

3.3

Część 3

Zarządzanie kapitałem ludzkim – perspektywa psycho-społeczna

Bartłomiej Brach*

Dla kogo moja praca ma sens? Poczucie sensu pracy w perspektywie teorii Społecznego Przetwarzania Informacji G. Salancika i J. Pfeffera

Streszczenie

Zgodnie z teorią Społecznego Przetwarzania Informacji (SPI) to, jak pracownik postrzega pracę, zależy również od tego, jak tę pracę postrzega jego otoczenie społeczne, np. współpracownicy czy najbliższa rodzina. Teoria SPI nie precyzuje jednak, kto konkretnie i z jaką siłą wpływa na postrzeganie pracy przez pracownika. Dlatego w rozdziale najpierw zaprezentowano typologię otoczenia społecznego pracownika, a następnie zweryfikowano hipotezę o wpływie wybranych ważnych osób na poczucie sensu pracy. W badaniu pracowników branży komunikacji marketingowej pozytywnie zweryfikowano hipotezę dotyczącą wpływu partnera/najbliższej rodziny na poczucie sensu pracy. Jeśli partnerzy/najbliższe rodziny pracowników uważają, że ci wybrali niewłaściwą ścieżkę kariery, to pracownicy deklarują niższe poczucie sensu pracy. Tym samym potwierdzono zasadność wykorzystania teorii SPI w badaniach nad poczuciem sensu pracy.

Słowa kluczowe: sens pracy, teoria *Social Information Processing*, opinia publiczna

* Szkoła Główna Handlowa, ORCID: 0000-0002-4746-8490

For Whom Is My Work Meaningful? Meaningful Work in the Light of G. Salancik and J. Pfeffer's Social Information Processing Theory

Abstract

According to Social Information Processing Theory opinion of known and unknown others influences one's evaluation of work meaningfulness. However, this theory does not explain which particular others do influence this evaluation and to what extent. Thus, in the article a typology of known and unknown others is proposed and the relation between their opinion and evaluation of work meaningfulness is determined. In a study conducted on professionals employed by advertising agencies and media houses a relation between the opinion of partner/family members and work meaningfulness was positively verified. People, whose significant others were expressing their lack of support for the chosen career path, had a significantly lower sense of work meaningfulness. Thus, the inclusion of variables proposed by the Social Information Processing Theory in the future research on meaningful work is proposed.

Keywords: meaningful work, Social Information Processing theory, public opinion

„Świat nie ma sensu. Trzeba mu go nadać samemu”
(Symetria, 2003)

Wprowadzenie

Praca, która ma sens (*meaningful work*), to taka, która jest postrzegana jako (1) „wartościowa sama w sobie” i jednocześnie (2) „warta wykonywania”¹. Po pierwsze, pomaga zaspokoić potrzeby pracownika związane z pracą, tj. potrzebę rozwoju albo relacji². Po drugie, pozwala tworzyć wartość dla ważnych dla pracownika grup, tj. klientów czy społeczeństwa³. Sens pracy jest konstruktem kognitywno-ewaluacyjnym – wymaga od

¹ B.D. Rosso, K.H. Dekas, A. Wrzesniewski, *On the Meaning of Work: A Theoretical Integration and Review*, “Research in Organizational Behavior” 2010, no. 30, s. 91–127.

² R.M. Ryan, E.L. Deci, *Self-determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-being*, “American Psychologist” 2000, vol. 55, no. 1, s. 68–78.

³ A.M. Grant, *Employees without a Cause: The Motivational Effects of Prosocial Impact in Public Service*, “International Public Management Journal” 2008, no. 11, s. 48–66.

pracownika refleksyjnego spojrzenia na podejmowane działania, a następnie oceny, czy wynikające z nich doświadczenia i rezultaty są zgodne z jego wartościami i celami⁴.

Zgodnie z najbardziej rozpowszechnionym modelem opisującym determinanty poczucia sensu pracy – modelem cech pracy J. Hackmana i G. Oldhama⁵ – ta ocena ma charakter indywidualny. Pracownik dokonuje samodzielnej oceny treści wykonywanej pracy pod kątem (1) różnorodności zadań, (2) tożsamości zadań i (3) znaczenia zadań oraz na jej podstawie wnioskuje o sensie wykonywanej pracy. To podejście jako zbyt upraszczające zostało skrytykowane przez G. Salancika i J. Pfeffera⁶. Autorzy, dając początek teorii Społecznego Przetwarzania Informacji, argumentowali, że jednostka nigdy sama nie nadaje znaczenia wykonywanym czynnościom. W sytuacji ciągłej niepewności co do celów i konieczności koordynacji działań w organizacji to, jak postrzega swoją pracę, zależy od tego, jak postrzegają ją inni. Opisany mechanizm w mikroskali pokazują badania zespołu A. Wrzesniewski⁷. Badaczki, analizując materiał zebrany w trakcie etnografii pracy szpitalnych salowych stwierdziły, że pracownicy, szukając potwierdzenia, iż to, co robią, jest słuszne i pożądane, zbierają sygnały z otoczenia (nadawane najczęściej przez współpracowników, menedżerów i pacjentów) i na ich podstawie interpretują rzeczywistość. W ten sposób nadają znaczenie swoim obowiązkom, roli i samym sobie.

Tym samym teoria Społecznego Przetwarzania Informacji wskazuje, że w badaniach poczucia sensu pracy konieczne jest uwzględnienie zmiennych obejmujących opinie osób wchodzących w relacje z pracownikiem oprócz zmiennych indywidualnych (np. styl orientacji zawodowej) i organizacyjnych (np. cechy pracy). Teoria Społecznego Przetwarzania Informacji nie pozostała jednak bez krytyki – po pierwsze, ze względu na przecenianie roli relacji społecznych dla formowania indywidualnych opinii o pracy. G. Blau i R. Katerberg twierdzą, że wpływ opinii innych zmienia się w zależności od czasu pracy na danym stanowisku (im dłuższy staż, tym większa łatwość odwoływania się do własnych doświadczeń) i autorefleksyjności pracownika (skłonności do formowania opinii na podstawie własnych przekonań i emocji)⁸. Po drugie, ze względu na to, że opis procesu, za pomocą którego opinia otoczenia wpływa na percepcję pracownika, wydaje się części badaczy niewystarczający⁹. Po trzecie, teoria ta nie definiuje relacji pomię-

⁴ F. Martela, A.B. Pessi, *Significant Work is about Self-realization and Broader Purpose: Defining the Key Dimensions of Meaningful Work*, "Frontiers in Psychology" 2018, no. 9, s. 363.

⁵ J.R. Hackman, G.R. Oldham, *Work Redesign*, Addison-Wesley, Reading, MA 1980.

⁶ G.R. Salancik, J. Pfeffer, *A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design* "Administrative Science Quarterly" 1978, vol. 23, no. 2, s. 224–253.

