

Satysfakcja zawodowa – artefakt czy funkcjonalny wymiar kapitału intelektualnego. Przegląd koncepcji teoretycznych i podejść badawczych

Małgorzata Chrupała-Pniak

Instytut Psychologii, Uniwersytet Śląski w Katowicach

Celem artykułu jest przedstawienie przeglądu tradycyjnych badań psychologicznych na temat satysfakcji zawodowej oraz aktualnych koncepcji teoretycznych dotyczących źródeł zaangażowania i motywacji wewnętrznej w kontekście kapitału intelektualnego. Autor prowadzi rozważania począwszy od klasycznego ujęcia satysfakcji w ujęciu statycznym i związanych z nią programów wzbogacania pracy wynikających z teorii właściwości pracy i koncepcji przywiązania organizacyjnego, aż po teorię autodeterminacji i nowoczesne koncepcje zaangażowania do pracy. Kładzie nacisk na współczesne teorie i koncepcje rozwijane w psychologii, natomiast stosunkowo rzadko wykorzystywane w praktyce zarządzania, akcentując potrzebę uświadamiania kadry zarządzającej w zakresie wykorzystywania naturalnego potencjału motywacji wewnętrznej i zaangażowania w ramach kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: satysfakcja, zaangażowanie, zaangażowanie do pracy, motywacja wewnętrzna, kapitał intelektualny, efektywność.

Wstęp

Satysfakcja zawodowa od kilkadziesiątu już lat stanowi jeden z centralnych obszarów badań psychologów pracy i organizacji oraz specjalistów w dziedzinie zarządzania, zarówno w gronie teoretyków, jak i praktyków. U podstaw tego zainteresowania leży założenie, że zjawisko satysfakcji z pracy może pomóc w wyjaśnieniu istoty i dynamiki potencjału jednostek i grup w organizacjach, przez co może dostarczać dla praktyki zarządzania ludźmi cennych wskazówek wspierających bardziej efektywne funkcjonowanie jednostek w organizacji

oraz może przyczynić się do lepszego zrozumienia dobrostanu jednostki na styku życia zawodowego i osobistego¹. Początki rozważań na temat satysfakcji dotyczą przede wszystkim postaw wobec pracy (i wobec organizacji), które to traktują satysfakcję jako indywidualną reakcję jednostki na szeroko rozumiane warunki pracy² i koncentrują się wokół poszczególnych komponent satysfakcji, metod jej/ ich pomiaru oraz przyczyn i konsekwencji satysfakcji zawodowej³. Podstawowe założenie opisujące związku satysfakcji z motywacją i efektywnością dotyczy konsekwencji psychologicznych i behawioralnych towarzyszących zadowolonej z pracy jednostce. Następstwa psychologiczne to zadowolenie i oddanie się pracy i organizacji, natomiast behawioralne skutki to przede wszystkim wzrost pożądaných zachowań organizacyjnych, np. wyższa wydajność indywidualna, niewielka absencja, mniejsze prawdopodobieństwo zachowań kontrproduktywnych i dewiacyjnych a w konsekwencji mniejsza liczba odejść z organizacji. Przeprowadzone w tym zakresie liczne badania empiryczne, przywoływane w niniejszym artykule, nie pozwalają jednak na udzielenie jednoznacznej odpowiedzi potwierdzającej postawione założenie⁴. Dodatkową trudność w rozumieniu istoty satysfakcji zawodowej może stanowić nadmiar informacji, z którą należy się każdorazowo zmierzyć w analitycznym opracowywaniu tego zjawiska⁵.

Celem niniejszego opracowania jest zebranie i podsumowanie dotychczasowych badań empirycznych i koncepcji teoretycznych w zakresie satysfakcji zawodowej oraz próba znalezienia odpowiedzi na pytanie, czy satysfakcja

¹ W psychologii zdrowia podstawowym wskaźnikiem zdrowia psychicznego związanego z pracą jest afektywny dobrostan mierzony przy pomocy zadowolenia z pracy, niepokoju i napięć związanych z pracą a także objawów wypalenia zawodowego i depresji. Schaufeli i de Jonge nawiązując do koncepcji Warra określają czynniki modelu witaminowego jako tzw. „psychologiczne witaminy pracy”, od których zależy zdrowie psychiczne jednostki w pracy. Por. N. Chmiel, *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003, s. 182–185.

² L.M., Berry, *Psychology at Work*, McGraw Hill Companies, Inc. San Francisco 1997, za: A. Zawadzka, *Psychologia zarządzania w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 147.

³ N. Chmiel, *Psychologia...*, op. cit.

⁴ Zdaniem Muchinky'ego i Tuttle'a metaanalizy potwierdzają korelację zadowolenia z pracy i rotacji pracowników na poziomie -0,40 oraz -0,24 między satysfakcją a absencją rozumianą jako całkowity czas utracony przez pracodawcę. Natomiast korelacja satysfakcji i wydajności wynosi zaledwie +0,17 (N. Chmiel, *Psychologia...*, op. cit, s. 348). Należy także zauważyć, że badania korelacyjne nie uprawniają do stwierdzenia o kierunku związku przyczynowo-skutkowego, być może to wysoka jakość zadania powoduje wzrost zadowolenia a nie odwrotnie.

