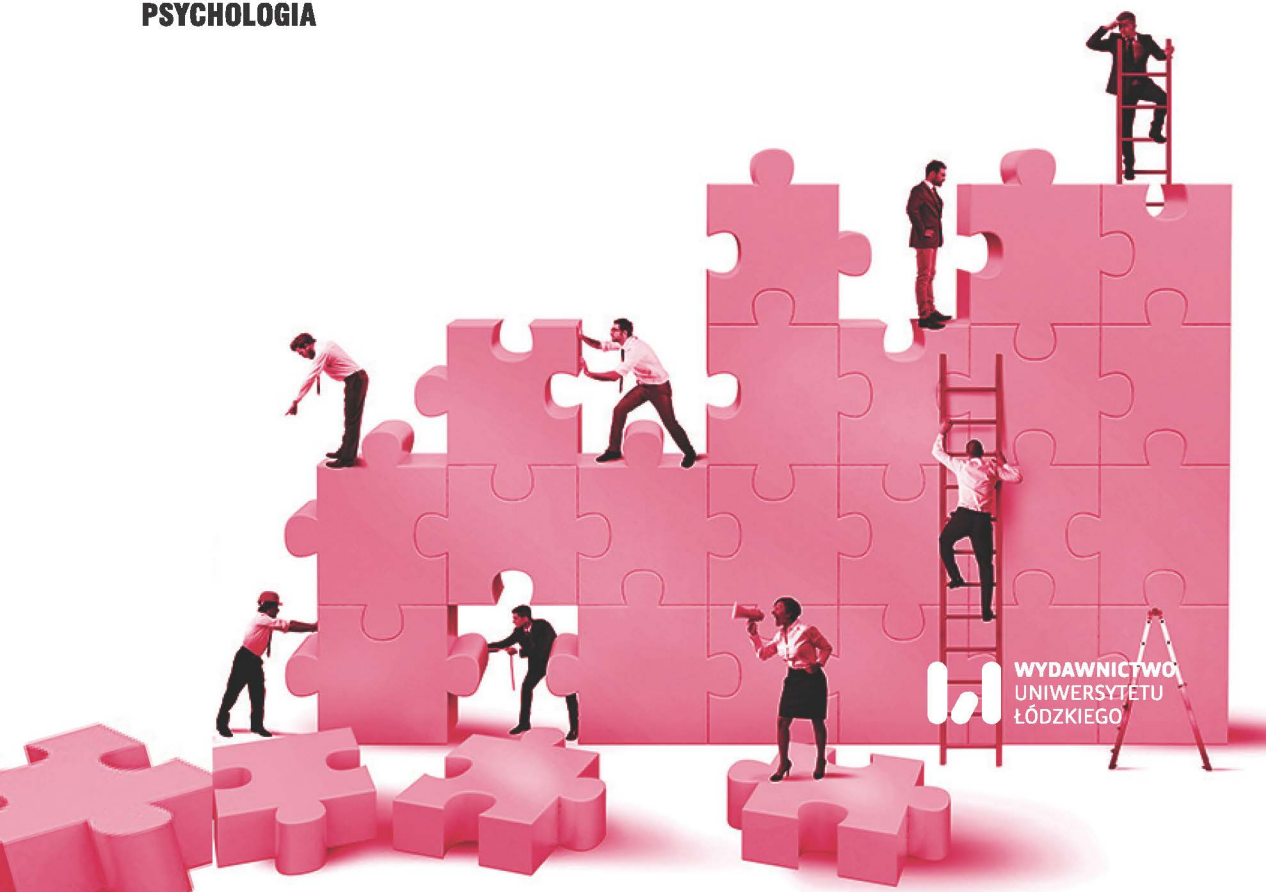


Mateusz Hauk

PROJEKTOWANIE PRACY A ZADOWOLENIE Z PRACY

Modyfikacja koncepcji właściwości pracy
Hackmana i Oldhama

PSYCHOLOGIA



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

PROJEKTOWANIE PRACY A ZADOWOLENIE Z PRACY

Modyfikacja koncepcji właściwości pracy

Hackmana i Oldhama



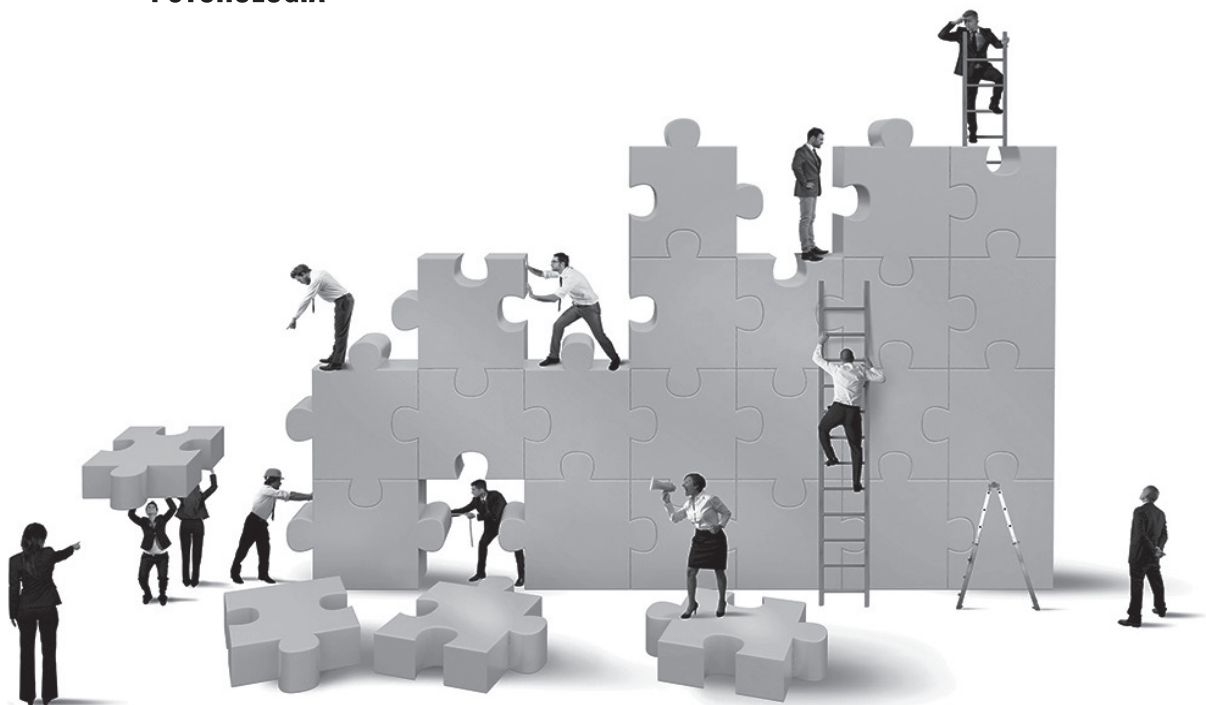
WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Mateusz Hauk

PROJEKTOWANIE PRACY A ZADOWOLENIE Z PRACY

Modyfikacja koncepcji właściwości pracy
Hackmana i Oldhama

PSYCHOLOGIA



Mateusz Hauk – Uniwersytet Łódzki, Wydział Nauk o Wychowaniu
Instytut Psychologii, Zakład Psychologii Biznesu i Doradztwa Kariery
91-433 Łódź, ul. Smugowa 10/12

