

2 | ŹRÓDŁA SENSU W PRACY: KLUCZOWE CZYNNIKI WSPIERAJĄCE ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW

<https://doi.org/10.18559/978-83-8211-255-9/2>

Sources of meaning in work: Key factors that support employee engagement

Abstract: Many researchers highlight a strong relationship between the sense of meaning in work and work engagement. However, few studies address the factors that most significantly enhance employees' sense of meaning and engagement in their professional roles. The goal of the chapter is to determine the relationship between the four sources of meaning in work (Schnell & Hoffmann, 2020) and work engagement (Schaufeli & Bakker, 2003). This chapter presents a review of the literature on the sources of meaning in work, followed by the results of quantitative research on the sources of meaning and work engagement in Polish enterprises. Research conducted on a sample of 212 employees revealed that cohesion plays a particularly important role in fostering work engagement but only three out of four sources of meaning show a positive correlation with work engagement. Finally, the “Sinntrify Your Work” tool (Hardering, 2024) is introduced, which supports sources of meaning in work at both the individual and organisational levels.

Keywords: meaning, meaning in work, employees, sources of meaning, work engagement.

Wstęp

Celem rozdziału jest wykazanie związku między czterema źródłami sensu w pracy, zawartymi w kwestionariuszu ME-Work autorstwa Schnell i Hoffmann (2020), a zaangażowaniem w pracę, przy wykorzystaniu skal UWES Schaufeliego i Bakker (2003).

Sugerowane cytowanie:

Samelak, O. (2024). Źródła sensu pracy: kluczowe czynniki wspierające zaangażowanie pracowników. W: A. Wach i A. Metelski (red.), *Nowe odsłony i trendy psychologii w biznesie* (s. 31–48). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. <https://doi.org/10.18559/978-83-8211-255-9/2>



Ta książka jest udostępniana na licencji Creative Commons – Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 Międzynarodowe

Zaangażowanie w pracę najczęściej definiuje się jako pozytywny stan afektywno-motywacyjny charakteryzujący się doświadczaniem wigoru, oddania i zaabsorbowania pracą (Schaufeli i in., 2002). Liczne opracowania naukowe wykazują pozytywny związek między zaangażowaniem w pracę jednostki a jej wynikami w pracy oraz dobrowolnym angażowaniem się w dodatkowe zadania. Według badań firmy, których pracownicy charakteryzują się wysokim poziomem zaangażowania, notują od 12 do 14% wyższe zyski niż organizacje, w których wykazują oni niski poziom tej zmiennej (Łochnicka, 2015; MacLeod i Clarke, 2009). Ponadto pracownicy, którzy prezentują wysoki poziom zaangażowania w pracę, lepiej oceniają własne zdrowie, odczuwają więcej pozytywnych emocji (np. *flow*) oraz doświadczają większego zadowolenia z życia (Szabowska-Walaszczyk i Zawadzka, 2016). Zaangażowanie w pracę jest więc zjawiskiem pożądanym, z którego korzystają zazwyczaj zarówno pracodawcy, jak i pracownicy.

W przeciwieństwie do zaangażowania w pracę poczucie sensu w pracy nie jest stanem afektywno-motywacyjnym, lecz raczej oceną poznawczą, dotyczącą uogólnionych doświadczeń zawodowych (Höge i Schnell, 2012). Można przyjąć założenie, że ten proces kognitywny jest powiązany ze stanami afektywno-motywacyjnymi i dlatego poczucie sensu w pracy jest wysoko skorelowane z zaangażowaniem w pracę. Psychologowie najczęściej wyróżniają trzy elementy ludzkich postaw: komponent poznawczy, afektywny i behawioralny (Lindsey i Aronson, 1985). W kontekście analizowania postaw w pracy poczucie sensu w pracy mogłoby stanowić komponent poznawczy postawy, natomiast zaangażowanie w pracę komponent afektywny i behawioralny. W takim układzie komponent poznawczy, czyli sens, mobilizowałby jednostkę do wysiłku i angażowania się w pracę.

Na początku należy wyjaśnić, czym różni się sens pracy (*meaning of work*) od sensu w pracy (*meaning in work*). Sens pracy dotyczy kwestii generalnego wartościowania pracy jako jednej z aktywności człowieka. Chodzi o to, czy praca ma sens sama w sobie, czy większy sens ma na przykład pozostawanie bez pracy (Harpaz i Fu, 2002). Definiowanie sensu w pracy uwzględnia natomiast perspektywę psychologiczną, czyli indywidualne doświadczenia jednostki. Ocena sensu w pracy ma charakter subiektywny – dla jednego pracownika określona aktywność zawodowa może mieć bardzo duży sens, a dla innego ta sama praca jest zupełnie sensu pozbawiona. Zgodnie z tą perspektywą postrzeganie sensu w pracy ma swoje źródło w subiektywnych interpretacjach jednostki dotyczących jej doświadczeń zawodowych i interakcji z ludźmi (Baumeister, 1991). Poczucie sensu w pracy stanowi więc uogólnioną ocenę różnych doświadczeń zawodowych, na skali od niskiego do wysokiego poziomu sensu. Literatura na ten temat wskazuje, że poczucie sensu w pracy jest z natury subiektywne,

ale podlega wpływowi różnych kontekstów, m.in. kontekstowi organizacyjnemu (Schnell i in., 2013).

W czasach niepewności zatrudnienia, nowych trendów dystansowania się od pracy (np. *quiet quitting*) i coraz większej liczby kryzysów psychicznych pracowników (Cuijpers i in., 2023) wiedza na temat uwarunkowań sensu w pracy jest niedostatecznie wykorzystywana w programach badawczych i praktycznych. W niniejszym opracowaniu zaprezentowano przegląd literatury na temat źródeł sensu w pracy, z uwzględnieniem najnowszej koncepcji źródeł sensu w pracy autorstwa Schnell (2020). W dalszej kolejności przedstawiono wyniki badań ilościowych dotyczących związku źródeł sensu w pracy z zaangażowaniem w pracę wśród polskich pracowników. W ramach badania wykorzystano dwa kwestionariusze – skalę UWES do pomiaru zaangażowania w pracę (Schaufeli i Bakker, 2003) oraz *Inwentarz do pomiaru sensu w pracy ME-Work* (Schnell i Hoffmann, 2020). Analizy zaangażowania bardzo często dokonuje się w kontekście modelu wymagania–zasoby (Schaufeli i Bakker, 2004), dlatego szczególnie ciekawe będzie zestawienie tego konstruktu ze źródłami sensu w pracy, jako potencjalnymi zasobami w miejscu pracy. W ostatniej części opisano rekomendacje praktyczne na podstawie narzędzia do refleksji na temat sensu w pracy *sinntrify your work* (Hardering, 2024).

