

Koncepcja JCM Hackmana i Oldhama a zadowolenie telepracowników

Mateusz Hauk

Zakład Psychologii Pracy i Doradztwa Zawodowego, Instytut Psychologii,
Wydział Nauk o Wychowaniu, Uniwersytet Łódzki

Zadowolenie z pracy jest ważnym tematem, poruszonym zarówno przez teoretyków, jak i praktyków zajmujących się funkcjonowaniem przedsiębiorstw. Literatura przedmiotu dostarcza danych na temat dwóch grup czynników warunkujących satysfakcję zawodową. Są to odpowiednio czynniki dyspozycyjne, związane z osobą pracownika, jak również czynniki środowiskowe, związane między innymi z treścią wykonywanej pracy i jej formą. Jedną z najbardziej znanych koncepcji zadowolenia z pracy i motywacji wewnętrznej podmiotu jest koncepcja JCM Hackmana i Oldhama (należąca do nurtu *work – design*, wskazująca na środowiskowe uwarunkowania satysfakcji zawodowej). W niniejszym artykule zaprezentowany został model JCM wraz z podstawowymi przesłankami. Dodatkowo autor dokonał przeglądu literatury dotyczącej telepracy – nowego zjawiska na rynku pracy. Jedną z postulowanych konsekwencji wykonywania pracy w sposób niestandardowy, z wykorzystaniem nowoczesnych technologii, jest zwiększony poziom zadowolenia wśród pracowników, choć badania w tym obszarze są niejednoznaczne i nadal nie wiadomo, czy i dlaczego telepracownicy są bardziej zadowoleni od swoich kolegów, wykonujących pracę w sposób standardowy i od czego de facto zależy zadowolenie pracowników wykonujących zadania za pośrednictwem telepracy. Model JCM Hackmana i Oldhama jest odpowiednią podstawą do badania mechanizmów warunkujących zadowolenie z pracy wśród telepracowników

Słowa kluczowe: zadowolenie z pracy, satysfakcja pracowników, projektowanie pracy, telepraca, zmiany na rynku pracy.

Wstęp

Zjawisko zadowolenia z pracy stanowi ważny aspekt zainteresowań zarówno praktyków, jak i teoretyków zajmujących się funkcjonowaniem organizacji. Do głównych czynników wpływających na taki stan rzeczy należy zaliczyć potencjalne konsekwencje, które przypisuje się zadowoleniu z pracy. Herzberg,

Mausner i Snyderman¹ wskazują na 3 obszary pozytywnych konsekwencji: 1) dla organizacji, 2) dla jednostki, 3) dla społeczeństwa. Przeprowadzone badania wskazują między innymi na związek zadowolenia z pracy z wysoką efektywnością wykonywanych zadań², większym zadowoleniem z życia, lepszym zdrowiem i samopoczuciem psychofizycznym, zmniejszoną absencją i mniejszą chęcią do odejścia z pracy³. Obok szerokorozumianej efektywności/produktywności, zjawisko zadowolenia z pracy stanowi centralny obszar, na którym skupiają się zarówno wysiłki osób zarządzających przedsiębiorstwami, jak i działania przedstawicieli nauk społecznych (w tym przede wszystkim psychologii, zarządzania, socjologii, medycyny itp.).

Przegląd teorii i badań na temat czynników warunkujących zjawisko zadowolenia z pracy pozwala wyodrębnić dwie grupy zmiennych, mających największy wpływ na poziom satysfakcji jednostki: 1) zmienne osobowe⁴, np. cechy wchodzące w skład tzw. Wielkiej Piątki (ang. *Big Five*): sumienność, ugodowość, ekstrawersja, neurotyzm, otwartość na doświadczenia; cechy związane z samo-postrzeganiem: samoocena, poczucie skuteczności, poczucie umiejscowienia kontroli; 2) zmienne środowiskowe⁵, np. cechy pracy, takie jak autonomia,

¹ F. Herzberg, B. Mausner, B. B. Snyderman, *The motivation to work*, Wiley and Sons, New York 1959.

² T. A. Judge, J. E. Bono, C. J. Thoresen, G. K. Patton, *The Job Satisfaction – Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review*, "Psychological Bulletin", 2001, Vol. 127, No 3, s. 376–407; M. R. Iaffaldano, P. M. Muchinsky, *Job satisfaction and job performance: A meta – analysis*, "Psychological Bulletin", 1985, Vol. 97, No. 2, s. 251–273; M. M. Petty, G. W. McGee, J. W. Cavender, *A meta – analysis of the relationships between individual job satisfaction and individual performance*, "Academy of Management Review", 1984, Vol. 9, No. 4, s. 712–721; M. Riketta, *The Casual Relation Between Job Attitudes and Performance: A Meta – Analysis of Panel Studies*, "Journal of Applied Psychology", 2008, Vol. 93, No. 2, s. 472–481.

³ A.P. Brief, *Attitudes in and around organizations*, SAGE, Thousand Oaks 1998; A. Zalewska, *Dwa światy – emocjonalne i poznawcze oceny jakości z życia i ich uwarunkowania u osób o niskiej i wysokiej reaktywności*, Wydawnictwo Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej ACADEMICA, Warszawa 2003.

⁴ T.A. Judge, D. Heller, M. Mount, *Five – Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta – Analysis*, "Journal of Applied Psychology", 2002, Vol. 87, No. 3, s. 530–541; T.A. Judge, R. Ilies, *Affect and Job Satisfaction: A Study of Their Relationship at Work and at Home*, "Journal of Applied Psychology", 2004, Vol. 89, No. 4, s. 661–673; J.E. Bono, T.A. Judge, *Core Self – Evaluations: A Review of the Trait and its Role in Job Satisfaction and Job Performance*, "European Journal of Personality", 2003, Vol. 17, s. 5–18; T.A. Judge, D. Heller, R. Klinger, *The Dispositional Sources of Job Satisfaction: A Comparative Test*, "Applied Psychology: An International Review", 2008, Vol. 57, No. 3, s. 361–372.

⁵ F. Herzberg, B. Mausner, B.B. Snyderman, *The motivation...*, op. cit.; R.J. Hackman, G.R. Oldham, *Work Design*, Addison – Wesley Publishing Company Reading, Massachusetts – Menlo Park, California – London – Amsterdam – Don Mills, Ontario – Sydney 1980; P. Le Blanc, J. de Jonge, W. Schaufeli, *Stres zawodowy a zdrowie pracowników*, w: *Psychologia Pracy i Organizacji*, red. N. Chmiel, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk, 2007, s. 169–202.

odpowiedzialność, wymagania pracy, wsparcie społeczne, dostępność środków finansowych itp. Coraz powszechniej przedmiotem zainteresowania badaczy zajmujących się zadowoleniem z pracy jest relacja osoba – środowisko i poziom wzajemnego dopasowania tych dwóch elementów⁶. Należy zaznaczyć, iż twierdzenie o znaczącej roli czynników podmiotowych oraz koncepcja przystosowania zawodowego stały się podstawą prowadzonych w organizacjach procesów selekcji i rozwoju pracowników (odpowiedni dobór personelu wraz z działaniami ukierunkowanymi na rozwój gwarantuje większą efektywność działań, satysfakcję, mniejszą absencję itp.), z kolei czynniki środowiskowe znalazły istotne odzwierciedlenie w koncepcjach ukierunkowanych na projektowanie pracy (*job work design*) i wzbogacanie pracy (*job enrichment*)⁷.

