

Artykuł nadesłany: 18 stycznia 2023; poprawiony: 27 stycznia 2023; zaakceptowany: 20 lutego 2023

DOI: 10.33119/EEiM.2022.66.1

Doniec, K. (2022). Zaangażowanie zawodowe architektów. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 66(4), 65–86.

Pobrane z: <https://econjournals.sgh.waw.pl/EEiM/article/view/3273>

---

# Zaangażowanie zawodowe architektów

KAMIŁA DONIEC

*samodzielny badacz*

Celem artykułu jest nakreślenie generalnej problematyki pracy architektów oraz diagnoza odczuwanej przez nich satysfakcji zawodowej i ich zaangażowania w pracę. Autorka poszukuje odpowiedzi na pytanie, czy statystyczny architekt jest w ujęciu ogólnym zadowolony ze swojej pracy. Przeprowadzone badanie miało na celu określenie poziomu satysfakcji zawodowej i zaangażowania w grupie badawczej wykonującej zawód architekta na polskim rynku. Przedmiot analizy badawczej stanowią odpowiedzi na pytania dotyczące postrzegania własnej sytuacji zawodowej, poczynając od konfrontacji wyobrażeń o zawodzie z rzeczywistością poprzez poczucie zadowolenia z warunków zatrudnienia, zakresu obowiązków, na relacji ze współpracownikami i przełożonymi skończywszy. Zebrany materiał ma stanowić wstęp do dalszej diagnozy środowiska architektonicznego w Polsce.

**Słowa kluczowe:** zaangażowanie zawodowe, branże kreatywne, architekci, zawody kreatywne, architekt

**Kody klasyfikacji JEL:** M12, M54

## Wprowadzenie

Zawód architekta – według klasyfikacji zawodów kreatywnych współczesnej gospodarki (Boschma, Fritsch, 2009, s. 396) – uchodzi za grupę „kreatywnego rdzenia” (ang. *creative core*) zawodów kreatywnych. W Polsce, aby uzyskać tytuł zawodowy

architekta, należy ukończyć studia na stopniu co najmniej inżynierskim na kierunku architektura (wcześniej: architektura i urbanistyka). Grupę architektów zawodowych można poszerzyć również o architektów wnętrz oraz krajobrazu – absolwentów kierunków architektura wnętrz i architektura krajobrazu. Przedstawione tytuły zawodowe nie wyczerpują wszystkich obszarów działalności, o które rozszerzyła je praktyka gospodarcza i klasyfikacja zawodowa.

Obecnie istnieje dużo więcej działań i zawodów, w których można pracować jako architekt, niż te opisane wyżej oraz obserwuje się ciągłe zmiany w warunkach prawnych, co skutkuje nieustanną potrzebą aktualizowania wiedzy, lawirowania między zasadami wolnego rynku i konkurencyjności. Formalny zakres działalności architektów – jak podsumowuje Kasprzak (2013, s. 89) – zawiera „szeroko pojęte prace studialne poprzedzające prace projektowe związane z projektowaniem inwestycji; uzyskanie danych wyjściowych do projektowania; prace projektowe oraz nadzór autorski nad ich realizacją, uczestnictwo w procedurach prowadzonych przez stosowne władze, uczestnictwo w procedurach prowadzonych przez klienta oraz wszelkie inne wymagane prace dodatkowe”.

Wśród osób spoza branży architektonicznej niewielu zdaje sobie sprawę z tego, ile czynności z różnych obszarów i dziedzin składa się na enigmatyczne określenie „projektowanie budynków”. Według badania CBOS z 2014 r. „Polacy o architektach” niemal co trzeci badany (30%) w ogóle nie interesował się tematem architektury i pracy architektów, wiedza przeważającej większości pochodziła ze zróżnicowanych, nieprofesjonalnych źródeł (23%), Internetu (17%), programów telewizyjnych (13%), a nawet seriali (2%). Jedynie 5% respondentów wyrażała chęć poszukiwania wiedzy na temat architektów i architektury w fachowych pismach branżowych oraz (3%) w literaturze (Reduta, 2014, s. 9).

Przy tej ogólnej społecznej niewiedzy szacunek do zawodu architekta deklaruje 58% przebadanych Polaków. W opinii niemal połowy (49%) respondentów CBOS-u architekci uchodzą za uczciwych i dbających o to, aby rzetelnie wykonywać swoją pracę dla dobra innych, 14% nie ma żadnej opinii na ten temat, a 37% twierdzi, że architektoniczna wiedza i znajomości służą jedynie samym przedstawicielom zawodu do uzyskania dobrych zarobków. Opinia respondentów na temat średniego wynagrodzenia architektów nie ma jednak wiele wspólnego z realiami – wyobrażenie o zarobkach architektów było w 2014 r. (nie przeprowadzono nowszych badań w tym zakresie) – jak wynika z raportu – średnio o ok. 20% zawyżone względem rzeczywistości mierzonej za pomocą mediany (Reduta, 2014, s. 5). Dla kontrastu: przebadani w 2018 r. przez autorów kwartalnika „RZUT” młodzi (do 35. roku życia) architekci w dużej części nie są w stanie powiedzieć, że czują się doceniani w swojej pracy (36%), lub są zdecydowani, że takiego docenienia w ogóle nie czują (18%). Jedynie 46% deklaruje poczucie bycia docenionym za swoją pracę (Stępnik i in., 2018, s. 61).

Nieco romantyczne wizje przedstawiają obraz architekta jako ekscentrycznego, samotnego artysty kreślącego w zadumie szalone wizje na skrawku serwetki. Rzeczywistość jest dużo bardziej złożona i o wiele mniej efektowna. Badani przez autorów raportu *Architektem się bywa* architekci sami mieli problem z określeniem granic własnego zawodu oraz opisem istoty swojej codziennej pracy – tak dynamicznym zmianom podlega bowiem w dzisiejszym świecie ich rola (Frąckowiak, 2018). Ten grząski grunt zmienia się wraz z kontekstem zewnętrznym. Zmieniają się narzędzia pracy, obostrzenia prawne i oczekiwania klientów. Zdezaktualizował się również modernistyczny etos architekta wizjonera, silnie forsowany w dobie XX-wiecznego modernizmu przez Le Corbusiera, wciąż przedstawiany młodym adeptom zawodu na studiach architektonicznych jako niedościgniony ideał „papieża architektury”.

Z architekta będącego twórcą często jest sprowadzany jedynie do usługodawcy, dostarczającego budynek stanowiący produkt, w kształcie i parametrach precyzyjnie określonych przez klienta. Architekt traci pozycję twórczego autorytetu, stając się właśnie po trosze usługodawcą, negocjatorem, menedżerem i koordynatorem. Wśród tych zawiłości na kreowanie śmiałych wizji częstokroć brakuje jednego, podstawowego zasobu nieodnawialnego. Czasu.

W literaturze istnieje luka badawcza dotycząca zaangażowania zawodowego architektów. W niniejszym artykule przyjęto następującą hipotezę badawczą: wśród polskich architektów występuje deficyt zaangażowania zawodowego. Celem autorki artykułu jest udzielenie odpowiedzi na pytanie, czy architekt jest w ujęciu ogólnym zadowolony ze swojej pracy. Aby osiągnąć ten cel, przeprowadzona została diagnoza satysfakcji zawodowej i zaangażowania w pracę grupy zawodowej architektów.

