

CECHY TEMPERAMENTU I CHARAKTERU A SKŁONNOŚĆ DO KSZTAŁTOWANIA PRACY

Elżbieta Kasprzak

ORCID: 0000-0002-8718-7546

Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy

Kamilla Skiba

ORCID: 0000-0002-9340-6987

Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy

Słowa kluczowe: kształtowanie pracy, praca, pracownik, osobowość, charakter, temperament

Streszczenie. Celem artykułu jest wykazanie, czy dyspozycje pracownika w postaci cechy charakteru i temperamentu R. Cloningera mogą sprzyjać skłonności do kształtowania pracy. Kształtowanie pracy¹ jest zachowaniem polegającym na dokonywaniu zmian w zadaniach oraz relacjach w ramach wykonywanej przez siebie pracy. Badanie przeprowadzono wśród 162 pracowników z wykorzystaniem Kwestionariusza Temperamentu i Charakteru TCI-R (56) oraz Kwestionariusza Kształtowania Pracy – KKPracy. Zaprezentowane wyniki potwierdzają, że poziom kształtowania pracy jest zależny ($R^2=0,36$) od unikania szkody ($\beta=-0,39$), uzależnienia od nagrody ($\beta=0,32$), samokierowania ($\beta=-0,28$), autotranscendencji ($\beta=0,24$) oraz skłonności do współpracy ($\beta=0,15$). Kształtowanie zadań jest objaśniane przez 24% zmiennych unikanie szkody ($\beta=-0,42$) oraz wytrwałość ($\beta=0,16$). Kształtowanie myślenia o pracy jest wyjaśniane w 22% przez autotranscendencję ($\beta=0,39$) i skłonność do współpracy ($\beta=0,19$), natomiast skłonność do kształtowania relacji interpersonalnych jest objaśniana w 22% przez uzależnienie od nagrody ($\beta=0,40$) oraz skłonność do współpracy ($\beta=0,17$).

¹ J.M. Berg, J.E. Dutton, A. Wrzesniewski. *What is job crafting and why does it matter?* University of Michigan, Ross school of business, pobrano z: https://www.researchgate.net/publication/332496001_Personal_Values_and_Innovative_Behavior_of_Employees (07.03.2019), 2008, p. 1-4.

CHARACTER AND TEMPERAMENT TRAITS AND TENDENCY TO JOB CRAFTING

Keywords: job crafting, work, employee, personality, character, temperament

Summary. The aim of this article is to show if the disposition of the employee in the form of his/her personality traits and temperament according to R. Cloninger, may further form proclivities while doing the work. Job crafting is a behaviour which consists in making changes to many tasks or relationships while doing someone's work. The study was performed among 162 employees with the use of The Temperament and Character Inventory TCI-R (56) and The Job Crafting Questionnaire. The presented results confirm that the level of job crafting ($R^2=0,36$) depends on: harm avoidance ($\beta=-0,39$), reward dependence ($\beta=0,32$), self-directedness ($\beta=-0,28$), self-transcendence ($\beta=0,24$) and cooperativeness ($\beta=0,15$). Tasks crafting is explicated by 24% variables – harm avoidance ($\beta=-0,42$) and persistence ($\beta=0,16$). Cognitive crafting is clarified in 22% by self-transcendence ($\beta=0,39$) and cooperativeness ($\beta=0,19$). However, relational crafting is explained in 22% by reward dependence ($\beta=0,40$) and cooperativeness ($\beta=0,17$).

Wprowadzenie

Kształtowanie pracy (*job crafting*) jest zachowaniem polegającym na modyfikacji stanowisk pracy² w zakresie fizycznych czynności i relacji w pracy oraz myślenia o pracy dokonywanych z inicjatywy pracowników³. Kształtowanie pracy pozwala na usprawnienie własnej pracy⁴, jak również podnosi poziom satysfakcji z wykonywanych zadań⁵. Pracownicy mogą kształtować swoją pracę w trzech głównych obszarach: zadań (*task crafting*), relacji interpersonalnych w pracy (*relational crafting*) oraz myślenia o pracy (*cognitive crafting*). Zmiany w realizacji zadań polegają na dodawaniu zadań bądź rezygnacji z nich oraz dostosowaniu czasu pracy do wysiłku związanego z wykonywaniem zadań. Kształtowanie

² Ibidem.

³ J.M. Berg, A. Wrzesniewski, J.E. Dutton, *Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity*, „Journal of Organizational Behavior” 2010, vol. 31, p. 158–186.

⁴ A. Wrzesniewski, J.E. Dutton, *Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work*, „The Academy of Management Review” 2001, vol. 26.

⁵ J.M. Berg, A. Wrzesniewski, J.E. Dutton, *Perceiving and responding...*, p. 158–186.

relacji interpersonalnych w pracy opiera się na tworzeniu i utrzymywaniu relacji z innymi pracownikami, spędzaniu większej bądź mniejszej ilości czasu z wybranymi osobami lub całkowitym unikaniu kontaktu z konkretnymi pracownikami. Kształtowanie myślenia o pracy polega na nadaniu nowych znaczeń pracy jako całości oraz celom, zadaniom i relacjom w pracy⁶.

Kształtowanie pracy wynika z dwóch grup czynników: sytuacyjnych oraz dyspozycyjnych. Czynniki dyspozycyjne są warunkiem inicjacji procesu zmian, np. dostrzeżenia potrzeby zmiany i motywacji do ich wprowadzania oraz w trzecim etapie kształtowania pracy warunkują aktywne działanie wymagające ukierunkowania i wytrwałości⁷. Czynniki sytuacyjne kształtowania są kluczowe w drugim etapie wprowadzania zmian przez sprzyjające warunki pracy, np. akceptująca postawa przełożonych wobec wprowadzanych zmian, autonomią dawaną pracownikom⁸. Dyspozycja do kształtowania pracy wynika z osobowości proaktywnej pracownika⁹. Kluczowymi czynnikami proaktywności pozwalającymi kształtować pracę jest inicjatywa pracownika¹⁰ oraz wrażliwość na szanse tkwiące w otoczeniu i sobie samym¹¹. Osobowość proaktywna prowadzi do zwiększenia odczuwanego sensu pracy¹². Przyczynia się także do poprawy jakości wykonywania i dopasowania pracy do własnych potrzeb¹³ oraz do wzrostu efektywności pracownika¹⁴.

W badaniach nad zaangażowaniem wykazano, że pracownicy zaangażowani w swoją pracę oraz pracownicy z większą autonomią pracy są bardziej skłonni do jej kształtowania¹⁵. Obie te cechy prowadzą do poczucia odpowiedzialności

⁶ J.M. Berg, J.E. Dutton, A. Wrzesniewski, *What is job crafting...*, p. 1–4.

⁷ Ibidem.

⁸ M. Roczniwska, M. Puchalska, *Are managers also crafting leaders? The link between organizational rang, autonomy and job crafting*, „Polish Psychological Bulletin” 2017, vol. 48(2), p. 198–211.

⁹ L. Zhang, H. Lu, F. Li, *Proactive personality and mental health: The role of job crafting*, „PsyCH Journal” 2018, vol. 7, p. 154–155.

¹⁰ Wrzesniewski, J.E. Dutton, *Crafting a Job...*, p. 179–201.

¹¹ C. Niessen, D. Weseler, P. Kostova, *When and why do individuals craft their jobs? The role of individual motivation and work characteristics for job crafting*, „Erschienen, Human Relations” 2016, vol. 69, p. 1287–1313.

¹² A.B. Bakker, E. Demerouti, *The job demands – Resources model: state of the art*, „Journal of Managerial Psychology” 2007, vol. 22 (3), p. 309–328.

¹³ Wrzesniewski, N. LoBuglio, J.E. Dutton, J.M. Berg, *Job Crafting and Cultivating Positive Meaning and Identity in Work*, „Advances in Positive Organizational Psychology” 2013, vol. 1, p. 281–302.

¹⁴ M. Tims, A.B. Bakker, D. Derks, *Development and validation of the job crafting scale*, „Journal of Vocational Behavior” 2012, vol. 80, p. 173–186.