2.1. Źródła sensu w pracy

Badacze zajmujący się sensem w ujęciu zawodowym brali pod uwagę szeroką gamę czynników, które u większości pracowników powodują wzrost postrzeganego sensu w pracy. Są to zmienne zarówno o charakterze indywidualnym, społecznym, jak i organizacyjnym. Rosso i in. (2010) dokonali przeglądu tych czynników i określili je jako potencjalne źródła sensu w pracy. Badacze podzielili źródła sensu w pracy na cztery kategorie i nazwali je: „ja”, „inni”, „kontekst pracy” oraz „życie duchowe”. Poniżej przedstawiono opis tych czterech wymiarów.

Psychologowie od dawna uważają koncept „ja” za główny czynnik lub wyznacznik wielu rodzajów zachowań, postaw i przekonań. Kiedy badacze sensu w pracy odwołują się do „ja”, zazwyczaj mają na myśli koncepcję siebie (Bono i Judge, 2003), czyli „ogół myśli i uczuć [osoby], które odnoszą się do niej samej”. Literaturę eksplorującą „ja” jako źródło sensu pracy można podzielić na trzy obszary badawcze, skupiające się na: 1) wartościach, 2) motywacjach oraz 3) przekonaniach na temat pracy (Rosso i in., 2010).

Tabela 2.1. Obszary badawcze w ramach źródła sensu w pracy „ja”

Źródło sensu w pracy	Obszary badawcze	Opis obszarów
Ja	wartości	Badacze definiowali wartości na różne sposoby, jako wartości związane z pracą (<i>work values</i>), ale także w kontekście systemów wartości odnoszących się do innych dziedzin życia i do życia jako całości. Istniejące badania sugerują, że wartości odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu sensu w pracy
	motywacje	Gdy ludzie doświadczają jakiejś formy motywacji wewnętrznej, mogą interpretować to jako oznakę zgodności ich czynności zawodowych z koncepcją siebie, co zwiększa poczucie sensu
	przekonania na temat pracy	Na szczególną uwagę zasługują trzy główne nurty badań: 1) zaangażowanie w pracę (<i>job involvement</i>) i centralność pracy (<i>work centrality</i>), 2) orientacja na pracę (<i>work orientation</i>) oraz 3) powołania (<i>callings</i>)

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Rosso i in., 2010).

Badania sugerują, że osoby mogą świadomie lub nieświadomie wybierać zawody, które odpowiadają ich osobistym profilom wartości. Locke i Taylor (1990) proponują koncepcję cyklicznego procesu, w którym wartości wpływają na wybory zawodowe, a doświadczenia pracy w tych zawodach wzmacniają te wartości. Badanie *The work importance study* (Super i Sverko, 1995) wykazało, że w jedenastu kulturach narodowych dla większości respondentów ważną wartością była realizacja własnego potencjału, czyli samorealizacja. Z kolei model cech pracy (*job characteristics model*, JCM) Hackmana i Oldhama (1976) podkreśla wzajemne powiązania sensu i motywacji, uznając doświadczenie sensowności pracy za jeden z kluczowych stanów psychicznych niezbędnych do rozwoju wewnętrznej motywacji do pracy.

Odnośnie do przekonań na temat pracy dowiedziono, że im większe znaczenie ma praca w życiu jednostki w porównaniu z innymi obszarami życia, tym wyższy będzie sens odczuwanej pracy. Teoretycy sensu w pracy wprowadzili trójstronny model orientacji na pracę, sugerując, że jednostki mają tendencję do postrzegania swojej pracy w trzech kategoriach: pracy, kariery lub powołania (Wrzesniewski, 1999). Osoby o orientacji na pracę skupiają się na materialnych korzyściach uzyskiwanych ze swojej pracy, wykluczając inne rodzaje sensu i spełnienia. Praca jest dla nich przede wszystkim środkiem do osiągnięcia celu finansowego, który pozwala im cieszyć się czasem wolnym. Pracownicy zorientowani na karierę działają w celu otrzymania nagród towarzyszących

awansowi w strukturze organizacyjnej lub zawodowej. Wyższe wynagrodzenie, prestiż i status związane z awansem są dla nich dominującymi dążeniami w pracy. Osoby zorientowane na powołanie nie pracują dla nagród finansowych czy awansu, ale dla spełnienia, jakie przynosi wykonywanie obowiązków zawodowych. Praca jest dla nich celem samym w sobie i zazwyczaj wiąże się z wiarą, że przyczynia się do większego dobra i czyni świat lepszym miejscem. Orientacja na powołanie to rodzaj pracy motywowanej wewnętrznie.

Oprócz badań nad orientacją na powołanie literatura dotycząca orientacji zawodowych zawiera znaczną liczbę opracowań naukowych skupiających się na bardziej szczegółowej analizie „powołań” do pracy. Początkowo powołanie było postrzegane jako pochodzące bezpośrednio od Boga, ale obecnie „pojęcie powołania rozszerzyło się i obejmuje wewnętrzne powołanie lub poczucie swoich wyjątkowych talentów, zdolności i tęsknot duszy” (Dik i Duffy, 2009, s. 157). Niezależnie od definicji powołania, jest to koncept silnie powiązany z sensem w pracy, jako nakierowany na pozamaterialne aspekty pracy. Rosso i in. (2010, s. 23) doszli do wniosku, że gdy praca zapewnia jednostkom możliwości realizowania swojego powołania, postrzegają ją oni jako bardziej sensowną. Wtedy praca jest doświadczana jako osobiste spełnienie i wywieranie pozytywnego wpływu na świat.

Kolejnym źródłem sensu w pracy wyróżnionym przez Rosso i in. (2010) są „inni”. Do tej kategorii badacze zaliczyli 1) współpracowników, 2) liderów, 3) wspólnoty i 4) rodzinę.