## Zaangażowanie zawodowe

Zaangażowanie jest szczególnym rodzajem postawy pracownika. Charakteryzuje się wysokim poziomem identyfikacji z celami organizacji, gotowością do wkładania ponadnormatywnego wysiłku w działania na rzecz firmy oraz nadaje wyższy priorytet interesom firmy niż osobistym. Zaangażowanie cechuje intelektualne i emocjonalne oddanie organizacji, ponieważ łączy w sobie zadowolenie z pracy oraz satysfakcję zawodową odczuwaną przez pracownika. W pewnych przypadkach można postrzeżać to nawet jako płynność granicy pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym, często utożsamianą z zawodami z grupy kreatywnych, które ze względu na mechanizmy psychologiczne pracy twórczej angażują emocjonalnie, jak artyści, pisarze, naukowcy itp. (Juchnowicz, 2010).

W języku potocznym pojęcia **zadowolenia z pracy** oraz **satysfakcji zawodowej** często traktuje się jako synonimy. Juchnowicz (2010, s. 58–59) stwierdza, że

zadowolenie z pracy jest warunkiem niezbędnym, czasem jednak niewystarczającym do odczuwania satysfakcji. Satysfakcja zawodowa jest pojęciem szerszym i bardziej złożonym: wymaga, aby praca stanowiła ciekawe, intelektualne wyzwania, oferowała możliwość rozwoju zawodowego i osiągnięcie poczucia sukcesu i samorealizacji oraz pozwalała na identyfikację z daną profesją czy organizacją. Ta definicja satysfakcji jest właściwie tożsama z definicją motywacji wewnętrznej procesu twórczego, towarzyszącą jej kojarzone z twórczością poczucie *flow*, głęboka koncentracja na zadaniu i poczucie spełnienia związane z jego wykonywaniem.

O istocie zaangażowania można mówić, gdy pracownicy są pasjonatami swojej pracy, zaabsorbowanymi działaniami na rzecz firmy, skłonny do działań wykraczających poza swoje formalne obowiązki (Juchnowicz, 2012, s. 35). **Zarządzanie przez zaangażowanie** to kompleksowa koncepcja współczesnego zarządzania pracownikami, polegająca na świadomym budowaniu relacji pomiędzy osobami i zespołami, oparta na wzajemnym szacunku i partnerskim zaufaniu. W koncepcji tej wszystkim stronom przyświecają wspólne wartości, a realizacja osobistych celów (np. rozwojowych) pracowników jest spójna z wizją organizacji, dzięki czemu w sposób niewymuszony zdobywa się zaangażowanie pracowników, którego rezultatem jest tworzenie wartości firmy. Pracownik zaangażowany wykazuje dużo większą samodzielność i elastyczność, ma także większe poczucie sprawczości i odpowiedzialności za losy firmy. Kształtowanie tej postawy wymaga od kadry zarządzającej świadomej identyfikacji powodów, które przekładają się na aktywność pracowników korzystną także z punktu widzenia organizacji. Indywidualne cele, wartości i zainteresowania pracowników są tu kluczowe do identyfikacji i do świadomego wdrażania tej metody.

Można powiedzieć, że zaangażowany pracownik to pracownik zrozumiany, obdarzony zaufaniem, traktowany z szacunkiem i widzący sens swojej pracy, którą po prostu lubi i dobrze się w niej czuje. Wie, że jego wysiłek rozwija zarówno jego jako osobę, jak i firmę w realizacji celów strategicznych – i z takiej konstrukcji powinny korzystać symetrycznie obie strony. Zarządzanie przez zaangażowanie jest koncepcją stworzoną dla organizacji wiedzy, w których pracownicy – ich unikalne cechy, wiedza i umiejętności – stanowią o wartości firmy (Juchnowicz, 2014).

## Metodyka przeprowadzonych badań

Wśród grupy badawczej 526 osób wykonujących zawód architekta została przeprowadzona ankieta składająca się z metryczki, 29 pytań zamkniętych oraz pozycji, w której została pozostawiona możliwość indywidualnej odpowiedzi pisemnej. Pytania dotyczyły subiektywnego postrzegania przez architektów własnej sytuacji

zawodowej, poczynając od konfrontacji wyobrażeń o zawodzie z rzeczywistością poprzez poczucie zadowolenia z warunków zatrudnienia, zakresu obowiązków, na relacji ze współpracownikami i przełożonymi skończywszy. Ankietowani zostali poproszeni o zaznaczenie w pięciostopniowej skali Likerta stopnia, w jakim zgadzają się lub nie zgadzają z opisywaną sytuacją, gdzie poszczególne cyfry oznaczają: 1 – zdecydowanie się nie zgadzam, 2 – raczej się nie zgadzam, 3 – nie mam zdania, 4 – raczej się zgadzam, 5 – zdecydowanie się zgadzam. Na końcu umożliwiono respondentom wypowiedź otwartą w formie pisemnej. W uzyskanej próbie mężczyźni stanowili 25,1% respondentów, kobiety – 74,5%, 2 osoby (stanowiące 0,4% ankietowanych) wolały zaś nie podawać, z jaką identyfikują się płcią. Respondenci reprezentowali biura o zróżnicowanej skali, największy odsetek pochodzi jednak z mikrofirm, zatrudniających do 5 pracowników. 28,2% ankietowanych pracuje w firmach zatrudniających od 11 do 50 pracowników, 22,9% – w firmach zatrudniających od 6 do 10 pracowników. Odpowiednio 8,6% i 8,8% stanowią pracownicy firm zatrudniających od 51 do 100 i powyżej 100 pracowników. Ankietowani mieli także zróżnicowany staż zawodowy, choć najliczniejszą grupę stanowiły osoby pracujące od 1 roku do 3 lat. Staż krótszy od roku miało 13,3% ankietowanych, co było wynikiem najbardziej zbliżonym do drugiej skrajnej grupy, tj. osób najbardziej doświadczonych, powyżej 10 lat pracy zawodowej miało bowiem za sobą niespełna 12% (11,8%) ankietowanych. Przedziały od 3 do 5 lat oraz od 5 do 10 lat dotyczyły odpowiednio 24,6% oraz 16% respondentów. Znacząca większość uczestników badania (70,4%) posługuje się tytułem zawodowym magister inżynier architekt. Drugą najliczniejszą grupę stanowią inżynierowie architektki (141 osób, 26,9%). Przeważająca większość ankietowanych (85,5%) nie jest członkami Izby Architektów RP (IARP). Połowa uczestników badania (50,1%) w aktualnej firmie pracuje od 1 roku do 5 lat. Drugą co do liczebności grupą są pracownicy zatrudnieni w obecnym miejscu pracy od 3 miesięcy do 1 roku. Grupa respondentów będących na okresie próbnym w danej firmie (do 3 miesięcy) liczy 59 osób (11,2%). Jedynie niespełna co 3 ankietowany (31%) jest zatrudniony na umowie o pracę. Przewagę sumaryczną mają pracownicy zatrudnieni w ramach umowy o dzieło (19,1%), umowy-zlecenia (14,7%) bądź popularnej w branży architektonicznej umowy łączonej (19,3%), polegającej na zatrudnieniu na umowie o pracę na stawkę minimalnej krajowej pensji i rozliczaniu reszty wynagrodzenia w ramach umowy o dzieło. Jednoosobową działalność prowadzi 11,7% ankietowanych.