¹⁵ Lu, H. Wang, J. Lu, D. Du, A.B. Bakker, *Does work engagement increase person–job fit? The role of job crafting and job insecurity*, „Journal of Vocational Behavior” 2014, vol. 84, p. 142–152.

za własne wyniki w pracy¹⁶. Bardziej skłonny do kształtowania swojej pracy są także pracownicy mający potrzebę tworzenia pozytywnego obrazu siebie oraz przekonania o własnej skuteczności¹⁷, jak również pracownicy z potrzebą kontroli nad własną pracą¹⁸ i potrzebą polepszania warunków własnych działań¹⁹. Obecność wyżej wymienionych cech przyczynia się do wzrostu motywacji wewnętrznej pracownika²⁰. Pracownicy kształtujący swoją pracę posiadają także umiejętność radzenia sobie z przeciwnościami losu²¹. Cechami warunkującymi kształtowanie pracy mogą być także elastyczność, ciekawość²² i kreatywność²³. Zdolnymi do kształtowania pracy są również pracownicy posiadający umiejętność działania z wyprzedzeniem²⁴.

Doniesienia empiryczne dotyczące źródeł kształtowania pracy uzasadniają rozwijanie badań nad dyspozycjami pracownika, np. szeroko rozumianą osobowością jako czynnikiem kształtowania pracy²⁵. Modelem opisującym zróżnicowane właściwości indywidualne pracownika jest psychobiologiczna koncepcja osobowości Claude'a Roberta Cloningera (*Psychobiological model of temperament and character*). Koncepcja ta pozwala uwzględnić zarówno czynniki biologiczne, społeczne, psychologiczne, jak i kulturowe²⁶. Jej podstawowym założeniem jest istnienie genetycznie uwarunkowanej tendencji do podejmowania zachowań

¹⁶ S.K. Parker, S. Ohly, *Designing motivating work*, [w:] R. Kanfer, G. Chen, R. D. Pritchard (Eds.), *Work motivation: Past, present, and future*, Routledge, New York 2008, p. 40–42.

¹⁷ C. Niessen, D. Weseler, P. Kostova, *When and why...*, p. 1287–1313.

¹⁸ S. Ashford, J.S. Black, *Proactivity during organizational entry: The role of desire for control*, „Journal of Applied Psychology” 1996, vol. 81 (2), s.199–214.

¹⁹ J.M. Berg, A. Wrzesniewski, J.E. Dutton, *Perceiving and responding...*, p. 187–200.

²⁰ S.K. Parker, S. Ohly, *Designing motivating...*, p. 40–42.

²¹ J.M. Berg, J.E. Dutton, A. Wrzesniewski. *What is job...*, p. 1–4.

²² J. Shin, S. Taylor, M. Seo, *Resources for change: The relationship of organizational induments psychological resilience to employes' attitudes and behaviors toward organizational change*, „Academy of Management Journal” 2012, vol. 55 (3), p. 727–748.

²³ A.B. Bakker, W.B. Schaufeli, M.P. Leiter, T.W. Taris, *Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology*, „Work & Stress” 2008, vol. 22 (3), p. 187–200.

²⁴ M. Tims, A.B. Bakker, D. Derks, *Development and validation...*, p. 173–186.

²⁵ P. Petrou, E. Demerouti, W.B. Schaufeli, *Crafting the Change: The Role of Employee Job Crafting Behaviors for Successful Organizational Change*, „Journal of Management” 2018, vol. 44 (5), p. 1766–1792; P. Petrou, E. Demerouti, W.B. Schaufeli, *Job Crafting in Changing Organizations: Antecedents and Implications for Exhaustion and Performance*, „Journal of Occupational Health Psychology” 2015, vol. 20 (4), p. 470–480; A. Carmeli, G.M. Spreitzer, *Trust, Connectivity, and Thriving: Implications for Innovative Work Behavior*, „Journal of Creative Behavior” 2009, vol. 43 (3), p. 169–191.

²⁶ C.R. Cloninger, T.R. Przybeck, D.M. Svrakic, R.D. Wetzel, *The Temperament and Character Inventory (TCI): a guide to its development and use*, Washington University, Center for Psychobiology of Personality, St. Louis, Missouri 1994, p. 73–97.

eksploracyjnych²⁷, prowadzących do unikania kary i dostarczających nagród²⁸. Koncepcja zakłada, że na osobowość składają się genetycznie uwarunkowany temperament oraz środowiskowo zdeterminowany charakter²⁹. Temperament rozumiany jest jako indywidualny zestaw reakcji emocjonalnych i umiejętności, przejawianych na bodźce z otaczającego środowiska, uwarunkowany w dużej mierze genetycznie³⁰. Spośród wymiarów opisujących temperament wyróżnia się: poszukiwanie nowości (*novelty seeking*), unikanie szkody (*harm avoidance*), uzależnienie od nagrody (*reward dependence*) oraz wytrwałość (*persistence*)³¹. Charakter rozumiany jest jako cechy jednostki kształtowane w okresie rozwojowym, związane z postrzeganiem przez jednostkę własnej osoby³². Spośród wymiarów opisujących charakter wyróżnia się: samokierowanie (*self-directedness*), skłonność do współpracy (*cooperativeness*) oraz autotranscendencja (*self-transcendence*)³³.

Cechy charakteru i temperamentu a skłonność do kształtowania pracy

Dotychczasowe wyniki badań pozwalają doszukiwać się u pracowników cech charakteru bądź temperamentu, które mogą wyzwać skłonność do kształtowania pracy. Petros Petrou i in.³⁴ w swoich badaniach nadmieniają, że zachowania oddziałujące na skłonność do kształtowania pracy są zależne od indywidualnych cech pracowników. Biorąc pod uwagę poszczególne wymiary osobowości

²⁷ K.L. Jang, P. A. Vernon, W. J., Livesley, *Behavioural-Genetic Perspectives on Personality Function*, „Canadian Journal of Psychiatry” 2001, vol. 46, p. 234–244.

²⁸ J.A. Gray, *The neuropsychology of temperament*, [w:] J. Strelau, A. Angleitner (red.), *Explorations in temperament: international perspectives on theory and measurement*, Plenum Press, New York 1991, p. 105–128.

²⁹ H. Gasiul, *Psychologia osobowości. Nurty, teorie, koncepcje*, Difin, Warszawa 2016, s. 71–72.

³⁰ C.R. Cloninger, D.M. Svrakic, T.R., Przybeck, *A psychobiological model of temperament and character*, „Archives of General Psychiatry” 1993, vol. 50, p. 975–990.

³¹ C.R. Cloninger, T.R. Przybeck, D.M. Svrakic, R.D. Wetzel, *The Temperament and Character...*, p. 73–97.

³² J. Samochowiec, E. Fiszer-Piosik, J. Kucharska-Mazur, J. Horodnicki, *Wpływ genów na kształtowanie się cech osobowości*, „Psychiatria Polska” 2000, vol. 34 (1), s. 99–109.

³³ C.R. Cloninger, T.R. Przybeck, D.M. Svrakic, R.D. Wetzel, *The Temperament and Character...*, p. 73–97.

³⁴ P. Petrou, E. Demerouti, W.B. Schaufeli, *Crafting the Change...*, p. 1766–1792.

według Cloningera, dzięki licznym badaniom można doszukiwać się zależności pomiędzy nimi a skłonnością do kształtowania pracy³⁵.

Pierwszym wymiarem temperamentu jest poszukiwanie nowości rozumiane jako tendencja do aktywnego reagowania na nowe bodźce. Występuje u osób ciekawych oraz entuzjastycznych³⁶. W badaniu Petrou, Evangelii Demerouti i Wilmara Schaufeli³⁷ nad zachowaniami pracowników kształtujących pracę, wpływającymi na pozytywne zmiany organizacyjne, wskazano na pozytywne powiązania pomiędzy kształtowaniem pracy a poszukiwaniem zasobów. Poszukiwanie zasobów rozumiane jest jako poszukiwanie skutecznych i efektywnych narzędzi pracy – także nowych, do tej pory niewykorzystywanych. Badanie pokazało również, że poszukiwanie zasobów pozwala na zwiększenie motywacji pracowników, która także jest predyktorem kształtowania pracy.

