

Janusz Rymaniak

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Ekonomii, Katedra
Pracy i Polityki Społecznej
janusz.rymaniak@ue.poznan.pl

WŁAŚCIWOŚCI PRACY – EWOLUCJA ROZWIĄZAŃ TEORETYCZNYCH I ZASTOSOWAŃ PRAKTYCZNYCH

Streszczenie: Autor przedstawia koncepcję właściwości pracy Oldhama i Hackmana, powstałą jako rozszerzenie koncepcji dwuczynnikowej motywacji Herzberga. Pierwotny model JCM został rozszerzony o koncepcje i narzędzia oraz przekształcony w teorię. Dokonano analizy literatury problemu oraz kierunków poszukiwań metodologicznych i zastosowań praktycznych modelu zaproponowanych w latach 2000-2012.

Słowa kluczowe: model właściwości pracy, teoria właściwości pracy, motywacja wewnętrzna.

Klasyfikacja JEL: J23, D03.

Wstęp

Wzrost znużenia i monotonii pracy, wywołany dynamicznym rozwojem postępu technicznego oraz upraszczaniem pracy, spowodował poszukiwania rozwiązań teoretycznych tego ważkiego praktycznie problemu. W końcu lat pięćdziesiątych ukazała się koncepcja dwuczynnikowa Herzberga. Autor wskazywał, że istnieją czynniki wewnętrzne, zwane motywatorami (przykładowo: osiągnięcia, uznanie, sama praca, odpowiedzialność, awans, rozwój osobisty), tworzące określony poziom satysfakcji. Jednocześnie jednak oddziałują na człowieka czynniki zewnętrzne, jak polityka administracyjna, nadzór (zarządzanie), warunki pracy, relacje interpersonalne, pensja, dane, bezpieczeństwo pracy czy też życie osobiste. Są to tak zwane czynniki higieny, których nieobecność lub niski poziom wywołuje brak satysfakcji. Rozszerzając i kontynuując proble-

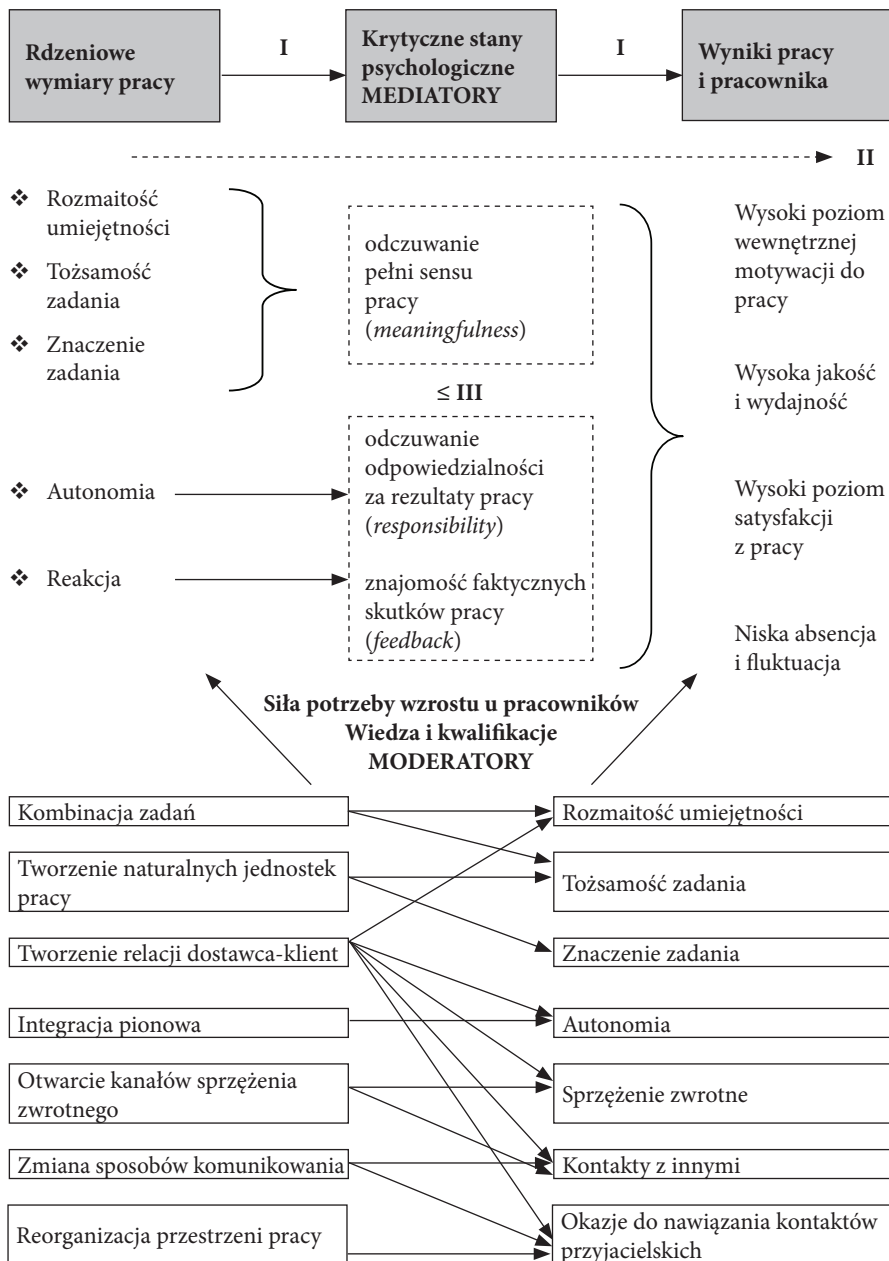
matykę badań, J.R. Hackman i G.R. Oldham skonstruowali model właściwości (charakterystyki) pracy, a następnie, konstruując kwestionariusz diagnostyczny pracy (JDS) oraz posługując się siedmiopunktową skalą Likerta, opracowali konstrukcję obliczania motywacyjnego potencjału pracy (MPS), co umożliwiło operacyjne wykorzystanie rozbudowywanej teorii właściwości pracy [Hackman i Oldham 1976, s. 250–279; Hackman 1977, s. 242–256; Parker, Ohly 2010, s. 268–285; Grant, Fried i Juillerat 2010, s. 417–45; Gibbs, Levenson i Zoghi 2010, s. 107–154; Hackman i Oldham 2010, s. 463–479; Skowron-Mielnik 2012, s. 30–31]. Układ konstrukcyjny modelu przedstawiono na rysunku.