**Tabela 1. Charakterystyka próby**

Płeć	kobieta	391	74,5%
	mężczyzna	132	25,1%
	wolę nie podawać	2	0,4%
Staż pracy	mniej niż 1 rok	70	13,3%
	powyżej 1 roku do 3 lat	180	34,3%
	powyżej 3 do 5 lat	129	24,6%
	powyżej 5 do 10 lat	84	16%
	powyżej 10 lat	62	11,8%
Tytuł zawodowy	magister inżynier architekt	369	70,4%
	inżynier architekt	141	26,9%
	doktor inżynier architekt	1	0,2%
	studiowałam/em architekturę, lecz nie ukończyłam/em i nie mam formalnego tytułu zawodowego	11	2,1%
	technik architekt	1	0,2%
Uprawnienia budowlane w specjalności architektonicznej	tak	56	10,7%
	tak, ale nie jestem aktywnym członkiem IARP (nie opłacam składek)	20	3,8%
	nie	448	85,5%
Wielkość firmy	do 5 pracowników	166	31,6%
	6–10 pracowników	120	22,9%
	11–50 pracowników	148	28,2%
	51–100 pracowników	45	8,6%
	więcej niż 100 pracowników	46	8,8%
Forma zatrudnienia	umowa o pracę/cały etat (pracownik)	162	31%
	umowa zlecenie (pracownik)	77	14,7%
	umowa o dzieło (pracownik)	100	19,1%
	umowa łączona – najniższa krajowa na umowie o pracę (część etatu lub cały), reszta na umowę o dzieło (pracownik)	101	19,3%
	prowadzę własną jednoosobową działalność i rozliczam się z pracodawcą za pomocą faktury (B2B) (pracownik)	61	11,7%
	jestem pracodawcą i/lub posiadam własną firmę lub udziały w niej (przedsiębiorca)	22	4,2%

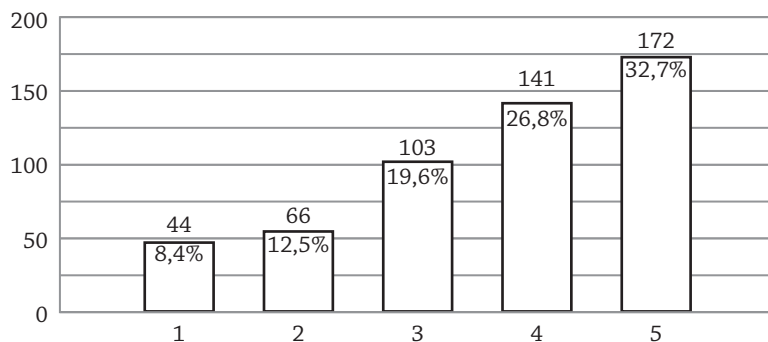
Staż pracy w obecnej firmie	okres próbny (do 3 miesięcy)	59	11,2%
	od 3 miesięcy do 1 roku	142	27%
	od 1 roku do 5 lat	263	50,1%
	od 5 do 10 lat	41	7,8%
	powyżej 10 lat	20	3,8%
* Liczba odpowiedzi na poszczególne pytania wynosi sumarycznie od 523 do 526, ponieważ nie wszyscy ankietowani odpowiedzieli na wszystkie pytania.			

Źródło: opracowanie własne.

## Zaangażowanie architektów – wyniki przeprowadzonych badań

Ankieta dotyczyła subiektywnego postrzegania przez architektów własnej sytuacji zawodowej, poczynszy od konfrontacji wyobrażeń o zawodzie z rzeczywistością poprzez poczucie zadowolenia z warunków zatrudnienia, zakresu obowiązków, na relacji ze współpracownikami i przełożonymi skończywszy.

**Wykres 1. Odpowiedzi dotyczące stwierdzenia: Wykonywanie zawodu architekta było moim dziecięcym marzeniem**



- 1 – zdecydowanie się nie zgadzam,
- 2 – raczej się nie zgadzam,
- 3 – nie mam zdania,
- 4 – raczej się zgadzam,
- 5 – zdecydowanie się zgadzam

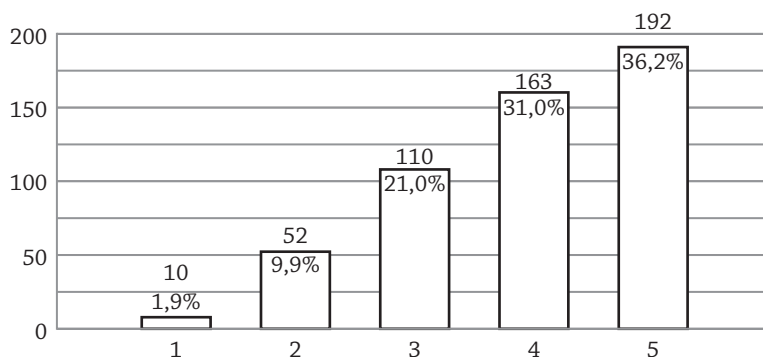
Źródło: opracowanie własne.

Badanie wykazało, że zawód architekta to dla wielu marzenie z dzieciństwa, ponieważ z tą tą zdecydowanie się zgadza aż 32,7% ankietowanych. Raczej się zgadza 26,8%, co sumarycznie daje niemal 60% architektów pracujących w zawodzie z dziecięcych marzeń. Pytanie to nie bez powodu zaczyna tę część ankiety, jego

celem było przywołanie wspomnień ankietowanych i chwila refleksji nad genezą ich zaistnienia w tym zawodzie. Pokazuje też, że stosunkowo niewiele osób trafia na wydziały architektury „przypadkiem”, ponieważ samo przygotowanie do egzaminu wstępnego na studia wymaga dużego zaangażowania – często na długo przed etapem studiów, jeszcze w czasie dzieciństwa. Jedynie 8,4% respondentów zdecydowanie nie zgadza się, a 12,5% raczej nie zgadza się z proponowanym twierdzeniem.

W miejscu, gdzie kontekst dziecięcych marzeń spotyka się z rzeczywistością, nietrudno o rozczarowania. Przeszło 65% ankietowanych przed rozpoczęciem pracy w zawodzie miało o nim inne wyobrażenia – wykres 2 (36,2% zdecydowanie zgadza się, 31% raczej się zgadza). Jedynie 1,9% (10 osób spośród 525), które odpowiedziały na to pytanie, zdecydowanie nie zgadza się z tym stwierdzeniem, czyli ich wyobrażenia o zawodzie pokryły się z rzeczywistością. Z badania wynika, że jedynie nieco ponad jeden na dziesięciu architektów miał realistyczne wyobrażenie na temat tej pracy przed jej podjęciem.

**Wykres 2. Odpowiedzi dotyczące stwierdzenia: Inaczej wyobrażałam/em sobie pracę architekta, zanim zaczęłam/ąłem pracę w tym zawodzie**



- 1 – zdecydowanie się nie zgadzam,
- 2 – raczej się nie zgadzam,
- 3 – nie mam zdania,
- 4 – raczej się zgadzam,
- 5 – zdecydowanie się zgadzam

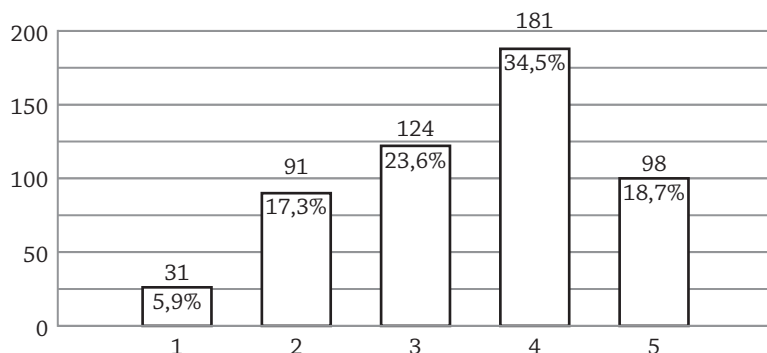
Źródło: opracowanie własne.

Nie wyklucza to jednak zadowolenia z pracy i dobrego samopoczucia wywołanego jej wykonywaniem – nie zawsze „inaczej” znaczy „gorzej”. 34,5% respondentów jest raczej zadowolonych z pracy, którą wykonuje, a 18,7% jest co do tego zdecydowanych. Prawie jedna czwarta ankietowanych (23,6%) ma jednak niejednoznaczny stosunek do swojej pracy i nie ma zdania w kwestii swojego zawodowego zadowolenia.