Tabela 2.2. Obszary badawcze w ramach źródła sensu w pracy „inni”

Źródło sensu w pracy	Obszary badawcze	Opis obszarów
Inni	współpracownicy	Współpracownicy mogą być modelami zachowań społecznych wobec kolegów z pracy i w ten sposób wzmacniać ich poczucie sensu
	liderzy	Naukowcy analizują, w jaki sposób określone style przywództwa mogą wpływać na stopień, w jakim praca jest postrzegana jako sensowna
	wspólnoty	Wspólnoty można zdefiniować jako „zbiór dwóch lub więcej osób zaangażowanych we wspólną działalność lub mających wspólną tożsamość lub cele” (Alderfer, 1977)
	rodzina	Relacje pozazawodowe, najczęściej z rodziną, mają związek z postrzeganiem sensowności własnej pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Rosso i in., 2010).

Naukowcy sugerują, że bliskie relacje interpersonalne ze współpracownikami mogą wywierać pozytywny wpływ na postrzeganie sensu pracy, jeśli zapewniają

pracownikom możliwość wyrażania i wzmacniania cenionej tożsamości (Kahn, 2007). Badania wskazują, że relacje w pracy mogą być wspierające albo niszczące. Jeżeli chodzi o te drugie, ciekawy nurt badań dotyczy ostracyzmu w miejscu pracy (Gamian-Wilk i Madeja-Bien, 2021). Określone zachowania liderów, takie jak klarowność, autentyczność, dostrzeganie mocnych stron podwładnych, szacunek, ukazywanie misji i znaczenia pracy i wspieranie autonomii, mają szczególnie związek ze wzmacnianiem sensu w pracy podwładnych (Rose, 2020). Organizacje odgrywają ważną rolę w zapewnianiu pracownikom dostępu do grup, z których można czerpać poczucie sensu oraz zasoby psychologiczne. Ciekawym obszarem badawczym wydaje się współzarządzanie firmą rodzinną osób z rodziny, postrzegane jako udział w grupie nadającej sens pracy i w wartościowym przedsięwzięciu.

Kontekst, w którym obowiązki zawodowe są wykonywane, to kolejne ważne źródło sensu w pracy, na który położono duży nacisk w literaturze. Niemal z definicji wszelkie oceny postrzegania sensu w pracy występują w tzw. kontekście konkretnego środowiska pracy. Badacze zajmujący się rolą kontekstu w tworzeniu sensu w pracy zwracali szczególną uwagę na: 1) projektowanie zadań zawodowych, 2) misję organizacji, 3) warunki finansowe 4) domeny niezwiązane z pracą oraz 5) kulturę narodową, w ramach której praca jest wykonywana.

Tabela 2.3. Obszary badawcze w ramach źródła sensu w pracy „kontekst pracy”

Źródło sensu w pracy	Obszary badawcze	Opis obszarów
Kontekst pracy	projektowanie zadań zawodowych	Specyficzne cechy zadań zawodowych mają związek z odczuwanym sensem w pracy (Grant, 2008; Hackman i Oldham, 1976). Badania nad <i>job craftingiem</i> podkreślają osobistą sprawczość pracowników w kształtowaniu zadań zawodowych
	misja organizacji	Misja określa, w jaki sposób wkład poszczególnych pracowników przyczynia się do sukcesu przedsiębiorstwa (Berg i in., 2010)
	warunki finansowe	Pracownicy o większych potrzebach finansowych bardziej niż inni skupiają się na ekonomicznej wartości pracy aniżeli na jej sensowności
	domeny niezwiązane z pracą	Badania nad źródłami sensu w życiu wykazują, że koncentracja wyłącznie na jednej domenie, np. na pracy, prowadzi w dłuższej perspektywie do znacznej nierównowagi
	kultura narodowa, w ramach której praca jest wykonywana	Badania międzykulturowe ukazują silny związek kultury narodowej z preferowanymi wartościami w pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Rosso i in., 2010).

Ostatnim źródłem sensu wyszczególnionym przez Rosso i in. (2010) jest „życie duchowe”. Jak dotąd, przeprowadzono ograniczoną liczbę badań empirycznych na temat związku duchowości i pracy (Weaver i Agle, 2002), przy jeszcze mniejszej liczbie badań wyraźnie zajmujących się rolą duchowości w postrzeganiu sensu w pracy. Pomimo braku badań nad duchowością kilka podstawowych pojęć w obszarze sensu w pracy, takich jak powołanie, ma głębokie korzenie teologiczne. Poza tym ludzie często zwracają się do duchowości lub religii w swoim podstawowym poszukiwaniu sensu i celu w życiu (Lips-Wiersma, 2002) i chociaż mogą niechętnie o tym rozmawiać w pracy, duża liczba pracowników na całym świecie myśli o swojej pracy w kategoriach duchowych (Sullivan, 2006). Istnieją dwa obszary badań nad życiem duchowym, które mają szczególne znaczenie dla sensu w pracy: 1) szeroko rozumiana duchowość w pracy i 2) święte powołanie do określonego zawodu. Duchowość w pracy to postawa lub światopogląd pracowników i/lub organizacji zachęcający do sensownej pracy. Definicja ta jednak podważa założenie, że duchowość czasami obejmuje sens w pracy jako element definiujący, a czasami nawet opiera się na pomiarze sensu w ramach operacjonalizacji.

Tabela 2.4. Obszary badawcze w ramach źródła sensu w pracy „życie duchowe”

Źródło sensu w pracy	Obszary badawcze	Opis obszarów
Życie duchowe	duchowość w pracy	Po dokonaniu przeglądu literatury Singhal i Chatterjee (2006, s. 169) doszli do wniosku, że trzy tematy stanowią rdzeń duchowości w pracy: „integralność/holistyczność, sensowna praca i przekraczanie siebie”
	święte powołanie do określonego zawodu	Sugeruje to, że życie duchowe ma istotny wpływ na sens w pracy, choć często jest pomijane w badaniach organizacyjnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Rosso i in., 2010).

