

Anna Buchner-Jeziorska

"Management and Motivation", red.
V.H. Vroom, E.L. Deci, New York 1977
: [recenzja]

Przegląd Socjologiczny Sociological Review 33, 375-379

1981

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

adaptacji itp.), a więc mistrza cząstkowego, wąskiego specjalisty. Obie tendencje znalazły odbicie w książce, rodząc pytania dotyczące możliwości wywiązywania się mistrzów z obowiązków ich społeczno-zawodowej roli. Inna refleksja, wynikająca z rozważań o profilu mistrza, dotyczy charakteru i zakresu obowiązków bezpośrednich przełożonych mistrzów, szczególnie w kontekście poglądów zorientowanych na uniwersalność w określaniu mistrzowskich zadań. Relacja między zakresem obowiązków a możliwościami ich wypełniania (część instrumentów służących kształtowaniu stosunków w zespole kierowanym przez mistrza jest możliwa do wykorzystania po akceptacji przez jego przełożonego) jest istotnym czynnikiem w wyznaczaniu pozycji i prestiżu mistrza.

Lektura książki zwraca także uwagę na jeszcze jedną sprawę związaną z wielopodmiotowością w określaniu tego, co mistrz powinien robić. Podmiotowa partycularność w takich działaniach może doprowadzić do profilu, będącego sumą różnorodnych oczekiwań określonych ponad możliwości mistrza i, co bardziej niepokojące, wywołać sytuację wielopodmiotowego oceniania jego działań. Brak jednoznacznych kryteriów, stanowiących podstawę ocen, może orientować działania mistrza na funkcje, które dowolnie, w zależności od okoliczności, będzie uznawał za priorytetowe. Stanowiłoby to zagrożenie dla idei integracji funkcji mistrzowskich określonych rolą zarysowaną w uchwale.

Problemy i charakter wypowiedzi czynią książkę ciekawą i godną uwagi każdego, interesującego się społeczną problematyką przemysłu.

Włodzimierz Jaśkiewicz

MANAGEMENT AND MOTIVATION. Editors: V. H. Vroom, E. L. Deci, New York 1977 Penguin Books.

Książka zawiera systematyczny i dość wyczerpujący zestaw artykułów dotyczących motywacji pracy i procesów kierowania. Motywacja pracy w związku z tym nie jest rozpatrywana tylko i wyłącznie jako proces psychologiczny, ale przede wszystkim ze względu na wpływ poszczególnych koncepcji motywacji pracy na teorię i praktykę kierowania.

Zbiór obejmuje trzy rodzaje tekstów. Pierwszą grupę stanowią artykuły przekrojowe bądź syntetyczne przedstawiające rezultaty badań nad procesami motywacji i kierowania. Ich celem zgodnie z intencjami redaktorów tomu „jest dostarczenie czytelnikowi zintegrowanego i w miarę pełnego obrazu tej problematyki” (s. 18). Drugi typ tekstów to raporty z badań empirycznych pozwalające na zapoznanie się z metodologią niektórych badań cytowanych w artykułach pierwszej grupy. Trzecia grupa artykułów to teksty o ambicjach teoretycznych, w których podejmuje się próby skonstruowania modeli lub teorii stanowiących podstawę zarówno do gromadzenia, jak i interpretacji danych empirycznych. Układ zbioru nie pokrywa się jednak w całości z podziałem według stopnia ogólności tekstów. Składa się on bowiem z sześciu części wyróżnionych, ze względu na ich zawartość merytoryczną. W każdej części można znaleźć artykuły teoretyczne, artykuły zawierające opisy poszczególnych badań empirycznych i artykuły przekrojowe.

Część I: „Why Men Work”, zawiera artykuły dotyczące rodzajów i charakteru motywów kierujących człowiekiem w procesie pracy. H. Simon w tekście *Administrative Behaviour* wskazuje na to, że organizacja jest w stanie pozyskać uczestnictwo jednostki, jeżeli dysponuje środkami zaspokojenia przynajmniej jednego z celów osobistych jednostki. Skuteczność oddziaływania organizacji na jednostkę i efektywność posiadanych przez nią środków oddziaływania zależy od możliwości organizacji zaspokajania potrzeb jednostkowych.