⁵ Pojęcie satysfakcji zawodowej to jedno z najczęściej i najliczniej, co nie znaczy najtrafniej i najrzetelniej, reprezentowane w indeksach nazw i pojęć zarówno w literaturze przedmiotu jak również w najpopularniejszych wyszukiwarkach baz danych. Popularna wyszukiwarka internetowa odwołuje się do niemal 47 mln. wskazań.

zawodowa pozwala skutecznie wyjaśniać zjawiska motywacji i zaangażowania organizacyjnego i czy jest użytecznym konstruktem w ramach kapitału intelektualnego w organizacji. Autor dokonuje przeglądu najistotniejszych prac z dziedziny psychologii pracy i organizacji w danym obszarze i stara się wykazać ich możliwości aplikacyjne w praktyce zarządzania kapitałem ludzkim we współczesnych polskich organizacjach. Szczególną uwagę poświęca także teorii autodeterminacji w kontekście kształtowania zaangażowania organizacyjnego i zaangażowania w pracę konstytuujących kapitał ludzki w organizacji.

Tradycyjne podejście do satysfakcji zawodowej

W ramach badań nad satysfakcją jako źródłem motywacji człowieka do pracy, można w historii psychologii pracy wyróżnić dwa podejścia. Pierwotnie, badania przeprowadzano głównie na zlecenie pracodawców i dlatego dominowała perspektywa organizacyjna, zgodnie z którą badacze szukali odpowiedzi na pytania co i dlaczego motywuje jednostki do bardziej wydajnej pracy i w jaki sposób może to przyczynić się do wzrostu efektywności organizacyjnej. Założenie o bezpośrednim przełożeniu wzrostu motywacji człowieka na wzrost dochodowości organizacji wpisywało się w neotaylorowski paradygmat naukowego zarządzania i instrumentalnego traktowania pracowników. Dzisiejsza perspektywa badawcza jest inna i nawiązuje do psychologii humanistycznej i pozytywnej. Badacze koncentrują swoje wysiłki na jednostce i starają się szukać przyczyn motywacji do pracy, aby pomóc stworzyć w organizacjach warunki, w których jednostka mogłaby przede wszystkim się samorealizować i rozwijać zawodowo oraz odczuwać satysfakcję osobistą, co w konsekwencji potencjalnie może prowadzić do wyższej efektywności organizacyjnej. Takie podejście nie zyskało jeszcze w Polsce powszechnego uznania praktyków od zarządzania, którzy oczekują konkretnych algorytmów postępowania w zakresie systemów motywacyjnych⁶. Niestety dotychczasowy stan badań nie pozwala zaproponować takich uniwersalnych algorytmów postępowania w sytuacji motywowania pracownika. Jeszcze bardziej skomplikowane wydają się wyniki badań empirycznych w zakresie satysfakcji, które dostarczają danych niejednoznacznych i często sprzecznych⁷.

⁶ Przykładem takiego konkretnego algorytmu postępowania w ramach motywacji, jest koncepcja hierarchii potrzeb A. Masłowa, która od lat cieszy się uznaniem menedżerów oraz opinii publicznej mimo, że badania psychologiczne konsekwentnie potwierdzają jej niski potencjał aplikacyjny. Por. Vroom, 1964; Murrell, 1976, Muchinsky, 1993; za: N. Chmiel, *Psychologia...*, op. cit.

⁷ Ibidem s. 19–21, 333–336, 339, 371.

Klasyczne ujęcie satysfakcji zawodowej rozumianej jako głównego wymiaru efektywnego funkcjonowania człowieka w pracy, zaproponowane przez Locke'a⁸ opierało się na założeniu, że jednostka dla odczuwania satysfakcji i zadowolenia z pracy musi mieć w organizacji, lub poprzez pracę, możliwość zaspokajania ważnych dla siebie wymiarów (akcent jest położony na subiektywne odczucia i stany emocjonalne jednostki). W innej tradycyjnej teorii, teorii charakterystyki pracy, Hackman i Oldham⁹ proponują pięć uniwersalnych wymiarów pracy: *autonomia, różnorodność zadań, tożsamość zadań, ważność zadań i sprzężenie zwrotne*, które mogą pozytywnie korelować z satysfakcją z pracy. Dane empiryczne dotychczas potwierdziły tylko częściowo przyjęte założenie, co doprowadziło do sformułowania teorii właściwości pracy, zgodnie z którą w grupie pracowników charakteryzujących się silną potrzebą wzrostu konkretne cechy pracy kształtują psychologiczne warunki, w których jednostka odczuwa zadowolenie i satysfakcję potrzebne do zwiększenia motywacji do pracy i wydajności pracy. Późniejsze metaanalizy ponad kilkuset badań pokazały, że cechy pracy są wprawdzie związane z poziomem wykonania jak i satysfakcją, ale konsekwencje poszczególnych właściwości nie są identyczne¹⁰. Autorzy koncentrują się na właściwościach samej pracy, w znacznie mniejszym stopniu na relacjach społecznych i cechach fizycznego środowiska pracy (w odróżnieniu od klasycznych badań np. Herzberga nad teorią dwuczynnikową).

Autor teorii dwuczynnikowej i inspirator koncepcji wzbogacania pracy dokonał podziału czynników motywujących na te, które bezpośrednio odpowiadają za motywację i satysfakcję z pracy (motywatory), oraz na te, które mogą powodować niezadowolenie (czynniki higieny). Czynniki motywacyjne dotyczą przede wszystkim tzw. wewnętrznej właściwości pracy (pracy samej w sobie), zaś czynniki higieniczne są zewnętrzne wobec pracy i dotyczą przede wszystkim zachowania zdrowia i dobrostanu jednostki. Te pierwsze obejmują wymiary pracy związane z naturą zadań, zawartością pracy i odpowiedzialnością, które pozwalają jednostce na samorealizację, szacunek i rozwój kariery zawodowej. Te ostatnie, dotyczą właściwości środowiska pracy, hierarchii, relacji z przełożonymi i współpracownikami, polityki i praktyk zarządzania i wynagradzania. Oryginalność tej koncepcji polega na rozdzieleniu wymiarów satysfakcji (zadowolenia) i niezadowolenia na dwóch różnych kontinuumach.

