

OLIWIA SAMELAK

Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu

Wydział Finansów i Bankowości

<https://orcid.org/0009-0001-5923-5491>

e-mail: oliwia.samelak@poznan.merito.pl

JULIA ZAPOROWSKA

Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu

Wydział Finansów i Bankowości

<https://orcid.org/0009-0002-3301-4022>

e-mail: julia.zaporowska@wp.pl

Znaczenie dopasowania komplementarnego dla poczucia sensu w pracy z perspektywy różnych pokoleń¹

Streszczenie. Celem artykułu jest sprawdzenie, czy przynależność do określonego pokolenia różnicuje związek pomiędzy dopasowaniem komplementarnym a poczuciem sensu w pracy. Przeprowadzono badanie ilościowe na próbie 212 pracowników polskich przedsiębiorstw. Użyto dwóch kwestionariuszy — dopasowania człowiek–organizacja, autorstwa Joanny Czarnoty-Bojarskiej (2010), oraz sensu w pracy, autorstwa Tatjany Schnell i Carmen Hoffman (2020). Analiza zebranych wyników pozwoliła określić związek dopasowania komplementarnego z poczuciem sensu w pracy jako dodatni i silny. Badania wykazały, że źródła tego sensu wykazujące najsilniejszą korelację z dopasowaniem komplementarnym to ukierunkowanie oraz spójność. Starsze pokolenia posiadają wyższy poziom poczucia sensu w pracy (w spójności, znaczeniu i ukierunkowaniu) i dopasowania komplementarnego od młodszych pokoleń. Stwierdzono silniejszy związek pomiędzy komplementarnym dopasowaniem a pracą jako źródłem sensu w pokoleniu Y w porównaniu do pokolenia X. Dla pozostałych porównań nie wykazano statystycznie istotnych różnic, widoczne jednak były różnice na poziomie tendencji statystycznej.

Słowa kluczowe: dopasowanie komplementarne, dopasowanie człowiek–organizacja, sens, sens w pracy, pracownicy, źródła sensu, pokolenia

<https://doi.org/10.58683/dnswsb.2029>

¹ Artykuł został przygotowany na podstawie pracy magisterskiej Julii Zaporowskiej pt. „Znaczenie dopasowania komplementarnego dla poczucia sensu wykonywanej pracy z perspektywy różnych pokoleń”, napisanej pod kierunkiem dr Oliwii Samelak.

1. Wstęp

Dopasowanie człowieka do organizacji odgrywa ważną rolę w życiu zawodowym ludzi. To ono (wraz z dopasowaniem człowieka do pracy) odpowiada za pracowniczy dobrostan, który obejmuje pozytywny bilans emocji, satysfakcję z pracy oraz związane z nią poczucie sensu. Dopasowanie jednostki do konkretnej firmy skutkuje korzyściami zarówno dla pracownika, jak i pracodawcy. W niniejszym artykule zaprezentowano część składową dopasowania człowieka do organizacji, jaką jest dopasowanie komplementarne. Charakteryzuje się ono wzajemnym uzupełnianiem się pracownika i pracodawcy w zakresie potrzeb i zasobów oraz wymagań i możliwości (Czerw i Czarnota-Bojarska, 2016). Dopasowanie komplementarne nie jest dogłębnie zbadane, na co wskazuje mała liczba opracowań naukowych na ten temat, szczególnie w Polsce. Naukowcy bardzo rzadko łączą dopasowanie komplementarne z sensem w pracy, a to właśnie stanowi obszar badawczy niniejszego tekstu.

Sens w pracy można zdefiniować jako subiektywną ocenę własnej aktywności zawodowej jako spójnej, znaczącej, ukierunkowanej i przynależnej (Schnell i Hoffmann, 2020). Podmiotem badań są pokolenia, które obecnie są aktywne na rynku pracy, czyli baby boomers, X, Y oraz Z. W szczególności zarządzanie najmłodszymi pokoleniami stanowi wyzwanie dla pracodawców. Przedstawiciele wybranych grup wiekowych różnią się od siebie pod wieloma względami, a zachowanie najmłodszych z nich dopiero zaczyna być badane i rozumiane. Z tego powodu w literaturze przedmiotu widoczny jest niedostatek badań nad dopasowaniem komplementarnym i sensem w pracy z perspektywy różnych pokoleń. Zamiarem niniejszego opracowania będzie połączenie ze sobą wspomnianych aspektów, a tym samym uzupełnienie istniejącej luki badawczej.

2. Koncepcja dopasowania w psychologii pracy i organizacji

Rozważania naukowe na temat dopasowania, czyli związku człowieka z otoczeniem, prowadzone są od ponad stu lat (Kristof-Brown i in., 2005). W literaturze przedmiotu opisuje się rozmaite typy kompatybilności². W pierwszej kolejności publikacje skupiały się na dopasowaniu człowieka do środowiska (P-E, czyli ang. *person-environment*), które dotyczy otoczenia społecznego, w którym przebiega praca. Na jego skutek rozwinęło się kolejne podejście, czyli dopasowanie człowieka do pracy (P-J, czyli ang. *person-job*). Określane jest ono na podstawie kom-

² W niniejszej pracy pojęcia kompatybilność i dopasowanie będą stosowane zamiennie.

patybilności jednostki z wykonywanym zawodem. Prace nad tym dopasowaniem nakreśliły podstawę dla kolejnego rodzaju kompatybilności, w tym przypadku skupiającego się na organizacji³, czyli człowiek–organizacja (P–O, czyli ang. *person–organization*). Aktualnie przyjmuje się definicję Amy Kristof (1996), która rozumie dopasowanie P–O jako kompatybilność między osobą a firmą. Występuje ona, gdy:

- co najmniej jeden podmiot zapewnia to, czego potrzebuje drugi (komplementarność);
- dzielą podobne podstawowe cechy (suplementarność);
- zachodzi jedno i drugie (konjunkcja dwóch pierwszych aspektów).

Jest to rozszerzona wersja poprzednich definicji, ponieważ wcześniej mówiono rozdzielnie o dopasowaniu suplementarnym i komplementarnym oraz o dopasowaniu potrzeby–zasoby i wymagania–możliwości. Kristof zintegrowała obie koncepcje. Terminy „dopasowanie komplementarne” i „dopasowanie suplementarne” zostały sformułowane i wprowadzone do użytku przez Paula Muchinsky’ego i Carlyn Monahan (1987). Stwierdzili oni, że dopasowanie suplementarne występuje, gdy podmioty łączą wspólne cechy oraz wartości. Można je przyrównać do podobieństwa między dwoma jabłkami lub dwiema gruszkami, na wzór typu „jabłko–jabłko”. Są one do siebie podobne, stanowiąc element tej samej grupy (Czarnota-Bojarska, 2010). Dopasowanie typu komplementarnego zostało zdefiniowane jako mające miejsce, jeżeli oba podmioty uzupełniają się i zaspokajają potrzeby drugiej strony (Kristof-Brown i in., 2023). Oznacza to, że pracownik posiada umiejętności i kompetencje, których wymaga organizacja, a w zamian za nie otrzymuje nagrody, których potrzebuje (Cable i Edwards, 2004). Porównuje się je do wtyczki i kontaktu (Czarnota-Bojarska, 2010) lub puzzli, które po połączeniu elementów tworzą jedność (Kristof-Brown i in., 2023).