1. Konstrukcja teoretyczna modelu i teorii cech pracy

W konstrukcji teoretycznej wydzielono pięć głównych wymiarów pracy, przy czym trzy pierwsze zaliczają teoretycy do tak zwanych podstawowych („prymarnych”), czyli oddających istotę treści pracy. Wymiar autonomii ma bowiem uwarunkowanie technologiczno-organizacyjne, zaś informacja zwrotna zależy od relacji zarządzania. Wymienione kryteria tworzą krytyczne stany (odczucia) psychologiczne, pełniące rolę pośredniczącą (mediatorów) – wymiary treści tworzą poczucie sensu pracy, autonomia poczucie odpowiedzialności, zaś relacje zarządzania wpływają na znajomość efektów pracy. Autorzy zakładali, że pracownicy doświadczający wymienionych trzech stanów psychologicznych będą w pełni umotywowani do pracy. Wyrażałoby się to w uzyskiwaniu pożądanych efektów (zachowań) ekonomicznych, skutkujących pożądanymi poziomami wewnętrznej motywacji, wydajności, zadowolenia z pracy, absencji i fluktuacji. Uwzględniono także fakt, że istnieją różne przyczyny pracy i poziomy możliwości pracowników. Wydzielono więc dwie grupy adresatów, uznając za czynniki moderujące odczuwaną przez pracownika siłę potrzeby wzrostu oraz wiedzę i umiejętności (później dodano trzeci moderator – satysfakcję z kontekstu pracy [Hackman i Oldham 2010, s. 464–465]).

Autorzy opracowali kwestionariusze do zbierania danych empirycznych – JDS oraz JRF, za których pomocą zbierano informacje dotyczące cech pracy i pracowników. W skali indywidualnej określa się poziom występowania cech dla obliczania motywacyjnego potencjału działania (MPS). Przy siedmiopunktowej skali Likerta przyjmuje on wartość maksymalną 7^3 , czyli 343. Za optymalny uznaje się poziom wartości 5, co oznacza wykorzystanie $5/7$, czyli 71,4% pojemności skali lub 36,4% pojemności MPS. W praktyce wykorzystywano te dane do opracowania stanowiskowych profilów pracy.

W skali zbiorowości zebrane dane opracowuje się w szeregi statystyczne. Służą one do określenia na pierwszym etapie intensywności występowania stanów psychologicznych, zaś na następnym etapie współwystępowania z wynikami i zachowaniami ekonomicznymi.