⁷ A. Wrzesniewski, J.E. Dutton, G. Debebe, *Interpersonal Sensemaking and The Meaning of Work*, w: R. Kramer, B. Staw (ed.), "Research in Organizational Behavior" 2003, vol. 25, s. 93–135, Elsevier, Oxford, England.

⁸ G. Blau, R. Katerberg, *Toward Enhancing Research with the Social Information Processing Approach to Job Design*, "Academy of Management Review" 1982, s. 543–550.

⁹ B. Staw, J. Ross, *Stability in the Midst of Change*, "Journal of Applied Psychology" 1985, no. 70, s. 469–480.

dzy opiniami różnych grup osób z otoczenia, a te mogą przecież się różnić od siebie. Raczej postuluje konieczność dopełnienia listy determinant wpływających na poczucie sensu. Twierdzenie, że konieczne jest uwzględnienie opinii zróżnicowanych grup osób nie ma jednak większej wartości, jeśli nie potrafimy wskazać tych, które faktycznie na poczucie sensu wpływają. Nigdy jednak w literaturze przedmiotu nie stworzono typologii grup, które potencjalnie mogą wpływać na poczucie sensu pracy. Jak również nigdy nie podjęto próby ilościowej weryfikacji siły takiego wpływu. Dlatego też celem poniższego rozdziału jest:

1. Przedstawienie typologii osób, których opinia może być istotna dla poczucia sensu pracy pracownika.
2. Weryfikacja ilościowa siły zależności pomiędzy opinią reprezentowaną przez te grupy osób i poczuciem sensu pracy pracownika.

Grupy osób potencjalnie wpływające na poczucie sensu pracy

Grupy osób potencjalnie wpływające na poczucie sensu pracy można opisać w dwóch wymiarach. Po pierwsze, „związku z wykonywaną pracą”, dzieląc osoby na powiązane oraz niepowiązane z wykonywaną pracą. O uwzględnienie tego wymiaru w badaniach apelowali już A. Brief i W. Nord¹⁰, twierdząc, że koncept sensu pracy ma charakter holistyczny i jest silnie powiązany z pojęciem sensu życia. Dlatego też na poczucie sensu pracy wpływają wszystkie czynniki z pracą powiązane, a nie tylko te bezpośrednio związane z organizacją. Po drugie, „relacji”, dzieląc osoby na znane i nieznanne – akcentując w ten sposób znaczenie instytucji i wytwarzanych przez nie znaczeń. O włączenie tej perspektywy do badań nad poczuciem sensu pracy apelują m.in. D. Lepisto i M. Pratt¹¹. Uwzględniając te postulaty, możemy wyszczególnić cztery grupy potencjalnie wpływające na poczucie sensu pracy (tabela 3.3.1).

Pierwsza grupa to osoby pracownikowi znane i powiązane z wykonywaną pracą – te, które doskonale znają i samą pracę, i osobę ją wykonującą, np. współpracownicy albo przełożeni. Wpływ współpracowników na poczucie sensu pracy opisują np. J. Bunderson i J. Thompson¹², którzy prowadząc badania na grupie opiekunów zwierząt w zoo, dostrzegli, że w momentach rosnącej niepewności (nietypowych wydarzeń, problemów

¹⁰ A.P. Brief, W.R. Nord, *Work and Meaning: Definitions and Interpretations*, w: A.P. Brief, W.R. Nord (eds.), *Meanings of Occupational Work*, Lexington Books, Lexington 1990, s. 1–19.

¹¹ D.A. Lepisto, M.G. Pratt, *Meaningful Work as Realization and Justification: Toward a Dual Conceptualization*, „Organizational Psychology Review” 2017, vol. 7, no. 2, s. 99–121.

¹² J. Bunderson, J. Thompson, *The Call of the Wild: Zookeepers, Callings, and the Double-edged Sword of Deeply Meaningful Work*, „Administ. Sci. Q” 2009, no. 54, s. 32–57.

z realizacją zadań) pracownicy opowiadają sobie, dlaczego ich praca ma sens. Przywołują historie dotyczące pracy w zoo, w których podkreślają, że zwierzęta powinny być otoczone szczególną opieką i tylko osoby o odpowiednim podejściu oraz kwalifikacjach mogą ją zapewnić. Tym samym wzmacniają specyficzną tożsamość pracowników zoo i podkreślają ważne dla grupy cele.

Tabela 3.3.1.

Systematyka grup mogących wpływać na poczucie sensu pracy

	Znane osoby	Nieznane osoby
Osoby powiązane z wykonywaną pracą	Współpracownicy, przełożeni, podwładni, długoletni klienci	Członkowie grupy zawodowej, branży eksperci
Osoby niepowiązane z wykonywaną pracą	Partner, bliska rodzina, przyjaciele, sąsiedzi	Opinia publiczna, wybrane grupy społeczne

Źródło: opracowanie własne.

Druga grupa to osoby pracownikowi nieznane, ale powiązane z wykonywaną pracą – te, które rozumieją, na czym polegają wyzwania w tej pracy, ale nie utrzymują z pracownikiem kontaktów, np. członkowie grupy zawodowej. Wpływają oni na poczucie sensu pracownika, definiując cele i wartości ważne w danym zawodzie albo branży. W tym kontekście kluczowe znaczenie ma pojęcie retoryki zawodowej¹³ – a więc dyskursywnych zabiegów, w ramach których podkreśla się pozytywny wpływ pracy albo jej wymagający specjalistycznej wiedzy charakter. Doskonale pokazuje to G. Fine¹⁴ badający szefów kuchni próbujących wytworzyć atrakcyjną tożsamość wokół swojego zawodu. By tego dokonać, kucharze porównują go do zawodu artysty (kucharze kreują doznania), naukowca (kucharze odkrywają nowe metody gotowania) lub rzemieślnika (kucharze mają rzadkie umiejętności obchodzenia się z jedzeniem). Tym samym zwiększają przekonanie o kompetencjach potrzebnych do wykonywania tego zawodu i potencjalnie szacunek, jakim cieszy się on w społeczeństwie.

Trzecia grupa to osoby nieznane i niepowiązane z wykonywaną pracą, np. opinia publiczna. To opinia publiczna decyduje o tym, które zawody cieszą się prestiżem i są uznawane za społecznie użyteczne¹⁵. Czwarta grupa to osoby znane pracownikowi, ale niepowiązane z wykonywaną pracą, np. partner, rodzina. D. Rosso¹⁶, analizując dotych-

¹³ B.A. Bechky, *Sharing Meaning across Occupational Communities: The Transformation of Understanding on a Production Floor*, "Organization Science" 2003, vol. 14, no. 3, s. 312–330.

¹⁴ G.A. Fine, *Justifying Work: Occupational Rhetorics as Resources in Restaurant Kitchens*, "Administrative Science Quarterly" 1996, vol. 41, no. 1, s. 90–115.