Dopasowanie zostało rozgraniczone przez Jeffreya Edwardsa w 1991 roku na kolejne dwa aspekty:

- potrzeby–zasoby — zachodzi, kiedy organizacja zaspokaja potrzeby, pragnienia lub preferencje jednostek;
- wymagania–możliwości — występuje, jeśli pracownik posiada odpowiednie umiejętności, dzięki którym jest w stanie sprostać wymaganiom organizacji (Kristof, 1996).

³ Kompatybilność badana jest z perspektywy wielu podmiotów, jednak najwięcej literatury można znaleźć w zakresie środowiska, pracy i organizacji. Wyróżnia się również m.in. dopasowanie do grupy, zespołu czy kierownika.

Kristof (1996) zaproponowała scalenie obu podejść, dlatego że kompatybilność często badano tylko z jednej perspektywy i całkowicie ignorowano drugą. W tym modelu dopasowanie suplementarne dotyczy związku między ogólnymi cechami osoby oraz organizacji, a owe cechy uwzględniają m.in. wartości oraz cele. Z kolei dopasowanie komplementarne zostało podzielone na dwa rodzaje: „potrzeby–zasoby” oraz „wymagania–możliwości”. Rozumienie to łączy różne koncepty ujęcia P-O oraz pozwala na jednoczesną analizę dopasowania suplementarnego i komplementarnego.

3. Poczucie sensu w pracy jako konstrukt psychologiczny naszych czasów

Rozważania na temat sensu w pracy coraz częściej pojawiają się w dyskursie naukowym i biznesowym. Z uwagi na długie godziny pracy i centralne miejsce pracy w życiu człowieka, zatrudnieni oczekują, że praca wniesie do ich życia coś więcej niż tylko wynagrodzenie finansowe. Szczególnie młodsze pokolenia zaczęły werbalizować fakt, że praca powinna zaspokajać ich potrzeby społeczne oraz psychologiczne (Misha i van Dijke, 2023). Promowanie wśród pracowników sensownej pracy⁴ może przynieść wiele korzyści również pracodawcom. Wskazuje się na jej pozytywny związek z dobrostanem pracowników (Arnold i in., 2007), satysfakcją z pracy (Brach, Goryński i Kowalik, 2019; Allan i in., 2018), zaangażowaniem w pracę oraz przywiązaniem do organizacji (Allan i in., 2018).

Poczucie sensu w pracy może być rozumiane wieloznacznie, dlatego ważne jest jego wyjaśnienie. Punktem odniesienia do przytoczonego terminu jest definicja „poczucia”, którą posługiwał się Albert Bandura (Gerrig i Zimbardo, 2012) w swoich pracach badawczych. Tak więc „poczucie” pojmowane jest jako ocena i zbiór przekonań człowieka. Drugą częścią terminu jest sens w pracy, który rozumiany jest jako subiektywna ocena sensowności w kontekście pracy (Schnell i in., 2013). Dzieli się on na cztery kluczowe wymiary: spójność, znaczenie, ukierunkowanie i przynależność (Schnell i Hoffmann, 2020). Spójność definiowana jest jako dopasowanie cech, umiejętności i planów życiowych jednostki z wymaganiami pracy. Znaczenie odnosi się do korzyści, które praca przynosi społeczeństwu, a ukierunkowanie dotyczy społecznej odpowiedzialności firmy. Przynależność mówi o dopasowaniu pracownika do środowiska pracowniczego. W związku z tym

⁴ Sens w pracy (ang. *meaning in work*) oraz sensowna praca (ang. *meaningful work*) są pojęciami tożsamymi i w niniejszej pracy będą stosowane zamiennie.

poczucie sensu w pracy rozumiane jest w niniejszym artykule jako subiektywna ocena własnej aktywności zawodowej jako spójnej, znaczącej, ukierunkowanej i przynależnej.

Myłonymi i stosowanymi zamiennie przez badaczy terminami mogą być „sens pracy” oraz „sens w pracy”. Brzmia one podobnie, jednak powinny być rozróżniane. Sens pracy (ang. *meaning of work*) jest omawiany, kiedy dyskusja dotyczy koncepcji samego zawodu. Mówi się wtedy o znaczeniu zatrudnienia czy bezrobocia. Z kolei sens w pracy (ang. *meaning in work*) odnosi się do subiektywnej, dokonanej przez jednostkę oceny sensowności pracy (Schnell i in., 2013). Pracownik posiadający wysoki stopień poczucia sensu w pracy uważa, że posiada ona cel, jest istotna i odgrywa pozytywną rolę w życiu innych ludzi (Misha i van Dijke, 2023). Sens pracy można badać na różnych poziomach, takich jak osobisty, organizacyjny czy społeczny. Badania w tym zakresie mają na celu zrozumienie, jaką rolę odgrywa praca w życiu człowieka i społeczeństwa (Steger, 2017). Sens w pracy natomiast wymaga analizy indywidualnego doświadczenia pracownika (Schnell i in., 2013) i zrozumienia, jaką wartość praca przynosi jednostce (Steger, 2017). Można więc powiedzieć, że przytoczone terminy różnią się perspektywą, z jakiej są omawiane. Sens pracy jest oceniany z punktu widzenia trzeciej osoby, a sens w pracy jest subiektywnym odczuciem osoby zatrudnionej na danym stanowisku. Sens w pracy stanowi przedmiot badań głównie psychologii oraz nauk o zarządzaniu i jakości.

Tatjana Schnell oraz Carmen Hoffmann (2020) zaproponowały trzymodułowy kwestionariusz badania sensu w pracy. Pierwszy moduł służy do pomiaru czterech źródeł sensu: spójności, ukierunkowania, znaczenia oraz przynależności. Drugi moduł dotyczy subiektywnej oceny pracy pod kątem jej sensowności i bezsensowności. Oba te aspekty mogą współistnieć jednocześnie, co jest pewną innowacją zaproponowaną przez autorki kwestionariusza. Trzeci moduł rozpoznaje stopień postrzegania pracy jako źródła sensu. Poniżej przedstawiono skrócony opis poszczególnych modułów.