RECENZENT

Sylwiusz Retowski

REDAKTOR INICJUJĄCY

Urszula Dzieciatkowska

OPRACOWANIE REDAKCYJNE

Danuta Bąk

SKŁAD I ŁAMANIE

AGENT PR

KOREKTA TECHNICZNA

Wojciech Grzegorzcyk

PROJEKT OKŁADKI

Katarzyna Turkowska

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/alphspirit

© Copyright by Mateusz Hauk, Łódź 2020

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2020

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.09862.20.0.M

Ark. wyd. 7,3; ark. druk. 8,5

ISBN 978-83-8220-173-4

e-ISBN 978-83-8220-174-1

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl

e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl

tel. 42 665 58 63

Spis treści

Wstęp	7
Rozdział 1. Projektowanie pracy (<i>work-design</i>) a zadowolenie z pracy	11
1.1. Przegląd podejść i koncepcji projektowania pracy	11
1.2. Realia dzisiejszej organizacji skłaniające do zmiany podejścia do projektowania pracy	19
Rozdział 2. Zadowolenie z pracy	23
2.1. Poczucie jakości życia	23
2.2. Sposoby rozumienia i szacowania konstruktów zadowolenia z pracy	24
2.3. Uwarunkowania zadowolenia z pracy	28
2.3.1. Modele dopasowania osoby do środowiska zawodowego	28
2.3.2. Modele osobowościowe	30
2.4. Znaczenie zadowolenia z pracy dla organizacji	33
Rozdział 3. Koncepcja badań własnych	37
3.1. Cel i założenia badań	37
3.2. Problemy, hipotezy i pytania badawcze	42
3.2.1. Problem badawczy nr 1 – związek krytycznych stanów psychologicznych z cechami pracy	42
3.2.2. Problem badawczy nr 2 – związek między krytycznymi stanami psychologicznymi a zadowoleniem z pracy	43
3.2.3. Problem badawczy nr 3 – związek cech pracy z zadowoleniem z pracy (efekty bezpośrednie, efekt moderujący)	44
3.2.4. Problem badawczy nr 4 – cechy pracy a zadowolenie z pracy – mediacyjna rola stanów psychologicznych, rola moderatorów	46
Rozdział 4. Metoda badań	49
4.1. Osoby badane	49
4.2. Sposób zbierania danych	51
4.3. Narzędzia badawcze	51
4.4. Plan analizy statystycznej	54
Rozdział 5. Wyniki	55
5.1. Statystyki deskryptywne analizowanych zmiennych	55
5.1.1. Cechy pracy	55
5.1.2. Krytyczne stany psychologiczne i potrzeba wzrostu/rozwoju zawodowego	56
5.1.3. Zadowolenie z pracy	57
5.2. Problem badawczy nr 1 – związek krytycznych stanów psychologicznych z cechami pracy	59

5.3. Problem badawczy nr 2 – związek między krytycznymi stanami psychologicznymi a zadowoleniem z pracy przy uwzględnieniu zmiennych kontrolnych.....	64
5.4. Problem badawczy nr 3 – związek cech pracy z zadowoleniem z pracy (efekty bezpośrednie, efekt moderujący)	69
5.5. Problem badawczy nr 4 – cechy pracy a zadowolenie z pracy – mediacyjna rola stanów psychologicznych, rola moderatorów	100
Rozdział 6. Dyskusja wyników.....	111
6.1. Omówienie rezultatów badań	111
6.2. Implikacje praktyczne	117
6.3. Atuty i ograniczenia prezentowanych badań	120
Bibliografia.....	125
Spis tabel i rysunków.....	135

Wstęp

Liczne zmiany i transformacje zachodzące na rynku pracy przemawiają za koniecznością nowego spojrzenia na projektowanie pracy. Dotyczy to zwłaszcza uwzględnienia w większym stopniu społecznych cech pracy, związanych z budowaniem relacji i kontaktami pracowników, kontekstowych cech pracy, związanych z jej warunkami, projektowania pracy nie tylko z perspektywy jednostki, ale także (a może nawet w większym stopniu) z perspektywy zespołu oraz uwzględnienia przy jej projektowaniu zmiennych podmiotowych/osobowościowych, oraz ich interakcji ze zmiennymi środowiskowymi (Hackman, Oldham, 2010; Morgeson, Humphrey, 2006; Ratajczak, 2006; 2007; Salas, Chen, Kozłowski, 2017). Przegląd podejść i teorii dotyczących projektowania pracy (por. Hackman, Oldham, 2010) wskazuje, iż dotychczasowe podejścia nie są do końca adekwatne w odniesieniu do współczesnych warunków i sposobów funkcjonowania ludzi w środowisku zawodowym.

Najbardziej znana (i najczęściej cytowana) koncepcja z nurtu *work-design* – mianowicie koncepcja właściwości pracy (JCM *Job Characteristics Model*) Hackmana i Oldhama (1980) – powstała w latach 70. ubiegłego wieku, w czasach, kiedy podejście do pracy, sposób jej wykonywania i struktury organizacyjne były odmienne od specyfiki funkcjonowania dzisiejszych organizacji. Zaznaczyć także należy, iż wiele badań ukierunkowanych na weryfikację oryginalnej koncepcji właściwości pracy nie potwierdziło części zakładanych w niej zależności (De Varo, Li, Brookshire, 2007; Fried, Ferris, 1987). Zasadne wydaje się więc zmodyfikowanie oryginalnej koncepcji i poszerzenie jej o dodatkowe cechy pracy, nieuwzględnione wcześniej przez Hackmana i Oldhama, tak aby bardziej adekwatnie móc analizować mechanizmy funkcjonujące w dzisiejszych organizacjach. Co więcej, na gruncie polskim koncepcja ta nie była poddawana do tej pory weryfikacji, podczas gdy w literaturze anglojęzycznej znaleźć można wiele publikacji dotyczących rewizji tego modelu lub zmiany podejścia do projektowania pracy (por. Morgeson, Humphrey, 2006). Wszystko to stanowiło istotny przyczynek do podjęcia próby modyfikacji i weryfikacji modelu JCM w warunkach polskich.