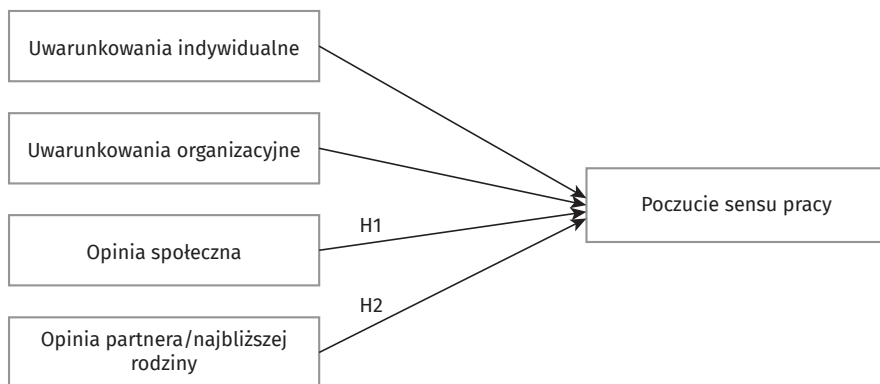
¹⁵ R. Dur, M. van Lent, *Socially Useless Jobs*, "Tinbergen Institute Discussion Papers" 2018, 18–034/VII, Tinbergen Institute.

¹⁶ B.D. Rosso, *op.cit.*

czasowe badania sensu pracy, stwierdza, że o trzeciej i czwartej grupie wiemy zdecydowanie najmniej: „Choć pojawiają się pierwsze prace podejmujące wątek społecznych i interakcyjnych procesów wpływających na sens pracy (np. M. Pratt i B. Ashforth¹⁷), ciągle nasza wiedza w tym obszarze pozostaje niewystarczająca”. Dlatego w dalszej części opracowania zostanie przeanalizowana teoretycznie zasygnalizowana luka badawcza oraz zweryfikowana empirycznie relacja: poczucie sensu pracy a (1) opinia publiczna, (2) partnerzy/najbliższa rodzina (rysunek 3.3.1).

Rysunek 3.3.1.

Model zależności pomiędzy opisywanymi grupami a poczuciem sensu pracy pracownika



Źródło: opracowanie własne.

Opinia publiczna a sens pracy

D. Lepisto i M. Pratt¹⁸ przekonują, że choć pracownicy poczucie sensu wiążą z konkretnym doświadczeniem pracy (miejscem, zadaniami, ludźmi), to argumenty, którymi uzasadniają jej sensowność, czerpią z opinii formułowanych w sferze publicznej. A co za tym idzie opinia publiczna¹⁹ poprzez kreowanie argumentów o zgodności z powszechnie akceptowanymi normami i wartościami zawodów, firm lub branż wpływa na poczucie sensu pracy jednostki. Jako przykład tej zależności autorzy przytaczają przypadek

¹⁷ M.G. Pratt, B.E. Ashforth, *Fostering Meaningfulness in Working and at Work*, w: K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn (eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, Berrett-Koeller, San Francisco 2003, s. 309–327.

¹⁸ D.A. Lepisto, M.G. Pratt, *op.cit.*

¹⁹ Opinię publiczną definiuję za J. Lazar jako proces złożonego komunikowania się osób obejmujący zarówno ich stosunki międzyosobowe, jak i odpowiednie mechanizmy mediów.

pracownika branży reklamowej, który choć z punktu widzenia cech pracy miał wszelkie predyspozycje, nie czuł sensu wykonywanej pracy, ponieważ był przekonany, że opinia publiczna uważa jego zawód za szkodliwy dla społeczeństwa („reklama ogłupia”, „reklama napędza konsumpcję”, „reklama zasłania miasto”). Choć hipotetyczna sytuacja miała zaistnieć w Stanach Zjednoczonych, to z takim stanowiskiem mogłaby się zgodzić opinia publiczna w Polsce. Polacy za wartościowe zawody uznają te, które albo mają jednoznacznie pozytywny wpływ na życie innych ludzi (np. pielęgniarka, strażak), albo kojarzące się z wysokimi kompetencjami (np. profesor uniwersytecki, inżynier pracujący w fabryce)²⁰. To w odniesieniu do tych dwóch wartości w opinii publicznej tworzone są argumenty wskazujące na sens wykonywanej pracy lub jego brak.

Wartości przypisywane pracy przez opinię publiczną nie są jednak stałe. Jak pokazują H. Vough i jego współpracownicy²¹, zmieniają się one z czasem i nawet wobec zawodów cieszących się społecznym prestiżem, tj. architekt, prawnik czy policjant, pojawiają się argumenty podważające ich wartość. Policjanci bywają skorumpowani. Prawnicy walczą o swoje przywileje. Architekci razem z firmami budowlanymi zabudowują parki i skwery. Pojawienie się w sferze publicznej takich argumentów wynika bezpośrednio z charakteru przekazu medialnego. Ten przyciąga silniej uwagę odbiorców, jeśli ma charakter sensacyjny – taki, w którym np. pokazywani są sędziowie wydający niesprawiedliwe wyroki albo prawnicy bratają się ze skazanymi²².

Wymienione przypadki pozwalają twierdzić, że w danym momencie opinia publiczna o większości zawodów będzie niejednoznaczna. Będą się pojawiać oceny, które pomagają wzmacniać poczucie sensu pracy, jak i je osłabiać. Jak twierdzą B. Ashforth i jego współpracownicy²³, to dostęp do tych opinii (czy zetknąłem się z nią) i nadanie im ważności (czy powinienem brać je pod uwagę) będzie decydować o tym, czy pracownik odczuwa sens wykonywanej pracy. Ponieważ to twierdzenie nigdy nie było weryfikowane empirycznie, Autor proponuje dwie hipotezy:

H1a: *Ekspozycja na pozytywną opinię na temat wykonywanego zawodu będzie wzmacniać poczucie sensu pracy.*

²⁰ A. Cybulska, *Prestiż zawodów*, „Komunikat z Badań” 2013, nr 164, Fundacja Centrum Badania Opinii Społecznej.

²¹ H.C. Vough, M.T. Cardador, J.S. Bednar, E. Dane, M.D. Pratt, *What Clients Don't Get about My Profession: A Model of Perceived Role-Based Image Discrepancies*, „Academy of Management Journal” 2013, vol. 56, no. 4, s. 1050–1080.

²² A. Żaba, *Rola mediów w kształtowaniu wizerunku wymiaru sprawiedliwości – zarys problematyki*, „Studencie Zeszyty Naukowe” 2017, t. 20, nr 34.

²³ B.E. Ashforth, G.E. Kreiner, M.A. Clark, M. Fugate, *Congruence Work in Stigmatized Occupations: A Managerial Lens on Employee Fit with Dirty Work*, „Journal of Organizational Behavior” 2017, vol. 38, no. 8, s. 1260–1279.

