procenty są na tyle duże, że nie muszę się martwić pieniędzmi do końca życia i nic nie robię. Siedzę, czytam książki, jeżdżę na wycieczki i tyle. Nie, to może bym tak zrobił, żeby sobie wyjechać na miesiąc, na pół roku albo na rok, ale docelowo bym do jakiejś pracy wrócił. Nie wiem, może bym poszedł pracować jako wolontariusz do jakiegoś NGO'sa i bym tam robił dobrze światu, ale jakąś pracę jak najbardziej bym podjął. Może bym książki zaczął pisać albo nie wiem, zaczął fotografować lub filmować. Natomiast na pewno podjąłbym się jakiegoś zajęcia, w którym można sobie ustalić cel, żeby do niego dążyć. (kappa)*

Tylko jeden mój rozmówca wyraził chęć innej działalności niż praca, niezależnie od tego czy byłaby to praca na etacie, czy działanie charytatywne. Zrobił to w dodatku tak zdecydowanie i w zasadzie bez namysłu, że aż mnie to zaskoczyło:

*Na pewno bym nie pracował! Mam straszne hobby. Inwestowanie. I gdybym miał tyle pieniędzy, że mógłbym sobie pozwolić na ryzyko robiłbym różne głupie rzeczy z tymi pieniędzmi. Tylko hobbystycznie. Pracy żadnej nie chcę mieć z tym związanej. Nerwowo nie jestem w stanie. To są pieniądze ludzi, także ja odpadam. (digamma)*

## 4. Wnioski

### 4.1 Polacy i ich stosunek do pracy zawodowej

Na początku tej części pracy chciałabym wrócić do, poruszonej już przeze mnie w rozdziale trzecim, kwestii postrzegania pracy przez Polaków. Aby zweryfikować lub też podtrzymać moje przekonanie, że Polacy nie są pracowitym i zaangażowanym w pracę narodem, postanowiłam odwołać się do badań statystycznych. Z pomocą przyszły mi publikacje znalezione na stronie CBOS-u dotyczące znaczenia pracy w życiu Polaków oraz pracy jako wartości.



Procenty nie sumują się do 100, ponieważ badani mogli wskazać więcej niż jedną wartość z podanej listy

Rys. 7 Źródło: [www.cbos.pl](http://www.cbos.pl), badanie: Znaczenie pracy w życiu Polaków

Według tych badań największą wartością w codziennym życiu Polaków jest szczęście rodzinne. Praca zawodowa znajduje się na drugim miejscu i jest oceniana nawet nieco wyżej od dobrego zdrowia. Na dalszych pozycjach znajdują się spokój, uczciwe życie i szacunek innych ludzi. Zaskakujące jak daleko za pracą zawodową plasuje się grono przyjaciół i wiara religijna, która uzyskała tylko 29% głosów.

