

Modern Çalışma Hayatında Anlam Arayışı 8

Pınar Sarp Hüseyin¹

Özet

İş hayatındaki teknolojik, toplumsal ve kültürel dönüşümler, çalışanların beklentilerinde köklü değişimlere yol açarken; bu dönüşümle birlikte anlamlı iş kavramı, yalnızca ekonomik kazanç değil, aynı zamanda psikolojik, ahlaki ve toplumsal anlam arayışlarını da karşılayan önemli bir araştırma alanı haline gelmiştir. Anlamlı iş, bireyin yaptığı işi değerli, amaçlı ve kişisel yaşamıyla uyumlu bir etkinlik olarak algılamasıdır. Ayrıca, bireysel psikolojik iyi oluşu hem de örgütsel bağlılık, iş tatmini ve performans gibi önemli sonuçları olumlu yönde etkilemektedir. Literatürde ise anlamlı iş kavramı hem bireyin öznel deneyimi hem de işin nesnel unsurları kapsamında iki farklı bakış açısıyla ele alınmakta, bu iki yaklaşımın entegrasyonu henüz tam olarak sağlanamamıştır. Bu çalışma, anlamlı iş kavramını bireysel ve örgütsel düzeyde çok boyutlu bir yapıda ele alarak, anlamlı işin öncülleri ve sonuçları üzerine kapsamlı bir değerlendirme sunmaktadır. Ayrıca, anlamlı iş ile insana yakışır iş, iş doyumu, işe adanmışlık ve psikolojik iyi oluş gibi ilişkili kavramların karşılaştırmalı değerlendirmesini yapmaktadır. Sonuç olarak, anlamlı iş deneyiminin desteklenmesinin hem bireysel refah hem de örgütsel verimlilik için kritik olduğu vurgulanmakta; örgütlerin bu deneyimi güçlendirmek üzere stratejik ve bütüncül yaklaşımlar geliştirmesi önerilmektedir.

1. GİRİŞ

Son yıllarda küresel ölçekte gerçekleşen teknolojik, toplumsal ve kültürel dönüşümler, çalışma hayatının doğasını köklü biçimde değiştirmiştir. Bu değişimler, çalışanların işten beklentilerinde paradigmatik bir kaymaya neden olmuş; dijitalleşme, yapay zekâ temelli otomasyon sistemlerinin yaygınlaşması ve esnek, uzaktan çalışma modellerinin norm haline gelmesiyle birlikte, çalışanların iş yaşamından sadece ekonomik kazanç değil, aynı zamanda psikolojik, ahlaki ve toplumsal anlamlar da beklentileri yaygınlaşmıştır.

1 Dr. Öğr. Üyesi, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi, İşletme Bölümü, p.sarp@iku.edu.tr, ORCID: 0000-0003-3022-5182

Özellikle COVID-19 pandemisi sonrası dönemde iş yaşamında önceliklerin yeniden tanımlanması, çalışanların iş deneyimini anlamlandırma biçimlerinde yeni beklentiler ortaya çıkarmıştır (Lysova vd., 2019). Bu bağlamda iş, birçok çalışan için artık sadece bir gelir kaynağı olmaktan çıkarak; kişisel değerlerle örtüşen, toplumsal katkı sunan ve bireysel tatmini besleyen bir yaşam alanı olarak görülmektedir. Ayrıca, çalışanlar artık kendi değer ve inançlarıyla uyumlu iş ortamları talep etmekte ve çalıştıkları kurumların bu anlam arayışına duyarlı olmasını beklemektedir.

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler, iş otomasyonunun yaygınlaşması ve iş-özel yaşam sınırlarının giderek bulanıklaşması, anlamlı iş arayışını da günümüz iş ortamlarında daha görünür kılmıştır. Bu bağlamda, anlamlı iş kavramı henüz ortak bir tanıma sahip olmamakla birlikte, literatürde genel kabul gören temel unsurlar etrafında şekillenmektedir (Sandoghar & Bailey, 2023). Söz konusu gelişmeler ışığında, “anlamlı iş” kavramı çağdaş yönetim literatüründe önemli bir yer kazanmıştır. Anlamlı iş, çalışanın yaptığı işi değerli, amaca hizmet eden ve kişisel yaşamıyla bütünleşik bir etkinlik olarak algılamasıdır (Rosso vd., 2010). Bu kavram, yalnızca bireysel psikolojik iyi oluşu desteklemekle kalmayıp, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve performans gibi önemli örgütsel çıktıları da olumlu yönde etkilemektedir (Arnold vd., 2007; Harpaz & Fu, 2002; Nord vd., 1990). Anlamlı iş ortamlarında çalışan bireylerin, yaptıkları işi yaşamlarının merkezine yerleştirme ve böylece daha güçlü bir motivasyon ve bağlılık geliştirme eğiliminde oldukları görülmektedir. Dolayısıyla, modern çalışma hayatındaki bu dinamikler, anlamlı iş kavramının kuramsal ve uygulamalı çalışmaların odağı haline gelmesini sağlamış; bu karmaşık dönüşümler, anlamlı işin ne olduğu ve nasıl desteklenebileceği sorularını gündeme getirmiştir.

Literatürde anlamlı iş, genellikle iki ana perspektiften ele alınmaktadır: bireyin öznel deneyimi üzerine odaklanan psikolojik perspektif ve işin nesnel özelliklerini vurgulayan felsefi perspektif. Psikoloji ve örgütsel davranış alanındaki yaklaşımlar, anlamlı işin öncülleri ve bireysel çıktıları üzerinde dururken (Rosso vd., 2010), felsefi yaklaşımlar işin özerklik, toplumsal katkı, yetkinlik geliştirme ve pozitif özgürlük gibi bileşenleri aracılığıyla bireyin yaşamına anlam katma potansiyelini tartışmaktadır (Ciulla, 2000; Yeoman, 2014; Bowie, 1998). Ancak bu iki yaklaşım arasındaki entegrasyon, literatürde henüz yeterince derinleştirilmemiş bir alan olarak kalmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, anlamlı iş kavramını hem bireysel hem de örgütsel düzeyde çok boyutlu bir şekilde ele alarak kuramsal bir çerçeve sunmak; anlamlı işin öncülleri ve sonuçlarını inceleyerek literatürdeki teorik

boşluklara katkı sağlamaktır. Bu bağlamda, anlamlı işin örgütlerde nasıl inşa edilebileceği, bireysel deneyimin nasıl dönüştürülebileceği ve insan kaynakları yönetimi açısından nasıl stratejik bir araç olarak kullanılabileceği konularında bütüncül bir anlayış geliştirmeyi hedeflemektedir (Bailey vd., 2017).