Szczególnie w obecnych czasach, w których firmom i organizacjom coraz trudniej znaleźć i utrzymać dobrych pracowników, zadowolenie z pracy jawi się jako kluczowy aspekt zainteresowania tak teoretyków, jak i praktyków zajmujących się funkcjonowaniem organizacji. Widoczne jest zwiększenie działań pracodawców ukierunkowanych na kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy

(*employer branding*) (App, Merk, Büttgen, 2012; Biswas, Suar, 2016), jednocześnie odpowiednie projektowanie pracy w kierunku zwiększania satysfakcji pracowników stanowi jedną z ważnych aktywności mieszczących się w obszarze wspomnianego wyżej *employer branding*.

Badania nad zadowoleniem z pracy pochodzące z ubiegłego wieku koncentrowały się głównie na jego poznawczym aspekcie, obecnie widoczny jest trend (i coraz większa potrzeba) uwzględniania także aspektu emocjonalnego (Brief, 1998; Zalewska, 2003a), inne bowiem czynniki mogą wpływać na to, co ludzie sądzą o swojej pracy (poznawczy komponent zadowolenia), inne zaś na to, co odczuwają w pracy lub wobec pracy (emocjonalny komponent zadowolenia) (Rosenberg, Hovland, 1960). Aktualnie dominującym modelem w badaniach nad zadowoleniem z pracy jest ujęcie transakcyjne (Zalewska, 2003a). Ujęcie takie należy do grupy modeli trójczynnиковych (uwzględniających wzajemne interakcje pomiędzy czynnikami środowiskowymi, czynnikami osobowościowymi i ich dopasowaniem).

Podstawą badań prezentowanych w niniejszej monografii była koncepcja właściwości pracy Hackmana i Oldhama (1980). W badaniach własnych postanowiłem skoncentrować się przede wszystkim na czynnikach środowiskowych (cechy pracy), dążąc do poszerzenia dominujących do tej pory podejść do projektowania pracy (zrezygnowałem tym samym z ujęcia transakcyjnego ujmującego większą pulę zmiennych w relacji do zadowolenia z pracy). Stworzony model można uznać za wycinek pełniejszego obrazu rzeczywistości psychologicznej funkcjonowania jednostki w organizacji, co w dalszych badaniach może być uzupełniane i poszerzane o modele jeszcze bardziej zaawansowane.

Jednocześnie, mimo danych wskazujących na nieistotną (lub przynajmniej niejednoznaczną) rolę krytycznych stanów psychologicznych i potrzeby wzrostu/rozwoju zawodowego w relacji pomiędzy cechami pracy a zadowoleniem z pracy (Champoux, 1989; Fried, Ferris, 1987), w prezentowanej pracy zmienne te zostały przeze mnie uwzględnione i poddane analizie w kontekście rozszerzonej puli cech pracy, między innymi o cechy społeczne (por. Hackman, Oldham, 2010).

W **rozdziale 1** pracy opisałem znaczenie zadowolenia z pracy dla organizacji, nawiązując do wyników badań na temat związku zadowolenia z takimi zjawiskami, jak: poziom wykonania zadań, poziom absencji, zachowania kontrproduktywne, zachowania prospołeczne w organizacji, przywiązanie do organizacji. Następnie dokonałem przeglądu podejść i koncepcji do projektowania pracy (który traktować można także jako opis uwarunkowań środowiskowych zadowolenia z pracy).

W dalszej kolejności opisane zostały realia dzisiejszej organizacji skłaniające do zmiany podejścia do projektowania pracy i wymienione kluczowe zjawiska, w tym między innymi: pojawianie się i wzrost popularności alternatywnych sposobów wykonywania czynności zawodowych (Machol-Zajda, 2008), zmiany w zakresie struktur organizacyjnych (Jachnis, 2008), samozarządzanie (Blikle, 2016; Laloux, 2015; Lipińska-Grobelny, 2013), *job crafting* (Berg, Wrzesniewski, Dutton, 2010; Hackman, Oldham, 2010), *team working* (Grand, Braun, Kuljanin, Kozłowski, Chao, 2016; Hackman, Oldham, 2010) oraz *team coaching* (Hackman, Wageman, 2005).

