

# Autonomiczna czy kontrolowana? O motywacji pracowników platformowych w systemie pracy na żądanie w Polsce

Dominika Polkowska   
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

<https://doi.org/10.18778/1733-8069.20.1.06>

**Słowa kluczowe:** praca platformowa, teoria autodeterminacji, motywacja do pracy

**Abstrakt:** Praca za pośrednictwem platform na żądanie obok cech pozytywnych, do których zaliczają się np. elastyczność czasu pracy czy łatwość wejścia i wyjścia, wykazuje również cechy negatywne: wysoki poziom niepewności zatrudnienia, niskie i niepewne zarobki czy wpływ algorytmów, których zasad funkcjonowania nie znamy. Mimo tego coraz więcej osób podejmuje takie zajęcia. Wykorzystując teorię autodeterminacji Deciego i Ryana, artykuł odpowiada na pytanie, jakie rodzaje motywacji – motywacja autonomiczna czy kontrolowana – wyjaśniają podejmowanie pracy platformowej typu offline. Badania przeprowadzone wśród kurierów i kierowców pracujących za pośrednictwem aplikacji w Polsce pokazują, że w tym przypadku mamy do czynienia z obydwojema rodzajami motywacji. Jednak motywacja autonomiczna przeważa nad kontrolowaną, czego przejawem jest zaspokajanie potrzeb autonomii, kompetencji oraz więzi z innymi poprzez wykonywanie pracy platformowej.

## Dominika Polkowska

Doktor habilitowana, socjolożka, zastępczyni dyrektora Instytutu Socjologii Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie. Jej zainteresowania naukowe koncentrują się wokół socjologii pracy i stosunków przemysłowych. Od kilku lat prowadzi badania dotyczące pracy platformowej w kontekście zatrudnienia prekarnego (w tym migrantów) i nowych uregulowań prawnych na poziomie Unii Europejskiej. Wykorzystuje głównie badania jakościowe. Kierowniczką kilku projektów międzynarodowych.

e-mail: [dominika.polkowska@mail.umcs.pl](mailto:dominika.polkowska@mail.umcs.pl)



© by the author, licensee University of Lodz, Poland  
This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution license CC-BY-NC-ND 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>)

## Wprowadzenie

Rynek pracy na żądanie jest jednym z szybciej rozwijających się rynków nie tylko w Polsce, ale i na całym świecie. Chociaż realna wielkość czy zasięg tego rynku są trudne do oszacowania, to z roku na rok przybywa osób, dla których istotnym źródłem dochodu jest praca platformowa. Pracę na żądanie (inaczej pracę platformową) za pośrednictwem aplikacji/platform rozumiem jako formę pracy, w której tradycyjne czynności zawodowe, takie jak transport pasażerski, dostawa jedzenia, sprząatanie czy robienie zakupów, są wykonywane za pośrednictwem aplikacji zarządzanych przez firmy, które bezpośrednio ingerują w ustalanie minimalnych standardów jakości usług oraz w dobór i zarządzanie siłą roboczą (rolą aplikacji jest w tym przypadku odpowiednie skojarzenie zleceniodawców i zleceniobiorców) (De Stefano, 2016). Wśród cech charakterystycznych takiej pracy, na które zwraca się uwagę w pierwszej kolejności, należy wymienić łatwość wejścia i wyjścia (Cramer, Krueger, 2016; Dunn, 2020) czy minimalne koszty początkowe dla pracownika (w kontekście kosztów finansowych, ale też kosztów podnoszenia kwalifikacji). Te cechy przyciągają szczególnie ludzi młodych, którzy dopiero stawiają swoje pierwsze kroki na rynku pracy, a także migrantów, dla których jest to często jedyna praca, jaką mogą podjąć bez znajomości lokalnego języka.

To, co z jednej strony może wydawać się zaletą takiej pracy, w szerszym kontekście będzie składało się na jej wady: elastyczność może prowadzić do niepewności i podwyższonego ryzyka narzucanego przez platformy (Harmon, Silberman, 2019), a autonomia będzie się kończyć dokładnie tam, gdzie wskaże algorytm, na którego działanie nie mamy wpływu (Pichault, McKeown, 2019; Wood, 2019; Umer, 2021). Dotychczasowe badania dowodzą, że w ostatecznym rozrachunku bilans zysków i strat takiej pracy jest pozytywny dla platformy, a negatywny dla pracownika (Rosenblat, Stark, 2016). Za sukcesem platform stoi bowiem bardzo nisko płatna praca wielu ludzi, którzy nie mają na nią żadnego wpływu, ponieważ o skali ich zarobków i warunkach pracy decyduje algorytm, a nie umiejętności czy zaangażowanie.

Wskazana definicja pracy platformowej Valerio De Stefano jest tylko jedną z wielu tego typu definicji. Jednak bez względu na to, jaką ostatecznie perspektywę przyjmujemy, wszystkie one pokazują, że praca platformowa nie jest zjawiskiem jednorodnym, co sprawia, że możemy wskazać różne jej typy. I tak na przykład Ursula Huws (Huws, Spencer, Syrdal, 2018) wyróżnia pracę realizowaną online (na przykład Amazon Mechanical Turk – AMT, Clickworker), gdzie praca zamawiana i realizowana jest całkowicie za pośrednictwem internetu, oraz offline (tzw. na żądanie) – zadaniem platformy (aplikacji) jest wyłącznie łączenie klientów i dostawców usług (np. Uber, Glovo) (De Stefano, 2016), ale sama praca wykonywana jest w sposób standardowy (offline). Platformy typu offline dominują w Polsce (transport pasażerski na żądanie oraz dostawy jedzenia na żądanie), rynek pracy online jest zaś marginalny i praktycznie do tej pory niezbadany (w przeciwieństwie do krajów zachodnich, gdzie istnieje wiele badań dotyczących warunków pracy pracowników na platformach online – np. na niedostępnej w Polsce platformie AMT).

Badania dotyczące pracy platformowej pokazują, że dominujące wśród pracowników poczucie tymczasowości (wyrażające się dorywczym charakterem pracy, niewiązaniem z nią perspektyw na przyszłość, brakiem myślenia o karierze i stabilizacji) powoduje, że mimo niekorzystnych warunków pracy są oni jednak z niej zadowoleni, co stoi niejako w sprzeczności z dotychczasowym postrzeganiem pracy o charakterze prekarnym (której cechy praca platformowa wykazuje, zob. Hua, Kasturi, 2018; Polkowska, 2019).

Wobec powyższego nasuwa się pytanie o to, co sprawia, że pracownicy wykonują pracę platformową, skoro spełnia ona cechy pracy prekarnej (Vosko, Zukewich, Cranford, 2003; Kalleberg, Dunn, 2016). Szukając odpowiedzi na nie, skoncentruję się na motywacjach pracowników platformowych do wykonywania swojej pracy. Posiłkując się teorią autodeterminacji Edwarda L. Deciego i Richarda M. Ryana, moje pytanie badawcze dotyczy tego, **jakie rodzaje motywacji (motywacja autonomiczna czy kontrolowana) wyjaśniają podejmowanie pracy platformowej typu offline pomimo nieatrakcyjnych (prekarnych) warunków pracy.**

W związku z tym, że brakuje pogłębionych opracowań, które dotyczą motywacji do pracy wśród pracowników platformowych, niniejszy artykuł, przyjmując teorię autodeterminacji (SDT) jako główny kontekst teoretyczny, uzupełnia tę lukę w odniesieniu do pracowników polskich.

Na wstępie artykułu prezentuję podstawowe założenia teorii autodeterminacji, która stanowi kontekst teoretyczny pracy. Następnie dokonuję przeglądu najważniejszych badań dotyczących motywacji pracowników platformowych. W kolejnej części zarysowuję konteksty historyczny i formalny obecności platform w Polsce. W dalszej kolejności wskazuję na metodologiczne podstawy analiz i przechodzę do analiz empirycznych oraz wniosków.

## Teoria autodeterminacji

Głównym podłożem teoretycznym niniejszych rozważań jest teoria autodeterminacji (ang. *Self-Determination Theory* – SDT). Dotychczas znalazła ona swoje zastosowanie w analizach dotyczących rodziny, edukacji, opieki zdrowotnej, sportu i aktywności fizycznej, psychoterapii, a także motywacji do pracy (Deci, Ryan, 1985; Ryan, Deci, 2017). Korzenie teorii SDT sięgają teorii motywacji Victora H. Vrooma (1964). Opierając się na tej właśnie koncepcji, Lyman W. Porter i Edward E. Lawler III (1968) zaproponowali model wewnętrznej i zewnętrznej motywacji do pracy. Motywacja wewnętrzna polega na tym, że ludzie wykonują daną czynność, ponieważ uważają ją za interesującą i czerpią spontaniczną satysfakcję z niej samej. W przeciwieństwie do tego motywacja zewnętrzna wymaga rzeczywistych nagród, satysfakcja nie wynika zatem z samej aktywności, ale raczej z zewnętrznych konsekwencji, do których dana aktywność prowadzi.

