

Związek samoregulacji promocyjnej i prewencyjnej z kształtowaniem pracy: mediacyjna rola tolerancji niejednoznaczności

Zofia Kabzińska¹

Uniwersytet Łódzki, Instytut Psychologii

<https://orcid.org/0000-0002-3520-0905>

Streszczenie

Cel: Celem badania było odnalezienie indywidualnych predyktorów kształtowania pracy, rozumianego jako aktywne wprowadzanie przez pracownika zmian we właściwościach wykonywanej przez niego pracy. Kształtowanie pracy to oddolne działania podejmowane przez pracownika w celu zmodyfikowania swojego stanowiska pracy tak, żeby było lepiej dostosowane do jego umiejętności, potrzeb i preferencji. Według przyjętego modelu teoretycznego inicjatywy te obejmują trzy obszary: kształtowanie zadań, relacji oraz myślenia o pracy.

Metoda: W badaniu wzięło udział 558 osób pracujących, w wieku 18–76 lat ($M = 40,1$; $SD = 11,7$). Do pomiaru badanych zmiennych wykorzystano: *Kwestionariusz kształtowania pracy* Kasprzak, Michalaka i Mindy, *Skalę samoregulacji promocyjnej i prewencyjnej* Kolańczyk, Bąka i Brzezińskiej oraz *Kwestionariusz tolerancji niejednoznaczności w sytuacji podejmowania decyzji zawodowych* Xu i Traceya.

Wyniki: Samoregulacja promocyjna, prewencyjna oraz siła motywacji były, w testowanych modelach mediacji, predyktorami zarówno tolerancji niejednoznaczności, jak i kształtowania pracy. Potwierdzono również istnienie pośredniego związku samoregulacji promocyjnej, prewencyjnej i siły motywacji z kształtowaniem pracy – poprzez mediator (tolerancję niejednoznaczności).

Konkluzja: Otrzymane wyniki pozwalają lepiej zrozumieć czynniki sprzyjające kształtowaniu pracy. Sugerują również, że wzmacnianie osobistych zasobów pracowników może przyczynić się do efektywnego kształtowania pracy w organizacjach.

Słowa kluczowe: kształtowanie pracy, samoregulacja, tolerancja niejednoznaczności

¹ Adres do korespondencji: zofia.kabzinska@now.uni.lodz.pl.

Kształtowanie pracy (*job crafting*) to proces, w którym pracownik aktywnie wprowadza zmiany w swoich obowiązkach zawodowych, relacjach i myśleniu o pracy, nadając pracy większy sens oraz dostosowując ją do własnych potrzeb i możliwości (Wrześniewski i Dutton, 2001). W kontekście dynamicznych zmian na rynku pracy kształtowanie pracy stanowi skuteczną strategię zwiększania efektywności zawodowej oraz radzenia sobie z pojawiającymi się wyzwaniami (Rudolph i in., 2017). Badania pokazują, że prowadzi ono do wyższego zaangażowania, większej satysfakcji z pracy, wyższej efektywności oraz poprawy dobrostanu pracowników (Amillano i in., 2024; Dubbelt i in., 2019; Lee i Lee, 2018).

Proces kształtowania pracy przebiega w trzech etapach: pojawienie się motywacji do zmiany, rozpoznanie dostępnych możliwości i podjęcie działań modyfikacyjnych (Berg i in., 2008). Choć warunki organizacyjne odgrywają kluczową rolę w realizacji zmian, to na etapie motywacji i gotowości do eksplorowania możliwości dominują uwarunkowania podmiotowe wynikające z proaktywności, elastyczności i ciekawości pracownika (Kasprzak i in., 2017).

Mimo rosnącej liczby badań potwierdzających znaczenie cech indywidualnych w kształtowaniu pracy nadal istnieje potrzeba poszukiwania nowych zasobów psychologicznych, które mogłyby wyjaśniać gotowość do inicjowania zmian w warunkach zmienności i niepewności.

W niniejszym badaniu przeprowadzono analizę dwóch mechanizmów psychologicznych, które rzadko były uwzględniane w dotychczasowych badaniach nad kształtowaniem pracy, mimo ich uzasadnienia teoretycznego i empirycznego. Pierwszym z nich jest styl samoregulacji opisany w teorii nastawienia regulacyjnego (Higgins, 1997), obejmujący strategie promocyjne (ukierunkowane na rozwój i osiąganie zysków) oraz prewencyjne (skoncentrowane na unikaniu strat). Styl samoregulacji związany jest z percepcją ryzyka, podejmowaniem inicjatywy i gotowością do zmiany, co czyni go istotnym predyktorem zachowań proaktywnych, w tym kształtowania pracy (Neubert i in., 2008; Wallace i in., 2009).

Drugim analizowanym mechanizmem jest tolerancja niejednoznaczności w sytuacjach podejmowania decyzji zawodowych (Xu i Tracey, 2015), traktowana jako mediator wyjaśniający, w jaki sposób styl samoregulacji przekłada się na gotowość do redefiniowania zadań, relacji i sposobu myślenia o pracy. W związku z tym, że kształtowanie pracy wymaga działania mimo niepewności co do skutków, zdolność do funkcjonowania w warunkach niejednoznaczności wydaje się być psychologicznym warunkiem koniecznym dla inicjowania takich działań.

Celem badania była analiza związku między stylem samoregulacji oraz tolerancją niejednoznaczności a poziomem kształtowania pracy. Poznanie tych zależności może poszerzyć wiedzę o mechanizmach proaktywnego dostosowywania pracy oraz dostarczyć cennych wskazówek dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi.

Kształtowanie pracy

Kształtowanie pracy to samodzielne, często nieformalnie inicjowane przez pracownika zmiany w zakresie obowiązków, relacji zawodowych oraz sposobu

postrzegania pracy, mające na celu zwiększenie jej znaczenia i satysfakcji oraz lepsze dopasowanie do własnych potrzeb (Kapica i in., 2022). Proces ten opiera się na indywidualnych, proaktywnych działaniach, a nie na inicjatywie organizacji (Berg i in., 2008; Kasprzak i in., 2017; Rogala i Cieślak, 2019; Tims i Bakker, 2010).

Pracownicy podejmują się kształtowania pracy, aby zwiększyć poczucie kontroli, poprawić obraz siebie, wzmocnić relacje społeczne (Berg i in., 2013; Wrześniewski i in., 2013) oraz dostosować obowiązki do własnych preferencji (Tims i in., 2012).

Koncepcja ta została wprowadzona przez Wrześniewski i Dutton (2001), a na przestrzeni lat rozwinęły się dwa główne modele:

1. Model oparty na roli zawodowej (*role-based crafting*).
2. Model zasobów i wymagań pracy (*resource-demand-based crafting*).

Według modelu Wrześniewski i Dutton (2001) kształtowanie pracy obejmuje trzy obszary: zmiany w zadaniach (*task crafting*), w relacjach (*relational crafting*) oraz w sposobie postrzegania pracy (*cognitive crafting*) (Kasprzak i in., 2017). Kształtowanie zadań i relacji może polegać zarówno na ekspansji (np. przyjmowaniu dodatkowych obowiązków), jak i ograniczaniu (np. zmniejszaniu liczby kontaktów społecznych) (Lichtenthaler i Fischbach, 2019).

Model Tims i in. (2012), oparty na teorii wymagań i zasobów pracy – Job Demands-Resources Theory (JD-R) (Bakker i Demerouti, 2007; Demerouti i in., 2001), ujmuje kształtowanie pracy jako zmiany w zakresie zasobów i wymagań, które obejmują: zwiększanie zasobów strukturalnych i społecznych, zwiększanie wymagań – wyzwań oraz zmniejszanie wymagań – przeszkód. Celem tych działań jest lepsze wzajemne dopasowanie człowieka i pracy (Kapica, 2021).

Według Rogali i Cieślaka (2019) zaletą modelu Tims i Bakker jest uwzględnienie szerszego zakresu charakterystyk pracy, który pracownicy mogą kształtować niż ma to miejsce w przypadku koncepcji Wrześniewski i Dutton, a także odniesienie się do kontekstu organizacyjnego oraz powiązanie procesu kształtowania pracy z modelem JD-R. Jednak, jak zauważają Kasprzak i in. (2017), model ten pomija subiektywny aspekt kształtowania pracy, co może stanowić jego ograniczenie.

W niniejszym badaniu, ze względu na koncentrację na psychologicznych zasobach jednostki, przyjęto model Wrześniewski i Dutton (2001).