Podsumowując powyższe rozważania, można stwierdzić, że w literaturze na temat źródeł sensu w pracy istnieje wiele fragmentarycznych badań, które wymagają dalszej integracji. Podjęli się jej Rosso i in. (2010), którzy stworzyli pierwszą czteropolową macierz źródeł sensu w pracy na podstawie dwóch wymiarów: „ja-inni” oraz „sprawczość i komunikacja z innymi”. Model ten stanowi inspirację dla kolejnych badaczy źródeł sensu w pracy.

Lips-Wiersma i Morris (2018) identyfikują cztery główne źródła sensu w pracy, które mogą być stosowane przez jednostki i organizacje do zwiększenia jego poczucia w pracy. Pierwsze i drugie źródło jest podobne do wymienianych

przez Rosso i in. (2010), ponieważ dotyczą integralności (wymiar „ja”), jedności z innymi (wymiar „inni”). Dwa kolejne źródła dotyczą ekspresji pełni siebie (sprawczości) i służby innym. Lips-Wiersma i Morris (2018) podkreślają, że te cztery źródła są ze sobą powiązane i że sens w pracy wynika z równowagi między nimi. W ich modelu „mapy sensu” (*map of meaning*) te cztery wymiary są przedstawiane jako części całościowego obrazu, które wspólnie tworzą sensowne doświadczenie zawodowe. Autorzy proponują, aby organizacje i jednostki świadomie pracowały nad każdym z tych obszarów, aby stworzyć środowisko pracy, które wspiera pełne i sensowne zaangażowanie pracowników.

Ostatnią propozycją, którą warto omówić w przeglądzie źródeł sensu, jest koncepcja autorstwa Schnell (2020), która doczekała się operacjonalizacji i narzędzia do pomiaru. Opracowała ona koncepcję sensu w pracy na podstawie swoich wcześniejszych badań nad sensem w życiu (Schnell i in., 2013). Opierając się zarówno na rozważaniach teoretycznych, jak i na silnym empirycznym związku między sensem w pracy a zaangażowaniem w pracę, Höge i Schnell (2012) proponują konceptualizację sensu w pracy jako poznawczo-ewaluacyjnego wymiaru oceny pracy. Badaczka wyróżniła cztery źródła sensu w pracy (Schnell i in., 2013): spójność, ukierunkowanie, znaczenie i przynależność. Poniżej zaprezentowano opis poszczególnych wymiarów.

- Spójność koncepcji własnej osoby i roli w pracy. Stanowisko pracy powinno odpowiadać tożsamości i celom życiowym pracownika. Pozycja zawodowa powinna być spójna z obecnymi i przyszłymi celami pracownika, a przynajmniej nie może być z nimi sprzeczna. Tylko wtedy pracownik będzie mógł wyrażać swoje talenty, wartości i przekonania, zachowywać się autentycznie oraz czuć wewnętrzną motywację w pracy. Wykazano, że istnieje związek między spójnością a komplementarnym dopasowaniem do pracy (Zaporska, 2024).
- Ukierunkowanie określa stopień, w jakim organizacja, w której pracuje osoba, jest społecznie odpowiedzialna i wdraża deklarowane przez zarządzających normy i wartości. Kiedy ludzie doświadczają kryzysu sensu w pracy, częściej zgłaszają brak wiary w uczciwość swojej organizacji i jej przywódców. Niektórzy uważają, że w ich firmach społeczna odpowiedzialność biznesu jest fikcją, a menedżerowie wyższego szczebla mówią o wartościach, nie realizując ich w praktyce (Holbeche, 2004).
- Znaczenie odnosi się do postrzeganych pozytywnych konsekwencji działań zawodowych w wymiarze organizacyjnym, społecznym, a nawet globalnym. Efekty czyjegoś działania, końcowy produkt lub proces oceniane są pod kątem ich wartości dla innych ludzi: Czy mają pozytywny wpływ na innych?

Czy są nieistotne? A może szkodliwe? Na tej podstawie aktywności zawodowe można uznać za mniej lub bardziej znaczące.

- Przynależność dotyczy poczucia jednostki, że jest częścią wspierającej wspólnoty firmowej. Oznacza to, że pracownik ocenia swoje doświadczenia zawodowe pod kątem przyjaznych relacji z innymi ludźmi.

Badania Schnell podkreślają, że te cztery źródła sensu mają silny związek z zaangażowaniem w pracę, co czyni je istotnymi dla oceny jakości życia zawodowego pracowników.

2.2. Źródła sensu w pracy a zaangażowanie wśród polskich pracowników

Celem opisanego poniżej badania jest określenie roli czterech źródeł sensu dla zaangażowania w pracę wśród polskich pracowników. Badanie to jest jedynie niewielką częścią większego projektu naukowego *Wdrażanie praktyk odpowiedzialnych społecznie – pomiar i nadawanie sensu pracy*, realizowanego na Uniwersytecie WSB Merito w Poznaniu.

Zaangażowanie w pracę (*work engagement*) jako konstrukt psychologiczno-organizacyjny w ostatnich latach cieszy się dużym zainteresowaniem naukowców z całego świata (Bakker, 2011; Bakker i Demerouti, 2008; Bakker i Leiter, 2010). Jest to pozytywny stan afektywno-motywacyjny związany z pracą, a wspieranie zaangażowania pracowników jest uzasadnione ekonomicznie. Schaufeli i in. (2002, s. 74) zdefiniowali ten konstrukt jako „pozytywny, satysfakcjonujący, związany z pracą stan umysłu charakteryzującego się wigorem, oddaniem i absorpcją”. Wigor (witalność) odnosi się do składnika energetycznego. Zaangażowani pracownicy doświadczają swojej pracy jako pozytywnie stymulującej i czują się witalnie podczas jej wykonywania. Oddanie wiąże się z uczuciem dumy i natchnienia podczas wykonywania pracy. Natomiast absorpcja (zaabsorbowanie) jako trzeci składnik zaangażowania dotyczy silnej koncentracji podczas wykonywania obowiązków. Zaangażowani pracownicy potrafią długo i ciężko pracować, a mimo to nie poddają się wypaleniu zawodowemu, ale też nie są uzależnieni od swojej pracy (Springer, 2016). Na podstawie definicji zaangażowania uwzględniającej wigor, oddanie i absorpcję Schaufeli i Bakker (2003) rozwinęły Utrecht Work Engagement Scale (UWES). Skala ta w ostatnich latach jest standardowym narzędziem pomiaru zaangażowania w pracę, szczególnie jej krótka wersja składająca się z dziewięciu pozycji (Schaufeli i in., 2006).