23,2% jednakże zadowolona nie jest – niemal 6% wyraża zdecydowane niezadowolenie, 17,3% zaś raczej nie jest zadowolona.

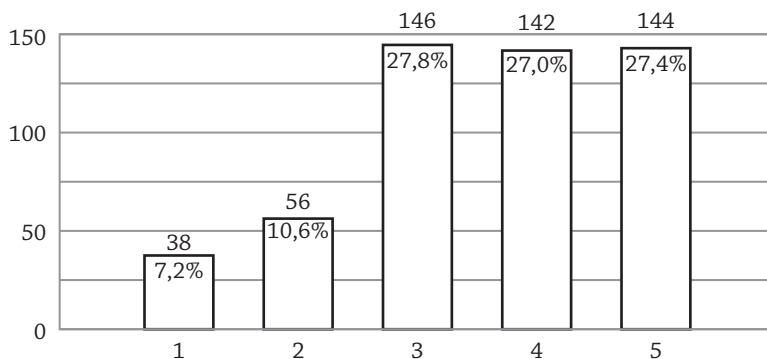
**Wykres 3. Odpowiedzi dotyczące stwierdzenia: Jestem zadowolona/y z pracy, którą wykonuję, i dobrze się w niej czuję**



- 1 – zdecydowanie się nie zgadzam,
- 2 – raczej się nie zgadzam,
- 3 – nie mam zdania,
- 4 – raczej się zgadzam,
- 5 – zdecydowanie się zgadzam

Źródło: opracowanie własne.

**Wykres 4. Odpowiedzi dotyczące stwierdzenia: Uważam, że bycie architektem to powód do dumy**



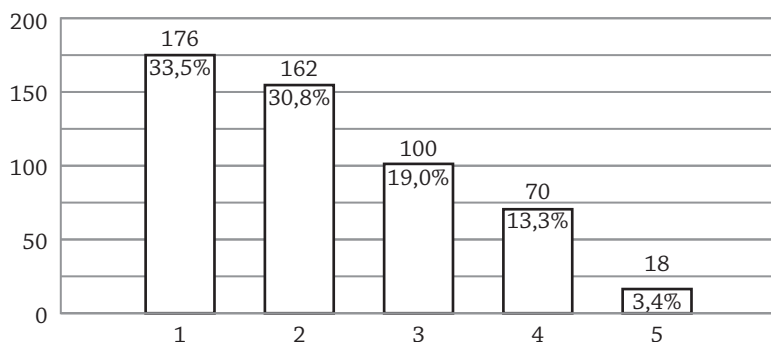
- 1 – zdecydowanie się nie zgadzam,
- 2 – raczej się nie zgadzam,
- 3 – nie mam zdania,
- 4 – raczej się zgadzam,
- 5 – zdecydowanie się zgadzam

Źródło: opracowanie własne.

W kwestii dumy zawodowej zdania są podzielone, ale nie aż tak, jak mogłyby sugerować odpowiedzi na powyższe pytania. Przynależność do grupy zawodowej architektów uważa za powód do dumy łącznie 54,4% ankietowanych. Zdania w tej kwestii nie ma przeszło co czwarty badany (27,8%), ale deklarujących, że raczej bądź zdecydowanie bycie architektem nie jest powodem do dumy, jest odpowiednio 10,6% oraz 7,2%, co daje łącznie 17,8% odpowiedzi. Poczucie dumy zatem zdecydowanie dominuje, co zdaje się jedynie potwierdzać badania Kasprzaka (2013) dotyczące zawodów kreatywnych i wysokiego poziomu ego wśród reprezentantów tych branż.

W kolejnej kwestii, tj. niezadowolenia z wynagrodzenia i umowy, architekci zdają się nawet jeszcze bardziej zgodni. Ponieważ badanie nie dotyczyło bezpośrednio stawek wynagrodzenia, ich wysokość nie była uwzględniana w żadnym z pytań ani statystyk. Wyniki wybrzmiewają jednak niemal jednogłośnie: jest to kwestia stanowczo negatywnie wpływająca na samopoczucie pracowników branży architektonicznej. Niemal 65% architektów nie jest zadowolonych ze swojego wynagrodzenia oraz warunków zatrudnienia. W części opisowej niniejszej ankiety wiele odpowiedzi wskazywało na brak poczucia stabilności w związku z powszechnym w branży brakiem umów o pracę, część pracowników nie ma zapewnionego nawet podstawowego ubezpieczenia zdrowotnego. Jedynie 3,4% osób deklaruje zdecydowane zadowolenie, 13,3% jest raczej zadowolonych, co pokazuje, że jest to sytuacja niemal marginalna.

**Wykres 5. Odpowiedzi dotyczące stwierdzenia: Satysfakcjonuje mnie mój poziom wynagrodzenia i umowa, na podstawie której pracuję**

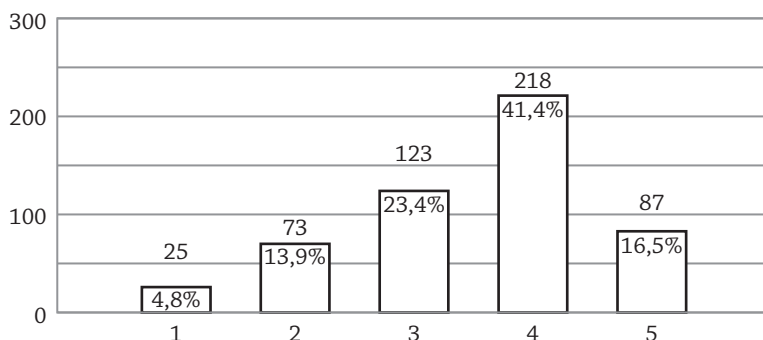


- 1 – zdecydowanie się nie zgadzam,
- 2 – raczej się nie zgadzam,
- 3 – nie mam zdania,
- 4 – raczej się zgadzam,
- 5 – zdecydowanie się zgadzam

Źródło: opracowanie własne.

Mimo bardzo niezadowolającej sytuacji w obszarze zatrudnienia i wynagrodzeń większość badanych architektów deklaruje, że lubi przychodzić do pracy. Zdecydowanych w tej kwestii jest 16,5% (czyli prawie tyle samo, co zadowolonych z poziomu wynagrodzeń – 16,7%), a raczej lubi – 41,4%, co łącznie daje 57,9% zadowolonych. Niejednoznaczny jest stosunek 23,4% respondentów, nie lubi przychodzić do swojej pracy zaś niemal co szósty architekt (18,7%).

**Wykres 6. Odpowiedzi dotyczące stwierdzenia: Lubię przychodzić do pracy**



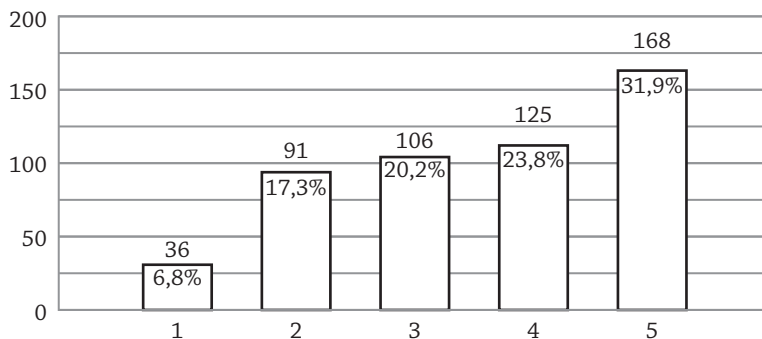
- 1 – zdecydowanie się nie zgadzam,
- 2 – raczej się nie zgadzam,
- 3 – nie mam zdania,
- 4 – raczej się zgadzam,
- 5 – zdecydowanie się zgadzam

Źródło: opracowanie własne.