Badania wykazują, że kształtowanie pracy przyczynia się do zwiększenia motywacji, dobrostanu i wydajności (Lichtenthaler i Fischbach, 2019), a także do wyższej produktywności, satysfakcji zawodowej i sukcesu kariery (Bakker i in., 2012; Lee i Lee, 2018; Rudolph i in., 2017; Tims i in., 2013, 2015; van Winsterden i in., 2017). Metaanaliza Rudolpha i in. (2017) potwierdziła pozytywne korelacje kształtowania pracy z samooceną, oceną wyników pracy oraz wydajnością kontekstualną. Kształtowanie pracy pozostaje również w związku z wyższym zaangażowaniem w pracę (Letona-Ibañez i in., 2021; Rudolph i in., 2017; Vermooten i in., 2019), nadawaniem pracy większego znaczenia (Amillano i in., 2024; Letona-Ibañez i in., 2021), satysfakcją z życia (Pan i in., 2021; Shi i in., 2022) oraz rzadszymi intencjami odejścia i mniejszym wypaleniem zawodowym (Kapica, 2021; Vermooten i in., 2019).

W odniesieniu do indywidualnych predyktorów kształtowania pracy badania wskazują na znaczenie, takich cech jak: kapitał psychologiczny (Park i Ha, 2025), osobowość proaktywna (Bakker i in., 2012; Rudolph i in., 2017; Tims i in., 2012), a także poczucie własnej skuteczności, autonomia i otwartość na zmiany (Bizzi, 2017; Tims i in., 2014). Istotne są również związki między kształtowaniem pracy a stylem regulacyjnym jednostki (Lichtenthaler i Fischbach, 2019; Rudolph i in., 2017). W literaturze podkreśla się ponadto znaczenie innych cech indywidualnych dla kształtowania pracy. Badania wskazują, że odporność psychiczna (*resilience*) sprzyja utrzymywaniu aktywności proaktywnej, mimo pojawiających się przeszkód (Morales-Solis i in., 2023, Rhee i in., 2024). Orientacja na cel rozwojowy wiąże się z gotowością do podejmowania działań rozwijających środowisko pracy (Bakker i in., 2012). Wreszcie, potrzeba osiągnąć jest pozytywnie związana z częstszym redefiniowaniem własnych zadań i celów zawodowych (Rudolph i in., 2017). Najnowsze badania wskazują, że również cechy osobowości, takie jak ugodowość, sumienność i ekstrawersja, są istotnie powiązane z angażowaniem się w kształtowanie pracy. Osoby sumienne, ugodowe i ekstrawertyczne częściej podejmują indywidualne i zespołowe zachowania modyfikujące pracę (Gori i in., 2021). Inne badanie wykazało, że pozytywny kapitał psychologiczny – obejmujący optymizm, nadzieję, odporność i poczucie własnej skuteczności – sprzyja nie tylko lepszym wynikom w pracy, lecz także częstszemu angażowaniu się w kształtowanie pracy (Yun i in., 2024). Z kolei gotowość do zmian, rozumiana jako skłonność do elastycznego reagowania na nowe wymagania zawodowe, okazała się znaczącym predyktorem kształtowania pracy w warunkach dynamicznych (Sethi i in., 2023).

Biorąc pod uwagę liczne korzyści płynące z kształtowania pracy, kluczowe jest pogłębianie wiedzy o psychologicznych czynnikach indywidualnych sprzyjających podejmowaniu tego typu działań (Son, 2024).

Samoregulacja

Pojęcie samoregulacji wywodzi się z teorii nastawienia regulacyjnego (*regulatory focus*) Higginsa (1997, 2012), która opisuje mechanizmy motywacyjne jednostki. Proces motywacyjny obejmuje inicjowanie i podtrzymywanie aktywności ukierunkowanej na cel, a jego źródła tkwią w strukturze „ja” jednostki (Kolańczyk i in., 2013).

W procesie motywacji kluczowe znaczenie mają: (1) cel – oczekiwany rezultat działania oraz (2) samoregulacja – kierowanie aktywnością w celu jego osiągnięcia. Standardy „ja idealnego” sprzyjają stylowi promocyjnemu ukierunkowanemu na rozwój i osiąganie pozytywnych rezultatów, natomiast standardy „ja powinnościowego” sprzyjają stylowi prewencyjnemu skoncentrowanemu na unikaniu strat i zachowaniu bezpieczeństwa (Kolańczyk i in., 2013). Osoby o wysokim nastawieniu promocyjnym wyznaczają cele zgodne z osobistymi aspiracjami i koncentrują swoją uwagę na przyszłych pozytywnych rezultatach. Osoby z wysokim nastawieniem prewencyjnym ustalają więc cele na podstawie obowiązków i potrzeb związanych z bezpieczeństwem, koncentrując się na unikaniu porażki.

Z badań Kolańczyk i współpracowników (2013) wynika, że styl promocyjny wiąże się z intuicyjnym, holistycznym przetwarzaniem informacji oraz skłonnością do myślenia twórczego i kontekstowego. Z kolei styl przewencyjny charakteryzuje się systematycznym, analitycznym przetwarzaniem danych, koncentracją na przewidywanych problemach i potencjalnych utrudnieniach oraz minimalizowaniu ryzyka.

Zgodnie z teorią nastawienia regulacyjnego (Higgins, 2000, 2005), skuteczność działania wzrasta, gdy styl samoregulacji jest dopasowany do wymagań środowiska. Oba style – promocyjny i przewencyjny – są niezależnymi wymiarami funkcjonowania i mogą być aktywowane równolegle lub selektywnie w zależności od sytuacji.

Promocyjne i przewencyjne nastawienia samoregulacyjne są związane z różnymi rodzajami zaspokajanych potrzeb. Samoregulacja promocyjna ukierunkowana jest na zaspokajanie potrzeb związanych z rozwojem, aspiracjami oraz planami na przyszłość. Natomiast samoregulacja przewencyjna koncentruje się na zaspokajaniu potrzeby bezpieczeństwa (Higgins, 1997).

Ze względu na to, że różne nastawienia samoregulacyjne odpowiadają różnym potrzebom, nie należy traktować ich jako przeciwstawnych biegunów tego samego kontinuum. Są to niezależne od siebie wymiary, które tworzą odrębne systemy samoregulacyjne. W zależności od sytuacji jednostka może uruchomić jeden z nich, oba równocześnie lub żaden.

Teoria nastawienia regulacyjnego znajduje szerokie zastosowanie w psychologii pracy, m.in. w badaniach nad zachowaniami obywatelskimi (Dewett i Denisi, 2007), przywództwem (Kark i van Dijk, 2007), nastawieniem do zmian (Tseng i Kang, 2008) oraz zaangażowaniem w pracę (Bakker i in., 2008).

Badania przeprowadzone przez Brenninkmeijer i Hekkert-Koning (2015) potwierdziły pozytywny związek między samoregulacją a kształtowaniem pracy w ujęciu Tims i Bakker (2010). Wykazano, że samoregulacja promocyjna koreluje ze zwiększaniem zasobów oraz podejmowaniem wyzwań poprzez podnoszenie poziomu wymagań, podczas gdy samoregulacja przewencyjna jest związana z ograniczaniem wymagań stanowiących utrudnienie. W opublikowanej w 2019 r. metaanalizie 132 badań Lichtenthaler i Fischbach zastosowali założenia teorii nastawienia regulacyjnego, aby wyjaśnić zaproponowaną przez siebie konceptualizację kształtowania pracy, integrującą modele Wrześniewski i Dutton (2001) oraz Tims i Bakker (2010). Wyróżnili kształtowanie pracy nastawione na promocję (zwiększanie zasobów w pracy i wymagań stanowiących wyzwanie; kształtowanie zadań, relacji i myślenia o pracy ukierunkowane na rozwój i „ekspansję”) i kształtowanie pracy nastawione na prewencję (ograniczanie utrudniających wymagań; kształtowanie zadań i relacji zorientowane na redukcję). Uzyskane przez nich wyniki potwierdziły trafność modelu przyjętego w hipotezie. Pokazały ponadto, że kształtowanie pracy zorientowane na promocję było dodatnio powiązane z zaangażowaniem w pracę i ujemnie z wypaleniem zawodowym. Kształtowanie pracy zorientowane na prewencję wiązało się zaś ujemnie z zaangażowaniem w pracę i dodatnio z wypaleniem zawodowym. Najnowsze badania podkreślają, że indywidualne zasoby psychologiczne, takie jak styl regulacji promocyjnej i przewencyjnej, pozostają istotnymi predyktorami kształtowania pracy.

Chen i in. (2023) wykazali, że samoregulacja promocyjna sprzyja kształtowaniu pracy. W przypadku samoregulacji prewencyjnej, relacja ta jest moderowana przez autorytarne przywództwo – jeśli występuje, to tłumi skłonność do kształtowania pracy. Badania Hunga i współpracowników (2020) także pokazują, że w przypadku prewencyjnego stylu samoregulacji, angażowanie się pracownika w kształtowanie pracy moderowane jest przez relacje w zespole. Shang i in. (2023) wykazali natomiast, że styl samoregulacji moderuje związek wymagań z kształtowaniem pracy. Pracownicy z silnym nastawieniem promocyjnym są bardziej podatni na pozytywne efekty wymagań – wyzwań, podczas gdy ci z silnym nastawieniem prewencyjnym są bardziej podatni na negatywne efekty wymagań – przeszkód. Na podstawie powyższych przesłanek teoretycznych, sformułowano następującą hipotezę:

H1: Samoregulacja promocyjna i prewencyjna są pozytywnie związane z kształtowaniem pracy.