W module 1 wyróżniono cztery wymiary sensu w pracy:

- spójność (ang. *coherence*) mówi o poziomie dopasowania cech, umiejętności i planów życiowych jednostki z wymaganiami pracy;
- znaczenie (ang. *significance*) odnosi się do świadomości, że wykonywana praca przynosi pozytywne korzyści innym ludziom lub całemu społeczeństwu;
- ukierunkowanie (ang. *purpose*) dotyczy stopnia społecznej odpowiedzialności firmy: sensowna praca przyczynia się do osiągnięcia jakiegoś wyższego celu, co jest wyraźnie widoczne w działalności organizacji non profit (nie-nastawionych na zysk);

- przynależność (ang. *belonging*) to dopasowanie pracownika do grupy lub zespołu w miejscu pracy — bycie ich częścią wiąże się z akceptacją, uznaniem oraz lojalnością względem jej członków.

Drugi moduł dzieli się na dwa wymiary: pracę sensowną (ang. *meaningful*) i bezsensowną (ang. *meaningless*). W teorii każdy zawód może być postrzegany jako sensowny i/lub bezsensowny i to od pracownika zależy, jak się będzie do niego odnosić.

Trzeci moduł dotyczy pracy jako źródła sensu, czyli tego, co zawód może wnieść do życia człowieka jako całości. Następuje to, kiedy jednostka żyje osobistym sensem w pracy, wykonuje zadania zgodnie z własnymi wartościami oraz jeśli dzięki niej może się rozwijać i realizować. W niniejszym artykule sens w życiu będzie rozumiany i badany zgodnie z wymiarami przedstawionymi w module 1.

4. Poczucie sensu w pracy wśród pokoleń aktywnych zawodowo

Odczuwalny poziom sensu w pracy może być zależny od wieku, stażu pracy czy też przynależności do konkretnego pokolenia. Osoby należące do konkretnych grup wiekowych różnią się od siebie pod wieloma względami. Może to wynikać z doświadczeń życiowych czy zawodowych, a także tych historycznych. Jednostki, ze względu na wiek, mają różne potrzeby i priorytety dotyczące wykonywanej pracy. Dla osób starszych ważniejsze może być bezpieczeństwo na stanowisku pracy, a dla młodszych niezależność oraz elastyczność pod względem godzin pracy. Aktualnie na rynku pracy aktywne zawodowo są cztery różne grupy wiekowe: baby boomers, czyli pokolenie BB (1946–1964), pokolenie X (1965–1979), pokolenie Y (1980–1996) oraz pokolenie Z (1997–2012) (Grafton Recruitment, 2022; Rojewska, 2024).

Najstarszym pokoleniem obecnym na rynku pracy są baby boomers (BB)⁵. Osoby te urodziły się między 1946 a 1964 rokiem, czyli w trakcie wyżu demograficznego, krótko po zakończeniu II wojny światowej. Na rynku pracy nie są liczną grupą ze względu na to, że większość z nich jest na emeryturze lub wkrótce na nią przechodzi. Charakteryzuje je potrzeba stabilizacji zarówno w życiu prywatnym, jak i zawodowym. Z tego powodu często obejmują jedno stanowisko przez

⁵ Na rynku pracy obecne są również osoby z pokolenia Silent Generation (urodzeni przed 1945 r.), ale jest to nieliczna grupa, w związku z tym nie będzie brana pod uwagę w badaniach.

kilkanaście lat, rzadko zmieniając pracę — poczucie bezpieczeństwa stawiają na pierwszym miejscu (Jurczak, 2021).

Pokolenie X to są osoby urodzone między 1965 a 1979 rokiem. Dorastały w trakcie kryzysu naftowego (1973), który charakteryzował się wysokim bezrobociem. W związku z tym jednostki z tej grupy wiekowej cenią stabilizację, dla której są w stanie wiele poświęcić (Smolbik-Jęczmień, 2013). Od swoich rodziców, czyli baby boomers, nauczyli się zaangażowania w pracę i lojalności względem pracodawcy (Jurczak, 2021). Jest to pokolenie, które „żyje po to, aby pracować” (Smolbik-Jęczmień, 2013). Oznacza to, że praca jest dla nich nie tylko źródłem utrzymania, ale również hobby czy pasją, bez której nie wyobrażają sobie życia.

Potocznie nazywane „millenialsami” pokolenie Y obejmuje osoby urodzone między 1980 a 1996 rokiem. Jest to obecnie najliczniejsza grupa wiekowa na rynku pracy (Główny Urząd Statystyczny, 2024), co sprawia, że ich obecność silnie oddziałuje na gospodarkę oraz środowisko pracy. Pracodawcy muszą się do nich dostosować, jeśli chcą, aby ich firmy były konkurencyjne oraz atrakcyjne dla innych (Jurczak, 2021). Pokolenie Y to pierwsza grupa wiekowa dorastająca wśród nowych technologii i mająca do niej dostęp już od najmłodszych lat (Vaida, 2024).

Najmłodszą grupą wiekową aktywną zawodowo na rynku pracy jest pokolenie Z. Osoby te urodziły się między 1997 a 2012 rokiem, co oznacza, że większość z nich dopiero zaczyna pracować. Najbardziej charakterystyczną cechą tej grupy wiekowej jest rola technologii, internetu oraz mediów społecznościowych w ich codziennym życiu. Nie pamiętają świata bez telefonów i komputerów, których używają od wczesnego dzieciństwa.

5. Metodologia badań własnych

Celem przeprowadzonych badań było sprawdzenie, czy przynależność do określonego pokolenia różnicuje związek pomiędzy dopasowaniem komplementarnym a poczuciem sensu w pracy. Do zbadania dopasowania komplementarnego został użyty kwestionariusz poczucia dopasowania człowiek–organizacja, autorstwa Joanny Czarnoty-Bojarskiej (2010). Składa się on łącznie z 34 pytań, z czego 16 dotyczy dopasowania komplementarnego. Pozostałe pytania służą do zbadania dopasowania suplementarnego, więc nie były brane pod uwagę. Na sześciostopniowej skali kwestionariusza ankiety badani mogli złożyć odpowiedzi od „zdecydowanie nie zgadzam się” do „zdecydowanie zgadzam się”. Drugim narzędziem badawczym jest kwestionariusz ME-Work, służący do określenia poziomu sensu w pracy. Za jego konstrukcją odpowiadają Tatjana Schnell oraz Carmen Hoffman (2020). Kwestionariusz składa się z 23 pytań, na które można odpowiedzieć w skali

pięciopunktowej, od „całkowicie się nie zgadzam” do „całkowicie się zgadzam”. Oferuje on siedem skal i trzy moduły, a pierwszy moduł bada cztery aspekty sensownej pracy: spójność, znaczenie, ukierunkowanie oraz przynależność. Moduł drugi kwestionariusza dotyczy subiektywnej oceny pracy, dzielącej się na sensowną i bezsensowną⁶, a moduł trzeci mierzy stopień postrzegania pracy jako źródło sensu. W celu rozpoznania wieku, płci, wykształcenia oraz zawodu wykonywanego przez ankietowanych została przygotowana metryczka. Dzięki niej możliwe było przyporządkowanie osób do konkretnego pokolenia, a następnie zanalizowanie ich powiązania z pozostałymi badanymi aspektami.