Linie oznaczone cyframi rzymskimi oznaczają warianty I, II określania wpływu statystycznego. Prostokąty w krytycznych stanach psychologicznych (wariant III) obrazują relację wariantu Rymaniaka

Konstrukcja modelu właściwości pracy (JCM), postulowane warianty rekonstrukcji oraz podstawowe interwencje przekształcające wymiary zadań

Źródła: Opracowano na podstawie: [Hackman 1977, s. 242–251]

Wykorzystuje się w badaniach różnorodne wskaźniki i metody statystyczne. Podstawowe znaczenie ma wskaźnik alfa Cronbacha, określający spójność (rzetelność) skali, czyli odpowiadający na pytanie: na ile pozycje wchodzące w skład skali badają to samo zjawisko. Bada się także poziom współwystępowania zjawisk za pomocą współczynnika korelacji Pearsona. Zastosowanie znajdują takie narzędzia, jak test t-Studenta (dla porównania grup danych), ANOVA (z jakim prawdopodobieństwem wyodrębnione czynniki mogą być powodem różnic między obserwowanymi średnimi grupowymi), test Duncana (po fakcie stwierdzenia za pomocą analizy wariancji braku równości między średnimi. Testy te bywają też nazywane testami grupowań jednorodnych, gdyż po ich zastosowaniu możemy otrzymać grupy średnich).

Teoria stanowi podstawę do podejmowania działań mających na celu strukturyzację procesów pracy, czyli jej przeprojektowywanie, w celu doboru składowych czyniących pracę bardziej atrakcyjną i mniej rutynową. Podstawowe sposoby i obszary działań ukazano na rysunku [Hackman 1977, s. 248]. Teorię cech pracy zastosowano także dla grupowych form organizacji pracy.

Konstrukcja rysunku odzwierciedla mechanizm konstrukcji właściwości (cech) pracy. Poszczególne wymiary rdzeniowe tworzą krytyczne stany psychologiczne, co weryfikuje się statystycznie. Następnie stany te wpływają na poziom kształtowania się wyników pracy i pracownika. Relacje istotności i siły związku także bada się statystycznie. Ukazano to w postaci wektora I na rysunku.

2. Kierunki poszukiwań teoretycznych

Prawie czterdziestoletnia aktualność prezentowanego konstruktu teoretycznego wywołała poszukiwania teoretyczne oraz próby doskonalenia w działaniach praktyki. Zastrzeżenia teoretyczne dotyczyły rozszerzenia założeń wymiarów pracy, stanów psychologicznych, metodyki statystycznej badań oraz celowości stosowania modelu po tak długim czasie ewolucji procesów pracy. Badania praktyczne były związane z sensownością aplikacji modelu dla opracowania profilów pracy oraz badaniem motywacji w skali organizacji i zbiorowości pracowniczych. Główne kierunki dociekań oraz zastosowań ukazano w tabeli.

Istotne uwagi teoretyczne na tle przeglądu literatury problemu oraz badań własnych w RPA poczynił Boonzeier. Na podstawie testów zmiennych i relacji między zmiennymi zawartymi w modelu stwierdza on reprezentatywność składowych pracy przez pięć głównych wymiarów modelu. Nie znaleziono jednak dowodów na multiplikatywne (funkcja liniowa) oddziaływanie MPS oraz kształtowanie wyników osobistych i pracy. Wyniki nie potwierdzają wpływu mediatora krytycznych stanów psychicznych na wyniki pracy w tzw. relacjach zwrotnych, określonych przez model. Postulowane relacje między właściwościami pracy i stanami psychicznymi nie są również potwierdzone przez dowody em-

piryczne. Rola siły potrzeby wzrostu, wiedzy i umiejętności oraz właściwości środowiska pracy jako moderatorów relacji między właściwościami pracy i stanów psychicznych, jak również relacje między stanami psychologicznymi a efektami osobistymi i pracy, są poważnie kwestionowane [także na tle badań z 2001 roku – Boonzaier i Boonzaier 2008]. Takie same zastrzeżenia zgłaszają także inni badacze. Podnosi się fakt, że zbiorczy wpływ cech pracy jest większy w wynikach uczuciowych (satisfakcja oraz motywacja) aniżeli w behawioralnych, do których zaliczają wydajność, fluktuację oraz absencję. Brak przy tym potwierdzenia istotności związków pomiędzy cechami pracy a krytycznymi stanami psychologicznymi [np. Parker, Wall i Cordery 2001, s. 413–440; Hadi i Adil 2010, s. 298].

