

Grażyna Broniewska, Maria Janina Broniewska

**Psychologiczne „witaminy” dobrej i złej pracy,
czyli o przydatności psychologii
w pracy kierownika hotelu**

Wstęp

Zadaniem kierownika organizacji, w tym również kierownika hotelu, jest powodowanie realizacji zamierzonych celów. Wykonanie tego nie byłoby jednak możliwe bez posiadania umiejętności interpersonalnych wskazywanych w nauce zarządzania i psychologii jako podstawowe źródło sukcesu kierownika. W niniejszych rozważaniach dokonana zostanie próba wskazania tych działów psychologii, z których kierownik może czerpać informacje niezbędne do zarządzania. W artykule podkreślony zostanie psychologiczny wymiar pracy, stanowiący równie ważną jej funkcję, jak wskazywana przez ekonomistów funkcja ekonomiczna (określająca pracę jako źródło dochodów). Szczególna uwaga zwrócona zostanie na osiągnięcia psychologii organizacji i zarządzania – dziedziny, która bada zachowania ludzi w pracy, ukazując naturę pracy w nowoczesnym społeczeństwie. Istotne jest wobec tego, by kadra kierownicza organizacji poznała dorobek naukowy tej dziedziny, czyli główne teorie, modele i techniki badawcze, a także zrozumiała zadania i wyzwania tego obszaru.

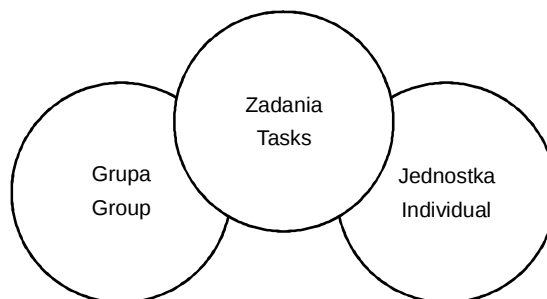
W tym kontekście **tytułowe „witaminy” stanowić mogą przenośnię podkreślającą wagę zasilenia działań kierowniczych umiejętnościami psychologicznymi** (czyli zaaplikowaniem psychologicznych „witamin pracy”). Tym niemniej należy zauważyć, iż w bogatym spectrum wiedzy psychologicznej jedna z mniej znanych, a ciekawych koncepcji motywacji, określająca cechy „dobrej” i „złej” pracy (autorstwa P. Warra 1987),

nosi taką właśnie nazwę i podejmuje próbę wyjaśnienia wpływu czynników środowiskowych na zdrowie psychiczne pracownika.

Zadaniowe i interpersonalne aspekty pracy kierowniczej

Wśród zagadnień określanych przez kadrę kierowniczą jako najtrudniejsze w ich pracy, na jednym z pierwszych miejsc znajdujemy odpowiedź: „relacje z pracownikami”. Zaliczane do nich są kłopoty związane z brakiem motywacji, przewyżnianiem oporów pracowników wobec zmian oraz koniecznością własnego rozwoju osobistego w zakresie umiejętności interpersonalnych. Zakres zagadnień niezbędnych w pracy kierowniczej można bowiem przedstawić (w pewnym uproszczeniu) za pomocą modelu trzech kół (rys. 1). Kolejne koła obrazują trzy sfery pracy kierowniczej:

- 1) konieczność realizowania zadań,
- 2) dbałość o prawidłowe relacje międzygrupowe,
- 3) dbałość o realizację celów i potrzeb członków zespołu i ich rozwoju zawodowego.



Rys. 1. Trzy sfery pracy kierowniczej: zadania, jednostka (człowiek) i grupa (opracowanie własne na podstawie Adair 1998 i Terelak 2005)

Fig. 1. Three areas of managerial work: tasks, individual (human being) and group (authors' own elaboration based on Adair (1998) and Terelak (2005))

Wskazane na rysunku 1 płaszczyzny mogą się wzajemnie przenikać dzięki zdolności kierownika do nawiązywania porozumienia z innymi ludźmi. Zdolność tę można rozwijać poprzez własny rozwój zawodowy, ale przede wszystkim przez rozwój umiejętności społecznych (interper-

sonalnych). Jak słusznie zauważa bowiem S.R. Covey (autor omawiający zagadnienie przywództwa), nie można osiągnąć sukcesu w pracy z ludźmi „jeśli nie zapłaci się najpierw sukcesu ze sobą” (Covey 1996). Z tego wynika konieczność przyswojenia sobie przez kierowników całej gamy umiejętności interpersonalnych analizowanych w nauce psychologii i rozwijanych w nauce o zarządzaniu. Przyjrzyjmy się wobec tego, jakie działy psychologii mogą być tu najbardziej przydatne.

Psychologia i jej działy

Psychologia jest nauką o zachowaniu oraz procesach umysłowych czy poznawczych. Jest też nauką, która zajmuje się obserwowalnymi faktami, a więc jest nierozzerwalnie związana z empirią. Jej osiągnięcia wykorzystywane są zarówno w życiu codziennym człowieka, jak i jego aktywności zawodowej. W psychologii rozwijają się liczne działy. Dwa z nich: psychologia pracy i psychologia organizacji, stworzyły zaczyn wiedzy najbardziej przydatnej w rozwijaniu umiejętności interpersonalnych kierownika (tab. 1).