⁸ E.A., Locke, G.P., Latham, *Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel*, "Psychological Science", 1990, 1, 240–246.

⁹ J.R., Hackman, G.R., Oldham, *Motivation through the design of work. Test of a new theory*, "Organizational Behavior and Human Performance", 1976, 16, 250–279.

¹⁰ Por. D. P., Schultz, S.E., Schultz, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwa Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 296–322.

Innymi słowy, Herzberg założył, że jeśli jednostka nie odczuwa satysfakcji, to taki stan nie musi być tożsamy z odczuciem niezadowolenia i odwrotnie, odczuwanie niezadowolenia nie musi oznaczać braku satysfakcji. W konsekwencji autor proponuje skoncentrować wysiłki na wzbogacaniu pracy o czynniki motywujące, które w jeszcze większym stopniu mogą powodować satysfakcję oraz minimalizować wpływ czynników higienicznych, które odpowiedzialne są za subiektywne stany niezadowolenia¹¹. Współcześnie teoria Herzberga podlega krytyce większości psychologów¹² tym niemniej praktyczne zastosowanie mogą mieć programy wzbogacania pracy¹³. Proponowane sposoby wzbogacania pracy, rezygnacja z pewnych form kontroli i zwiększanie autonomii pracowników, stwarzanie pełniejszych, tożsamyh jednostek pracy, regularne sprzężenie zwrotne o wydajności i jakości pracy oraz zachęcanie pracowników do doskonalenia i podejmowania nowych wyzwań¹⁴ w późniejszych badaniach potwierdziły związki tych czynników z odczuwaniem satysfakcji w pracy, co pozwoliło na sformułowanie wniosku o skuteczności programów wzbogacania pracy¹⁵. Dzisiejsze stanowisko psychologów pracy i organizacji podkreśla wagę i znaczenie dla późniejszych poszukiwań przytoczonych wyżej badań i koncepcji¹⁶, ale jednocześnie także silnie akcentuje ich ograniczenia. Najpoważniejszym jest statyczny charakter satysfakcji i zadowolenia, jako odczuć towarzyszących konkretnej sytuacji, co powoduje, że jednostka głównie dąży do utrzymania *status quo*, „brakuje w nim aspektów świadczących o dynamice i pasji, które są charakterystyczne dla zaangażowania”¹⁷. Stąd w ostatnim czasie obserwuje się

¹¹ F. Herzberg, B. Mausner, B. Snyderman, *The motivation to work*, London, Granada 1959.

¹² Por. N. Chmiel, *Psychologia...*, op. cit.

¹³ Ibidem, s. 351–355.

¹⁴ D.P., Schultz, S.E., Schultz, *Psychologia a wyzwania...*, op. cit., s. 286–290.

¹⁵ Ibidem, za: M.A., Campion, C.L., McClelland, *Interdisciplinary examination of the cost and benefits of enlarged jobs: A job design quasi – experiment*, „Journal of Applied Psychology”, 1991, 76, 186–198.

¹⁶ Ostatnie badania Ch. Maslach i M. Leitera dotyczące stresu organizacyjnego i źródeł wypalenia zawodowego potwierdzają, że we współczesnych organizacjach pracownicy doświadczają wypalenia zawodowego na skutek nadmiernego obciążenia zadaniami (przeciążenia pracą), nadmiernej kontroli i mikrozarządzania ze strony kierowników, co prowadzi do utraty kontroli sytuacji przez jednostki, poczucia niesprawiedliwości, załamania wspólnoty i konfliktu wartości oraz niewystarczającego poziomu nagród organizacyjnych. Emocjonalne następstwa wypalenia związane są nie tylko z obecnością negatywnych emocji, ale także z brakiem pozytywnych emocji. Ch. Maslach, M. Leiter, *Prawda o wypaleniu zawodowym. Co robić ze stresem w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.

¹⁷ A. Szabowska-Walaszczyk, *Zaangażowanie w pracę i organizacji*, w: *Psychologia zarządzania w organizacji*, red. A.M. Zawadzka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 147.

gwałtowny rozwój psychologicznych koncepcji zaangażowania organizacyjnego i zaangażowania w pracę oraz poszukiwania źródeł motywacji wewnętrznej¹⁸.

Źródła koncepcji motywacji opartej na zaangażowaniu

Współczesne trendy w zarządzaniu ludźmi potwierdzają koncentrację na zaangażowanym pracowniku. Charakteryzuje się go jako pracownika, który powinien identyfikować się z celami i wartościami organizacyjnymi, mieć silne pragnienie przynależności do organizacji i jednocześnie podejmować działania i uruchamiać potencjał wykraczający poza wymagania i standardy¹⁹. Przyglądając się jednak zagadnieniu potencjału motywacyjnego należy odróżnić rzeczywiste wyzwalenie potencjału od manipulacji. Cytując M. Adamca „można uruchamiać go stosując ostre, brutalne środki, przymus, groźby, presję fizyczną (...). W życiu współczesnych organizacji nie może być mowy o tego typu środkach. Nie mają one nic wspólnego ze zdrową organizacją. W tym tkwi wartość pojęcia *affordance* jako koncepcji możliwości spontanicznych, w pewnym sensie naturalnych”²⁰. Zgodnie z teorią autodeterminacji Ryan’a i Deci’ego spontaniczne urzeczywistnianie się w organizacji indywidualnych potencji jest w dużej mierze zmienną osobową, aczkolwiek zależną od czynników sytuacyjnych w toku całego życia człowieka²¹. Teoria autodeterminacji jest w Polsce stosunkowo mało wykorzystywana na gruncie zarządzania, ale w bardzo szerokim zakresie stosowana przez psychologów i może być użyteczna do wyjaśniania zachowań opartych na zaangażowaniu. Autorzy, R.M. Ryan i E.L. Deci, proponują w podejściu do badań nad motywacją wewnętrzną i osobowością, makroteorię, która głównie kładzie nacisk na mechanizmy zaangażowania wewnętrznych zasobów jednostki dla rozwoju osobowości i autoregulacji zachowań. Ich zdaniem kluczowym zjawiskiem wspierającym optymalne funkcjonowanie jednostek jest naturalne dążenie do doskonalenia i rozwoju przejawiające się w zaspokajaniu *potrzeby kompetencji, potrzeby relacji społecznych i potrzeby autonomii*, w następstwie czego jednostka odczuwa prawdziwą satysfakcję, radość, zadowolenie. Potrzeby te mają naturalny charakter, ale ich właściwości podlegają wpływowi czynników sytuacyjnych, które powodują uruchomie-