A. Maslow w *A Theory of Human Motivation* przedstawia znaną i budzącą szereg kontrowersji koncepcję hierarchii potrzeb. Z kolei N. C. Morse i R. C. Weiss w artykule *The Function and Meaning of Work and the Job* zwracają uwagę, że praca (działalność) w organizacji jest dla jej członków atrakcyjna nie tylko ze względu na uzyskiwanie określonych korzyści materialnych, ale również ze względu na możliwość zaspokajania potrzeb społecznych (uznania, oddźwięku, przynależności) i potrzeby samorealizacji (wartość pracy, zaspokajanie własnych aspiracji).

W części II: „Satisfaction: Its Determinants and Effects” przedstawione są rezultaty badań empirycznych nad zadowoleniem z pracy. Trzy pierwsze artykuły dotyczą wpływu stopnia zadowolenia z pracy jednostki na jej zachowania w sytuacji pracy. I. R. Ross i A. Zander w *Need Satisfaction and Employee Turn-over* prezentują wyniki badań nad wpływem zadowolenia z pracy (rozumianego jako stopień zaspokojenia potrzeb) na płynność kadr. Podstawowy wniosek badań sprowadza się do tego, że ludzie, którzy w trakcie wykonywania danej pracy zaspokajają swoje potrzeby, są mniej skłonni do zmiany miejsca pracy.

Employee Attitudes and Employee Performance A. Brayfielda i W. H. Crocketta zawiera przegląd badań dotyczących zależności między stopniem zadowolenia z pracy jednostki a efektami jej pracy. W świetle rezultatów badań przedstawionych w tym artykule teza o występowaniu takiej zależności wydaje się co najmniej wątpliwa.

A. Kornhauser w *Job Satisfaction in Relation to Mental Health* zwraca uwagę na oddziaływanie stopnia zadowolenia z pracy jednostki na jej sprawność intelektualną i samopoczucie w pracy i poza nią. Dwa kolejne teksty: F. Herzberga *The Motivation-Hygiene Theory* (zawierający podstawowe założenia jego dwuczynnikowej teorii zadowolenia z pracy) i V. H. Vrooma *Industrial Social Psychology*, dotyczą czynników wyznaczających zadowolenie z pracy. H. V. Vroom pozostaje w opozycji do F. Herzberga akcentując silny wpływ postaw jednostki na jej zadowolenie z pracy. W ujęciu V. H. Vrooma postawa jednostki wobec pracy zależy od czterech grup zmiennych:

- ilości korzyści uzyskiwanych z pracy,
- stopnia zaspokojenia potrzeb związanych z pracą,
- sprawiedliwości uzyskiwanych korzyści w porównaniu z korzyściami innych,
- stopnia zgodności uzyskiwanych korzyści z korzyściami oczekiwanymi.

W ostatnim artykule tej części J. G. March i H. A. Simon w *Motivational Constraints: The Decision to Participate* analizują czynniki determinujące zadowolenie z pracy pod kątem ich oddziaływania na decyzje pozostawania bądź opuszczania organizacji przez jednostkę.

Część III: „Motivation and Performance. The Effects of Specific Job Characteristics”, zawiera rozważania na temat wpływu charakteru pracy i różnorodnych elementów sytuacji pracy jednostki na jej motywację i efekty pracy.