Kolejnym wymiarem temperamentu jest unikanie szkody, rozumiane jako tendencja do hamowania działań w odpowiedzi na bodźce negatywne. Występuje u osób ostrożnych, niepewnych i lękowych³⁸. Osoba unikająca szkody ma skłonności do hamowania działań w przypadku bodźców negatywnych, szczególnie w obliczu trudności, nowości i ryzyka. Takie osoby mogą łatwiej popadać w stres i alienację w sytuacji braku możliwości uchronienia się przed stratą. Badania Zhe Wang, Hongxu Lu, Xiaoxuan Wang³⁹ pokazują, że takie podejście nie sprzyja kształtowaniu pracy. Potwierdzili to dzięki badaniu alienacji pracy wywołanego poczuciem marnowania swoich zasobów w pracy. Alienacja pracy prowadzi do poczucia wyobcowania w pracy oraz rezygnacji z realizacji własnych wartości. Wyniki badań pozwoliły stwierdzić, że alienacja pracy osłabia motywację, sprzyja wycofaniu, a więc także osłabia gotowość do kształtowanie pracy.

Następnym wymiarem temperamentu jest uzależnienie od nagrody, czyli skłonność do podtrzymywania zachowania w odpowiedzi na pozytywne

³⁵ E. Hornowska, *Temperamentalne uwarunkowania zachowania: badania z wykorzystaniem kwestionariusza TCI R.C. Cloningera*, Bogucki Wyd. Nauk. Poznań 2003, s. 15–31.

³⁶ C.R. Cloninger, T.R. Przybeck, D.M. Svrakic, R.D. Wetzel, *The Temperament and Character...*, p. 73–97.

³⁷ P. Petrou, E. Demerouti, W.B. Schaufeli, *Crafting the Change...*, p. 1766–1792.

³⁸ C.R. Cloninger, T.R. Przybeck, D.M. Svrakic, R.D. Wetzel, *The Temperament and Character...*, p. 73–97.

³⁹ Z. Wang, H. Lu, X. Wang, *Psychological resilience and work alienation affect perceived overqualification and job crafting*, „Social Behavior and Personality: An international journal” 2019, vol. 47 (2), p. 4–6.

wzmocnienia⁴⁰. Pracownicy zwiększają skłonność do kształtowania pracy, jeśli czują pozytywny klimat do modyfikacji elementów w pracy albo są wzmacniani przez przełożonych w ich działaniach. Nagroda podtrzymuje motywację w ogóle, czyli także skłonność do kształtowania pracy⁴¹. Można więc przypuszczać, że uzależnienie od nagrody także pozytywnie z nim koreluje.

Ostatnim wymiarem temperamentu jest wytrwałość, czyli zdolność do samodzielnego podtrzymywania danego rodzaju aktywności i odporność na cele konkurencyjne⁴². Występuje ona u osób stanowczych, pracowitych i ambitnych. Osoby wytrwałe nie są skłonne do poddawania się, co prowadzi do tego, że w obliczu trudności i zmęczenia nie zaprzestają swoich działań. Sporadyczne kary intensyfikują aktywność, a zapowiedź nagrody dodatkowo wzmacnia motywację. Badania Petrou i in.⁴³ pokazują, że intensywność motywacji do kształtowania pracy jest wzmacniania przez dostosowanie się do zmian organizacyjnych i zmniejszanie wymagań w pracy (np. jako poszukiwanie wyzwań).

Pierwszym wymiarem charakteru jest samokierowanie rozumiane jako zdolność człowieka do kontrolowania, regulowania i dostosowania własnego zachowania do sytuacji, występująca u osób konstruktywnych i odpowiedzialnych⁴⁴. Osoby samokierujące z odwagą realizują odległe cele, pokonując trudności i odrzucając cele konkurencyjne. Cele mają wartość motywującą oraz nagradzającą, a pracownicy upatrują w nich sens życia. Pracownik kształtujący pracę winien cechować się takim charakterem. Samokierowanie jest cechą charakteru wspomaganą przez temperamentalną wytrwałość i uzależnienie od nagrody. Badania Jiseon Shin, M. Susan Taylor i Myeong-Gu Seo⁴⁵ nad odpornością psychiczną i zaradnością życiową pozwalają na zauważenie pozytywnego związku pomiędzy samokierowaniem a skłonnością do kształtowania pracy. Pracownicy elastyczni w działaniu, dobrze radzący sobie z trudnościami oraz skutecznie korzystający z własnych psychicznych zasobów są skłonni do większego zaangażowania w kształtowanie swojej pracy. Innym wymiarem charakteru jest skłonność do współpracy, czyli zdolność człowieka do identyfikacji i akceptacji

⁴⁰ C.R. Cloninger, T.R. Przybeck, D.M. Svrakic, R.D. Wetzel, *The Temperament and Character...*, p. 73–97.

⁴¹ J.M. Berg, J.E. Dutton, A. Wrzesniewski. *What is job crafting...*, p. 1–4.

⁴² Ibidem.

⁴³ P. Petrou, E. Demerouti, W.B. Schaufeli, *Crafting the Change...*, p. 1766–1792.

⁴⁴ C.R. Cloninger, T.R. Przybeck, D.M. Svrakic, R.D. Wetzel, *The Temperament and Character...*, p. 73–97.

⁴⁵ J. Shin, S. Taylor, M. Seo, *Resources for change...*, p. 727–748.

zachowań innych osób. Wymiar ten charakteryzuje osoby pełne empatii, tolerancyjne i respektujące potrzeby innych⁴⁶. Zgodnie z modelem kształtowania pracy, pracownik o takich cechach charakteru będzie skłonny kształtować głównie relacje w pracy przez zacieśnianie więzi z innymi⁴⁷. Można także przypuszczać, że skłonność do współpracy może osłabiać kształtowanie pracy przez niezdolność do rezygnacji z niekonstruktywnych i odciążających relacji w pracy. Taką hipotezę można wysunąć na podstawie wyników badań, gdzie brak współzależności od innych pracowników pozwala na odczuwanie większej autonomii, co sprzyja aktywności w kształtowaniu pracy⁴⁸.

Ostatnim wymiarem charakteru jest autotranscendencja, czyli zdolność odcierania się od własnej osoby, poczucie, że jest ona częścią wszechświata. Dotyczy ona osób kreatywnych, natchnionych oraz czerpiących radość z tego, co robią⁴⁹. Pracownik charakteryzujący się autotranscendencją akceptuje niejednoznaczność i niepewność. Satysfakcję odnajduje w uznaniu stanu *status quo*. Ważne jest działanie jako takie, natomiast cele i wyniki są drugoplanowe. Autotranscendencja wydaje się zatem niejednoznacznie powiązana z kształtowaniem. Z jednej strony aprobata stanu bieżącego, brak nastawienia na cel, poprawę sytuacji w pracy wydaje się osłabiać kształtowanie pracy, z kolei kreatywność i działanie samo w sobie może ją wzmacniać⁵⁰. Nie jest wykluczone, że autotranscendencja może cechować osoby kształtujące swoje myślenie o pracy w większym zakresie niż pozostałe sfery pracy.

Cel badań

Głównym celem badań jest poznanie, czy istnieje związek pomiędzy charakterem oraz temperamentem pracowników a skłonnością do kształtowania pracy. Odwołując się do licznych wyników badań dotyczących źródeł kształtowania pracy można przypuszczać, że istnieje związek pomiędzy charakterem

⁴⁶ C.R. Cloninger, T.R. Przybeck, D.M. Svrakic, R.D. Wetzel, *The Temperament and Character...*, p. 73–97.

⁴⁷ J.M. Berg, J.E. Dutton, A. Wrzesniewski. *What is job crafting...*, p. 1–4.

⁴⁸ P. Lyons, *The crafting of Jobs and Individual Differences*, „Journal of Business and Psychology” 2008, vol. 23, p. 25–36.

⁴⁹ C.R. Cloninger, T.R. Przybeck, D.M. Svrakic, R.D. Wetzel, *The Temperament and Character...*, p. 73–97.

⁵⁰ A. Carmeli, G.M. Spreitzer, *Trust, Connectivity...*, p. 169–191.

i temperamentem pracowników a ich skłonnością do kształtowania pracy⁵¹. Realizacja prezentowanych badań własnych umożliwiła udzielenie odpowiedzi na pytania:

1. Czy istnieje związek pomiędzy cechami temperamentu a skłonnością do kształtowania pracy?
2. Czy istnieje związek pomiędzy cechami charakteru a skłonnością do kształtowania pracy?
3. Czy istnieje związek pomiędzy zmiennymi demograficznymi a skłonnością do kształtowania pracy?