¹⁸ Ibidem, s. 146–169.

¹⁹ M. Juchnowicz, *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, Polskie Wydawnictwa Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 7.

²⁰ M. Adamiec, *Potencjał ludzki w organizacji*, Difin, Warszawa 2011, s. 28–29.

²¹ R.M. Ryan, E.L. Deci, *Self-Determination Theory and the facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development and Well-Being*, „American Psychologist”, 2000, January, Vol. 55, No. 1, s. 68–78.

nie motywacji wewnętrznej lub motywacji zewnętrznej zależnie od orientacji celów życiowych (wewnętrznie orientowane i zewnętrznie orientowane cele życiowe²²). Motywacja wewnętrzna to naturalna tendencja do poszukiwania nowości, wyzwań, uczenia się i doskonalenia, oparta na entuzjazmie, pasji, zainteresowaniach. Może ulegać zakłóceniom poprzez działanie czynników niewspierających, tj. nieadekwatne sprzężenie zwrotne (np. negatywna informacja zwrotna przy okazji wykonywania zadań), wadliwa komunikacja, zewnętrzny (organizacyjny) system nagród i kar. Badania potwierdziły, że nieoczekiwany pozytywny *feedback* zadaniowy wzmacnia motywację wewnętrzną,²³ a ustalanie terminów wykonania zadań czy negatywny *feedback* obniża poczucie kontroli i motywację wewnętrzną,²⁴ podobnie jak oferowanie zewnętrznych nagród organizacyjnych sprawia, że pierwotna motywacja wewnętrzna maleje i staje się bardziej zewnętrzna i podatna na kontrolę zewnętrzną²⁵. Zdaniem Ryan'a i Deci'ego motywacja zewnętrzna może mieć różny poziom natężenia od poziomu zachowania niezależnego od jednostki do poziomu zachowania zależnego od jednostki. Poziom pierwszy to brak motywacji albo skrajnie zewnętrzna motywacja, regulowana tylko czynnikami zewnętrznymi (podobnie do zewnętrznego *locus of control*), kolejne poziomy względnej motywacji zewnętrznej to poziom introjekcji zachowań²⁶ opartych na zewnętrznych czynnikach motywacyjnych, poziom identyfikacji motywów zewnętrznych aż po poziom zintegrowanych motywów zewnętrznych z systemem celów i wartości jednostki. Poniższa tabela prezentuje poszczególne wymiary teorii autodeterminacji wraz z mechanizmami regulacyjnymi, które odpowiadają za efekty behawioralne (zachowania) i emocjonalne (satysfakcja)²⁷.

²² Nawiązanie do klasycznego podziału na tradycję hedonistyczną i eudajmonistyczną. Teoria autodeterminacji stara się łączyć oba podejścia.

²³ E.L. Deci, *Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation*, "Journal of Personality and Social Psychology", 1971, 18, s. 105–115.

²⁴ T.M., Amabile, W. De Jong, & M. Lepper, *Effects of externally imposed deadlines on intrinsic motivation*, "Journal of Personality and Social Psychology", 1976, 34, s. 92–98.

²⁵ E. L. Deci, *Effects of externally mediated...*, op. cit.

²⁶ Pojęcie introjekcji dotyczy mechanizmów obronnych, nieświadomego przyjmowania za własne cudzych myśli, ocen, motywów, postaw i in.

²⁷ Ciekawe podejście reprezentują psychologowie z Uniwersytetu Gdańskiego, którzy dokonali własnej conceptualizacji zjawiska pracy emocjonalnej. Pojęcie pracy emocjonalnej wprowadziła Hochschild (1983–2009). Psychologowie z UG zwracają uwagę, że w sektorze usług praca związana z obsługą klienta bardzo często może z jednej strony prowadzić do wzrostu jakości usług i zadowolenia klientów, a jednocześnie do negatywnych konsekwencji dla dobrostanu emocjonalnego pracownika. Por. R. Bazińska, R. Radzikowska- Wrzosek, S. Retowski, D. Szczygieł, *Strategie pracy emocjonalnej – konstrukcja i trafność Skali Pracy Emocjonalnej*, w: *Psychologia zarządzania w organizacji*, red. A.M., Zawadzka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 170–195.