Koncepcja Portera i Lawlera była kontynuowana przez Deciego i Ryana. Podobnie jak poprzednicy uważali oni, że motywacja do pracy może przyjmować formę motywacji wewnętrznej bądź

zewnętrznej. Źródła motywacji umiejscowione są bowiem zarówno wewnątrz jednostki (np. pędy, emocje), jak i w środowisku, w którym ona funkcjonuje. Jednak kluczowe dla SDT w tym ujęciu jest rozróżnienie między motywacją autonomiczną a motywacją kontrolowaną (Gagné, Deci, 2005). Motywacja wewnętrzna jest przykładem motywacji autonomicznej. Kiedy ludzie angażują się w działanie, ponieważ uważają je za interesujące, wykonują je całkowicie dobrowolnie (np. pracuję, uczę się, ponieważ sprawia mi to przyjemność). W przeciwieństwie do tego bycie kontrolowanym wiąże się z działaniem pod presją, poczuciem konieczności angażowania się w działania. Motywacja kontrolowana jest więc przykładem motywacji zewnętrznej. W ujęciu SDT motywacja autonomiczna i kontrolowana różnią się zarówno pod względem podstawowych procesów regulacyjnych, jak i towarzyszących im doświadczeń, a ponadto zachowania mogą zostać scharakteryzowane pod względem stopnia, w jakim są one autonomiczne lub kontrolowane.

Motywacja wewnętrzna polega więc na tym, że pracownicy znajdują wewnętrzne powody, aby wykonywać swoją pracę. Teoria sprowadza te powody do trzech podstawowych potrzeb psychologicznych, które wymagają zaspokojenia poprzez określone aktywności (w tym przypadku pracę): potrzeby autonomii, potrzeby kompetencji oraz potrzeby więzi z innymi (Deci, Ryan, 2000). Autonomia wiąże się z potrzebą odczuwania wolności i sprawowania kontroli nad swoimi działaniami. Kompetencje odnoszą się do poczucia posiadania umiejętności i odczuwania uznania w wypełnianiu społecznie użytecznej roli. Potrzeba więzi jest zaspokajana, gdy osoba czuje więź społeczną i ma poczucie przynależności poprzez wykonywanie swojej pracy. Jak pisze Ewa Wojtowicz, analizując prace Deciego i Ryana: wewnętrzna motywacja wyjaśnia naturalną potrzebę człowieka do asymilacji, osiągania mistrzostwa w tym, co robi, spontanicznego zainteresowania czynnościami i odkrywania nowych obszarów czy zagadnień (Wojtowicz, 2014). Motywacje zewnętrzne z kolei odnoszą się do bodźców i czynników związanych z jakością pracy, takich jak wynagrodzenie, warunki pracy i świadczenia socjalne. Motywacje wewnętrzne i zewnętrzne nie muszą być postrzegane jako wzajemnie się wykluczające: jednostki mogą być motywowane do pracy jednocześnie przez oba źródła (Gagné, Deci, 2005).

Warto nadmienić, że motywacja autonomiczna obejmuje motywację wewnętrzną i dobrze zinternalizowaną motywację zewnętrzną. Internalizacja jest tutaj definiowana jako przyjmowanie przez ludzi wartości, postaw lub struktur regulacyjnych w taki sposób, że zewnętrzna regulacja zachowania jest przekształcana w regulację wewnętrzną, a tym samym nie wymaga już obecności zewnętrznego warunku (pracuję nawet wtedy, gdy szef nie patrzy) (Gagné, Deci, 2005: 334). Tak więc bycie autonomicznie zmotywowanym oznacza bycie zmotywowanym przez własne zainteresowanie działaniem (tj. motywacja wewnętrzna) i/lub dlatego, że wartość tego działania została zintegrowana z własnym ja (tj. zintegrowana motywacja zewnętrzna). Natomiast gdy motywacja jest regulowana zewnętrznym, ludzie działają z zamiarem uzyskania pożądanej lub uniknięcia niepożądanego konsekwencji, są zatem pobudzani do działania tylko wtedy, gdy działanie zmierza do określonych celów (np. pracuję, gdy szef patrzy) (Gagné, Deci, 2005: 334). Oznacza to, że zachowania motywowane zewnętrznym mogą się znacznie różnić pod względem stopnia, w jakim są kontrolowane, a w jakim autonomiczne (Ryan, Connell, 1989), natomiast zachowania motywowane wewnętrznym zawsze są autonomiczne.

## Badania nad motywacją pracowników platformowych

Wątek motywacji pracowników platformowych do pracy nie był do tej pory nadmiernie eksploatowany. Często łączony był z innymi zagadnieniami, np. dotyczącymi jakości pracy (Dunn, 2020), prekarności (ang. *precariousness*) (Malin, Curry, 2016; Peticca-Harris, DeGama, Ravishankar, 2020) czy zarządzania algorytmicznego (Rosenblat, Stark, 2016; Rosenblat, 2018; Ravenelle, 2019).

Dostępne badania dotyczące motywacji pracowników koncentrują się na różnych aspektach tego zagadnienia i w większości dotyczą platform typu online. Nicolas Kaufmann, Thimo Schulze i Daniel Veit (2011) badali motywację pracowników wykonujących tzw. mikropracę za pośrednictwem platformy AMT i dowiedli, że zewnętrzne kategorie motywacji (natychmiastowe vs. opóźnione wypłaty, motywacja społeczna) mają silny wpływ na czas spędzony na platformie. Jednak dla wielu pracowników ważniejsze są aspekty motywacji wewnętrznej, w szczególności różne aspekty motywacji opartej na przyjemności, takie jak autonomia zadania i różnorodność umiejętności. Z kolei badania Namwona Kima i innych (2023) pokazały, że elastyczność i możliwości pracy na platformie online pozytywnie wpływają zarówno na motywację wewnętrzną, jak i zewnętrzną. Z jednej strony platformy zapewniają pracownikom przyjemne i interesujące możliwości uczenia się nowych rzeczy, jednak z drugiej nakładają presję w odniesieniu do tego, co pracownik musi robić, aby faktycznie w ten sposób zarobić na życie. W badaniach Jamesa Muldoona i Paula Apostolidisa (2023) wykazano natomiast, że stosunkowo wysoka satysfakcja pracowników z nisko płatnej pracy o niskim statusie była możliwa, ponieważ w ich przypadku zacierała się tradycyjna różnica między pracą a czasem wolnym. Wreszcie wyniki badań Eurofoundu i EIGE (Eurofound, 2023), koncentrujące się na różnicach między płciami w motywacji do pracy platformowej, pokazały, że kobiety częściej angażują się w ten typ pracy, aby uzyskać dodatkowy dochód i zapewnić sobie dodatkową elastyczność (ang. *work-life balance*). Z kolei mężczyźni zazwyczaj angażują się w pracę platformową ze względu na możliwość pracy na całym świecie.

Wśród badań koncentrujących się wyłącznie na motywacji pracowników platformowych offline wyróżnia się opracowanie Petera Norlandera (Norlander i in., 2021). Badania porównujące kierowców pracujących za pośrednictwem aplikacji UberX oraz kierowców korporacyjnych (tradycyjnych) taksówek dowiodły, że kierowcy UberX odczuwają znacznie większą kontrolę organizacyjną w porównaniu z kierowcami korporacyjnych taksówek, ale nie zgłaszają znacząco różnych poziomów wewnętrznej motywacji, satysfakcji czy przyjemności z pracy (Norlander i in., 2021). Z kolei badania Annarosy Pesole i innych (2018), przeprowadzone na bazie kwestionariusza COLLEEM (European Commission, b.r.), wykazały, że najczęściej wymieniane motywacje do pracy platformowej odnoszą się do elastyczności i autonomii oferowanej przez pracę platformową (elastyczność w zakresie miejsca i czasu pracy, możliwość osiągnięcia *work-life balance* oraz bycie własnym szefem), a następnie do cech samej pracy (interesujące zatrudnienie, atrakcyjne wynagrodzenie), natomiast rzadziej wymienianymi motywacjami są te negatywne (trudności w znalezieniu stałej pracy, kwestie zdrowotne, praca w niepełnym wymiarze godzin).

Kontekst lokalnego rynku pracy został uwzględniony w badaniach Woutera Zwysena i Agnieszki Piasnej (2023). Na podstawie wyników badań z 14 państw zauważyli oni, że większe prawdopodobieństwo

angażowania się w pracę online występuje w regionach z mniejszymi możliwościami podejmowania pracy offline. Wzrost popularności pracy platformowej zależy więc od dynamiki tradycyjnego rynku pracy: w regionach o mniejszych możliwościach zatrudnienia i gdzie oferowane miejsca pracy są ogólnie niższej jakości, występuje większe rozpowszechnienie pracy platformowej. W kontekście polskim warto zwrócić uwagę na wyniki badania Zuzanny Kowalik, Piotra Lewandowskiego, Pawła Kaczmarczyka (2023), które dotyczyło jakości pracy pracowników platformowych ze zwróceniem szczególnej uwagi na różnice między pracownikami polskimi a migrantami.