Opierając się na dwóch modelach teoretycznych, kształtowaniu pracy oraz psychobiologicznym modelu osobowości Cloningera, a także wynikach badań nad źródłami kształtowania pracy oraz konsekwencjami określonych cech temperamentu i charakteru, spodziewać się należy pozytywnych związków między poszukiwaniem nowości, wytrwałością, uzależnieniem od nagrody, samokierowaniem i skłonnością do współpracy a kształtowaniem pracy. Kształtowaniu pracy sprzyja osobowość proaktywna charakteryzująca się otwartością na możliwości i kreatywność⁵². Paul Lyons⁵³ wykazał, że pracowników skłonnych do kształtowania pracy cechuje gotowość do zmiany. Maria Tims i in.⁵⁴, Arnold Bakker i in.⁵⁵ oraz Petrou i in.⁵⁶ donoszą, iż takimi cechami jest także poszukiwanie zasobów oraz wyzwań. Także Tanja Bipp i Demerouti⁵⁷ w swoich badaniach sprawdzających wpływ dyspozycji na kształtowanie pracy pokazały, że cechy temperamentu korelują ze sposobem kształtowania swojej pracy. Wyniki ich badań potwierdzają, że pracownicy z cechami ekstrawertycznymi są skłonni do poszukiwania zasobów w pracy służących rozwojowi siebie i polepszeniu warunków pracy. Pracownicy z cechami neurotycznymi natomiast są skłonni do ograniczania przeszkód w pracy np. przez zmniejszenie wymagań. Na uzasadnienie hipotezy o pozytywnej relacji samokierowania, wytrwałości i uzależnienia

⁵¹ Wrzesniewski, J.E. Dutton, *Crafting a Job...*, p. 179–201; Wrzesniewski, N. LoBuglio, J.E. Dutton, J.M. Berg, *Job Crafting...*, s. 281–302; P. Petrou, E. Demerouti, W.B. Schaufeli, *Crafting the Change...*, p. 1766–1792.

⁵² A.B. Bakker, M. Tims, D. Derks, *Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement*, „Human Relations” 2012, vol. 65 (10), p. 1359–1378.

⁵³ P. Lyons, *The crafting of Jobs...*, p. 25–36.

⁵⁴ M. Tims, A.B. Bakker, D. Derks, *Development and validation...*, p. 173–186.

⁵⁵ B. Bakker, M. Tims, D. Derks, *Proactive personality...*, p. 1359–1378.

⁵⁶ P. Petrou, E. Demerouti, W.B. Schaufeli, *Job Crafting in...*, p. 470–480.

⁵⁷ T. Bipp, E. Demerouti, *Which employees craft their jobs and how? Basic dimensions of personality and employees' job crafting behaviour*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology” 2015, vol. 88, p. 631–655.

od nagrody warto podać przykład badań⁵⁸, w których dowiedziono, że postrzegana kontrola siebie oraz pozytywny obraz siebie, obejmujący opinie, wartości oraz fakty, są znacząco i pozytywnie skorelowane ze skłonnością do kształtowania pracy. Natomiast unikanie szkody oraz autotranscendencja są cechami osobowości o niejasnym związku z gotowością do kształtowania pracy. Zważając na lękliwość i zachowawczość w działaniu osoby unikającej szkody oraz aprobatę bieżącej sytuacji i słabego ukierunkowania na cel polepszenia pracy te właściwości osobowości mogą obniżać chęć kształtowania pracy, szczególnie z zakresie zmian warunków pracy: zadań i relacji w pracy⁵⁹.

Wśród czynników demograficznych kształtowania pracy analizie poddano wiek, płeć, wykonywany zawód, wykształcenie oraz staż pracy. Z badań Tims i in.⁶⁰ wynika, że wiek nie ma związku ze skłonnością do kształtowania pracy. Wyniki badań Bakker, Alfredo R. Muñoz, Any I. Sanz-Vergel⁶¹ nad korelacją pomiędzy płcią a kształtowaniem pracy wskazały, że kobiety mają wyższy poziom zaangażowania w pracę niż mężczyźni, co może odzwierciedlać się w kształtowaniu pracy. Badania Jeremy'ego Berg i in.⁶² wskazują, że sposób, w jaki pracownicy wykonują swoją pracę, a co za tym idzie, czy tę pracę chcą kształtować, nie zależy od zawodu, jaki wykonują, lecz od indywidualnego podejścia do własnych obowiązków, tj., czy posiadają pasję bądź powołanie. Cornelia Niessen i in.⁶³ w swoich badaniach stwierdzili, że osoby z długim stażem pracy są bardziej skłonne do kształtowania swojej pracy niż pracownicy z krótszym stażem.

Narzędzia badawcze

W pracy zastosowano dwa narzędzia psychologicznego pomiaru. Do sprawdzenia cech temperamentu i charakteru u badanych wykorzystano

⁵⁸ P. Lyons, *The crafting of Jobs...*, p. 25–36.

⁵⁹ M.L. Van Hooff, E.A. Van Hooff, *Boredom at work: Proximal and distal consequences of affective work-related boredom*, „J Occup Health Psychol.” 2014, vol. 19, p. 348–359; A. Sakuraya, A. Shimazu, H. Eguchi, K. Kamiyama, Y. Hara, K. Namba, N. Kawakami, *Job crafting, work engagement, and psychological distress among Japanese employees: a cross-sectional study*, „Biopsychosoc Med.” 2017, vol. 11 (6), p. 4–8.

⁶⁰ M. Tims, A.B. Bakker, D. Derks, W. Van Rhenen, *Job crafting at the team and individual level: Implications for work engagement and performance*, „Group & Organization Management” 2013, vol. 38 (4), p. 427–454.

⁶¹ A.B. Bakker, A.R. Muñoz, A.I. Sanz Vergel, *Modelling job crafting behaviours: Implications for work engagement*, „Human Relations” 2015, p. 15.

⁶² J.M. Berg, J.E. Dutton, A. Wrzesniewski, *What is job crafting...*, p. 1–4.

⁶³ C. Niessen, D. Weseler, P. Kostova, *When and why...*, p. 1287–1313.

Kwestionariusz Temperamentu i Charakteru TCI-R (56). Wersja z 2011 roku autorstwa C.R. Cloningera, w polskiej adaptacji Antoniego Wontorczyka⁶⁴, składa się z 56 twierdzeń, na które badany udziela odpowiedzi zgodnie ze skalą od 1 (całkowicie się nie zgadzam) do 5 – (całkowicie się zgadzam). Kwestionariusz ten wykorzystywany jest do pomiaru siedmiu wymiarów osobowości (cztery temperamentu oraz trzy charakteru). Każdy z tych wymiarów zawiera 8 pozycji. W niniejszych badaniach współczynnik zgodności wewnętrznej testu α Cronbacha dla poszczególnych podskal wynosi 0,70 dla podskali poszukiwanie nowości, 0,83 dla podskali unikanie szkody, 0,78 dla podskali zależność od nagrody, 0,58 dla podskali wytrwałość, 0,82 dla podskali samokierowanie, 0,76 dla podskali skłonność do współpracy oraz 0,87 dla podskali autotranscendencja.

Do zbadania kształtowania pracy wykorzystano Kwestionariusz Kształtowania Pracy – KKPracy autorstwa Gavina R. Slempa, Diane A. Velli-Brodrick z 2013 roku, w polskiej adaptacji Elżbiety Kasprzak, Macieja Michalaka oraz Mateusza Mindy⁶⁵. Składa się z 15 stwierdzeń, na które badany udziela odpowiedzi zgodnie ze skalą od 1 (prawie nigdy), do 6 (bardzo często – co oznacza tak często, jak tylko jest to możliwe). Kwestionariusz ten wykorzystywany jest do pomiaru globalnego kształtowania pracy oraz w jego trzech obszarach: zadań, relacji interpersonalnych oraz myślenia o pracy. Każdy z tych wymiarów kształtowania zawiera 5 pozycji. Przez zsumowanie wyników w podskalach otrzymuje się wynik globalny kształtowania pracy. W niniejszych badaniach współczynnik zgodności wewnętrznej testu α Cronbacha wynosi 0,80. Dla kształtowania zadań α Cronbacha równa się 0,74, dla kształtowania relacji interpersonalnych 0,76, a dla kształtowania myślenia o pracy 0,78.