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Anlamlı iş kavramı, örgütsel davranış ve psikoloji literatüründe giderek artan bir ilgiyle ele alınmakta ve bu alandaki akademik çalışmalar büyük ölçüde iki temel yaklaşıma ayrılmaktadır. İlk yaklaşım, çalışanların işlerini anlamlı olarak deneyimlemelerinin öncüllerini ve sonuçlarını incelemeye odaklanmaktadır. Bu yaklaşım özellikle psikoloji ve örgütsel bilimler alanında yoğunlaşmakta ve anlamlı işi, “çalışanlar için özellikle önemli olarak deneyimlenen ve daha olumlu anlam taşıyan iş” olarak tanımlamaktadır (Rosso vd., 2010). Buna karşın ikinci yaklaşım, felsefi temellere dayanmaktadır ve işin çalışanın yaşamına anlam katma potansiyelini oluşturan nesnel yönlerine odaklanır (Ciulla, 2000; Meyers, 1987; Veltman, 2016). Bu çerçevede, anlamlı işin kaynağı; bireye özerklik sağlaması (Schwartz, 1994), toplumsal katkı sunması (Care, 1984; Ciulla, 2000), yetkinlikleri geliştirmesi (Yeoman, 2014) ve bireyin olumlu özgürlüğünü desteklemesi (Bowie, 1998) gibi çeşitli niteliklerle ilişkilendirilmektedir.

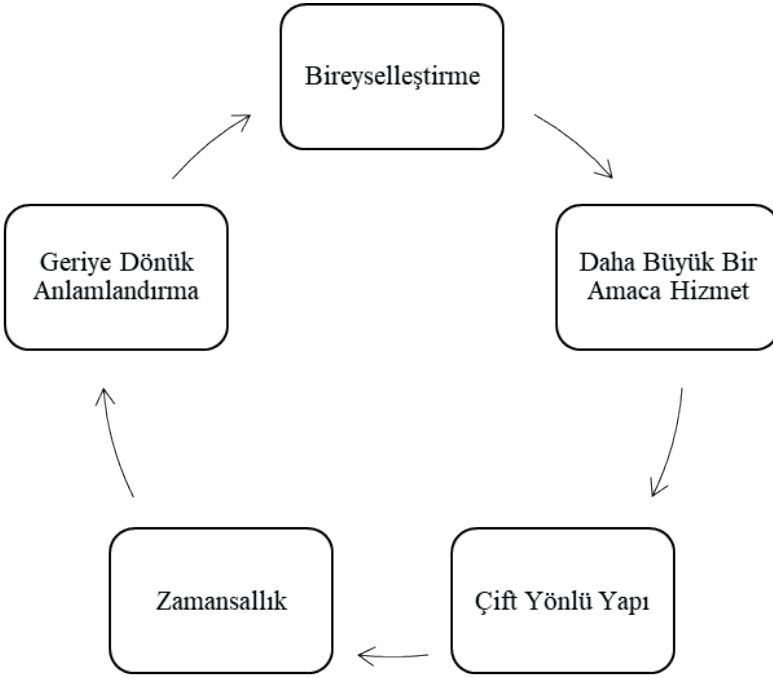
Bu teorik yaklaşımların çeşitliliği, anlamlı iş kavramının literatürde farklı şekillerde tanımlanmasına neden olmuştur. Akademisyenler, anlamlı işi bazen farklı terimlerle ifade etmiş ve bu kavramı ölçmek için çeşitli yöntemler geliştirmişlerdir. Buradaki temel ayrım “anlam” (meaning) ile “anlamlı iş” (meaningful work) kavramları arasında yapılmaktadır. Pratt ve Ashforth’a (2003) göre, “anlam”, bir şeyin birey için ne ifade ettiğine işaret ederken, anlam oluşturma süreci, bireylerin deneyimlerini yapılandırma, yorumlama ve anlamlandırma süreçleriyle yakından ilişkilidir (Wrzesniewski vd., 2003). Dolayısıyla anlam, olumlu, olumsuz ya da nötr bir değer taşıyabilirken (Lepisto & Pratt, 2017), “anlamlı iş” kavramı tanımı gereği olumlu bir değere sahiptir ve işin çalışan açısından taşıdığı değeri ve önemi ifade eder (Lips-Wiersma vd., 2016).

Bu ayrım, anlamlı işin öznel ve nesnel bileşenlerinin bir arada ele alındığı tanımları beraberinde getirmiştir. Örneğin, anlamlı iş, bazı araştırmalarda işin anlamı ve değerine ilişkin öznel bir deneyim olarak tanımlanırken (Both-Nwabuwe vd., 2017), bazı çalışmalarda işe yönelik öznel ve nesnel çekiciliğin bir bileşimi olarak değerlendirilmektedir (Wolf, 2010). Tanımlar arasında tam bir anlam birliği olmasa da, literatürde genel kabul gören görüş, anlamlı

işin olumlu bir değere sahip ve çalışanlar tarafından arzu edilen bir deneyim olduğudur. Anlamli işin bu yönleri, sadece bireysel bir tatmin unsuru değil, aynı zamanda çalışanın kimliği, değerleri ve daha büyük bir amaca hizmet etme arzusuyla da yakından ilişkilidir. Bu bağlamda anlamli iş, çalışanın yaptığı işin yalnızca ekonomik bir kazanç sağlamaktan öte, bireysel değerlerle örtüşen, kimliğini güçlendiren ve toplumsal katkı içeren bir süreç olarak görülmektedir. Bu durum çalışanın iş aracılığıyla öz kimliğini yapılandırması, kendini gerçekleştirme ve aidiyet hislerini güçlendirmesiyle açıklamaktadır (Pratt & Asforth, 2003). Anlamli iş, “çalışanların kendi idealleri ya da standartlarına göre beklenen ve algılanan iş özellikleri arasındaki tutarlılık duygusu” olarak tanımlanmaktadır (Frémeaux & Pavagea 2022).

Güncel literatürde anlamli iş kavramı, yalnızca bireysel deneyimlerle sınırlı kalmayıp toplumsal bir olgu olarak da ele alınmakta; bu genişleyen perspektif doğrultusunda, 2023 yılına ait çalışmalar anlamli iş ile insana yakışır iş kavramlarını karşılaştırmalı olarak inceleyerek, iki kavram arasındaki bütünleyici ilişkiyi ortaya koymaktadır (Blustein vd., 2023). İşin anlamli olması çalışanın yaptığı işe atfettiği değerle ilgiliyken; insana yakışır iş, çalışanın temel haklarını ve uygun çalışma koşullarını garanti altına alan bir yapıdır. Bu bağlamda, iş psikolojisi kuramına dayanan yaklaşımlar, anlamli ve insana yakışır işin, çalışanın ihtiyaçlarının karşılanmasını, örgütsel bağlamın destekleyici olmasını ve bireysel uygulamaların (örneğin esneklik, özerklik) işlevsel şekilde tasarlanmasını vurgulamaktadır.

Anlamli iş konusunda yapılan araştırmalar, kavramın beş temel boyut etrafında sınıflandırılabilirliğini göstermektedir. Bunlar sırasıyla; (1) bireyselleştirme, (2) daha büyük bir amaca hizmet, (3) geriye dönük anlamlandırma süreci, (4) zamansal bir olgu ve (5) çift yönlü yapı olarak kavramsallaştırılmaktadır.