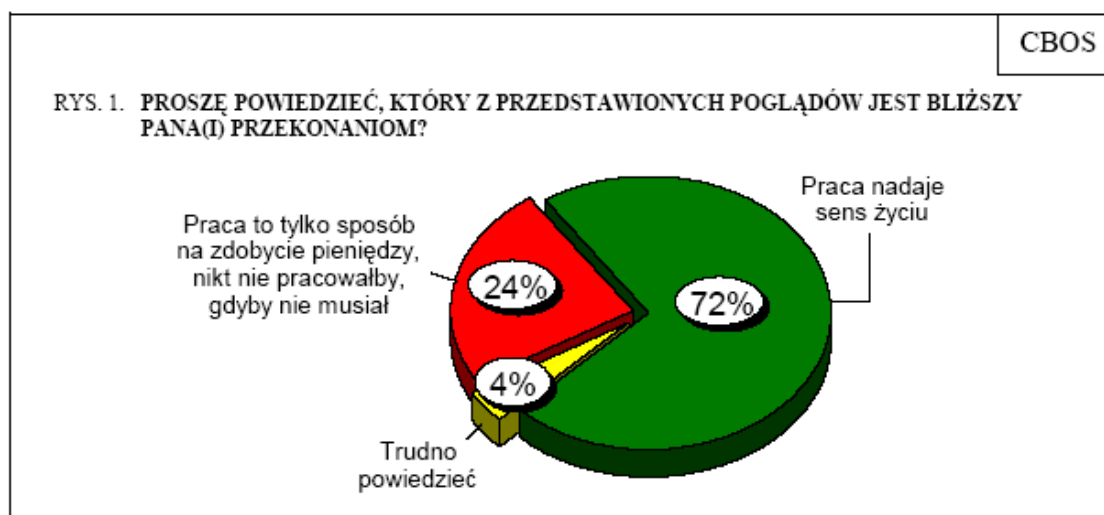
O ile w poprzednim badaniu pracę zawodową można interpretować po prostu jako źródło pieniędzy, która to interpretacja zgadzałaby się z moim przekonaniem, o który wcześniej wspominałam, o tyle wyniki przedstawione w kolejnej tabeli zdają się temu przeczyć.

Stwierdzenia dotyczące pracy	Proszę powiedzieć, w jakim stopniu zgadza się Pan(i) lub nie zgadza z przedstawionymi stwierdzeniami?				
	Zdecydowanie się zgadzam	Raczej się zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Zdecydowanie się nie zgadzam	Trudno powiedzieć
	w procentach				
Praca nadaje sens życiu	59	33	4	1	3
	92		5		
Warto być pracowitym	58	34	3	1	4
	92		4		
Warto wykonywać swoją pracę z sercem, nawet jeśli nie jest specjalnie znacząca	54	38	5	1	2
	92		6		
Pracowitość jest koniecznym warunkiem sukcesów w życiu	59	30	7	2	2
	89		9		
Praca to moralny obowiązek człowieka wobec siebie i innych ludzi	45	39	10	2	4
	84		12		
Dobre wykonywanie obowiązków wcześniej czy później przyniesie nagrodę lub sukces	40	40	11	2	7
	80		13		

Tab. 1 Źródło: www.cbos.pl, badanie: Znaczenie pracy w życiu Polaków

Aż 92% zapytanych osób twierdzi, że praca nadaje sens życiu i że warto być pracowitym. Taka sama liczba respondentów odpowiedziała, że warto wykonywać swoją pracę z sercem, nawet jeśli nie jest specjalnie znacząca. Dla 89% zapytanych pracowitość jest koniecznym warunkiem sukcesów w życiu. Biorąc pod uwagę fakt, że wiele osób uważa, że bez znajomości nie można znaleźć dobrej pracy, wynik ten zaskoczył mnie bardzo pozytywnie.





Rys. 8 Źródło: www.cbos.pl, badanie: Praca jako wartość

W podobnym tonie rozkładają się wypowiedzi w innym badaniu – Praca jako wartość. Według 72% badanych praca nadaje sens życiu, natomiast tylko jedna czwarta uważa, że praca to tylko sposób na zdobycie pieniędzy i nikt nie pracowałby, gdyby nie musiał.