W kontekście teorii SDT na szczególną uwagę zasługuje analiza zespołu Nury Jabagi (Jabagi i in., 2018). W badaniach dotyczących motywowania pracowników w nietradycyjnych kontekstach pracy dowiedziono, że na motywację pracowników platformowych na poziomie indywidualnym mogą wpływać zarówno czynniki zadaniowe, jak i organizacyjne, a także czynniki indywidualne. Biorąc pod uwagę to, że prawie 75% platform koncentruje się na pracy wymagającej niskich kwalifikacji (Fabo i in., 2017), zdaniem autorów opracowania poziom autonomii pracowników jest bardzo niski, co przyczynia się do bazowania na motywacji zewnętrznej częściej niż na wewnętrznej (Jabagi i in., 2018). Ten wniosek uczyniłam punktem wyjścia moich dalszych rozważań.

Ponadto dotychczasowe badania dotyczące motywacji pracowników platformowych podkreślały przede wszystkim prekarny (ang. *precarious*) charakter takiej pracy (Hua, Kasturi, 2018; Hauben, Lenaerts, Waeyaert, 2020). Charakteryzują ją niskie wynagrodzenie, złe warunki zatrudnienia i brak świadczeń socjalnych, a więc takie warunki pracy, które powinny zniechęcać i demotywować. Z tego powodu badania nad jakością pracy platformowej koncentrowały się do tej pory głównie na motywacjach zewnętrznych (Kalleberg, Dunn, 2016). Zauważono, że chociaż pracownicy mają wysoki poziom elastyczności i różnorodności zadań, cierpią z powodu niskiego wynagrodzenia, izolacji społecznej i przepracowania (Kalleberg, Dunn, 2016; Wood i in., 2019).

Jednakże pracownicy wykonywali tę pracę, choć nie byli motywowani zewnętrznie (określonymi warunkami zatrudnienia). Dotychczas tłumaczono to niewiedzą, nieświadomością, poczuciem tymczasowości (Polkowska, 2019) czy przejawianiem zachowań przypominających „zadowolonego niewolnika” (Hakim, 1991). W ostatnim czasie pojawiły się badania, które zaczęły uwzględniać motywację wewnętrzną – wspomniane wcześniej (Kaufmann, Schulze, Veit, 2011; Kim i in., 2023; Muldoon, Apostolidis, 2023). Wymienione badania łączy typ platformy, za pośrednictwem której pracowali respondenci: były to platformy online (głównie AMT i jej podobne), określane mianem crowdsourcingowych (ang. *crowdsourcing*) i należące do kategorii mikropracy.

## Obecność platform pracy na żądanie w Polsce

Praca platformowa w Polsce zazwyczaj wywołuje skojarzenia z firmą Uber, która pojawiła się w naszym kraju w 2014 roku. Rozpoczęcie działalności przez tę firmę zdecydowanie przyspieszyło rozwój rynku platform na żądanie w Polsce. Można nawet przyjąć, że Uber, który w Polsce pojawił się

z gotowym modelem biznesowym i sztabem specjalistów od marketingu, wywarł największy wpływ na rozwój rynku platform na żądanie.

Charakterystyczną cechą sektora pracy na żądanie w Polsce jest obecność pośredników – partnerów flotowych, którzy lokują się między kierowcą/kurierem a platformą, np. Uber czy Glovo. Ich pojawienie się w Polsce wynikało z chęci kontynuowania działalności przez Ubera i inne platformy w niezmiennym modelu biznesowym, implementowanym z Zachodu, i była wymuszona koniecznością formalnego dostosowania się do obowiązujących przepisów prawa. Platformy zostały bowiem zobowiązane polskimi regulacjami do zlecenia kursów wyłącznie podmiotom prowadzącym działalność gospodarczą (później wprowadzono następne wymogi), co wiązało się z dodatkowymi formalnościami i wzrostem kosztów. To wywołało w platformach chęć przerzucenia tych zobowiązań na inne elementy systemu.

Pojawienie się pośredników było więc korzystne zarówno dla kierowców, jak i Ubera oraz stworzyło możliwość zarabiania na pośrednictwie. Dla Ubera i innych platform obecność parterów flotowych w systemie pracy na żądanie w Polsce była kluczowa: pozwalała kontynuować działalność w praktycznie niezmiennym kształcie, bez łamania przepisów, natomiast całkowita odpowiedzialność za warunki pracy kierowców została przerzucona na inny podmiot. Dzięki temu Uber mógł pozostać jedynie „dostarczycielem technologii” (Kashyap, Anjali, 2018).

Rynek pracy platformowej na żądanie będzie w niniejszym artykule analizowany z perspektywy pracowników największych globalnych platform funkcjonujących w Polsce. O ile w przypadku kierowców cechą charakterystyczną jest ich aktywność na co najmniej dwóch platformach (najczęściej Uber i Bolt), o tyle w przypadku kurierów – ze względu na charakter i sposób wykonywania pracy (zdecydowana większość na rowerze) – praca dla kilku platform jednocześnie jest problematyczna (żaden z respondentów nie pracował w ten sposób).

## Kontekst metodologiczny

Celem artykułu jest odpowiedź na pytanie: „dlaczego pracownicy platformowi wykonują pracę, która – bazując na dotychczasowych badaniach – spełnia cechy pracy prekarnej?” (Peticca-Harris, DeGama, Ravishankar, 2020). Co motywuje ich do wykonywania pracy? Problem badawczy dotyczy więc tego, **jakie rodzaje motywacji (zgodnie z teorią SDT) wyjaśniają podejmowanie pracy platformowej typu offline pomimo nieatrakcyjnych (prekarnych) warunków pracy.**

Bazę empiryczną analizy stanowią badania jakościowe zrealizowane wśród kierowców Ubera i Bolta (22 wywiady) oraz kurierów Glovo, Uber Eats oraz Wolt (36 wywiadów) w latach 2018–2021. Dla wszystkich respondentów praca poprzez aplikację stanowiła główne źródło dochodu. W roku 2023 dodatkowo przeprowadziłam 11 pogłębionych wywiadów eksperckich z partnerami flotowymi. W sumie zrealizowałam 69 wywiadów pogłębionych, które koncentrowały się na warunkach pracy pracowników platform, w tym m.in. na ich motywacji.

Dobór próby do badań miał za każdym razem charakter celowy i na wszystkich etapach kierowałam się dostępnością respondentów (kryterium dogodności – Flick, 2010: 60), co było spowodowane trudnościami w dotarciu do tej kategorii pracowników (lub przedsiębiorców w przypadku partnerów flotowych). Na każdym etapie badania wystąpiły problemy w zastosowaniu bardziej precyzyjnych metod doboru próby. Jednocześnie starałam się zapewnić maksymalną różnorodność respondentów pod względem typu platformy oraz stażu pracy jako kierowca/kurier. Wszyscy badani świadomie wyrazili zgodę na udział w badaniu. Badanie miało anonimowy charakter i zadbano o odpowiednią ochronę danych.

Badania z kierowcami w większości zostały zrealizowane „twarzą w twarz” (poza dwoma wywiadami), natomiast wszystkie badania z kurierami przeprowadziłam w przestrzeni online (Teams, Zoom i Messenger) przy włączonych kamerach, co zbliżało taką rozmowę do standardowego wywiadu (okres pandemii COVID-19). Wywiady z partnerami flotowymi również odbyły się w formule zdalnej ze względu na geograficzne rozproszenie respondentów. W każdej z badanych kategorii po osiągnięciu określonej liczby wywiadów następowało nasycenie teoretyczne (Fusch, Ness, 2015), natomiast w przypadku badań z kurierami, z którymi kontynuowano wywiady ze względu na kolejne fale pandemii, nastąpiło to stosunkowo wcześniej (więcej o tym badaniu: Polkowska, 2021).

## Co motywuje pracowników platformowych?

Na podstawie analizy zgromadzonego materiału badawczego udało się wyodrębnić motywacje autonomiczne i motywacje kontrolowane odnoszące się do pracy kierowców i kurierów. Warto zauważyć, że doszło do (przynajmniej częściowej) internalizacji motywacji zewnętrznej. Oznacza to, że w analizowanym przypadku pracowników platformowych motywacja autonomiczna będzie odpowiadała motywacji wewnętrznej oraz zinternalizowanej motywacji zewnętrznej, a kontrolowana – motywacji zewnętrznej, która nie została zinternalizowana.

Korzystając z teorii autodeterminacji, będę starała się odpowiedzieć na pytania, co motywuje pracowników platformowych w Polsce do wykonywania pracy, która spełnia cechy pracy prekarnej w większości wymiarów (Polkowska, 2019), a także która motywacja bardziej decyduje o podejmowaniu tego typu zatrudnienia – autonomiczna czy kontrolowana.