Şekil 1. Anlamlı İşin Temel Boyutları

Kaynak: Yazar tarafından türetilmiştir

Bireyselleştirme, işin çalışanın değerleri, kimliği ve inançlarıyla örtüştüğü durumlarda daha anlamlı deneyimlendiğini belirtir. Bu süreçte çalışan, işini sadece görev temelli bir faaliyet olarak değil, öz kimliğinin bir uzantısı olarak görmektedir (Wrzesniewski vd., 2003; Pratt & Ashforth, 2003).

Daha Büyük Bir Amaca Hizmet, çalışanın yaptığı işin başkalarına katkı sağladığını hissetmesiyle oluşur. Bu toplumsal anlam, işin değerini bireysel sınırların ötesine taşır (Steger vd., 2012).

Geriye Dönük Anlamlandırma, çalışanın geçmiş deneyimlerini yeniden çerçeveleyerek mevcut işine anlam yüklemesiyle ilgilidir. Bu boyut, bireyin yaşantısına bütüncül bir perspektiften bakmasını sağlar (Pratt & Ashforth, 2003).

Zamansallık, anlamlı işin zamanla değişebileceğini ve çalışanın yaşam döngüsü içerisinde farklı anlamlar kazanabileceğini ifade eder (Bailey & Madden, 2017).

Çift Yönlü Yapı, anlamlı işin her zaman olumlu sonuçlar doğurmayabileceğine işaret eder. Özellikle işine yüksek düzeyde anlam

yükleyen çalışanlar, tükenmişlik gibi olumsuz sonuçlarla karşılaşabilmektedir (Bunderson & Thompson, 2009).

Cohen vd., (2009), anlamlılığın, çalışanın kişisel kimliğinin örgütteki rolüyle bütünleştiği durumlarda ortaya çıktığını öne sürmüştür. Kavram işyeri spiritüelliği ile de ele alınmıştır. Maneviyatın bir bileşeni olarak anlamlı iş, “bilişsel olarak anlamlı görevleri içermekle kalmaz, aynı zamanda çalışanları daha büyük bir iyilikle ve çalışanın yaşamında önemli gördüğü şeylerle bağlayan bir sevinç duygusu yaratan işi de kapsamaktadır (Duchon & Plowman, 2005).

Bu çok katmanlı yapı, anlamlı iş kavramının hem bireysel psikoloji hem de örgütsel yapı bakımından kapsamlı bir biçimde ele alınmasını gerektirmektedir.

2.1. Anlamlı İş ile İlişkili Kavramlar

İşin anlamlı olması kavramını daha iyi anlayabilmek için bu kavramla doğrudan ya da dolaylı biçimde ilişkili olan diğer psikolojik ve örgütsel kavramların da dikkate alınması gerekmektedir. Bu kapsamda, anlamlı işle sıkça ilişkilendirilen iş doyumu, işe adanmışlık, mesleki kimlik ve iyi oluş gibi kavramlar, kavramsal yakınlıkları ve ayrışma noktaları bağlamında ele alınacaktır.

2.1.1. Anlamlı İş ve İnsana Yakışır İş

Anlamlı iş kavramı literatürde insana yakışır iş kavramıyla birlikte ele alınsa da, bu iki kavram gerek ilgilendikleri unsurlar gerekse amaçları bakımından ayrılmaktadırlar. İnsana yakışır iş, Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından üretken, güvenli, adil ücretli ve temel haklara saygılı bir çalışma ortamı şeklinde ifade edilir ve işin nesnel ve yapısal yönlerine odaklanır (ILO, 2008). Bununla birlikte, anlamlı iş çalışanın yaptığı işin kendi değerleriyle uygun olduğunu hissetmesi, bu işin toplum için faydalı olduğuna inanması ve bireysel olarak tatmin edici bulunması gibi öznel unsurlar içerir (Steger vd., 2012). İnsana yakışır iş kavramı, anlamlı işin oluşabilmesi için önemli bir katkı sunabilir; fakat çalışanın işine ilişkin anlam algısı, yalnızca bu yapısal koşullarla değil, aynı zamanda bireysel inançlar, amaçlar ve değerler doğrultusunda meydana gelir.

2.1.2. İş Doyumu, İşe Adanmışlık ve Mesleki Kimlik

Anlamlı iş, iş doyumu, işe adanmışlık ve mesleki kimlik gibi örgütsel davranış literatüründeki kavramlarla yakından ilişkili olsa bile, daha bütüncü bir psikolojik deneyimi ifade etmektedir. İş doyumu, çalışanın

işten genel olarak memnun kalması olarak ifade edilirken (Locke, 1976), işe adanmışlık, çalışanın işe fiziksel, duygusal ve bilişsel olarak yüksek düzeyde katılımını ifade eder (Schaufeli vd., 2002). Mesleki kimlik ise çalışanın yaptığı işi benliğiyle özdeşleştirmesiyle ilgilidir (Ibarra, 1999). Anlamli iş çalışanın yaptığı işin bireysel değerleri ile uyum göstermesi, toplumsal bir hedefe katkı sağlaması ve yaşamına anlam vermesiyle oluşur (Rosso vd., 2010). Bu nedenle iş doyumunu veya işe adanmışlık anlamli işin sonuçları olarak değerlendirilir; ancak anlamli işin özü, çalışanın işine yüklediği anlam, amaç ve özdeşleşme boyutunda yer almaktadır.

2.1.3. Anlamli İş, Hedonic ve Eudaimonic İyi Oluş

İyi oluş literatüründe yer alan hedonic ve eudaimonic yaklaşımlar, anlamli işin birey üzerindeki etkilerini anlamada önemli ipuçları vermektedir. Hedonic iyi oluş; mutluluk, haz ve kısa vadeli memnuniyet gibi olumlu duygularıyla ilişkiliyken, eudaimonic iyi oluş bireyin hayatına anlam katması, içsel amaçlarını gerçekleştirilmesi ve uzun vadeli tatmin elde etmesiyle ilgilidir (Ryan & Deci, 2001). Anlamli iş kavramı, özellikle eudaimonic iyi oluşla güçlü şekilde ilişkilidir; çünkü çalışan, yaptığı işle hem kendini gerçekleştirme hem de topluma katkı sağlama gibi hedeflere ulaşır (Steger vd., 2012). Buradan hareketle anlamli iş, sadece geçici mutluluk sağlayan bir deneyim değil; çalışanın yaşamını yönlendiren, kalıcı şekilde psikolojik mutluluk sağlayan bir kavramdır.

Anlamli iş kavramının farklı boyutları ve ilişkili temel kavramlar, literatürde detaylı şekilde incelenmektedir. Aşağıdaki tabloda, bu kavramların tanımları, anlamli iş ile ilişkileri ve ilgili kaynaklar sistematik olarak sunulmaktadır.