R. L. Opshal i M. D. Dunnette w *Role of Financial Compensation in Industrial Motivation* dokonują krytycznego przeglądu teorii i badań empirycznych dotyczą-

cych zależności między materialnymi korzyściami uzyskiwanymi z pracy (zwłaszcza płacami) a motywacją pracy jednostki. Tekst E. E. Lawlera *Job Design and Employee Motivation* opisuje zależności między charakterem pracy a efektami pracy. Z kolei zależności między metodami kierowania a zachowaniami pracowniczymi są przedmiotem artykułu M. Argyle, G. Gardnera i F. Cioffi *Supervisory Methods Related to Productivity, Absenteesim and Labour Turnover*. N. C. Morse i E. Reimer w tekście *The Experimental Change of Major Organization Variable* omawiają eksperyment dotyczący zależności między alokacją procesów decyzyjnych w organizacji a jednostkową satysfakcją z pracy z jednej strony i efektywnością funkcjonowania organizacji z drugiej strony. Implikacjom praktycznym dla procesów kierowania, które mogą płynąć z rezultatów tego eksperymentu poświęcony jest artykuł R. Likerta *The Effects of Measurements on Management Practices*. S. Tannenbaum w *The Group in Organization* przedstawia podstawowe konkluzje płynące z badań empirycznych nad wpływem grup roboczych na jednostkową wydajność pracy.

Podstawowym celem części IV: „Motivation and Performance. General Formulation” jest prezentacją rozważań teoretycznych próbujących dokonać pewnych uogólnień płynących z badań empirycznych dotyczących oddziaływania motywacji pracy na efekty pracy. Tekst *The Nature of The Relationship Between Motivation and Performance* V. H. Vrooma poświęcony jest omówieniu hipotetycznych (możliwych) relacji między motywacją pracy jednostki a efektami jej pracy. Dwa następne artykuły: B. S. Georgopoulosa i in. *A Path-Goal Approach Productivity* oraz E. E. Lawlera i L. Portera *Antecedent Attitudes of Managerial Performance* przedstawiają weryfikowane w badaniach modele zależności między — różnie definiowaną przez poszczególnych autorów — motywacją pracy a efektami pracy. Model proponowany przez E. Lawlera i L. Portera wydaje się bardziej kompleksowy, gdyż obok zmiennych motywacyjnych obejmuje takie czynniki, jak zdolności jednostki i percepcja przez jednostkę jej roli organizacyjnej. Artykuł D. Katza *The Motivational Basis of Organizational Behaviour* stanowi jak gdyby podsumowanie wcześniejszych rozważań na temat rodzajów, charakteru i kierunków zależności między motywacją pracy jednostki a jej efektami pracy i efektywnością funkcjonowania organizacji.

W części V: „Theories of Motivation and Management” przedstawione są rozważania dotyczące procesu i problemów kierowania w ścisłym powiązaniu z koncepcjami i założeniami co do różnie definiowanej i rozumianej motywacji pracy. W każdej koncepcji motywacji pracy zawarte są bądź *explicite* bądź *implicit* również założenia dotyczące sposobów, metod lub strategii i taktyki kierowania (kształtowania i kanalizowania potrzeb, postaw pracowniczych, morale i motywacji pracy). Wybór artykułów do tej części został tak pomyślany, aby „czytelnik mógł prześledzić ewolucję poglądów na ten temat, jak i zapoznać się z różnorodnością aktualnych stanowisk w tej kwestii” (s. 293). Stąd też znalazły się tu klasyczne już teksty F. W. Taylora (o założeniach naukowego zarządzania), J. A. Browna o koncepcji roli kierownika w nurcie *Human Relations* oraz D. M. McGregora omawiający teorie X i Y. Z kolei R. Likerta *New Patterns of Management* oraz N. R. F. Meira i J. J. Hayesa *Introducing Creative Management* są egzemplifikacją teorii Y w dwu różnych wariantach. Meir i Hayes koncentrują swoją uwagę na uczestnictwie w podejmowaniu decyzji jako czynnika pozwalającemu jednostce na możliwość samorealizacji w procesie pracy. R. Likert problem efektywności kierowania widzi znacznie szerzej. Według niego kierownik w swoim działaniu musi uwzględniać dwie podstawowe zasady: integrację działań i dążeń jednostko-

wych z celami organizacji oraz utrzymywanie tej integracji w sposób ciągły. Zapewnienie ciągłości integracji możliwe jest tylko wówczas, gdy kierownik w swoich działaniach uwzględnia oczekiwania i doświadczenia swoich podwładnych oraz stwarza możliwości realizacji tych oczekiwań. Na zakończenie tej części H. J. Leavitt w *Unhuman Organization* przedstawia zarys normatywnej teorii zarządzania, poszukując założeń tej teorii na gruncie aktualnych osiągnięć w zakresie procesów komunikacji i funkcjonowania systemów.