Tabela 1. Składowe teorii autodeterminacji

Zachowanie	Niezależne od jednostki				Zależne od jednostki
	Brak motywacji	Zewnętrzna motywacja			
Motywacja	Brak motywacji	Zewnętrzna motywacja			Wewnętrzna motywacja
Style regulacji	Brak regulacji	Introjekcja	Identyfikacja	Integracja	Wewnętrzna regulacja
Postrzegane źródła wpływu	Niezależne od jednostki	Częściowo zewnętrzne	Częściowo wewnętrzne	Wewnętrzne	Wewnętrzne
Indywidualne procesy regulacji	Brak kontroli, niekompetencja, brak intencji	Autokontrola zaangażowanie ego, wewnętrzne nagrody i kary	Osobiste znaczenie, Świadome wartościowanie	Wewnętrzna harmonia, świadoma zgodność wartości z „Ja”	Zainteresowanie, pasje, zabawa, wewnętrzna satysfakcja
Komplementarność z potrzebami organizacji – potencjalne zaangażowanie	Brak	Staba	Średnia	Wysoka	Bardzo wysoka

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R.M. Ryan, E.L. Deci, *Self-Determination Theory and the facilitation...*, op. cit., s. 72.

Teoria autodeterminacji dostarcza praktykom zarządzania ciekawych implikacji nie tylko badawczych, ale przede wszystkim aplikacyjnych. Ostatni wers w powyższej tabeli proponuje opis charakteryzowanych zachowań i motywacji w kontekście ich funkcjonalności i użyteczności organizacyjnej. Wydaje się oczywiste, że w interesie organizacji nie jest zatrudnianie pracowników niekompetentnych i niemotywowanych, gdyż takie zasoby kadrowe nigdy nie będą stanowić cennego kapitału ludzkiego²⁸. Pytanie brzmi, jak należy postępować z pracownikami o silnej orientacji zewnętrznej i motywacji zewnętrznej? Bilans zysków i strat w ich przypadku może prowadzić do różnych decyzji kadrowych. Niebudzącym wątpliwości jest jednak fakt, że stosowanie zewnętrznych nagród i czynników motywacyjnych (premie, nagrody organizacyjne, benefity organizacyjne i in.) może powodować wzrost odczuwania satysfakcji i zadowolenia, ale już nie będzie powodował wzrostu motywacji wewnętrznej (badania Deci'ego potwierdziły spadek motywacji wewnętrznej, por. przyp. 23) i zaangażowania pracowników. Najprawdopodobniej relacja z takimi pracownikami będzie oparta na indywidualnej transakcji i każdorazowej kalkulacji zysków i strat i może powodować w dłuższym okresie eskalację roszczeń.

Najbardziej pożądaną grupą pracowników, wydają się pracownicy o motywacji wewnętrznej, ale z zastrzeżeniem zgodności celów i wartości organizacyjnych z osobistymi systemami wartości i celów tych jednostek. Wówczas można przypuszczać, że ich działania będą oparte na prawdziwej satysfakcji, pasji i zaangażowaniu. Ta grupa charakteryzuje się jednak wysokim poziomem niezależności i obojętności wobec czynników organizacyjnych, co może stanowić spore wyzwanie dla kadry kierowniczej. Ponadto, w tej grupie bardzo istotnym jest fakt umiejętnego stosowania zewnętrznych czynników motywacyjnych, aby nie wyeliminować motywacji wewnętrznej, która może być podstawą zaangażowania i kapitału intelektualnego²⁹. Podsumowując, teoria autodeterminacji dostarcza interesujących danych, ale wymaga dalszego testowania i rozważań na gruncie nie tylko psychologii poznawczej, ale także psychologii organizacji i zarządzania.

²⁸ Stąd tak ważnym zagadnieniem jest przeprowadzenie rzetelnych i trafnych etapów rekrutacji i selekcji udziałem psychologów, w ramach których można zdiagnozować rodzaj i poziom motywacji w celu uniknięcia późniejszych nieefektywnych kontraktów psychologicznych.

²⁹ W kontekście powszechnych systemów motywacyjnych i wynagradzania zadanie wydaje się być bardzo trudne, jeśli nie niemożliwe.

Istota kapitału intelektualnego a potencjał motywacyjny

W dobie gospodarki opartej na wiedzy w ramach tzw. Conceptual Age, w której trwałe źródło przewagi konkurencyjnej ekonomii upatrują w kluczowych kompetencjach związanych z innowacyjnością, coraz częściej podkreśla się wagę i znaczenie kapitału intelektualnego. Jak pisze Jemielniak³⁰ za twórcami koncepcji kapitału intelektualnego L. Edvinssonem i M.S. Malone, kapitał intelektualny wymaga studiowania korzeni wartości przedsiębiorstwa oraz pomiaru ukrytych, dynamicznych i niespecyficznych czynników, które leżą u podstaw widocznego przedsiębiorstwa, jego budynków i produktów. Na tak definiowany kapitał intelektualny składa się zarówno kapitał ludzki, obejmujący wiedzę, umiejętności, zdrowie, zdolności, motywację, postawy, wartości poszczególnych pracowników do sprawnego wykonania zadań oraz kapitał strukturalny. Kapitał ludzki to system wzajemnie zależnych i powiązanych ze sobą cech osobistych, rutyn działania, zdrowia, zdolności, predyspozycji, postaw i zachowań, motywacji, uprawnień do działania, umiejętności i talentów, doświadczeń, wiedzy i wykształcenia pracowników organizacji na poziomie jednostkowym, zespołowym i organizacyjnym. Takie ujęcie zawiera więc nie tylko kompetencje osobiste i poznawcze, kompetencje społeczne i funkcjonalne ale także poziom metakompetencji. Kapitał ludzki i kapitał strukturalny wyrażają kapitał intelektualny w procesie ciągłej przemiany w innowację, przekształcania wiedzy i kompetencji indywidualnych w wiedzę i kompetencje organizacyjne. Oczywiście nie każda wiedza jest kapitałem intelektualnym. Podstawą kapitału intelektualnego jest zatem wiedza użyteczna dla firmy. Nabiera ona cech kapitału dopiero wtedy, gdy można ją przetworzyć i wykorzystać dla dobra firmy. Z uwagi na to, że wszystkie elementy składowe kapitału intelektualnego mogą stać się urzeczywistnione dopiero w konkretnym akcie działania jednostki, na wyróżnienie w tej definicji zasługuje zwrot akcentujący sprawczość, czyli „*motywacja, zdolności, ... do sprawnego wykonania zadań*”. Wydaje się, że potencjalność wpisana w poszczególne elementy kapitału ludzkiego to zdecydowanie za mało i dopiero potencjalność urzeczywistniona w postaci konkretnych efektów zadań, pracy stanowi zjawisko funkcjonalne i może być analizowana w ramach kapitału intelektualnego. W tym ujęciu warto także prześledzić *potencjalność* ludzkich zasobów³¹. Zdaniem Adamca