Tablo 1. Anamlı İş ile İlişkili Kavramlar

Kavram	Tanımı / Açıklaması	İlişkili Kavramlar	Anamlı İşle İlişkisi	Kaynaklar
Anamlı İş	Bireyin yaptığı işi değerli, amaçlı ve kişisel yaşamıyla uyumlu görmesi	İnsana Yakışır İş, İş Tatmini, İşe Adanmışlık	İşten alınan anlam, motivasyon ve bağlılığı artırır	Rosso et al. (2010); Steger vd., (2012)
İnsana Yakışır İş	Güvenli, adil, insan onuruna uygun çalışma koşulları ve psikolojik anlam	Anamlı İş, İş Tatmini	İşin adil ve insan onuruna uygun olması, anlam algısını güçlendirir	International Labour Organization (1999); Harzer & Ruch (2015)
İş Tatmini	Çalışanın işinden duyduğu genel memnuniyet ve tatmin duygusu	Anamlı İş, İnsana Yakışır İş, İşe Adanmışlık	Anamlı iş, iş tatminini olumlu etkiler	Locke (1976); Meyer & Allen (1991)
İşe Adanmışlık	Çalışanın işine yönelik derin bağlılık ve tutkusu	Anamlı İş, İş Tatmini	Anamlı iş, çalışanın işe olan bağlılığını artırır	Meyer & Allen (1991); Saks (2006)
Mesleki Kimlik	Bireyin mesleğine dair kendini tanımlaması ve işine yüklediği anlam	Anamlı İş, İşe Adanmışlık	Mesleki kimlik, anamlı iş deneyimi ve bağlılığı destekler	Pratt & Ashforth (2003); Ibarra (1999)
Hedonik İyi Oluş	Yaşamda haz, mutluluk ve olumlu duyguların deneyimlenmesi	Eudaimonik İyi Oluş, Anamlı İş	Anamlı iş, eudaimonik iyi oluşla daha yakındır; hedonic ise kısa vadeli olumlu duyguları kapsar	Ryan & Deci (2001); Steger (2012)
Eudaimonik İyi Oluş	Kendini gerçekleştirme, yaşamda anlam ve kişisel gelişim	Hedonik İyi Oluş, Anamlı İş	Anamlı iş, bireyin kendini gerçekleştirmesine ve uzun vadeli iyi oluşa katkıda bulunur	Ryff & Singer (1998); Steger (2012)

3.KURAMSAL YAKLAŞIMLAR

3.1.Öz Belirleme Kuramı

İnsan motivasyonuna ilişkin bir makro kuram olup, psikolojik ihtiyaçları, davranışın dışsal ve içsel düzenlenme sürekliliğini ve psikolojik iyi oluşun sağlanmasını tanımlar ve açıklar (Ryan & Deci, 2002). Kuram, bireylerin

motivasyonlarını yönlendiren üç temel psikolojik ihtiyacın – özerklik, ilişkililik ve yeterlik varlığına dayanır. Bu ihtiyaçlar karşılandığında, bireyler daha içsel güdülenmiş, daha sağlıklı ve psikolojik olarak daha iyi durumda olurlar.

Özerklik bireyin içsel dünyasının bütüncül biçimde bütünleşmiş ve kendi kendini düzenleyebilir olması düzeyini ifade eder (Ryan & Deci, 2002). Bireyler özerk davrandıklarında, davranışlarının kaynağını içsel olarak konumlandırır ve eylemlerini kendi yönelimleri doğrultusunda gerçekleştirdiklerini algırlar.

İlişkililik ise bireyin başkalarıyla bağlılık kurması ve değer gördüğünü hissetmesi düzeyini ifade eder. Bireyler ilişkisel ihtiyaçları karşılandığında, bir topluluğa ait olduklarını ve bu sosyal bağlam içinde güvenli hissettiklerini deneyimlerler (Baumeister & Leary, 1995; Ryan & Deci, 2002).

Yeterlik ise bireyin çevresiyle etkileşim kurma becerisi konusunda ustalık hissine sahip olması ve bu kapasitesini düzenli olarak ifade edebileceği fırsatlara erişmesi durumudur (Ryan & Deci, 2002). Bireylerin yeterlik ihtiyaçları karşılandığında, belirli yaşam alanlarında etkili olduklarına ve çeşitli etkinliklerin sonuçlarını kontrol edebildiklerine dair güven duygusu geliştirirler.

Bu üç gereksinimin iş yaşamında elde edilmesi, çalışanın işini salt bir zorunluluk olarak değil, aynı zamanda değerli, bireysel olarak tatmin edici ve anlamlı bir etkinlik olarak deneyimlemesine yardımcı olmaktadır. Anlamlı iş, çalışanın işini toplumsal açıdan değerli ve kişisel değerleriyle uyumlu olarak algılamasıyla ortaya çıkar (Steger et al., 2012). Öz Belirleme Kuramı'na göre, içsel motivasyonun ve anlam deneyiminin özünde çalışanın kendi kararlarını tek başına verebilmesi (özerklik), yetkinliğinin farkında olması (yeterlik) ve sosyal olarak bağlılık kurabilmesi (ilişkililik) bulunmaktadır. Bu nedenle, anlamlı iş deneyimi, öz-belirlenmiş bir çalışma ortamının doğrudan bir sonucu şeklinde belirtilmekte; fakat sosyoekonomik eşitsizlikler nedeniyle herkesin bu deneyime sahip olamadığı ifade edilmektedir (tein, 2001).

3.2. İş Tasarımı Kuramı

İş Özellikleri Modeli, çalışanların işlerini anlamlı bulmalarıyla ilişkili psikolojik süreçleri açıklamada önemli bir teorik temel sunar. Bu modele göre, çalışanların içsel motivasyonlarının ve iş doyumlarının artması, üç temel psikolojik durumun deneyimlenmesine bağlıdır: işin anlamlı olarak algılanması işin sonuçlarından sorumlu hissetme ve yapılan işin sonuçlarına dair bilgi sahibi olma (Hackman & Oldham, 1976). Armstrong'a (1996) göre, bu üç psikolojik durumun aynı anda yaşanması, çalışanların olumlu

pekiştirme ve kişisel ödül duygusu deneyimlemelerine katkı sağlar; çünkü çalışan yalnızca görevini başarıyla yerine getirdiğini bilmekle kalmaz, aynı zamanda bu görevin değerli ve kendisiyle özdeşleşen bir faaliyet olduğunu hisseder. Bu psikolojik durumların gelişimini destekleyen beş temel iş özelliği bulunmaktadır: beceri çeşitliliği görev bütünlüğü, görev önemi, özerklik (autonomy) ve geri bildirim. Bu özellikler, çalışanların işinde farklı beceriler kullanmasına, görevi başından sonuna kadar sahiplenmesine, toplumsal bir katkı sunduğuna inanmasına, kendi kararlarını verebilmesine ve yaptığı işin sonuçlarını görebilmesine olanak tanır. Dolayısıyla, iş tasarımı yalnızca verimliliği artırmakla kalmaz; aynı zamanda bireyin işini anlamlı, değerli ve tatmin edici olarak deneyimlemesini sağlayan bir araç işlevi görür. Özellikle anlamlılık duygusunun doğrudan bu beş işleve bağlı olarak şekillenmesi, iş tasarımı kuramının anlamlı iş literatüründe merkezi bir yere sahip olmasına neden olmuştur.