Statystycznie więcej od osób deklarujących, że lubi do pracy przychodzić, jest tych, którzy twierdzą, że pojęcie *work-life balance* nie przystaje do ich rzeczywistości. W kontekście powszechności bezpłatnych nadgodzin i braku stabilnych umów z pracodawcami (tabela 1) konkretnych podstaw nabiera ogólny brak satysfakcji z wynagrodzenia i warunków zatrudnienia.

Rozkład głosów odnoszących się do brania pod uwagę przebranzowienia jest niemal równy (wykres 8), z niewielką przewagą rozważających taką możliwość. Sumarycznie 45,1% ankietowanych myśli o przebranzowieniu, 37% nie robi tego, 17,9% zaś ma niejednoznaczny stosunek do tej kwestii.

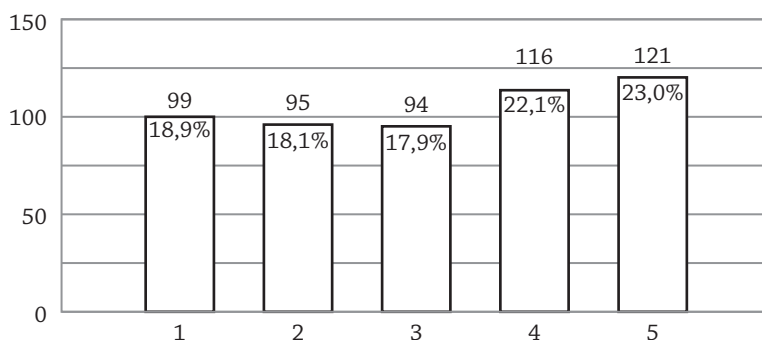
**Wykres 7. Odpowiedzi dotyczące stwierdzenia: Uważam, że moja praca zajmuje mi zbyt dużo czasu, na czym cierpią inne sfery życia**



- 1 – zdecydowanie się nie zgadzam,
- 2 – raczej się nie zgadzam,
- 3 – nie mam zdania,
- 4 – raczej się zgadzam,
- 5 – zdecydowanie się zgadzam

Źródło: opracowanie własne.

**Wykres 8. Odpowiedzi dotyczące stwierdzenia: Często myślę o przebranżowieniu**

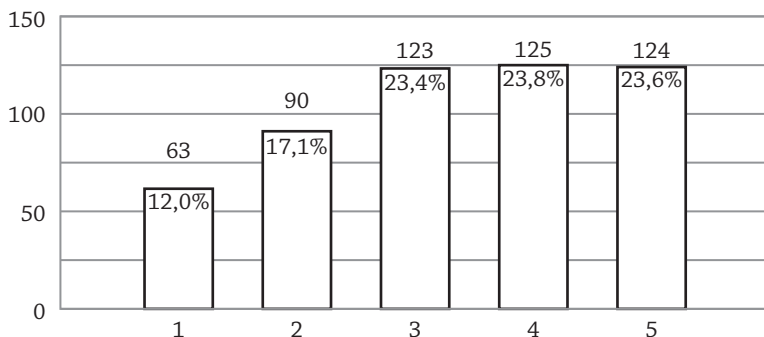


- 1 – zdecydowanie się nie zgadzam,
- 2 – raczej się nie zgadzam,
- 3 – nie mam zdania,
- 4 – raczej się zgadzam,
- 5 – zdecydowanie się zgadzam

Źródło: opracowanie własne.

O zmianie pracy w ramach tej samej branży (wykres 9) myśli nieco większy odsetek architektów od tych, którzy biorą pod uwagę przebranżowienie, i jest to prawie połowa ankietowanych (47,4%). Przeszło co czwarty ankietowany nie jest zainteresowany zmianą pracy w ramach tej samej branży (29,1%), 23,4% zaś ma do tej kwestii niejednoznaczny stosunek.

**Wykres 9. Odpowiedzi dotyczące stwierdzenia: Często myślę o zmianie pracy w ramach tej samej branży**

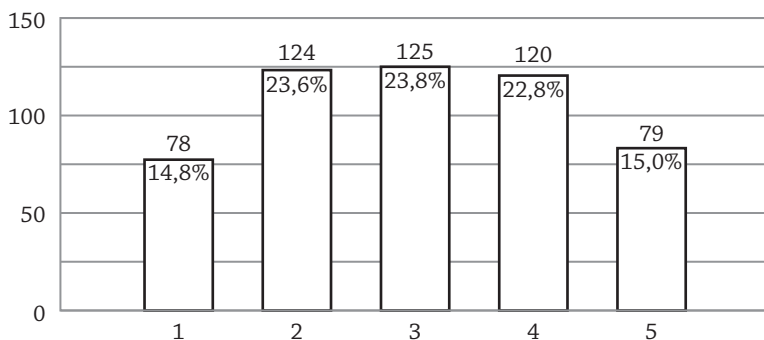


- 1 – zdecydowanie się nie zgadzam,
- 2 – raczej się nie zgadzam,
- 3 – nie mam zdania,
- 4 – raczej się zgadzam,
- 5 – zdecydowanie się zgadzam

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku poczucia bycia wykorzystywanym i niedocenianym, rozkład jest niemalże równy: 15% respondentów zdecydowanie stwierdza, że tak się czuje, 14,8% twierdzi odwrotnie. Podobnie: 23,6% raczej nie odczuwa wykorzystywania i niedoceniania, 22,8% – raczej odczuwa, 23,8% nie ma w tej kwestii jednoznacznej opinii.

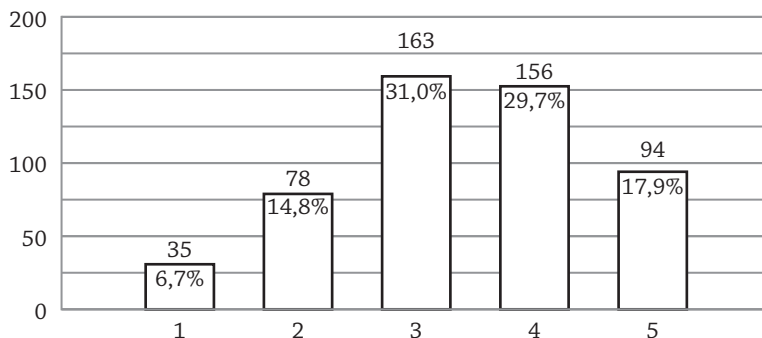
**Wykres 10. Odpowiedzi dotyczące stwierdzenia: Czuję się w pracy wykorzystywana/y i niedoceniana/y**



- 1 – zdecydowanie się nie zgadzam,
- 2 – raczej się nie zgadzam,
- 3 – nie mam zdania,
- 4 – raczej się zgadzam,
- 5 – zdecydowanie się zgadzam

Źródło: opracowanie własne.

**Wykres 11. Odpowiedzi dotyczące stwierdzenia: Mam dużą autonomię w wykonywanej pracy**



- 1 – zdecydowanie się nie zgadzam,
- 2 – raczej się nie zgadzam,
- 3 – nie mam zdania,
- 4 – raczej się zgadzam,
- 5 – zdecydowanie się zgadzam

Źródło: opracowanie własne.