Rozdział 2 prezentuje bardziej szczegółowo zjawisko zadowolenia z pracy, nawiązując do szerszego pojęcia jakości życia (oraz poczucia jakości życia). Przedstawione zostały wybrane definicje i sposoby rozumienia (oraz szacowania) zarówno poznawczego, jak i emocjonalnego aspektu zadowolenia z pracy, ze wskazaniem także na ich wzajemne relacje. W dalszej kolejności omówiłem uwarunkowania zadowolenia z pracy, koncentrując się na dopasowaniu osoba – środowisko oraz cechach osobowościowych. W opisach tych nawiązałem do aktualnych badań z zakresu psychologii polskiej i zagranicznej, poświęciłem także krótki fragment na przegląd badań dotyczących socjodemograficznych korelatów zadowolenia z pracy (w tym przypadku bowiem wyniki są niejednoznaczne, w większości wskazują na niewielkie związki ww. zmiennych z zadowoleniem z pracy).

W **rozdziale 3** zaprezentowałem koncepcję badań własnych, w tym: założenia, autorski model, problemy, hipotezy oraz pytania badawcze. **Rozdział 4** zawiera opis metody badań i plan analizy statystycznej. W **rozdziale 5** zamieszczono statystyki deskryptywne ujętych w modelu zmiennych, wyniki testowania hipotez i odpowiedzi na postawione pytania badawcze.

Rozdział 6 zawiera dyskusję wyników wraz z odniesieniem do wcześniejszych badań i wiedzy teoretycznej. W tym też rozdziale zaprezentowane zostały również implikacje praktyczne, odnoszące się głównie do projektowania pracy. Na zakończenie rozdziału wskazałem atuty i ograniczenia przeprowadzonych badań, a także rekomendacje dotyczące kierunków dalszych prac nad omawianym zagadnieniem.

Rozdział 1. Projektowanie pracy (*work-design*) a zadowolenie z pracy

1.1. Przegląd podejść i koncepcji projektowania pracy

Tradycyjne podejście do projektowania pracy zawiera w sobie klasyczną teorię organizacji (*classical organization theory*) oraz teorię naukowego zarządzania (*industrial engineering*), której prekursorem był Tylor (Hackman, Oldham, 1980). Powyższe podejście akcentuje potrzebę wykorzystania nauki do odpowiedniego zaprojektowania pracy w taki sposób, aby była ona jak najbardziej efektywna, a jednocześnie jak najprostsza (eliminacja ryzyka popełnienia błędów). Główną ideą opisywanego podejścia jest dążenie do uproszczenia pracy, specjalizacja i standaryzacja wykonywanych czynności, a także dokładna analiza działań pracownika. Liczne badania (m.in. Parker, Wall, Cordery, 2001), jak również obserwacje praktyków zajmujących się zarządzaniem zasobami ludzkimi doprowadziły jednak do wniosku, iż podejście to prowadzi niejednokrotnie do negatywnych konsekwencji w postaci zwiększonej rutynizacji pracy, spadku motywacji i zadowolenia pracowników, zwiększonej absencji, trudności w zarządzaniu podległym personelem. W efekcie teoretycy i praktycy organizacji rozpoczęli poszukiwania innych czynników, które mogą wiązać się z zadowoleniem podmiotu i zwiększoną efektywnością działań, co też stało się przyczynkiem do rozwinięcia koncepcji akcentujących wzbogacanie pracy (*job enrichment*), między innymi powstała Dwuczynnikowa Teoria Herzberga i współpracowników (Herzberg i in., 1959; Hackman, Oldham, 1980; Zalewska, 2003a) czy Koncepcja Właściwości Pracy (*Job Characteristics Model*) Hackmana i Oldhama (1980).

Herzberg w swoich badaniach doszedł do wniosku, że inne czynniki powodują zadowolenie z pracy (tzw. motywatory), a inne wywołują niezadowolenie (tzw. czynniki higieny). Przy tym czynniki higieny wiążą się ze środowiskiem pracy (m.in. warunkami pracy czy relacjami ze współpracownikami), zaś motywatory związane są z treścią pracy (wyróżnić tu można m.in. osiągnięcia, odpowiedzialność, uznanie przełożonych). Czynniki higieny determinują niezadowolenie podmiotu ewentualnie brak niezadowolenia. Dopiero jednak obecność motywatorów prowadzić może do poczucia satysfakcji.

Powyższa koncepcja została entuzjastycznie przyjęta zarówno przez teoretyków, jak i praktyków organizacji. Pociągnęła za sobą wiele badań, które ostatecznie nie potwierdziły jej słuszności (King, 1970). Jej twierdzenia jednak, w tym

rozdzielenie dwóch odrębnych biegunów zadowolenia, były ważnym krokiem determinującym dalsze prace badaczy zajmujących się problematyką zadowolenia pracowników i projektowania pracy.