Wybrane studia teoretyczne i badania empiryczne cech pracy po 2000 roku

Nazwisko, rok publikacji, cechy próby	Główne wnioski z badań	Elementy dyskusyjne
S.J. Behson, E.R. Eddy i S.J. Lorenzet, 2000	Porównanie badań modelu oryginalnego i dwuetapowego (bez moderatorów). Statystyczne potwierdzenie, że umiejętność, różnorodność i znaczenie zadania może nie wpływać bezpośrednio na wydajność i motywację, ale są niezbędne dla osiągnięcia sensu pracy	Redukcja modelu może zniekształcać informacje i wywoływać błędne oddziaływanie na pracowników
R. Saavedra i S.K. Kwun, 2000 370 kierowników z 26 instytucji	Wpływ cech pracy i moderatora (potrzeba wzrostu) na stany uczuciowe i dwuwymiarowe badania: stany pozytywne (entuzjizm – znużenie) oraz negatywne (zdenerwowanie – odprężenie). Autonomia zadania, znaczenie i reakcja mogą służyć pobudzaniu, wzmacnianiu i zachowaniu pracy. Czynniki pracy wywierają wpływ przez uczuciowe oddziaływanie na poznanie i motywację	Badania wielokrotne mogą efektywnie oszacować wpływ cech pracy na uczucia i nastroje. Najlepiej rozszerzyć badania o czynniki demograficzne i organizacyjne
M.V. Thakor i A.W. Joshi, 2005 281 sprzedawców	Adaptacja cech JCM do zawodu sprzedawcy	
R.F. Piccolo i J.A. Colquitt, 2006 217 zweryfikowanych kwestionariuszy	Cechy pracy, wrodzona motywacja i zaangażowanie w osiągnięcie celu jako mediatorzy wpływu transformacyjnego przywództwa na wydajność pracy	Wyjaśnienie szczegółowe relacji przyczynowo-skutkowych przywództwa transformacyjnego i cech pracy

Y. Fried i in., 2007 Analiza teoretyczna	Wzrost liczby moderatorów: indywidualna siła potrzeby wzrostu GNS); wiedza i umiejętności; satysfakcja kontekstu odnośnie do nadzorców, rówieśników, wynagrodzenia i bezpieczeństwa pracy. Czas jako kontekst dynamizujący – subiektywnie i obiektywnie	Rozszerzenie o pracowników bez potrzeby wzrostu
F.P. Morgeson i S. E. Humphrey, 2008 Analiza teoretyczna	Model integratywny projektowania pracy, z trzema źródłami cech pracy (10 zadaniowych, 4 społeczne i 9 kontekstowych) i dopasowaniem do cech pracownika: 6 zadaniowych, 3 społecznych i 3 kontekstowych. Próba określenia uwarunkowań, z koncepcjami pracy zwartej i rozproszonej	
B. Boonzaier i M. Boonzaier, 2008 Badania call center	Wzbogacanie pracy w call center, na bazie cech JCM	Rekomendacje: zadania mieszane, łączenie naturalnych części pracy, tworzenie relacji z klientem, pionowe łączenie funkcjonalnych elementów, otwieranie kanałów informacji zwrotnej
J.J. Johari i K.K. Yahya, 2009 Analiza literatury	Cechy pracy, tj. tożsamość zadania, różnorodność umiejętności, znaczenie zadania, autonomia oraz reakcja wpływają bardzo istotnie na wydajność pracy, zachowania organizacyjne i satysfakcję z pracy	
E.C. Dierdorff i F.P. Morgeson, 2009 Badania kwestionariuszowe cech u 47 137 pracowników w 309 zawodach.	Analiza deskryptorów (tj. cech pracy zweryfikowanych w analizie pracy – Brannick) z wydzieleniem deskryptorów pracy (zadania, obowiązki) oraz ukierunkowanych na pracownika (wiedza, umiejętności, zdolności, cechy osobowości – KSAOs)	Różnice w weryfikacji deskryptorów - największa konsekwencja w specyfice i skrajnościach obserwowalności (zadania i cechy osobowości), raczej podobne wyniki w odpowiedzialności, wiedzy i umiejętnościach
J. Johari, D.A. Che Mit i K. K. Yahya, 2009a 100 pracowników instytucji użyteczności publicznej w Kedah (Malezja)	Cechy pracy wykazują ważność istotną statystycznie (α Cronbacha > 0,61, całkowita wewnętrzna zgodność skali = 0,756)	Wartość korelacji (0.18 do 0.59) sugeruje współzależność czynników, ale zostawia miejsce na określenie niezbadanych