### Motywacje autonomiczne

Zgodnie z założeniami teorii SDT pracownik zmotywowany wewnętrznie będzie wykonywał pracę dlatego, że przynosi mu ona satysfakcję, a nie (tylko) dla nagrody zewnętrznej lub w celu uniknięcia kary (Gagné, Deci, 2005). Motywacja wewnętrzna jest z definicji autonomiczna. Taka motywacja może działać również wśród pracowników platformowych, co oznacza, że znajdują oni wewnętrzne powody, aby wykonywać swoją pracę. W tym kontekście, analizując zgromadzony materiał empiryczny,



na początku odwołam się do trzech podstawowych potrzeb, które wymagają zaspokojenia poprzez pracę: potrzeby autonomii, kompetencji i więzi z innymi (Deci, Ryan, 2000).

### *Autonomia w pracy platformowej*

Autonomia dotyczy potrzeby jednostki do odczuwania wolności i kontroli nad swoimi działaniami. Oznacza to możliwość samodzielnego decydowania o sposobie wykonywania pracy. W praktyce pracy platformowej oznacza to, że pracownik ma poczucie, że jest sam sobie szefem. Dotychczasowe badania wskazywały, że autonomia w pracy platformowej ma charakter wyłącznie iluzoryczny (Pichault, McKeown, 2019; Umer, 2021), gdyż to algorytmy decydowały o warunkach pracy, a nie pracownicy. W moich badaniach zdecydowana większość pracowników podkreślała jednak fakt pracy bez nadzoru innej osoby i swobodę wynikającą z elastycznego grafiku jako główne atuty, a więc pośrednio również motywatory do pracy:

Tu jestem sam ze sobą, nikt mi nie stoi, nie rządzi. Jestem samodzielnny (U11)<sup>1</sup>.

Zdaniem części badanych praca za pośrednictwem aplikacji oznacza większą samodzielność:

Motywacja do pracy kuriera wynika z tego, że to megalastyczna praca (K Mateusz).

Zarówno kierowcy, jak i kurierzy podkreślali, że swoboda podejmowania decyzji o rozpoczęciu pracy lub o pozostaniu w domu stanowi wyraz autonomii i wolności, które zadecydowały o podjęciu tego typu zajęcia. Mimo że w wielu przypadkach pracownicy musieli się dostosować (np. w Glovo, gdzie algorytm narzuca dostępny grafik), nadal uważali, że to od nich ostatecznie wszystko zależy. W kontekście autonomii ważna jest również swoboda wyboru godzin pracy, która została omówiona oddzielnie.

### *Kompetencje w pracy platformowej*

Kompetencja odnosi się do potrzeby uznania w wypełnianiu roli społecznie użytecznej, a także potrzeby posiadania określonych umiejętności. Badania realizowane podczas pierwszej fali pandemii COVID-19 z kurierami dowiodły, że w tamtym okresie odczuwali oni swego rodzaju misję. Podczas gdy świat „zatrzymał się”, a ludzie pozostali w domach, kurierzy zostali zaliczeni do zawodów społecznie potrzebnych (Komisja Europejska zaliczyła zawód kuriera do kategorii tzw. *essential workers*). W trakcie pierwszej fali epidemii (marzec – kwiecień 2020 roku) kurierzy traktowali pracę jako misję i podkreślali, że właśnie te okoliczności dowiodły, „że zawód kuriera jest bardzo społecznie potrzebny” (K14). Klienci, którym (regularnie) dostarczali jedzenie, wielokrotnie odwdzięczali się hojnymi napiwkami, z czym kurierzy nie spotkali się ani wcześniej, ani później. To również dowodzi możliwości zaspokojenia potrzeby uznania poprzez wykonywanie pracy kuriera.

---

1 U11, K Mateusz itp. – oznaczenia respondentów (różne fale badania), zanonimizowane.

W przypadku pracy platformowej zaspokojenie potrzeby uznania można też pośrednio powiązać z wejściem w życie nowelizacji ustawy z dnia 6 września 2001 roku o transporcie drogowym (tzw. Lex Uber). Ustawa ta ostatecznie (przynajmniej na gruncie prawnym) zakończyła spór pomiędzy taksówkarzami korporacyjnymi a kierowcami na aplikację, zrównując status obu grup. Jak zauważyli badani partnerzy flotowi, dzięki nowym przepisom kierowcy realizujący transport pasażerski na żądanie, dotychczas pracujący w szarej strefie, zyskali status równy taksówkarzom, co przełożyło się na większy prestiż wykonywanej przez nich pracy. Nie byli już osobami nielegalnie wykonującymi przewozy pasażerskie, ale pełnoprawnymi uczestnikami rynku taksówkarskiego. Również w oczach klientów stali się równi taksówkarzom (czego wyrazem może być np. zwiększenie zapotrzebowania na usługi pasażerskie na aplikację, zwłaszcza wśród ludzi młodych), co podniosło ich prestiż i uznanie społeczne.

Odnosząc się do poczucia posiadania określonych umiejętności, należy pamiętać, że jedną z głównych cech pracy platformowej jest tzw. niski próg wejścia: wystarczy umiejętność prowadzenia samochodu (posiadanie prawa jazdy) lub jazdy na rowerze. Wielu respondentów podkreślało możliwość rozpoczęcia pracy bez wcześniejszego doświadczenia w tym zakresie:

Nie jest ważne, co robiłeś wcześniej, mogło to być coś zupełnie innego, albo w ogóle się uczyłeś. Dlatego lubię tą pracę, bo tutaj każdy pasuje. A jak czegoś nie rozumiesz na początku, to i tak po 3–4 kursach zaczynasz ogarniać (U19).

Niektórzy kierowcy twierdzili, że są dobrze przygotowani do pracy, którą wykonują:

Na początku trochę się bałam tak jeździć samochodem wyłącznie z aplikacją, nie znałam dobrze miasta, ale im więcej kursów robiłam, tym pewniej się czułam za kierownicą. Teraz tylko rzucę okiem na proponowaną trasę i wiem, któredy tam pojechać, żeby było szybciej i krócej (U16K).

Inni podkreślali aspekt odpowiedzialności, który jest nierozłącznie związany z pracą jako kierowca:

Kiedyś jeździłem szybko, powiedziałbym, że nawet agresywnie. Bardzo pewnie czułem się za kierownicą. Dalej się czuję pewnie, ale teraz mam świadomość, że to moja praca i muszę pamiętać, że z tyłu jedzie pasażer, który [śmiech] ma nadzieję, że dowiozę go w jednym kawałku (U02).

W podobny sposób wyrażali się kurierzy:

Niby każdy umie jeździć na rowerze, ale nie każdy umie jeździć kilka godzin ciurkiem, czy pada deszczy, czy wieje wiatr i to jeszcze z wielką torbą na plecach. Na początku kondycyjnie nie dawałem rady, ale teraz śmigam bez problemów. Dostaję dobre oceny, bo jedzenie dowożę ciepłe, a picie nierozlane (K15).

Przedstawione przykłady pokazują, że praca platformowa umożliwia spełnienie potrzeby kompetencji. Z jednej strony każdy z kurierów czy kierowców posiada bowiem odpowiednie kompetencje do wykonywania tej pracy, ale – jak podkreślali respondenci – jeżdżenie rekreacyjne różni się od jeżdżenia zawodowego. To zdecydowanie bardziej rozbudowany katalog czynności, z których jedną z najważniejszych jest odpowiedzialność: zarówno za pasażerów/dostarczane przesyłki, jak i za samego siebie w kontekście zawodowym – to już nie jest jeżdżenie rekreacyjne, tylko sposób zarabiania na życie. Nie każdy, kto potrafi prowadzić samochód, nadaje się do bycia zawodowym kierowcą. Co więcej, część badanych traktowała także wykonywaną przez siebie rolę zawodową jako społecznie użyteczną (zwłaszcza kurierzy).

### *Więzi z innymi w pracy platformowej*

Trzecią z podstawowych potrzeb psychologicznych stanowi potrzeba więzi z innymi. Jest ona zaspokajana, gdy pracownik odczuwa więź społeczną z innymi osobami poprzez wykonywanie swojej pracy. Wydawałoby się, że potrzeba ta będzie trudna do zaspokojenia w pracy platformowej. Okazuje się jednak, że kierowcy (w mniejszym stopniu kurierzy) zaspokajają ją, wchodząc w kontakty z klientami. Kontakty z ludźmi stanowiły jedną z głównych wymienianych przez nich motywacji do tego zajęcia:

[...] lubię rozmawiać z ludźmi, albo słuchać. Lubię kontakt z człowiekiem (U25).

[...] lubię bardzo styczność z klientami, taką bezpośrednią (U27).

Z kolei kurierzy platformowi w znacznym stopniu identyfikują się z innymi kurierami, czemu sprzyjają widoczne symbole zewnętrzne związane z daną platformą (np. torba), i stanowią bardziej „zgraną” kategorię zawodową. Podczas wywiadów wielu kierowców przyznawało, że nie zna innych kierowców, natomiast kurierzy potwierdzali, że znają się ze sobą (szczególnie w średnich miastach), ponieważ jest ich niewielu i stanowią jedną grupę.