Koncepcje należące do nurtu „projektowania pracy” zyskały znaczną popularność, zarówno w obszarze nauki, jak i praktyki zarządzania i kształtowania organizacji. Przy czym najbardziej znaną (i najczęściej cytowaną) koncepcją z nurtu „*work – design*” jest Job Characteristics Model (JCM) R. J. Hackmana i G. R. Oldhama⁸. Duża część współczesnych teorii jest rozwinięciem idei cytowanych wyżej badaczy, lub przynajmniej bazuje na głównych przesłankach modelu, dodatkowo wielu praktyków z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi stara się tak organizować pracę swoich podwładnych, aby spełniała ona „wymagania” postulowane przez opisywaną koncepcję.

Cel i problem artykułu

Celem artykułu jest zaprezentowanie koncepcji JCM Hackmana i Oldhama, a także zweryfikowanie jej przydatności do analizowania zjawiska zadowolenia z pracy. Mimo ogromnego wpływu, jaki model JCM miał na teorię i praktykę zarządzania zasobami ludzkimi oraz niewątpliwych jego zalet i wynikających z jej przesłanek, warto pamiętać, iż koncepcja ta została stworzona w latach 60.–70. ubiegłego wieku, i choć jej twierdzenia są nadal przekładane na dyrek-

⁶ A.L. Kristof-Brown, R.D. Zimmerman, E.C. Johnson, *Consequences of individuals' fit at work: a meta – analysis of person – job, person – organization, person – group and person – supervisor fit*, „Personnel Psychology”, 2005, Vol. 58, No. 2, s. 281–342.

⁷ R.J. Hackman, G.R. Oldham, *Work Design...*, op. cit.

⁸ R.J. Hackman, G.R. Oldham, *Development of the Job Diagnostic Survey*, „Journal of Applied Psychology”, 1975, Vol. 60, No. 2, s. 159–170; R.J. Hackman, G.R. Oldham, *Work Design...*, op. cit.; G.R. Oldham, R.J. Hackman, *Relationships Between Organizational Structure and Employee Reactions: Comparing Alternative Frameworks*, „Administrative Science Quarterly”, 1981, Vol. 26, No. 1, s. 66–83.

tywy praktyczne, należy zastanowić się, czy jej idee są aktualne w stosunku do „nowych warunków”, które charakteryzują XXI wiek⁹.

Problemem, który został zaakcentowany w niniejszym artykule, jest z jednej strony wzrost zainteresowania i popularności alternatywnych form pracy (w tym głównie telepracy, która w znacznym stopniu odbiega od standardowego spostrzegania i wykonywania pracy zawodowej), co powinno powodować znaczne zmiany w podejściu praktyków i teoretyków organizacji, z drugiej zaś – adekwatność modelu JCM do analizowania mechanizmów powstawania zjawiska zadowolenia z pracy wśród telepracowników (szerszy opis telepracy znajduje się w dalszej części artykułu). W nawiązaniu do sformułowanego problemu, postanowiono rozszerzyć koncepcję JCM o dodatkowe zmienne, dzięki czemu oryginalna koncepcja Hackmana i Oldhama powinna zyskać pełniejszy wymiar i szersze zastosowanie w stosunku do „nowych warunków” charakteryzujących rynek pracy XXI wieku, w tym powinna umożliwić analizę wspomnianych mechanizmów wpływających na zadowolenie z pracy wśród telepracowników.

Koncepcja JCM Hackmana i Oldhama

Hackman i Oldham¹⁰ wyróżnili trzy psychologiczne stany, krytyczne w procesie determinowania motywacji wewnętrznej pracownika i jego satysfakcji z obszaru zawodowego (autorzy wprowadzili pojęcie „krytyczne” aby podkreślić fakt, iż ww. stany psychologiczne są niezbędne, aby mówić o zadowoleniu podmiotu): 1) poczucie sensowności (ang. *meaningfulness*) – pracownik musi postrzegać swoją pracę jako ważną i mającą znaczenie (w kontekście wyznawanego systemu wartości); 2) poczucie odpowiedzialności (ang. *responsibility*) – pracownik musi mieć przekonanie, że jest osobiście (poprzez realizowane działania i podejmowane decyzje) odpowiedzialny za wyniki pracy; 3) znajo-

⁹ S.K. Parker, T.D. Wall, J.L. Cordery, *Future work design research and practice: Towards an elaborated model of work design*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, 2001, Vol. 74, No. 4, s. 413–440; F.P. Morgeson, S.E. Humphrey, *The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work*, „Journal of Applied Psychology”, 2006, Vol. 91, No. 6, s. 1321–1339; S.E. Humphrey, J.D. Nahrgang, F.P. Morgeson, *Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta – Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature*, „Journal of Applied Psychology”, 2007, Vol. 92, No. 5, s. 1332–1356.

¹⁰ R.J. Hackman, G.R. Oldham, *Development of...* op. cit.; R.J. Hackman, G.R. Oldham, *Work Design...*, op. cit.

mość rezultatów (ang. *knowledge of results*) – pracownik musi wiedzieć, jakie są wyniki jego działań.

Opisane wyżej stany psychologiczne pojawiają się w sytuacji, gdy praca charakteryzuje się pięcioma cechami: 1) różnorodnością umiejętności (ang. *skill variety*) – cecha ta oznacza stopień, w jakim praca wymaga zaangażowania zróżnicowanych umiejętności i zdolności w celu realizacji zadań; 2) tożsamością zadań (ang. *task identity*) – cecha ta oznacza stopień, w jakim praca wymaga wykonywania usług lub produktów jako całości, od początku do końca; 3) znaczeniem pracy (ang. *task significance*) – cecha ta oznacza stopień, w jakim praca wpływa na życie i funkcjonowanie innych osób i szerszego społeczeństwa; 4) autonomią (ang. *autonomy*) – cecha ta oznacza stopień, w jakim praca daje swobodę i niezależność w zakresie podejmowania decyzji; 5) informacjami zwrotnymi (ang. *feedback from job*) – cecha ta oznacza stopień, w jakim praca dostarcza bezpośrednich i jasnych informacji na temat efektywności działań. Trzy pierwsze cechy prowadzą do poczucia sensowności, autonomia determinuje poczucie odpowiedzialności, podczas gdy informacje zwrotne zwiększają świadomość odnośnie rezultatów działań.