Tolerancja niejednoznaczności w sytuacji podejmowania decyzji zawodowych

Pojęcie tolerancji niejednoznaczności odnosi się do zdolności efektywnego funkcjonowania i podejmowania decyzji w sytuacjach niepewnych i niedookreślonych (Gati i Levin, 2014; Levin i in., 2020; Lipshits-Braziler i in., 2016; Udayar i in., 2020). Termin ten wywodzi się z prac Marcha (za: Hofstede, 2000, s. 177). Hofstede (2000, s. 177) wprowadził pokrewne pojęcie *unikania niepewności*, które definiował jako „radzenie sobie z niepewnymi sytuacjami w miejscu pracy”. W tym ujęciu tolerancja niejednoznaczności jest traktowana jako wymiar kulturowy, przekazywany z pokolenia na pokolenie i wzmacniany społecznie.

Obok wymiaru kulturowego, tolerancja niejednoznaczności może być także postrzegana jako wymiar różnic indywidualnych, powiązany z hierarchią wartości lub jako motywacja poznawcza (Yoo i in., 2011, za: Paszkowska-Rogacz i Znajmiecka-Sikora, 2020). Badania z zakresu psychologii organizacji potwierdzają pozytywny związek między tolerancją niejednoznaczności a podejmowaniem decyzji zawodowych. Koh (1996) w badaniu studentów MBA wykazał, że tolerancja niejednoznaczności wiązała się z preferowaniem bardziej ryzykownych ścieżek zawodowych. Begley i Boyd (1988) w badaniu przeprowadzonym na właścicielach małych firm wykazali, że założyciele firm charakteryzują się wyższym poziomem tolerancji niejednoznaczności, potrzeby osiągnięć i skłonności do podejmowania ryzyka w porównaniu do osób, które nie założyły własnych firm. Tolerancja niejednoznaczności była również pozytywnie skorelowana z poczuciem sprawczości w złożonych zadaniach decyzyjnych (Endres i in., 2009). Wagener i współpracownicy (2010) porównywali przedsiębiorców i właścicieli małych firm działających w branży usługowej, różniących się zakresem odpowiedzialności i skalą działalności. Uzyskane przez nich wyniki wykazały, że przedsiębiorcy cechują się wyższym poziomem tolerancji niejednoznaczności niż właściciele małych firm.

W badaniach Xu i Tracey (2014b) wykazano, że ogólna tolerancja niejednoznaczności pozwala przewidywać poziom niezdecydowania zawodowego, obecność

dysfunkcjonalnych przekonań oraz trudności w pozyskiwaniu informacji. Ponadto, moderuje ona związek między eksploracją środowiska pracy a pozyskiwaniem niespójnych danych.

W kontekście decyzji zawodowych tolerancja niejednoznaczności nabiera szczególnego znaczenia, gdyż wybory często dokonywane są w warunkach niepełnych i sprzecznych informacji (Xu i Tracey, 2015). Istotnym zasobem staje się zdolność do radzenia sobie z niejednoznacznością (Xu i Tracey, 2015). Chociaż w szeregu badań potwierdzono istotne znaczenie ogólnej tolerancji niejednoznaczności w kontekście decyzji zawodowych (Xu i Tracey, 2014a, 2014b), to jednak jej odmiana specyficzna – odnosząca się bezpośrednio do sytuacji podejmowania decyzji dotyczących kariery – wydaje się trafniej przewidywać efektywność podejmowanych wyborów (Xu i Tracey, 2015). Autorzy ci zaproponowali czterowymiarowy model tolerancji niejednoznaczności w sytuacji podejmowania decyzji zawodowych, obejmujący: preferencję (pozytywne nastawienie i ciekawość wobec niejednoznacznych sytuacji), tolerancję (akceptację i poczucie kompetencji w radzeniu sobie z niejasnością), zaufanie (przekonanie o własnej sprawczości w warunkach niepewności) oraz awersję (tendencję do unikania niejednoznaczności i postrzeganie jej jako zagrożenia; Xu i Tracey, 2015, 2017).

Zgodnie z podejściem sytuacyjnym do różnic indywidualnych, przyjęto założenie, że tolerancja niejednoznaczności może przyjmować zróżnicowaną formę w zależności od kontekstu (Furnham i Marks, 2013; You i in., 2011). Z tego względu w niniejszym badaniu tolerancja niejednoznaczności została zoperacjonalizowana za pomocą kwestionariusza CDAT (Career Decision-Making Ambiguity Tolerance Scale; Xu i Tracey, 2015), mierzącego postawy jednostki wobec niejednoznaczności w kontekście podejmowania decyzji zawodowych. Wybór ten podyktowany był dwiema przesłankami. Po pierwsze, CDAT uwzględnia specyfikę decyzji podejmowanych w warunkach niepewności zawodowej, co czyni ten pomiar szczególnie adekwatnym w badaniu związków z aktywnościami podejmowanymi w pracy i jej dotyczącymi. Po drugie, CDAT wyróżnia cztery wymiary postaw wobec niejednoznaczności: preferencję, tolerancję, zaufanie i awersję, co pozwala na dokładniejszą analizę niż klasyczne, jednowymiarowe miary tolerancji niejednoznaczności, np. Budnera (1962). Jednocześnie wymiary te osadzone są w kontekście kluczowym dla aktywności zawodowej. W badaniach empirycznych wykazano, że CDAT przewiduje nie tylko poziom niezdecydowania zawodowego, lecz także efektywność eksploracji środowiska pracy i gotowość do podejmowania działań mimo niepewności (Xu i Tracey, 2015).

W świetle teorii samoregulacji osoby o nastawieniu promocyjnym są skłonne do bardziej globalnego przetwarzania informacji, dobrze odnajdują się w sytuacjach wymagających myślenia abstrakcyjnego i wykorzystywania intuicji (Kolańczyk i in., 2013), co może sprzyjać wyższej tolerancji niejednoznaczności w kontekście decyzji zawodowych. Osoby o przewencyjnym nastawieniu regulacyjnym koncentrują się na bezpieczeństwie i stabilizacji, zależy im na uniknięciu możliwych zagrożeń i niepowodzeń. Prawdopodobnie będą więc poszukiwać jasnych i przewidywalnych sytuacji zawodowych i mogą przejawiać niższą tolerancję niejednoznaczności w sytuacji podejmowania decyzji zawodowych. Na tej podstawie postawiono następujące hipotezy:

H2a: Samoregulacja promocyjna jest pozytywnie związana z tolerancją niejednoznaczności.

H2b: Samoregulacja prewencyjna jest negatywnie związana z tolerancją niejednoznaczności.

W procesie kształtowania pracy pracownik aktywnie rozpoznaje dostępne możliwości modyfikacji zadań, relacji społecznych oraz sposobu myślenia o pracy (Wrześniewski i Dutton, 2001). Podejmowanie takich działań wymaga podejmowania decyzji o zmianach, które – choć oparte na rozpoznanych możliwościach – nie zawsze pozwalają na pełne przewidzenie ich długofalowych skutków (Berg i in., 2008), dlatego istotnym zasobem w procesie kształtowania pracy może być zdolność funkcjonowania w warunkach niepełnej informacji i zmiennego środowiska. Tolerancja niejednoznaczności, rozumiana jako akceptacja niejasnych i dynamicznych sytuacji (Xu i Tracey, 2015), może sprzyjać gotowości do eksplorowania i wprowadzania modyfikacji w pracy. Osoby o wyższym poziomie tej cechy mogą łatwiej inicjować działania związane z kształtowaniem pracy, nawet wówczas, gdy skutki zmian nie są całkowicie przewidywalne. Na tej podstawie sformułowano następującą hipotezę:

H3: Tolerancja niejednoznaczności w sytuacji podejmowania decyzji zawodowych jest pozytywnie związana z kształtowaniem pracy.

Analiza teoretyczna sugeruje, że samoregulacja promocyjna i prewencyjna warunkują zachowania związane z kształtowaniem pracy, choć mechanizmy tych wpływów mogą być różne. Zgodnie z teorią nastawienia regulacyjnego (Higgins, 1997), styl promocyjny sprzyja eksploracji i poszukiwaniu możliwości, natomiast styl prewencyjny koncentruje się na zachowaniu bezpieczeństwa i minimalizowaniu ryzyka (Neubert i in., 2008; Wallace i in., 2009).