Część VI: „Organizational Change”, zawiera dwa artykuły na temat metod planowania i sposobów wprowadzania zmian w organizacji. Kierunki ewolucji poglądów na te tematy (zwłaszcza planowania zmian) i stan aktualnej wiedzy w tym zakresie przedstawione są w artykule E. Trista *The Professional Facilitation of Planned Change in Organization*. H. J. Leavitt w *Applied Organization Change in Industry: Structural, Technical and Human Approach* wyróżnia cztery podstawowe wymiary organizacji, które podlegają zmianom: zadania, struktura, technika, ludzie. Zmiany zachodzące w jednym z wymiarów implikują i pociągają zmiany w pozostałych wymiarach organizacji. W związku z tym punkt wyjścia wprowadzonych zmian powinno stanowić założenie, że kierunek i charakter wprowadzonych zmian zależy, przede wszystkim, od istoty zadań (celów) organizacji, a strategia wprowadzania zmian powinna uwzględniać powiązania między poszczególnymi wymiarami organizacji.

Jak wynika z powyższego, wyczerpującego, aczkolwiek skrótego omówienia zawartości książki *Management and Motivation*, daje ona pełny obraz ewolucji poglądów na temat motywacji pracy oraz wpływu poszczególnych koncepcji motywacji pracy na koncepcję organizacyjnej roli kierownika i charakter procesów kierowania, zwłaszcza w aspekcie kształtowania i oddziaływania na motywację pracowników. Znaleźć w niej można niemal wszystkie podstawowe i klasyczne już teksty z zakresu tej problematyki. Z tej racji jest to pozycja o charakterze podręcznikowym i stanowi użyteczne kompendium wiedzy zarówno dla studentów socjologii i psychologii, jak i dla praktyków kierowania. Duża ilość przypisów i obszerna bibliografia omawianej problematyki stanowią dodatkowy walor tego tomu, z którym powinni zapoznać się wszyscy zainteresowani motywacją pracy i efektywnością procesów kierowania.

Niektóre z przedstawionych koncepcji teoretycznych zostały wielokrotnie weryfikowane w badaniach empirycznych również w Polsce (np. A. Masłowa i F. Herzberga). Badania te ujawniły szereg słabości tych koncepcji zarówno w ich warstwie teoretycznej, jak i metodologicznej (m.in. badania X. Gliszczyńskiej, K. Hirszla). Aktualnie coraz większą popularność zdobywa sobie na naszym gruncie przedstawiony w książce model motywacji pracy E. E. Lawlera i I. Portera ze względu na kompleksowe ujęcie motywacji pracy (wyjście poza ograniczone możliwości opisu i interpretacji motywacji wyłącznie w kategoriach zadowolenia z pracy) i daleko idące implikacje empiryczne tego modelu. Ze względu na żywe zainteresowanie polskich psychologów i socjologów zagadnieniami motywacji pracy, efektywności pracy i skuteczności kierowania książka ta nie traci swojej aktualności merytorycznej, a ponadto może dla wielu stanowić źródło inspiracji metodologicznej do badań empirycznych z tego zakresu.

Anna Buchner-Jeziorska

Jadwiga Kalinowska, *POSTAWY ROBOTNIKÓW WOBEC PRACY*, Warszawa 1978 Książka i Wiedza, ss. 170.