Podkreślić należy fakt, iż praca spełniająca opisane wyżej wymagania tworzy jedynie „grunt” pod motywację i satysfakcję podmiotu. To, czy pracownik będzie zadowolony ze swojej pracy i będzie wykonywał ją z dużym zaangażowaniem, zależy również od innych zmiennych, zarówno podmiotowych (potrzeba wzrostu, wiedza i umiejętności jednostki), jak i środowiskowych (zadowolenie z kontekstu: warunki pracy, relacje ze współpracownikami i przełożonymi itp.). Wyróżnione wyżej czynniki w myśl modelu JCM modyfikują wpływ cech pracy na pojawienie się krytycznych stanów psychologicznych i w konsekwencji – zadowolenia z pracy.

Koncepcja JCM była wielokrotnie poddawana weryfikacji (głównie w latach 80. i 90.) ubiegłego wieku¹¹, stała się też inspiracją lub punktem wyjścia dla późniejszych badaczy zajmujących się problematyką „*work – design*”¹². Model JCM jest jednym z najbardziej popularnych modeli w zakresie psychologii organizacji i zarządzania, dlatego znalazł odzwierciedlenie w wielu współ-

¹¹ J.E. Champoux, *A multivariate test of the job characteristics theory of work motivation*, „Journal of Organizational Behavior”, 1991, Vol. 12, No. 5, s. 431–446; G. Johns, J.L. Xie, Y. Fang, *Mediating and Moderating Effects in Job Design*, „Journal of Management”, 1992, Vol. 18, No. 4, s. 657–676.

¹² M.A. Campion, P.W. Thayer, *Development and Field Evaluation of an Interdisciplinary Measure of Job Design*, „Journal of Applied Psychology”, 1985, Vol. 70, No. 1, s. 29–43; M.A. Campion, *Interdisciplinary Approaches to Job Design: A Constructive Replication With Extensions*, „Journal of Applied Psychology”, 1988, Vol. 73, No. 3, s. 467–481.

czesnych programach praktycznych ukierunkowanych na wzbogacenie pracy, wdrażanych przez menedżerów na całym świecie. Teoria Hackmana i Oldhama w sposób przejrzysty opisuje zjawiska kluczowe w procesie powstawania zadowolenia z pracy i motywacji wewnętrznej podmiotu, kładąc nacisk na czynniki środowiskowe. Jednocześnie poprzez uwzględnienie czynników podmiotowych (potrzeba wzrostu, wiedza i umiejętności) stała się poniekąd teorią prekursor-ską w stosunku do tzw. modeli trójczynnиковych (interakcyjnych), wyjaśniających zadowolenie z wykonywanej pracy¹³.

Telepraca – charakterystyka zjawiska

Telepraca (*teleworking, telecommuting*) jest jednym z najciekawszych zjawisk związanych ze zmianami społeczno-ekonomicznymi i w największym stopniu odbiega od standardowego spostrzegania i wykonywania pracy. Przyczyn zainteresowania zjawiskiem telepracy zapewne jest wiele. Dla przykładu warto wspomnieć między innymi o fakcie, iż łączy ona ze sobą wiele innych sposobów, które uważane są za niestandardowe (elastyczne godziny, relokacja czasu pracy, praca czasowa, itp.). Jest to bez wątpienia jedna z najbardziej elastycznych form wykonywania pracy zawodowej (podkreślić należy, iż to właśnie elastyczność wraz z autonomią wymieniane są jako najważniejsze czynniki, popychające ludzi do wykonywania pracy poza siedzibą firmy); odrębną grupę stanowią czynniki związane z problemami z dojazdem, takie jak: odległość siedziby organizacji od miejsca zamieszkania czy czas dojazdu do pracy, a także takie czynniki, jak zwiększenie prywatności pracowników czy zmniejszenie kosztów związanych z zakupem ubrań itp.¹⁴. W Stanach Zjednoczonych, po wydarzeniach z 11 września, w telepracy dostrzega się możliwość uniknięcia kumulacji dużych skupisk ludzkich w jednym miejscu, dzięki czemu minimalizuje się ryzyko ataków terrorystycznych¹⁵.

¹³ A. Zalewska, *Dwa światy – emocjonalne i poznawcze oceny...*, op. cit.

¹⁴ D.E. Bailey, N.B. Kurland, N.B., *A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work*, "Journal of Organizational Behaviour", 2002, Vol. 23, No. 4, s. 383–400; J. Kirk, R. Belovics, *Making e-working work*, "Journal of Employment Counselling", 2006, Vol. 43, No. 1, s. 39–46.

¹⁵ A. Najmiec, B. Kurkus-Rozowska, *Telepraca – lepiej w domu, czy w biurze?*, „Bezpieczeństwo Pracy”, Centralny Instytut Ochrony Pracy, 2007, Nr 3, s. 6–9.

Definicje, wymiary i rodzaje telepracy

Mimo coraz większego zainteresowania telepracą – nie ma ona jednej uniwersalnej definicji, która byłaby akceptowana przez wszystkich badaczy zajmujących się tym nowym zjawiskiem. Co prawda istnieje consensus na bardzo ogólnym poziomie¹⁶, jednak zdefiniowanie telepracy wydaje się działaniem niezmiernie trudnym, ze względu na różnorodność form i rodzajów tej niestandardowej aktywności zawodowej. Już sama mnogość pojęć wskazuje na swojego rodzaju „bałagan” na poziomie operacjonalizacji zjawiska. Dla przykładu, w literaturze angielskiej wymienia się takie nazwy, jak: *teleworking*, *telecommuting*, *electronic homeworking*, *virtual officing*, *ework*, *remote working*, *networking*, *satellite center*, *neighborhood work centers* itp.¹⁷. Często trudno zdecydować, czy pracownik wykonujący pracę poza siedzibą firmy może być określony mianem telepracownika¹⁸. Brak jasnej definicji uniemożliwia sformułowanie przejrzystych regulacji prawnych, co może powodować utrudnienia i uciążliwości dla pracujących w ten sposób ludzi¹⁹.

Większość istniejących definicji ma charakter funkcjonalny, oparty na kilku elementach, takich jak miejsce, czas, wykorzystanie technik teleinformatycznych²⁰. W najszerszym znaczeniu telepraca definiowana jest jako: „każdy rodzaj zastępowania podróży związanych z pracą techniką informacyjną (np. telekomunikacyjną i komputerami), przemieszczania pracy do pracowników zamiast pracowników do pracy”²¹. Definicja ta wskazuje na dwa podstawowe warunki, które muszą być spełnione, aby daną aktywność zawodową nazwać telepracą – otóż praca musi być wykonywana poza siedzibą firmy, zaś jej wyniki powinny być dostarczane przez pracownika za pośrednictwem urządzeń telekomunikacyjnych; przy czym samo pojęcie telepracy ewoluowało na przestrzeni lat – o ile

¹⁶ C. Sullivan, *What's in a name? Definitions and conceptualisations of teleworking and home-working*, „New Technology, Work and Employment”, 2003, Vol. 18, No 3, s. 158–165.