Wskazując na genezę oraz podstawowe opracowania z dziedziny psychologii organizacji i pracy, z których i dziś czerpiemy wiedzę, warto zwrócić uwagę na kilka „kamieni milowych” charakteryzujących rozwój tych właśnie dziedzin, które wydają się mieć największe znaczenie w zarządzaniu organizacją. Należy tu podkreślić, że jednym z protoplastów psychologii pracy był Polak W. Jastrzębowski, który w 1857 r. napisał książkę pt. *Rys ergonomii, czyli nauki o pracy*. Pierwsze testy uzdolnień opracował w 1883 r. F. Galton (*Inquiries into human faculty and its development*), a H. Münsterberg, publikując w 1913 r. *Psychology and industrial efficiency*, został uznany za twórcę psychotechniki. W 1917 r. założone zostało czasopismo *Journal of Applied Psychology* wskazujące na zastosowania wiedzy z dziedziny psychologii w naukowej organizacji pracy. Celem promowania psychologii w przemyśle i handlu, w 1921 r. J. Cattell założył stowarzyszenie *Psychological Corporation*. Potrzeby społeczne w zarządzaniu wyeksponowane zostały przez nurt *Human Relations*, zainspirowany badaniami przeprowadzonymi w 1924 r. w Hawthorne.

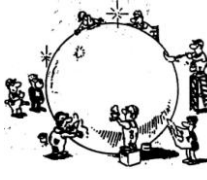
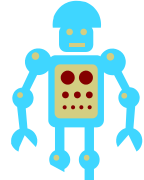
Tabela 1. Główne działy psychologii
Table 1. Main subfields of psychology

Ogólna General	Rozwojowa Developmental	Spoleczna Social	Wychowawcza Educational
Prawidłowości procesów psychicznych oraz mechanizmy, które je uruchamiają i kierują nimi Regularities of mental processes as well as mechanisms which trigger and lead them	Prawa dotyczące rozwoju psychiki człowieka, jako gatunku i jednostki Laws concerning development of human psyche (both as individual and as a species)	Zachowania jednostki pod wpływem grup i środowisk społecznych Behavior of individuals under the influence of social groups and environments	Podstawy psychologiczne nauczania i wychowania człowieka w różnych okresach jego życia Psychological principles of education and upbringing of individuals in different stages of their lives
Kliniczna Clinical	Pracy Occupational	Organizacji Organizational	Poznawcza Cognitive
	zwane razem psychologią organizacji i pracy albo psychologią organizacji i zarządzania known together as industrial-organizational (I-O) psychology or management and organizational psychology		
Endogenne (wewnętrzne) i egzogenne (zewnętrzne) przyczyny zaburzeń zachowań ludzi celem opracowania psychoterapii profilaktyki Endogenic (internal) and exogenic (external) causes of deviations of human behavior used to prepare psychotherapy and preventive treatment	Zawodowa działalność człowieka (przystosowanie pracy do człowieka, przystosowanie człowieka do pracy, przystosowanie do pracy z innymi ludźmi) Professional activity of an individual (adaptation of work to an individual, adaptation of an individual to work, adaptation to working with other people)	Zastosowanie metod psychologicznych w celu podniesienia kwalifikacji kadry zarządzającej i funkcjonowania organizacji. Use of psychological methods in order to raise the qualifications of managers and improve the functioning of an organization	Zajmuje się procesami poznawczymi człowieka Studies cognitive processes of a human being

Źródło: opracowanie własne na podstawie Schultz (2008), Paszkowska-Rogacz (2008).
Source: authors' own elaboration based on Schultz (2008), Paszkowska-Rogacz (2008).

W czasie II wojny światowej do badań grupowych w armii zastoso-
sowano testy selekcyjne (*Army General Classification Test*) i testy stresu
sytuacyjnego, natomiast rozwój psychologii organizacji datuje się od lat
50. XX w. Wspomniane badania i opracowania stanowią podstawę
dzisiejszej wiedzy psychologicznej wykorzystywanej w zarządzaniu
organizacjami. Rozwój psychologii pracy został zaprezentowany w tabeli
2, a zakres zagadnień, którymi zajmuje się psychologia pracy oraz
psychologia organizacji, zarysowany został w tabeli 3.

Tabela 2. Klasyczne i współczesne tendencje i dziedziny psychologii pracy
Table 2. Classic and modern tendencies and fields of occupational psychology