#### 4.2 Klan naturalny a klan korporacyjny

Już pierwsze dni spędzone na badaniach w Pewnej Agencji pozwoliły mi stwierdzić, że jej działalność nie pokrywa się z moim wyobrażeniem o wielkich, drapieżnych korporacjach, które wchłaniają w swoje struktury pracownika, eksploatują go do granic możliwości, a następnie, po maksymalnie kilku latach, wypluwają wrak człowieka, który musi szukać pomocy u psychologów. Fakt, że Pewna Agencja bardzo dużo wymaga od swoich pracowników. Zdarza się, że muszą oni poświęcić swój czas prywatny na rzecz pozostania w biurze po godzinach i dokończenia projektu. Wydaje mi się jednak, że Agencja również wiele daje w zamian ludziom tam pracującym. Podczas wywiadów najczęściej pojawiały się rozwój, dobra atmosfera pracy, nowe, ciekawe znajomości, również prestiż, a przede wszystkim możliwość samorealizacji. W sumie daje to obraz organizacji klanowej, wiążącej silnie uczestników więzami niemal rodzinnymi. Sprawuje ona kontrolę ingerującą głęboko w życie pracowników, lecz dostarczającą wiele pozytywnych, z punktu widzenia osób o silnych potrzebach społecznych, gratyfikacji psychologicznych. Pamiętać należy jednak, że „wszystkie organizacje stanowią połączenie [...] trzech<sup>31</sup> strategii kontroli, lecz każda organizacja przedkłada jedną strategię nad inne” (Hatch, 1997/2002, s.335, cytowana w: Wojtkiewicz, 2004, s. 183).

<sup>31</sup> Hierarchia, rynek, klan.

Oprócz cech kultury klanowej w Agencji można dostrzec również kilka aspektów charakterystycznych dla biurokracji. Jest to przede wszystkim istnienie hierarchii. Firmą zarządza Dyrektor Zarządzający. Podlegają mu czterej szefowie działów, piastujący stanowiska Practice Director. Bezpośrednio pod nimi w hierarchii znajdują się Senior Account Managerowie, którzy koordynują pracę Account Managerów. Im z kolei raportują Specjaliści, Starsi Specjaliści oraz Asystenci. Hierarchia ta określa przede wszystkim zakres obowiązków oraz kolejność raportowania, czyli tego, kto nadzoruje czyją pracę. Nie jest ona jednak, w przypadku Pewnej Agencji, przyczyną tworzenia jakichś sztucznych barier w komunikowaniu się oraz nie daje możliwości do wywyższania się, czy manipulowania ludźmi. Wspomnę tu również, że awans pracowniczy wynika ze zwiększających się, wraz ze stażem pracy, kompetencji oraz zaangażowania w pracę. Ważnym czynnikiem w Agencji, który jest charakterystyczny dla hierarchii, jest efektywność. W odróżnieniu od biurokracji, w Agencji wynika ona z kreatywności pracowników oraz chęci wytwarzania wysokiej jakości usług.

Niewiele elementów z kontroli rynku można dostrzec w Agencji. Najważniejszym z nich jest rentowność, jednak wydaje mi się, że jest to warunek konieczny dla każdej firmy, która chce przetrwać na rynku. Podobnie jest z zyskami oraz wynikami. Pewna Agencja ma na swoim koncie różne nagrody oraz współpracuje z wieloma znanymi markami. Sukcesy te wynikają jednak przede wszystkim z dobrej pracy, którą wykonują pracownicy, i która również każdemu z nich indywidualnie sprawia satysfakcję, a nie z odgórnie narzuconych celów oraz norm.

W Pewnej Agencji dostrzegam najwięcej cech kontroli klanowej. Cameron i Quinn (2003) piszą, że dla klanu charakterystyczne jest postrzeganie organizacji wręcz jako wielkiej rodziny, stąd też nazwa klan. W przypadku Pewnej Agencji mamy do czynienia raczej z wielką grupą znajomych, w niektórych przypadkach nawet przyjaciół. Relacje między nimi można jednak faktycznie określić jako rodzinne. Bazują one na wzajemnym szacunku i zaufaniu. Zaufaniu do siebie, ale też do firmy. Wielokrotnie bowiem podczas wywiadów moi rozmówcy mówili, że czują, że firma troszczy się o nich, jak również o dobrą atmosferę pracy. Ponadto ludzie stanowią dla siebie wzajemnie inspirację i mogą na siebie liczyć. Przyjacielskie relacje, które powstają podczas pracy, i które z pewnością mają duży wpływ na morale pracowników, wychodzą często poza granice biura. Co więcej, nie ograniczają się tylko do wspólnego wypicia kawy od czasu do czasu, ale rozciągają się na wspólne wyjazdy, uroczystości rodzinne np. śluby.