H1b: *Ekspozycja na negatywną opinię na temat wykonywanego zawodu będzie osłabiać poczucie sensu pracy.*

Partner/najbliższa rodzina a sens pracy

Najważniejszym argumentem za uwzględnieniem partnera/najbliższej rodziny w analizach sensu pracy są wyniki badania CBOS²⁴, które pokazują, że to dobrostan rodziny rozstrzyga o sensie życia dla 54% Polaków. Rodzina wzmacnia poczucie sensu pracy pracownika, kiedy wysyła sygnały wskazujące na to, że jego wysiłek jest dla niej ważny, że na niej korzysta i że chce w jej wykonywaniu wspierać²⁵. Szczególnie dobrze widać tę relację w rodzinach migracyjnych, w których jedna z osób podejmuje pracę i zapewnia byt najbliższej rodzinie i dalszym krewnym. Jednoznaczność tej sytuacji i częsta szybka poprawa jakości życia migrujących potwierdzają zasadność podejmowanych wysiłków. J.I. Menges i jego współpracownicy²⁶, analizując pracę w *maquiladoras* przy granicy Meksyku ze Stanami Zjednoczonymi, potwierdzają, że te kobiety, które odczuwały wsparcie bliskich potwierdzające pozytywny wpływ pracy, odczuwały jej większy sens, co skutkowało zwiększoną motywacją i energią w trakcie wykonywanych zadań. Pozytywny wpływ partnera/rodziny na poczucie sensu pracy znajduje potwierdzenie m.in. w publikacjach J. Edwardsa i N. Rothbarda²⁷, J. Greenhousa i G. Powella²⁸ oraz R.M. Kanter²⁹.

H2a: *Okazywanie wsparcia dla wykonywanej pracy przez partnera/najbliższą rodzinę jest pozytywnie skorelowane z poczuciem sensu pracy.*

Wpływ rodziny na poczucie sensu pracy nie zawsze jest jednak pozytywny³⁰. Dzieje się tak po pierwsze, kiedy praca traktowana jest przez partnera/rodzinę przede wszystkim jako sposób na zapewnienie środków gospodarstwu domowemu. Jak argumentują

²⁴ M. Feliksiak, *Sens życia – wczoraj i dziś*, „Komunikat z Badań” 2017, nr 41, Fundacja Centrum Badania Opinii Społecznej.

²⁵ A.P. Brief, W.R. Nord, *Work and the Family*, w: A.P. Brief, W.R. Nord (eds.), *Meanings...*, *op.cit.*, s. 203–232.

²⁶ J.I. Menges, D.V. Tussing, A. Wihler, A.M. Grant, *When Job Performance is All Relative: How Family Motivation Energizes Effort and Compensates for Intrinsic Motivation*, „Academy of Management Journal” 2016, vol. 60, no. 2, s. 695–719.

²⁷ J.R. Edwards, N.P. Rothbard, *Mechanisms Linking Work and Family: Clarifying the Relationship between Work and Family constructs*, „Academy of Management Review” 2000, vol. 25, no. 1, s. 178–199.

²⁸ J.H. Greenhaus, G.N. Powell, *When Work and Family are Allies: A Theory of Work-family Enrichment*, „Academy of Management Review” 2006, no. 31, s. 72–92.

²⁹ R.M. Kanter, *Men and Women of the Corporation*, Basic Books, New York 1977.

³⁰ J.H. Greenhaus, G.N. Powell, *When Work and Family Collide: Deciding between Competing Role Demands*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes” 2003, no. 90, s. 291–303.

A. Brief i R. Aldag³¹, im silniejsze tego typu oczekiwania, tym pracownik bardziej się koncentruje na wymiarze finansowym pracy. Skutkuje to większą skłonnością do podejmowania decyzji o rodzaju wykonywanej pracy uwzględniających tylko wysokość wynagrodzenia, z pominięciem czynników pomagających postrzegać pracę jako sensowną.

Po drugie, negatywny wpływ rodziny na poczucie sensu pracy zdarza się ze względu na oczekiwania rodziny wobec czasu, który pracownik poświęca pracy. Im więcej uwagi jednostka poświęca pracy, tym mniej czasu i uwagi ma dla rodziny. Skrajne doświadczenie w tym kontekście przytacza jedna ze stewardess LOT-u: „Po pięciodniowym locie do Kairu stanęłam w drzwiach domu. Wyciągnęłam ręce do mojej rocznej córeczki, chciałam ją przytulić. A ona odwróciła się do mnie tyłem i wtuliła w babcię. Bardzo chciałam wtedy zmienić pracę”³². Jeśli rodzina jest priorytetowym obszarem wpływającym na odczuwanie sensu życia, to poczucie, że zaniedbuje się rodzinę, przedkładając pracę nad relacje, może ograniczać przekonanie o sensie tej pracy.

Po trzecie, negatywny wpływ odczuwany jest, jeśli partner/najbliższa rodzina podważają całkowicie sens pracy, dając do zrozumienia, że rola, stanowisko, firma lub branża nie są adekwatne do potrzeb czy możliwości pracownika. Popularnie określamy te opinie jako: „marnowanie się w pracy”, „zasługiwanie na więcej” albo „wybranie niewłaściwej ścieżki kariery”. W literaturze przedmiotu sytuacja niedopasowania oczekiwań partnera/rodziny wobec wykonywanej przez jednostkę pracy, a w konsekwencji przekonanie o braku jej sensu, nie została jeszcze zbadane empirycznie.

H2b: *Podważanie sensu wykonywanej pracy przez partnera/najbliższą rodzinę jest negatywnie skorelowane z poczuciem sensu pracy.*

Metodyka badania

Do weryfikacji postawionych hipotez wybrano branżę komunikacji marketingowej – skupiającą agencje reklamowe, agencje digitalowe i domy mediowe. Wybór branży podyktowany był dwoma powodami. Po pierwsze, wewnętrzny raport Stowarzyszenia Komunikacji Marketingowej SAR³³ wskazuje, że najmłodszy pracownicy branży komunikacji marketingowej mają coraz większy problem ze wskazaniem pozytywnej roli, jaką reklama odgrywa w społeczeństwie. Dzieje się tak ze względu na powszechność

³¹ A.P. Brief, R.J. Aldag, *The Economic Functions of Work*, w: K. Rowland, G.R. Ferris (eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, JAI Press, Greenwich, CT 1989.

³² A. Urazińska, *Im bardziej nieprzyjemny pasażer, szerzej się uśmiecham. Czasem to policzki bolą od środka*, „Wysokie Obcasy” 2019, <http://www.wysokieobcasy.pl/wysokie-obcasy/7,163229,24129313,zagryzam-zeby-zeby-sie-usmiechac.html>

³³ A. Grabowska, *Co nie styka z młodymi w branży? Raport o młodych pracownikach branży kreatywnej*, SAR, Warszawa 2017.

argumentów obwiniających branżę o oszpecanie przestrzeni publicznej i wspieranie konsumpcjonizmu. To duża zmiana od lat 90. XX w., kiedy branża cieszyła się jednoznacznie pozytywnym wizerunkiem – kojarzyła się z kreatywną pracą i traktowana była jako źródło nowych, pożądanych, zachodnich wzorców konsumpcji i stylów życia³⁴. Tym samym branża ta była interesującym przypadkiem do weryfikacji hipotezy o wpływie opinii publicznej na poczucie sensu pracy.