6. Wyniki badań własnych

W badaniu wzięło udział 212 osób: 116 kobiet i 96 mężczyzn. Przedział wiekowy obejmował osoby w wieku od 18 do 65 lat. Najwięcej odpowiedzi uzyskano od osób z pokolenia Y (37,7%), a najmniej liczną grupą było pokolenie BB (4,7%). Struktura danych jest zbliżona do rozkładu pokoleń w populacji, co widoczne jest w tabeli 1. W związku z tym ważenie przypadków przy obecnym rozkładzie osób pomiędzy pokoleniami nie będzie miało zastosowania.

Tabela 1. Porównanie rozkładu pokoleń aktywnych zawodowo w populacji i w próbie badawczej

Pokolenie	Razem	% populacji	Razem	% próby
Z	2 317 900	15,39%	59	27,83%
Y	6 225 500	41,33%	80	37,74%
X	5 172 900	34,34%	63	29,72%
BB	1 347 000	8,94%	10	4,72%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: GUS (2024)

Próba badawcza składała się głównie z osób z wykształceniem wyższym (63,7%) oraz średnim (29,2%). Najwięcej osób pracowało w handlu (18,9%), administracji (15,6%) oraz zajmowało się działalnością naukową (25%). Badania zostały przeprowadzone za pomocą kwestionariusza ankiety w 2023 i 2024 roku w Wielkopolsce.

W celu ustalenia związku pomiędzy dopasowaniem komplementarnym a aspektami sensu w pracy przeprowadzono analizę korelacji *r* Pearsona. Oblicze-

⁶ Ze względu na podobieństwo wyników sensownej i bezsensownej pracy, skala bezsensownej pracy nie będzie brana pod uwagę w opisie wyników badań ilościowych. W analizie badania ankiety w każdym przypadku bezsensowna praca była odwrotnością sensownej pracy.

nia te wykonano również w podziale ze względu na przynależność do pokolenia, a następnie za pomocą transformacji r do Z Fishera porównano ze sobą wartości współczynników korelacji między grupami.

W celu porównania dopasowania komplementarnego i aspektów sensu w pracy w zależności od pokolenia przeprowadzono jednoczynnikową analizę wariancji. Jako test post hoc (ze względu na brak równoliczności porównywanych grup) przeprowadzono test Gamesa-Howella. Wielkość efektu dla porównań parami określono za pomocą d Cohena. Jako poziom istotności przyjęto $\alpha = 0,05$.

7. Korelacje między dopasowaniem komplementarnym a aspektami sensu w pracy

W tabeli 2 zaprezentowano wartości współczynników korelacji r Pearsona dla związku pomiędzy dopasowaniem komplementarnym a aspektami sensu w pracy. Analiza wykazała dodatnie korelacje na poziomie od umiarkowanego do silnego ze wszystkimi analizowanymi zmiennymi. Wyniki te wskazują, że badani będący dopasowani do organizacji w wyższym stopniu czerpią sens z wykonywanej pracy, zarówno pod względem spójności, znaczenia, ukierunkowania, przynależności, jak i sensownej pracy. Oznacza to również, że im wyższy poziom dopasowania komplementarnego będą posiadali pracownicy, tym częściej będą postrzegali swoją pracę jako źródło sensu.

Tabela 2. Korelacje r Pearsona dla dopasowania komplementarnego i aspektów sensu w pracy

Zmienna	r	p
<i>Moduł 1</i>	0,73	<0,001
Spójność	0,66	<0,001
Znaczenie	0,53	<0,001
Ukierunkowanie	0,68	<0,001
Przynależność	0,37	<0,001
<i>Moduł 2</i>		
Sensowna praca	0,66	<0,001
<i>Moduł 3</i>		
Praca jako źródło sensu	0,74	<0,001

Źródło: Opracowanie własne

8. Porównanie pokoleń pod względem dopasowania komplementarnego

Analiza wykazała statystycznie istotne różnice między pokoleniami pod względem nasilenia dopasowania komplementarnego, $F(3; 208) = 9,75$; $p < 0,001$; $\eta^2 = 0,12$. Poziom dopasowania komplementarnego w pokoleniu Z ($M = 3,60$; $SD = 1,05$) był istotnie niższy niż w pokoleniu Y ($M = 4,30$; $SD = 0,99$; $p < 0,001$; $d = 0,69$), pokoleniu X ($M = 4,26$; $SD = 1,03$; $p = 0,004$; $d = 0,64$) oraz w pokoleniu BB ($M = 5,15$; $SD = 0,88$; $p = 0,001$; $d = 1,52$). Między pozostałymi pokoleniami różnic nie odnotowano ($p > 0,05$), przy czym siła efektu dla różnicy między pokoleniem BB a Y i X była silna, co wskazuje, że w grupie BB poziom komplementarnego dopasowania plasował się na wyższym poziomie (istotność na poziomie tendencji statystycznej). Szczegółowe wyniki analizy post hoc zamieszczono w aneksie 1.

9. Porównanie pokoleń pod względem poczucia sensu w pracy

Wykazano istotne różnice między pokoleniami w zakresie wszystkich analizowanych aspektów sensu w pracy, co widoczne jest w tabeli 3.