R. Hadi i A. Adil, 2010 150 kierowników banków Pakistan	Cechy pracy wyjaśniają empirycznie 8% niezgodności zewnętrznej motywacji oraz porównawczo - 17% przypadku wrodzonego motywacja. Tożsamość zadania najważniejsza dla wrodzonej motywacji, reakcja - dla zewnętrznej motywacji	Brak potwierdzenia związków między cechami pracy i krytycznymi stanami psychologicznymi
F. Coelho i M. Augusto 2010 460 pracowników usług	Autonomia, różnorodność, tożsamość i reakcja mają pozytywne główne skutki na kreatywności. Znaczenie zadania - nie ma żadnego znaczącego głównego skutku na kreatywności	Ograniczenie wpływu autonomii przy niskiej tożsamości (ograniczony kontakt z klientami, częściowa znajomość ich potrzeb), pozytywny wpływ autonomii tylko w pracach bogatych w reakcję
R. Zare, M. Jajarmi-Zadeh i N. Abbasi, 2010 183 pracowników rolnych prowincji Fars	Organizacja pracy i sprzężenie zwrotne mają większy wpływ w organizacjach uczących się na motywacyjny charakter pracy	
J. Rymaniak, 2010 180 pracowników	Założenie, że średnia cech „rdzenia” (pełnia sensu pracy) $\leq$ wartości cech swobody (odpowiedzialności), sprzężenia zwrotnego (wiedzy o efektach), cech komunikacyjnych, społecznych itp. Proaktywność pracowników	Empiryczna weryfikacja potencjału „wyścigu szczurów” – 5% liderów oraz 7,5% zaplecza – w potencjale organizacji = nie więcej niż co 8 pracownik
J. Johari, K.K. Yahya, D.A. Che Mit i A. Omar, 2011	Weryfikacja empiryczna prawidłowości adaptacji kwestionariusza JDS dla Malezji. Wewnętrzna zgodność wiarygodności wszystkich wymiarów, α Cronbacha $> 0,6$	

Źródła: [Behson, Eddy i Lorenzet, 2000, s. 170–189; Saavedra i Kwun, 2000, s. 131–146; Thakor i Joshi, 2005, s. 584–592; Johari i Yahya, 2009, s. 145–152; Fried i in., 2007, s. 911–927; Morgeson i Humphrey, 2008, s. 39–91; Dierdorff i Morgeson, 2009, s. 601–628; Hadi i Adil, 2010, s. 294299; Johari, Che Mit i Yahya, 2009a, s. 58–71; Zare, Jajarmizadeh i Abbasi, 2010, s. 1253–1259; Coelho i Augusto, 2010, s. 426–438; Rymaniak, 2010, s. 198–213].

Zakres i siła wpływu są również istotne dla wyboru i efektywności oddziaływania moderacyjnego. Średnie charakterystyki pracy działają na wydajność, ale słabiej na satysfakcję z pracy. Odnotowuje się także, że percepcje pracownika w zakresie cech pracy są inne niż obiektywne miary, a wyniki badań są znaczące poznawczo, gdy używa się miary wpływu kompleksowego, a nie oddzielnych miar ilościowych i jakościowych [French i in. 2011, s. 252–253].

Weryfikacji poddano także cechy pracy, wydzielając deskryptory związane z pracą oraz wymaganiami w stosunku do pracowników. Tutaj stwierdzono na dużej próbie badawczej, że największa konsekwencja dotyczy zadań i cech osobowości, natomiast raczej podobne wyniki dotyczą kryteriów odpowiedzialności, wiedzy i umiejętności [Dierdorff i Morgeson 2009, s. 601–628].

W badaniach inicjowanych przez Behsona dokonuje się także oceny ścieżki II na rysunku, czyli bezpośredniego wpływu cech (wymiarów) na wyniki, z pominięciem roli i znaczenia krytycznych stanów psychologicznych (CPS). Autor bada znaczenie układu strukturalnego trzech bloków tych stanów, sensowności metodycznej i merytorycznej kolejności i roli tych bloków dla interpretacji wyników, stosuje przy tym metody wag Johnsona. Wyniki badań potwierdzają, że umiejętność, różnorodność i znaczenie zadania mogą nie wpływać bezpośrednio na wydajność i motywację, ale są niezbędne do osiągania sensu pracy. Ma to istotne znaczenie z punktu widzenia kryteriów sprawiedliwości, zwłaszcza w wymiarze rozdzielczym [Behson, Eddy i Lorenzet 2000, s. 170–189; Behson 2010, s. 43–55]. Pomijanie zatem krytycznych stanów psychologicznych nie tylko stanowi błąd metodyczny, ale i może wpływać dezinformacyjnie na interpretację wyników badań oraz antymotywacyjnie.