Tendencje klasyczne Classic tendencies		Tendencje współczesne Modern tendencies	
Model przystosowania człowieka do pracy – początek epoki przemysłowej Model of adaptation of an individual to work – beginning of the industrial era Model stosunków międzyludzkich – lata 30. XX w. Model of human relations – 1930s Model przystosowania pracy do człowieka – psychologia inżynierska i ergonomia Model of adaptation of work to an individual – engineering psychology and ergonomics		Unifikacja i globalizacja sposobów produkcji, rynków pracy oraz systemów organizacyjnych – ujmowanie pracy w aspekcie psychicznym, biologicznym, fizycznym, ekonomicznym i kulturowym Unification and globalization of production methods, job markets and organizational systems – work expressed in a mental, biological, physical, economic and cultural aspect Ujęcie transakcyjne – zakłada interakcję między człowiekiem i środowiskiem pracy Transactional expression – it assumes interaction between and individual and work environment	
Dziedziny tradycyjne Traditional fields		Dziedziny współczesne Modern fields	
PSYCHOLOGIA CZŁOWIEKA PRACUJĄCEGO PSYCHOLOGY OF A WORKING MAN 	PSYCHOLOGIA WARUNKÓW PRACY PSYCHOLOGY OF WORKING CONDITIONS 	PSYCHOLOGIA SYSTEMÓW SOCJO-TECHNICZNYCH PSYCHOLOGY OF SOCIO-TECHNICAL SYSTEMS 	PSYCHOLOGIA ROBOTYZACJI I SYSTEMÓW INFORMATYCZNYCH PSYCHOLOGY OF ROBOTIZATION AND IT SYSTEMS 

poradnictwo zawodowe, zatrudnianie, szkolenie, oceny pracowników, motywacja, zespoły, komunikacja, zmiany organizacyjne work counseling, recruitment, training, performance appraisal, motivation, teams, communication, organizational changes	psychologia ekologiczna, fizyczne aspekty pracy, psychologia inżynierska – ergonomia, klimat organizacyjny – jakość życia ecological psychology, physical aspects of work, engineering psychology – ergonomics, organizational climate – quality of life	funkcjonowanie człowieka w złożonych systemach technicznych i społecznych celem optymalizacji jakości życia i jakości pracy functioning of an individual in complex technical and social systems in order to optimize quality of life and quality of work	sztuczna inteligencja, teoria gier, podejmowanie decyzji, rozwiązywanie problemów artificial intelligence, game theory, decision making, conflict solving
Perspektywy psychologii pracy Perspectives of occupational psychology			
Rozwój technologii informatycznych powoduje: odejście od tradycyjnego pojmowania pracy jako stałego wykonywania płatnych czynności w określonym miejscu (zwanym biurem, zakładem pracy czy fabryką) oraz w określonym czasie Development of information technology causes: divergence from traditional concept of work as an act of performing activities in a specific location (office, workplace or factory) for which an individual is paid ↓ na rzecz telepracy wykonywanej w organizacjach wirtualnych (możliwej ze względu na rozwój technologii informatycznych) turning to “telework” performed in virtual organizations (possible thanks to development of information technology)			

Źródło: opracowanie własne na podstawie Bańka (2000); Paszkowska-Rogacz (2003, 2008).

Source: authors' own elaboration based on Bańka (2000) and Paszkowska-Rogacz (2003, 2008).

Tabela 3. Zakres psychologii pracy i psychologii organizacji
Table 3. Scope of occupational psychology and organizational psychology

PSYCHOLOGIA PRACY = bada aktywność zawodową indywidualnych wykonawców OCCUPATIONAL PSYCHOLOGY = studies the professional activity of individuals 	PSYCHOLOGIA ORGANIZACJI = zajmuje się pracą w zespołach ludzkich ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY = studies work in teams of people 
Stawia sobie za cel badanie i rozwiązywanie zagadnień praktycznych, związanych z pracą i działalnością zawodową człowieka It aims at studying and solving practical issues related to work and professional activity of individuals	Analizuje funkcje i procesy wpływające na klimat psychologiczny i społeczny wewnątrz środowiska, w którym realizowane są procesy pracy It analyses functions and processes influencing psychological and social climate inside the environment where work processes are performed Koncentruje się na systemie zachowań organizacyjnych warunkujących osiągnięcie przez jednostki i grupy celów związanych z pracą It concentrates on the system of organizational behaviors which condition achieving work-related goals by individuals and groups
Te dwa nurty psychologii zazębiają się i uzupełniają These two trends of psychology overlap each other and interrelate	
Możemy więc rozpatrywać je łącznie mówiąc o psychologii organizacji i pracy zwanej również psychologią organizacji i zarządzania Therefore, we can study them together as industrial-organizational (I-O) psychology or management and organizational psychology	 Psychologia organizacji i pracy (organizacji i zarządzania) wykorzystuje metody, wyniki badań i prawa psychologii do rozwiązywania problemów pojawiających się w miejscu pracy Industrial-organizational (management and organizational) psychology uses methods, results of studies and psychological laws to solve problems which appear at work
Bazując na osiągnięciach psychologii pracy i psychologii organizacji, psychologia organizacji i zarządzania interesuje się zachowaniami człowieka w organizacji Based on the achievements of occupational psychology and organizational psychology, management and organizational psychology takes interest in behavior of an individual in an organization	

Źródło: opracowanie własne.
Source: authors' own elaboration.

Psychologia organizacji i zarządzania (Terelak 2005), zwana też psychologią organizacji i pracy (Schultz 2008) lub psychologią pracy i organizacji (Chmiel 2007), czerpie swoją wiedzę m.in. z: psychologii klinicznej (metody poznawcze, badanie emocji, osobowość, nurt behawiorystyczny), psychologii społecznej (konformizm, komunikacja interpersonalna, przywództwo, negocjacje), psychologii ogólnej (percepcja, postrzeganie świata) oraz socjologii i medycyny pracy.