Wiele względów powoduje, że problematyka postaw wobec pracy odgrywa szczególną rolę w polskiej socjologii pracy i ciągle zasługuje na baczną uwagę. Z punktu widzenia jednostki praca jest w naszym społeczeństwie podstawowym źródłem dochodu, pozycji społecznej, a także w poważnej mierze źródłem życiowej satysfakcji lub dyssatisfakcji. Z ogólnospołecznego punktu widzenia stosunek do pracy poszczególnych grup i kategorii pracowniczych rzutuje w konsekwencji na efekty gospodarcze. Chociaż w zakresie tej problematyki mamy już pewne rozpoznanie socjologiczne, przeprowadzono bowiem stosunkowo dużo badań, ukazało się wiele publikacji, to zawsze budzi ona żywe zainteresowanie nie tylko ze względów poznawczych, ale głównie praktycznych. Ale też w stosunku do badaczy podejmujących problematykę postaw wobec pracy stawia się wyższe wymagania. Oczekuje się pokazania spraw nowych, a nie tylko potwierdzenia dość dobrze już znanych prawidłowości, a także umiejętności krytycznego spojrzenia na dotychczasowy w tej kwestii dorobek.

Problematykę postaw robotników przemysłowych wobec pracy podejmuje autorka recenzowanej książki. Przeprowadzone przez nią badania empiryczne „zmierzały do ustalenia, w jaki sposób dwa zespoły społecznych wyznaczników postaw, tzn. z jednej strony przyswojone wartości i wynikające z nich aspiracje, a z drugiej system motywacyjny funkcjonujący w zakładzie, oddziałują na kształtowanie się postaw i zachowań pracowników” (s. 6). Badania zostały przeprowadzone w latach 1969—1973 w 10 zakładach przemysłu elektromaszynowego, położonych w różnych regionach kraju. Dane empiryczne uzyskano stosując kilka zróżnicowanych technik, a więc arkusz oceny pracownika fizycznego, który wypełniali bezpośredni zwierzchnicy (brygadziści lub mistrzowie) badanych robotników, wywiady z robotnikami według zestandaryzowanego kwestionariusza i swobodne wywiady z kierownikami wydziału na podstawie przygotowanych dyspozycji do wywiadu, ponadto wykorzystano różnorodne dokumenty urzędowe.

Praca składa się z czterech rozdziałów. Rozdział I: „Problemy kształtowania postaw wobec pracy”, jest ogólnym przeglądem literatury przedmiotu, na podstawie której autorka konstruuje swój schemat badawczy. Stosunkowo dużo miejsca poświęca czynnikom kierującym ludźmi do pracy, traktując rzecz w perspektywie historycznej. Postawę wobec pracy definiuje autorka jako „względnie trwałą, umysłową, emocjonalną i behawioralną dyspozycję do reakcji wobec zadań roli zawodowej, wynikającej z obowiązujących i zalecanych wzorów” (s. 41). Jako wskaźnik emocjonalnego stosunku do wykonywanych zadań (emocjonalny komponent postawy) przyjmuje autorka odpowiedzi na pytanie: „czy lubi Pan(i) ten rodzaj pracy?”, a poznawczego komponentu postawy odpowiedzi na pytanie: „czy w świetle dotychczasowych doświadczeń uważa Pan(i) że wybrał(a) odpowiedni dla siebie rodzaj pracy zawodowej?” „Współwystępowanie oceny „lubię moją pracę” z przekonaniem „mam dobry zawód” uznano za wskaźnik postawy zdecydowanie pozytywnej. Natomiast przeczące odpowiedzi na powyższe dwa pytania przyjęto jako wyraz postawy skrajnie negatywnej. Odpowiedź twierdząca na jedno z powyższych pytań, a przecząca na pozostałe pytania sugerowałaby postawy niespójne, ambiwalentne, ukształtowane na sprzecznych doświadczeniach” (s. 47). Wskaźnikami behawioralnego komponentu postawy są zachowania badanych robotników oceniane przez bezpośredniego przełożonego w zakresie następujących cech: 1) znajomość pracy i wiedza zawodowa, 2) jakość pracy, 3) wydajność i ter-