¹⁷ S.R. Madsen, *The Benefits, Challenges, and Implications of Teleworking: A Literature Review*, „Culture & Religion Journal”, 2011, No. 1, s. 148–158.

¹⁸ L. Wilks, J. Billsberry, *Should we do away with teleworking? An examination of whether teleworking can be defined in the new world of work*, „New Technology, Work and Employment”, 2007, Vol. 22, No. 2, s. 168–177.

¹⁹ B. Kurkus-Rozowska, M. Konarska, *Telepraca-szanse, korzyści, uciążliwości*, „Bezpieczeństwo Pracy”, Centralny Instytut Ochrony Pracy, 2002, Nr 5, s. 21–25.

²⁰ B. Kurkus-Rozowska, *Telepraca osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy w Polsce*, „Bezpieczeństwo Pracy”, Centralny Instytut Ochrony Pracy, 2005, Nr 1, s. 14–17.

²¹ J.M. Nilles, *Telepraca. Strategie kierowania wirtualną załogą*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2003.

pierwotnie akcentowano głównie odległość miejsca wykonywania pracy od siedziby firmy, o tyle aktualnie kluczowym warunkiem telepracy, akcentowanym szczególnie przez badaczy amerykańskich, jest wykorzystywanie technologii teleinformatycznych (ICT – *Information and Communications Technology*²²).

Z wyżej wymienionymi warunkami zgodzi się zapewne większość badaczy zajmujących się opisem telepracy, jednak są one na tyle ogólne, że nie pozwalają na dokładne opisanie interesującego zjawiska, ponadto pozwalają zaliczyć do telepracy szereg aktywności, które do niej nie należą. Feldman i Gainey²³ wyodrębnili kilka kryteriów, za pomocą których można opisać telepracę, i które jeszcze lepiej pozwalają zrozumieć opisywane zjawisko oraz zdecydować, czy dana aktywność zawodowa może być określona mianem telepracy.

Pierwszym wyodrębnionym kryterium jest czas poświęcony na pracę poza siedzibą firmy. I tak wyróżnić można pracowników, którzy na stałe wykonują obowiązki służbowe w domu bądź innym miejscu oddalonym od obiektów należących do firmy, takich, którzy tylko część swoich zadań realizują poza siedzibą organizacji (telepraca zamienna lub wahadłowa – regularna wymiana miejsca pracy między biurem a domem, model $4 + 1$, $3 + 2$ ²⁴, jak i tych, którzy w sposób doraźny i sporadyczny kontynuują pracę poza standardowym biurem. W tym miejscu pojawia się jednak problem – ile czasu należy poświęcić na pracę poza siedzibą firmy, aby dana czynność zawodowa mogła być określona mianem telepracy? Większość źródeł podaje jedynie szacunkowy okres w postaci przynajmniej części tygodnia. W takim ujęciu telepracownikiem jest osoba, która systematycznie przez pewien czas w tygodniu wykonuje swoją pracę poza biurem, wyklucza to jednak sporadyczne i doraźne wykonywanie zadań w domu. Nie trudno zauważyć, iż takie rozumienie telepracy może być przyczyną poważnych błędów metodologicznych, polegających między innymi na arbitralnym przydzielaniu jednostek do grupy telepracowników bądź pracowników wykonujących swą pracę w sposób standardowy, z drugiej zaś strony absurdalne dzielenie ludzi na dwie przeciwstawne grupy może być zabiegiem zbyt rygorystycznym, i jako taki uniemożliwić uzyskanie wartościowych wyników, tak ważnych w kontekście wciąż małego zainteresowania telepracą ze strony świata psychologii i innych nauk traktujących o funkcjonowaniu człowieka w miejscu pracy. Badania przeprowadzone na pracownikach w Szwecji czy Irlandii pokazują, że bardzo często wykonują oni swoją pracę za

²² F. Nunes, *Most relevant enablers and constraints influencing the spread of telework in Portugal*, "New Technology, Work and Employment", 2005, Vol. 20, No. 2, s. 133–49.

²³ D.C. Feldman, T.W. Gainey, *Patterns of telecommuting and their consequences: framing the research agenda*, "Human Resource Management Review", 1997, Vol. 7, No. 4, s. 369–388.

²⁴ A. Najmiec, *Psychologiczne, społeczne i organizacyjne uwarunkowania telepracy*, „Bezpieczeństwo Pracy”, Centralny Instytut Ochrony Pracy, 2003, Nr 1, s. 20–23.

pośrednictwem telepracy na mocy nieformalnej umowy, a większość telepracy wykonywana jest w sposób okazjonalny²⁵. Rozsądnym wydaje się więc przyjęcie podejścia postulowanego przez Hone, Kerrin i Coxa²⁶, w myśl którego czas pracy spędzony poza biurem w żadnym razie nie powinien służyć do ostrych podziałów na dwie przeciwstawne grupy, powinien być wykorzystywany natomiast w badaniach korelacyjnych.

Drugim kryterium opisującym telepracę jest elastyczność związana z wykonywaniem powierzonych zadań. I choć z założenia alternatywne formy aktywności zawodowej powinny sprzyjać elastycznemu wykonywaniu pracy, to wymienić można pewne zawody, które muszą być wykonywane w określonym przedziale czasowym (np. telemarketer, makler giełdowy), a które spełniają dwa podstawowe warunki zawarte w cytowanej uprzednio definicji Nillsa²⁷. Wydaje się jednak, iż elastyczność i możliwość samodzielnego ustalania czasu pracy, zależnie od potrzeb indywidualnych bądź potrzeb związanych z życiem rodzinnym, jest warunkiem koniecznym, aby daną aktywność zawodową nazwać telepracą.

Trzecim kryterium opisującym telepracę jest miejsce wykonywania czynności zawodowych. Najogólniej rzecz biorąc, wyróżnić można dwie główne odmiany telepracy: w domu i w centrach (satelickich bądź lokalnych)²⁸. Telepraca w domu jest najbardziej typową formą wykonywania aktywności zawodowej poza siedzibą firmy. Jednocześnie w największym stopniu różni się od standardowych form pracy – jest to bowiem pracą z dala od przełożonych i współpracowników, wiąże się więc ze znaczną izolacją społeczną. Z drugiej strony praca ta przebiega w bezpośrednim otoczeniu domowników, i jako taka może przyczyniać się do przenikania dwóch sfer: zawodowej i życia prywatnego, przyczyniając się do zatarcia granic, wpływając tym samym na zwiększenie stresu i zmniejszenie satysfakcji podmiotu. W takim przypadku możemy mówić o ryzyku bycia jednocześnie w podwójnej roli – pracownika i domownika²⁹. Należy nadmienić, iż większość literatury przedmiotu poświęcona jest właśnie telepracy wykonywanej w domu pracownika.