Model JCM Hackmana i Oldhama (1980) jest najbardziej znaną (i najczęściej cytowaną) koncepcją z nurtu *work-design*. Wielu praktyków z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi stara się tak organizować pracę swoich podwładnych, aby spełniała ona „wymagania” postulowane przez tę koncepcję.

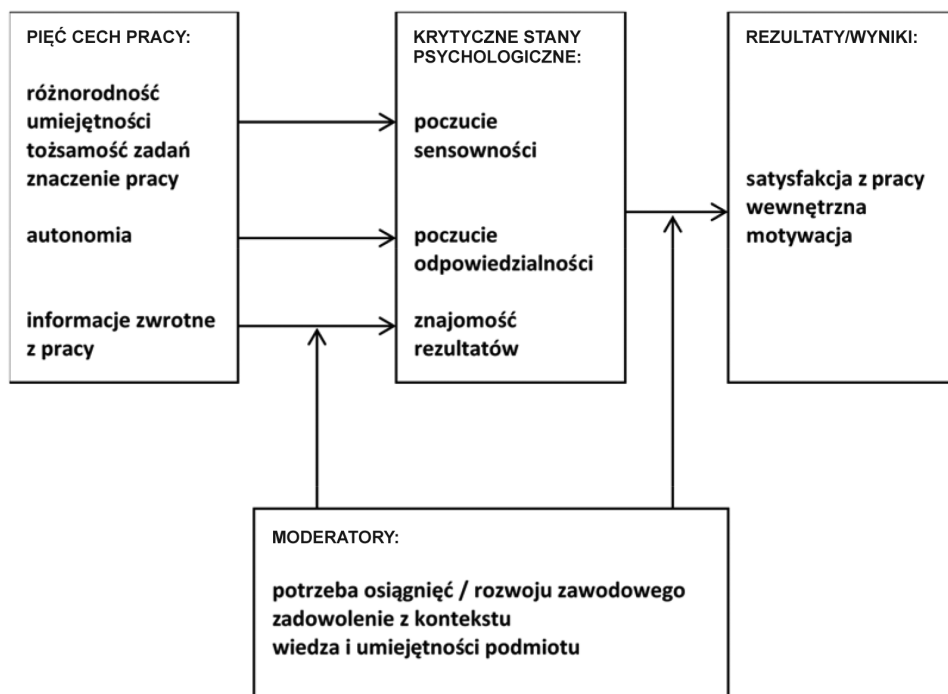
Hackman i Oldham (1980) wyróżnili trzy psychologiczne stany, krytyczne w procesie determinowania motywacji wewnętrznej pracownika i jego satysfakcji z funkcjonowania w obszarze zawodowym (autorzy wprowadzili pojęcie „krytyczne” w celu podkreślenia faktu, iż ww. stany psychologiczne są niezbędne, aby mówić o zadowoleniu podmiotu): (1) poczucie sensowności (*meaningfulness*) – pracownik musi postrzegać swoją pracę jako ważną i mającą znaczenie (w kontekście wyznawanego systemu wartości); (2) poczucie odpowiedzialności (*responsibility*) – pracownik musi mieć przekonanie, że jest osobiście (poprzez realizowane działania i podejmowane decyzje) odpowiedzialny za wyniki pracy; (3) znajomość rezultatów (*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 (*skill variety*) – cecha ta oznacza stopień, w jakim praca wymaga zaangażowania zróżnicowanych umiejętności i zdolności w celu realizacji zadań;
- 2) tożsamością zadań (*task identity*) – cecha ta oznacza stopień, w jakim praca wymaga wykonywania usług lub produktów jako całości, od początku do końca;
- 3) znaczeniem pracy (*task significance*) – cecha ta oznacza stopień, w jakim praca wpływa na życie i funkcjonowanie innych osób i szerszego społeczeństwa;
- 4) autonomią (*autonomy*) – cecha ta oznacza stopień, w jakim praca daje swobodę i niezależność w zakresie podejmowania decyzji;
- 5) informacjami zwrotnymi (*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 do rezultatów działań. Opisane zależności ilustruje rysunek 1.

Na podstawie wyróżnionych cech można obliczyć tzw. ogólny potencjał motywacyjny (MPS) danej pracy: $MPS = (\text{różnorodność umiejętności} + \text{tożsamość zadań} + \text{znaczenie pracy}) / 3 \times \text{autonomia} \times \text{informacje zwrotne}$. Praca, która posiada wysoki ogólny potencjał motywacyjny, powinna mieć wysokie natężenie co najmniej jednej z trzech cech prowadzących do poczucia sensowności, jednocześnie musi mieć wysoki poziom autonomii oraz dostarczać bezpośrednie i jasne informacje zwrotne.