Tabela 3. Porównanie pokoleń pod względem aspektów sensu w pracy

Zmienna zależna	Z (n = 59)		Y (n = 80)		X (n = 63)		BB (n = 10)		F	df	p	η^2
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD				
<i>Moduł 1</i>	3,58	0,92	4,11	0,93	4,27	0,72	5,08	0,72	12,22	3; 208	<0,001	0,15
Spójność	3,69	1,44	4,35	1,26	4,47	1,06	5,37	0,94	7,35	3; 208	<0,001	0,10
Znaczenie	3,19	1,27	3,77	1,23	4,10	0,97	5,07	0,99	10,69	3; 208	<0,001	0,13
Ukierunkowanie	3,22	1,15	3,65	1,11	4,00	0,95	4,75	1,24	8,76	3; 208	<0,001	0,11
Przynależność	4,34	1,09	4,83	1,06	4,62	0,93	5,27	0,73	3,84	3; 208	0,010	0,05
<i>Moduł 2</i>												
Sensowna praca	4,11	1,16	4,79	1,17	4,93	0,93	5,47	0,74	8,63	3; 208	<0,001	0,11
<i>Moduł 3</i>												
Praca jako źródło sensu	3,21	1,39	4,14	1,34	4,21	1,04	5,10	1,13	11,01	3; 208	<0,001	0,14

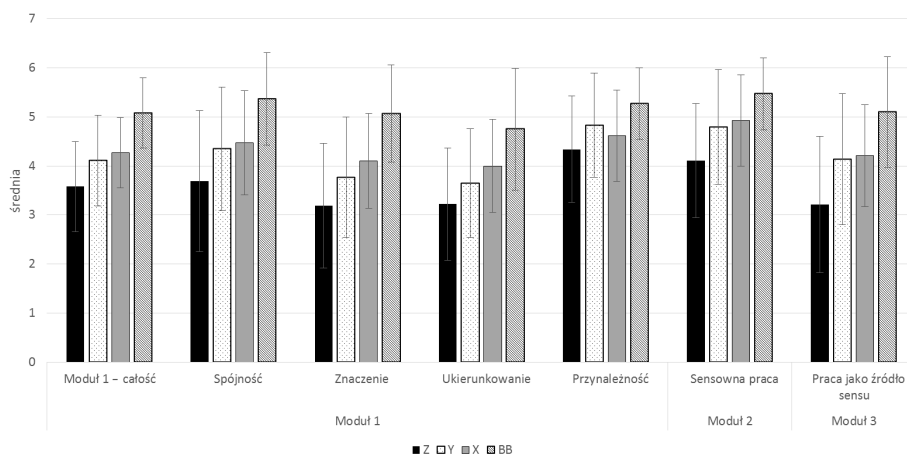
Źródło: Opracowanie własne

Szczegółowa analiza post hoc wykazała, że w ramach modułu 1 (całości) istotne różnice obejmowały wszystkie pary poza pokoleniem X i Y – pokolenia te przejawiały podobne nasilenie poczucia sensu w pracy. Dla pozostałych pokoleń różnice okazały się statystycznie istotne i widoczna była tendencja spadkowa – im młodsze pokolenie, tym mniejsze było poczucie sensu w pracy.

Dla spójności i znaczenia wyniki analizy porównawczej były tożsame — w pokoleniu Z poziom znaczenia i spójności był istotnie niższy niż w pozostałych pokoleniach, a w pokoleniu BB wyższy niż w pokoleniu Y.

Ukierunkowanie plasowało się na niższym poziomie w pokoleniu Z w porównaniu do pokolenia X i BB (efekty umiarkowane i silne). Przynależność natomiast była niższa w pokoleniu Z w porównaniu do pokolenia Y i BB (efekty słabe i silne).

W przypadku sensownej pracy oraz pracy jako źródła sensu zaobserwowano istotnie niższe wyniki dla pokolenia Z w porównaniu do pozostałych pokoleń. Wielkość efektu dla różnic plasowała się na poziomie od umiarkowanego do silnego.



Wykres 1. Średnie (± 1 SD) dla aspektów sensu w pracy w zależności od pokolenia
Źródło: Opracowanie własne

Dla wszystkich analizowanych zmiennych z modułu 1 (poza przynależnością) oraz modułu 2 i 3 widoczna była tendencja spadkowa — im młodsze było pokolenie, tym poziom analizowanych aspektów sensu w pracy był niższy. Przedstawione jest to na wykresie 1.

10. Związek między dopasowaniem komplementarnym a poczuciem sensu w pracy w zależności od pokolenia

W tabeli 4 zamieszczono współczynniki korelacji r Pearsona dla relacji między dopasowaniem komplementarnym i poczuciem sensu w pracy. Wyniki wskazywały, że wyższy poziom dopasowania wiązał się z wyższym poczuciem sensu w pracy, przy czym nieistotny okazał się związek między przynależnością a dopasowaniem w pokoleniu Z ($r = 0,21$; $p = 0,104$) oraz między znaczeniem a dopasowaniem w pokoleniu BB ($r = 0,29$; $p = 0,415$).

Tabela 4. Korelacje r Pearsona między dopasowaniem komplementarnym a aspektami poczucia sensu w pracy w podziale na pokolenia

	Z		Y		X		BB	
	r	p	r	p	r	p	r	p
<i>Moduł 1</i>	0,72	<0,001	0,65	<0,001	0,72	<0,001	0,90	<0,001
Spójność	0,60	<0,001	0,68	<0,001	0,55	<0,001	0,73	<0,001
Znaczenie	0,53	<0,001	0,56	<0,001	0,30	0,016	0,29	0,415
Ukierunkowanie	0,73	<0,001	0,53	<0,001	0,70	<0,001	0,80	0,005
Przynależność	0,21	0,104	0,26	0,022	0,51	<0,001	0,72	0,020
<i>Moduł 2</i>								
Sensowna praca	0,65	<0,001	0,66	<0,001	0,49	<0,001	0,85	0,002
<i>Moduł 3</i>								
Praca jako źródło sensu	0,69	<0,001	0,80	<0,001	0,58	<0,001	0,84	0,002

Źródło: Opracowanie własne

W tabeli 5 zamieszczono wyniki analizy porównawczej współczynników korelacji między poszczególnymi grupami. Stwierdzono silniejszy związek pomiędzy dopasowaniem komplementarnym a pracą jako źródłem sensu w pokoleniu Y w porównaniu do pokolenia X ($Z = 2,58$; $p = 0,010$). Dla pozostałych porównań nie wykazano statystycznie istotnych różnic. Widoczne jednak były różnice na poziomie tendencji statystycznej ($0,05 < p < 0,10$). Relacja dopasowania z przynależnością okazała się słabsza w pokoleniu Z w porównaniu z pokoleniem X ($Z = -1,90$; $p = 0,058$) oraz BB ($Z = -1,70$; $p = 0,089$), a w pokoleniu X silniejsza niż w pokoleniu Y ($Z = -1,78$; $p = 0,074$). Dodatkowo, związek między dopasowaniem komplementarnym a ukierunkowaniem był silniejszy w pokoleniu Z w porównaniu do pokolenia Y ($Z = 1,92$; $p = 0,055$), a związek dopasowania ze znaczeniem silniejszy w pokoleniu Y w odniesieniu do pokolenia X ($Z = 1,87$; $p = 0,061$). Sensowna praca była silniej związana z dopasowaniem komplementarnym w pokoleniu BB niż w pokoleniu X ($Z = -1,79$; $p = 0,073$).