3.3.Birey Örgüt Uyumu

Birey-örgüt uyumu, “bireyler ile örgütler arasındaki, taraflardan birinin diğerinin ihtiyaç duyduğu şeyi sağlaması, benzer temel özellikleri paylaşmaları ya da her ikisinin birden gerçekleşmesi durumunda ortaya çıkan bir uyum” olarak tanımlanmıştır. Birey-örgüt uyumu bireyin kişisel inancılarıyla örgütün değerleri ve normları arasındaki uyum olarak tanımlanmaktadır. Bu uyum gerçekleştiğinde birey, örgüte karşı aidiyet geliştirip örgütsel hedeflerle bireysel değerlerini bağdaştırabilir. Söz konusu uyum, çalışanın işine önemli düzeyde değer atfetmesini kolaylaştırmasına neden olmaktadır. Örgütle kurulan bu bütünleşme, bireyin yaptığı işin salt fonksiyonel değil, aynı zamanda etik ve kişisel açıdan değerli olduğunu hissetmesini sağlar. Bu bağlamda birey-örgüt uyumu, çalışanların işlerini anlamlı olarak değerlendirmelerinde kilit bir rol oynamaktadır (Kristof, 1996; Rosso vd., 2010).

4. ANLAMLILIĞIN BELİRLEYİCİLERİ (ÖNCÜLLERİ)

Anlamlılığa atfedilen önemin öznel olduğundan söz etmek mümkündür. Bunun yanı sıra, her çalışanın yaptığı işte daha derin bir amaç ve anlam bulma çabası içinde olduğu (Wrzesniewski, 2003) ve paranın güdüleyici olma gücünü kaybettiği ifade edilmektedir (Seligman, 2002). Bu doğrultuda, bireylerin çalışma güdülerinin nasıl geliştiğini ve işe yükledikleri anlamı irdelemek önem kazanmaktadır. İşin yaşamda ne anlama geldiği sorusunun tek ve basit bir cevabı olmadığı gibi, aynı işin farklı çalışanlar için farklı anlamlara işaret ettiği üzerinde de durulmaktadır (Baumeister, 1991).

Bu bağlamda, anlamlı iş deneyiminin oluşumunda birçok faktör etkili olmakla birlikte, bu öncüller temel olarak bireysel psikolojik ihtiyaçlar, iş tasarımı unsurları, örgütsel destek ve sosyo-kültürel çevre olarak sınıflandırılabilir. Bireysel düzeyde, Ryan ve Deci'nin (2000) Öz-Belirleme Kuramı'nda vurgulandığı gibi, çalışanların özerklik, yeterlik ve ilişkililik ihtiyaçlarının karşılanması, işin anlamlı olarak algılanmasında kritik rol oynar; çalışanlar işlerini kendi değerleriyle uyumlu, yetkin hissettikleri ve sosyal olarak bağlılık duydukları ortamlarda daha anlamlı bulurlar. Öte yandan, anlamlı iş deneyiminin oluşmasında çalışanların bireysel değer yargıları kilit rol oynamaktadır. Çalışanların öz değerleri ile iş rolleri arasında yakınlık olması, işin anlamını arttırmaktadır (Pratt & Ashforth, 2003). Sahip olunan öz-yeterlik algısı da, bireyin işindeki zorluklarla başa çıkma kapasitesini artırarak anlamlı iş deneyimini olumlu yönde etkilemektedir (Bandura, 1997). Bireysel ve kariyer hedeflerin net olması da anlamlılık algısını pozitif şekilde etkileyen unsurlar arasında ele alınmaktadır (Hirschi, 2012). Bunun yanı sıra, bireysel motivasyon türleri, özellikle içsel motivasyon, işin anlamlılığına ilişkin algıyı artırmakta ve çalışanların işlerine daha yüksek bağlılık geliştirmelerine olanak sağlamaktadır (Ryan & Deci, 2000).

İş tasarımı bağlamında, Hackman ve Oldham'ın (1976) İş Özellikleri Modeli'nin belirttiği beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü, görev önemi, özerklik ve geri bildirim gibi özellikler, çalışanların yaptıkları işten anlam duymalarını destekler. Ayrıca, bireylerin içinde bulunduğu sosyo-kültürel ve ekonomik koşullar da anlamlı iş algısını şekillendirir; düşük sosyoekonomik statü ve iş güvencesizliği gibi faktörler işin anlamlılığını olumsuz etkileyebilirken, işin toplumsal katkısı ve kültürel değerlerle uyumu anlam duygusunu güçlendirir (Blustein, 2001).

Dahası, bu öncüller arasındaki etkileşimler, anlamlı iş deneyiminin dinamik ve çok boyutlu doğasını ortaya koymaktadır. Örneğin, iş tasarımı unsurları bireyin psikolojik ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde yapılandırıldığında, çalışanların özerklik, yeterlik ve ilişkililik ihtiyaçları daha etkin biçimde desteklenmiş olur.

Örgütsel seviyede ise destekleyici liderlik ve pozitif örgütsel kültür çalışanların işlerine değer atfetmesini ve anlamlı iş deneyimi yaşamasını teşvik eder. Çünkü, örgütsel destek ve liderlik bu süreci tamamlayıcı bir rol üstlenir; anlamlı işin örgüt içinde yaygınlaşması, liderlerin vizyon paylaşımı, çalışanların gelişimini desteklemesi ve pozitif bir çalışma kültürü oluşturmasıyla mümkün olur (Kahn, 1990; Rosso vd., 2010). Ayrıca, kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları, çalışanların işlerini daha büyük bir amaca hizmet eden faaliyetler olarak görmelerini sağlar. İşyeri

spirütüelliği de işin anlamlı olması konusunda önemli bir öncül olarak kabul edilmektedir. Nitekim, çalışanların içsel bir yaşama sahip oldukları ve bu içsel yaşamın anlamlı işle beslenip, aynı zamanda bu içsel yaşamın da anlamlı iş aracılığıyla beslenebileceğini kabul eden araştırmalar mevcuttur. İşyeri spirütüelliği yaklaşımı, örgütlerin çalışanların içsel yaşam, anlamlı iş ve aidiyet topluluğu gibi spirütüel ihtiyaçlarını karşılayabilecek bir ortam sunduklarında, bireyin gelişimini ve içsel doyumunu teşvik edebileceklerini ileri sürmektedir (Ahmad & Omar, 2016; Albuquerque vd., 2014; Daniel, 2015). Bu doğrultuda öğrenme ve gelişime yönelik eğitimler anlamlı iş deneyimini desteklemede önemli bir rol oynayabilir. Çalışanların yeni beceriler edinmesi, başarıma hissi ve kendini gerçekleştirme duygusunu artırarak daha yüksek düzeyde anlamlılık algısına katkı sunmaktadır (Chalofsky, 2010). Bu kapsamda, özellikle liderlik gelişimi programlarının, yöneticilerin dönüştürsel ve spirütüel liderlik becerilerini geliştirmeye yönelik olarak tasarlanması, çalışanlar arasında anlamlılık düzeyinin artmasına aracılık edebilir. Aynı zamanda, örgüt içinde aidiyet duygusunu güçlendiren ve topluluk hissini pekiştiren uygulamalara odaklanmak da, çalışanların iş yaşamında daha yüksek düzeyde anlam bulmalarına katkı sağlamaktadır.