Styl samoregulacji ma również wpływ na tolerancję niejednoznaczności w sytuacji podejmowania decyzji zawodowych. W świetle założeń teorii nastawienia regulacyjnego (Higgins, 1997) oraz struktury CDAT (Xu i Tracey, 2015), można przypuszczać, że osoby o stylu promocyjnym będą charakteryzować się wyższą preferencją, tolerancją i zaufaniem wobec niejednoznaczności, natomiast osoby o stylu prewencyjnym – większą awersją wobec niejednoznacznych sytuacji decyzyjnych. Tolerancja niejednoznaczności, rozumiana jako zdolność do funkcjonowania i podejmowania decyzji w warunkach niepełnych informacji, odgrywa kluczową rolę w adaptacyjnym podejmowaniu działań zawodowych (Xu i Tracey, 2014a, 2014b).

W literaturze wskazuje się, że tolerancja niejednoznaczności może być kluczowym zasobem osobistym w procesie kształtowania pracy. Pozwala ona jednostce na eksplorowanie nowych możliwości i redefiniowanie własnych zadań i relacji, mimo braku pełnej przewidywalności skutków (Wagener i in., 2010). W świetle modelu JD-R (Bakker i Demerouti, 2017) osobiste zasoby poznawcze, takie jak tolerancja niejednoznaczności, pełnią funkcję mediatorów między cechami osobowościowymi (np. stylem samoregulacji) a proaktywnymi zachowaniami w pracy.

Ponadto, zgodnie z modelem proaktywnej motywacji (Parker i in., 2010), przejście od intencji do działania wymaga aktywacji zasobów typu *can do* – takich jak przekonanie o własnej zdolności do funkcjonowania w warunkach niejasności i zmienności. Tolerancja niejednoznaczności może więc pełnić rolę zasobu umożliwiającego realizację motywacji wynikającej ze stylu regulacji. Na tej podstawie sformułowano następującą hipotezę:

H4: Samoregulacja promocyjna i prewencyjna są predyktorami kształtowania pracy. Funkcję mediatora w tym związku pełni tolerancja niejednoznaczności w sytuacji podejmowania decyzji zawodowych.

Metoda

Osoby badane

W badaniu wzięło udział 558 osób pracujących w pełnym wymiarze czasu (min. 40 godzin tygodniowo) w wieku od 18 do 76 lat ($M = 40,1$; $SD = 11,7$). Badani byli zatrudnieni na podstawie umowy o pracę, umowy cywilnoprawnej lub kontraktu B2B. Staż pracy wahał się od 2 do 52 lat ($M = 18$; $SD = 11,3$). Wśród badanych było 261 kobiet (46,8%), 295 mężczyzn (52,9%) i 2 osoby innej płci (0,4%).

Badani byli rekrutowani przez ogólnopolski panel badawczy i wypełniali kwestionariusze za pomocą internetowego formularza. Dotychczasowe badania pokazują, że grupy badane rekrutowane online są przynajmniej tak samo różnorodne, jak grupy respondentów rekrutowanych w inny sposób (Gosling i in., 2004). Aby zapewnić odpowiednią jakość udzielanych odpowiedzi, kontrolowano czas wypełnienia całości formularza i odpowiedzi na poszczególne pytania, błędy logiczne oraz powtarzalność odpowiedzi. Wszystkie osoby badane wyraziły świadomą zgodę na udział w badaniu.

Narzędzia

Kwestionariusz kształtowania pracy (Slemp i Vella-Brodrick, w polskiej adaptacji Kasprzak i in., 2017) to narzędzie które służy do pomiaru kształtowania pracy i bazuje na koncepcji Wrześniewski i Dutton (2001). Składa się z 15 pozycji testowych, po pięć na każdą z trzech podskal: *Kształtowanie zadań*, *Kształtowanie myślenia o pracy* i *Kształtowanie relacji*. Badany odpowiada, określając częstotliwość swoich zachowań związanych z kształtowaniem pracy na sześciopunktowej skali, gdzie 1 oznacza *prawie nigdy* a 6 – *bardzo często*. Odpowiedzi sumuje się zarówno dla każdej z podskal, jak i wyniku ogólnego (suma odpowiedzi na wszystkie pozycje testowe) kształtowania pracy. W badaniach walidacyjnych polskiej wersji narzędzia uzyskano współczynniki alfa Cronbacha od 0,77 do 0,85 w podskalach oraz 0,86 do 0,88 dla całej skali. W niniejszym badaniu używano podobne wskaźniki spójności wewnętrznej: 0,86 (*Kształtowanie zadań*);

0,86 (*Kształtowanie myślenia o pracy*); 0,87 (*Kształtowanie relacji*) i 0,92 dla całości skali.

Skala samoregulacji promocyjnej i prewencyjnej (Kolańczyk i wsp., 2013) została skonstruowana do diagnozy promocyjnego i prewencyjnego nastawienia samoregulacyjnego, rozumianego jako względnie stała cecha. Narzędzie to bazuje na teorii nastawień regulacyjnych Higginsa (1997, 2012). Skala składa się z 27 pozycji, które respondent ocenia na pięciopunktowej skali, gdzie 1 oznacza *zdecydowanie nie*, a 5 *zdecydowanie tak*.

Twierdzenia tworzą pięć podskal: *Standardy promocyjne* (SPro), np. „W życiu zazwyczaj robię to, co chcę”; *Samokontrola promocyjna* (KPro), np. „Lubię działać spontanicznie”; *Standardy prewencyjne* (SPre), np. „Robię zwykle to, co muszę”; *Samokontrola prewencyjna* (KPre), np. „Wiem, że mogę się mylić, dlatego działam ostrożnie”; oraz *Siła motywacji* (M), np. „Trudno mnie zniechęcić, gdy już coś postanowię”. Dodatkowo, podskale dotyczące standardów i samokontroli można zaklasyfikować do dwóch ogólnych skal: *Samoregulacja promocyjna* (Pro), składająca się z dziewięciu pozycji i *Samoregulacja prewencyjna* (Pre) z 11 pozycjami. Wraz ze skalą *Siła motywacji* (M) tworzą trójczynnиковą strukturę samoregulacji.

Według autorów kwestionariusza ogólne skale wykazują zadowalającą rzetelność (α Cronbacha 0,77 dla skal Pro i Pre; 0,73 dla M). W przypadku podskal szczegółowych współczynniki α Cronbacha wahały się od 0,57 (KPro) do 0,74 (KPre). W niniejszym badaniu uwzględniono jedynie skale ogólne, charakteryzujące się wyższą spójnością wewnętrzną. Wskaźniki α Cronbacha w badanej próbie wynosiły 0,76 dla skali Pre oraz 0,80 dla skali Pro i 0,83 dla skali M.

Skala tolerancji niejednoznaczności w sytuacji podejmowania decyzji zawodowych – R (CDAT, Xu i Tracey, 2015) – ten kwestionariusz został zaprojektowany do pomiaru reakcji jednostki na nieznane, złożone, niespójne i nieprzewidywalne informacje podczas podejmowania decyzji związanych z karierą. Składa się z 20 pozycji podzielonych na cztery podskale: *Preferencja*, np. „Cieszę się, że moje zainteresowania mogę w sposób twórczy wykorzystać na rzecz własnej kariery zawodowej”; *Tolerancja*, np. „Nie przeszkadza mi to, że w przyszłości być może będę musiał/a zmienić zawód”; *Zaufanie*, np. „W czasie podejmowania decyzji zawodowych łatwo wychwytyuję sens nowych dla mnie informacji” i *Awersja*, np. „Staram się unikać wyboru kariery zawodowej, której perspektyw nie można jasno przewidzieć”. Badani oceniają stwierdzenia na 7-punktowej skali od 1 – *stanowczo się nie zgadzam* do 7 – *stanowczo się zgadzam*. Wskaźniki rzetelności dla podskal oryginalnego narzędzia wynoszą od 0,77 do 0,87. W prezentowanych w artykule badaniach własnych – 0,79 dla preferencji; 0,69 dla tolerancji; 0,86 dla zaufania i 0,83 dla awersji.

Wyniki

Proste korelacje pomiędzy zmiennymi wykorzystanymi w badaniu zaprezentowane są w tabelach 1 i 2.

Tabela 1

Wyniki analizy korelacji r Pearsona pomiędzy kształtowaniem pracy, samoregulacją i tolerancją niejednoznaczności (N = 558)

Skala	1	2	3	4	5	6	7
1. Kształtowanie pracy	–						
2. Samoregulacja promocyjna	0,50*	–					
3. Samoregulacja przewencyjna	0,39*	0,47***	–				
4. Siła motywacji	0,39***	0,69***	0,45***	–			
5. KTN preferencja	0,52***	0,63***	0,43***	0,52***	–		
6. KTN tolerancja	0,40***	0,47***	0,33***	0,38***	0,58***	–	
7. KTN zaufanie	0,44***	0,64***	0,33***	0,57***	0,67***	0,68***	–
8. KTN awersja	0,16***	0,03	0,29***	–0,05	0,04	0,13***	–0,02

Adnotacja. KTN = Kwestionariusz tolerancji niejednoznaczności.