To, co spaja firmę i sprawia, że odnosi sukcesy to w dużej mierze zasady i wartości wspólne dla wszystkich pracowników, które składają się na panującą w organizacji kulturę.

W przypadku Pewnej Agencji są one w pewnym stopniu narzucone przez organizację: „standardy naszej agencji są [...] dopracowane” (szo), jednakże akceptowane przez jej pracowników: „każdy z nas stara się zrobić wszystko jak najlepiej potrafi, mając świadomość, że ktoś tam z twoich przełożonych, wie o tym, że ty się starasz” (szo), ponieważ mimo wszystko najważniejszy pozostaje tu człowiek.

W tym momencie chciałabym się odwołać do badań Magdaleny Wojtkiewicz (2004) w Spółdzielni Spożywców Supersam. Autorka określiła typ kultury badanej organizacji jako klan naturalny. U jego podstaw

leżą utrwalone tradycje, a tradycje nie rodzą się z dnia na dzień. Tradycji nie można nauczyć się w szkole, ani przekazać jej na treningu. Tradycja musi się zrodzić sama, musi mieć czas na wypączkowanie, wyrośnięcie i Supersam jest przykładem takiego naturalnego klanu – organizacji o 42- letniej historii i ze zwyczajami, rytuałami utrwalonymi w świadomości jej członków (Wojtkiewicz, 2004, s. 186).

Ten aspekt, przez wiele lat rozwijanej tradycji, wydaje się być głównym czynnikiem odróżniającym klan naturalny, od klanu, którym jest Pewna Agencja. Dlatego też dla odróżnienia nazwałam go klanem korporacyjnym. Pewna Agencja istnieje dopiero od kilku lat. Nie jest to z pewnością czas, który pozwoliłby na naturalny rozwój takiej tradycji, jaka jest w Supersamie oraz tym samym na wytworzenie stałego kanonu norm i wartości, charakterystycznego dla tej firmy. Jak to się w takim razie dzieje, że obserwując Agencję, można stwierdzić, że taki niepisany zbiór reguł postępowania oraz podejścia do pracy, klientów, czy nawet życia, jednak istnieje? Moim zdaniem decydują o tym dwa czynniki. Po pierwsze fakt, że Agencja prowadzona jest od początku jej powstania przez tą samą osobę, która jest takim „nośnikiem” zasad i wartości, na którym wzorują się nowo przychodzące osoby. Po drugie wydaje się, że firma poszukuje do pracy osób o określonym modelu mentalnym, kierujących się określonymi zasadami. Stoi to w opozycji do klanu naturalnego, który „zbudowany jest z osobowości, różnorodności swoich członków, tak jak organizm zbudowany jest z różnorodnych, pełniących różne funkcje komórek” (Wojtkiewicz, 2004, s. 187). O rekrutowaniu do pracy osób, o konkretnym modelu mentalnym świadczyć może między innymi fakt, że wśród pracowników panuje bardzo duża rotacja. Podczas jednego z wywiadów pokusiłam się z moim rozmówcą o zidentyfikowanie przyczyn fluktuacji pracowników. Jedną z nich może być wspomniane przed chwilą dążenie do zatrudniania osób o określonych cechach, które są konieczne do dobrego wykonywania obowiązków. Drugim powodem może być specyfika branży PR-owej, w której pracują ludzie młodzi, otwarci na oczekiwania firmy wobec nich.

Ponadto w wielu agencjach m.in. w Pewnej Agencji pracuje się na bardzo wysokich obrotach, co może powodować odciążenie uwagi od innych spraw.

To, jakie różnice, a jakie podobieństwa można odnaleźć w klanie naturalnym i korporacyjnym (bo tak nazwę typ klany, jakim jest Pewna Agencja) najwyraźniej pokazuje poniższa tabela.