Centrum telepracy jest specjalnym budynkiem, należącym do firmy (satelickie centrum telepracy), bądź wynajmowanym przez kilka organizacji (lokalne

²⁵ C. Sullivan, *What's in a name?...*, op. cit.; L. Haddon, M. Brynin, *The character of telework and the characteristics of teleworkers*, "New Technology, Work and Employment", 2005, Vol. 20, No. 1, s. 34–46.

²⁶ K.S. Hone, M. Kerrin, T. Cox, *CORDIT: A Multi-Dimensional Model for Evaluating the Psychological Impact of Teleworking*, "European Psychologist", 1998, Vol. 3, No 3, s. 227–237.

²⁷ J. M. Nilles, *Telepraca...*, op. cit.

²⁸ Ibidem.

²⁹ M. Walczak, *Czy dalej od pracodawcy znaczy zawsze bliżej rodziny? Psychologiczne problemy wynikające z telepracy wykonywanej w domu*, „Studia i Monografie”, 2004, Nr 10, s. 65–175.

centrum telepracy), w którym pracownicy wykonują całość bądź część zadań ze względu na mniejszą odległość centrum od miejsca zamieszkania (w porównaniu do siedziby firmy) i/lub ze względu na profesjonalne wyposażenie biura, którego niekiedy brak w domu, przekształconym w miejsce pracy³⁰. Ten drugi rodzaj telepracy wiąże się z mniejszą elastycznością, jak również mniejszą izolacją społeczną. W literaturze przedmiotu oprócz pojęcia telecentrum pojawiają się również następujące określenia: telechatki – odmiana telecentrów, oznacza pracę w biurach na terenach wiejskich, co stwarza szansę zaktywizowania zamieszkałej tam ludności; telewioski – rozwinięta forma telechatki polegająca na budowaniu sieci teleinformatycznych między różnymi lokalizacjami oraz podłączeniu takiej wioski do sieci krajowej i światowej³¹. Niektórzy badacze wspominają także o 3 – cim rodzaju telepracy – wykonywanym „w ruchu” – są to tzw. mobilne miejsca pracy (praca wykonywana w różnych miejscach, w zależności od sytuacji i potrzeb klienta, tzw. telepraca nomadyczna³²).

Ostatnim kryterium wyróżnionym przez Feldmana i Gaineya³³ jest przyczyna wykorzystania telepracy jako alternatywnej formy aktywności zawodowej. I tak chęć wprowadzenia telepracy może leżeć po stronie organizacji, która chce zredukować koszty związane z bieżącą działalnością (wynikające np. z użytkowania powierzchni biurowej), bądź zwiększyć elastyczność i efektywność funkcjonowania (poprzez np. zmniejszenie absencji chorobowej)³⁴. Z drugiej strony telepraca może być wynikiem inicjatywy samego pracownika, którego celem jest zmniejszenie czasu potrzebnego na dojazd do siedziby firmy i likwidacja kosztów z tym związanych, a także zwiększenie ilości czasu poświęconego rodzinie. Możliwość godzenia życia zawodowego z obowiązkami rodzinnymi wydaje się jednym z głównych motywatorów, wpływających na wybór tej formy aktywności zarobkowej³⁵. Wśród innych przyczyn przemawiających za wprowadzeniem telepracy należy wymienić przede wszystkim

³⁰ J.M. Nilles, *Telepraca...*, op. cit.

³¹ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.

³² A. Najmiec, *Psychologiczne, społeczne...*, op. cit.; F. Nunes, *Most relevant enablers...*, op. cit.

³³ D.C. Feldman, T.W. Gainey, *Patterns of telecommuting...*, op. cit.

³⁴ K.S. Hone, M. Kerrin, T. Cox, *CORDIT: A Multi-Dimensional Model...*, op. cit.; J.M. Nilles, *Telepraca...*, op. cit.; J. Vitters, S. Akselsen, B. Evjemno, T.E. Julsrud, B. Yttri, S. Bergvik, *Impacts of home-based telework on quality of life for employees and their partners. Quantitative and qualitative results from a european survey*, „Journal of Happiness Studies”, 2003, Vol. 4, No. 2, s. 201–233.

³⁵ C. Sullivan, S. Lewis, *Home-based Telework, Gender, and the Synchronization of Work and Family: Perspectives of Teleworkers and their Co-residents*, „Gender, Work and Organization”, 2001, Vol. 8, No. 2, s. 123–145; D.E. Bailey, N.B. Kurland, N.B., *A review of telework ...*, op. cit.

zwiększone zagęszczenie ruchu i związane z nim zanieczyszczenie powietrza, są to jednak czynniki, które w większym stopniu oddziałują na organizację, aniżeli na jednostkę, mając zapewne znikomy wpływ na funkcjonowanie i samopoczucie pracownika.

Model JCM a zadowolenie telepracowników – potrzeba rozszerzenia i modyfikacji koncepcji Hackmana i Oldhama

Model JCM wydaje się być niezwykle interesującym i użytecznym narzędziem do wyjaśnienia zadowolenia z pracy wśród telepracowników. Telepraca jest bowiem zmianą kontekstu, „manipulacją” na poziomie cech pracy, powinna wiązać się z dużą autonomią i elastycznością, dużym zróżnicowaniem umiejętności oraz tożsamością wykonywanych zadań (telepraca spostrzegana być może jako wzbogacenie pracy – *job enrichment*) i dlatego może prowadzić do zwiększenia zadowolenia podmiotu.

Model JCM, mimo swoich niezaprzeczalnych zalet, posiada również pewne ograniczenia. Otóż w teorii Hackmana i Oldhama (jak również w badaniach weryfikacyjnych) stosunkowo mało miejsca poświęcono zmiennym modyfikującym, przez co ich rola i wpływ na zadowolenie podmiotu i jego motywację są nadal niejasne³⁶. Równie niejasna wydaje się rola zmiennych mediujących relację cech pracy z zadowoleniem podmiotu – trzech stanów psychologicznych (poczucia sensowności, poczucia odpowiedzialności oraz znajomości rezultatów). Mimo iż autorzy określają je jako krytyczne dla pojawienia się zadowolenia, większość badań pomija ww. zjawiska koncentrując się na bezpośredniej relacji: „cechy pracy – zadowolenie podmiotu”. Podkreślić należy również fakt, iż poszczególne cechy pracy (wyróżnione przez autorów koncepcji) nie są od siebie niezależne (mimo iż model zakłada ich ortogonalność) – jeśli praca posiada wysokie natężenie w zakresie jednej cechy, z reguły jest też wysoko oceniana w przypadku pozostałych charakterystyk³⁷.