Jeden z kurierów Glovo przyznał:

Znam większość kurierów z Opola. To się taka społeczność robi z tego. Jak się widzimy w restauracjach, czy tam innych miejscach, to już tak się rozpoznajemy. Ja wszystkich traktowałem jak kolegów z pracy (K Daniel).

Kolejny respondent zwracał uwagę na inny aspekt: „Raczej traktujemy się bardziej towarzysko i nikt nie widzi w sobie konkurencji” (K Mateusz).

Wydaje się, że wzajemne wsparcie i świadomość zbieżności interesów najmocniej rozwinęły się w przypadku pracowników niezbadanej przeze mnie platformy pyszne.pl, której kurierzy założyli związek zawodowy. Dzięki temu zyskali przestrzeń do wyrażania swoich opinii, a przede wszystkim większą siłę przetargową w negocjacjach z platformą.

### *Inne czynniki należące do motywacji autonomicznej*

Motywacja autonomiczna oznacza, że pracownicy znajdują wewnętrzne powody, aby wykonywać swoją pracę. Wśród dotychczas wymienionych znalazły się: zadowolenie z bycia własnym szefem (autonomia), możliwość samodzielnego decydowania o podjęciu pracy lub pozostaniu w domu (elastyczność), odczuwanie określonego poziomu prestiżu wynikającego z wykonywanego zawodu, posiadanie odpowiednich kwalifikacji do pracy bez konieczności wykazania się wcześniejszym doświadczeniem, wreszcie odczuwanie więzi z innymi ludźmi (klientami lub innymi pracownikami).

Do dodatkowych czynników motywacyjnych, które należy zakwalifikować jako motywację autonomiczną, trzeba dodać ciekawość nowości. Podczas realizacji badania (lata 2018–2021) transport pasażerski na żądanie (Uber, Bolt) nie był jeszcze tak popularny jak obecnie i z tego powodu dla wielu osób był na tyle atrakcyjny, że z ciekawości chcieli spróbować pracy w tym sektorze. Co więcej, badani nie bali się zaryzykować i podejmowali zatrudnienie, które w tamtym okresie było znane wyłącznie wąskiej grupie odbiorców i nie było nawet uregulowane prawnie: „Zaciekało mnie to, coś nowego. I tak to się zaczęło. Ciekawość, a potem już poszło” (U6).

### *Zinternalizowane motywacje zewnętrzne: warunki pracy – wpływ na wybór godzin pracy*

Zgodnie z teorią SDT motywacja autonomiczna obejmuje również dobrze zinternalizowaną motywację zewnętrzną. Z taką sytuacją mamy do czynienia w przypadku jednego z elementów składających się na warunki pracy, mianowicie wpływu na wybór godzin pracy. Mimo że warunki pracy należą do grupy czynników środowiskowych (a więc co do zasady do motywacji kontrolowanej), na które jednostka ma ograniczony wpływ w pracy, która nosi znamiona prekarności, to przeprowadzone analizy pokazały, że właśnie ten element został przez respondentów (przynajmniej częściowo) zinternalizowany. Oznacza to, że tym samym możemy ten aspekt zaliczyć do motywacji autonomicznej.

Skąd taki wniosek? Analizy udowodniły, że zdecydowana większość kierowców podkreślała, że możliwość samodzielnego kształtowania czasu pracy jest główną zaletą i motywatorem do jej wykonywania:

Bardzo mi pasuje, że jeżdżę, kiedy chcę, jak potrzebuję więcej, to jeżdżę więcej, no i jestem rzeczywiście nagradzany nie za to, ile wysiedzę, tylko jak jeżdżę mądrze, to po prostu jestem wynagradzany za to, że robię [Głównym motywem wyboru były więc – przyp. D.P.] samodzielne godziny pracy, własne godziny pracy (U13).

Oznacza to, że kierowcy odczuwają bardzo duży wpływ na wybór godzin pracy (warunki pracy) i że nie traktują tego jako narzucane przez algorytm. Jest to o tyle interesujące, że stoi niejako w sprzeczności z dotychczasowymi badaniami. Na przykład Alex Wood (2020) zauważa, że swoboda i elastyczność w wyborze godzin pracy są wyłącznie pozorne. Większość kierowców jeździ wtedy, kiedy jest największe zapotrzebowanie i duża szansa na mnożniki (ekstrapieniądze), czyli wcale nie decyduje

o tym sam kierowca, a tylko zapotrzebowanie na jego usługi ze strony klientów. A takie zapotrzebowanie wzrasta wieczorami i w weekendy. Tak więc teoretycznie kierowca sam decyduje, o której i ile jeździ, ale w praktyce jeździ wtedy, kiedy najbardziej mu się to opłaca. A opłaca mu się najczęściej wtedy, kiedy jest problem z innymi środkami transportu w miastach: w nocy, w święta, w dni wolne od pracy. To oznacza, że ta swoboda wyboru godzin praktycznie kończy się tam, gdzie w grę zaczyna wchodzić efektywność ekonomiczna: kierowca musi pracować w tzw. niesocjalnych godzinach pracy oraz wtedy, kiedy zdecydowana większość społeczeństwa odpoczywa. Jednak z punktu widzenia motywacji kierowca w dalszym ciągu ma poczucie pełnej swobody wyboru godzin pracy (mimo że to swoboda pozorna zdaniem innych badaczy), co w konsekwencji przyczynia się do wzrostu jego motywacji do pracy w tym zawodzie.

Problem wyboru godzin pracy wygląda inaczej w przypadku kurierów Glovo. Muszą oni „zapisać” się na dostępne godziny. W zależności od liczby dotychczas zrealizowanych dostaw są to bardziej lub mniej atrakcyjne godziny (i – podobnie jak kierowca – wtedy to kurier samodzielnie decyduje, które z nich wybiera), ale tylko w ramach dostępnych – narzuconych przez algorytm. Czasami jednak nie ma ich wcale. Jest to bardzo frustrujące, zwłaszcza dla początkujących kurierów, którzy godzinami odświeżają aplikację, żeby sprawdzić, czy jakaś godzina się nie zwolniła. W zamian za tą ograniczoną jednak elastyczność Glovo oferuje (wyłącznie w niektórych miastach) stawki gwarantowane, czyli coś zbliżonego do wynagrodzenia godzinowego, niezależnie od liczby dostaw zrealizowanych w tych godzinach. Mimo początkowych niedogodności zdecydowana większość kurierów docenia taki system pracy, co oznacza, że również w przypadku kurierów wpływ na wybór godzin pracy stanowi czynnik motywujący:

Ja mogę pracować, kiedy chcę, a kiedy nie chcę, to nie pracuję. Nie mam z tego powodu żadnych konsekwencji (K Damian)

Ta swoboda wyboru godzin pracy, którą odczuwają badani, jest bardzo ważnym czynnikiem przyczyniającym się do podejmowania takiej pracy:

Obecnie mam większość godzin dostępnych i jak bym chciał, to mógłbym jeździć 10 godzin codziennie. Jeżeli ktoś daje radę kondycyjnie, bo mówię tutaj o rowerze, to tutaj da się naprawdę fajne pieniądze zarobić. Ale to jest ciężkie na rowerze. Ja tyle nie jeździłem. Maksymalnie 6 godzin i to było wystarczające dla mnie. Już więcej było ciężko pracować (K Rafał).

Jak piszą Ryan i Deci (2017: 14), osoba może być motywowana zewnątrz ze względu na narzuconą z zewnątrz nagrodę lub karę – w tym przypadku regulacja zachowania będzie prawdopodobnie scharakteryzowana jako stosunkowo kontrolowana. Jednak można też mieć motywację zewnętrzną, o ile zachowanie przynosi rezultaty, które są osobiście cenione lub ważne i w takim przypadku zachowanie będzie prawdopodobnie postrzegane jako stosunkowo autonomiczne, z czym mieliśmy do czynienia w przypadku wpływu na wybór godziny pracy. Kluczowy do zaliczenia tej cechy pracy do kategorii zinternalizowanej motywacji zewnętrznej jest punkt odniesienia, który przyjmują

pracownicy platformowi w ocenie tego wyboru. Ich punktem odniesienia są inne prace, które mieli przed pracą platformową, albo które uważają za „standardowe” (na podstawie posiadanych doświadczeń). Z ich punktu widzenia (a taki przyjmuję w moich analizach) ważne jest to, że sami podejmują decyzję o swoim czasie pracy i nikt (w ich przekonaniu) nie narzuca im godzin, w których mają pracować. Wybierają zaś te, które ich zdaniem są dla nich najatrakcyjniejsze.

### **Motywacje kontrolowane**

Motywacje kontrolowane odnoszą się do czynników związanych z jakością pracy, takich jak wynagrodzenie, warunki pracy i świadczenia społeczne. Można zauważyć, że wymienione aspekty odpowiadają także wymiarom pracy prekarnej (Rodgers, Rodgers, 1989): ekonomicznemu, organizacyjnemu i socjalnemu.