Współczesne obszary psychologii organizacji i zarządzania

Psychologia organizacji i zarządzania bezpośrednio wpływa na życie osób starających się o pracę, stażystów, pracowników, kierowników, koordynatorów, czy też klientów. Mówiąc najkrócej, ukazuje naturę pracy w nowoczesnym społeczeństwie (tab. 4). Istotne jest również to, że pomaga kierownikom w zrozumieniu różnorodności potrzeb zmieniającej się populacji klientów i pracowników.

Tabela 4. Podstawowe obszary psychologii organizacji i zarządzania
Table 4. Basic areas of management and organizational psychology

Obszary tematyczne psychologii organizacji i zarządzania Thematic areas of management and organizational psychology				
Rekrutacja i selekcja pracowników Personnel recruitment and selection	Ocena wykonywania zadań Performance appraisal	 Obszary psychologii organizacji i zarządzania Areas of management and organizational psychology	Warunki pracy, właściwości miejsca pracy Working conditions, work place conditions	Szkolenie i doskonalenie personelu Personnel training and development
Przywództwo w organizacji Leadership in organization	Motywacja, satysfakcja z pracy i zaangażowanie Motivation, job satisfaction and commitment		Zdrowie i bezpieczeństwo pracy Health and safety at work	Stres w środowisku pracy Stress in a work environment
Psychologia inżynierska – ergonomia Engineering psychology - ergonomics	Psychologia zachowań konsumenckich Psychology of consumer behavior		Kultura organizacyjna Organizational culture	Sposoby prowadzenia badań (narzędzia i techniki) Means of research (tools and techniques)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Schultz (2008).
Source: authors' own elaboration based on Schultz (2008).

Kontrakt psychologiczny, czyli jak pogodzić oczekiwania zakładu pracy i pracownika

Wiedza psychologiczna kształtuje wśród kierowników świadomość dwóch istotnych aspektów pracy:

- **ekonomicznego**, stanowiącego funkcję jawną i wskazującego na pracę jako źródło dochodów,
- **psychologicznego**, najczęściej ukrytego i niejawnego, w którym spełnia wiele ważnych funkcji, w tym m.in. (Klonowicz 2001):
 - strukturalizuje czas i wymusza aktywność jednostki,
 - stanowi źródło tożsamości i statusu społecznego oraz dostarcza dodatkowych (pozarodzinnych) społecznych doświadczeń i kontaktów,
 - skłania do podejmowania pozaindywidualnych celów i uczestniczenia w realizacji celów grupowych czy ogólnospołecznych.

Biorąc pod uwagę wymiar psychologiczny pracy, należy mieć świadomość konieczności **dokonania uzgodnień** określających stosunki między jednostką a organizacją, w których wzięte pod uwagę zostaną potrzeby (oczekiwania) obu stron. Można to uczynić **przy pomocy tzw. kontraktu psychologicznego** (umowy psychologicznej). Przydatność tej formy wyraźnie podkreśla Edward Schein (1992, 2004), powołując się na C. Argyris'a, który dokonał rozszerzenia pojęcia kontraktu (wymiany) na obszar psychologii.

Istotą kontraktu psychologicznego, w przeciwieństwie do ekonomicznego, są oczekiwania dotyczące niematerialnych, psychologicznych aspektów spraw. Zadowolenie, wydajność, lojalność pracowników wobec organizacji i jej celów zależy bowiem od dwóch warunków (Kožusznik 2002):

- **zgodności wzajemnych oczekiwań** i nakładów po stronie organizacji i pracownika,
- **elementów podlegających wymianie** (pieniądze za czas pracy, poczucie bezpieczeństwa, ciekawa praca, zadowolenie, możliwość samorealizacji itp.).

W kontrakcie psychologicznym, chociaż w dużym stopniu nieformalnym i zrozumiałym raczej pośrednio niż bezpośrednio, określone są oczekiwania zakładu pracy i pracownika w postaci szeregu tzw. umów,

wśród których wskazuje się m.in. umowę o wiedzę, umowę psychologiczną, umowę o wydajność (sprawność), umowę moralności i umowę o strukturę zadania (Kożusznik 2002). Sporządzając taki kontrakt należy mieć świadomość czynników wpływających na stopień zadowolenia człowieka z pracy, a tym samym mających niebagatelny wpływ na jego zdrowie psychiczne. Ciekawą, a mało znaną próbę określenia takich czynników podjęto w tzw. witaminowym modelu pracy.

Model witaminowy, czyli o wpływie rosnącego natężenia czynników środowiskowych na zdrowie psychiczne pracowników

Model witaminowy P. Warra (1987) zakłada, że środowisko pracy dostarcza jednostce (pracownikowi) 9 czynników, które wpływają na jego zdrowie psychiczne. Czynniki te są powiązane z jakąś ludzką potrzebą, która decyduje o zachowaniu człowieka w pracy, dlatego też model ten zaliczany jest do grupy teorii motywacji zwanych teoriami treści lub potrzeb.