Tak jak było wspomniane we wstępie niniejszego artykułu – koncepcja Hackmana i Oldhama została stworzona w latach 60. – 70. ubiegłego wieku, telepraca z kolei w bardzo dużym stopniu odbiega od standardowego spostrze-

³⁶ R.J. Hackman, G.R. Oldham, *Work Design...*, op. cit.; G. Johns, J.L. Xie, Y. Fang, *Mediating and Moderating Effects in Job Design*, „Journal of Management”, 1992, Vol. 18, No. 4, s. 657–676; J. De Varo, R. Li, D. Brookshire, *Analysing the job characteristics model: new support from a cross – section of establishments*, „International Journal of Human Resource Management”, 2007, Vol. 18, No. 6, s. 986–1003.

³⁷ R.J. Hackman, G.R. Oldham, *Development of...* op. cit.

gania i wykonywania pracy, a model JCM w dużej mierze był tworzony i weryfikowany w oparciu o pracowników zatrudnionych w zakładach produkcyjnych, a nie pracę w nowych warunkach, gdzie przemysł zajmuje miejsce marginalne. Szczegółowy opis zmian otaczającej rzeczywistości rynkowej i wynikających z nich zadań dla praktyków zajmujących się funkcjonowaniem człowieka w miejscu pracy znajdzie Czytelnik w pracy Hauka³⁸.

Dla przykładu – model JCM koncentruje się na pięciu wybranych, tzw. motywacyjnych charakterystykach pracy, pomijając inne, równie ważne cechy. W obecnych czasach cechy związane z warunkami pracy (tzw. cechy kontekstowe) zyskują coraz większe znaczenie i są coraz wyżej wartościowane przez młodych ludzi³⁹. Rozwój technologiczny i opisane wyżej nowe formy wykonywania czynności służbowych (w tym telepraca) pozwalają przypuszczać, iż cechy związane z przetwarzaniem informacji, społecznym funkcjonowaniem pracowników oraz ergonomią pracy powinny również zyskiwać na znaczeniu⁴⁰ – Champion i Thayer – twórcy interdyscyplinarnego podejścia do problematyki „*work – design*” – jako jedni z pierwszych zwrócili uwagę na fakt, iż inne aspekty pracy są równie ważne (oprócz cech motywacyjnych) w procesie projektowania pracy (cytowani autorzy poszerzyli model JCM o podejście mechanistyczne, biologiczne i poznawczo-motoryczne). Humphrey, Nahrgang i Morgeson⁴¹ wykazali, iż oprócz „podstawowych” pięciu cech motywacyjnych wyróżnionych w modelu JCM, dodatkowe cechy motywacyjne, cechy związane ze społecznym funkcjonowaniem podmiotu oraz cechy kontekstowe w dużej mierze wpływają na zadowolenie pracowników i wyjaśniają unikalny procent wariancji satysfakcji, niewyjaśnianej przez „podstawowe” cechy motywacyjne.

Zakończenie

W oparciu o analizę opisanych wyżej badań i przesłanek teoretycznych, dotyczących braków modelu JCM oraz zachodzących zmian na rynku pracy (głównie wzrost zainteresowania telepracą jako alternatywną formą aktywności zawodowej) został stworzony własny model (będący podstawą badań reali-

³⁸ M. Hauk, *Ewolucja form pracy, zmiany na rynku pracy a zadania psychologów*. „Folia Psychologica”, Łódź, 2010, Nr 14, s. 82–96.

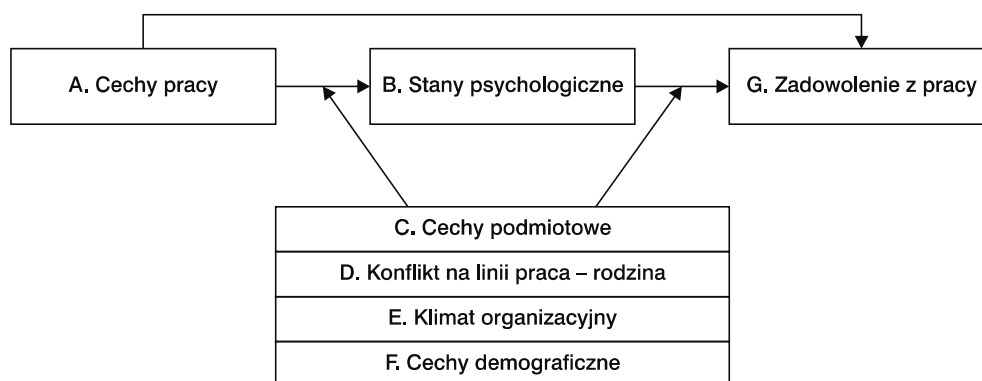
³⁹ M. Hauk, *Reaktywność a wybór zawodu*, Nieopublikowana praca magisterska, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2007.

⁴⁰ S.K. Parker, T.D. Wall, J.L. Cordery, *Future work ...*, op. cit.; M.A. Champion, P.W. Thayer, *Development and Field...*, op. cit.; M.A. Champion, *Interdisciplinary Approaches to Job...*, op. cit.

⁴¹ S.E. Humphrey, J.D. Nahrgang, F.P. Morgeson, *Integrating Motivational...*, op. cit.

zowanych w ramach rozprawy doktorskiej pt. „Czynniki warunkujące zadowolenie z pracy wśród telepracowników”), w którym poszerzono pulę zmiennych środowiskowych oraz podmiotowych (patrz: rys. 1 oraz opis modelu). W modelu uwzględniono zależności zachodzące między zadowoleniem z pracy wśród telepracowników (zmienna zależna), a cechami pracy (zmienna niezależna).

Rys. 1. Model badań własnych



Źródło: opracowanie własne.

Oprócz pięciu „podstawowych” cech motywacyjnych, zaczerpniętych z koncepcji Hackmana i Oldhama (różnorodność umiejętności, tożsamość zadań, znaczenie pracy, autonomia, informacje zwrotne z pracy), model badań własnych poszerzono o dodatkowe cechy motywacyjne, społeczne oraz cechy kontekstowe, a autonomię „rozbito” na trzy oddzielne cechy, tj. autonomia w zakresie organizowania pracy; autonomia w zakresie podejmowania decyzji; autonomia w zakresie wykonywania zadań.

Jeśli chodzi o uwarunkowania zadowolenia z pracy, należy podkreślić fakt, iż wiele badań akcentuje rolę czynników dyspozycyjnych⁴², takich jak: cechy wchodzące w skład tzw. Wielkiej Piątki (*Big Five*): sumienność, ugodowość, ekstrawersja, neurotyzm, otwartość na doświadczenia; cechy związane z samo postrzeganiem (tzw. *core self evaluations*): samoocena, poczucie skuteczności, poczucie umiejscowienia kontroli. Według Briefa⁴³ osobowość nie tylko bezpośrednio wpływa na zadowolenie z pracy, ale także w sposób pośredni oddziałuje

⁴² T.A. Judge, D. Heller, M. Mount, *Five – Factor Model of Personality...*, op. cit.; T.A. Judge, R. Ilies, *Affect and Job...*, op. cit.; J.E. Bono, T.A. Judge, *Core Self – Evaluations: A...*, op. cit.; T.A. Judge, D. Heller, R. Klinger, *The Dispositional Sources...*, op. cit.