Do zupełnie nowych kierunków poszukiwań teoretycznych należą próby rozszerzenia liczby i rodzajów cech oraz wymiarów kontekstowych. Najszerszą koncepcją jest wariant integratywny Morgesona, zawierający 23 cechy pracy oraz 12 cech pracowników, grupowane zadaniowo, społecznie i kontekstowo [Morgeson i Campion 2002; Morgeson i Humphrey 2006; Humphrey, Nahrgang i Morgeson 2007; Morgeson i Humphrey, 2008]. Wydaje się jednak, że tak szerokie podejście będzie utrudniało badania statystyczne (weryfikację empiryczną związków i siły wpływu) oraz interpretację wyników. W tym samym kierunku zmierzają poszukiwania badaczy hinduskich, którzy proponują rozszerzenie cech modelowych o inżynierię pracy, wzbogacenie pracy; jakość pracy i życia oraz społeczne przetwarzanie informacji, dla rozszerzenia kapitału społecznego [Garg i Rastogi 2006, s. 572–587].

Jeszcze inną propozycją teoretyczną jest koncentracja uwagi na krytycznych stanach psychologicznych, a zwłaszcza relacji pomiędzy średnią trzech podstawowych „cech rdzeniowych”, a wartościami pozostałych cech (zmiennych). W propozycji zgłoszonej przez Rymaniaka, a określonej na rysunku jako wariant III, przynajmniej osiągnięcie poziomu pełni sensu pracy przez wartości pozostawiające

stałych zmiennych jest doświadczaniem motywacyjności [Rymaniak 2010, s. 198–213]. Niższe wartości oznaczają powstanie określonego i wymiennego wartościowo w poszczególnych cechach pola niemotywacyjności pracy, zaś zdecydowanie wyższe wartości pozostałych zmiennych od wartości cech podstawowych – brak wykorzystania możliwości proroelacyjnych oraz proaktywnych pracownika [stosownie do nurtów ujętych w: Grant i Shin 2011; Grant, Fried i Juillera 2010]. Zastosowana metoda umożliwiła empiryczne określenie poziomu i zakresu występowania w badanej organizacji „wyścigu szczurów” oraz określenie zbioru potencjalnych liderów i pracowników ukierunkowanych proaktywnie.

3. Kierunki aplikacji praktycznych

Badania praktyczne dotyczą głównie weryfikacji adaptacyjnych modelu do gospodarek narodowych i były przeprowadzane dla poszczególnych sektorów lub rodzajów działalności. W tabeli ujęto część badań adaptacyjnych dotyczących pracowników rolnych oraz kierowników banków w Pakistanie, pracowników usług w Portugalii, użyteczności publicznej w Malezji, centrów usług w RPA, sprzedawców w Kanadzie oraz przedstawicieli różnorodnych zawodów w USA. Zakres tych badań był jednak szerszy geograficznie, gdyż nie uwzględniono w niniejszym artykule posiadanych wyników badań dla gospodarek i zawodów w Indonezji, Tajwanie, Indiach, Australii, Hongkongu, Chinach. Ich cechą specyficzną jest badanie: prawidłowości adaptacji kwestionariusza JDS do zastosowania w danej gospodarce lub zawodach; związku pomiędzy klasyczną organizacją pracy a nowymi formami (np. organizacje uczące się w rolnictwie Pakistanu) oraz wpływu poszczególnych stanów (np. autonomii) na wyniki.

Mniejsze zastosowanie mają indywidualne pomiary MPS (potencjału motywacyjnego), gdyż do praktyki weszły koncepcje kompetencji. Profilowanie kompetencji zastąpiło dotychczasowe próby operacyjnego stosowania MPS w praktyce, co wynika także z większej przejrzystości i prostoty tego narzędzia od opartego na skokowych wartościach miernika potencjału motywacyjnego.

Zakończenie

Fenomen koncepcji charakterystyki (cech, właściwości) pracy polega zarówno na ponad trzydziestoletniej aktualności stosowania tego konstruktu teoretycznego, ale także na okresowym podsumowywaniu i proponowaniu modyfikacji i aktualizacji. Świadczy o tym choćby tematyczny zeszyt specjalny *Journal of Organizational Behavior* z 2010 roku.