Bireylerin içinde bulundukları sosyal ve ekonomik koşullar da bu anlamlı işin deneyim sınırlarını ve kapsamını belirler. Özellikle iş güvencesizliği veya düşük sosyoekonomik koşullara sahip çalışanların anlamlı iş deneyimi yaşaması daha zor olabilir, çünkü temel geçim ihtiyaçlarının karşılanması öncelikli hale gelir (Blustein, 2001). Öte yandan, işin toplumsal faydası ve kültürel uyumu, bireyin yaptığı işte daha derin bir amaç ve anlam bulmasını sağlar (Rosso vd., 2010). Anlamlı iş deneyimi, psikolojik süreçler ile örgütsel ve toplumsal faktörlerin karşılıklı etkileşimiyle şekillenen karmaşık bir fenomendir. Bu nedenle, çalışanların anlamlı iş deneyimini desteklemek isteyen örgütlerin, çok boyutlu ve bütüncül bir yaklaşımla hem bireysel hem de yapısal düzeyde stratejiler geliştirmesi gerekmektedir.

Özetle, bu öncüllerin karmaşık etkileşimleri, anlamlı işin çok boyutlu doğasını vurgular ve örgütlerin, çalışanların anlamlı iş deneyimini desteklemek için çok yönlü stratejiler geliştirmesi gerektiğine işaret eder. Bu nedenle, bireysel ihtiyaçların karşılanması, iş tasarımının optimize edilmesi, örgütsel kültürün güçlendirilmesi ve sosyo-kültürel bağlamın dikkate alınması, anlamlı iş deneyimini artırmada kritik öneme sahiptir.

5. ANLAMLIL İŞ SONUÇLARI

Anlamlı iş, psikososyal ve fenomenolojik bir kavram olarak çeşitli örgütlerde ortaya çıkmış ve çalışanların işe bağlılığı, iş-yaşam dengesi ile

kişisel gelişimleri üzerindeki olumlu etkilerini göstermiştir (Fairlie, 2011; Arora & Garg, 2024). Bu gelişmeler, modern çalışma ortamlarının finansal, duygusal ve sosyal boyutlara artan bir değer atfetmesiyle yakından ilişkilidir (Monteiro ve Joseph, 2023). Çalışanları elde tutmak, eğitmek ve motive etmek isteyen örgütlerin anlamlı iş kültürünün gelişimini destekleyen koşullar yaratması kaçınılmazdır. Bu noktada, birçok araştırmacı çalışanların anlamlı işi daha iyi kavramalarını sağlamak ve bu deneyimi teşvik etmek amacıyla örgütsel kültürün güçlendirilmesine yönelik geniş stratejiler sunmaktadır (Miller, 2024; Pathiranage vd., 2021). Özellikle Miller (2024), insan kaynakları stratejilerinin çalışan rollerini örgütün amacı ve bireysel değerlerle uyumlu hale getirmesinin önemine vurgu yaparken, iş birliğini kolaylaştırmak, güveni artırmak ve amaç odaklı bir kültür geliştirmek için teknolojinin kritik bir rol oynadığını belirtmektedir.

İş yerinde anlamlılık deneyimi, çalışanların görevlerine yönelik amaçlı farkındalık geliştirmelerini sağlar ve onları projelerini geliştirme ve tamamlama konusunda içsel olarak motive eder (Di Fabio, 2017). Böyle bir ortam yaratan örgütlerde, çalışanlar şirketten destek gördüklerini hissederler ve bu algı, örgütsel bağlılığın artmasına zemin hazırlar (Kim vd., 2018). Bu bağlamda, çalışanın anlamlı bir işte faaliyet göstermesi yalnızca kişisel doyumunu artırmakla kalmaz, aynı zamanda örgütsel performans ve sürdürülebilirlik açısından da hayati bir önem taşır. Yapılan araştırmalar, anlamlı işin çalışanların işe adanmışlıklarını artırdığını ve yaratıcı düşünciyi teşvik ettiğini ortaya koymaktadır (Steger vd., 2012). Buna ek olarak, anlamlılık algısı yüksek olan çalışanlar, iş yerinde daha fazla sorumluluk üstlenme, iş birliğine açık olma ve sorunları çözme gibi alanlarda daha aktif bir rol oynamaktadırlar (Allan vd., 2016). Örgütlerin anlamlı işin sağladığı içsel motivasyon kaynaklarını verimlilik ve çalışan bağlılığı açısından stratejik bir avantaj olarak değerlendirmesi gerekmektedir. Ayrıca, liderlik tarzları çalışanların anlam deneyimini doğrudan etkileyerek bu süreçte kritik bir rol oynamaktadır (Lips-Wiersma & Morris, 2009).

İşlerinin anlamlı olduğunu düşünen ve işlerini daha büyük bir toplumsal faydaya hizmet eden faaliyetler olarak gören çalışanlar, daha iyi psikolojik uyum sergiler ve örgütler için değerli nitelikler taşır. Bu çalışanlar, daha yüksek düzeyde psikolojik iyi oluş bildirmekle kalmaz; işlerini daha merkezi ve önemli bir pozisyonda görür, işe daha fazla değer atfeder ve genel iş tatmini yaşarlar (Arnold vd., 2007; Harpaz & Fu, 2002; Nord vd., 1990; Kamdrön, 2005). Aynı zamanda, işlerinin daha yüksek bir amaca hizmet ettiğine inanan çalışanlar, iş birimi uyumu ve takım içi dayanışma düzeylerini de artırmaktadır (Sparks & Schenk, 2001).

Öte yandan, anlamlı işin olumlu iş tutumları, iş tatmini ve örgütsel bağlılık, iş davranışları, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde güçlü etkileri geniş çapta kabul görmüştür (Bailey vd., 2016). Bu olumlu etkiler, araştırmacıların anlamlı iş konusuna ilgisini yeniden canlandırmış ve bu alanda daha fazla çalışma yapılmasına zemin hazırlamıştır.

Son yıllarda yapılan çalışmalar, anlamlı işin sadece çalışanların psikolojik iyi oluşunu desteklemekle kalmayıp aynı zamanda işten tükenmişlik ve stres düzeylerini azalttığını göstermektedir (Bakker vd., 2014). Dahası, anlamlı iş deneyimi, çalışanların iş ve özel yaşam dengelerini iyileştirerek genel yaşam memnuniyetini artırmaktadır (Geldenhuys vd., 2020). İşin anlamlı hale gelmesinin çalışan bağlılığını artırması sayesinde işten ayrılma oranlarının azaldığı da pek çok araştırmada doğrulanmıştır (Meyer vd., 2004). Tüm bu bulgular, anlamlı işin hem birey hem de örgüt açısından kritik bir başarı faktörü olduğunu ortaya koymaktadır.