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

Tabela 2

Wyniki analizy korelacji r Pearsona pomiędzy poszczególnymi wymiarami kształtowania pracy, samoregulacji i tolerancji niejednoznaczności (N = 558)

Skala	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Kształtowanie zadań	–								
2. Kształtowanie myślenia	0,61	–							
3. Kształtowanie relacji	0,55	0,62	–						
4. Samoregulacja promocyjna	0,47	0,44	0,39	–					
5. Samoregulacja przewencyjna	0,37	0,37	0,27	0,47	–				
6. Siła motywacji	0,38	0,32	0,32	0,70	0,45	–			
7. KTN preferencja	0,48	0,49	0,38	0,63	0,43	0,52	–		
8. KTN tolerancja	0,39	0,35	0,30	0,47	0,33	0,38	0,58	–	
9. KTN zaufanie	0,45	0,37	0,33	0,64	0,33	0,58	0,67	0,68	–
10. KTN awersja	0,07	0,17	0,17	0,03	0,29	–0,05	0,04	0,13	–0,02

Adnotacja. KTN = Kwestionariusz tolerancji niejednoznaczności; korelacje istotne ($p < 0,001$) oznaczone są pogrubioną czcionką.

Wyniki wskazują na istnienie wielu dodatnich i istotnych statystycznie zależności pomiędzy zmiennymi. Wszystkie analizowane wymiary kształtowania pracy (kształtowanie zadań, relacji i myślenia o pracy) oraz wynik ogólny okazały się być pozytywnie związane z samoregulacją promocyjną i przewencyjną, siłą motywacji oraz preferencją, tolerancją i zaufaniem do niejednoznaczności w sytuacji podejmowania decyzji zawodowych. Awersja do niejednoznaczności była

dotądnie związana z kształtowaniem myślenia o pracy i relacji, a także z samoregulacją przewencyjną.

Analiza regresji liniowej (tabela 3) wykazała, że istotnymi predyktorami kształtowania pracy były: samoregulacja promocyjna i przewencyjna oraz preferencja niejednoznaczności w sytuacji podejmowania decyzji zawodowych. Łącznie wyjaśniały 34% wariacji całościowego kształtowania pracy [$F(3, 554) = 95$; $p < 0,001$]. Wartości współczynnika tolerancji dla poszczególnych predyktorów wynosiły od 0,54 do 0,73, a VIF od 1,5 do 1,9 – co świadczy o akceptowalnym poziomie interkorelacji zmiennych objaśniających. Wszystkie predyktory miały dodatni związek z kształtowaniem pracy. Wyższy poziom samoregulacji promocyjnej, przewencyjnej i preferencji niejednoznaczności powodował wzrost kształtowania pracy u badanych.

Tabela 3

Wyniki analizy regresji liniowej. Zmienna objaśniana: kształtowanie pracy

Zmienna	β	B	SE	t	p	95% CI
Stała			3,65	1,07	0,28	
Samoregulacja promocyjna	0,25	5,31	0,93	4,63	< 0,001	[3,38; 7,35]
Samoregulacja przewencyjna	0,14	3,78	1,02	3,84	< 0,001	[1,65; 5,9]
Preferencja niejednoznaczności	0,31	0,72	0,10	6,99	< 0,001	[0,51; 0,95]

W dalszej kolejności dokładniej przeanalizowano zależności pomiędzy samoregulacją promocyjną i przewencyjną a poszczególnymi wymiarami kształtowania pracy.

Przeprowadzone analizy regresji wykazały, że samoregulacja promocyjna i przewencyjna istotnie przewidują wszystkie trzy aspekty kształtowania pracy. W przypadku kształtowania zadań model był istotny, $F(2, 555) = 91,59$; $p < 0,001$; $R^2 = 0,25$; samoregulacja promocyjna ($\beta = 0,383$; 95% CI [0,508; 0,785]) i przewencyjna ($\beta = 0,186$; 95% CI [0,225; 0,579]) były istotnymi predyktorami. W kształtowaniu relacji model był istotny, $F(2, 555) = 54,62$; $p < 0,001$; $R^2 = 0,164$; samoregulacja promocyjna ($\beta = 0,347$; 95% CI [0,440; 0,731]) i przewencyjna ($\beta = 0,103$; 95% CI [0,036; 0,409]) wykazywały pozytywne związki. Dla kształtowania myślenia o pracy model był istotny, $F(2, 555) = 83,66$; $p < 0,001$; $R^2 = 0,232$; samoregulacja promocyjna ($\beta = 0,345$; 95% CI [0,443; 0,723]) i przewencyjna ($\beta = 0,210$; 95% CI [0,275; 0,633]) były istotnymi predyktorami. Statystyki Durбина-Watsona dla opisanych wyżej modeli wynosiły odpowiednio 2,04; 1,98 i 2,09 – potwierdza to brak istotnej autokorelacji reszt. Za wartości świadczące o niedopuszczalnej autokorelacji uznaje się wartości istotnie niższe lub wyższe niż 2, zazwyczaj poniżej 1,5 i powyżej 2,5 (Bercu i Proia, 2013).

Korelacje pomiędzy kształtowaniem pracy, samoregulacją oraz tolerancją niejednoznaczności wskazują na możliwość występowania zależności mediacyjnej między tymi zmiennymi. W celu dalszego badania przeprowadzono trzy odrębne analizy mediacji z wykorzystaniem makra PROCESS dla SPSS autorstwa

A. Hayesa (2013, model 4) z zastosowaniem 5000 próbek bootstrapowych. Zmienną zależną było ogólne kształtowanie pracy, a mediatorami – cztery wymiary tolerancji niejednoznaczności: preferencja, tolerancja zaufanie oraz awersja. W każdej analizie mediacja była liczona osobno dla każdego wymiaru. Nie potwierdzono pośredniczącej roli awersji do niejednoznaczności w relacji pomiędzy kształtowaniem pracy a samoregulacją promocyjną, przewencyjną i siłą motywacji. W pozostałych trzech modelach efekty bezpośrednie pozostawały istotne, przy jednoczesnym występowaniu istotnego efektu pośredniego. Świadczy to o częściowym charakterze mediacji we wszystkich trzech przypadkach. Samoregulacja promocyjna była silniejszym predyktorem zarówno kształtowania pracy, jak i tolerancji niejednoznaczności niż samoregulacja przewencyjna.

Wyniki potwierdzają pozytywny związek między samoregulacją promocyjną, samoregulacją przewencyjną, siłą motywacji a kształtowaniem pracy, częściowo mediowany przez preferencję, tolerancję oraz zaufanie wobec niejednoznaczności w sytuacjach decyzyjnych.

Osoby cechujące się wysokim poziomem promocyjnego i przewencyjnego nastawienia regulacyjnego oraz wysoką siłą motywacji wykazują również wyższy poziom tolerancji niejednoznaczności, co sprzyja intensywniejszemu kształtowaniu pracy.

Współczynniki modeli dla poszczególnych ścieżek, wraz z przedziałami ufności, przedstawiono w tabelach 4, 5 i 6.

W testowanych modelach mediacji samoregulacja oraz tolerancja niejednoznaczności wyjaśniały łącznie od 15 do 33% wariancji kształtowania pracy.

Tabela 4

Poszczególne wymiary tolerancji niejednoznaczności jako mediatory związku samoregulacji promocyjnej z kształtowaniem pracy

Predyktor: Samoregulacja promocyjna	Mediator: Tolerancja niejednoznaczności											
	Preferencja				Tolerancja				Zaufanie			
Zmienna zależna: Kształtowa- nie pracy	b	SE	β	95% CI	b	SE	β	95% CI	b	SE	β	95% CI
Ścieżki mediacji												
$X \rightarrow Y$ (c)	10,87	0,78	0,50**	[9,3; 12,3]	10,78	0,77	0,51**	[9,3; 12,3]	10,78	0,78	0,51**	[9,3; 12,3]
$X \rightarrow M$ (a)	5,64	0,30	0,63**	[5,1; 6,2]	6,62	1,40	0,47**	[3,9; 9,3]	5,48	0,28	0,64**	[4,9; 6,0]
$M(X) \rightarrow Y$ (b)	0,80	0,10	0,34**	[0,6; 1,0]	0,43	0,09	0,20**	[0,3; 0,6]	0,50	0,12	0,20**	[0,3; 0,7]
$X(M) \rightarrow Y$ (c')	6,29	0,95	0,30**	[4,4; 8,2]	8,72	0,86	0,41**	[7,0; 10,4]	8,03	0,90	0,38**	[6,1; 10,0]

** $p < 0,001$

Tabela 5

Poszczególne wymiary tolerancji niejednoznaczności jako mediatory związku samoregulacji przewencyjnej z kształtowaniem pracy