W artykule ukazano główne kierunki poszukiwań teoretycznych dostosowania modelu do dynamicznie zmieniającego się charakteru współczesnej pracy. Wydaje się, że najmniejsze zastosowanie praktyczne będą miały modele i propozycje polegające na znacznym rozszerzeniu liczby cech (wymiarów), gdyż nadmierna złożoność skutkuje problemami z interpretacją wyników. Dotyczy to zwłaszcza identyfikacji siły wpływu poszczególnych komponentów (składowych) mierników kompleksowych na uzyskiwane wyniki. Do ciągle nierozwiązanych problemów należy także kwestia motywacyjności dla uzyskiwania zachowań prospołecznych, prorelacyjnych i proaktywnych, tak potrzebnych we współczesnych organizacjach.

Najciekawszym z nowych rozwiązań jest jednak niewątpliwie propozycja rozszerzenia oddziaływania motywacyjnego na pracownika na całokształt możliwości jego działań. Przyjmuje się założenie, że zagrożenie znaczenia w jednej domenie wywołuje motywację kompensacji i szukania znaczenia w innych domenach. Stąd założenie, iż **zubożenie treści sensu pracy w organizacji można skompensować poszukiwaniem w wolontariacie**. Obniżenie tożsamości, autonomii i reakcji może być kompensowane powiększeniem w epizodach pracy wolontariusza (zakładając, że kryteriami są ocena uczucia, zaufania, kompetencji i zdecydowania). Na uwagę zasługują motywy dotyczące cech zadania (prospołeczne i powiększania) oraz cech społecznych, czyli przynależności i zabezpieczenia [Grant 2012].

Zwiększanie liczby cech (wymiarów) powinno być uzupełnione zatem rozszerzeniem obszaru eksploracji na całość działań podejmowanych przez pracowników. Zwiększa to możliwości poczucia przez pracowników szansy na efektywną internalizację, czyli znalezienia pola własnej kreatywności, co jest tak istotne wobec ograniczonych szans strukturyzacji pracy kontaktowej w organizacjach.

Bibliografia

- Behson, S.J., 2010, *Using Relative Weights to Reanalyze „Settled” Areas of Organizational Behavior Research: the Job Characteristics Model And Organizational Justice*, International Journal of Management & Information System, vol. 14, no. 5, s. 43–55.
- Behson, S.J., Eddy, E.R., Lorenzet, S.J., 2000, *The Importance of the Critical Psychological States in the Job Characteristics Model: a Meta-analytic and Structural Equations Modeling Examination*, Current Research in Social Psychology, vol. 5, no. 12, s. 170–189.
- Boonzaier, B., Boonzaier, M., 2008, *From Sweatshops to Sweetshops – Job Redesign as an Innovation for Sustaining Call Centres*, University of Stellenbosch.
- Coelho, F., Augusto, M., 2010, *Job Characteristics and the Creativity of Frontline Service Employees*, Journal of Service Research, vol. 13, no. 4, s. 426–438.