Nazwa model witaminowy wywodzi się z porównania do przyswajania witamin przez człowieka. Organizm ludzki reaguje bowiem negatywnie na zbyt wysoki poziom witaminy A i D, natomiast nawet duże dawki C i E nie powodują niekorzystnych skutków. P. Warr stosuje więc analogię między wpływem witamin na organizm człowieka (na jego zdrowie fizyczne) a oddziaływaniem właściwości pracy (psychologicznych witamin pracy) na zdrowie psychiczne. W modelu witaminowym zakłada się, że:

1. Witaminy C i E – nawet stosowane w nadmiarze – nie szkodzą naszemu zdrowiu. Egzemplifikację tych właśnie witamin w organizacji stanowią trzy cechy środowiska zawodowego: a) możliwość uzyskiwania środków finansowych, b) fizyczne bezpieczeństwo i c) ceniona pozycja społeczna.

2. Z kolei witaminy A i D są konieczne, ale ich używanie w zbyt dużych dawkach może się okazać szkodliwe. W organizacji bowiem przekroczenie dawki tych witamin, czyli wysoki poziom określonych właściwości pracy (możliwości sprawowania kontroli, wykorzystywania własnego potencjału, istnienia zewnętrznych celów, różnorodności, przeje-

rzystości i relacji międzyludzkich) może spowodować obniżenie poczucia zadowolenia z pracy, zwanego psychologicznym dobrostanem (*well being*) jednostki.

Tabela 5. Czynniki wpływu na zdrowie psychiczne pracowników w modelu witaminowym P. Warra

Table 5. Factors of influence on employees' mental health in P. Warr's vitamin model

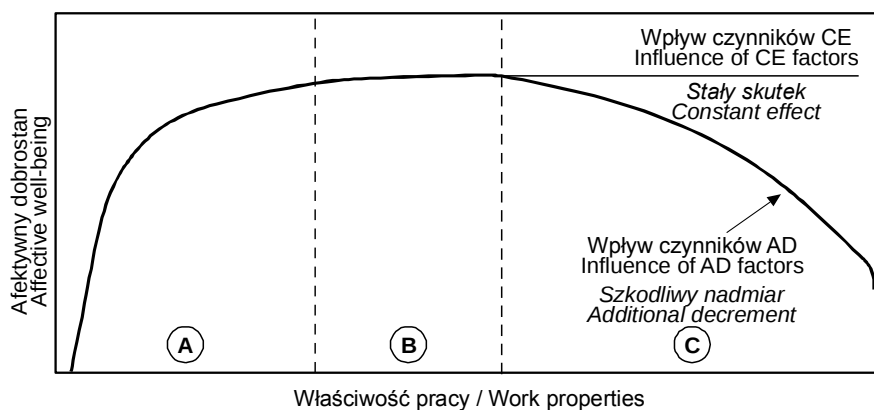
Właściwości CE – stały skutek CE properties (constant effect)	Właściwości AD – szkodliwy nadmiar AD properties (additional decrement)
Dostępność środków finansowych Reward Fizyczne bezpieczeństwo Physical security Wysoki status społeczny, szacunek Valued social position	Możliwość sprawowania kontroli Opportunity of control Możliwość wykorzystania umiejętności Opportunity of using your skills Cele narzucane z zewnątrz Externally generated goals Możliwość nawiązywania kontaktów interpersonalnych Opportunity for interpersonal contact Różnorodność Variety Przejrzystość środowiska Clarity
Wysoki poziom czynników typu C i E (tj. środków finansowych) nie powoduje niekorzystnych skutków High level of C and E factors (financial factors) does not cause adverse results	Czynniki środowiskowe typu A i D są do pewnego stopnia potrzebne, ale ich zbyt wysoki poziom wpływa negatywnie na zdrowie psychiczne Although environmental AD factors are necessary to a certain extent, their excessive level has a negative influence on mental health

Źródło: opracowanie własne na podstawie Warr (1987).

Source: authors' own elaboration based on Warr (1987).

Zdaniem P. Warra (1987), ludzie różnią się w zależności od stopnia, w jakim ich cechy osobowościowe odpowiadają zmiennym środowiskowym. Jednostka odczuwa zadowolenie, jeśli jej cechy osobowościowe są zgodne z danym czynnikiem; w przypadku zaś, gdy nie są zgodne – człowiek będzie odczuwał dużo większe zadowolenie i satysfakcję, gdy poziom tego czynnika w środowisku będzie niski. Widać tu wobec tego zależność między dobrostanem (*well being*) jednostki a różnymi właści-

ciwościami sytuacji (środowiska) pracy, ale również bezrobocia (Klonowicz 2001, Foster 2007). Wskazano na nią na rysunku 2. W polu A wpływ czynników z obu grup jest jeszcze zbyt mały, by spowodować dobrostan, w polu B jest on właściwy, w polu C zaś ludzie oczekują dalszego wzrostu czynników (witamin) C i E, których wzrost jest wciąż pożądanym, natomiast nadmierny wzrost czynników z grupy AD jest już niepożądany, gdyż może działać negatywnie na zdrowie psychiczne człowieka.