³⁰ D. Jemielniak., A.K. Koźmiński., *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

³¹ Termin *potencjalność* pojawił się już w pracach starożytnych filozofów, np. Arystotelesa (IX Księga Metafizyki) i początkowo miał korzenie teoretyczne, głównie filozoficzne i meta-

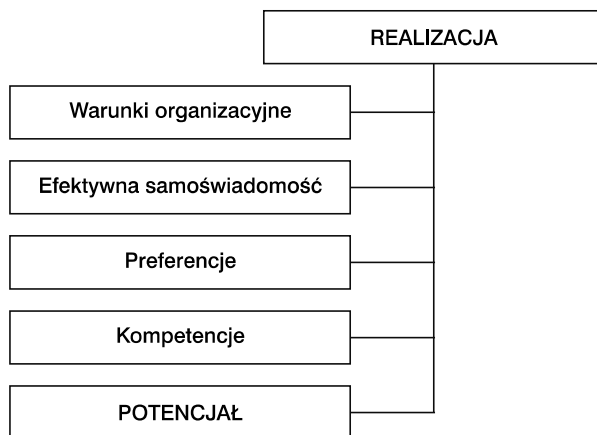
„być zdolnym do czegoś, powinno oznaczać możliwość swobodnego wykonywania zadań bez doznawania wysiłku, który możemy określić jako znaczny. Takie rozumienie zdolności, i ten sposób widzenia ludzkiego wysiłku w organizacjach jest ważny. Analizując ideę potencjału, powinniśmy od początku łączyć ją z ideą takiego potencjału, którego realizacja wymaga umiarkowanych, akceptowalnych kosztów i jest „niedestrukcyjna” dla podmiotu.(...). Idealem organizacji przyszłości powinna być harmonijna kompozycja ludzkich zdolności z zadowoleniem i preferencjami dla danej pracy. Ludzka praca powinna być wykonywana efektywnie (pierwsze kryterium) oraz spontanicznie, naturalnie (drugie kryterium)”³². W takim kontekście wręcz niezbędne stają się dalsze pogłębione badania psychologów pracy i organizacji w zakresie korzeni wartości przedsiębiorstwa składających się na kapitał ludzki, w tym satysfakcji, zadowolenia i innych źródeł zaangażowania. Nie trzeba jednak być badaczem psychologiem, żeby zaobserwować fakt, że jednostki często dysponują potencjałem, ale nie mają ochoty go w organizacji wykorzystywać (brak motywacji, brak zaangażowanie, brak entuzjazmu, zachowania kontrproduktywne i in.³³) albo wręcz ukrywają swój potencjał (znane są liczne przypadki ukrywania wykształcenia lub dodatkowych kompetencji i umiejętności przez pracowników, w celu ochrony dobrostanu jednostki) albo wreszcie na poziomie deklaracyjnym kapitał ludzki przedstawia się zupełnie odmiennie niż w rzeczywistości. Rozpatrując zarządzanie organizacyjnymi podstawami przewagi konkurencyjnej polegające na zarządzaniu zestawem bieżących i przyszłych, pożądanych, kluczowych kompetencji rozumianych jako kapitał procesowy i kapitał ludzki należy zatem mieć na uwadze potencjalność ludzkich zachowań w jej naturalnym, a nie wymuszonym wymiarze. Rysunek 1 przedstawia proces urzeczywistniania się potencjału.

fizyczne, dopiero z czasem zyskał znaczenie potoczne i techniczne, które dzisiaj dominuje. Arystoteles wprowadził pojęcie *entelechii* czyli możliwości pełnego wykorzystania potencjału, pewnym ruchem zmierzającym do osiągnięcia celu i spełnienie swoich możliwości, za: M. Adamiec, *Potencjał ludzki...*, op. cit.

³² M. Adamiec, *Potencjał ludzki ...*, op. cit. s. 29.

³³ Na temat zachowań kontrproduktywnych w kontekście teorii sprawiedliwości por. M. Macko, *Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej*, Wydawnictwo UAM, Poznań 2009; M. Macko, „My” i „oni” w organizacjach. Poczucie niesprawiedliwości organizacyjnej a kontrproduktywność pracowników, w: *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, red. T. Listwan i S.A. Witkowski, Prace naukowe UE we Wrocławiu nr 115, UE Wrocław 2010 s. 459–471; S. Retowski, *Model EVLN – próba całościowego myślenia o reakcjach pracowniczych*, w: *Człowiek w pracy i w organizacji. Perspektywa psychologiczna*, red. B. Rożnowski, M. Łaguna, Wydawnictwo KUL, Lublin, 2011, s. 169–181.

Rys. 1. Od potencjału do realizacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Adamiec, *Potencjał ludzki...*, op. cit., s. 121.