Tabela 5. Porównanie współczynników korelacji między grupami za pomocą Z Fishera

	Z-Y		Z-X		Z-BB		Y-X		Y-BB		X-BB	
	Z	p	Z	p	Z	p	Z	p	Z	p	Z	p
<i>Moduł 1</i>	0,76	0,445	0,02	0,980	-1,46	0,144	-0,75	0,452	-1,82	0,068	-1,48	0,139
Spójność	-0,77	0,439	0,40	0,687	-0,60	0,551	1,22	0,221	-0,26	0,794	-0,79	0,432
Znaczenie	-0,29	0,771	1,46	0,144	0,71	0,476	1,87	0,061	0,85	0,394	0,04	0,972
Ukierunkowanie	1,92	0,055	0,32	0,750	-0,42	0,675	-1,61	0,107	-1,28	0,201	-0,57	0,569
Przynależność	-0,26	0,797	-1,90	0,058	-1,70	0,089	-1,78	0,074	-1,61	0,107	-0,83	0,409
<i>Moduł 2</i>												
Sensowna praca	-0,07	0,943	1,29	0,197	-1,19	0,235	1,47	0,143	-1,17	0,240	-1,79	0,073
<i>Moduł 3</i>												
Praca jako źródło sensu	-1,46	0,145	1,02	0,309	-0,95	0,342	2,58	0,010	-0,32	0,751	-1,43	0,153

Źródło: Opracowanie własne

11. Wnioski i implikacje praktyczne

Na początku przeanalizowano związek dopasowania komplementarnego z sensem w pracy. Istotność została wykazana na poziomie $p < 0,001$ dla każdego wymiaru sensu, a korelacja dla całego modułu 1 wyniosła 0,73. Oznacza to, że dopasowanie komplementarne jest silnie powiązane z sensem w pracy, a co za tym idzie, im wyższy jest poziom dopasowania komplementarnego, tym wyższy będzie poziom sensu w pracy. Zgadza się to z poprzednio przeprowadzonymi badaniami, które również ujawniły taką zależność (Guo i Hou, 2022; Chirkowska-Smolak, 2016). W związku z tym pracodawcy powinni brać pod uwagę dopasowanie komplementarne pracowników do organizacji i skupić się na tym, aby wykonywane przez nich zadania odpowiadały ich umiejętnościom i zdolnościom. Możliwe jest, że zależność ta zachodzi również w drugą stronę. To pracownicy mający wysoki stopień sensu w pracy są bardziej usatysfakcjonowani, produktywni i zaangażowani, przez co zwiększa się u nich poziom dopasowania komplementarnego. W tym przypadku pracodawcy powinni się skupić na zadbanie o jego poziom poprzez zwiększenie u nich spójności, znaczenia, ukierunkowania i przynależności. W efekcie zostanie podniesiony poziom dopasowania komplementarnego wśród pracowników. Możliwe jest również, że występuje jeszcze jakaś inna zmienna, która podnosi zarówno dopasowanie komplementarne, jak i poziom sensu w pracy, na przykład status materialny rodziców albo poziom otwartości na doświadczenie. Potrzebne są pogłębione badania w tym obszarze.

Zauważono również, że dopasowanie komplementarne odgrywa rolę w postrzeganiu pracy jako źródła sensu w życiu. Oznacza to, że rola kompatybilności nie ogranicza się tylko do sfery zawodowej, ale także oddziałuje pozytywnie na

sferę prywatną. W związku z tym osoby posiadające wysoki poziom dopasowania komplementarnego będą bardziej usatysfakcjonowane ze swojego życia niż pracownicy wyróżniający się jego niskim stopniem.

Następna analiza dotyczyła różnic w poziomie dopasowania komplementarnego wśród różnych pokoleń. Różnica ta była istotna statystycznie jedynie w przypadku generacji Z i BB. Oznacza to, że przynależność do tych pokoleń różnicuje poziom dopasowania komplementarnego. Osoby należące do pokolenia Z posiadały istotnie niższy stopień kompatybilności, co oznacza, że pracodawcy powinni się skupić na podniesieniu dopasowania komplementarnego najmłodszych pracowników. Mogą to zrobić poprzez zrozumienie potrzeb i wartości pokolenia Z, doradztwo zawodowe czy też przydzielanie im zadań zgodnych z ich możliwościami i stanowiących dla nich wyzwanie. Działania te pokażą zatrudnionym osobom, że organizacji na nich zależy, a to jest pierwszy najważniejszy krok do poprawy relacji międzypokoleniowych.

Ciekawym zjawiskiem zauważonym w badaniach jest niższy poziom dopasowania komplementarnego wśród jednostek z pokolenia X od tych z pokolenia Y. Nie jest to jednak różnica istotna statystycznie. Możliwe jest, że millenials budują swoją karierę z większą świadomością niż pokolenie X i ze względu na otwartość na doświadczenia w przypadku niedogodności związanych z niedopasowaniem zmieniają pracę na taką, która im odpowiada. To następnie może odgrywać rolę w ich ogólnym poziomie kompatybilności.

W dalszej kolejności sprawdzona została różnica w poziomie sensu w pracy wśród pokoleń aktywnych zawodowo. Wykazano w niej, że przynależność do pokolenia Z różnicuje poziom sensu w pracy, prawie w każdym przypadku. Pokolenie Z jest statystycznie mniej spójne od wszystkich pokoleń, ma statystycznie niższy poziom znaczenia w pracy niż X i BB, ma mniejszy poziom ukierunkowania od X i BB oraz mniejszy poziom przynależności od Y i BB. Jest to interesujący rezultat, ponieważ często słyszy się o szukaniu sensu w pracy wśród młodych osób. Poszukiwanie może być słowem kluczowym, gdyż nie jest to tym samym, co jego posiadanie. W przeprowadzonych wcześniej badaniach wykazywano zależność między wiekiem a obecnym w pracy sensem, na korzyść starszych pracowników (Brach i in., 2019; Steger i in., 2012). Co ciekawe, to właśnie młode osoby częściej tego sensu szukały (Holbeche i Springett, 2004; Kossakowska i in., 2013). Może to świadczyć o tym, że mimo poszukiwań sensu w pracy, ciężiej jest go znaleźć, będąc niedoświadczonym. Ważne jest więc, aby pracodawcy podnosili poziom spójności, znaczenia i ukierunkowania wśród najmłodszych pracowników. Mogą to zrobić poprzez uświadamianie, jaką młodzi ludzie mają misję do wypełnienia w pracy.