⁴³ A.P. Brief, *Attitudes in and...*, op. cit.

na satysfakcję podmiotu – przez jej pryzmat dana osoba ocenia swoje środowisko zawodowe. Dlatego w modelu większą wagę zwrócono (w porównaniu do klasycznej koncepcji) na zmienne podmiotowe (oprócz potrzeby wzrostu uwzględniono również poczucie skuteczności, indywidualizm – kolektywizm traktowany jako różnice między jednostkami, a także cechy wchodzące w skład tzw. Wielkiej Piątki: ekstrawersję, neurotyczność, ugodowość, sumienność, otwartość na doświadczenia). W wielu badaniach to właśnie wyżej wymienione cechy w największym stopniu są związane z zadowoleniem z pracy. Istotna zmiana występuje również w zakresie zmiennych modyfikujących. W oryginalnej wersji modelu JCM podkreślano rolę wiedzy i doświadczenia podmiotu oraz zadowolenia z kontekstu. W badaniach własnych zrezygnowano z badania zadowolenia z kontekstu (zadowolenie z kontekstu jest zjawiskiem pokrewnym do zadowolenia z pracy – zjawiska te posiadają więc dużą część wariancji wspólnej). Zrezygnowano również z badania wiedzy osób badanych. Uwzględniono również dodatkowe zmienne modyfikujące w postaci konfliktu na linii praca – rodzina / rodzina – praca oraz klimatu organizacyjnego (zmienne D – E), które to wydają się być kluczowe w kontekście zadowolenia telepracowników, a także zmienne socjodemograficzne: płeć; wiek; poziom wykształcenia; staż pracy; piastowane stanowisko; branża; ilość godzin poświęcanych na pracę poza siedzibą firmy; związek partnerski; dzieci.

Przy czym zakłada się, iż zmienne modyfikujące wpływają na relację „cechy pracy” – „stany psychologiczne” (w dużej mierze od ich roli zależy, czy jednostka doświadczy wspomnianych stanów), a także na relację „stany psychologiczne” – „zadowolenie z pracy”. Nie ustalono, które zmienne modyfikujące będą miały największy wpływ na wyżej wymienione relacje, czy działają one pojedynczo, czy też warto rozpatrywać ich interakcje bądź wzajemny wpływ na siebie.

Model badań własnych bazuje na koncepcji Hackmana i Oldhama, ale poszerza ją o szereg zmiennych, które wydają się być kluczowe w kształtowaniu zadowolenia z pracy. Prezentowany powyżej model własny jest modelem „pełniejszym” i bardziej aktualnym aniżeli koncepcja JCM, uwzględnia wyniki najnowszych badań empirycznych i wnioski wynikające z weryfikacji koncepcji Hackmana i Oldhama, dzięki czemu daje możliwość dokładnego zbadania i określenia roli zmiennych warunkujących zadowolenie telepracowników.

Bibliografia

- Bailey D.E., Kurland N.B., *A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work*, "Journal of Organizational Behaviour", 2002, Vol. 23, No 4.
- Bono J.E., Judge T.A., *Core Self – Evaluations: A Review of the Trait and its Role in Job Satisfaction and Job Performance*, "European Journal of Personality", 2003, Vol. 17.
- Brief A.P., *Attitudes in and around organizations*, SAGE, Thousand Oaks 1998.
- Campion M.A., *Interdisciplinary Approaches to Job Design: A Constructive Replication With Extensions*, "Journal of Applied Psychology", 1988, Vol. 73 (3).
- Campion M.A., Thayer P.W., *Development and Field Evaluation of an Interdisciplinary Measure of Job Design*, "Journal of Applied Psychology", 1985, Vol. 70 (1).
- Champoux J.E., *A multivariate test of the job characteristics theory of work motivation*, "Journal of Organizational Behavior", 1991, Vol. 12, No 5.
- De Varo J., Li R., Brookshire D., *Analysing the job characteristics model: new support from a cross – section of establishments*, "International Journal of Human Resource Management", 2007, Vol. 18, No 6.
- Feldman D.C., Gainey T.W., *Patterns of telecommuting and their consequences: framing the research agenda*, "Human Resource Management Review", 1997, Vol. 7, No 4.
- Hackman R.J., Oldham G.R., *Development of the Job Diagnostic Survey*, "Journal of Applied Psychology", 1975, Vol. 60, No 2.
- Hackman R.J., Oldham G.R., *Work Design*, Massachusetts – Menlo Park, California – London – Amsterdam – Don Mills, Ontario – Sydney, Addison – Wesley Publishing Company Reading, 1980.
- Haddon L., Brynin M., *The character of telework and the characteristics of teleworkers*, "New Technology, Work and Employment", 2005, Vol. 20, No 1.
- Hauk M., *Ewolucja form pracy, zmiany na rynku pracy a zadania psychologów*. „Folia Psychologica”, Łódź, 2010, Nr 14.
- Hauk M., *Reaktywność a wybór zawodu*, Nieopublikowana praca magisterska, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2007.
- Herzberg F., Mausner B., Snyderman B.B., *The motivation to work*, Wiley and Sons, New York 1959.
- Hone K.S., Kerrin M., Cox T., *CORDIT: A Multi-Dimensional Model for Evaluating the Psychological Impact of Teleworking*, "European Psychologist", 1998, Vol. 3, No 3.
- Humphrey S.E., Nahrgang J.D., Morgeson F.P., *Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta – Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature*, "Journal of Applied Psychology", 2007, Vol. 92, No 5.
- Iaffaldano M.R., Muchinsky P.M., *Job satisfaction and job performance: A meta – analysis*, "Psychological Bulletin", 1985, Vol. 97 (2).
- Johns G., Xie J.L., Fang Y., *Mediating and Moderating Effects in Job Design*, "Journal of Management", 1992, Vol. 18, No 4.