Adamiec proponuje kilkietapowy proces realizacji potencjału. Przyjmuje pozytywne założenie, że każda jednostka posiadająca określone kompetencje (osobiste, poznawcze, społeczne, techniczne i in.) charakteryzuje się zespołem czynników indywidualnych o charakterze psychologicznym – *preferencje i efektywna samoświadomość* – dotyczących sposobów osiągnięcia satysfakcji i zadowolenia, radzenia sobie ze stresem itp., motywacji wewnętrznej, systemów wartości i celów, które w pewnych, szczególnych warunkach organizacyjnych (strategie i praktyki zarządzania, kultura organizacyjna) mogą się urzeczywistnić w postaci konkretnych efektów (zachowań organizacyjnych, postaw, emocji itp.) wspierających kapitał ludzki i kapitał intelektualny.

Inną użyteczną, w kontekście zaangażowania wspierającego kapitał ludzki, koncepcję psychologiczną proponują Schaufeli i Bakker³⁴. Badacze w ramach szerokich badań, w tym międzykulturowych, przeanalizowali związki zaangażowania w pracę z takimi zmiennymi jak: przywiązanie do pracy, zaangażowa-

³⁴ „Work Engagement” jest obecnie jedną z lepiej empirycznie potwierdzonych koncepcji psychologicznych w obszarze zaangażowania w pracę. Dowodem są liczne badania psychologiczne m.in.: M. Salanova, A. Agut, J.M. Peiro, *Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate*, “Journal of Applied Psychology”, 2005, Vol. 90, No 6., s. 1217– 1227; A. Bakker, S.L. Albrecht, M.P. Leiter, *Work Engagement: Further reflection on the state of play*, “European Journal of Work and Organizational Psychology”, 2011, Vol. 20 (1), s. 74–88, W.B. Schaufeli, A. Bakker, W. van Rhenes, *How Changes in job demands and resources predict burnout, work engagement and sickness and absenteeism*, “Journal of Organizational Behavior”, 2009, Vol. 30, s. 893–917, A. Bakker, *An Evidence – Based Model of Work Engagement*, “Current Directions in Psychological Science”, 2011, Vol. 20 (4), s. 265–269.

nie w rolę, pracoholizm i wypalenie zawodowe oraz satysfakcja³⁵. Ich koncepcja zaangażowania w pracę jest obecnie jedną z bardziej rozwiniętych koncepcji psychologicznych na gruncie teoretycznym i empirycznym, oraz stanowi obiecujące podstawy dla praktyki zarządzania ludźmi.

Wnioski

Praca zawodowa jest tym rodzajem aktywności człowieka, który jest ściśle powiązany z indywidualnym funkcjonowaniem jednostki w organizacji. To kiedy, i w jaki sposób urzeczywistni się potencjał motywacyjny, potencjał wiedzy czy kompetencji w dużej mierze zależy od indywidualnego postrzegania systemu motywacyjnego, indywidualnego funkcjonowania w zespole pracowniczym oraz od osobowych preferencji w zakresie procesów regulacyjnych uzależnionych od zewnętrznych lub wewnętrznych źródeł wpływu. Współczesna psychologia dostarcza wciąż nowych doniesień z badań empirycznych, które wykazują, że zadowolenie i satysfakcja z pracy są konstruktami o wysokim poziomie złożoności i ekwifinalności, dalece niewystarczającymi dla pełnego zrozumienia źródeł motywacji opartej na zaangażowaniu. Często przyczyną braku satysfakcji mogą być przekształcenia organizacyjne, niestabilna sytuacja rynkowa, niewłaściwe systemy komunikacyjne w organizacji itd. Konsekwencje organizacyjne braku zadowolenia obniżają poziom kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. Pracownicy niezadowoleni znacznie częściej mogą przejawiać aktywne zachowania destruktywne dla firmy np. myśli o opuszczeniu firmy, faktyczne odejście z organizacji, poszukiwania nowej pracy, albo bierne zachowania destrukcyjne np. wykorzystywanie czasu pracy do celów prywatnych, świadome obniżanie efektywności, spóźnienia, absencje czy wspomniane wyżej zachowania kontrproduktywne. Rzadziej można spotykać konstruktywne zachowania polegające na dyskusji, dialogu, poszukiwaniu pomocy i cierpliwym oczekiwaniu opartym na zaufaniu do firmy, że sytuacja ulegnie zmianie³⁶. Dlatego też ważne w kontekście kapitału intelektualnego wspierającego budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest uświadamianie kadry menedżerskiej na temat psychologicznych źródeł

³⁵ A. Szabowska-Walaszczyk, *Zaangażowanie w pracę i organizacji*, w: *Psychologia zarządzania w organizacji*, red. A.M., Zawadzka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 158–169.

³⁶ O reakcjach pracowników niezadowolonych pisali: Farrell (1983), Wojciszke (1994), Hagedoorn i współ. (1999), Retowski (2011). Por. S. Retowski, *Model EVLN – próba całościowego...*, op. cit. s. 169–181.

motywacji wewnętrznej, opartej na prawdziwym zaangażowaniu przy jednoczesnym dbaniu o dobrostan jednostki w celu lepszego dostrzegania i analizowania problemów i podjęcia adekwatnych środków zaradczych.