Co ciekawe, w niniejszym badaniu zauważono niższy poziom przynależności u osób z pokolenia X od tych należących do pokolenia Y. Oznacza to, że nie do-

świadczą oni poczucia wspólnoty, uznania i docenienia w takim samym stopniu jak ich młodszy współpracownicy. Nie jest to jednak różnica istotna statystycznie. W związku z tym pracodawcy powinni zadbać o spotkania integracyjne dla pracowników oraz częstsze okazywanie uznania związanego z wykonywaną przez nich pracą. Bardzo ważne jest autentyczne budowanie relacji we wspólnotach pracowniczych.

Podobnie zauważono niższy poziom dopasowania komplementarnego w pokoleniu X w stosunku do młodszego pokolenia Y. Oznacza to, że pokolenie Y jest średnio lepiej dopasowane do swojej pracy pod względem takich cech jak możliwości rozwoju, warunki pracy czy docenienie. Nie jest to jednak różnica istotna statystycznie. Możliwe jest, że osoby z pokolenia X poświęciły własne dopasowanie komplementarne do pracy na rzecz innych celów, na przykład zapewnienia bytu rodzinie.

Ostatnia analiza dotyczyła związku między poziomem dopasowania komplementarnego a poziomem sensu w pracy w zależności od przynależności do określonego pokolenia. Zauważony został silniejszy związek pomiędzy dopasowaniem komplementarnym a pracą jako źródłem sensu w pokoleniu Y w porównaniu do pokolenia X. Oznacza to, że dla pracodawców chcących zainwestować w firmie w dopasowanie komplementarne korzystniejsze byłoby przeznaczenie środków finansowych na pokolenie Y, a nie na X. Z kolei osoby z pokolenia X charakteryzowała silniejsza relacja dopasowania z przynależnością niż z pokolenia Y. W związku z tym pracodawcy powinni zainwestować w podniesienie poziomu przynależności wśród osób należących do pokolenia X. Mogą to zrobić m.in. poprzez spotkania firmowe. Dodatkowo, związek między dopasowaniem komplementarnym a ukierunkowaniem był silniejszy w pokoleniu Z w porównaniu do pokolenia Y. Wobec tego w przypadku pokolenia Z warto byłoby budować poczucie identyfikacji z pracodawcą. Zauważono również, że związek dopasowania ze znaczeniem jest silniejszy w pokoleniu Y w odniesieniu do pokolenia X. Oznacza to, że pracodawcy powinni zwrócić uwagę na budowanie znaczenia własnej pracy na społeczeństwo wśród osób z pokolenia Y.

Należy również zauważyć, że dobór celowy zastosowany w powyższych badaniach posiada 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.

Podsumowując powyższe badania, należy zauważyć, że najbardziej spośród wszystkich generacji wyróżniają się osoby należące do pokolenia Z, które mają obecnie od 12 do 27 lat. To właśnie w najmłodszym pokoleniu statystycznie częściej brakuje poczucia sensu w pracy i dopasowania komplementarnego do organi-

zacji. Można pokusić się o stwierdzenie, że jest to najbardziej wyraziste pokolenie na współczesnym rynku pracy, które posiada odrębną tożsamość. Młodzi ludzie są często negatywnie etykietowani przez starszych, co być może utrudnia im odnalezienie się na jakże trudnym i konkurencyjnym współczesnym rynku pracy.

Bibliografia

- Allan, B., Batz-Barbarich, C., Sterling, H. i Tay, L. (2018). Outcomes of Meaningful Work: A Meta-Analysis. *Journal of Management Studies*, 56(3), 500–528. <https://doi.org/10.1111/joms.12406>
- Arnold, K., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E.K. i McKee, M. (2007). Transformational Leadership and Psychological Well-Being: The Mediating Role of Meaningful Work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 193–203. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.193>
- Brach, B., Goryński, K. i Kowalik, Z. (2019). *Sens pracy w branży badawczej*. Polskie Towarzystwo Badaczy Rynku i Opinii. https://www.ptbrio.pl/senspracy/pliki/sens_pracy_report_ptbrio.pdf
- Cable, D. i Edwards, D. (2004). Complementary and Supplementary Fit: A Theoretical and Empirical Integration. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 822–834. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.822>
- Chirkowska-Smolak, T. (2016). Dopasowanie do pracy a zaangażowanie. Mediacyjna rola przekonania na temat sensowności pracy. *Psychologia Społeczna*, 1(36), 34–44. <https://doi.org/10.7366/1896180020163603>
- Czarnota-Bojarska, J. (2010). *Dopasowanie człowiek–organizacja i tożsamość organizacyjna*. Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Czerw, A. i Czarnota-Bojarska, J. (2016). Dopasowanie człowiek–środowisko i postawa wobec pracy jako motywatory zachowań organizacyjnych. *Psychologia Społeczna*, 1(11), 8–19. <https://doi.org/10.7366/1896180020163601>
- Gerrig, R. i Zimbardo, P. (2012). *Psychologia i życie*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Główny Urząd Statystyczny. (2024). *Pracujący w gospodarce narodowej w Polsce w lutym 2024 r.* <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-zatrudnieni-wynagrodzenia-koszty-pracy/pracujacy-w-gospodarce-narodowej-w-polsce-w-lutym-2024-r-,27,15.html>
- Grafton Recruitment. (2022). *Pokolenia na polskim rynku pracy*. Grafton Recruitment. <https://pl.grafton.com/pl/pokolenia-na-polskim-ryнку-pracy>
- Guo, Y. i Hou, X. (2022). The effects of job crafting on tour leaders' work engagement: the mediating role of person-job fit and meaningfulness of work. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(5), 1649–1667. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2021-1082>
- Holbeche, L. i Springett, N. (2004). *In Search of Meaning in the Workplace*. Roffey Park Institute Limited.
- Jurczak, A. (2021). Wiek nauczycieli oraz wybrane aspekty różnic indywidualnych, jako kategorie zarządzania różnorodnością w organizacjach oświatowych (Rozprawa doktorska). Uniwersytet Jagielloński.
- Kossakowska, M., Kwiatek, P. i Stefaniak, T. (2013). Sens w życiu. Polska wersja kwestionariusza MLQ (Meaning in Life Questionnaire). *Psychologia Jakości Życia*, 12(2), 111–131. <https://doi.org/10.5604/16441796.1090786>