Rys. 2. Model witaminowy. Wpływ rosnącego natężenia czynników środowiskowych na zdrowie psychiczne (Foster 2007)

Fig. 2. Vitamin model: influence of the growing intensity of environmental factors on mental health (Foster 2007)

Zależność wskazana na rysunku 2 pozwala wyróżnić psychologicznie „dobrą” i „złą” pracę (Adamiec, Kożusznik 2000):

1. „**Dobra**” **praca** zapewnia jednostce odpowiednią ilość środków finansowych, pozwalając **jednocześnie** na zachowanie wystarczającej autonomii i zapewnienie bezpieczeństwa. Cechuje ją zmienność, celowość i atrakcyjność. Daje pracownikowi możliwość samodoskonalenia się, rozwoju sieci wsparcia społecznego i relacji interpersonalnych. Wiąże się ze statusem społecznym i prestiżem.

2. „**Zła**” **praca** charakteryzuje odmienność tych cech i znaczne ryzyko wystąpienia zagrożeń psychicznych.

Motywatory wskazywane jako „**dobre witaminy**” przez P. Warra (1987) będą więc różnie oddziaływały na poszczególnych ludzi, w za-

leżności od tego, z jakiego źródła ludzie ci czerpią motywację, czyli co jest ich motorem działania.

Aplikacja „witamin” motywacji do pracy w hotelach

Próby praktycznej weryfikacji i analizy motywatorów zaliczanych do „dobrych witamin” podejmowane były w licznych badaniach, również w branży hotelarskiej.

W latach 2000–2001 i ponownie w 2005 r. w 16 hotelach trzygwiazdkowych województwa warmińsko-mazurskiego przeprowadzono badania, których celem była analiza czynników motywujących i demotywujących personel branży hotelarskiej (ogółem przebadano 352 pracowników) (Puczkowski 2006).

W wyniku badań okazało się, że podstawową bolączką jest **niezadowolenie z wysokości wynagrodzeń** (taką opinię wyraziło 43,4% pracowników i 20,7% kierowników w 2001 r., a w badaniach wtórnych w 2005 r. 56,5% pracowników i aż 66,6% kadry kierowniczej). Poziom niezadowolenia z wynagrodzeń uległ więc znacznemu zwiększeniu wśród personelu, a u kadry osiągnął poziom krytyczny. Tym niemniej prawie 60% ankietowanych było przekonanych, że przyczyną niskich zarobków są uwarunkowania zewnętrzne. Stwierdzono również, że pewien wpływ na płace w analizowanych hotelach ma ich lokalizacja, co szczególnie dotyczy hoteli położonych w małych miejscowościach. Działają wtedy prawa niedoskonałego rynku pracy.

Kolejnym demotywatorem okazały się **małe możliwości awansu** (wskazywane w 2001 r. przez 20,4% pracowników i 31,8% kierowników, a po czterech latach przez 14,4% pracowników i 13,3% kierowników).

Pozostałe badane czynniki wskazywane były jako demotywatory przez kilka procent respondentów, nie można ich więc uznać za czynniki ważące i wpływające w zasadniczy sposób na zdrowie psychiczne pracowników.

Warto zauważyć, że dwa najczęściej wskazywane przez respondentów czynniki, czyli:

- **płaca**, zapewniająca zadowalającą dostępność środków pieniężnych oraz
- **awans**, umożliwiający wyższy status społeczny

zaliczane są przez P. Warra do właściwości CE, co oznacza, że wysoki poziom czynników tej grupy nie powoduje niekorzystnych skutków, a niski wzbudza niezadowolenie. Mimo kłopotów z pozyskiwaniem materiałów źródłowych w tej kwestii (dane o płacach traktowane są w kategorii tajemnicy służbowej), udało się ustalić, w jaki sposób w badanych hotelach podjęto próbę rozwiązania problemu niezadowolenia z wynagrodzeń. Działania te były następujące:

1. Część badanych hoteli stosowała jako motywator płacę powiększoną o premię uznaniową, przyznawaną jednak najczęściej na zasadzie „bo nie ma za co jej zabrać” – i nie zanotowano tu znaczącej poprawy zadowolenia.

2. Niektóre zaś hotele zastosowały oprócz pensji prowizję od osiągniętej sprzedaży usług. Wysoki udział prowizji od sprzedaży okazał się skutecznym motywatorem tam, gdzie obłożenie było wysokie, np. w hotelu Gołębiowski (75% obłożenia w skali roku). Skuteczność premiowania w ten właśnie sposób była wyższa tam, gdzie jej procentowy udział był również wysoki, powodując wysokie nagrody i premie na poziomie jednostkowym.

Mimo czynionych w tej materii kroków, poziom wynagrodzenia zarówno w pierwszym, jak i drugim badaniu stanowił bardzo poważny czynnik niezadowolenia¹. Na podkreślenie zasługuje jednak fakt, że w badaniach wtórnych okazało się, iż – w odczuciu respondentów badanych hoteli – znacznej poprawie uległa atmosfera pracy. Poprawę odczuł zarówno personel, jak i kadra zarządzająca. Negatywne odpowiedzi zmalały odpowiednio o 6,3 i 9,7%. Kadra średniego szczebla dużo lepiej niż wcześniej oceniła też możliwości awansu oraz stan zarządzania hotelami. Z kolei pracownicy hoteli bardziej zwracali uwagę na znaczenie takich czynników motywacyjnych, jak: atmosfera, możliwość awansu, styl zarządzania czy precyzja komunikacji. Zadowolenie wzbudził więc wzrost czynnika CE określanego jako wysoki status spo-

¹ W przeprowadzonym w 2006 i 2007 r. Internetowym Badaniu Wynagrodzeń (IBW) wskazano, że płace w turystyce, hotelarstwie i gastronomii wypadają słabo na tle innych branż. Mediana wynagrodzenia wynosiła 1900 PLN i była o 47% niższa od mediany płacy w najlepiej opłacanej branży IT. Zarobki powyżej 5000 PLN osiągnęło zaledwie 11% osób. Na najlepsze płace mogły liczyć osoby z regionu mazowieckiego. W porównaniu z ogółem badanych, pracownicy turystyki, hotelarstwa i gastronomii rzadziej też otrzymują świadczenia dodatkowe:

(http://www.wynagrodzenia.pl/artukul.php/typ.1/kategoria_glowna.224/wpis.1316).