Po drugie, w prowadzonych przed rozpoczęciem badania rozmowach dyrektorzy zarządzający przedsiębiorstw z branży wskazywali na rosnące znaczenie pracy zdalnej i freelancingu. Ta ma być wykonywana najczęściej z domu pracownika. Tym samym, ze względu na miejsce pracy, rzadziej stykają się z opiniami współpracowników albo przełożonych dotyczącymi pracy, a częściej wystawieni są na komentarze ze strony osób, z którymi mieszkają. Te niepotwierdzone danymi obserwacje wskazywały na to, że branża komunikacji marketingowej może być ciekawym przypadkiem weryfikacji hipotez o wpływie osób niepowiązanych z wykonywaną pracą.

Procedura

Badanie zostało przeprowadzone w październiku i listopadzie 2019 r. Do pracowników 11 przedsiębiorstw biorących udział w badaniu zostało rozesłane zaproszenie z linkiem do wypełnienia internetowego kwestionariusza. W badaniu wzięli udział ochotnicy. Nie można stwierdzić, czy uzyskana próba odzwierciedla wewnętrzne zróżnicowanie populacji pracowników branży komunikacji marketingowej. Pracownicy nie otrzymali żadnych zachęt do wzięcia udziału w badaniu.

Osoby badane

Kwestionariusz został wypełniony przez 314 pracowników branży, z czego (1) 174 to kobiety, 140 mężczyźni, (2) 80 osób miało staż pracy do 3 lat, 158 do 11 lat i 76 powyżej 11 lat, a (3) 140 osób pracuje w agencji reklamowej, 59 w agencji digitalowej, 40 w domu mediowym i 75 w innego typu firmach. Ze względu na brak danych o zatrudnieniu w branży nie można stwierdzić, że próba oddaje zróżnicowanie wewnętrzne zatrudnionych.

³⁴ A. Jakubczak, *Transformersi. Superbohaterowie polskiej reklamy 80.–90.*, Wydawnictwo Znak, Warszawa 2018.

Weryfikacja hipotezy 1a i hipotezy 1b

Metoda

Do weryfikacji hipotez została wykorzystana metoda eksperymentalna, w ramach której badani byli przydzielani losowo do jednej z trzech grup. Każda z tych grup była poddana primingowi – sytuacji, która możliwie w rzeczywisty sposób miała odwzorować sytuację zetknięcia się w mediach z opinią na temat branży komunikacji marketingowej. Dwóm z nich wyświetlany był tekst, w którym przytaczany był przygotowany przez Autora na potrzeby badania wycinek artykułu prasowego prezentujący stosunek opinii publicznej do działań branży komunikacji marketingowej. Dla jednej grupy pozytywny – pokazujący zadowolenie z tego, jak ciekawe historie potrafi opowiadać reklama (na przykładzie reklamy *Allegro – English for beginners*³⁵). Dla drugiej negatywny – przytaczający opinię o szkodliwym oddziaływaniu reklamy w przestrzeni publicznej zarówno na wygląd budynków, mieszkańców miast, jak i na całe społeczeństwo (na podstawie argumentów z artykułu *Polskie miasta to estetyczna patologia. Czas powiedzieć „NIE” brzydkim reklamom*³⁶). Trzeciej grupie – grupie kontrolnej – wyświetlany był komunikat neutralny dotyczący pojawienia się nowego serialu na platformie streamingowej.

Po przeczytaniu tekstu badani proszeni byli o wypełnienie kwestionariusza mierzącego poczucie sensu pracy *Psychological Meaningfulness*³⁷. Kwestionariusz ten zawiera sześć stwierdzeń, tj. „Moja praca przynosi wartościowe rezultaty” czy „Moja praca ma dla mnie sens”. Kwestionariusz ten został przetłumaczony z języka angielskiego na język polski przez profesjonalnego tłumacza. Zadaniem badanego była ocena tego, jak bardzo się zgadza ze stwierdzeniem na siedmiostopniowej skali (gdzie: 1 – „zdecydowanie się nie zgadzam”, a 7 – „zdecydowanie się zgadzam”).

Wyniki

Uzyskane w badanych grupach średnie i odchylenia standardowe przedstawia tabela 3.3.2. By sprawdzić, czy *priming* wpłynął na wartość indeksu *Psychological Meaningfulness*, przeprowadzono test Kruskala-Wallisa. Statystyka testowa wyniosła 1.225, a wartość p 0.541, co pozwala wnioskować o braku wpływu primingu na wartość

³⁵ <https://www.youtube.com/watch?v=tU5Rnd-HM6A> (dostęp: 4.01.2020).

³⁶ <https://noizz.pl/spoleczenstwo/polskie-miasta-to-estetyczna-patologia-czas-powiedziec-nie-brzydkim-reklamom/xx77c5> w (dostęp: 4.01.2020).

³⁷ D.R. May, L. Gilson, L.M. Harter, *The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work*, “Journal of Occupational and Organizational Psychology” 2004, no. 77, s. 11–37.

wskaźnika. Tym samym hipotezę 1a o wpływie pozytywnego stosunku opinii publicznej na poczucie sensu i hipotezę 1b o wpływie negatywnego stosunku opinii publicznej na poczucie sensu pracy należy zweryfikować negatywnie i odrzucić.

Tabela 3.3.2.

Średnie wskaźnika Psychological Meaningfulness w badanych grupach (n = 314)

Priming	Psychological Meaningfulness	
	Średnia	Odchylenie standardowe
Pozytywny	4,934	1,340
Negatywny	4,990	1,576
Neutralny	4,784	1,538

Źródło: opracowanie własne.

Weryfikacja hipotezy 2a i hipotezy 2b

Metoda

Do weryfikacji hipotez związku pomiędzy działaniami partnera/rodziny wykorzystano regresję liniową. Jako zmienna niezależna wybrane zostały dwie pary stwierdzeń opisujące krańce spektrum stosunku partnera/najbliższej rodziny wobec pracy badanego. Zostały one przygotowane przez Autora tekstu na podstawie omówionej literatury przedmiotu. Pierwsze wskazuje na okazywane wsparcie, np. „W sprawach zawodowych zawsze mogę liczyć na wsparcie ze strony partnera/najbliższej rodziny”. Drugie na podważanie decyzji zawodowych np. „Mój partner/najbliższa rodzina uważa, że marnuję się w tej pracy”. Badani proszeni byli o stwierdzenie, jak bardzo zgadzają się z przedstawionymi stwierdzeniami na siedmiostopniowej skali (gdzie: 1 – „zdecydowanie się nie zgadzam”, a 7 – „zdecydowanie się zgadzam”). Jako zmienna zależna wybrany został indeks sensu pracy *Psychological Meaningfulness*³⁸ wykorzystany uprzednio do weryfikacji hipotez 1a i 1b.