- Dierdorff, E.C., Morgeson, F.P., 2009, *Effects of Descriptor Specificity and Observability on Incumbent Work Analysis Ratings*, *Personnel Psychology*, vol. 62, s. 601–628
- French, R., Reynier, Ch., Rees, G., Rumbles, S., Schermerchorn jr, J., Hunt, J., Osborne, R., 2011, *Organizational Behaviour*, 2nd ed., John Wiley & Sons, Ltd. Chichester, s. 248–253.
- Fried, Y., Grant, A. M., Levi, A. S., Hadani, M., Slowik, L.H., 2007, *Job Design in Temporal Context: A Career Dynamics Perspective*, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 28, s. 911–927.
- Garg, P., Rastogi, R., 2006, *New Model of Job Design: Motivating Employees' Performance*, *Journal of Management Development*, vol. 25, no. 6, s. 572–587.
- Gibbs, M., Levenson, M., Zoghi, C., 2010, *Why Are Jobs Designed the Way They Are*, w: Polachek, S.W., Tatsiramos, K. (eds.), *Research in Labor Economics*, vol. 30, Emerald Group Publishing Limited, s. 107–154.
- Grant, A.M., 2012, *Giving Time, Time after Time: Work Design and Sustained Employee Participation in Corporate Volunteering*, *Academy of Management Review*, forthcoming ca 2012, <http://www.management.wharton.upenn.edu/grant/Publications.htm> [dostęp: 10.09.2011].
- Grant, A.M., Fried, Y., Juillerat, T., 2010, *Work Matters: Job Design in Classic and Contemporary Perspectives*, w: Zedeck, S. (ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, DC: American Psychological Association, Washington, s. 417–453.
- Grant, A.M., Shin, J., 2011, *Work Motivation: Directing, Energizing, and Maintaining Effort (and Research)*, Forthcoming: in Ryan, R.M. (ed.), *Oxford Handbook of Motivation*, Oxford University Press.
- Hackman, J.R., 1977, *Designing Work for Individuals and for Groups*, w: Hackman, J.R., Lawler III E.E., Porter, L.W. (eds.), *Perspectives on Behavior in Organizations*, McGraw-Hill Book Company, New York, s. 242–256.
- Hackman, J.R., Oldham, G.R., 1976, *Motivation through the Design of Work: Test of a Theory*, *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 16, s. 250–279.
- Hackman, J. R., Oldham, G. R., 2010, *Not What It Was and not What it Will Be: The Future of Job Design Research*, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 31, s. 463–479.
- Hadi, R., Adil, A., 2010, *Job Characteristics as Predictors of Work Motivation and Job Satisfaction of Bank Employees*, *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, July, vol. 36, no. 2, s. 294–299.
- Humphrey, S.E., Nahrgang, J.D., Morgeson, F.P., 2007, *Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature*, *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, s. 1332–1356.
- Johari, J.J., Che Mit, D.A., Yahya, K.K., 2009, *Construct Validation of the Job Characteristics Scale in the Malaysian Public Service Setting*, *International Review of Business Research Papers*, vol. 5, no. 3, s. 58–71.
- Johari, J.J., Yahya, K.K., 2009, *Linking Organizational Structure, Job Characteristics, and Job Performance Constructs: A Proposed Framework*, *International Journal of Business and Management*, vol. 4, no. 3, s. 145–152.
- Johari, J.J., Yahya, K.K., Che Mit, D.A., Omar, A., 2011, *The Dimensions of Job Characteristics: A Validation Study in a Malaysian Context*, *International Business Management*, vol. 5, issue 2, s. 91–103.
- Kira, M., van Eijnatten, F.M., Balkin, D.B., 2010, *Crafting Sustainable Work: Development of Personal Resources*, *Journal of Organizational Change Management*, vol. 23, no. 5, s. 616–632.

- Morgeson, F.P., Campion, M.A., 2002, *Minimizing Tradeoffs When Redesigning Work: Evidence From a Longitudinal Quasi-Experiment*, *Personnel Psychology*, vol. 55, s. 589–612.
- Morgeson, F.P., Humphrey, S.E., 2006, *The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work*, *Journal of Applied Psychology*, vol. 91, s. 1321–1339.
- Morgeson, F.P., Humphrey, S.E., 2008, *Job and Team Design: Toward a More Integrative Conceptualization of Work Design*, *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 27, s. 39–91.
- Parker, S.K., Ohly, S., 2010, *Extending the Reach of Job Design Theory: Going Beyond the Job Characteristics Model*, w: Wilkinson, A., Bacon, N., Redman, T., Snell, S. (eds.), *SAGE Handbook of Human Resource Management*, SAGE Publications Ltd., London, s. 269–285.
- Parker, S.K., Wall, T.D., Cordery, J.L., 2001, *Future Work Design Research and Practice: Towards an Elaborated Model of Work Design*, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 74, s. 413–440.
- Rymaniak, J., 2010, *Relacje człowiek – praca w procesach komunikacji organizacyjnej*, w: Gołata, K., Michoń, P. (red.), *Komunikowanie w procesie zmian*, *Zeszyty Naukowe*, nr 146, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, s. 198–213.
- Saavedra, R., Kwun, S.K., 2000, *Affective States in Job Characteristics Theory*, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, s. 131–146.
- Skowron-Mielnik, B., 2012, *Elastyczna organizacja pracy w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Thakor, M.V., Joshi, A.W., 2005, *Motivating Salesperson Customer Orientation: Insights from the Job Characteristics Model*, *Journal of Business Research*, vol. 58, s. 584–592.
- Zare, R., Jajarmizadeh, M., Abbasi, N., 2010, *Relation between Job Characteristics Model (JCM) and Learning Organization (LO)*, *World Applied Sciences Journal*, vol. 8, no. 10, s. 1253–1259.

JOB CHARACTERISTICS – EVOLUTION OF THE THEORETICAL FRAMEWORK AND PRACTICAL APPLICATIONS

Abstract: The author presents the concept of job characteristics proposed by Oldham and Hackman, being an extension of Herzberg's concept of two-factor motivation. The original JCM model has been expanded by the addition of other concepts and tools, and transformed into theory. This paper presents an analysis of the subject literature and various avenues of methodological research as well as the practical applications of the model developed in the years 2000–2012.

Keywords: job characteristics model, job characteristics theory, intrinsic motivation.