#### *Wynagrodzenie*

Zdecydowana większość badanych kurierów dobrze oceniała wysokość zarobków. Traktowali ten czynnik jako jeden z głównych motywatorów do pracy. Warto jednak zaznaczyć, że badania były realizowane w okresie pandemii COVID-19, co miało wpływ na ich opinie ze względu na trudną sytuację w wielu branżach:

Można powiedzieć, że jestem zadowolony w 100%. Zarobki wysokie, odpowiedzialność mała (K Dawid).

Jestem bardzo zadowolony z zarobków w Glovo. W Szczecinie nie ma innych miejsc, gdzie można takie pieniądze w takim systemie zarobić. W innej pracy zarobiłbym 3 razy mniej (K Roman).

Analizując problem szerzej, można zauważyć, że zadowolenie z wynagrodzenia było związane ze stażem pracy i wielkością miasta, w którym pracowali respondenci: im krótszy staż pracy i mniejsze miasto (lub miasto, w którym platformy funkcjonują od niedawna), tym lepsza ocena zarobków. Przejawem tego jest np. niski poziom zadowolenia z zarobków w Warszawie, co potwierdzają słowa kuriera z 3,5-letnim stażem (bardzo wysokim, jak na tę branżę), jeżdżącym wyłącznie w stolicy:

Uber Eats jest niskopłatną pracą, to są żenujące pieniądze. Przez 3 i pół roku ani razu nie została zrewaloryzowana stawka za 1 km. Nie uwzględniono inflacji ani nic. W Warszawie jest niesprawiedliwy system od samego początku. Rowerzyści i ci na skuterach płacą 25% prowizji od każdego zlecenia, a w samochodach 10%. Wszystkie inne miasta, które później zostały otwierane, wszystkie są na 10%. Dlaczego? Czy ich praca jest więcej warta niż nasza w Warszawie? (K Krzysztof).

Jeżeli chodzi o kierowców, to, podobnie jak wśród kurierów, zdania są podzielone. Można powiedzieć, że wszyscy automatycznie narzekają na zarobki (co widać szczególnie w mediach społecznościowych), ale zapytani wprost nie zawsze negatywnie oceniają ten aspekt pracy. Motyw finansowy był

szczególnie widoczny na początku realizacji badania w 2018 roku, kiedy kierowcy sami przyznawali, że brak jasnych przepisów w gruncie rzeczy im sprzyja (zarabiają więcej). Jak mówił jeden z respondentów, wspominając lata 2016 i 2017: „Wtedy jeszcze były fajne zarobki” (U21), chociaż zaraz potem dodał, że obecnie „zarobki są słabe, trzeba kombinować, ale każdy tutaj musi kombinować, jak się chce wyjść na swoje. Ale nie jest różowo” (U21).

Inny zaś stwierdził:

[Zarobki w Uberze – przyp. D.P.] zapewniają jakiś podstawowy byt, ale nie są na tyle satysfakcjonujące, żeby móc powiedzieć, że się czuję pewnie, stabilnie, finansowo, że mogę odłożyć, że mogę sobie pozwolić na jakieś dłuższe wakacje czy jakąś tam rozrzutność, czy nieprzewidziane sytuacje (U15).

Podsumowując, można zauważyć, że motywacja finansowa odgrywa większą rolę w odniesieniu do kurierów jeżdżących w średnich miastach, w których platformy działają od niedawna, co przekłada się na bardziej atrakcyjne zarobki, dodatkowe bonusy i mniejszą konkurencję. W przypadku kierowców ten typ motywacji praktycznie nie występuje (a na pewno nie występuje samodzielnie).

Fakt uregulowania rynku (ustawa Lex Uber) zasadniczo zmienił sytuację w branży. Jak zauważyli partnerzy flotowi, przed 1 stycznia 2021 roku było wielu kierowców, którzy wyłącznie dorabiali do podstawowej pracy lub traktowali transport pasażerski na żądanie jako dodatkowe zajęcie. Zmiana przepisów spowodowała, że koszty początkowe dla pojedynczego kierowcy bardzo wzrosły. Zwiększyły się także formalności, które wprawdzie przerzucane są na partnerów flotowych (podobnie jak odpowiedzialność), ale ostatecznie to kierowca musi pokryć wszystkie wydatki. W związku z tym po 1 stycznia 2021 roku wśród kierowców częściej można znaleźć takich, którzy traktują to zajęcie jako swoje podstawowe miejsce pracy. Żeby bowiem osiągnąć próg opłacalności, „trzeba jeździć co najmniej 40 godzin tygodniowo” (PF 2). To oznacza profesjonalizację tego zawodu i traktowanie jej jako główne źródło dochodu.

#### *Warunki pracy – ogólny czas pracy*

Warunki pracy co do zasady również należą do grupy motywatorów zewnętrznych. Wśród nich możemy wyróżnić takie elementy jak wpływ na wybór godzin pracy oraz ogólny czas pracy. Jak zauważono w sekcji poprzedniej, czynnik *wpływ na wybór godzin pracy* można traktować jako zinternalizowany motywator zewnętrzny i należy on w związku z tym do kategorii motywacji autonomicznej, zgodnie z założeniami teorii SDT.

Natomiast liczba godzin pracy zdecydowanie nie jest czynnikiem motywującym do pracy platformowej. Kierowcy podkreślali, że muszą długo jeździć, żeby osiągnąć założony poziom wynagrodzenia. Właściwie ich jedynym sposobem na opłacalność jest odpowiednie wydłużanie (jeśli zarobili niewiele) godzin pracy. W przypadku kurierów, o czym wspominał jeden z respondentów, jest jednak

pewna fizyczna bariera liczby godzin jazdy na rowerze, której nie da się przekroczyć, bo nie będzie się w stanie pracować w kolejne dni.

Partnerzy flotowi przyznali, że większość ich kierowców jeździ długo, znacznie powyżej 40 godzin tygodniowo. Wynika to z tego, że zanim zaczną zarabiać, muszą zapracować na koszty wynajmu samochodu czy benzyny, które są niemałe. Stąd opcja pracy platformowej jako pracy dodatkowej przestała być opłacalna w przypadku kierowców.

Tak więc trudno o samej liczbie przepracowanych godzin mówić w kategoriach motywacji. Dla kierowców wydłużony czas pracy to konieczność wynikająca z niskich stawek godzinowych, a dla kurierów rowerowych liczba godzin pracy związana jest z ich fizyczną wydolnością i nie da się jej wydłużać w nieskończoność.

### *Świadczenia socjalne*

Do kategorii świadczeń socjalnych możemy zaliczyć uprawnienia, które w większości przypadków wynikają z Kodeksu pracy: płatne zwolnienia chorobowe, płatne urlopy wypoczynkowe, rodzicielskie itd. W przypadku pracowników platformowych mamy jednak do czynienia prawie wyłącznie z umowami cywilnoprawnymi, które – jako takie – takich uprawnień nie gwarantują. Jednak zdecydowana większość kierowców i kurierów zapytana o to twierdziła, że nie są im do niczego potrzebne. Decydując się na taką pracę, mieli świadomość ograniczeń (w tym wypadku socjalnych), z którymi muszą się liczyć. Jednak inne cechy pracy, które sprowadzają się do szeroko pojętej kategorii elastyczności, sprawiają, że nie odczuwają braku uprawnień socjalnych. Nie są także zainteresowani otrzymaniem umów o pracę, które wiązałyby się (ich zdaniem) z pozbawieniem ich owej elastyczności.

Badani partnerzy flotowi (których jednym z zadań jest załatwienie wszelkich formalności z kurierem czy kierowcą) również nie wyobrażali sobie przejścia z umów cywilnoprawnych na umowy o pracę w tej branży. Jak sami zauważali, nawet jeżeli pracownicy platformowi byliby zainteresowani taką formą zatrudnienia (a nie są), to nie byłoby to możliwe z punktu widzenia partnera. Wszelkie koszty wynikające bowiem z umowy o pracę będą przerzucone na kierowcę, gdyż ani partner, ani klient nie będą ich ponosić. To sprawia, że w warunkach polskich trudno sobie wyobrazić model biznesowy, w którym kierowcy i kurierzy są zatrudnieni wyłącznie na umowach o pracę. Warto jednak wspomnieć, że w Unii Europejskiej (na poziomie Parlamentu Europejskiego i Rady UE) toczą się obecnie dyskusje dotyczące dyrektywy w sprawie poprawy warunków pracy za pośrednictwem platform internetowych<sup>2</sup>, której jednym z postulatów jest wprowadzenie umów o pracę w tym sektorze we wszystkich krajach członkowskich.

Podsumowując, należy stwierdzić, że w świetle zgromadzonych danych motywacja kontrolowana odgrywa mniejszą rolę, niż wynikałoby to z innych badań nad prekarną pracą platformową.