Predyktor: Samoregulacja prewencyjna		Mediator: Tolerancja niejednoznaczności											
Zmienna zależna: Kształtowa- nie pracy		Preferencja				Tolerancja				Zaufanie			
Ścieżki mediacji	b	SE	β	95% CI	b	SE	β	95% CI	b	SE	β	95% CI	
X → Y (c)	10,50	1,10	0,39**	[8,5; 12,6]	10,50	1,10	0,39**	[8,4; 12,6]	10,50	1,06	0,39**	[8,4; 12,6]	
X → M (a)	4,90	0,44	0,43**	[4,0; 5,8]	4,29	0,50	0,33**	[3,3; 5,3]	3,61	0,44	0,33**	[2,8; 4,5]	
M(X) → Y (b)	1,03	0,10	0,44**	[0,9; 1,2]	0,64	0,08	0,30**	[0,5; 0,8]	0,89	0,09	0,35**	[0,7; 1,1]	
X(M) → Y (c')	5,43	1,10	0,20**	[3,3; 7,5]	7,76	1,10	0,29**	[5,7; 9,9]	7,33	1,04	0,27**	[5,3; 9,4]	

** $p < 0,001$

Tabela 6

Poszczególne wymiary tolerancji niejednoznaczności jako mediatory związku siły motywacji z kształtowaniem pracy

Predyktor: Siła motywacji		Mediator: Tolerancja niejednoznaczności											
Zmienna zależna: Kształtowa- nie pracy		Preferencja				Tolerancja				Zaufanie			
Ścieżki mediacji	b	SE	β	95% CI	b	SE	β	95% CI	b	SE	β	95% CI	
X → Y (c)	12,44	1,22	0,39**	[10,1; 14,8]	12,45	1,20	0,40**	[10,1; 14,8]	12,45	1,22	0,40**	[10,0; 14,8]	
X → M (a)	6,89	0,48	0,52**	[5,9; 7,8]	5,68	0,60	0,38**	[4,5; 6,8]	7,26	0,44	0,57**	[6,4; 8,1]	
M(X) → Y (b)	1,02	0,10	0,43**	[0,8; 1,2]	0,61	0,08	0,29**	[0,5; 0,8]	0,80	0,11	0,32**	[0,6; 1,0]	
X(M) → Y (c')	5,36	1,30	0,17**	[2,8; 7,9]	8,97	1,30	0,29**	[6,5; 11,5]	6,64	1,40	0,21**	[3,8; 9,4]	

** $p < 0,001$

Dyskusja

Celem niniejszego badania było zidentyfikowanie podmiotowych uwarunkowań kształtowania pracy. Zakładano, że predyktorami kształtowania pracy mogą być indywidualne cechy pracowników, takie jak samoregulacja promocyjna, prewencyjna oraz tolerancja niejednoznaczności w sytuacji podejmowania decyzji zawodowych.

Wyniki analiz potwierdziły hipotezę H1, zgodnie z którą zarówno samoregulacja promocyjna, jak i prewencyjna były istotnie i pozytywnie związane z kształtowaniem pracy. Wynik ten jest spójny z wcześniejszymi badaniami (Brenninkmeijer i Hekkert-Koning, 2015; Lichtenthaler i Fischbach, 2019; Tims i Bakker, 2010) i potwierdza, że aktywne dążenie do realizacji celów zawodowych (promocja) oraz troska o bezpieczeństwo i stabilność (prewencja) mogą sprzyjać kształtowaniu pracy. Mechanizm ten można wyjaśnić poprzez teorię proaktywnej motywacji (Parker i in., 2010), zgodnie z którą skuteczne kształtowanie pracy wymaga zarówno „powodów” (motywacji), jak i „możliwości” (zdolności adaptacyjnych). Prawdopodobnie, w zależności od stosowanej strategii samoregulacyjnej, pracownicy angażują się w różne rodzaje działań prowadzących do kształtowania pracy. Taki wniosek pokrywa się z teorią Higginsa (1997), zgodnie z którą jednostki z orientacją promocyjną preferują strategię maksymalizacji zysków i realizacji aspiracji, natomiast osoby z orientacją prewencyjną koncentrują się na minimalizacji strat i zabezpieczaniu osiągniętego stanu. W kontekście kształtowania pracy ten wzorzec może przejawiać się w wyborze określonych działań – poszerzających lub ochronnych. Również badania Lichtenthalera i Fischbacha (2019) wykazały, że rodzaj samoregulacji różnicuje typ działań podejmowanych w ramach kształtowania pracy: promocyjny typ samoregulacji sprzyja aktywnym działaniom, prewencyjny – zachowawczym.

Hipotezy H2a i H2b dotyczące związku stylu regulacji z tolerancją niejednoznaczności uzyskały częściowe potwierdzenie. Zgodnie z przewidywaniami samoregulacja promocyjna była dodatnio związana z preferencją, tolerancją i zaufaniem wobec niejednoznaczności, co wskazuje na większą otwartość na sytuacje wymagające intuicji i elastycznego myślenia. Wynik ten potwierdza założenia teorii Higginsa (1997), że styl promocyjny sprzyja eksploracji i poszukiwaniu nowych możliwości. W przypadku samoregulacji prewencyjnej wyniki okazały się bardziej złożone: stwierdzono dodatni związek nie tylko z awersją wobec niejednoznaczności, lecz także z preferencją, tolerancją i zaufaniem. Sugeruje to, że osoby o wysokim nastawieniu prewencyjnym mogą w określonych warunkach elastycznie dostosowywać się do niepewności zawodowej, jeśli służy to ochronie stabilności i redukcji ryzyka zawodowego.

Wyniki potwierdziły także hipotezę H3 – tolerancja niejednoznaczności w sytuacji podejmowania decyzji zawodowych była istotnie i pozytywnie związana z kształtowaniem pracy. W szczególności preferencja, tolerancja i zaufanie wobec niejednoznaczności wspierały podejmowanie działań związanych z redefiniowaniem zadań, relacji i myślenia o pracy. Wynik ten jest zgodny z badaniami Xu i Tracey (2015) oraz koncepcją adaptacyjnej elastyczności poznawczej (Lichtenthaler i Fischbach, 2019).

Kluczowym celem badania było przetestowanie hipotezy H4 dotyczącej medycyjnej roli tolerancji niejednoznaczności w relacji między samoregulacją a kształtowaniem pracy. Wyniki potwierdziły istnienie efektów pośrednich poprzez preferencję, tolerancję i zaufanie, natomiast awersja do niejednoznaczności nie pełniła roli mediatora. Trzy wymiary tolerancji niejednoznaczności – preferencja, tolerancja i zaufanie – częściowo pośredniczyły w relacji pomiędzy samoregulacją promocyjną, przewencyjną oraz siłą motywacji a ogólnym kształtowaniem pracy. Obecność istotnych efektów pośrednich dla wszystkich trzech wymiarów sugeruje, że zdolność do funkcjonowania w warunkach niepewności jest ważnym czynnikiem wzmacniającym proaktywne działania zawodowe.

Mechanizm ten można wyjaśnić na podstawie teorii zasobów wtórnych (Bakker i Demerouti, 2017) oraz modelu proaktywnej motywacji (Parker i in., 2010). Samoregulacja promocyjna i przewencyjna dostarczają jednostce motywacji do działania, natomiast tolerancja niejednoznaczności pełni funkcję zasobu poznawczego (*can do*), umożliwiającego skuteczną realizację proaktywnych działań, nawet w warunkach niepełnej informacji i zmienności sytuacji zawodowej. Oznacza to, że sama wysoka motywacja (np. dążenie do celu lub unikanie porażki) nie wystarcza do skutecznego kształtowania pracy; ważne jest także posiadanie zasobów poznawczych umożliwiających adaptację i inicjowanie zmian mimo niepewności.

Dodatkowo stwierdzono, że samoregulacja promocyjna była silniejszym predyktorem zarówno tolerancji niejednoznaczności, jak i kształtowania pracy (we wszystkich wymiarach) niż samoregulacja przewencyjna. Wynik ten wskazuje, że promocyjne nastawienie regulacyjne może w większym stopniu sprzyjać proaktywnemu funkcjonowaniu zawodowemu, co pozostaje w zgodzie z wcześniejszymi badaniami nad stylami samoregulacyjnymi i adaptacją w miejscu pracy (Lichtenthaler i Fischbach, 2019; Wallace i in., 2009).

Ograniczenia i kierunki dalszych badań

Przeprowadzone badanie charakteryzuje się pewnymi ograniczeniami. Pierwszym z nich jest metodologia zbierania danych – badanie miało charakter poprzeczny, bazujący na jednokrotnym pomiarze, co nie pozwala na formułowanie wniosków dotyczących rzeczywistych związków przyczynowo-skutkowych między zmiennymi. W przyszłych badaniach warto zastosować metodologię badań podłużnych, która umożliwiłaby analizę długoterminowych relacji pomiędzy kształtowaniem pracy a innymi zmiennymi. Podejście longitudinalne pozwoliłoby również ograniczyć ryzyko błędu wspólnej metody (Razmus i Mielniczuk, 2018).