6. GENEL DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER

İş, bireylerin yaşamlarında merkezi bir rol oynar ve bu nedenle sağlıkları üzerinde belirgin bir etkiye sahiptir (ILO, 2007). Günümüz iş piyasasını karakterize eden belirsizlik ve güvensizlik göz önünde bulundurulduğunda, çalışanların iyi oluşunu sağlamak için örgütlerin olumlu çalışma ortamları yaratmayı öncelik haline getirmesi gerekmektedir.

Bu bağlamda, anlamlı iş kavramı, son birkaç on yıldır çalışma ve örgütsel psikoloji alanında önemli bir araştırma konusu olarak kendini pekiştirmektedir. Bu alan, çalışanların yaşam hedefleri, çalışma ortamındaki düzenlemeler veya yeteneklerinin güncellenmesi gibi farklı boyutlarda ele alınmaktadır (Fairlie, 2011; Lee, 2015; Rosso vd., 2010; Steger vd., 2012). Anlamlı işin uygulanabilirliği, iş yöneliminden örgüt içi ilişkilerin geliştirilmesine kadar geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır (Martela & Pessi, 2018).

Anlamlı iş kavramı literatürde giderek gelişen bir araştırma alanı olmakla birlikte, hâlâ önemli kuramsal ve ampirik boşluklar barındırmaktadır. Bu bağlamda, gelecekteki çalışmalarda hem bireysel hem de kültürel değişkenlerin anlamlı iş deneyimi üzerindeki etkilerinin daha kapsamlı biçimde ele alınması gerekmektedir.

Her ne kadar anlamlı iş üzerine yapılan araştırmaların sayısı artsa bile, mevcut çalışmaların büyük çoğunluğu Kuzey Amerika odaklıdır. Kültürlerarası geçerlilik açısından, anlamlı iş kavramının farklı ulusal bağlamlarda nasıl algılandığı ve deneyimlendiği henüz yeterince araştırılmamıştır. Bu durum, kavramın evrenselliği ve kültüre bağlılık

düzeyine ilişkin önemli soruları gündeme getirmektedir. Örneğin, bireycilik ve toplulukçuluk gibi kültürel boyutların anlamlı işin öncülleri ve sonuçları üzerindeki etkileri ileriki çalışmalarda derinlemesine incelenmelidir. Nitekim Woodard ve arkadaşlarının (2016) yaptığı sınırlı örneklemlili çalışma, bu yöndeki araştırmaların ne denli sınırlı kaldığını ortaya koymaktadır.

Ayrıca, çalışanların anlamlı işe yönelimlerinin evrensel bir ihtiyaç mı yoksa kişisel bir tercih mi olduğu konusu da araştırma gündeminde daha fazla yer almalıdır. Bazı bireylerin stratejik kişisel çıkarları anlamlılık arayışının önünde konumlandırabildiği, dolayısıyla anlamlı işin herkes için geçerli bir motivasyon kaynağı olmayabileceği yönündeki bulgular bu kavramın birey düzeyinde heterojen biçimde işlediğini göstermektedir (Thory, 2016). Bu nedenle, gelecekteki çalışmaların çalışan profillerine göre anlamlı işin farklılaşan algı ve etkilerini incelemesi önerilmektedir.

Bunun yanı sıra, farklı meslek gruplarında anlamlılık deneyiminin nasıl değiştiği sorusu da yeterince yanıtlanmamıştır. Özellikle damgalanmış işler, bakım temelli meslekler ya da profesyonel roller gibi çalışma alanlarının çalışanlara sunduğu anlam üretme fırsatlarının farklılaşabileceği düşünülmektedir (Bailey & Madden, 2016; Lips-Wiersma vd., 2016). Bu durum, anlamlı işin tek tip bir deneyim olmadığını ve mesleki bağlama göre önemli ölçüde değişebileceğini göstermektedir.

Ayrıca yaş, cinsiyet, kişilik gibi bireysel farklılıkların anlamlı işe dair algı ve tutumlar üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmaların sayısı oldukça sınırlıdır. Bu tür bireysel değişkenlerin daha fazla dikkate alınması, hem kuramsal açıklamaların güçlendirilmesine hem de farklı çalışan profillerine uygun insan kaynakları yönetimi stratejilerinin geliştirilmesine olanak tanıyacaktır.

Anlamlı iş kavramı literatürünün mevcut gelişimi, kavramın bireysel ve örgütsel çıktılarla olan ilişkisini ortaya koymakla birlikte, hâlâ ihtiyaç duyulan ve araştırılması gereken birçok boyut yer almaktadır. Özellikle, dijitalleşme, endüstri 4.0, yapay zekâ ve otomasyonun iş tasarımı üzerindeki etkileri bağlamında anlamlılık algısının nasıl dönüştüğü incelenmesi gereken bir alan olarak ortaya çıkmaktadır (Arora & Garg, 2024). Özellikle esnek çalışma, uzaktan iş modelleri ve dijital gözetim gibi yeni iş modellerinin, çalışanların anlam üretme süreçlerine etkisi, literatürde yeterince ele alınmamıştır.

Bu bağlamda geliştirilecek çok boyutlu ve kapsayıcı araştırma ve uygulama çabaları, anlamlı iş kavramının sadece bireysel bir süreç değil, aynı zamanda stratejik bir örgütsel değer olarak ele alınmasına ciddi katkılar sağlayacaktır.

Kaynakça

- Ahmad, A., & Omar, Z. (2016). Workplace spirituality among Malaysian community service employees in the public sector. *Asian Social Science*, 12(2), 193–201.
- Albuquerque, I. F., Cunha, R. C., Martins, L. D., & Sá, A. B. (2014). Primary health care services: Workplace spirituality and organizational performance. *Journal of Organizational Change Management*, 27(1), 59–82.
- Allan, B. A., Autin, K. L., & Duffy, R. D. (2016). Meaningful work and mental health: Job satisfaction as a moderator. *Journal of Counseling Psychology*, 63(5), 551–559.
- Armstrong, M. (1996). *A handbook of personnel management practice* (5th ed.). London, UK: Kogan Page.
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 193–203.
- Arora, N., & Garg, N. (2024). Meaningful work in the digital age—A comprehensive review and framework. *Human Resource Development International*, 27(1), 1–25.
- Bailey, C., & Madden, A. (2016). What makes work meaningful—or meaningless. *MIT Sloan Management Review*, 57(4), 52–63.
- Bailey, C., & Madden, A. (2017). Time reclaimed: Temporality and the experience of meaningful work. *Work, Employment and Society*, 31(1), 3–18.
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The meaning, antecedents and outcomes of meaningful work: A meta-narrative review. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 81–106.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389–411.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, NY: W. H. Freeman.
- Baumeister, R. F. (1991). Work, work, work, work. In *Meanings of life* (pp. 116–144). New York, NY: The Guilford Press.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497–529.
- Blustein, D. L. (2001). The interface of work and relationships: Critical knowledge for 21st century psychology. *The Counseling Psychologist*, 29(2), 179–192.