Kryteria ogólnego sensu w życiu stały się podstawą do zdefiniowania sensu w pracy jako indywidualnego doświadczenia znaczenia, ukierunkowania, spójności i przynależności w ramach prowadzonej aktywności zawodowej (Schnell i in., 2013). Nie jest to więc stan afektywno-motywacyjny, ale raczej ocena poznawcza dotycząca ogółu doświadczeń w pracy (wymagań, zasobów, zadań zawodowych i ich rezultatów, kontekstu społecznego itp.) w odniesieniu do ich zgodności z osobowością, wartościami i celami. Wielowymiarowe postrzeganie sensu w pracy stało się inspiracją dla opracowania przez Tatjanę Schnell nowego podejścia do diagnozy sensu pracy (Schnell i in., 2013). W rozdziale wykorzystano tylko jedną część *Inwentarza do pomiaru sensu w pracy* ME-Work. Jest to skala psychometryczna służąca do oceny źródeł sensu w pracy, a mianowicie spójności, znaczenia, ukierunkowania i przynależności (moduł 3). Została ona zwalidowana na rynku niemieckim (Schnell i Hoffmann, 2020) oraz na rynku włoskim (Tommasi i in., 2021). Założono, że proces poznawczy, jakim jest ocena źródeł sensu w pracy, znajduje odzwierciedlenie w stanach afektywno-motywacyjnych związanych z pracą i dlatego jest pozytywnie związany z zaangażowaniem w pracę. Sformułowano zatem następującą hipotezę:

Hipoteza 1: Wszystkie cztery źródła sensu w pracy są pozytywnie związane z zaangażowaniem w pracę.

Opierając się na wcześniejszych badaniach Höge i Schnell (2012), postawiono następującą hipotezę:

Hipoteza 2: Spośród czterech źródeł sensu znaczenie wykazuje najsilniejszy związek z zaangażowaniem w pracę.

W celu zweryfikowania postawionych hipotez przeprowadzono badanie kwestionariuszowe metodą CAWI. Próba składała się z $N=212$ pracowników zatrudnionych w Polsce. Zastosowano dobór celowy. Do udziału w badaniu zaproszono osoby o określonych cechach demograficznych, takich jak płeć i wiek. Warunkiem uczestnictwa w badaniu było także zatrudnienie w organizacji, której nie jest się właścicielem. Respondenci pracowali w różnych branżach i zawodach. Spośród 212 respondentów 55% stanowiły kobiety, a 45% mężczyźni. Średni wiek respondentów w momencie zbierania danych wynosił 38 lat. Łączny czas pracy największej grupy badanych (29,2%) wynosił 6 do 15 lat. 63,7% respondentów miało wykształcenie wyższe, 29,2% średnie, a 7,1% podstawowe, gimnazjalne lub zawodowe. Na podstawie typologii RIASEC1 Hollanda (1997) respondentów można przypisać do następujących obszarów działalności: 34% – typ przedsiębiorczy, 21,2% – typ realistyczny, 20,3% – typ konwencjonalny, 11,3% – typ badawczy, 7,1% – typ społeczny, 6,1% – typ artystyczny.

W tabeli 2.5 zaprezentowano wyniki badań. W celu sprawdzenia związku między czterema źródłami sensu a zaangażowaniem w pracę przeprowadzono analizę regresji liniowej metodą wprowadzania. Analiza wykazała, że model był dobrze dopasowany do danych, $F(4,207) = 79,71$; $p < 0,001$ i wyjaśniał łącznie 61% wariancji zaangażowania w pracę (sk. $R^2 = 0,606$). Spójność, znaczenie i ukierunkowanie były dodatnio związane z zaangażowaniem w pracę – wyższy poziom tych zmiennych wiązał się z wyższym zaangażowaniem. Przynależność jako jedyna zmienna pozostawała niezwiązana z zaangażowaniem w pracę (związek nieistotny statystycznie).

Tabela 2.5. Współczynniki regresji liniowej dla modelu wyjaśniającego zaangażowanie w pracę

Model	B	SE	β	t	p	95,0% przedział ufności dla B	
						LL	UL
(Stała)	1,88	2,42		0,78	0,44	-2,88	6,65
Spójność	1,42	0,17	0,50	8,20	<0,001	1,08	1,76
Znaczenie	0,46	0,20	0,15	2,30	0,02	0,07	0,85
Ukierunkowanie	0,54	0,15	0,22	3,63	<0,001	0,25	0,83
Przynależność	0,09	0,17	0,02	0,53	0,60	-0,24	0,42

Źródło: opracowanie własne.

Powyższe wyniki wskazują, że hipoteza pierwsza się nie potwierdziła. Zakładano, że wszystkie cztery źródła sensu będą pozytywnie związane z zaangażowaniem w pracę, ale zależność między przynależnością a zaangażowaniem w pracę okazała się nieistotna statystycznie. Hipotezy drugiej również nie potwierdzono. Spójność ma największe znaczenie dla zaangażowania w pracę, natomiast znaczenie plasowało się na trzecim miejscu pod względem siły związku ($\beta = 0,15$).