łeczny i szacunek. Lepsze kontakty interpersonalne (atmosfera w pracy) przyjęte zostały również z zadowoleniem. Prawdopodobnie ich wzrost oznaczał przejście z pola A do pola B (opisanego na rysunku 2), ale nie przekroczył stanu krytycznego zaznaczonego w polu C.

Na wagę czynników niematerialnych w motywowaniu wskazywano jeszcze wyraźniej w szeroko zakrojonych badaniach przeprowadzonych w 2007 r. przez Instytut Rozwoju Biznesu przy zastosowaniu tzw. kwestionariusza wartości w organizacji (KWO). Przebadano prawie 2 tys. pracowników, w tym kilkadziesiąt osób z branży turystyczno-hotelarskiej.

Mimo że badani pracownicy nie uznali poziomu wynagrodzeń za dobry, to stwierdzili jednak, że większy wpływ na przywiązanie do firmy mają relacje z innymi oraz różnego rodzaju możliwości rozwojowe. Wskazywali też, że stawianie wymagań przez pracodawców zmusza pracowników do rozwoju oraz aktualizowania swojej wiedzy. Dobre wykonanie zadań stwarza (a przynajmniej powinno stwarzać) możliwość promocji, awansu czy też innej formy gratyfikacji. Czynniki te zaliczane są do grupy witamin CE i określane jako wysoki status społeczny i szacunek, co oznacza, że ich coraz wyższy poziom jest pożądanym. Badani stwierdzili też, że nagradzanie w formie *feedbacku* za dobrze wykonane zadania podtrzymuje zaangażowanie i motywację do pracy, a pracownicy pracują lepiej, gdy czują się traktowani podmiotowo (Kozak, Wajler 2008).

W tych samych badaniach wykazano również, iż pewność pracy nie wpływa na zaangażowanie, natomiast ogromne znaczenie w motywacji ma ciekawa i interesująca praca, a także odpowiedzialność za pracę własną i innych osób. Dla pracowników ważną potrzebą, a przez to bardzo silnym motywatorem, jest uznanie i szacunek (określany jako potwierdzenie statusu i zaliczany do czynników CE) wyrażany przez przełożonych oraz możliwość postępowania zgodnie z własnymi przekonaniem, czyli wartości, które wpisują się w hasło humanizacji pracy.

Próbie weryfikacji wyników omówionych badań podjęto w latach 2006–2009 w kilkunastu pracach licencjackich prowadzonych w Wyższej Szkole Turystyki i Hotelarstwa w Łodzi pod kierunkiem G. Broniewskiej. Zakres przestrzenny badań ograniczony był wprawdzie w każdej z prac do jednego zakładu hotelarskiego, ale takich opisów przypadków (*case study*) było kilkanaście. Respondenci zatrudnieni w hotelach deklarowali

niezadowolający poziom wynagrodzeń, ale wskazywali wyraźnie, że interesująca praca, poczucie wpływu na kształt firmy, dobra atmosfera w pracy, możliwość awansu i zaspokojenia własnych aspiracji stanowią elementy, które najwyraźniej wpływają na zaangażowanie w pracę. Odnosząc się jednak do poziomu wynagrodzeń respondenci deklarowali, że czynniki niematerialne nie zastąpią płacy w granicach średniej krajowej, zapewniającej dostępność środków finansowych na poziomie umożliwiającym zaspokojenie potrzeb podstawowych.

W rezultacie, analizując opinie respondentów na temat kolejnych systemów motywacyjnych, nie zanotowano żadnej grupy potrzeb (opisywanych w teoriach treści lub potrzeb), której realizację pracownicy uznaliby za zupełnie nieistotną dla ich zaangażowania w pracę. Problem i trudność sprowadza się jednak do odpowiedzi na pytanie, które ze zdiagnozowanych grup potrzeb wysuwają się na pierwszy plan. Teorie motywacji, zwłaszcza te z grupy teorii treści (potrzeb), do których zaliczamy zarówno omówiony model P. Warra, jak i bardziej znane koncepcje A. Masłowa, F. Herzberga czy D. Clellanda, wskazują bowiem wyraźnie, że skuteczność technik motywacyjnych zależy od identyfikacji oczekiwań pracownika (lub grupy pracowników) i zgodności ich zaspokojenia z pragnieniami, a także (na co najmocniej wskazuje P. Warr) od identyfikacji z występującymi w danym przypadku czynnikami środowiskowymi.