- Blustein, D. L., Lysova, E. I., & Duffy, R. D. (2023). Understanding decent work and meaningful work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 289–314.
- Both-Nwabuwe, J. M., Dijkstra, M. T., & Beersma, B. (2017). Sweeping the floor or putting a man on the moon: How to define and measure meaningful work. *Frontiers in Psychology*, 8, Article 1658.
- Bowie, N. E. (1998). A Kantian theory of meaningful work. *Journal of Business Ethics*, 17(9–10), 1083–1092.
- Bunderson, J. S., & Thompson, J. A. (2009). The call of the wild: Zookeepers, callings, and the double-edged sword of deeply meaningful work. *Administrative Science Quarterly*, 54(1), 32–57.
- Care, N. S. (1984). Career choice. *Ethics*, 94(2), 283–302.
- Chalofsky, N. (2010). *Meaningful workplaces: Reframing how and where we work*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Ciulla, J. B. (2000). *The working life: The promise and betrayal of modern work*. New York, NY: Three Rivers Press.
- Cohen-Meitar, R., Carmeli, A., & Waldman, D. A. (2009). Linking meaningfulness in the workplace to employee creativity: The intervening role of organizational identification and positive psychological experiences. *Creativity Research Journal*, 21(4), 361–375.
- Daniel, J. L. (2015). Workplace spirituality and stress: Evidence from Mexico and US. *Management Research Review*, 38(1), 29–43.
- Di Fabio, A. (2017). Positive healthy organizations: Promoting wellbeing, meaningfulness, and sustainability in organizations. *Frontiers in Psychology*, 8, Article 1938.
- Duchon, D., & Plowman, D. A. (2005). Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 807–833.
- Fairlie, P. (2011). Meaningful work, employee engagement, and other key employee outcomes: Implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 13(4), 508–525.
- Frémieux, S., & Pavageau, B. (2022). Meaningful leadership: How can leaders contribute to meaningful work? *Journal of Management Inquiry*, 31(1), 54–66.
- Geldenhuis, M., Łaba, K., & Venter, C. M. (2014). Meaningful work, work engagement and organisational commitment. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 1–10.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.

- Harpaz, I., & Fu, X. (2002). The structure of the meaning of work: A relative stability amidst change. *Human Relations*, 55(6), 639–667.
- Hirschi, A. (2012). Callings and work engagement: Moderated mediation model of work meaningfulness, occupational identity, and occupational self-efficacy. *Journal of Counseling Psychology*, 59(3), 479–485.
- Ibarra, H. (1999). Provisional selves: Experimenting with image and identity in professional adaptation. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 764–791.
- International Labour Organization. (2007). *Safe and healthy workplaces: Making decent work a reality*. Geneva: International Labour Office.
- International Labour Organization. (2008). *Decent work*.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kamdron, T. (2005). Work motivation and job satisfaction of Estonian higher officials. *International Journal of Public Administration*, 28(13–14), 1211–1240.
- Kim, B. J., Nurunnabi, M., Kim, T. H., & Jung, S. Y. (2018). The influence of corporate social responsibility on organizational commitment: The sequential mediating effect of meaningfulness of work and perceived organizational support. *Sustainability*, 10(7), Article 2208.
- Kristof, A. L. (1996). Person–organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49.
- Lee, S. (2015). A concept analysis of ‘meaning in work’ and its implications for nursing. *Journal of Advanced Nursing*, 71(10), 2258–2267.
- Lepisto, D. A., & Pratt, M. G. (2017). Meaningful work as realization and justification: Toward a dual conceptualization. *Organizational Psychology Review*, 7(2), 99–121.
- Lips-Wiersma, M., & Morris, L. (2009). Discriminating between “meaningful work” and the “management of meaning”. *Journal of Business Ethics*, 88(3), 491–511.
- Lips-Wiersma, M., Wright, S., & Dik, B. (2016). Meaningful work: Differences among blue, pink- and white-collar occupations. *Career Development International*, 21(5), 534–551.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Chicago, IL: Rand McNally.
- Lysova, E. I., Allan, B. A., Dik, B. J., Duffy, R. D., & Steger, M. F. (2019). Fostering meaningful work through work design: Introduction to the special issue. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 273–277.

- Martela, F., & Pessi, A. B. (2018). Significant work is about self-realization and broader purpose: Defining the key dimensions of meaningful work. *Frontiers in Psychology*, 9, Article 363.
- Meyers, D. (1987). Work and self-respect. In G. Ezorsky (Ed.), *Moral rights in the workplace* (pp. 18–27). Albany, NY: State University of New York Press.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2004). *TCM Employee Commitment Survey Academic Users' Guide 2004*. Department of Psychology, University of Western Ontario.
- Miller, A. J. (2024). The key to human performance: Elevating wellbeing by bridging skills with meaningful work. *Strategic HR Review*, 23(1), 16–19.
- Monteiro, E., & Joseph, J. (2023). A review on the impact of workplace culture on employee mental health and well-being. *International Journal of Case Studies in Business, IT and Education*, 7(2), 291–317.
- Nord, W. R., Brief, A. P., Atich, J. M., & Doherty, E. M. (1990). Studying meanings of work: The case of work values. In A. P. Brief & W. R. Nord (Eds.), *Meanings of occupational work: A collection of essays* (pp. xx–xx). Lexington, MA: Lexington Books.
- Pathirana, Y. L., Jayatilake, L. V. K., & Abeysekera, R. (2021). Exploring strategies to establish an effective organizational culture to enhance corporate performance: A concept paper. *Wayamba Journal of Management*, 12(2), Article 189.
- Pratt, M. G., & Ashforth, B. E. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 309–327). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141–166.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2002). Overview of self-determination theory: An organismic dialectical perspective. In R. M. Ryan & E. L. Deci (Eds.), *Handbook of self-determination research* (pp. 3–33). Rochester, NY: The University of Rochester Press.
- Sandoghar, A. L., & Bailey, C. (2023). *What is meaningful work and why does it matter? A guide for practitioners*. King's Business School.

- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two-sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
- Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the content and structure of values? *Journal of Social Issues*, 50(4), 19–45.
- Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. Free Press.
- Sparks, J. R., & Schenk, J. A. (2001). Explaining the effects of transformational leadership: An investigation of the effects of higher-order motives in multilevel marketing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 22(8), 849–869.
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322–337.
- Thory, K. (2016). Developing meaningfulness at work through emotional intelligence training. *International Journal of Training and Development*, 20(1), 58–77.
- Veltman, A. (2016). *Meaningful work*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Ycoman, R. (2014). *Meaningful work and workplace democracy: A philosophy of work and a politics of meaningfulness*. Palgrave Macmillan.
- Wolf, S. (2010). *Meaning in life and why it matters*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Woodard, M. S., Miller, J. K., Miller, D., Silvernail, K. D., Guo, C., Nair, S., & Peters, L. M. (2016). A cross-cultural examination of preferences for work attributes. *Journal of Managerial Psychology*, 31(5), 702–719.
- Wrzesniewski, A. (2003). Finding positive meaning in work. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 296–308). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Wrzesniewski, A., Dutton, J. E., & Debebe, G. (2003). Interpersonal sensemaking and the meaning of work. *Research in Organizational Behavior*, 25, 93–135.