Podsumowanie

Rosnąca liczba publikacji naukowych wskazuje na związek sensu w pracy z zaangażowaniem w pracę (Allan i in., 2019). Autorzy są zgodni co do tego, że doświadczenie sensu w pracy jest konstruktem wielowymiarowym i dotyczy oceny kilku źródeł sensu w sytuacji pracy (*facets of meaning in work*). Niewielu badaczy wskazuje jednak, jakie źródła sensu w pracy należy brać pod uwagę w kontekście analizy zaangażowania pracowników. Początkowo dokonano przeglądu źródeł sensu w pracy występujących w literaturze światowej. Określono, że typologia

źródeł sensu Tatjana Schnell, oparta na spójności, znaczeniu, ukierunkowaniu i przynależności, ma największe uzasadnienie teoretyczne i praktyczne. Zdefiniowano lukę badawczą, jaką jest niedostateczna znajomość związku między źródłami sensu w pracy a zaangażowaniem w pracę wśród polskich pracowników. Postawiono hipotezę, że wszystkie cztery źródła sensu w pracy będą miały pozytywny związek z zaangażowaniem w pracę. Okazało się, że przynależność, rozumiana jako poczucie bycia częścią zespołu pracowniczego, jest nieistotna statystycznie, co stoi w sprzeczności z wynikami innych badań, określających przynależność jako jeden z kluczowych źródeł sensu w pracy (Rosso i in., 2010; Schnell i in., 2013). Ten wynik może być odzwierciedleniem narastającego kryzysu relacji, który został zidentyfikowany w Trend Monumentum Index™ (Kusa, 2024) i coraz większego odłączenia pracowników od wspólnoty pracowniczej, zapoczątkowanego przez pandemię COVID-19. Okazało się, że najsilniejszy związek z zaangażowaniem wykazała spójność. Dotyczy ona dopasowania jednostki do organizacji pod względem holistycznym – pod względem jej celów, wartości i osobowości. Optymalizację dopasowania osoby do wykonywanej aktywności zawodowej można zatem określić jako podstawowe zadanie menedżerów. Potrzeby osoby, łącznie z jej cechami osobowości, wartościami i planami żywotnymi, powinny być na bieżąco monitorowane przez organizację. Skupienie wyłącznie na mocnych stronach i umiejętnościach pracownika nie sprzyja osiągnięciu pożądaných rezultatów w zakresie zaangażowania w pracę. Mimo że w innych opracowaniach naukowych znaczenie, czyli wnoszenie pozytywnego wkładu w społeczeństwo, zostało określone jako centralne źródło sensu i zaangażowania w pracę, w naszych badaniach uplasowało się na trzecim miejscu. Wyjaśnieniem tego stanu może być rola polskich uwarunkowań społeczno-gospodarczych, w których ważniejsze jest dopasowanie pracy do warunków życia (spójność) niż wkład w społeczeństwo. Niemniej istotnym źródłem sensu w pracy jest przekonanie, że czyjaś praca ma znaczenie dla innych i przyczynia się do realizacji ważnej misji. Trzecim istotnym źródłem sensu jest ukierunkowanie, czyli przeświadczenie pracowników, że organizacja, w której pracują, jest etyczna i uwzględnia dobro społeczne. W czasach niepewności organizacje, które wdrażają w praktyce zachowania etyczne i społecznie odpowiedzialne, będą osiągać przewagę konkurencyjną. Należy zauważyć, że dobór celowy zastosowany w powyższych badaniach ma swoje ograniczenia. Są to m.in. ograniczenie reprezentatywności, zwiększone ryzyko stronniczości i mniejsza różnorodność badanych, koncentracja na konkretnej grupie czy też ograniczenia związane z porównywaniem wyników z innymi badaniami.

W niniejszym rozdziale przedstawiono rozróżnienie między sensem pracy a sensem w pracy oraz opisano „sens w pracy” jako określony konstrukt

psychologiczny będący elementem postawy. Dokonano przeglądu literaturowego najpopularniejszych koncepcji źródeł sensu w pracy, m.in. Lips-Wiersmy i Morrisa (2009), Rosso (2010) oraz Schnell (2020). Zaprezentowano wyniki badań dotyczących pomiaru źródeł sensu w pracy wśród polskich pracowników. Pomiar ten zarówno w Polsce, jak i na świecie jest zjawiskiem stosunkowo nowym, ponieważ kwestionariusz ME-Work służący do pomiaru owych źródeł, w niemieckiej wersji językowej, ukazał się dopiero w 2022 roku. Wykazano związek trzech spośród czterech źródeł sensu w pracy z zaangażowaniem w pracę. Przedstawiono ciekawą propozycję łączenia perspektywy psychologicznej (przekonania o sensie w pracy pracowników) z perspektywą zarządczą (kształtowanie warunków pracy, które sprzyjają poczuciu sensu załogi). Zaprezentowano też nowatorskie narzędzie *sinntrify your work*, które w swoich założeniach łączy naukę z praktyką. Temat sensu w pracy w polskich warunkach społeczno-gospodarczych wymaga w przyszłości pogłębionej eksploracji. W niniejszych badaniach skoncentrowano się jedynie na wybranej grupie polskich pracowników. Warto w przyszłości porównać źródła sensu w pracy konkretnych grup zawodowych, określonych pokoleń czy też w odniesieniu do różnych poziomów stanowisk w organizacjach. W obliczu rosnącej automatyzacji i robotyzacji w gospodarce konieczne jest zwrócenie uwagi na to, jak tworzyć warunki do rozwoju technologii oparte na kryteriach sensu w pracy.

REKOMENDACJE PRAKTYCZNE

W najnowszym raporcie Centrum Psychoterapii Pokonaj Lęk (2024) wykazano, że niemal 90% pracowników uważa, że pracodawcy powinni wdrożyć programy wspierające zdrowie psychiczne pracowników. W kontekście współczesnych wyzwań i wysokiego poziomu stresu, jednym z kluczowych sposobów wspierania dobrostanu załogi jest tworzenie warunków pracy, które promują poczucie sensu. Sens w pracy jest jednym z głównych czynników wpływających na satysfakcję, zaangażowanie i zdrowie pracowników. Koncepcja *sinntrify your work* (Hardering, 2024) oferuje narzędzie refleksji, które pomaga w indywidualnym tworzeniu sensu w pracy i promowaniu go w organizacjach.

Sinntrify your work ukazuje możliwości kształtowania sensu w pracy oparte na koncepcji Lips-Wiersmy i Morrisa (2009), Rosso (2010) oraz Schnell (2020). Hardering (2024) zaprezentowała tę koncepcję w formie sześciopolowej macierzy, na którą składają się trzy wymiary: ja, związki z innymi ludźmi oraz praca (tabela 2.6).

Tabela 2.6. Koncepcja *sinntrify your work*

Ja	1. Cel i orientacja	2. Autentyczna samorealizacja	3. Rozwój osobisty
Związki z innymi	4. Zdrowe dopasowanie pracy do innych obszarów życia	5. Wspólnota i przynależność	6. Wartość pracy dla innych i wkład w „większą całość”
Praca	7. Znaczenie pracy	8. Skuteczność i doskonałość wykonywanej pracy	9. Wykonywanie sensownej pracy i redukcja bezsensownej

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Hardering, 2004).