Do analizy statystycznej wykorzystano program Statistica 13 pozwalający na przeprowadzenie analizy korelacji i regresji wielorakiej. Wzięto pod uwagę podstawowe informacje o pracowniku, takie jak płeć, wiek, zawód oraz staż pracy. Interpretacje wyników analiz dokonano w przeprowadzono za pomocą powszechnie przyjętych kryteriów wnioskowania statystycznego⁶⁶.

⁶⁴ A. Wontorczyk, *Niebezpieczne zachowania kierowców. Psychologiczny model regulacji*, UJ, Kraków 2011, s. 229–238.

⁶⁵ E. Kasprzak, M. Michalak, M. Minda, *Kwestionariusz Kształtowania Pracy – KKPracy. Polska Adaptacja Narzędzia*, „Psychologia społeczna” 12, 2017, vol. 4 (43), s. 459–475.

⁶⁶ S. Bedyńska, A. Brzezicka, *Statystyczny drogowskaz*, SWPS Academica, Warszawa 2007; J. Stanisławek, *Podstawy statystyki*, Polit. Warszawska, Warszawa 2010, s. 75–85.

Procedura i charakterystyka badanej grupy

Badanie przeprowadzono w formie elektronicznej w okresie od 20 marca do 30 marca 2019 roku. Badanie miało charakter anonimowy i dobrowolny. Osoby badane uzyskiwały gratyfikację za udział w badaniu w postaci informacji zwrotnej o wynikach uzyskanych w kwestionariuszach.

Grupę badaną stanowiły 162 osoby pracujące, w tym 83 kobiety (51%) i 79 mężczyzn (49%) w wieku od 18 do 67 lat. Średni wiek wynosi 35 lat ($SD=34,54$). Większość badanych ma wykształcenie wyższe (54%), nieco mniej osób ma wykształcenie średnie (37%). Najmniej osób zadeklarowało posiadanie wykształcenia zawodowego (7%), gimnazjalnego (1%) oraz podstawowego (1%). Minimalny staż pracy to 1 rok, a maksymalny to 45 lat. Średni staż pracy u badanych wynosi 12 lat ($SD=12,38$). Badani reprezentują różnorodne branże. Największą grupą są robotnicy przemysłowi, rzemieślnicy oraz operatorzy – 31 osób. Kolejną grupą są osoby wykonujące zawody społeczne, takie jak psychologowie, terapeuci, nauczyciele (30 osób). Równie liczną grupą są pracownicy z sektora usług oraz handlu – 30. Wśród badanych było także 19 pracowników biurowych (księgowi, urzędnicy, pracownicy administracyjni) oraz 19 pracowników na stanowisku kierowniczym. Najmniejszą grupę stanowili pracownicy w zawodach medycznych – 8 osób. Pozostali pracownicy (25 osób) to specjaliści, czyli informatyk, prawnik, inżynierowie, instruktorzy, inspektorzy, funkcjonariusze ochrony państwa oraz pracownicy działalności artystycznej.

Wyniki badań

Wyniki prezentowane w tabeli 1 przedstawiają związek pomiędzy cechami osobowości a skłonnością do kształtowania pracy. Analizując te dane, wykazano szereg istotnych korelacji pomiędzy poszczególnymi obszarami kształtowania pracy a cechami temperamentu oraz charakteru.

Tabela 1. Cechy osobowości a skłonność do kształtowania pracy

Cechy osobowości		Globalne kształtowanie pracy	Kształtowanie pracy w obszarach		
			Kształtowanie zadań	Kształtowanie relacji	Kształtowanie myślenia o pracy
Temperament	Poszukiwanie nowości	0,30*	0,28***	0,23**	0,14
	Unikanie szkody	-0,27*	-0,37***	-0,18*	-0,06
	Uzależnienie od nagrody	0,34*	0,14	0,45***	0,12
	Wytrwałość	0,19*	0,33***	0,08	0,04
Charakter	Samokierowanie	0,05	0,15	0,13	-0,16*
	Skłonność do współpracy	0,28*	0,11	0,31***	0,16*
	Autotranscendencja	0,33*	0,1	0,16*	0,41***

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

Biorąc pod uwagę globalne kształtowanie pracy, otrzymane wyniki wskazały na umiarkowaną, pozytywną korelację z poszukiwaniem nowości ($r=0,30$), z uzależnieniem od nagrody ($r=0,34$) oraz z autotranscendencją ($r=0,33$). Wykazano, że globalne kształtowanie pracy słabo oraz pozytywnie koreluje z wytrwałością ($r=0,19$) oraz skłonnością do współpracy, a słabo i negatywnie koreluje z unikaniem szkody ($r=-0,27$). Nie wykazano związku pomiędzy globalnym kształtowaniem pracy a samokierowaniem ($r=0,05$).

Kształtowanie zadań wskazuje na umiarkowaną, pozytywną korelację z wytrwałością ($r=0,33$) oraz umiarkowaną, negatywną korelację z unikaniem szkody ($r=-0,37$). Wyniki wskazują na słaby, pozytywny związek kształtowania zadań z poszukiwaniem nowości ($r=0,28$). Zaobserwowano brak związku pomiędzy kształtowaniem zadań a uzależnieniem od nagrody, samokierowaniem, skłonnością do współpracy oraz autotranscendencją (od $r=0,1$ do $r=0,15$).

Kształtowanie relacji wskazuje na umiarkowaną i pozytywną korelację z uzależnieniem od nagrody ($r=0,45$) i skłonnością do współpracy ($r=0,31$). Zaobserwowano słabą, pozytywną korelację pomiędzy kształtowaniem relacji a poszukiwaniem nowości ($r=0,23$) i autotranscendencją ($r=0,16$) oraz słabą, negatywną korelację pomiędzy kształtowaniem relacji a unikaniem szkody ($r=-0,18$). Nie wykazano korelacji pomiędzy kształtowaniem relacji a wytrwałością ($r=0,08$) i samokierowaniem ($r=0,13$).

Z kolei kształtowanie myślenia o pracy jest umiarkowanie, pozytywnie związane z autotranscendencją ($r=0,41$). Wykazano także słabą, pozytywną korelację kształtowania myślenia o pracy ze skłonnością do pracy ($r=0,16$) oraz słabą, ujemną korelację z samokierowaniem ($r=-0,16$). Nie wykazano korelacji pomiędzy kształtowaniem myślenia o pracy a cechami temperamentu, tj. z poszukiwaniem nowości, z unikaniem szkody, z uzależnieniem od nagrody oraz z wytrwałością (od $r=-0,06$ do $r=0,14$).

Tabela 2. Zmienne demograficzne a skłonność do kształtowania pracy

Zmienne demograficzne	Globalne kształtowanie pracy	Kształtowanie pracy w obszarach		
		Kształtowanie zadań	Kształtowanie relacji	Kształtowanie myślenia o pracy
Zawód	-0,03	0,03	0,02	-0,11
Płeć	0,09	-0,04	0,16*	0,05
Wiek	0,06	0,01	0,06	0,04
Wykształcenie	0,17*	0,08	0,16*	0,11
Staż pracy	0,08	0,00	0,11	0,05

* $p<0,05$

Analizując wyniki przedstawione w tabeli 2, zaobserwowano słabą, pozytywną korelację pomiędzy globalnym kształtowaniem pracy a wykształceniem pracowników ($r=0,17$). Pozostałe zmienne demograficzne nie wiążą się z globalnym kształtowaniem pracy. Natomiast obserwując poszczególne obszary kształtowania pracy, jedynie kształtowanie relacji wiąże się słabo z płcią i wykształceniem pracowników. Większą skłonność do kształtowania relacji wykazują kobiety ($r=0,16$) oraz osoby lepiej wykształcone ($r=0,16$).