Do modelu wprowadzono dwie zmienne kontrolne. Pierwsza to skala stylu orientacji zawodowej³⁹. Określa ona względnie stałe dyspozycje wobec pracy – cele i oczekiwania, które jednostka wobec niej formułuje. Druga to skala *Basic Needs Satisfaction Scale*⁴⁰

³⁸ *Ibidem*.

³⁹ E. Kasprzak, *Style orientacji zawodowej – podstawy teoretyczne i narzędzie pomiaru*, „Czasopismo Psychologiczne” 2012, nr 1, s. 95–106.

⁴⁰ B. Chen, M. Vansteenkiste, W. Beyers, *Basic Psychological Need Satisfaction, Need Frustration, and Need Strength across Four Cultures*, „Motiv Emot” 2015, no. 39, s. 216–236.

uzupełniona przez F. Martelę i R. Ryana⁴¹ o stwierdzenia dotyczące poczucia pozytywnego wpływu. Określa ona stopień zaspokojenia podstawowych dla poszerzonej teorii autodeterminacji potrzeb związanych z pracą – kompetencji, autonomii, relacji, pozytywnego wpływu. Zadaniem pierwszej skali była kontrola indywidualnej zmienności poczucia sensu pracy, a drugiej zmienności wynikającej z doświadczenia pracy.

Wyniki

Wyniki przeprowadzonej regresji liniowej przedstawia tabela 3.3.3.

Tabela 3.3.3.

Wpływ badanych zmiennych na wskaźnik sensu pracy (n = 314)

	Współczynnik β	Błąd standardowy	t	Istotność
Stała	0.8535	0.569	1.499	0.135
Orientacja na zajęcie	-0.0647	0.010	-6.195	0.000
Orientacja na karierę	0.0030	0.008	0.362	0.717
Orientacja na powołanie	0.0816	0.011	7.350	0.000
Potrzeba kompetencji	0.0054	0.022	0.247	0.805
Potrzeba relacji	0.0057	0.016	0.351	0.726
Potrzeba autonomii	0.0559	0.014	4.020	0.000
Potrzeba pozytywnego wpływu	0.0770	0.017	4.437	0.000
Partner/najbliższa rodzina wspiera pracownika	0.0021	0.034	0.061	0.951
Partner/najbliższa rodzina podważa sens wykonywanej pracy	-0.1075	0.029	-3.741	0.000

Źródło: opracowanie własne.

Zmienne z zaproponowanego modelu tłumaczą 58,8% zmienności wskaźnika sensu pracy w całej badanej próbie ($F = 56,92$; $p < 0,001$), co oznacza, że ma on dużą wartość predykcyjną. Najsilniejszym predykatorem z wyodrębnionych jest ujemnie skorelowane ze wskaźnikiem sensu pracy stwierdzenie „Mój partner/najbliższa rodzina uważa, że marnuję się w tej pracy” ($\beta = -0,10$; $t = -3,74$; $p < 0,001$). Oznacza to, że hipoteza 2b o negatywnym wpływie podważania sensu pracy przez partnera/najbliższą rodzinę na poczucie sensu pracy została zweryfikowana pozytywnie i utrzymana. Stwierdzenie „W sprawach zawodowych mogę liczyć na wsparcie ze strony partnera/najbliższej rodziny” nie jest

⁴¹ F. Martela, R.M. Ryan, *The Benefits of Benevolence: Basic Psychological Needs, Beneficence, and the Enhancement of Well-Being*, „J. Pers.” 2016, no. 84, s. 750–764.

istotnie skorelowane z indeksem sensu pracy ($\beta = 0,00$; $t = 0,06$; $p > 0,001$). Hipoteza 2a o pozytywnym wpływie okazywania wsparcia na poczucie sensu pracy została zweryfikowana negatywnie i odrzucona.

Dyskusja

Zgodnie z teorią Społecznego Przetwarzania Informacji G. Salancika i J. Pfeffera⁴² doświadczenie pracy i jego ocena nie są wyłącznie produktem samodzielnej refleksji pracownika. Ze względu na permanentną niepewność działań i celów na jego oceny i wartościowanie mają wpływ opinie osób, z którymi pracownik się styka. W swoich tekstach G. Salancik i J. Pfeffer akcentowali przede wszystkim rolę osób, z którymi pracownik styka się w miejscu pracy – przełożonych, współpracowników czy klientów. Jeśli wziąć pod uwagę prace A. Briefa i W. Norda⁴³ oraz D. Lepisto i M. Pratta⁴⁴, ta perspektywa nieuwzględniająca opinii osób niepowiązanych z wykonywaną pracą wydaje się niekompletna. Dlatego też autor postawił dwie grupy hipotez: (1) o wpływie opinii publicznej oraz (2) o wpływie opinii partnera/najbliższej rodziny na poczucie sensu pracy.

Dwie hipotezy o wpływie opinii społecznej na poczucie sensu pracy zostały zweryfikowane negatywnie w przeprowadzonym badaniu eksperymentalnym. Wynik ten wydaje się przeczyć stanowisku D. Lepisto i M. Pratta⁴⁵, którzy twierdzą, że ekspozycja pracowników na obecne w dyskursie publicznym argumenty dotyczące sensu wykonywanej pracy będzie prowadzić nie tyle do osłabienia poczucia sensu, ale wręcz do jego braku (hipotetyczny przykład pracownika agencji reklamowej). Wyniki badania eksperymentalnego skłaniają do tego, by sądzić, że takiego wpływu nie ma. Dlaczego?

Wnioski z przeprowadzonych przez autora indywidualnych wywiadów pogłębionych z pracownikami branży komunikacji marketingowej wskazują na trzy potencjalne wytłumaczenia. Pierwsze z nich to hipoteza normalizacji – pracownicy branży komunikacji reklamowej zdążyli się przyzwyczaić do powtarzających się argumentów wskazujących na pozytywne i negatywne skutki działania reklamy. Drugie z nich to hipoteza kozła ofiarnego – pracownicy branży zdają sobie sprawę, że te argumenty są prawdziwe, ale niekoniecznie muszą dotyczyć bezpośrednio ich samych i ich pracy. Na przykład niszczenie przestrzeni publicznej przez reklamy to niekoniecznie wina osób, które tę reklamę projektują, a raczej tych, którzy w ten sposób chcą się reklamować. Trzecia z nich to hipoteza stronniczości – pracownicy wskazują na to, że na każdy argument

⁴² G. Salancik, J. Pfeffer, *op.cit.*

⁴³ A.P. Brief, W.R. Nord, *op.cit.*

⁴⁴ D.A. Lepisto, M.G. Pratt, *op.cit.*

⁴⁵ *Ibidem.*

pozytywny można znaleźć argument negatywny o podobnej sile i dzieje się tak w każdej branży i każdym zawodzie. Nie należy więc do tych wzmocnień lub zarzutów przywiązywać większej wagi.