2 COM(2021)0762 – C9-0454/2021 – 2021/0414 (COD).



## Dyskusja

Jak zauważają twórcy teorii SDT, motywacje autonomiczne i kontrolowane nie muszą być postrzegane jako wzajemnie się wykluczające: jednostki mogą być motywowane do pracy jednocześnie przez oba źródła (Gagné, Deci, 2005). Wydaje się, że tak właśnie jest w przypadku pracowników platformowych. Z jednej strony wśród badanych pracowników platformowych dostrzegamy elementy motywacji autonomicznej, a z drugiej – jak wykazano wyżej – również motywacji kontrolowanej.

Biorąc jednak pod uwagę cechy pracy platformowej, wydaje się, że w analizowanym przypadku dużo większą rolę odgrywa motywacja autonomiczna. W świetle zgromadzonego materiału empirycznego praca platformowa zaspokaja bowiem trzy podstawowe potrzeby wskazane w teorii SDT jako kluczowe: potrzebę autonomii, kompetencji oraz więzi z innymi.

Jednocześnie wykazano, że jeden z motywatorów zewnętrznych (wpływ na rozkład czasu pracy) został przez pracowników platformowych w dużym stopniu zinternalizowany i dlatego zaliczyłam go do motywacji autonomicznej.

Wykazanie głównie autonomicznej motywacji do pracy platformowej będzie tłumaczyło decyzje kurierów czy kierowców o podjęciu tego zatrudnienia, co pozornie może wydawać się niezgodne z dotychczasowymi wynikami badań, w których podkreślano rolę (używając terminologii SDT) głównie motywacji kontrolowanej. Natomiast pamiętajmy, że same cechy pracy platformowej, które – jak udowodniono w innych badaniach – mają charakter prekarny, nie stanowią dla pracowników istotnego czynnika przy podejmowaniu decyzji o jej rozpoczęciu. Tak więc muszą istnieć inne czynniki motywacyjne, które odgrywają wystarczająco istotną rolę, by pracownicy platformowi mogli wskazywać na zadowolenie z pracy. Do tej pory tłumaczono wybory zawodowe pracowników platformowych np. tymczasowością tego zatrudnienia (Polkowska, 2019) czy przyjętymi strategiami normalizacyjnymi (Mrozowski, Czarzasty, 2020; Muszyński i in., 2021). Wykorzystując teorię SDT do analizy motywacji do pracy platformowej, patrzmy na to zjawisko od strony samych pracowników. Zwrócenie uwagi na motywację autonomiczną pokazuje nam inną – dotychczas mało eksplorowaną – stronę pracy platformowej. Nie chodzi przy tym o zaprzeczanie istnieniu negatywnych cech takiej pracy, jej manipulatorskiego charakteru i władzy algorytmów (Wood, 2020), ale o pokazanie innej perspektywy w badaniu tego zjawiska.

Wprowadzenie teorii SDT do analiz pracy platformowej otwiera nowe możliwości interpretacji dotychczasowych zachowań kierowców. Skłania nas też do szerszej refleksji nad motywacją do pracy w ogóle i tym, jak jest ona ważna nawet w przypadku prac prostych i z bardzo niskim progiem wejścia. Nie jest więc tak, że w pracy platformowej mamy do czynienia najczęściej z selekcją negatywną, a pracownik narażony jest wyłącznie na słabe warunki pracy i niezadowolenie. Badania pokazały, że niektóre aspekty pracy są pozytywnie oceniane przez pracowników i to one wpływają w dużym stopniu na to, że praca jest przez nich podejmowana.

Patrząc na zachowania pracowników platformowych wyłącznie z perspektywy kontroli algorytmicznej czy prekarności (więcej o tym Schor i in., 2020), może wydać się zdumiewające, że kierowcy i kurierzy podejmują się pracy, w której korzyści w większości są po stronie platformy, a nie pracownika. Staje się to jednak bardziej zrozumiałe, gdy uwzględnimy punkt widzenia pracownika – w tym przypadku dotyczący motywacji. Tak więc mimo że ten typ pracy może mieć charakter tymczasowy, to dzięki analizom w nurcie SDT możemy zrozumieć, że pracownicy wybierają pracę za pośrednictwem aplikacji ze względu na jej zalety, takie jak autonomia i elastyczność, a jej ewidentne słabości, np. niskie zarobki, faktyczny brak sprawczości czy konieczność podporządkowania się władzy algorytmów, są w ich horyzoncie decyzyjnym po prostu nieistotne.

Podsumowując, wykorzystanie teorii autodeterminacji do badania pracowników platformowych pozwala nam odsłonić inną – mniej zbadaną – stronę tego zjawiska. Dzięki temu podejściu możemy lepiej zrozumieć decyzje zawodowe ciągle rosnącej grupy pracowników. Oprócz patrzenia na platformy z perspektywy nierównowagi pozycji, wyzysku czy manipulacji, o której dużo już napisano, można też dostrzec inne ich cechy, które w danym momencie są istotne dla pracowników.

Otwarte pozostaje pytanie o to, do jakiego stopnia polski kontekst jest specyficzny, a do jakiego jest transferowalny i motywacje pracowników platformowych mogą być podobne gdzie indziej. Wydaje się, przynajmniej na podstawie podobieństw zaobserwowanych w niektórych krajach Europy Środkowo-Wschodniej (Meszmann, Podgórska, Kolasa-Nowak, 2022), że przewaga motywacji autonomicznych może być cechą wyróżniającą pracowników platformowych tej części Europy. Żeby jednak móc w pełni potwierdzić tę tezę, należałoby przeprowadzić dodatkowe badania porównawcze.

## Wnioski

W niniejszym artykule teoria autodeterminacji została wykorzystana jako ramy wyjaśniające, co motywuje pracowników platformowych do pracy. W świetle przeprowadzonych analiz okazuje się, że można to tłumaczyć m.in. przewagą motywacji autonomicznej nad kontrolowaną. Podejście od-dolne, od strony samych pracowników, pozwala uchwycić te uwarunkowania pracy platformowej, które mogą umknąć przy zastosowaniu innej metodologii.

Warto na koniec podkreślić, że gdy pracownik doświadcza motywacji autonomicznej, będzie wykonywał pracę dlatego, że przynosi mu ona satysfakcję, a nie (tylko) dla nagrody zewnętrznej lub w celu uniknięcia kary (Gagné, Deci, 2005). Taki typ motywacji do pracy można zauważyć wśród pracowników platformowych w Polsce. Wykonują oni obiektywnie nieatrakcyjną pracę (bo spełniającą cechy pracy prekarnej), co do tej pory tłumaczono głównie poczuciem tymczasowości zatrudnienia czy porównywaniem się z pracownikami w jeszcze gorszej sytuacji zawodowej. Okazuje się, że innym wytłumaczeniem jest potrzeba autonomii, kompetencji oraz więzi z innymi, która zaspokajana jest w pracy platformowej.

## Bibliografia

Cramer Judd, Krueger Alan B. (2016), *Disruptive Change in the Taxi Business: The Case of Uber*, „American Economic Review: Papers & Proceedings”, vol. 106(5), s. 177–182.

De Stefano Valerio (2016), *The Rise of the ‘Just-in-Time Workforce’: On-Demand Work, Crowd Work and Labour Protection in the ‘Gig-Economy’*, „ILO Working Papers”, no. 994899823402676, International Labour Organisation.

Deci Edward L., Ryan Richard M. (1985), *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, New York: Plenum.

Deci Edward L., Ryan Richard M. (2000), *The ‘what’ and ‘why’ of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior*, „Psychological Inquiry”, vol. 11(4), s. 227–268.

Dunn Michael (2020), *Making gigs work: digital platforms, job quality and worker motivations*, „New Technology, Work and Employment”, vol. 35(2), s. 232–349.

Eurofound (2023), *Gender differences in motivation to engage in platform work*, [https://eige.europa.eu/publications-resources/publications/gender-differences-motivation-engage-platform-work?language\\_content\\_entity=en](https://eige.europa.eu/publications-resources/publications/gender-differences-motivation-engage-platform-work?language_content_entity=en) (dostęp: 7.07.2023).

European Commission (b.r.), *Platform work and the “gig economy”: the JRC COLLEEM surveys of digital labour platforms*, [https://joint-research-centre.ec.europa.eu/scientific-activities-z/employment/platform-work\\_en](https://joint-research-centre.ec.europa.eu/scientific-activities-z/employment/platform-work_en) (dostęp: 7.07.2023).

Fabo Brian, Beblavý Miroslav, Kilhoffer Zachary, Lenaerts Koen (2017), *An Overview of European Platforms: Scope and Business Models*, Joint Research Centre: Science for Policy Report, Brussels: European Commission.

Flick Uwe (2010), *Projektowanie badania jakościowego*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Fusch Patricia, Ness Lawrence R. (2015), *Are we there yet? Data saturation in qualitative research*, „The Qualitative Report”, vol. 20(9), s. 1408–1416.