Kolejnym ograniczeniem jest wykorzystanie wyłącznie danych samoopisowych, zbieranych za pomocą kwestionariuszy. Ciekawym kierunkiem przyszłych badań mogłoby być uwzględnienie metod jakościowych rekomendowanych w badaniach nad kształtowaniem pracy, takich jak metoda dzienniczkowa (Kapica, 2021).

Chociaż trudno o obiektywne wskaźniki dla konstruktów indywidualnych, takich jak samoregulacja czy tolerancja niejednoznaczności, zachowania związane z kształtowaniem pracy (w zakresie zadań i relacji) mogłyby być również oceniane

na podstawie obserwacji przełożonych i członków zespołu. Takie podejście umożliwiłoby zobiektywizowanie wyników i zwiększenie ich rzetelności.

Kolejnym ograniczeniem badania jest przyjęcie operacjonalizacji tolerancji niejednoznaczności specyficznej dla sytuacji podejmowania decyzji zawodowych (CDAT), a nie ogólnej miary tego konstruktu. Choć podejście kontekstualne znajduje silne uzasadnienie teoretyczne (Furnham i Marks, 2013; You i in., 2011), nie można wykluczyć, że wybór ten ogranicza możliwość generalizacji wyników na inne obszary funkcjonowania, takie jak sfera interpersonalna czy poznawcza.

Przyszłe badania mogłyby również uwzględniać możliwy wpływ moderatorów, takich jak wiek, faza kariery zawodowej czy staż w organizacji, na relację pomiędzy tolerancją niejednoznaczności a kształtowaniem pracy, zgodnie z założeniami teorii rozwoju zawodowego (Super, 1980).

Podsumowanie i implikacje praktyczne

Niniejsze badanie poszerza wiedzę na temat indywidualnych czynników sprzyjających kształtowaniu zadań, relacji oraz sposobu myślenia o pracy. Uzyskane wyniki sugerują, że zarówno samoregulacja, jak i tolerancja niejednoznaczności mogą być korzystnie związane z zaangażowaniem pracowników w działania z obszaru kształtowania pracy. Wskazuje to, zgodnie z wcześniejszymi badaniami, na istotne znaczenie indywidualnych zasobów psychologicznych dla dobrostanu pracowników i efektywności organizacyjnej. Możliwe, że w zależności od dominującego stylu samoregulacji, pracownicy angażują się w różne formy kształtowania pracy.

Wyniki badania mogą mieć zastosowanie praktyczne w procesach rekrutacji i selekcji pracowników. Wskazują, że osoby charakteryzujące się wysokim poziomem samoregulacji promocyjnej i prewencyjnej, siłą motywacji oraz wysoką preferencją, tolerancją i zaufaniem wobec niejednoznaczności są bardziej skłonne do podejmowania działań związanych z kształtowaniem pracy. Natomiast wysoka awersja do niejednoznaczności może stanowić czynnik ograniczający zaangażowanie w tego rodzaju aktywność.

W kontekście zarządzania zasobami ludzkimi wnioski z niniejszego badania mogą stanowić wskazówki dla menedżerów i specjalistów HR na temat promowania korzystnych nastawień regulacyjnych i poznawczych wśród pracowników, które sprzyjają proaktywnemu kształtowaniu pracy.

Bibliografia

- Amillano, A., Letona Ibañez, O., Martínez Rodríguez, S., Carrasco, M. (2024). Job crafting and satisfaction with life: A mediation model through the meaning of work. *Current Psychology*, 44(2), 837–846. <https://doi.org/10.1007/s12144-024-07198-5>
- Bakker, A. B., Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>

- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187–200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Bakker, A. B., Tims, M., Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65(10), 1359–1378. <https://doi.org/10.1177/0018726712453471>
- Bakker, A. B., Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Begley, T. M., Boyd, D. P. (1988). Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller businesses. *Journal of Business Venturing*, 2, 79–93.
- Bercu, B., Proïa, F. (2013). A sharp analysis on the asymptotic behavior of the Durbin–Watson statistic for the first-order autoregressive process. *ESAIM: Proceedings and Surveys*, 28, 1–31.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., Wrzesniewski, A. (2008). *What is job crafting and why does it matter?* [niepublikowany maszynopis]. Center for Positive Organizational Scholarship, University of Michigan. <https://positiveorgs.bus.umich.edu/wp-content/uploads/What-is-Job-Crafting-and-Why-Does-it-Matter1.pdf>
- Berg, J. M., Dutton, J. E., Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. W: B. J. Dik, Z. S. Byrne i M. F. Steger (red.), *Purpose and meaning in the workplace* (s. 81–104). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/14183-005>
- Bizzi, L. (2017). Network characteristics: When an individual's job crafting depends on the jobs of others. *Human Relations*, 70(4), 436–460. <https://doi.org/10.1177/0018726716658963>
- Brenninkmeijer, V., Hekkert-Koning, M. (2015). To craft or not to craft: The relationships between regulatory focus, job crafting and work outcomes. *Career Development International*, 20(2), 147–162. <https://doi.org/10.1108/CDI-12-2014-0162>
- Budner, S. (1962). Intolerance of ambiguity as a personality variable. *Journal of Personality*, 30(1), 29–50. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1962.tb02303.x>
- Chen, W., Wang, B., Chen, Y., Zhang, J., Liu, Y. (2023). Can work still be crafted under authority? A study of the differential effect of employee regulatory focus on job crafting. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(3), artykuł 100370. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100370>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., Schaufeli, W. B. (2001). The job demands–resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Dewett, T., Denisi, A. S. (2007). What motivates organizational citizenship behaviours? Exploring the role of regulatory focus theory. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(3), 241–260. <https://doi.org/10.1080/13594320701273606>
- Dubbelt, L., Demerouti, E., Rispens, S. (2019). The value of job crafting for work engagement, task performance, and career satisfaction: Longitudinal and quasi-experimental evidence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(3), 300–314. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1576632>

- Endres, M. L., Chowdhury, S., Milner, M. (2009). Ambiguity tolerance and accurate assessment of self-efficacy in a complex decision task. *Journal of Management & Organization*, 15(1), 31–46. <https://doi.org/10.5172/jmo.837.15.1.31>
- Furnham, A., Marks, J. (2013). Tolerance of ambiguity: A review of the recent literature. *Psychology*, 4(9), 717–728. <https://doi.org/10.4236/psych.2013.49102>
- Gati, I., Levin, N. (2014). Counseling for career decision-making difficulties: Measures and methods. *The Career Development Quarterly*, 62(2), 98–113. <https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.2014.00073.x>
- Gori, A., Arcioni, A., Topino, E., Palazzeschi, L., Di Fabio, A. (2021). Constructing well-being in organizations: First empirical results on job crafting, personality traits, and insight. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(12), artykuł 6661. <https://doi.org/10.3390/ijerph18126661>
- Gosling, S. D., Vazire, S., Srivastava, S., John, O. P. (2004). Should we trust web-based studies? A comparative analysis of six preconceptions about internet questionnaires. *American Psychologist*, 59(2), 93–104. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.59.2.93>
- Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain: How regulation creates distinct types of value. *American Psychologist*, 52(12), 1280–1300. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.12.1280>
- Higgins, E. T. (2000). Making a good decision: Value from fit. *American Psychologist*, 55(11), 1217–1230. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.11.1217>
- Higgins, E. T. (2005). Value from regulatory fit. *Current Directions in Psychological Science*, 14(4), 209–213. <https://doi.org/10.1111/j.0963-7214.2005.00366.x>
- Higgins, E. T. (2012). *Beyond pleasure and pain: How motivation works*. Oxford University Press.
- Hofstede, G. (2000). *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hung, H., Wang, Y., Tian, Z., Yang, J. (2020). A cross-level investigation of team-member exchange on team and individual job crafting with the moderating effect of regulatory focus. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(6), artykuł 2044. <https://doi.org/10.3390/ijerph17062044>
- Kapica, Ł. (2021). Czy zmniejszanie wymagań stanowi kategorię przekształcania pracy i wiąże się z zaangażowaniem w pracę? *Polskie Forum Psychologiczne*, 26(3), 277–297. <https://doi.org/10.34767/PFP.2021.03.03>
- Kapica, Ł., Baka, Ł., Niemiec, A. (2022). *Job crafting jako metoda budowania zasobów i pozytywnych postaw pracowników wobec pracy*. CIOP PIB. https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/file/96073/Job_Crafting_jako_metoda_budowania_zasobow_i_pozytywnych_postaw_wobec_pracy.pdf
- Kark, R., van Dijk, D. (2007). Motivation to lead, motivation to follow: The role of the self-regulatory focus in leadership processes. *Academy of Management Review*, 32(2), 500–528.
- Kasprzak, E., Michalak, M., Minda, M. (2017). Kwestionariusz kształtowania pracy – KKPracy. Polska adaptacja narzędzia. *Psychologia Społeczna*, 12(4), 459–475. <https://doi.org/10.7366/1896180020174308>