Bibliografia

- Adamiec M., *Potencjał ludzki w organizacji*, Difin, Warszawa 2011.
- Amabile T.M., De Jong W., Lepper M., *Effects of externally imposed deadlines on intrinsic motivation*, "Journal of Personality and Social Psychology", 1976, 34.
- Bakker A., Albrecht S.L., Leiter M.P., *Work Engagement: Further reflection on the state of play*, "European Journal of Work and Organizational Psychology", 2011, Vol. 20 (1).
- Bakker A., *An Evidence – Based Model of Work Engagement*, "Current Directions in Psychological Science", 2011, Vol. 20 (4).
- Bazińska R., Radzikowska-Wrzosek R., Retowski S., Szczygieł D., *Strategie pracy emocjonalnej – konstrukcja i trafność Skali Pracy Emocjonalnej*, w: *Psychologia zarządzania w organizacji*, red. A.M., Zawadzka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- Berry L.M., *Psychology at Work*, McGraw Hill Companies, Inc. San Francisco 1997.
- Campion M.A., McClelland C.L., *Interdisciplinary examination of the cost and benefits of enlarged jobs: A job design quasi – experiment*. "Journal of Applied Psychology", 1991, 76.
- Chmiel N., *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.
- Chrupała-Pniak M., Sulikowska-Formowicz M., *Organizacyjna kompetencja innowacyjności*, w: *Psychologiczne uwarunkowania innowacyjności*, red. B. Kozusznik, "Chowanna" 2010, tom 2 (35).
- Deci E.L., *Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation*. "Journal of Personality and Social Psychology", 1971, 18.
- Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001.
- Hackman J.R., Oldham G.R., *Motivation through the design of work. Test of a new theory*. "Organizational Behavior and Human Performance", 1976, 16.
- Herzberg F., Mausner B., Snyderman B., *The Motivation to Work*, London, Granada 1959.
- Jemieliński D., Koźmiński A.K., *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Juchnowicz M., *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, Polskie Wydawnictwa Ekonomiczne, Warszawa 2012.
- Locke E.A., Latham G.P., *Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel*, "Psychological Science", 1990, 1.
- Macko M., *Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej*, Wydawnictwo UAM, Poznań 2009.

- Macko M., „My” i „oni” w organizacjach. *Poczucie niesprawiedliwości organizacyjnej a kontrproduktywność pracowników*, w: *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, red. T. Listwan, S.A. Witkowski, Prace naukowe UE we Wrocławiu nr 115, Wrocław UE 2010.
- Maslach Ch., Leiter M., *Prawda o wypaleniu zawodowym. Co robić ze stresem w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, red. T. Listwan, S.A. Witkowski, Prace naukowe UE we Wrocławiu, nr 115, UE, Wrocław 2010.
- Retowski S., *Model EVLN – próba całościowego myślenia o reakcjach pracowniczych*, w: *Człowiek w pracy i w organizacji, Perspektywa psychologiczna* red. B. Rożnowski, M. Łaguna, Wydawnictwo KUL, Lublin 2011.
- Roos G., Roos J., *Measuring Your Company's Intellectual Performance*, „Long Range Planning”, 1997, Vol. 30, No. 3.
- Rożnowski B., Łaguna M. red. *Człowiek w pracy i w organizacji, Perspektywa psychologiczna*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2011.
- Ryan R.M., Deci E.L., *Self-Determination Theory and the facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development and Well-Being*, “American Psychologist”, 2000, January, Vol. 55, No. 1.
- Salanova M., Agut A., Peiro J.M., *Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate*, “Journal of Applied Psychology”, 2005, Vol. 90, No 6.
- Schaufeli W.B., Bakker A., van Rhenes W., *How Changes in job demands and resources predict burnout, work engagement and sickness and absenteeism*, “Journal of Organizational Behavior”, 2009, Vol. 30.
- Schultz D. P., Schultz S.E., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwa Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Szabowska-Walaszczyk A., *Zaangażowanie w pracy i organizacji*, w: *Psychologia zarządzania w organizacji*, red. A.M., Zawadzka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- Zawadzka A., *Psychologia zarządzania w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.

Summary

Job Satisfaction – Artifact or Functional Dimension of Intellectual Capital. Overview of Theoretical Concepts and Research Approaches

The purpose of this article is to emphasize the role of job satisfaction based on an organizational commitment and work engagement within the intrinsic motivation model of self-determination theory. Work engagement is nowadays one the most explored concept in psychology and HRM. Organizational engagement is an individual and psychological competence determining

organizational effectiveness and innovativeness ability within intellectual capital and it may be created simultaneously by internal and external growth processes. The success of management based on the psychological engagement is determined by a group of factors: psychological, organizational and economic.

Keywords: job satisfaction, organizational commitment, work engagement, intrinsic motivation, intellectual capital, effectiveness.

Резюме

Профессиональная удовлетворенность – артефакт или функциональное значение интеллектуального капитала. Обзор теоретических концепций и исследовательских подходов

Цель статьи – представление обзора традиционных психологических исследований на тему профессиональной удовлетворенности, а также актуальных теоретических концепций, касающихся источников увлеченности и внутренней мотивации в контексте интеллектуального капитала. Авторка ведет рассуждения, начиная с классической трактовки удовлетворенности в статичном понимании и связанных с ней программ обогащения работы, вытекающих из теории ее особенности и концепции организационной приверженности, вплоть до теории самодетерминации и современных концепций увлеченности работой. Она делает упор на современные теории и концепции, развиваемые в психологии, но относительно редко используемые в практике управления, акцентируя необходимость просветить руководящие кадры в области использования природного потенциала внутренней мотивации и увлеченности в рамках интеллектуального капитала предприятия.

Ключевые слова: удовлетворенность, увлеченность, увлеченность работой, внутренняя мотивация, интеллектуальный капитал, эффективность.

Dr Małgorzata Chrupała-Pniak

Adiunkt w Instytucie Psychologii, Katedrze Psychologii Pracy i Organizacji, Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach. Zainteresowania naukowe koncentrują się wokół zagadnień psychologicznych uwarunkowań efektywnego funkcjonowania człowieka w organizacji oraz psychologicznych wskaźników pomiaru kapitału ludzkiego.