Rysunek 1. Koncepcja Właściwości Pracy Hackmana i Oldhama

Źródło: Hackman, Oldham, 1975, 160–162.

Podkreślić należy, 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 osiągnięć/rozwoju zawodowego/wzrostu, wiedza i umiejętności), 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.

Poniżej przytoczone zostaną wybrane badania weryfikujące twierdzenia koncepcji JCM, które obrazują aktualny stan wiedzy na temat tego modelu.

Na wstępie warto odwołać się do badań samych autorów (Oldham, Hackman, Pearce, 1976), w których testowano moderującą rolę potrzeby wzrostu i zadowolenia z kontekstu w odniesieniu do związku cech pracy z motywacją pracowników, wysokością wynagrodzenia, efektywnością pracy. Badaniom poddano 201 pracowników bankowości, reprezentujących 25 różnych zawodów. Uzyskane wyniki potwierdziły słuszność teorii – osoby badane charakteryzujące się wyższym natężeniem potrzeby wzrostu oraz zadowoleniem z kontekstu osiągały istotnie statystycznie wyższe wyniki w zakresie efektywności, wysokości wynagrodzenia i motywacji wewnętrznej (analizowano współczynniki korelacji pomiędzy MPS

a zmiennymi objaśnianymi osobno dla grup charakteryzujących się niskim i wysokim natężeniem potrzeby wzrostu oraz niskim i wysokim zadowoleniem z kontekstu). Wartości korelacji dla wyodrębnionych grup przedstawiały się następująco:

- dla efektywności: niskie nasilenie potrzeby wzrostu/niskie zadowolenie z kontekstu: $r = -0,19$; wysokie nasilenie potrzeby wzrostu/wysokie zadowolenie z kontekstu: $r = 0,32$ ($p < 0,05$);
- dla wartości wynagrodzenia: niskie nasilenie potrzeby wzrostu/niskie zadowolenie z kontekstu: $r = -0,60$; wysokie nasilenie potrzeby wzrostu/wysokie zadowolenie z kontekstu: $r = 0,50$ ($p < 0,01$);
- dla wewnętrznej motywacji: niskie nasilenie potrzeby wzrostu/niskie zadowolenie z kontekstu: $r = -0,08$; wysokie nasilenie potrzeby wzrostu/wysokie zadowolenie z kontekstu: $r = 0,52$ ($p < 0,01$).

Kolejne badania, przeprowadzone przez Oldhama i Hackmana (1981), również potwierdziły zasadność teorii. Badaniom poddano grupę 2960 pracowników z 36 organizacji, reprezentujących 428 różnych zawodów. W badaniach tych porównano dwa alternatywne modele, popularne w praktyce Zarządzania Zasobami Ludzkimi (opisywany *Job Characteristics Model* oraz *Attraction-Selection Model*, akcentujący rolę zmiennych osobowościowych). Okazało się, że cechy pracy były pozytywnie związane z wewnętrzną motywacją (korelacja od 0,18 w przypadku tożsamości zadań do 0,37 w przypadku znaczenia pracy, $p < 0,05$) oraz z ogólną satysfakcją podmiotu (korelacja od 0,24 w przypadku tożsamości zadań do 0,46 w przypadku autonomii, $p < 0,05$). Co więcej, wyniki potwierdziły przypuszczenia autorów, że związek cech pracy z reakcjami pracowników (wewnętrzna motywacja, ogólna satysfakcja) był większy aniżeli związek cech pracownika ze wspomnianymi reakcjami, także koncepcja JCM okazała się bardziej użyteczna aniżeli alternatywny model ASM.

Bardzo podobne w swym wydźwięku wyniki uzyskano w badaniach Thomasa, Buboltza i Winkelspecht (2004). Grupę badaną stanowiło 163 absolwentów szkoły artystycznej, aktywnych zawodowo. Diagnostyce poddano 4 „motywacyjne” cechy pracy (różnorodność umiejętności, tożsamość zadań, autonomia, informacje zwrotne), jak również dwie dodatkowe cechy mierzone za pomocą narzędzia *Job Diagnostic Survey* (JDS), stworzonego przez Hackmana i Oldhama (1975) – informacje zwrotne od współpracowników i przełożonych oraz współpraca z innymi, a także zmienne osobowościowe, mierzone za pomocą kwestionariusza MBTI (*Myers-Briggs Type Indicator*), jak również zadowolenie z pracy. Korelacje pomiędzy cechami pracy a zadowoleniem podmiotu były umiarkowane, aczkolwiek istotne statystycznie (od 0,26 w przypadku tożsamości zadań, do 0,37 w przypadku różnorodności umiejętności). Zastosowanie analizy regresji hierarchicznej pokazało, iż to cechy pracy (wskazane przez Hackmana i Oldhama) w znacznej mierze odpowiadały za zadowolenie podmiotu (uśrednione $R^2 = 0,30$), zaś zmienne osobowościowe (przynajmniej te mierzone za pomocą MBTI) nie miały ani bezpośredniego, ani pośredniego wpływu na stopień zadowolenia z pracy.