Tabela 3. Analiza regresji dla globalnego kształtowania pracy ($R=0,61$, Popraw. $R^2=0,36$; $F(5, 146)=17,81$; $p<0,001$; bł. stand. estym.=7,83)

Predyktory	B	Błąd stand. B	β	Błąd stand. β	t
Wyraz wolny	59,06	6,95			8,50***
Unikanie szkody	-0,58	0,12	-0,39	0,08	-4,64***

Cd. tabeli 3

Predyktory	B	Błąd stand. B	β	Błąd stand. β	t
Uzależnienie od nagrody	0,51	0,12	0,32	0,07	4,35***
Samokierowanie	-0,41	0,14	-0,28	0,09	-2,97**
Skłonność do współpracy	0,26	0,12	0,15	0,07	2,09*
Autotranscendencja	0,29	0,09	0,24	0,07	3,24**

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

Model regresji wielorakiej globalnego kształtowania pracy (tab. 3.) jest silny, a predyktory osobowościowe dobrze objaśniają zmianę zależną. Pięć czynników temperamentu i charakteru wyjaśnia aż 36% wariacji globalne kształtowanie pracy. Do modelu weszły trzy cechy temperamentu oraz dwa charakteru. Najsilniejszymi predyktorami globalnego kształtowania pracy są: unikanie szkody ($\beta = -0,39$), uzależnienie od nagrody ($\beta = 0,32$). Umiarkowanymi predyktorami są samokierowanie ($\beta = -0,28$), autotranscendencja ($\beta = 0,24$) oraz skłonność do współpracy ($\beta = 0,15$). Oznacza to, że wraz ze wzrostem uzależnienia od nagrody, skłonności do współpracy i autotranscendencji wzrasta poziom globalnego kształtowania pracy, oraz im mniejsze jest unikanie szkody i samokierowanie, tym większe jest globalne kształtowanie pracy. Analizując czynniki kształtowania pracy w poszczególnych wymiarach dostrzega się odmienność tego uwarunkowania. Modyfikacja zadań następuje wtedy, gdy pracownik cechuje się niską skłonnością do unikania szkody ($\beta = -0,42$) i wytrwałością ($\beta = 0,16$) (tab. 4). Oba czynniki mają charakter genetycznie ukształtowanych dyspozycji.

Tabela 4. Analiza regresji dla kształtowania zadań ($R = 0,50$, Popraw. $R^2 = 0,24$; $F(2,153) = 25,58$; $p < 0,001$; bł. stand. estym. = 3,40)

Predyktory	B	Błąd stand. B	β	Błąd stand. β	t
Wyraz wolny	24,59	2,32			10,6**
Unikanie szkody	-0,25	0,05	-0,42	0,08	-5,49**
Wytrwałość	0,14	0,06	0,16	0,08	0,03*

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

Wyniki przedstawione w tabeli 4. pokazują, że unikanie szkody oraz wytrwałość wyjaśniają 24% wariacji zmiennej: kształtowanie zadań. Nieco słabiej czynniki osobowości wyjaśniają skłonność do kształtowania relacji interpersonalnych w pracy oraz myślenia o pracy.

Tabela 5. Analiza regresji dla kształtowania relacji interpersonalnych ($R=0,48$, Popraw. $R^2=0,22$; $F(2,157)=24,05$; $p<0,001$; bł. stand. estym.=4,83)

Predyktory	B	Błąd stand. B	β	Błąd stand. β	t
Wyraz wolny	4,55	2,36			1,93
Uzależnienie od nagrody	0,36	0,07	0,40	0,07	5,35**
Skłonność do współpracy	0,16	0,07	0,17	0,07	2,25*

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

Z analizy wyników z tabeli 5. można wywnioskować, że uzależnienie od nagrody oraz skłonność do współpracy wyjaśniają 22% wariacji zmiennej kształtowanie relacji interpersonalnych. Predyktorami kształtowania relacji jest uzależnienie od nagrody ($\beta=0,40$) oraz skłonność do współpracy ($\beta=0,17$). Oznacza to, że wraz ze wzrostem uzależnienia od nagrody i skłonności do współpracy wzrasta poziom kształtowania relacji interpersonalnych.

Tabela 6. Analiza regresji dla kształtowania myślenia o pracy ($R=0,48$, Popraw. $R^2=0,22$; $F(3,153)=15,59$; $p<0,001$; bł. stand. estym.=4,45)

Predyktory	B	Błąd stand. B	β	Błąd stand. β	t
Wyraz wolny	13,19	2,40			5,49
Samokierowanie	-0,09	0,06	-0,11	0,08	-1,46
Skłonność do współpracy	0,17	0,07	0,19	0,08	2,50*
Autotranscendencja	0,25	0,05	0,39	0,08	5,18**

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

Przedstawione w tabeli 6. wyniki ukazują, że samokierowanie, skłonność do współpracy oraz autotranscendencja wyjaśniają 22% wariacji zmiennej:

kształtowanie myślenia o pracy. Predyktorami tej zmiennej jest skłonność do współpracy ($\beta=0,19$) oraz autotranscendencja ($\beta=0,39$). To znaczy, że wraz ze wzrostem skłonności do współpracy i autotranscendencji wzrasta poziom kształtowania myślenia o pracy. Samokierowanie jest zmienną nieistotną ($t=-1,46$), ale podnosi wartość objaśniającą zmienną myślenie o pracy. Poznawcze zmiany w pracy zachodzą pod wpływem wyłącznie cech charakteru – sytuacyjnie ukształtowanych właściwości charakteru. Należy zwrócić uwagę, że czynnik temperamentu poszukiwanie nowości nie znalazł się w żadnym modelu regresji kształtowania pracy.

Dyskusja

Przedstawione badania miały na celu sprawdzenie, czy skłonność do kształtowania pracy u pracowników może być zależna od ich cech osobowości. Usiłowano także wykazać, czy skłonność do kształtowania pracy koreluje ze zmiennymi demograficznymi, tj. płeć, wiek, wykształcenie, staż pracy i zawód.

Wyniki przedstawionych badań potwierdzają związek pomiędzy cechami temperamentu i charakteru a skłonnością do kształtowania pracy, co sugerowały wcześniejsze badania nad związkiem skłonności do kształtowania pracy z innymi cechami pracowników⁶⁷. Prezentowane badania pozwalają jednak na bardziej precyzyjne określenie, które cechy są predyktorami danego obszaru kształtowania pracy. Wyszczególniając poszczególne obszary zaobserwowano, że kształtowanie zadań odbywa się wyłącznie na podstawie cech temperamentalnych, a kształtowanie relacji opiera się na cechach temperamentu i charakteru. Zmiany w pracy na poziomie poznawczym, tj. kształtowanie myślenia o pracy, realizowane są jedynie pod wpływem cech charakteru.

Zmienne demograficzne są ogólnie słabymi korelatami kształtowania pracy. Jedynie płeć i wykształcenie słabo wiążą się z gotowością do zmian w pracy. W badaniu wykazano, że większą skłonność do globalnego kształtowania pracy wykazują osoby lepiej wykształcone ($r=0,17$), co może mieć podłoże w tym, iż osoby wykształcone są bardziej niezależne, twórcze i otwarte na nowe idee⁶⁸. Biorąc pod uwagę poszczególne obszary kształtowania pracy, jedynie kształtowanie relacji słabo wiąże się ze zmianami demograficznymi. Nasila się ono

⁶⁷ P. Petrou, E. Demerouti, W.B. Schaufeli, *Crafting the Change...*, p. 1766–1792.

⁶⁸ M. Kohn, C. Schooler, *Praca, a osobowość. Studium współzależności*, PWN, Warszawa 1986, s. 90–100.

wraz z poziomem wykształcenia ($r=0,16$), a także wśród kobiet ($r=0,16$). Osoby wykształcone dłużej gromadzą doświadczenia społeczne, są bardziej wrażliwe na bodźce interpersonalne, stąd ich lepiej rozwinięte kompetencje społeczne. Kobiety są bardziej sumienne i otwarte oraz bardziej towarzyskie niż mężczyźni⁶⁹. Kobiety w toku socjalizacji nabywają większą wiedzę i biegłość w relacjach interpersonalnych, co służy dbałości i rozwijaniu relacji w pracy. Wynik odnoszący się do płci koresponduje z doniesieniami Bakker'a i in.⁷⁰, którzy wykazali, że kobiety mają wyższy poziom zaangażowania w pracę niż mężczyźni, a więc i w takie działania, jak zmiany w stanowisku pracy.