Obszar	Elementy	Przejawy Supersam Klan naturalny	Przejawy Pewna Agencja Klan korporacyjny
Kultura	<ul style="list-style-type: none"> <li>•siedziba</li> <li>•relacje</li> <li>•rytuały</li> <li>•normy i wartości utrwalone w tradycji</li> <li>•artefakty</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•miejsce, które jest od zawsze, daje poczucie stałości</li> <li>•rodzinnosc, stosunki koleżeńskie, poczucie silnej więzi, szybka adaptacja nowych pracowników</li> <li>•ustalony porządek dnia pracy, obchody dni świątecznych</li> <li>•uczciwość, szacunek, tolerancja, gotowość niesienia pomocy, kodeks niepisanych zasad, „dobra robota”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•nowoczesny biurowiec w dobrej lokalizacji, wejście przy pomocy karty</li> <li>•partnerskie, wszyscy są po imieniu, brak kreowania sztucznej hierarchii, zdarzają się przyjaźnie wychodzące poza pracę</li> <li>•każdy dzień powszedni jest inny, ale występują pewne stałe elementy jak: status meeting lub imprezy firmowe</li> <li>•przeciwieństwo korporacyjnego „wyścigu szczurów”, czyli życzliwość, współpraca, szacunek, otwartość i jakość, employer branding</li> <li>•urządzenia biurowe, przede wszystkim telefony i komputery, które również bez Internetu byłyby bezwartościowe, duża rola portali społecznościowych, blogi</li> </ul>
Procesy	<ul style="list-style-type: none"> <li>•jasne formułowanie celów</li> <li>•sprawna komunikacja</li> <li>•wychowywanie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•taki sposób zorganizowania działalności, który zapewnia sprostanie wymaganiom</li> <li>•rzetelne informowanie pracowników o celach i zadaniach, informacja zwrotna</li> <li>•pokazywanie przykładów pożądaných i niepożądaných zachowań, tłumaczenie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•cele dotyczące pracy codziennej omawiane na cotygodniowych spotkaniach działów, a cele dotyczące rozwoju pracowników z przełożonym podczas corocznej oceny pracowniczej</li> <li>•bardzo rozwinięta komunikacja bezpośrednia w formie m.in. status meeting, również codziennych rozmów, komunikacja pośrednia w formie wydawnictw papierowych i elektronicznych</li> <li>•spokojna i rzeczowa rozmowa, kierownicy stanowią przykład dla podwładnych</li> </ul>

Procesy	<ul style="list-style-type: none"> <li>•motywowanie</li> <li>•nadzór</li> <li>•doskonale nie się</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•stosowanie pozytywnych bodźców, uzasadnione karanie z podaniem przyczyny</li> <li>•opieka nad pracownikiem i prawidłową organizacją pracy</li> <li>•dążenie do rozwoju organizacji jak i członków, szkolenia, otwartość na zmiany i nowe pomysły</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•motywatory: ciekawa, zróżnicowana praca, przyjazne otoczenie i kadra kierownicza</li> <li>•coaching połączony z rozliczaniem z powierzonych zadań</li> <li>•jeden z głównych celów to ciągły rozwój pracowników i firmy</li> </ul>
Ludzie	<ul style="list-style-type: none"> <li>•stabilne kierownictwo</li> <li>•autorytet wynikający z hierarchii i doświadczenia</li> <li>•odpowiedzialność</li> <li>•zaufanie</li> <li>•poczucie bezpieczeństwa</li> <li>•lojalność i utożsamianie się z organizacją</li> <li>•samokontrola</li> <li>•samorealizacja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•ludzie dbający o interes organizacji i wszystkich jej członków</li> <li>•szacunek okazywany starszym i bardziej doświadczonym kolegom</li> <li>•dążenie do najlepszego sposobu wykonywania zadań na każdym stanowisku</li> <li>•obopólne zrozumienie i wiara w słuszność podejmowanych decyzji</li> <li>•dobre samopoczucie wśród pracowników</li> <li>•wieloletnie zatrudnienie, angażowanie się w sprawy firmy, emocjonalny stosunek do pracy</li> <li>•wykształcenie się postaw ograniczających konieczność ciągłej kontroli ze strony kierownictwa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•kierownicy są przede wszystkim autorytetem i motywują do działania, a pracownik jest przede wszystkim człowiekiem, a nie maszyną do wykonywania zadań</li> <li>•szacunek zdobywa się dobrą pracą i przyjaznym podejściem do ludzi, nie wynika on ze stażu pracy, czy hierarchii</li> <li>•głęboka odpowiedzialność za powierzone zadania i jak najlepsze ich wykonanie, ambicja i perfekcjonizm</li> <li>•zaufanie na linii pracownik - kierownik oraz pracownicy-firma co do umiejętności i intencji postępowania</li> <li>•bezpieczeństwo zarówno psychiczne jak i fizyczne</li> <li>•obustronna lojalność, organizacja promuje podobne wartości jakimi w życiu kierują się pracownicy</li> <li>•wewnętrznie przekonanie o potrzebie wykonania dobrej pracy i ciągłej nauki</li> <li>•praca nie jest zbiorem czynności, które należy wykonać, żeby móc wyjść do domu, to źródło satysfakcji, rozwoju oraz samorealizacji</li> </ul>