Poniżej znajduje się opis poszczególnych wymiarów wraz z pytaniami do refleksji.

Wymiar „ja”:

1. Cel i orientacja

Koncepcja celu (*purpose*) jest kluczowa dla zrozumienia działań pracownika. Termin ten, często kojarzony z celami organizacyjnymi, w swojej pierwotnej formie odnosi się do indywidualnych motywacji jednostki. Osoba znająca swoje „dlaczego” potrafi określić, co jest dla niej ważne, co nadaje kierunek jej działaniom. Dzięki temu można lepiej zdefiniować własne cele i podjąć lepsze decyzje (Schnell, 2020). Orientacja w tym kontekście dotyczy wartości i ideałów wykraczających poza jednostkę, takich jak sprawiedliwość, prawda czy dobre życie.

Pytanie do refleksji: Jakie wartości motywują mnie do działania?

2. Autentyczna samorealizacja

Autentyczność w pracy oznacza zgodność między zachowaniem a prawdziwym „ja”. Pracownicy, którzy mogą być sobą w pracy, doświadczają mniejszego stresu związanego z konfliktami wartości. Autentyczna samorealizacja oparta na idei „poznaj samego siebie” pochodzącej z greckiej filozofii starożytnej, jest jednym z podstawowych wymiarów sensownej pracy (Lips-Wiersma i Morris, 2018).

Pytania do refleksji: Czy mogę żyć autentycznie, czyli w zgodzie ze swoimi prawdziwymi wartościami i celami? Czy czuję się połączony ze swoim prawdziwym „ja”?

3. Rozwój osobisty

Rozwój osobisty to proces wnoszenia własnego potencjału, umiejętności i talentów do pracy. Ważne jest rozwijanie swoich mocnych stron i ciągła

refleksja nad nimi, co jest także kluczowym wymiarem sensownej pracy (Lips-Wiersma i Morris, 2018).

Pytanie do refleksji: W jakim stopniu w pracy mogę rozwijać swój potencjał?

Wymiar „związki z innymi”:

4. Zdrowe dopasowanie pracy do innych obszarów życia

Praca jest istotnym źródłem sensu, jednak nadmierne jej znaczenie może prowadzić do wypalenia zawodowego. Ważne jest, aby równoważyć pracę z innymi aspektami życia, takimi jak relacje z bliskimi, hobby czy sport (Schnell, 2020).

Pytanie do refleksji: Jakie obszary życia mają dla mnie największe znaczenie i ile czasu im poświęcam?

5. Wspólnota i przynależność

Przynależność do wspólnoty jest podstawową potrzebą człowieka, również w kontekście pracy. Doświadczenie siebie jako części zespołu oraz identyfikacja z organizacją przyczynia się do poczucia sensu w pracy (Lips-Wiersma i Morris, 2018; Schnell, 2020).

Pytanie do refleksji: Co mogę zrobić, aby kształtować przynależność?

6. Wartość pracy dla innych i wkład w „większą całość”

Praca na rzecz innych oraz wkład w społeczeństwo są często uznawane za esencję sensownej pracy. Przykładem jest praca na rzecz zrównoważonego rozwoju lub lokalnych społeczności (Lips-Wiersma i Morris, 2018).

Pytanie do refleksji: W jakich obszarach wywieram lub mogę wywierać pozytywny wpływ na innych?

Wymiar „praca”:

7. Znaczenie pracy

Znaczenie pracy odnosi się do tego, w jakim stopniu pracownik uważa swoją pracę za wartościową. Refleksja nad postrzeganiem znaczenia własnej pracy oraz jej rozpoznawalnością w organizacji jest kluczowa.

Pytanie do refleksji: Czy ważność mojej pracy jest rozpoznawana organizacyjnie i czy można zwiększyć tę rozpoznawalność?

8. Skuteczność i doskonałość wykonywanej pracy

Chęć doskonałego wykonywania pracy jest naturalna. Osiągnięcie tego wymaga odpowiednich warunków oraz możliwości kształtowania pracy (Rosso i in., 2010).

Pytania do refleksji: Jakie ogólne warunki umożliwiają mi wykonywanie pracy wysokojakościowej? Jakie warunki utrudniają mi wysokojakościowe działanie i jak można usunąć te przeszkody?

9. Wykonywanie sensownej pracy i redukowanie bezsensownej

Ograniczenie bezsensownej pracy jest kluczowe dla podejmowania sensownej pracy. Duże znaczenie ma także regularne sprawdzanie zadań i eliminowanie tych niepotrzebnych (Graeber, 2018).

Pytanie do refleksji: Jakie zadania naprawdę muszę wykonywać, a które mogą zostać wyeliminowane?

Podsumowując, można stwierdzić, że koncepcja *sinntrify your work* przedstawiona przez Hardering (2024) oferuje kompleksowe narzędzie do refleksji nad sensem w pracy. Analiza trzech wymiarów: „ja”, „związki z innymi” oraz „praca”, wraz z dziewięcioma obszarami pozwala na głębsze zrozumienie, jak różne aspekty pracy mogą się przyczyniać do odczuwania sensu i spełnienia. Implementacja tych zasad może przynieść korzyści zarówno pracownikom, jak i całym organizacjom, promując zdrowsze, bardziej zaangażowane i szczęśliwsze środowisko pracy.