Wykonując analizę poszczególnych obszarów kształtowania pracy wykazano, że poszczególne obszary kształtowania są objaśniane innymi zmiennymi dyspozycyjnymi osobowości. Kształtowanie zadań jest wyjaśnione cechami temperamentu, nie cechami charakteru. Jednym z predyktorów kształtowania zadań jest unikanie szkody ($\beta=-0,42$). Jak się okazuje, większą skłonność do wprowadzania zmiany w otoczeniu posiadają pracownicy otwarci i pewni siebie, czyli pracownicy z niższym poziomem unikania szkody. Wynika to z tego, że cechują się oni wyższym poziomem zaufania, co sprzyja łatwiejszemu dostosowywaniu się do zmian oraz częstszemu podejmowaniu ryzyka⁷¹. Jest to postawa sprzyjająca dokonywaniu zmian w swojej pracy. Kolejnym i znacznie słabszym predyktorem kształtowania zadań jest wytrwałość ($\beta=0,16$), określająca pracowników kierujących się adaptacyjną strategią behawioralną (Cloninger i in., 1994) w celu osiągnięcia skutecznego sposobu działania. Przez stawianie sobie wyzwań oraz zwiększanie własnych wysiłków pracownicy usprawniają swoją pracę, jednocześnie zwiększając efektywność swoich działań. Jest to postawa związana ze zmianami wokół własnych zadań, czyli podejmowanie się zachowań obejmujących kształtowanie zadań.

Nawiązując do kolejnego obszaru kształtowania pracy, tj. kształtowania relacji interpersonalnych, ustalono dwa czynniki objaśniające: jedna cecha temperamentalna uzależnienie od nagrody i jedna charakterologiczna: skłonność do współpracy. Uzależnienie od nagrody ($\beta=0,40$) cechuje pracowników, którzy chętnie nawiązują pozytywne relacje z innymi ludźmi oraz posiadają

⁶⁹ B. Wojciszke, *Psychologiczne różnice płci*, „Wszechświat: Tydzień mózgu” 2012, vol. 113 (1–3), s. 16.

⁷⁰ A.B. Bakker, A.R. Muñoz, A.I. Sanz Vergel, *Modelling job...*, p. 15.

⁷¹ C.R. Cloninger, T.R. Przybeck, D.M. Svrakic, R.D. Wetzel, *The Temperament and Character...*, p. 169–191.

umiejętności komunikacyjne⁷². Ta wrażliwość na sygnały społeczne może być pomocna przy tworzeniu oraz utrzymywaniu relacji z innymi ludźmi, czyli przy ich kształtowaniu. Kolejnym predyktorem kształtowania relacji interpersonalnych, dużo słabszym niż pierwszy, jest skłonność do współpracy ($\beta=0,17$) będąca pożądaną cechą w pracy zespołowej, gdyż sprzyja zacieśnianiu więzi i pogłębianiu współzależności społecznej⁷³. Skłonność do współpracy wynika z określonych predyspozycji pracownika. Jego postawa akceptacji innych, empatia czy wyrozumiałość pozwalają na dobieranie znajomości względem własnych potrzeb zawodowych. W efekcie tych cech oraz skłonności do współpracy pracownik posiada dobre stosunki z innymi ludźmi, może skorzystać z ich pomocy, służyć własnymi radami, i regulować intensywność relacji z wybranymi współpracownikami.

Kształtowanie myślenia o pracy jest objaśniane dwoma czynnikami charakteru pracownika. Pierwszym jest autotranscendencja ($\beta=0,39$) cechująca pracowników spełnionych i w pełni cieszących się tym, co robią. Są to osoby rozumiejące swój cel w życiu⁷⁴, co przekładając na sytuację zawodową odzwierciedla się w odnalezieniu sensu swojej pracy. Zachowania takich pracowników obejmują twórczą postawę i służą uzyskaniu satysfakcji z własnych działań, czyli opierają się na kształtowaniu własnego myślenia o pracy. Drugim predyktorem, będącym o wiele słabszym niż poprzedni czynnik, jest skłonność do współpracy ($\beta=0,19$) określająca ludzi wyrozumiałych i gotowych do niesienia pomocy innym⁷⁵. Taka postawa skutkuje przypisywaniem większego znaczenia relacjom oraz zadaniom w pracy, o za tym idzie pozwala ona na modyfikowanie myślenia o pracy. Misja pracy wykracza poza cele doraźne, dochodowe i komercyjne. Praca staje się ważna społecznie, bo poprawia życie ludziom.

Predyktorami globalnego kształtowania pracy są dwie cechy temperamentu oraz wszystkie cechy charakteru. Pierwsza cecha, tj. unikanie szkody ($\beta=-0,39$) charakteryzuje osoby nieśmiałe. Jednakże osoby osiągające niskie wyniki określone są jako odważne i dynamiczne. Taka właśnie postawa ukierunkowuje pracowników do przejmowania inicjatywy oraz podejmowania spontanicznych działań⁷⁶, dzięki czemu są oni bardziej skłonni do dokonywania zmian w swojej pracy w ramach jej udoskonalenia. Kolejnym predyktorem, nieco słabszym od pierwszego, jest uzależnienie od nagrody ($\beta=0,32$) opisujące pracowników

⁷² Ibidem.

⁷³ Ibidem.

⁷⁴ Ibidem.

⁷⁵ Ibidem.

⁷⁶ Ibidem.

skłonnych do kształtowania swojej pracy nie tylko ze względu na swoją wrażliwość społeczną, ale także dzięki zdolności do poświęceń, co pozwala sądzić, że mają oni skłonność do systematycznego angażowania się w swoje zadania. Następnym predyktorem, niewiele słabszym od poprzedniego, jest samokierowanie ($\beta=-0,28$), w którym niskie wyniki osiągają pracownicy niezorganizowani, co utrudnia im stawianie oraz realizowanie własnych celów⁷⁷. Wynik ten jest zaskakujący, gdyż nie pokrywa się on z wcześniejszymi badaniami⁷⁸, gdzie wskazywano, że raczej kontrolowanie własnej pracy służy jej kształtowaniu, ponieważ tacy pracownicy chętniej dostosowują swoje działania do celów zawodowych. Wynik badania może być wywołany tym, że im mniejszą odpowiedzialność za swoje działania mają pracownicy, tym chętniej dokonują zmian w swojej pracy. Kolejnym predyktorem, słabszym od poprzedniego, jest autotranscendencja ($\beta=0,24$) określająca osoby kreatywne i natchnione. Pozwala to pracownikom na dopasowanie pracy do własnych potrzeb, co za tym idzie na jej usprawnienie. Zachowania osób z wysokim poziomem autotranscendencji są ukierunkowane na postawę służącą satysfakcji ze swoich działań. Ostatnim, najslabszym predyktorem, jest skłonność do współpracy ($\beta=0,15$), czyli cecha określająca osoby starające się tak bardzo, jak tylko potrafią współpracować z innymi ludźmi⁷⁹. Ich nieustanne zaangażowanie jest procesem podnoszącym poziom satysfakcji ze swojej pracy, co jest nadrzędnym celem kształtowaniu pracy.

Zaskakującym wynikiem okazała się nieistotna rola poszukiwania nowości, które ostatecznie nie znalazło się w żadnym modelu kształtowania pracy. Poszukiwanie nowości jest cechą temperamentu, która pomimo pozytywnej zależności z globalnym kształtowaniem pracy ($r=0,30$) nie okazała się istotnym predyktorem dla kształtowania pracy. Nie jest wykluczone, że ta cecha temperamentna jako współzależna z dwoma innymi czynnikami, unikaniem szkody oraz uzależnieniem od nagrody (odpowiednio, $r=0,52$; $r=0,4$) została pominięta w analizach regresji. Wprowadzenie jej do modelu regresji nie poprawia albo poprawia nieznacznie wartość predykcyjną modeli. Oznacza to, że poszukiwanie jest czynnikiem związanym z kształtowaniem pracy (por. wynik korelacji), ale z pewnością nie kluczowym, dobrze zastępowalnym przez inne cechy temperamentu. Alternatywnym wyjaśnieniem tego wyniku może być efekt poszukiwania nowości. Okazuje się, że pomimo zaangażowania i ciekawości poznawczej,

⁷⁷ Ibidem.

⁷⁸ M. Tims, A.B. Bakker, D. Derks, *Development and validation...*, p. 173–186.