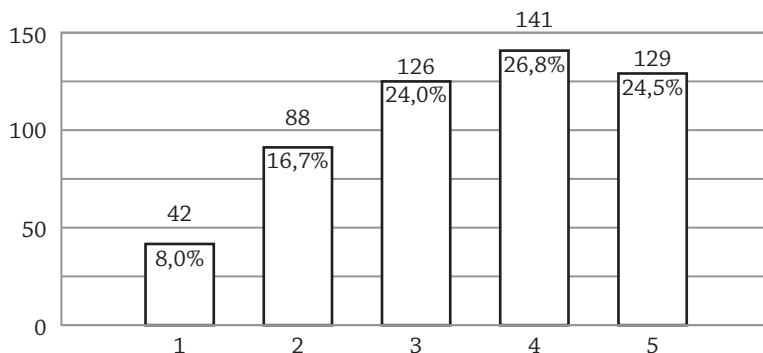
Poczucie posiadania autonomii w pracy podobnie nie jest deklarowane jednoznacznie (wykres 11): 31% ankietowanych nie ma wyraźnego zdania na ten temat, jednakże przewaga przesuwają się na stronę respondentów mających takie poczucie. 47,6% biorących udział w badaniu deklaruje, że autonomię w pracy posiada. Jedynie 6,7% jest zdecydowanych co do jej braku, a 14,8% raczej nie ma poczucia jej posiadania. Szczegółowa analiza ankiet wykazała także, że statystycznie częściej poczucie autonomii deklarowały osoby z większym stażem zawodowym oraz pracownicy większych przedsiębiorstw.

Statystycznie architekci mają dobrą opinię na temat swoich szefów i przełożonych. Ponad połowa respondentów uważa, że firmą, w której pracują, zarządzają osoby kompetentne, które darzą one dużym szacunkiem. Analiza szczegółowa wykazała, że respondenci często nie łączą swojego niezadowolenia z wynagrodzenia oraz umów, na podstawie których pracują, ze swoim podejściem do przełożonych, traktując je jako dwie rozłączne kwestie.

Niemal co czwarty ankietowany (24%) ma jednak do przełożonych stosunek niejednoznaczny, ponad drugie tyle (24,5%) zaś stwierdza, że zarządy firm, w których są zatrudnieni, są niekompetentne.

Odpowiedzi zobrazowane na wykresie 13 wyraźnie unaoczniają, że w większości pracowni architektonicznych brakuje znajomości i wykorzystania praktycznego koncepcji zarządzania przez zaangażowanie. Jedynie nieco ponad 30% ankietowanych twierdzi, że firma motywuje ich do wykonywania ponadnormatywnych obowiązków.

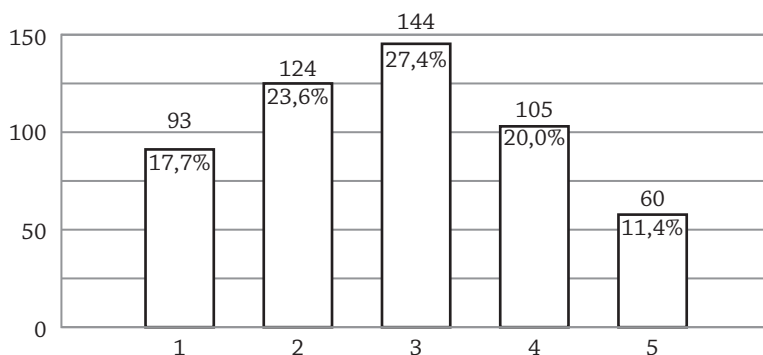
**Wykres 12. Odpowiedzi dotyczące stwierdzenia: Uważam, że firmą, w której pracuję, zarządzają osoby kompetentne, które darzę dużym szacunkiem**



- 1 – zdecydowanie się nie zgadzam,
- 2 – raczej się nie zgadzam,
- 3 – nie mam zdania,
- 4 – raczej się zgadzam,
- 5 – zdecydowanie się zgadzam

Źródło: opracowanie własne.

**Wykres 13. Odpowiedzi dotyczące stwierdzenia: Firma motywuje mnie do dawania z siebie więcej, niż określa to mój zakres obowiązków**



- 1 – zdecydowanie się nie zgadzam,
- 2 – raczej się nie zgadzam,
- 3 – nie mam zdania,
- 4 – raczej się zgadzam,
- 5 – zdecydowanie się zgadzam

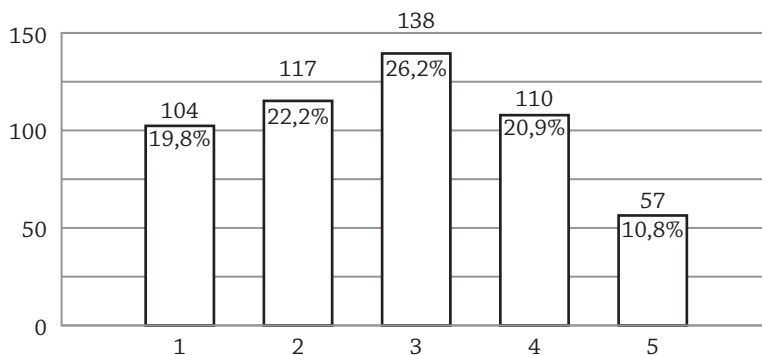
Źródło: opracowanie własne.

Integralnie łączy się to z informacjami umieszczonymi na wykresie 14, z którego wynika, że analogiczny odsetek respondentów deklaruje, iż ich ponadstandardowe wysiłki zostają przez przełożonych dostrzeżone i pozytywnie skomentowane. Niemal

70% nie czuje się przez firmy motywowane, a ich zaangażowanie służy jedynie ich osobistej satysfakcji. W kontekście powszechnego w branży braku systemów premiowych oraz benefitów pozapłacowych wyrażona powszechna gotowość do pracy w ponadstandardowych godzinach (wykres 18), gdy wymaga tego zadanie, może być motywowana szczególnym stosunkiem do swojego zawodu.

Można wręcz przyjąć za prawdziwe stwierdzenie, iż z danych tych wynika, że w branży architektonicznej pracownicy wykazują ponadstandardowe zaangażowanie właściwie przy minimalnym lub żadnym wsparciu tej postawy ze strony swoich przełożonych – rozumianym jako strategiczne i celowe planowanie oraz prowadzenie działań mające na celu wzmaganie zaangażowania pracowników.

**Wykres 14. Odpowiedzi dotyczące stwierdzenia: Moje ponadnormatywne zaangażowanie w zadania zawsze jest dostrzegane i pozytywnie komentowane przez przełożonych**



- 1 – zdecydowanie się nie zgadzam,
- 2 – raczej się nie zgadzam,
- 3 – nie mam zdania,
- 4 – raczej się zgadzam,
- 5 – zdecydowanie się zgadzam

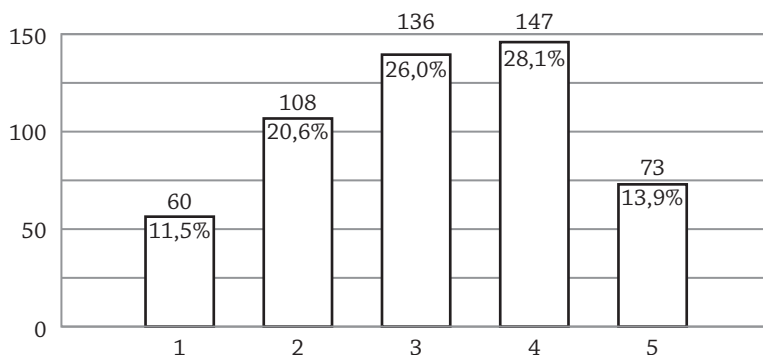
Źródło: opracowanie własne.

Partycypacja pracowników w decyzjach firmowych jest zauważalna (wykres 15) – 42% badanych deklaruje, że ich sugestie i opinie są uwzględniane podczas podejmowania decyzji, 26% nie ma na ten temat zdania, przeszło 30% zaś twierdzi, że ich zdanie nie ma wpływu na decyzje podejmowane w firmie, w której pracują.

Faktem, który zasługuje na pozytywny komentarz, są deklarowane przez respondentów firmowe relacje międzyludzkie. Przeważająca większość twierdzi, że właśnie relacje ze współpracownikami i/lub przełożonymi sprawiają, że chcą pracować w danej firmie. Aż 72,5% ankieterów deklaruje pozytywne nastawienie do współpracowników i panującej w firmie atmosfery.