Tab. 2 Porównanie elementów klanu naturalnego na przykładzie Supersamu oraz klanu korporacyjnego na przykładzie Pewnej Agencji.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Wojtkiewicz, 2004.

### 4.3 Osobiste refleksje

*„ [...] ogromną siłą [etnografii] jest jej potencjał poznawczy – pozwala badaczowi autentycznie zrozumieć badaną rzeczywistość, a nawet jej doświadczyć.”<sup>32</sup>*

Na zakończenie chciałabym przedstawić kilka osobistych refleksji związanych z moim pobytem w Pewnej Agencji, lecz już nie w kontekście badania kultury organizacji.

Fakt, że zdecydowałam się prowadzić badania akurat w Pewnej Agencji, nie był przypadkiem. Oprócz tego, że pracuje w niej znajoma mi osoba, kierowałam się jeszcze jedna bardzo ważna dla mnie motywacją. Związana jest ona z tym, w jakim momencie życia właśnie się znajduję. Mam tu na myśli koniec studiów, czyli czas, kiedy podejmuje się decyzje dotyczące „dorosłego” życia, w tym wybór zawodu lub przynajmniej branży, w której się chce pracować. Moja obecna praca pozwoliła mi opłacić studia i zdobyć pierwsze doświadczenia na rynku pracy. Jednakże wiem, że będę chciała ją wkrótce zmienić. Wybór nie jest prosty. Jest przecież tyle zawodów, które można wykonywać. Wizyta w Pewnej Agencji pozwoliła mi zweryfikować moje wyobrażenia o pracy w public relations, branży, którą również brałam pod uwagę, myśląc o swoim przyszłym zajęciu zawodowym. Uważam, że obserwacje, które poczyniłam pod tym kątem, mogą równać się tylko z odbyciem stażu w organizacji. Badania pozwoliły mi nie tylko poznać funkcjonowanie organizacji, ale również, co jest chyba jeszcze ważniejsze, pozwoliły mi odbyć wiele rozmów z osobami, które są zarówno w tym miejscu co ja, czyli podejmują pierwsze prace, jak i z takimi, które są krok do przodu, czyli mają już kilkuletnie doświadczenie. W ich efekcie doszłam do wniosku, że jednak nie będę ubiegała się o pracę w sektorze public relations, ze względu na pewne predyspozycje, których po prostu nie posiadam. Jest jeszcze jeden bardzo ważny efekt mojego pobytu w Agencji, a mianowicie, że bardzo ważne jest, by organizacja, w której się zatrudnia, dobrze odpowiadała strukturze potrzeb i oczekiwań danej osoby. Pracodawca powinien być odbierany jako przyjazny dla pracownika. Mam nadzieję, że również ja kiedyś znajdę taką „moją” firmę.