⁷⁹ C.R. Cloninger, T.R. Przybeck D.M. Svrakic R.D. Wetzel, *The Temperament and Character...*, p. 169–191.

osoby posiadające wysoki poziom poszukiwania nowości bardzo szybko się nudzą i wycofują, kiedy ich cele nie zostają odpowiednio szybko spełnione, co może wyzwać niechęć do nieustannego lub systematycznego angażowania się w wykonywanie zadań. Są także osobami mało wytrwałymi, co osłabia chęć usprawniania i doskonalenia własnej pracy.

Przeprowadzone badanie pozwala na przypisanie znaczącej roli dyspozycji do kształtowania pracy, co daje możliwość skutecznego dopasowania form modyfikowania swojej pracy. Uzyskane wyniki mogą mieć także istotne zastosowanie w obszarach psychologii pracy, przede wszystkim pozwalają one – na podstawie znajomości cech temperamentu i charakteru – prognozować, czy i w jakim obszarze pracownik może kształtować swoją pracę. Zaobserwowany układ czynników osobowościowych względem konkretnych obszarów kształtowania pracy ukazuje relację pomiędzy kształtowaniem zadań a temperamentem, pomiędzy kształtowaniem relacji interpersonalnych a temperamentem i charakterem oraz relację pomiędzy kształtowaniem myślenia o pracy a charakterem. Pozwala to sądzić, że zachowanie w każdym z obszarów jest ugruntowane w określonym zbiorze cech.

Bibliografia

- Ashford S., Black J.S., *Proactivity during organizational entry: The role of desire for control*, „Journal of Applied Psychology” 1996, vol. 81 (2).
- Bakker A.B., Demerouti E., *The job demands – Resources model: state of the art*, „Journal of Managerial Psychology” 2007, vol. 22 (3).
- Bakker A.B., Muñoz A.R., Sanz Vergel A.I., *Modelling job crafting behaviours: Implications for work engagement*, „Human Relations” 2015.
- Bakker A.B., Schaufeli W.B., Leiter M.P., Taris T.W., *Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology*, „Work & Stress” 2008, vol. 22 (3).
- Bakker A.B., Tims M., Derks D., *Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement*, „Human Relations” 2012, vol. 65 (10).
- Bedyńska S., Brzezicka A., *Statystyczny drogowskaz*, SWPS Academica, Warszawa 2007.
- Berg J.M., Dutton J.E., Wrzesniewski A., *What is job crafting and why does it matter?* 2008 University of Michigan, Ross school of business, https://www.researchgate.net/publication/332496001_Personal_Values_and_Innovative_Behavior_of_Employees (dostęp: 07.03.2019).
- Berg J.M., Wrzesniewski A., Dutton J.E., *Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity*, „Journal of Organizational Behavior” 2010, vol. 31.
- Bipp T., Demerouti E., *Which employees craft their jobs and how? Basic dimensions of personality and employees' job crafting behaviour*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology” 2015, vol. 88.

- Carmeli A., Spreitzer G.M., *Trust, Connectivity, and Thriving: Implications for Innovative Work Behavior*, „Journal of Creative Behavior” 2009, vol. 43 (3).
- Cloninger C.R., Przybeck T.R., Svrakic D.M., Wetzel R.D., *The Temperament and Character Inventory (TCI): a guide to its development and use*, St. Louis, Missouri, Center for Psychobiology of Personality, Washington University 1994.
- Cloninger C.R., Svrakic D.M., Przybeck T.R., *A psychobiological model of temperament and character*, „Archives of General Psychiatry” 1993, vol. 50.
- Gasiul H., *Psychologia osobowości. Nurty, teorie, koncepcje*, Difin, Warszawa 2016.
- Gray J.A., *Perspectives on anxiety and impulsivity: A commentary*, „Journal of Research in Personality” 1987, vol. 21.
- Gray J.A., *The neuropsychology of temperament*, [w]: J. Strelau, A. Angleitner (red.), *Explorations in temperament: international perspectives on theory and measurement*, Plenum Press, New York 1991.
- Hornowska E., *Temperamentalne uwarunkowania zachowania: badania z wykorzystaniem kwestionariusza TCI R.C. Cloningera*, Bogucki Wyd. Nauk, Poznań 2003.
- Jang K.L., Vernon P.A., Livesley W.J., *Behavioural-Genetic Perspectives on Personality Function*, „Canadian Journal of Psychiatry” 2001, vol. 46.
- Kasprzak E., Michalak M., Minda M., *Kwestionariusz Kształtowania Pracy – KKPracy. Polska Adaptacja Narzędzia*, „Psychologia społeczna” 2017, 12, vol. 4 (43).
- Kohn M., Schooler C., *Praca, a osobowość. Studium współzależności*, PWN, Warszawa 1986.
- Lu C., Wang H., Lu J., Du D., Bakker A.B., *Does work engagement increase person–job fit? The role of job crafting and job insecurity*, „Journal of Vocational Behavior” 2014, vol. 84.
- Lyons P., *The crafting of Jobs and Individual Differences*, „Journal of Business and Psychology” 2008, vol. 23.
- Morrison E.W., Phelps C.C., *Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change*, „Academy of Management Journal” 1999, vol. 42.
- Niessen C., Weseler D., Kostova P., *When and why do individuals craft their jobs? The role of individual motivation and work characteristics for job crafting*. *Erschienen*, „Human Relations” 2016, vol. 69.
- Parker S.K., Ohly S., *Designing motivating work*, [w:] R. Kanfer, G. Chen, R. D. Pritchard (Eds.), *Work motivation: Past, present, and future*, Routledge, New York 2008.
- Petrou P., Demerouti E., Schaufeli W.B., *Crafting the Change: The Role of Employee Job Crafting Behaviors for Successful Organizational Change*, „Journal of Management” 2018, vol. 44 (5).
- Petrou P., Demerouti E., Schaufeli W.B., *Job Crafting in Changing Organizations: Antecedents and Implications for Exhaustion and Performance*, „Journal of Occupational Health Psychology” 2015, vol. 20 (4).
- Roczniewska M., Puchalska M., *Are managers also crafting leaders? The link between organizational rang, autonomy and job crafting*, „Polish Psychological Bulletin” 2017, vol. 48 (2).
- Sakuraya A., Shimazu A., Eguchi H., Kamiyama K., Hara Y., Namba K., Kawakami N., *Job crafting, work engagement, and psychological distress among Japanese employees: a cross-sectional study*, „Biopsychosoc Med.” 2017, vol. 11 (6).
- Samochowicz J., Fiszler-Piosik E., Kucharska-Mazur J., Horodnicki J., *Wpływ genów na kształtowanie się cech osobowości*, „Psychiatria Polska” 2000, vol. 34 (1).

- Shin J., Taylor S., Seo M., *Resources for change: The relationship of organizational inducements psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change*, „Academy of Management Journal” 2012, vol. 55 (3).
- Stanisławek J., *Podstawy statystyki*, Polit. Warszawska, Warszawa 2010.
- Tims M., Bakker A.B., Derks D., *Development and validation of the job crafting scale*, „Journal of Vocational Behavior” 2012, vol. 80.
- Tims M., Bakker A.B., Derks D., Van Rhenen W., *Job crafting at the team and individual level: Implications for work engagement and performance*, „Group & Organization Management” 2013, vol. 38 (4).
- Van Hooff M.L., Van Hooft E.A., *Boredom at work: Proximal and distal consequences of affective work-related boredom*, „J Occup Health Psychol.” 2014, vol. 19.
- Wang Z., Lu H., Wang X., *Psychological resilience and work alienation affect perceived overqualification and job crafting*, „Social Behavior and Personality: An international journal” 2019, vol. 47 (2).
- Wojciszke B., *Psychologiczne różnice płci*, „Wszechświat: Tydzień mózgu” 2012, vol. 113 (1–3).
- Wontorczyk A., *Niebezpieczne zachowania kierowców. Psychologiczny model regulacji*, UJ, Kraków 2011.
- Wrzesniewski A., Dutton J.E., *Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work*, „The Academy of Management Review” 2001, vol. 26.
- Wrzesniewski A., LoBuglio N., Dutton J.E., Berg J.M., *Job Crafting and Cultivating Positive Meaning and Identity in Work*, „Advances in Positive Organizational Psychology” 2013, vol. 1.
- Zhang L., Lu H., Li F., *Proactive personality and mental health: The role of job crafting*, „PsyCH Journal” 2018, vol. 7.