- Judge T.A., Bono J.E., Thoresen C.J., Patton G.K., *The Job Satisfaction – Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review*, "Psychological Bulletin", 2001, Vol. 127, No 3.
- Judge T.A., Heller D., Klinger R., *The Dispositional Sources of Job Satisfaction: A Comparative Test*, "Applied Psychology: An International Review", 2008, Vol. 57, No 3.
- Judge T.A., Heller D., Mount M., *Five – Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta – Analysis*, "Journal of Applied Psychology", 2002, Vol. 87, No 3.
- Judge T.A., Ilies R., *Affect and Job Satisfaction: A Study of Their Relationship at Work and at Home*, "Journal of Applied Psychology", 2004, Vol. 89, No 4.
- Kirk J., Belovics R., *Making e-working work*, "Journal of Employment Counseling", 2006, Vol. 43, No 1.
- Kristof-Brown A.L., Zimmerman R.D., Johnson E.C., *Consequences of individuals' fit at work: a meta – analysis of person – job, person – organization, person – group and person – supervisor fit*, "Personnel Psychology", 2005, Vol. 58, No 2.
- Kurkus-Rozowska B., Konarska M., *Telepraca-szanse, korzyści, uciążliwości*, „Bezpieczeństwo Pracy”, Centralny Instytut Ochrony Pracy, 2002, Nr 5.
- Kurkus-Rozowska B., *Telepraca osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy w Polsce*, „Bezpieczeństwo Pracy”, Centralny Instytut Ochrony Pracy, 2005, Nr 1.
- Le Blanc P., de Jonge J., Schaufeli W., *Stres zawodowy a zdrowie pracowników*, w: *Psychologia Pracy i Organizacji*, red. N. Chmiel, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk, 2007.
- Madsen S.R., *The Benefits, Challenges, and Implications of Teleworking: A Literature Review*, "Culture & Religion Journal", 2011, Vol. 2011, No 1.
- Morgeson F.P., Hupmhrey S.E., *The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work*, "Journal of Applied Psychology", 2006, Vol. 91, No 6.
- Najmiec A., Kurkus-Rozowska B., *Telepraca – lepiej w domu, czy w biurze?*, „Bezpieczeństwo Pracy”, Centralny Instytut Ochrony Pracy, 2007, Nr 3.
- Najmiec A., *Psychologiczne, społeczne i organizacyjne uwarunkowania telepracy*, „Bezpieczeństwo Pracy”, Centralny Instytut Ochrony Pracy, 2003, Nr 1.
- Nilles J.M., *Telepraca. Strategie kierowania wirtualną załogą*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2003.
- Nunes F., *Most relevant enablers and constraints influencing the spread of telework in Portugal*, "New Technology, Work and Employment", 2005, Vol. 20, No 2.
- Oldham G.R., Hackman R.J., *Relationships Between Organizational Structure and Employee Reactions: Comparing Alternative Frameworks*, "Administrative Science Quarterly", 1981, Vol. 26, No 1.
- Parker S.K., Wall T.D., Cordery J.L., *Future work design research and practice: Towards an elaborated model of work design*, "Journal of Occupational and Organizational Psychology", 2001, Vol. 74, No 4.

- Petty M.M., McGee G.W., Cavender J.W., *A meta – analysis of the relationships between individual job satisfaction and individual performance*, "Academy of Management Review", 1984, Vol. 9, No 4.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Sullivan C., Lewis S., *Home-based Telework, Gender, and the Synchronization of Work and Family: Perspectives of Teleworkers and their Co-residents*, "Gender, Work and Organization", 2001, Vol. 8, No 2.
- Sullivan C., *What's in a name? Definitions and conceptualisations of teleworking and homeworking*, "New Technology, Work and Employment", 2003, Vol. 18, No 3.
- Vitters J., Akselsen S., Evjemno B, Julsrud T.E., Yttri B., Bergvik S., *Impacts of home-based telework on quality of life for employees and their partners. Quantitative and qualitative results from a european survey*, "Journal of Happiness Studies", 2003, Vol. 4, No 2.
- Walczak M., *Czy dalej od pracodawcy znaczy zawsze bliżej rodziny? – psychologiczne problemy wynikające z telepracy wykonywanej w domu*, „Studia i Monografie”, 2004, Nr 10.
- Wilks L., Billsberry J., *Should we do away with teleworking? An examination of whether teleworking can be defined in the new world of work*, "New Technology, Work and Employment", 2007, Vol. 22, No 2.
- Zalewska A., *Dwa światy – emocjonalne i poznawcze oceny jakości z życia i ich uwarunkowania u osób o niskiej i wysokiej reaktywności*, Wydawnictwo Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej ACADEMICA, Warszawa 2003.

Summary

JCM Model by Hackman and Oldham and Job Satisfaction among Teleworkers

Nowadays job satisfaction is considered a very popular phenomenon among scientists and HRM practitioners. There are two groups of factors determining job satisfaction: employee's characteristics and environmental aspects. One of the most famous research models of the job satisfaction and job motivation in the area of work – design is the JCM Model by Hackman and Oldham. In this article the basic conclusions of the JCM Model are presented. In addition, this article provides also the new form of work – teleworking/telecommuting, which has recently gained more popularity among employees as well as employers. The main positive outcome of doing work on teleworking basis is the increase in employees job satisfaction level. It is worth mentioning that empirical studies

still did not give any clear conclusions concerning this area. JCM Model seems to give proper bases for analysing the mechanisms of teleworkers' satisfaction.

Keywords: job satisfaction, work – design, teleworking, telecommuting, changes in labour market.

Резюме

Концепция JCM Hackmana и Oldhama и удовлетворенность телеработников

Удовлетворение работой – это важная тема, затрагиваемая как теоретиками, так и практиками, занимающимися функционированием предприятия. Литература предмета содержит данные, касающиеся двух групп факторов, обуславливающих профессиональную удовлетворенность. Это соответственно диспозиционные факторы, связанные с работником, а также факторы среды, связанные между прочим с содержанием выполняемой работы и ее формой. Одной из самых известных концепций удовлетворенности трудом и внутренней мотивации является концепция JCM Hackmana и Oldhama (относящаяся к течению work-design, указывающая на воздействие факторов среды на профессиональную удовлетворенность). В настоящей статье представлена модель JCM вместе с основными предпосылками. Дополнительно автор провел обзор литературы, касающейся телеработы – нового явления на рынке труда. Одним из предполагаемых последствий выполнения работы нестандартным образом, с использованием современных технологий, является повышенный уровень удовлетворенности работников, хотя результаты исследований в этой области неоднозначны и по-прежнему неизвестно являются ли телеработники более довольными, чем их коллеги, выполняющие работу стандартным образом, почему и от чего фактически зависит удовлетворение работников, выполняющих свои задачи посредством телеработы. Модель JCM Hackmana и Oldhama является соответствующей основой для изучения механизмов, обуславливающих удовлетворение работника трудом.

Ключевые слова: удовлетворение работой, удовлетворенность работников, проектирование работы, телеработа, изменения на рынке труда.

Mgr Mateusz Hauk

Uniwersytet Łódzki, Wydział Nauk o Wychowaniu, Instytut Psychologii, Zakład Psychologii Pracy i Doradztwa Zawodowego, zajmowane stanowisko: asystent. Zainteresowania naukowe: psychologia pracy, alternatywne formy pracy, zmiany na rynku pracy, satysfakcja z pracy. Osiągnięcia: autor wielu publikacji z zakresu psychologii pracy. Trener biznesu i umiejętności interpersonalnych. Przez ponad 5 lat pełnił funkcję Koordynatora ds. Rekrutacji i Oceny Kompetencji w firmie doradztwa personalnego. W tym czasie realizował projekty związane z doбором zawodowym, rozwojem pracowników i ich oceną dla kilkudziesięciu firm i organizacji.