---

<sup>32</sup> Kostera, 2003, s. 28.

## 5. Bibliografia

Belis-Legis, Salomon 1989 „Wstęp” w: Szolem Alejchem *Dzieje Tewji Mleczarza*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław.

Boguszewski, Rafał 2006 *Znaczenie pracy w życiu Polaków*. Komunikat z badań. Pobrane z word wide web 20 lipca 2009. [http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2006/K\\_187\\_06.PDF](http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2006/K_187_06.PDF).

Boguszewski, Rafał 2006 *Polacy o swojej pracy*. Komunikat z badań. Pobrane z word wide web 20 lipca 2009. [http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2006/K\\_180\\_06.PDF](http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2006/K_180_06.PDF).

Cameron, Kim S. i Quin, Robert E. 2003 *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Center, Małgorzata 2002 *Public Relations*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań.

Czarnowski, Piotr 1999 *Polskie PR - jakie jest, każdy widzi?* Pobrane z word wide web 20 lipca 2009. <http://polskipr.pl/bazaWiedzy.php?id=120>.

Fryzeł, Barbara 2005 *Kultura korporacyjna. Poglądy, teorie, zarządzanie*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

Fleischer, Michael 2003 *Corporate identity i public Relations*. Dolnośląska Szkoła Wyższa Edukacji Towarzystwa Wiedzy Powszechnej, Wrocław.

Grzywacz, Waldemar: *Spółeczna odpowiedzialność biznesu*. Prezentacja do zajęć Etyka w biznesie. Pobrane z word wide web 15 grudnia 2008. <http://www.wz.uw.edu.pl/wykladowcy,profil,29,pliki,365.html>.

Konecki, Krzysztof 2000 *Studia z metodologii badań jakościowych: teoria ugruntowana*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Kopaliński, Władysław 1967 *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*. Wiedza Powszechna, Warszawa.

Lewandowska, Joanna i Wenzel, Michał 2004 *Praca jako wartość*. Komunikat z badań. Pobrane z word wide web 20 lipca 2009. [http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2004/K\\_087\\_04.PDF](http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2004/K_087_04.PDF).

Kostera, Monika 2003 *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Kostera, Monika 1996 *Postmodernizm w zarządzaniu*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Lignar, Piotr *Jak się ma (jaka jest kondycja) public relations w Polsce?* Pobrane z Word wide Web 20 lipca 2009. [http://www.lignar.com.pl/pliki/lignar\\_jak-sie-ma-pr-w-polsce.html](http://www.lignar.com.pl/pliki/lignar_jak-sie-ma-pr-w-polsce.html).

Maslow, Abraham 2006 *Motywacja i osobowość*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Morgan, Gareth 1997/1999 *Obrazy organizacji*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Raport portali proto.pl i gazetapraca.pl 2008 *Motywacja polskich PR-owców*. Pobrane z word wide web 20 lipca 2009. [http://www.proto.pl/raport\\_proto/PR/Pdf/raport\\_motywacje2008.pdf](http://www.proto.pl/raport_proto/PR/Pdf/raport_motywacje2008.pdf).

Rogowska, Anna 1999 *Etnografia procesu rekrutacji*. Praca magisterska, Warszawa: WSPiZ. Pobrane z word wide web 20 lipca 2009. <http://kostera.pl/documents/AnnaRogowskamagister.pdf>.

Strona internetowa Pewnej Agencji.

Wojtkiewicz, Magdalena 2004 *Klan spółdzielców. Etnografia Spółdzielni Spożywców Supersam*. Praca magisterska, Warszawa: WZUW. Pobrane z word wide web 20 lipca 2009. <http://kostera.pl/documents/MagdaW.pdf>.