- Kristof, A. (1996). Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
- Kristof-Brown, A., Schneider, B. i Su, R. (2023). Person-organization fit theory and research: Conundrums, conclusions, and calls to action. *Personnel Psychology*, 76(2), 375–412. <https://doi.org/10.1111/peps.12581>
- Kristof-Brown, A., Zimmerman, R. i Johnson E. (2005). Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Misha, P. i van Dijke, M. (2023). Meaning at Work: Dimensions, Implications and Recommendations. W: J. Marques (red.). *The Palgrave Handbook of Fulfillment, Wellness, and Personal Growth at Work*. Palgrave Macmillan Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-35494-6_3
- Muchinsky, P. i Monahan, C. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 268–277. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(87\)90043-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(87)90043-1)
- Rojewska, M. (2024), *Milenia, pokolenie Z, Y, X, generacja baby boomers – kto to?*. <https://interviewme.pl/blog/pokolenie-z>
- 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>
- 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>
- Smolbik-Jęczmień, A. (2013). Rozwój kariery zawodowej wśród przedstawicieli pokolenia X i Y – nowe wyzwania. *Modern Management Review*, 20(4), 191–202.
- Steger, M. (2017). Creating Meaning and Purpose at Work. W: L. Oades, M. Steger, A. Fave i J. Passmore (red.). *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Positivity and Strengths-Based Approaches at Work*. John Wiley & Sons.
- Steger, M., Dik, B. i Duffy, R. (2012). Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322–337. <https://doi.org/10.1177/1069072711436160>
- Vaida, S. (2024). Is There Really a Generational Gap? Characteristics, Values and How to Talk to Each Generation. *Journal Plus Education*, 35(1), 72–88. <https://doi.org/10.24250/jpe/1/2024/SV>

Aneks 1

Tabela 1. Podsumowanie analizy post hoc testem Gamesa-Howella

Zmienna zależna	Porównywane grupy	Różnica średnich	SE	p	95% CI		d
					LL	UL	
Moduł 1 – całość	Z-Y	-0,53	0,16	0,006	-0,94	-0,12	0,61
	Z-X	-0,69	0,15	<0,001	-1,09	-0,30	0,81
	Z-BB	-1,50	0,26	<0,001	-2,25	-0,76	1,75
	Y-X	-0,16	0,14	0,628	-0,52	0,19	0,19
	Y-BB	-0,98	0,25	0,009	-1,71	-0,24	1,13
	X-BB	-0,81	0,24	0,027	-1,54	-0,08	0,94
Spójność	Z-Y	-0,65	0,23	0,032	-1,26	-0,04	0,52
	Z-X	-0,77	0,23	0,006	-1,37	-0,17	0,62
	Z-BB	-1,67	0,35	<0,001	-2,67	-0,68	1,34
	Y-X	-0,11	0,19	0,927	-0,63	0,39	0,10
	Y-BB	-1,02	0,33	0,035	-1,98	-0,06	0,82
	X-BB	-0,90	0,32	0,066	-1,85	0,05	0,72
Znaczenie	Z-Y	-0,57	0,21	0,042	-1,13	-0,01	0,49
	Z-X	-0,90	0,21	<0,001	-1,44	-0,37	0,78
	Z-BB	-1,87	0,35	<0,001	-2,90	-0,85	1,62
	Y-X	-0,32	0,18	0,284	-0,81	0,15	0,28
	Y-BB	-1,30	0,34	0,011	-2,31	-0,29	1,12
	X-BB	-0,97	0,34	0,058	-1,97	0,03	0,84
Ukierunkowanie	Z-Y	-0,43	0,19	0,126	-0,94	0,08	0,40
	Z-X	-0,79	0,19	<0,001	-1,29	-0,29	0,73
	Z-BB	-1,53	0,42	0,015	-2,78	-0,29	1,42
	Y-X	-0,35	0,17	0,167	-0,80	0,09	0,33
	Y-BB	-1,10	0,41	0,085	-2,34	0,13	1,02
	X-BB	-0,74	0,41	0,314	-1,98	0,49	0,69
Przynależność	Z-Y	-0,49	0,19	0,046	-0,97	-0,01	0,48
	Z-X	-0,27	0,18	0,429	-0,76	0,20	0,27
	Z-BB	-0,92	0,27	0,017	-1,70	-0,15	0,90
	Y-X	0,21	0,17	0,596	-0,23	0,64	0,20
	Y-BB	-0,43	0,26	0,378	-1,19	0,32	0,42
	X-BB	-0,64	0,26	0,109	-1,40	0,11	0,63

Zmienna zależna	Porównywane grupy	Różnica średnich	SE	p	95% CI		d
					LL	UL	
Moduł 2 – Sensowność pracy	Z–Y	–0,68	0,20	0,005	–1,20	–0,16	0,63
	Z–X	–0,82	0,19	<0,001	–1,32	–0,32	0,76
	Z–BB	–1,35	0,28	<0,001	–2,15	–0,57	1,25
	Y–X	–0,14	0,18	0,846	–0,60	0,31	0,13
	Y–BB	–0,67	0,27	0,094	–1,45	0,09	0,63
	X–BB	–0,53	0,26	0,219	–1,30	0,23	0,49
Moduł 3 – Praca jako źródło sensu	Z–Y	–0,93	0,23	<0,001	–1,54	–0,32	0,74
	Z–X	–1,00	0,22	<0,001	–1,58	–0,42	0,79
	Z–BB	–1,89	0,40	0,002	–3,06	–0,73	1,50
	Y–X	–0,06	0,20	0,988	–0,58	0,45	0,05
	Y–BB	–0,95	0,39	0,114	–2,11	0,19	0,76
	X–BB	–0,89	0,38	0,144	–2,03	0,24	0,71
Komplementarne dopasowanie	Z–Y	–0,70	0,18	<0,001	–1,16	–0,24	0,69
	Z–X	–0,65	0,19	0,004	–1,14	–0,16	0,64
	Z–BB	–1,54	0,31	0,001	–2,45	–0,64	1,52
	Y–X	0,05	0,17	0,992	–0,40	0,49	0,05
	Y–BB	–0,84	0,30	0,066	–1,74	0,05	0,83
	X–BB	–0,89	0,31	0,053	–1,80	0,01	0,88

Źródło: Opracowanie własne

The Role of Complementary Fit for the Meaning in Work from the Perspective of Different Generations

Abstract. This article aims to investigate whether belonging to a specific generation influences the relationship between complementary fit and meaning in work. A quantitative study was conducted on a sample of 212 employees from Polish enterprises. Two questionnaires were used: the Person-Organization Fit Questionnaire by Joanna Czarnota-Bojarska (2010) and the Meaning in Work Questionnaire by Tatjana Schnell and Carmen Hoffman (2020). Analysis of the collected data determined the relationship between complementary fit and meaning in work to be positive and strong. The study has shown that the sources of meaning in work that have the strongest correlation with complementary fit are purpose and coherence. Older generations demonstrate higher levels of meaning in work (in coherence, significance, and purpose) and complementary fit than younger generations. A stronger relationship between complementary fit and work as a source of meaning was found in Generation Y compared to Generation X. No statistically significant differences were found for the remaining comparisons, although differences at the level of statistical trends were observed.

Keywords: complementary fit, P–O fit, meaning, meaning in work, employees, sources of meaning, generations