Gagné Marylene, Deci Edward L. (2005), *Self-determination theory and work motivation*, „Journal of Organizational Behavior”, vol. 26(4), s. 331–362.

Hakim Catherine (1991), *Grateful slaves and self-made women: Fact and fantasy in women’s work orientations*, „European Sociological Review”, vol. 7(2), s. 101–121.

Harmon Ellie, Silberman M. Six (2019), *Rating Working Conditions on Digital Labor Platforms*, „Computer Supported Cooperative Work”, vol. 28, s. 911–960.

Hauben Harald, Lenaerts Karolien, Waeyaert Willem (2020), *The platform economy and precarious work*, Luxembourg: Publication for European Parliament.

Hua Julietta, Kasturi Ray (2018), *Beyond the Precariat: Race, Gender, and Labor in the Taxi and Uber Economy*, „Social Identities”, vol. 24(2), s. 271–289.

Huws Ursula, Spencer Neil H., Syrdal Dag S. (2018), *Online, on call: the spread of digitally organised just-in-time working and its implications for standard employment models*, „New Technology, Work and Employment”, vol. 33(2), s. 113–129.

Jabagi Nura, Croteau Anne-Marie, Audebrand Luc K., Marsan Josianne (2019), *Gig-workers’ motivation: thinking beyond carrots and sticks*, „Journal of Managerial Psychology”, vol. 34, s. 192–213.

- Kalleberg Arne L., Dunn Michael (2016), *Good Jobs, Bad Jobs in the Gig Economy*, „Perspective on Work”, vol. 20(2), s. 10–14.
- Kashyap Rina, Anjali Bhatia (2018), *Taxi Drivers and Taxidars: A Case Study of Uber and Ola in Delhi*, „Journal of Developing Societies”, vol. 34(2), s. 1–26.
- Kaufmann Nicolas, Schulze Thimo, Veit Daniel (2011), *More than fun and money. Worker Motivation in Crowdsourcing – A Study on Mechanical Turk*, „AMCIS”, vol. 340, s. 1–11.
- Kim Namwon, Kyuhan Lee, Jaehwan Lee, Jihae Suh (2023), *The motivation to work in an online platform economy money-view or self-view?*, „Current Psychology”, 6 July.
- Kowalik Zuzanna, Lewandowski Piotr, Kaczmarczyk Paweł (2023), *Job quality gaps between migrant and native gig workers: evidence from Poland*, “IZA Discussion Paper Series”, no. 16216, s. 1–39.
- Malin Brenton, Curry Chandler (2017), *Free to Work Anxiously: Splintering Precarity Among Drivers for Uber and Lyft*, „Communication, Culture and Critique”, vol. 10(2), s. 382–400.
- Meszmann Tibor, Podgórska Karolina, Kolasa-Nowak Agnieszka (2022), *Bargaining for working conditions and social rights of migrant workers in Central and Eastern European countries*, Bratislava: Central European Labour Studies Institute.
- Mrozowicki Adam, Czarzasty Jan (2020), *Oswajanie niepewności. Studia społeczno-ekonomiczne nad młodymi pracownikami sprekaryzowanymi*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Muldoon James, Apostolidis Paul (2023), *‘Neither work nor leisure’: Motivations of microworkers in the United Kingdom on three digital platforms*, „New Media & Society”, 12 July.
- Muszyński Karol, Pulignano Valeria, Domecka Markieta, Mrozowicki Adam (2021), *Coping with precarity during COVID-19: A study of platform work in Poland*, „International Labour Review”, vol. 161(3), s. 463–485.
- Norlander Peter, Jukic Nenad, Varma Arup, Nestorov Svetlozar (2021), *The effects of technological supervision on gig workers: organizational control and motivation of Uber, taxi, and limousine drivers*, „The International Journal of Human Resource Management”, vol. 32(19), s. 4053–4077.
- Pesole Annarosa, Urzì Brancati Cesira, Fernández Macías Enrique, Biagi Federico, González Vázquez Ignacio (2018), *Platform Workers in Europe*, Luxembourg: Office of the European Union.
- Peticca-Harris Amanda, DeGama Nadia, Ravishankar M.N. (2020), *Postcapitalist Precarious Work and Those in the ‘Drivers’ Seat: Exploring the Motivations and Lived Experiences of Uber Drivers in Canada*, „Organization”, vol. 27(1), s. 36–59.
- Pichault François, McKeown Tui (2019), *Autonomy at work in the gig economy: analysing work status, work content and working conditions of independent professionals*, „New Technology, Work and Employment”, vol. 34(1), s. 59–72.
- Polkowska Dominika (2019), *Does the App Contribute to the Precarization of Work? A Case of Uber Drivers in Poland*, „Partecipazione e Conflitto”, vol. 12(3), s. 717–741.
- Polkowska Dominika (2021), *Platform work during the COVID-19 pandemic: a case study of Glovo couriers in Poland*, „European Societies”, vol. 23(supl), s. S321–S331.
- Porter Lyman W., Lawler III Edward E. (1968), *Managerial attitudes and performance*, Homewood: Irwin-Dorsey.
- Ravenelle Alexandra J. (2019), *Hustle and Gig. Struggling and Surviving in The Sharing Economy*, Oakland: University of California Press.

Rodgers Gerry, Rodgers Janine (1989), *Precarious Jobs in Labour Market Regulation: The Growth of Atypical Employment in Western Europe*, Geneva: ILO.

Rosenblat Alex (2018), *Uberland: How Algorithms Are Rewriting the Rules of Work*, Oakland: University of California Press.

Rosenblat Alex, Stark Luke (2016), *Algorithmic Labor and Information Asymmetries: A Case Study of Uber's Drivers*, „International Journal of Communication”, vol. 10, s. 3758–3784.

Ryan Richard M., Connell James (1989), *Perceived locus of causality and internalization – examining reasons for acting in two domains*, „Journal of Personality and Social Psychology”, vol. 57(5), s. 749–761.

Ryan Richard M., Deci Edward L. (2017), *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*, New York: Guilford.

Schor Juliet B., Attwood-Charles William, Cansoy Mehmet, Ladegaard Isak, Wengronowitz Robert (2020), *Dependence and precarity in the platform economy*, „Theory and Society”, vol. 49, s. 833–861.

Umer Hamza (2021), *Illusory freedom of physical platform workers: Insights from Uber Eats in Japan*, „The Economic and Labour Relations Review”, vol. 32(3), s. 437–452.

Ustawa z dnia 6 września 2001 r. o transporcie drogowym (tekst jedn. Dz.U. z 2022 r., poz. 2201 ze zm.).

Vosko Leah, Zukewich Nancy, Cranford Cynthia (2003), *Precarious jobs: A new typology of employment*, „Perspectives on Labour and Income”, vol. 15(4), s. 16–26.

Vroom Victor H. (1964), *Work and motivation*, New York: Wiley.

Wojtowicz Ewa (2014), *Motywowanie do szczęścia poprzez wspieranie autonomii dziecka – perspektywa autodeterminacji*, „Kwartalnik Naukowy”, nr 3, s. 29–37.

Wood Alex (2019), *The Taylor Review: Understanding the gig economy, dependency and the complexities of control*, „New Technology, Work and Employment”, vol. 34(2), s. 111–115.

Wood Alex (2020), *Despotism on Demand. How Power Operates in the Flexible Workplace*, Ithaca: Cornell University Press.

Wood Alex, Graham Mark, Lehdonvirta Vili, Hjorth Isis (2019), *Good Gig, Bad Gig: Autonomy and Algorithmic Control in the Global Gig Economy*, „Work, Employment and Society”, vol. 33(1), s. 56–75.

Zwysen Wouter, Piasna Agnieszka (2023), *Juggling Online Gigs with Offline Jobs: How Local Labour Markets Are Driving the Growth in Internet and Platform Work*, „ETUI Research Paper – Working Paper”, no. 02.

### Cytowanie

Dominika Polkowska (2024), *Autonomiczna czy kontrolowana? O motywacji pracowników platformowych w systemie pracy na żądanie w Polsce*, „Przegląd Socjologii Jakościowej”, t. XX, nr 1, s. 102–123, <https://doi.org/10.18778/1733-8069.20.1.06>

## Autonomous or Controlled? On the Motivation of Platform Workers in the Work-on-Demand System in Poland

**Abstract:** Working via platforms on-demand – in addition to positive features such as flexible working hours and the ease of entry and exit – also has negative features: a high level of job insecurity, low and uncertain wages, or the influence of algorithms whose rules we do not know. Despite this, more and more people are taking up this occupation. Using Deci and Ryan’s theory of self-determination, the article answers the question of what motivational factors explain taking up offline platform work. Research conducted among couriers and drivers working via apps in Poland shows that there are two types of motivation involved: autonomous and controlled. However, autonomous motivation prevails in this case over controlled motivation, which is manifested in the satisfaction of the need for autonomy, competence, and connection with others by doing platform work.

**Keywords:** platform work, self-determination theory, work motivation