W tym miejscu warto odwołać się także do metaanalizy, dokonanej przez Lohera, Noe, Moellera i Fitzgeralda (1985), której poddano 28 badań. Uzyskane wyniki były zgodne z przesłankami wynikającymi z teorii – średnia korelacja

między cechami pracy a satysfakcją podmiotu wyniosła 0,39. Dodatkowo potrzeba wzrostu pełniła rolę zmiennej moderującej związek cech pracy z zadowoleniem pracowników (w przypadku pracowników o wysokich wynikach w zakresie GNS korelacja pomiędzy cechami pracy a satysfakcją wyniosła 0,68, w przypadku pracowników o niskich wynikach w zakresie GNS – jedynie 0,38). Przypuszczać więc należy, iż wzbogacenie pracy prowadziło do wzrostu satysfakcji pracowników, ale w przypadku osób o niskich wynikach w zakresie GNS również inne zmienne, nieuwzględnione przez twórców modelu JCM, mogły moderować związek cech pracy z reakcjami podmiotu.

Podobne wyniki otrzymał Champoux (1989). Badaniem objęto grupę 247 pracowników agencji rządowej w USA. Zastosowana regresja hierarchiczna wykazała, zgodnie z tezami JCM, że cechy pracy i potrzeba wzrostu były powiązane z wewnętrzną motywacją i satysfakcją podmiotu, cechy pracy były związane z trzema krytycznymi stanami psychologicznymi, pracownicy o wyższych wynikach w zakresie potrzeby wzrostu (GNS) reagowali bardziej pozytywnie na wzbogacenie pracy aniżeli pracownicy o niskich wynikach w zakresie potrzeby wzrostu (choć zaznaczyć trzeba, iż w przypadku GNS uzyskane wyniki były niejednoznaczne i niekiedy trudne do interpretacji).

Kolejna metaanaliza (Fried, Ferris, 1987) dostarczyła wyników, które w umiarkowanym stopniu potwierdziły koncepcję JCM. Analizie poddano łącznie niemal 200 badań, w których zbadano 6930 pracowników reprezentujących 876 stanowisk i 56 organizacji. Jeśli chodzi o najważniejsze wnioski, to przedstawiają się one następująco:

1. Potwierdzona została teza o różnych wymiarach cech pracy, przy czym nie było zgody co do liczby wymiarów, zaś rozwiązanie pięcioczynnikowe (5 cech pracy) nie uzyskało potwierdzenia w wynikach;
2. Wykazano, że prosta miara, będąca sumą wyników dla poszczególnych cech pracy, była lepszym predyktorem reakcji pracownika aniżeli Ogólny Potencjał Motywacyjny (MPS);
3. Krytyczne stany psychologiczne pełniły rolę mediatorów pomiędzy cechami pracy a reakcjami (w tym zadowoleniem) podmiotu; zaznaczyć należy, iż związek trzech krytycznych stanów psychologicznych z zadowoleniem pracowników był dużo większy aniżeli bezpośredni związek cech pracy z tym ostatnim;
4. Uzyskane wyniki pozwoliły przypuszczać, iż zasadna jest redukcja krytycznych stanów psychologicznych z 3 do 2;
5. Cecha pracy – informacje zwrotne, była związana nie tylko ze znajomością rezultatów, ale w sposób istotny wpływała na wszystkie 3 stany psychologiczne;
6. Moderująca rola potrzeby wzrostu okazała się być w znacznej mierze artefaktem, choć wyniki nadal uznano za niejednoznaczne, zalecając ich dalszą eksplorację.

Również Johns, Xie i Fang (1992) zwrócili uwagę na niejednoznaczność wyników (głównie w zakresie moderującej funkcji zmiennej potrzeby wzrostu i zadowolenia z kontekstu), a także niedostateczną weryfikację pewnych składowych