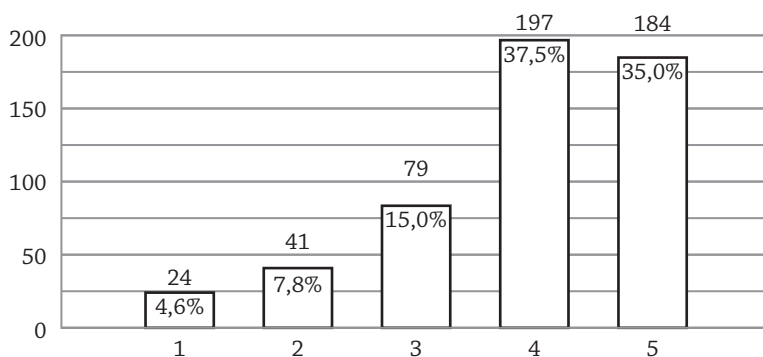
**Wykres 15. Odpowiedzi dotyczące stwierdzenia: Sugestie i opinie pracowników są uwzględniane przy podejmowaniu decyzji w firmie**



- 1 – zdecydowanie się nie zgadzam,
- 2 – raczej się nie zgadzam,
- 3 – nie mam zdania,
- 4 – raczej się zgadzam,
- 5 – zdecydowanie się zgadzam

Źródło: opracowanie własne.

**Wykres 16. Odpowiedzi dotyczące stwierdzenia: Moje relacje ze współpracownikami i/lub przełożonymi mają wpływ na to, że chcę pracować w tej firmie**



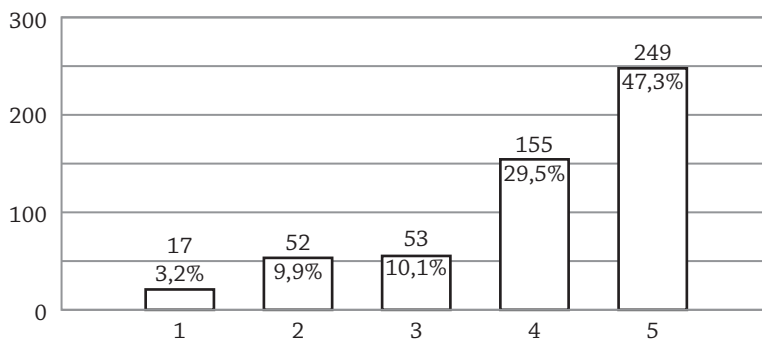
- 1 – zdecydowanie się nie zgadzam,
- 2 – raczej się nie zgadzam,
- 3 – nie mam zdania,
- 4 – raczej się zgadzam,
- 5 – zdecydowanie się zgadzam

Źródło: opracowanie własne.

Także możliwość uzyskania porady od bardziej doświadczonego kolegi po fachu, deklarowana niemal przez 77% respondentów, jest ważnym elementem atmosfery

w pracy i warunków sprzyjających kreatywności. Przeszło co dziesiąty architekt deklaruje jednak, że takiej możliwości nie ma.

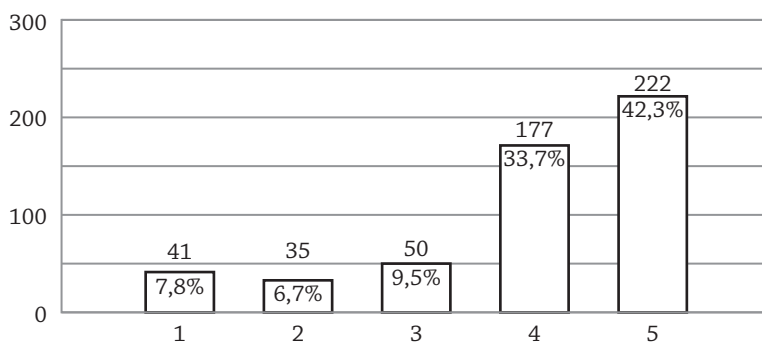
**Wykres 17. Odpowiedzi dotyczące stwierdzenia: Kiedy mam jakieś wątpliwości związane z zadaniem, zawsze mam kogo zapytać o radę**



- 1 – zdecydowanie się nie zgadzam,
- 2 – raczej się nie zgadzam,
- 3 – nie mam zdania,
- 4 – raczej się zgadzam,
- 5 – zdecydowanie się zgadzam

Źródło: opracowanie własne.

**Wykres 18. Odpowiedzi dotyczące stwierdzenia: Gdy wymaga tego zadanie, pracuję w godzinach ponadwymiarowych lub w dni wolne**



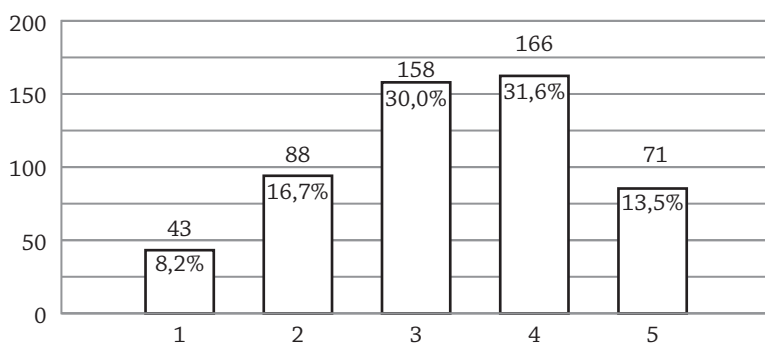
- 1 – zdecydowanie się nie zgadzam,
- 2 – raczej się nie zgadzam,
- 3 – nie mam zdania,
- 4 – raczej się zgadzam,
- 5 – zdecydowanie się zgadzam

Źródło: opracowanie własne.

Być może właśnie ze względu na poczucie wspólnoty i dobre relacje wewnątrz-firmowe podobny odsetek respondentów jest gotów pracować w dni wolne oraz ponadnormatywnym czasie, gdy wymaga tego sytuacja. Brak zgody na nadgodziny jest tu wręcz sytuacją marginalną i dotyczy niespełna 15% badanych (wykres 18).

Mimo wielu elementów, które przyczyniają się do niezadowolenia architektów na wielu płaszczyznach, znaczny jest odsetek badanych, którzy twierdzą, że ich zadania są ciekawe i spójne z ich wizją rozwoju zawodowego. Sumarycznie 45,1% ankietowanych wyraziło się na ten temat twierdząco. Dla 30% nie jest to kwestia jednoznaczna i nie mają o niej zdania. W przypadku 8,2% respondentów ich wizja zadań i rozwoju zawodowego zdecydowanie różni się z tą, którą realizuje ich firma. 16,7% zadeklarowało, że ich obowiązki raczej się nie pokrywają z ich osobistymi preferencjami w tej materii.

**Wykres 19. Odpowiedzi dotyczące stwierdzenia: Moje zadania są ciekawe i spójne z moją wizją rozwoju zawodowego**



- 1 – zdecydowanie się nie zgadzam,
- 2 – raczej się nie zgadzam,
- 3 – nie mam zdania,
- 4 – raczej się zgadzam,
- 5 – zdecydowanie się zgadzam

Źródło: opracowanie własne.

## Podsumowanie

Czy zatem statystyczny architekt jest zaangażowany w swoją pracę? Badanie wykazało, że odpowiedź na to proste z pozoru pytanie jest dużo bardziej złożona, niż mogłoby się wydawać. Przytłaczająca większość ankietowanych architektów jest niezadowolona z warunków swojego zatrudnienia oraz wysokości zarobków. Skarżą się także na zbyt duże wymagania w stosunku do otrzymywanego wynagrodzenia.