Zakończenie

Opisany w artykule, dość mało znany, model witaminowy uznaje się za użyteczny system, za pomocą którego można opisywać wszelkie rodzaje środowisk zarówno zawodowych, jak i pozazawodowych, określając, w jakim stopniu występuje w nich 9 wymienionych przez P. Warra czynników środowiskowych. W zależności od natężenia tych czynników, stanowiska pracy mogą być psychologicznie „dobre” lub „złe”. Taka diagnoza pozwala na to, by „złe” można było przeprojektować i uczynić lepszymi. Model witaminowy może być więc pomocny w podejmowaniu działań interwencyjnych na poziomie stanowiska pracy i organizacji.

Reasumując, należy jednak pamiętać, że motywatory wskazywane w teoriach treści będą różnie oddziaływały na poszczególnych ludzi,

w zależności od tego, z jakiego źródła ludzie ci czerpią motywację, czyli co jest ich motorem działania. Fundamentalną kwestią jest więc **znajomość ludzkich potrzeb**. To one sterują naszą aktywnością lub jej brakiem oraz sprawiają, że jedne osoby lub zjawiska, lub rzeczy są dla nas atrakcyjne, wzbudzają chęć działania, a inne – nie. Skoro więc potrzeby są motorem naszych poczynań, nietrudno zauważyć, że to, co dzięki nim osiągamy, można rozpatrywać w kategoriach nagród i kar. Można przytoczyć w tym miejscu długą listę przykładowych nagród i kar, ale warto pamiętać, że psychologia definiuje nagrodę jako coś, co umożliwia lub ułatwia zaspokojenie danej potrzeby, a karę to, co utrudnia albo uniemożliwia zrealizowanie potrzeby.

Rozpoznanie potrzeb pracownika i znajomość motywatorów (również w postaci nagród i kar) stanowi podstawowy składnik umiejętności interpersonalnych kierownika, wynikających m.in. z zastosowania wskazówek psychologii, a zwłaszcza psychologii organizacji i zarządzania. Dlatego też w niniejszym opracowaniu dokonano przeglądu podstawowych obszarów psychologii, wskazując na te najbardziej przydatne kadry kierowniczej organizacji, oraz wskazano na jedną z mniej znanych, a przydatnych koncepcji motywacyjnych. Wskazane w niej „**witaminy**” niechaj pozostaną w naszej pamięci jako symboliczne zasilenie działań kierowniczych wiedzą z zakresu psychologii.

Literatura

- Adair J., 1998, *Być liderem*, Wyd. Petit, Warszawa.
- Adamiec M., Kożusznik B., 2000, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor – Kraetor – Inspirator*, Wyd. Arkade, Kraków.
- Bańka A., 2000, *Psychologia pracy*, [w:] Strelau J. (red.), *Psychologia*, GWP, Gdańsk.
- Chmiel N. (red.), 2007, *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Covey S. R., 1996, *7 nawyków skutecznego działania*, Wydawnictwo Medium, Warszawa.
- Foster J., 2007, *Motywacja w miejscu pracy*, [w:] Chmiel N. (red.), *Psychologia pracy i organizacji*, GWP, Gdańsk.
- Klonowicz T., 2001, *Stres bezrobocia*, Wyd. Instytut Psychologii Wyższej Szkoły Psychologii Społecznej, Warszawa.
- Kozak A., Wajler R., 2008, *Czy Herzberg miał rację*, Personel i Zarządzanie, 8.
- Kożusznik B., 2002, *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa.

- Paszkowska-Rogacz A., 2003, *Psychologiczne podstawy wyboru zawodu. Przegląd koncepcji teoretycznych*, KOWEŻiU, Warszawa.
- Paszkowska-Rogacz A., 2008, *Psychologia dla studentów zarządzania. Materiały do wykładu kursowego*, Uniwersytet Łódzki, Łódź.
- Puczkowski B., 2006, *Pieniądze motywują najskuteczniej*, Hotelarz, 1.
- Schein E., 1992, *Organizational culture and leadership*, San Francisco.
- Schein E., 2004, *Organizational culture and leadership*, 3rd Edition, Jossey-Bass, Hardcover.
- Schultz D.P., Schultz S.E., 2008, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- Terelak F., 2005, *Psychologia organizacji i zarządzania*, Wyd. Difin, Warszawa.
- Warr P., 1987, *Work, unemployment and mental health*, Clarendon Press, Oxford.

Psychological "vitamins" of good and bad work – the usefulness of psychology in hotelier's daily work

Summary

The article underlines psychological aspect of work, which is just as important as an economic aspect indicated by the economists (work as a source of income). Particular attention is paid to the achievements of management and organizational psychology – a field of study of human behavior at work, showing the nature of work in a modern society. Therefore, it is vital for the management personnel of an organization to learn main theories, models and study techniques as well as to understand tasks and challenges of this field of study.

In this context, the titular "vitamins" can be perceived as a metaphor for the importance of supporting managerial actions with psychological skills (namely applying psychological "vitamins of work"). However, in a rich spectrum of psychological knowledge, one of the concepts of motivation (an interesting, but not very popular concept by P. Warr) defining the features of "good" and "bad" work bears exactly this name. This concept was analyzed and an attempt to clarify the influence of environmental factors on mental health of an employee was made.

Translated by Patryk Marczyk