Zasadnicze znaczenie, szczególnie w kontekście pozytywnej weryfikacji hipotezy 2b, może mieć jednak fakt, że opinia publiczna jest „bezosobowa” – wygłaszana w mediach przez dziennikarzy albo publicystów. Zgodnie z teorią poziomów interpretacji⁴⁶ dystans społeczny wobec nadawców takich komunikatów będzie sprawiał, że traktowane będą one jako abstrakcyjne, co będzie skutecznie osłabiało ich perswazyjność. Zupełnie inaczej niż w przypadku wpływu partnera/najbliższej rodziny, w którym tego dystansu społecznego nie ma.

Z dwóch hipotez dotyczących wpływu partnera/najbliższej rodziny zweryfikować pozytywnie udało się tylko hipotezę 2b. Co więcej, w zaproponowanym modelu regresji uwzględniającym zmienną indywidualną – styl orientacji zawodowej⁴⁷ i zmienną związaną z doświadczeniem pracy – zaspokojenie podstawowych dla teorii autodeterminacji potrzeb⁴⁸, opinia partnera/najbliższej rodziny okazała się najsilniej wpływać na poczucie sensu pracy. Dlaczego nie udało się pozytywnie zweryfikować hipotezy 2a? Przydatny w wyjaśnieniu może być model *Attraction–Selection–Attrition*⁴⁹, w myśl którego jednostki wybierają zatrudnienie w branżach i przedsiębiorstwach wyznających podobne wartości, mających podobne cele albo podobną osobowość. W sytuacji podobieństwa wartości i celów pracownik z definicji powinien czuć sens wykonywanej pracy. Tak też było w badanej próbie – dominującą wartością wybraną przez pracowników branży komunikacji marketingowej było „5” w siedmiostopniowej skali. Oznacza to, że poszukiwanie korelacji z pozytywnymi stwierdzeniami może być w tej populacji wyjątkowo trudne.

Implikacje teoretyczne

Pozytywna weryfikacja hipotezy 2b pokazuje, jak duże ograniczenia ma badanie sensu pracy wyłącznie z perspektywy indywidualnej i jak ważne jest uwzględnienie wpływu otoczenia⁵⁰. W tym kontekście na szczególną uwagę zasługuje perspektywa diady, która skłania do analizowania silnych relacji pomiędzy dwiema osobami i wpływu tej rela-

⁴⁶ Y. Trope, N. Liberman, *Construal-level Theory of Psychological Distance*, „Psychological Review” 2010, vol. 117, no. 2, s. 440–463.

⁴⁷ E. Kasprzak, *op.cit.*

⁴⁸ R.M. Ryan, E.L. Deci, *op.cit.*

⁴⁹ B. Schneider, H.W. Goldstein, D.B. Smith, *The ASA Framework: An Update*, „Personnel Psychology” 1995, vol. 48, no. 4, s. 747–773.

⁵⁰ J.E. Dutton, M.C. Worline, P.J. Frost, J. Lilius, *Explaining Compassion Organizing*, „Administrative Science Quarterly” 2006, vol. 51, no. 1, s. 59–96.

cji na postrzeganie rzeczywistości. Relacja pomiędzy pracownikiem a partnerem/najbliższą rodziną jest tego szczególnym przykładem, ale takie relacje można odnaleźć również w miejscu pracy chociażby w przypadku relacji (odwróconego) mentoringu⁵¹.

Drugą implikacją teoretyczną, do której skłania pozytywna weryfikacja hipotezy 2b jest konieczność weryfikacji dotychczasowego założenia teoretycznego, że dla poczucia sensu pracy kluczowe znaczenie mają osoby powiązane z wykonywaną pracą. Równie istotny wpływ mogą mieć osoby niepowiązane z wykonywaną pracą, tj. partner/najbliższa rodzina. Z tego powodu punktem wyjścia dla badania sensu pracy powinna być nie tyle próba zrozumienia relacji w miejscu pracy, ile wszystkich znaczących relacji, które pracownik tworzy. Tym samym badania sensu pracy powinny być prowadzone z uwzględnieniem przynajmniej trzech grup determinant (1) indywidualnych (np. wartości, cele), (2) organizacyjnych (np. doświadczenie pracy, dopasowanie potrzeb i zasobów) i (3) społecznych (znaczące relacje w miejscu pracy i poza miejscem pracy).

Wnioski dla praktyki zarządzania

Znaczące osoby niezwiązane bezpośrednio z pracą, tj. partner/najbliższa rodzina, mogą wpływać na poczucie sensu pracy. Z perspektywy organizacji, które chcą oddziaływać na poczucie sensu pracy, oznacza to konieczność szerszego włączania partnerów/najbliższej rodziny w działania przedsiębiorstwa. W tym kontekście M. Pratt i B. Ashforth⁵² piszą o praktykach celowego zamazywania granicy pomiędzy pracą a życiem. W ich ramach po pierwsze, osoby znaczące dla pracowników zapraszane są na firmowe wydarzenia (tj. podsumowania, imprezy świąteczne, wydarzenia okolicznościowe) i włączane w firmowe inicjatywy (tj. wolontariat pracowniczy). Po drugie, organizacja stara się uczestniczyć w życiu prywatnym pracownika i wydarzeniach z nim związanych (np. pomoc w sytuacji choroby bliskiej osoby, nagroda z okazji narodzin dziecka). Oba te rodzaje praktyk mają za zadanie zwiększyć liczbę kontaktów partnera/najbliższej rodziny z organizacją. Co za tym idzie zwiększyć szansę na zbudowanie wizerunku atrakcyjnego miejsca pracy, w którym podzielane są wartości i cele pracownika. Miejsca pracy, w którym i dla którego warto pracować – tym samym, odbierając partnerom/najbliższej rodzinie powody do podważania decyzji pracownika o wyborze miejsca pracy i powiązanej z nim ścieżki kariery.

⁵¹ B.R. Ragins, A.K. Verbos, *Positive Relationships in Action: Relational Mentoring and Mentoring Schemas in the Workplace*, w: J.E. Dutton, B.R. Ragins (eds.), *LEA's Organization and Management Series. Exploring Positive Relationships at Work: Building a Theoretical and Research Foundation*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2007, s. 91–116.