- Koh, H. C. (1996). Testing hypotheses of entrepreneurial characteristics: A study of Hong Kong MBA students. *Journal of Managerial Psychology*, 11(3), 12–25.
- Kolańczyk, A., Bąk, W., Roczniowska, M. (2013). Skala samoregulacji promocyjnej i prewencyjnej (SSPP). *Psychologia Społeczna*, 8(2/25), 203–218.
- Lee, J. Y., Lee, Y. (2018). Job crafting and performance: Literature review and implications for human resource development. *Human Resource Development Review*, 17(3), 277–313. <https://doi.org/10.1177/1534484318788269>
- Letona-Ibañez, O., Martinez-Rodriguez, S., Ortiz-Marques, N., Carrasco, M. (2021). Job crafting and work engagement: The mediating role of work meaning. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(10), artykuł 5383. <https://doi.org/10.3390/ijerph18105383>
- Levin, N., Lipshits-Braziler, Y., Gati, I. (2020). Difficulties in career decision making and self-evaluations: A meta-analysis. *Journal of Career Assessment*, 28(4), 608–635. <https://doi.org/10.1177/1069072720910089>
- Lichtenthaler, P. W., Fischbach, A. (2019). A meta-analysis on promotion- and prevention-focused job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 30–50. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1527767>
- Lipshits-Braziler, Y., Gati, I., Tatar, M. (2016). Strategies for coping with career indecision: convergent, divergent, and incremental validity. *Journal of Career Assessment*, 25(2), 183–202. <https://doi.org/10.1177/1069072715620608>
- Morales-Solis, J. C., Chen, J., May, D. R., Schwoerer, C. (2023). Resiliency and meaningfulness in work: A job crafting perspective. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(6), 2581–2594. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2021-2951>
- Neubert, M. J., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., Chonko, L. B., Roberts, J. A. (2008). Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1220–1233. <https://doi.org/10.1037/a0012695>
- Pan, J.-L., Chiu, C.-Y., Wu, K.-S. (2021). Leader-member exchange fosters nurses' job and life satisfaction: The mediating effect of job crafting. *PLoS ONE*, 16(4), artykuł 0250789. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0250789>
- Park, S., Ha, Y. (2025). The relationship between positive psychological capital and work engagement in clinical nurses: Mediation effect of job crafting. *BMC Nursing*, 24, artykuł 117. <https://doi.org/10.1186/s12912-024-02600-w>
- Parker, S. K., Bindl, U. K., Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36(4), 827–856. <https://doi.org/10.1177/0149206310363732>
- Paszkowska-Rogacz, A., Znajmiecka-Sikora, M. (2020). Styl przywiązania a tolerancja niejednoznaczności w sytuacji podejmowania decyzji zawodowych przez młodych dorosłych. Mediacyjny efekt poczucia bezpieczeństwa. *Polskie Forum Psychologiczne*, 25(1), 67–84. <https://doi.org/10.14656/PFP20200104>
- Razmus, W., Mielniczuk, E. (2018). Błąd wspólnej metody w badaniach kwestionariuszowych. *Polskie Forum Psychologiczne*, 23(2), 277–290. <https://doi.org/10.14656/PFP20180204>

- Rhee, S.-Y., Shin, Y., Hur, W.-M., Hwang, H. (2024). Daily renewal for job performance: Understanding the role of recovery, sleep, resilience, and job crafting from a self-regulatory strength perspective. *Current Psychology*, 43(44), 34227–34241. <https://doi.org/10.1007/s12144-024-06906-5>
- Rogala, A., Cieślak, R. (2019). Positive emotions at work and job crafting: Results from two prospective studies. *Frontiers in Psychology*, 10, artykuł 2786. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02786>
- Rogala, A., Cieślak, R. (2019). Narzędzie do pomiaru przekształcania pracy: właściwości psychometryczne polskiej wersji Job Crafting Scale. *Medycyna Pracy*, 70(4), 445–457. <https://doi.org/10.13075/mp.5893.00822>
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 112–138. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.008>
- Sethi, D., Pereira, V., Chakraborty, T. (2023). The impact of leader–member exchange, perceived organizational support, and readiness for change on job crafting behaviours in HRM in an emerging market. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(1), 1–30. <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2189021>
- Shang, Y., Zhao, R., Richards, M. (2023). Do work stressors facilitate or impede job crafting? The role of employee trait and work regulatory focus. *Career Development International*, 28(2), 250–274. <https://doi.org/10.1108/CDI-02-2022-0028>
- Shi, J., Cai, X., Pan, X. (2022). Work–nonwork facilitation mediates the link between job crafting and life satisfaction. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 14(2), 350–370. <https://doi.org/10.1111/aphw.12374>
- Son, S. J. (2024). Nonwork orientations and job crafting: A moderated mediation model of life satisfaction and age. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s10775-024-09686-3>
- Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 16(3), 282–298. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(80\)90056-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(80)90056-1)
- Tims, M., Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *South African Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1–9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841>
- Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173–186. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
- Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D. (2014). Daily job crafting and the self-efficacy–performance relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 29(5), 490–507. <https://doi.org/10.1108/JMP-05-2012-0148>
- Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D. (2015). Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 914–928. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.969245>
- Tseng, H. C., Kang, L. M. (2008). How does regulatory focus affect uncertainty towards organizational change? *Leadership & Organization Development Journal*, 29(8), 713–731.

- Udayar, S., Levin, N., Lipshits-Braziler, Y., Rochat, S., Di Fabio, A., Gati, I., Sovet, L. (2020). Difficulties in career decision making and self-evaluations: A meta-analysis. *Journal of Career Assessment*, 28(4), 608–635. <https://doi.org/10.1177/10690727209100>
- van Wingerden, J., Bakker, A. B., Derks, D. (2017). Fostering employee well-being via a job crafting intervention. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 164–174. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.008>
- Vermooten, N., Boonzaier, B., Kidd, M. (2019). Job crafting, proactive personality and meaningful work: Implications for employee engagement and turnover intention. *SA Journal of Industrial Psychology*, 45(1), artykuł a1567. <https://doi.org/10.4102/sajip.v45i0.1567>
- Wagener, S., Gorgievski, M., Rijdsdijk, S. (2010). Businessman or host? Individual differences between entrepreneurs and small business owners in the hospitality industry. *The Service Industries Journal*, 30(9), 1513–1527. <https://doi.org/10.1080/02642060802624324>
- Wallace, J. C., Johnson, P. D., Frazier, M. L. (2009). An examination of the factorial, construct, and predictive validity and utility of the regulatory focus at work scale. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 805–831. <https://doi.org/10.1002/job.572>
- Wrzesniewski, A., Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *The Academy of Management Review*, 26(2), 179–201. <https://doi.org/10.2307/259118>
- Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. E., Berg, J. M. (2013). Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work. W: A. B. Bakker (red.), *Advances in positive organizational psychology* (t. 1, s. 281–302). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S2046-410X\(2013\)0000001015](https://doi.org/10.1108/S2046-410X(2013)0000001015)
- Xu, H., Hou, Z.-J., Tracey, T. J. (2014). Relation of environmental and self-career exploration with career decision-making difficulties in Chinese students. *Journal of Career Assessment*, 22(4), 654–665. <https://doi.org/10.1177/1069072713515628>
- Xu, H., Tracey, T. J. (2014a). Ambiguity tolerance with career indecision: An examination of the mediation effect of career decision-making self-efficacy. *Journal of Career Assessment*, 22, 1–12.
- Xu, H., Tracey, T. J. (2014b). The role of ambiguity tolerance in career decision making. *Journal of Vocational Behavior*, 85(1), 18–26. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.04.001>
- Xu, H., Tracey, T. J. (2015). Career decision ambiguity tolerance scale: Construction and initial validations. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.01.006>
- Xu, H., Tracey, T. J. (2017). The reciprocal dynamic model of career decision ambiguity tolerance with career indecision: A longitudinal three-wave investigation. *Journal of Counseling Psychology*, 64(5), 538–549. <https://doi.org/10.1037/cou0000220>
- Yoo, B., Donthu, N., Lenartowicz, T. (2011). Measuring Hofstede's five dimensions of cultural values at the individual level: Development and validation of CVSCALE. *Journal of International Consumer Marketing*, 23(3), 193–210.
- Yun, M.-S., Lee, M., Choi, E.-H. (2024). Job crafting, positive psychological capital, and social support as predictors of job embeddedness among clinical nurses: A structural model design. *BMC Nursing*, 23, artykuł 192. <https://doi.org/10.1186/s12912-024-01845-9>