Brak stabilnych umów zatrudnienia był wymieniany również jako podstawa do braku poczucia stabilności życiowej, która dla dużej części ankietowanych była istotna.

Znaczny jest odsetek biur w żaden sposób nierozliczających nadgodzin bądź pracy w dni ustawowo wolne, które z kolei – jak wynika z odpowiedzi ankietowanych – są w tej branży powszechne. Sięgając do dwuskładnikowej teorii Herzberga, architektów próbuje się motywować do pracy bez zapewnienia zadowolenia z wyjściowych, podstawowych warunków, co często prowadzi do frustracji i myślenia dużej części ankietowanych o zmianie pracy w ramach zawodu lub całkowitego przebrzdżowania. Jednocześnie jednak duży odsetek architektów deklaruje poczucie dumy z bycia architektem i przeszło połowa ankietowanych twierdzi, że lubi swoją pracę i dobrze się w niej czuje.

Na pozytywny komentarz zasługują deklarowane przez respondentów relacje międzyludzkie panujące w pracowniach architektonicznych. Niemal trzy czwarte badanych wskazuje je jako istotny element, który wiąże ich z daną firmą. Przeszło 75% ankietowanych może również liczyć na wsparcie przy wykonywaniu zadań. Mało pracowni kształtuje to jednak w sposób świadomy i wielu pracowników nie czuje się docenianych za swój ponadnormatywny wkład, co z kolei nie motywuje ich do kontynuowania takich przedsięwzięć i stopniowo może prowadzić do wypalenia zawodowego. **Wyniki przeprowadzonych badań pozwalają odrzucić postawioną we wstępie hipotezę badawczą, że wśród polskich architektów występuje deficyt zaangażowania zawodowego.** Ze zgromadzonych danych wynika, że pracownicy branży architektonicznej wykazują ponadstandardowe zaangażowanie przy minimalnym lub żadnym wsparciu tej postawy ze strony przełożonych – rozumianym jako strategiczne i celowe planowanie oraz prowadzenie działań mających na celu wzmaganie zaangażowania pracowników.

Świadome wdrożenie koncepcji zarządzania przez zaangażowanie mogłoby w wielu pracowniach architektonicznych przynieść bardzo dobre rezultaty. Znaczna liczba pracowników jest skłonna do poświęceń nawet bez szczególnych, wspierających te postawy działań ze strony zarządów. Takie zachowania są obserwowane w branżach kreatywnych ze względu na charakter pracy twórczej, która w sposób naturalny angażuje emocjonalnie.

Dla lepszego samopoczucia pracowników należałoby również bardziej wsłuchiwać się w ich indywidualne potrzeby i plany rozwoju ścieżki zawodowej – wówczas korzyść mogłaby być obopólna. Tematem na oddzielne opracowanie są zarówno kwestie niedoszacowania stawek w całej branży architektonicznej, generującego największy dostrzegany przez pracowników problem, tj. zbyt niskie pensje i niekorzystne umowy, jak i przyczyny takiej sytuacji.

Badanie prezentuje statyczny obraz sytuacji, a ponieważ czynniki determinujące satysfakcję z pracy mogą zmieniać się w czasie, zaleca się ich badanie w perspektywie

długoterminowej. Aby uzyskać wyniki wykazujące zmiany w czasie, należałoby powtarzać badanie cyklicznie.

Badania nad czynnikami determinującymi dobrostan zawodowy i poziom zaangażowania powinny uwzględniać perspektywę zarówno pracowników, jak i pracodawców. Niniejsze badanie dotyczyło jedynie tych pierwszych. Na dalszym etapie badanie można rozszerzyć o część dotyczącą pracodawców w branży architektonicznej, aby uzyskać obustronny wgląd w sytuację na rynku. Ponadto, jedynym źródłem oceny były kwestionariusze samooceny pracowników. Należałoby więc wykorzystać inne źródła. W kolejnych iteracjach badania można również badać powiązania między czynnikami determinującymi dobrostan zawodowy a ich poszczególnymi składnikami.

Przeprowadzone badania wykazały, że bardzo duża część polskich architektów ma pozytywny stosunek do swojego zawodu, odnajduje się w nim i często spełnia. Wobec tych faktów, aby poprawić sytuację pracowników tej branży, należałoby skupić się na eliminowaniu wskazywanych przez ankietowanych mankamentów oraz wspieraniu pozytywnych aspektów. Należy bowiem zauważyć, że już w tej chwili branża architektoniczna dysponuje dużym kapitałem wyjściowym w postaci wielu zaangażowanych pracowników, którzy mimo napotykaných trudności – czasem wbrew racjonalnym argumentom – wciąż pozostają wierni swojemu „dziecięcemu marzeniu”.

## Bibliografia

- Boschma, R., Fritsch, M. (2009). Creative Class and regional growth: empirical evidence from eight European countries. *Economic Geography*, 85(4), 391–423.
- Frąckowiak, M. (2018). *Architektem się bywa. Raport z badania jakościowego warszawskich architektów*. Warszawa: Fundacja Bęc Zmiana, Biuro Architektury i Planowania Przestrzennego Urzędu m.st. Warszawy, <https://www.nck.pl/badania/raporty/827384961#> (dostęp: 14.11.2022).
- Juchnowicz, M. (2010). *Zarządzanie przez zaangażowanie – koncepcja, kontrowersje, aplikacje*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Juchnowicz, M. (2012). *Zaangażowanie pracowników – sposoby oceny i motywowania*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Juchnowicz, M. (red.) (2014). *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kasprzak, R. (2013). *Przemysły kreatywne w Polsce – perspektywy i uwarunkowania*. Kamon Consulting, <https://cor.sgh.waw.pl/handle/20.500.12182/391> (dostęp: 14.11.2022).
- Reduta, M. (2014). *Komunikat z badań CBOS nr 161/2014: Polacy o architektach*. Warszawa: Fundacja Centrum Badania Opinii Społecznej, [https://www.cbos.pl/SPI-SKOM.POL/2014/K\\_161\\_14](https://www.cbos.pl/SPI-SKOM.POL/2014/K_161_14). PDF (dostęp: 14.11.2022).
- Stępnik, Ł. i in. (red.). (2018). *RZUT. Kwartalnik Architektoniczny +15 – ZAWÓD*, 1.

## Abstract

### Professional Engagement of Architects

The aim of the article is to outline the general issues related to the work of architects and to diagnose their professional group in terms of perceived job satisfaction and engagement in work. The study is intended to answer the question of whether the average architect is, in general terms, satisfied with his job. The conducted research aimed to determine the level of job satisfaction and engagement in the study group practicing the profession of an architect in the Polish market. The subject of the research analysis consists of answers to questions concerning the subjective perception of one's own professional situation, starting from the confrontation of the ideas about the profession with reality, through the sense of satisfaction with employment conditions, the scope of duties, and relationships with colleagues and superiors. The material is intended to serve as an introduction to further diagnosis of the architectural environment in Poland.

**Keywords:** professional engagement, creative industries, architects, creative professions, architect

**JEL Classification Codes:** M12, M54

#### **mgr inż. arch. Kamila Doniec**

Z wyróżnieniem ukończyła Wydział Architektury Politechniki Warszawskiej. Studiowała też w ramach wymiany Erasmus+ na Wydziale Architektury Politechniki Brneńskiej. Absolwentka kierunku menedżerskiego w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Aktywna zawodowo architekt. W swojej pracy naukowej w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim koncentruje się na zawodach kreatywnych i grupie zawodowej architektów, chcąc popularyzować świadome wykorzystywanie narzędzi z obszaru zarządzania w tej grupie zawodowej.

e-mail: kamila.doniec@gmail.com

ORCID: 0000-0002-8853-4191