⁵² M.G. Pratt, B.E. Ashforth, *op.cit.*

Bibliografia

- Ashforth B.E., Kreiner G.E., Clark M.A., Fugate M., *Congruence Work in Stigmatized Occupations: A Managerial Lens on Employee Fit with Dirty Work*, "Journal of Organizational Behavior" 2017, vol. 38, no. 8, s. 1260–1279.
- Bechky B. A., *Sharing Meaning across Occupational Communities: The Transformation of Understanding on a Production Floor*, "Organization Science" 2003, vol. 14, no. 3, s. 312–330.
- Blau G., Katerberg R., *Toward Enhancing Research with the Social Information Processing Approach to Job Design*, "Academy of Management Review" 1982, s. 543–550.
- Brief A.P., Aldag R.J., *The Economic Functions of Work*, w: K. Rowland, G.R. Ferris (eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, JAI Press, Greenwich, CT 1989.
- Brief A.P., Nord W.R., *Work and Meaning: Definitions and Interpretations*, w: A.P. Brief, W.R. Nord (eds.), *Meanings of Occupational Work*, Lexington Books, Lexington, 1990, s. 1–19.
- Bunderson J., Thompson J., *The Call of the Wild: Zookeepers, Callings, and the Double-edged Sword of Deeply Meaningful Work*, "Administ. Sci. Q." 2009, no. 54, s. 32–57.
- Chen B., Vansteenkiste M., Beyers W., *Basic Psychological Need Satisfaction, Need Frustration, and Need Strength across Four Cultures*, "Motiv Emot" 2015, no. 39, s. 216–236.
- Cybulska A., *Prestiż Zawodów*, „Komunikat z Badań” 2013, nr 164, Fundacja Centrum Badania Opinii Społecznej.
- Dur R., van Lent M., *Socially Useless Jobs*, "Tinbergen Institute Discussion Papers" 2018, 18–034/VII, Tinbergen Institute.
- Dutton J.E., Worline M.C., Frost P.J., Lilius J., *Explaining Compassion Organizing*, "Administrative Science Quarterly" 2006, vol. 51, no. 1, s. 59–96.
- Edwards J.R., Rothbard N.P., *Mechanisms Linking Work and Family: Clarifying the Relationship between Work and Family Constructs*, "Academy of Management Review" 2000, vol. 25, no. 1, s. 178–199.
- Feliksiak M., *Sens życia – wczoraj i dziś*, „Komunikat z Badań” 2017, nr 41, Fundacja Centrum Badania Opinii Społecznej.
- Fine G.A., *Justifying Work: Occupational Rhetorics as Resources in Restaurant Kitchens*, "Administrative Science Quarterly" 1996, vol. 41, no. 1, s. 90–115.
- Grabowska A., *Co nie styka z młodymi w branży? Raport o młodych pracownikach branży kreatywnej*, SAR, 2017.
- Grant A.M., *Employees without a Cause: The Motivational Effects of Prosocial Impact in Public Service*, "International Public Management Journal" 2008, no. 11, s. 48–66.
- Greenhaus J.H., Powell G.N., *When Work and Family are Allies: A Theory of Work-Family Enrichment*, "Academy of Management Review" 2006, no. 31, s. 72–92.
- Greenhaus J.H., Powell G.N., *When Work and Family Collide: Deciding between Competing Role Demands*, "Organizational Behavior and Human Decision Processes" 2003, no. 90, s. 291–303.
- Hackman J.R., Oldham G.R., *Work Redesign*, Addison-Wesley, Reading, MA 1980.
- Jakubczak A., *Transformersi. Superbohaterowie polskiej reklamy 80.–90.*, Znak, Kraków 2018.
- Kasprzak E., *Style orientacji zawodowej – podstawy teoretyczne i narzędzie pomiaru*, „Czasopismo Psychologiczne” 2012, nr 1, s. 95–106.
- Kanter R.M., *Men and Women of the Corporation*, Basic Books, New York 1977.

- Lepisto D.A., Pratt M.G., *Meaningful Work as Realization and Justification: Toward a Dual Conceptualization*, "Organizational Psychology Review" 2017, vol. 7, no. 2, s. 99–121.
- Martela F., Pessi A.B., *Significant Work is about Self-realization and Broader Purpose: Defining the Key Dimensions of Meaningful Work*, "Frontiers in Psychology" 2018, no. 9, s. 363.
- Martela F., Ryan R.M., *The Benefits of Benevolence: Basic Psychological Needs, Beneficence, and the Enhancement of Well-Being*, "J. Pers." 2016, no. 84, s. 750–764.
- May D.R., Gilson L., Harter L.M., *The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work*, "Journal of Occupational and Organizational Psychology" 2004, no. 77, s. 11–37.
- Menges J.I., Tussing D.V., Wihler A., Grant A.M., *When Job Performance is All Relative: How Family Motivation Energizes Effort and Compensates for Intrinsic Motivation*, "Academy of Management Journal" 2016, vol. 60, no. 2, s. 695–719.
- Pratt M.G., Ashforth B.E., *Fostering Meaningfulness in Working and at Work*, w: K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn (eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, Berrett-Koeller, San Francisco 2003, s. 309–327.
- Ragins B.R., Verbos A.K., *Positive Relationships in Action: Relational Mentoring and Mentoring Schemas in the Workplace*, w: J.E. Dutton, B.R. Ragins (eds.), *LEA's Organization and Management Series. Exploring Positive Relationships at Work: Building a Theoretical and Research Foundation*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2007, s. 91–116.
- Rosso B.D., Dekas K.H., Wrzesniewski A., *On the Meaning of Work: A Theoretical Integration and Review*, "Research in Organizational Behavior" 2010, no. 30, s. 91–127.
- Ryan R.M., Deci E.L., *Self-determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-being*, "American Psychologist" 2000, vol. 55, no. 1, s. 68–78.
- Salancik G.R., Pfeffer J., *A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design*, "Administrative Science Quarterly" 1978, vol. 23, no. 2, s. 224–253.
- Schneider B., Goldstein H.W., Smith D.B., *The ASA framework: An update*, "Personnel Psychology" 1995, vol. 48(4), s. 747–773.
- Staw B., Ross J., *Stability in the Midst of Change*, "Journal of Applied Psychology" 1985, no. 70, s. 469–480.
- Trope Y., Liberman N., *Construal-level Theory of Psychological Distance*, "Psychological Review" 2010, vol. 117, no. 2, s. 440–463.
- Urazińska A., *Im bardziej nieprzyjemny pasażer, szerzej się uśmiecham. Czasem to policzki bolą od środka*, „Wysokie Obcasy" 2019.
- Vough H.C., Cardador M.T., Bednar J.S., Dane E., Pratt M.D., *What Clients Don't Get about My Profession: A Model of Perceived Role-Based Image Discrepancies*, "Academy of Management Journal" 2013, vol. 56, no. 4, s. 1050–1080.
- Wrzesniewski A., Dutton J.E., Debebe G., *Interpersonal Sensemaking and the Meaning of Work*, w: R. Kramer, B. Staw (eds.), "Research in Organizational Behavior" 2003, no. 25, Elsevier, Oxford, England, s. 93–135.
- Żaba A., *Rola mediów w kształtowaniu wizerunku wymiaru sprawiedliwości – zarys problematyki*, „Studencie Zeszyty Naukowe" 2017, t. 20, nr 34.