Bibliografia

- Alderfer, C. P. (1977). Group and intergroup relations. W: J. R. Hackman i J. L. Suttle (red.), *Improving life at work* (s. 227–296). Goodyear.
- Allan, B. A., Batz-Barbarich, C., Sterling, H. M. i Tay, L. (2019). Outcomes of meaningful work: A meta-analysis. *Journal of Management Studies*, 56(3), 500–528. <https://doi.org/10.1111/joms.12406>
- Baumeister, R. F. (1991). *Work, work, work, work. Meanings of life*. The Guilford Press.
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20, 265–269.
- Bakker, A. B. i Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *The Career Development International*, 13, 209–223.
- Bakker, A. B. i Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology Press.
- Berg, J. M., Wrzesniewski, A. i Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 158–186.
- Bono, J. E. i Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46(5), 554–571.
- Centrum Psychoterapii Pokonaj Lęk (2024). *Zdrowie psychiczne Polaków – statystyki zdrowia psychicznego (stan na 2024)*. <https://pokonajlek.pl/zdrowie-psychiczne-polakow/>
- Cuijpers, P., Javed, A. i Bhui, K. (2023). *The WHO world mental health report: a call for action*. *The British Journal of Psychiatry*, 222(6), 227–229. <https://doi.org/10.1192/bjp.2023.9>

- Dik, B. J. i Duffy, R. D. (2009). Calling and vocation at work. *The Counseling Psychologist*, 37(3), 424–450.
- Gamian-Wilk, M. i Madeja-Bien, K. (2021). Ostracism in the workplace. W: P. D'Cruz, E. Noronha, L. Keashly i S. Tye-Williams (red.), *Special topics and particular occupations, professions and sectors. Handbooks of workplace bullying, emotional abuse and harassment*, 4. Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-10-5308-5_2
- Graeber, D. (2018). *Bullshit jobs: A theory*. Penguin.
- Grant, A. M. (2008). The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 108–124.
- Hackman, J. R. i Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250–279.
- Hardering, F. (2024). Warum es sich lohnt, besser über den Sinn in der Arbeit zu reflektieren. *Wirtschaftspsychologie*, 2(2024), 6–12.
- Harpaz, I. i Fu, X. (2002). Work centrality in Germany, Israel, Japan, and the United States. *Cross-Cultural Research*, 31(3), 171–200.
- Holbeche, L. (2004). *Aligning human resources and business strategy*. Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments*. Psychological Assessment Resources.
- Höge, T. i Schnell, T. (2012). Kein arbeitsengagement ohne sinnerfüllung. Eine studie zum zusammenhang von work engagement, sinnerfüllung und tätigkeitsmerkmalen. *Wirtschaftspsychologie*, 1(2012), 91–99.
- Kahn, W. A. (2007). Meaningful connections: Positive relationships and attachments at work. W: J. E. Dutton i B. R. Ragins (red.), *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation* (s. 189–206). Lawrence Erlbaum Associates.
- Kusa, N. (2024). Raport kryzysy zdrowia psychicznego. Jakie przetrwać w świecie kryzysów? Tetos think tank.
- Lindsey, C. i Aronson, E. (red.). (1985). *The handbook of social psychology*. Random House.
- Lips-Wiersma, M. (2002). The influence of spiritual“meaning-making” on career behavior. *The Journal of Management Development*, 21(7/8), 497–519.
- Lips-Wiersma, M. i Morris, L. (2009). Discriminating between ‘meaningful work’ and the ‘management of meaning’. *Journal of Business Ethics*, 88, 491–511.
- Lips-Wiersma, M. i Morris, L. (2018). *The map of meaning*. Routledge.
- Łochnicka, D. (2015). Zaangażowanie pracownicze jako determinanta rozwoju organizacji. *Studia Prawno-Ekonomiczne*, XCIV(94), 317–334.
- Locke, E. A. i Taylor, M. S. (1990). Stress, coping, and the meaning of work. W: A. P. Brief i W. R. Nord (red.), *Meanings of occupational work* (s. 135–170). Lexington Books.
- Lysova, E. I., Allan, B. A., Dik, B. J., Duffy, R. D. i Steger, M. F. (2019). Fostering meaningful work in organizations: A multilevel review and integration. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 374–389.
- MacLeod, D. i Clarke, N. (2009). *Engaging for success: Enhancing performance through employee engagement*. Office of Public Sector Information. <https://engageforsuccess.org/wp-content/uploads/2021/02/Engaging-for-Success.pdf>
- Rose, N. (2020). *Führen mit Sinn*. Haufe Lexware GmbH.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H. i Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127.

- Schaufeli, W. i Bakker, A. (2003). *Utrecht work engagement scale: Preliminary manual*. Occupational Health Psychology Unit. Utrecht University.
- Schaufeli, W. i Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. i Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701–716.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. i Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two-sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Schnell, T. (2020). *Psychologie des Lebenssinns*. Springer.
- Schnell, T. i Hoffmann, C. (2020). ME-Work: development and validation of a modular meaning in work inventory. *Frontiers in Psychology*, 11(599913), <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.599913>
- Schnell, T., Höge, T. i Pollet, E. (2013). Predicting meaning in work: Theory, data, implications. *The Journal of Positive Psychology*, 8(6), 543–554. <https://doi.org/10.1080/17439760.2013.830763>
- Singhal, M. i Chatterjee, L. (2006). A person–organization fit-based approach for spirituality at work: Development of a conceptual framework. *Journal of Human Values*, 12(2), 161–178.
- Springer, A. (2016). Postawy wobec pracy – analiza porównawcza stosowanych pojęć. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 39(1), 11–28. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0009.7501>
- Super, D. E. i Sverko, B. (1995). *Life roles, values, and careers*. Jossey-Bass.
- Sullivan, S. C. (2006). The work-faith connection for low-income mothers: A research note. *Sociology of Religion*, 67(1), 99–108.
- Szabowska-Walaszczyk, A. i Zawadzka, A. (2016). Dopasowanie na wymiarach potrzeb wzrostu i bezpieczeństwa a zaangażowanie w pracę. *Psychologia Społeczna*, 1(36), 20–33. <https://doi.org/10.7366/1896180020163602>
- Tommasi, F., Sartori R., Ceschi, A. i Schnell, T. (2021). The meaning in work inventory: validation of the Italian version and its association with sociodemographic variables. *BPA-Applied Psychology Bulletin (Bollettino di Psicologia Applicata)*, 69(291), 17–36.
- Weaver, G. R. i Agle, B. R. (2002). Religiosity as an influence on ethical behavior in organizations: A theoretical model and research agenda. *Academy of Management Review*, 27(1), 77–97.
- Wrzesniewski, A. (1999). *Jobs, careers, and callings: Work orientation and job transitions*. University of Michigan.
- Zaporowska, J. (2024). *Znaczenie dopasowania komplementarnego dla poczucia sensu wykonywanej pracy z perspektywy różnych pokoleń*. Praca magisterska. Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu.