

Aleksandra Grobelna

Autonomia w procesie pracy i jej znaczenie dla doskonalenia relacji usługowych w hotelarstwie

Ekonomiczne Problemy Turystyki nr 3 (27), 183-207

2014

Artykuł został 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.

Aleksandra Grobelna

Akademia Morska w Gdyni*

AUTONOMIA W PROCESIE PRACY I JEJ ZNACZENIE DLA DOSKONALENIA RELACJI USŁUGOWYCH W HOTELARSTWIE

Streszczenie

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie dyskusji toczącej się wokół szeroko pojętej autonomii w procesie pracy oraz ukazanie jej roli i znaczenia w doskonaleniu jakości kontaktów usługowych w hotelarstwie. Problemem badawczym jest zatem próba poszukiwania odpowiedzi na pytania, czy i jak autonomia pracy wpływa na jakość kontaktu usługowego zarówno w kontekście możliwości naprawiania usługi wyświadczonej względem gości, jak i jakości ich obsługi. W tym celu przeprowadzono badania empiryczne. Analizie poddano 62 pracowników liniowych 2 hoteli: w Polsce (hotel w Trójmieście) oraz w Grecji (hotel na wyspie Korfu). Wyniki badań dowiodły istnienia zależności między autonomią pracy a skutecznością działań pracowników w kontekście odzyskiwania niezadowolonych klientów, tj. naprawiania usługi, mając na względzie satysfakcję gości, oraz pomiędzy autonomią pracy a jakością obsługi. Wnioski płynące z badań sugerują, że odpowiednia reakcja pracownika w sytuacji uchybień i błędów procesu usługowego może przyczynić się do wytworzenia usługi o wysokiej jakości mimo wystąpienia pewnych trudności, które, jakby się wydawało, mogłyby tę jakość absolutnie wykluczyć.

Słowa kluczowe: autonomia pracy, jakość obsługi, hotelarstwo.

* Adres e-mail: a.grobelna@wpit.am.gdynia.pl.

Wprowadzenie

Dynamicznie zmieniające się otoczenie zmusza firmy usługowe do modyfikowania swoich tradycyjnych technik zarządzania¹. Literatura przedmiotu dowodzi, że w czasach, kiedy osiągnięcia technologiczne stają się coraz bardziej powszechne i ogólnodostępne, głównym potencjałem organizacji i źródłem przewagi konkurencyjnej są możliwości tkwiące w zasobach ludzkich². Hotelarstwo to branża ludzi³, to oni (pracownicy) odgrywają w tej działalności kluczową rolę i to oni w głównej mierze warunkują jej sukces⁴. Jakość świadczonych usług jest determinowana poprzez umiejętności i postawy pracowników tworzących usługę⁵ i mimo że niematerialny element produktu turystycznego, jakim jest obsługa, najtrudniej poddaje się standaryzowaniu, to właśnie on jest przewodnim czynnikiem wyróżniającym ten produkt i wpływającym na wybory konsumenta⁶. Oznacza to, że umiejętność pozyskania, utrzymania, a nade wszystko motywowania personelu ma zasadniczy wpływ na możliwości zaoferowania obsługi na najwyższym poziomie⁷.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie dyskusji toczącej się wokół szeroko pojętej autonomii w procesie pracy oraz ukazanie jej roli i znaczenia w doskonaleniu jakości kontaktów usługowych w hotelarstwie.

1. Autonomia – definicja i istota zjawiska

Autonomia odgrywa szczególną rolę zarówno w kontekście dynamicznych zmian otoczenia, jak i zróżnicowanych wymagań i potrzeb rynku. W aspekcie

¹ M. Hancer, R.T. George, *Psychological Empowerment of Non-Supervisory Employees Working in Full-Service Restaurants*, „Hospitality Management” 2003, no. 22, s. 3.

² A. Kielczewska, *Żeby praca była przyjemnością*, „Hotelarz” 2012, nr 7, s. 30.

³ B. Faulkner, A. Patiar, *Workplace Induced Stress Among Operational Staff in the Hotel Industry*, „International Journal of Hospitality Management” 1997, vol. 16, no. 1, s. 104.

⁴ C.A. Enz, J.A. Siguaw, *Best Practices in Human Resources*, „Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly” 2000, no. 41, s. 50.

⁵ J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 194.

⁶ *Organizacja usług turystyczno-hotelarskich*, red. B. Mikuta, M. Świątkowska, Wyd. SGGW, Warszawa 2008, s. 155.

⁷ J. Otto, *Marketing relacji...*, s. 194.

wysokiej konkurencji współczesne organizacje muszą zapewnić jej miejsce w koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi, by wykorzystać potencjał rynkowych zmian i optymalnie dostosować się do potrzeb i oczekiwań klientów. W literaturze przedmiotu autonomia definiowana jest m.in. jako:

- a) stopień, w jakim pracownik ma swobodę i wybór w zakresie organizowania sobie rytmu pracy, jej stylu, a także procedur i sposobów służących do realizowania swoich zadań⁸;
- b) stopień, w jakim praca zapewnia pracownikowi znaczną swobodę, niezależność w jej planowaniu i określaniu procedur, które należy stosować w jej realizacji⁹;
- c) pragnienie niektórych pracowników, by nie być związanym przez przepisy/zasady stworzone przez innych, konwencjonalne procedury, godziny pracy i oficjalny ubiór służbowy (*dress code*)¹⁰.

Praktyka efektywnego zarządzania ludźmi i ich skutecznego motywowania coraz częściej wykorzystuje motywatory pozapłacowe, a do najbardziej cenionych przez personel czynników motywujących należy swoboda przy wykonywaniu zadań¹¹. W warunkach większej swobody i możliwości wyboru wzmocniana jest motywacja wewnętrzna, która wywołuje poczucie osobistego zaangażowania i silnie stymuluje do pracy¹². Potrzebę autonomii (i kompetencji) jako składnika motywacji wewnętrznej opisuje teoria autodeterminacji E.L. Deciego i R. Ryana¹³, która opiera się na założeniu, że ludzie są aktywnymi podmiotami

⁸ K. Padzik, *Leksykon HRM. Podstawowe pojęcia z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi*, C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 5.

⁹ J.R. Hackman, G.R. Oldham, *The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects* (Technical Report no. 4), Yale University. U.S. Department of Commerce, National Technical Information Service Document, New Haven, CT 1974, s. 72.

¹⁰ G.F. Ross, *Career Stress Responses Among Hospitality Employees*, „Annals of Tourism Research” 1997, vol. 24, no. 1, s. 43.

¹¹ P. Lenik, *Motywatory pozapłacowe, czyli droga do nowej jakości pracowników*, Difin, Warszawa 2012, s. 98.

¹² A. Kielczewska, *Żeby praca...*, s. 32.

¹³ E.L. Deci, R.M. Ryan, *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, Plenum, New York, 1985; M. Gagne, E.L. Deci, *Self-Determination Theory and Work Motivation*, „Journal of Organizational Behavior” 2005, no. 26, s. 332 za: A. Lipka, M. Król, S. Waszczak, A. Winnicka-Wejs, *Kształtowanie motywacji wewnętrznej. Koszty jakości i ryzyko*, Difin, Warszawa 2010, s. 19.

wewnętrznie motywowanymi do rozwoju, poszukującymi optymalnego poziomu stymulacji¹⁴. Literatura przedmiotu podkreśla, że motywacja jest wewnętrzna wtedy, gdy działanie jest doświadczane jako autonomiczne i nie zachodzi w warunkach kontroli i wzmocnień, które są uznawane za przyczyny działania¹⁵. J.R. Hackman i G.R. Oldham w swojej *job characteristics theory* (JCT) wskazują, że autonomia podnosi poczucie osobistej odpowiedzialności osoby za wyniki pracy¹⁶ i jest jedną z charakterystyk pracy (obok takich jak: różnorodność umiejętności, tożsamość i ważność zadania oraz informacja zwrotna), których obecność wywołuje tzw. krytyczne stany psychiczne i prowadzi do takich efektów, jak m.in. wzrost wydajności i satysfakcji z pracy¹⁷. Autonomia znajduje się także po stronie tzw. zasobów pracy¹⁸, których obecność równoważy wysokie wymagania pracy i łagodzi ich stresogenny wpływ. Brak zasobów lub ich niedostateczny poziom ma wpływ na podatność pracownika na stres i doświadczenie wypalenia zawodowego¹⁹.

2. Autonomia a wymagania procesu usługowego

Podczas procesu świadczenia usług hotelarskich z uwagi na nierozdzielność aktów tworzenia i konsumowania klient może obserwować wszelkie detale tego procesu²⁰. Wzajemne oddziaływanie klienta i pracownika, wyeksponowanie pracy ludzkiej i występowanie pracowników jednocześnie w kilku rolach

¹⁴ A. Lipka, M. Król, S. Waszczak, A. Winnicka-Wejs, *Kształtowanie motywacji...*, s. 19.

¹⁵ *Ibidem*.

¹⁶ J.R. Hackman, G.R. Oldham, *Work Redesign*. Reading, Addison-Wesley, MA 1980, s. 79.

¹⁷ H.J. Kim, K.H. Shin, N. Swanger, *Burnout and Engagement: A Comparative Analysis Using the Big Five Personality Dimension*, „International Journal of Hospitality Management” 2009, Vol. 28, Iss.1, s. 98.

¹⁸ H.J. Kim, K.H. Shin, W.T. Umbreit, *Hotel Job Burnout: The Role of Personality Characteristics*, „Hospitality Management” 2007, Vol.26, Iss. 2, s.423.

¹⁹ Na ten temat szeroko: H.J. Kim, K.H. Shin, N. Swanger, *Burnout and Engagement...*, s. 96–104; *ibidem*, *Hotel Job...*, s. 421–434.

²⁰ T. Redman, B.P. Mathews, *Service Quality and Human Resource Management. A Review and Research Agenda*, „Personnel Review” 1998, vol. 27, no. 1, s. 59.

często nasila konflikty²¹. Dodatkowo goście i pracownicy charakteryzują się różnorodnością cech osobowościowych, temperamentów, co wpływa na scenariusz świadczenia, a w konsekwencji na nastroje i emocje obu stron procesu usługowego. Ponadto wiele nieporozumień może wynikać z faktu różnorodności kręgów społeczno-kulturowych, z których wywodzą się goście hotelowi, i poniekąd będących efektem tego problemów komunikacyjnych²². Ryzyko nieprzewidywalności powoduje, że nawet bardzo precyzyjnie opracowany scenariusz może ulec zmianie w trakcie realizacji świadczenia²³. Pracownicy powinni więc dysponować pewną swobodą, uprawnieniami, by elastycznie adaptować swoje zachowania do wymogów kontaktu usługowego. Jest to szczególnie ważne w sytuacji obsługi niezadowolonego klienta i natychmiastowego podejmowania konkretnych działań naprawczych. Poprzez większą autonomię pracy menedżerowie zwiększają szanse na uwolnienie potencjału tkwiącego w pracownikach, inspirując ich do kreatywności, co w konsekwencji może prowadzić do wytworzenia usługi o niezwyklej jakości, której konsumpcja dostarcza gościom unikatowych, jedynych w swoim rodzaju doświadczeń.

3. Autonomia a procedury świadczenia usług hotelarskich – paradoks czy konieczność?

Przedsiębiorstwa hotelowe to złożone organizacje, w których koordynacja wielu zróżnicowanych komponentów usługowych wymaga jednak pewnych procedur i formalnych systemów. Z drugiej strony – organizacje te muszą być otwarte na rozwiązywanie problemów w nagłych sytuacjach pojawiających się w permanentnie zmieniającym się otoczeniu²⁴. Określenie zasad i procedur czyni pracę mniej dwuznaczną i bardziej zrozumiałą, pracownicy wiedzą, czego się od nich oczekuje. Mniej zasad i regulacji może powodować zagubienie pra-

²¹ M. Kachniewska, *Zarządzanie jakością usług turystycznych*, Difin, Warszawa 2002, s. 34.

²² B. Faulkner, A. Patiar, *Workplace Induced...*, s. 111.

²³ M. Kachniewska, *Zarządzanie jakością...*, s. 39.

²⁴ T. Qgaard, E. Marnburg, S. Larsen, *Perceptions of Organizational Structure in the Hospitality Industry: Consequences for Commitment, Job Satisfaction and Perceived Performance*, „Tourism Management” 2008, no. 29, s. 662.

cownika, który nie wie, co zrobić z operacyjną swobodą²⁵. Jednak sformalizowane procedury mogą spowolnić lub utrudnić rozwiązywanie problemów, uczenie się i rozwój²⁶. Wyniki badań T. Qgaard i in. przeprowadzone wśród pracowników norweskich hoteli (734 respondentów) dowiodły, że mechanistyczne i organiczne środowisko pracy wzmacnia zaangażowanie pracowników, satysfakcję i subiektywną ocenę wykonania pracy²⁷. Analizując jednak interakcje między dwiema strukturami, udowodniono, że relacja ta pozytywnie wpływa na postrzeganie wykonania pracy i to w sytuacji istnienia silnej, dobrze ustrukturyzowanej mechanistycznej formy organizacji²⁸. Może to dowodzić, że warunkiem efektywności pracowników jest zarówno potrzeba stosowania się do wielu zasad i regulacji w środowisku pracy (forma mechanistyczna), jak i istnienia pewnej swobody oraz społecznego wsparcia, jakie daje forma organiczna. Sugeruje się, że obie formy są względem siebie komplementarne i potrzebne dla efektywności organizacji²⁹.

J.-Ch. Chebat i P. Kollias podkreślili, że z jednej strony bardziej elastyczne scenariusze usługowe mogą zwiększać prawdopodobieństwo, że niektórzy pracownicy doświadczą niejasności roli, a w jej konsekwencji niepewności i niepokoj³⁰. Z drugiej strony jednak, ponieważ klienci są niezwykle zróżnicowani, pracownicy kontaktowi potrzebują elastycznych scenariuszy, aby skutecznie ich obsługiwać właśnie w kontekście tej zmienności³¹. S. Raub, badając wpływ centralizacji i formalizacji na *organizational citizenship behavior* (OCB)³²

²⁵ *Ibidem*, s. 668.

²⁶ *Ibidem*, s. 662.

²⁷ *Ibidem*, s. 667.

²⁸ *Ibidem*.

²⁹ *Ibidem*, s. 668.

³⁰ J.-Ch. Chebat, P. Kollias, *The Impact of Empowerment on Customer Contact Employees' Roles in Service Organization*, „Journal of Service Research” 2000, vol. 3, no. 1, s. 69.

³¹ *Ibidem*.

³² OCB – Organizational Citizenship Behavior – to m.in. spontaniczne, innowacyjne zachowania pracowników wybiegające poza to, co opisują organizacyjne standardy, nie mogą być egzekwowane w ramach opisu stanowiska pracy, są jednak pożądane, a ich wystąpienie może warunkować długotrwały sukces organizacji. Zob. S. Raub, *Does Bureaucracy Kill Individual Initiative? The Impact of Structure on Organizational Citizenship Behavior in the Hospitality Industry*, „International Journal of Hospitality Management” 2008, no. 27, s. 180.

wśród pracowników liniowych szwajcarskich hoteli (14 hoteli cztero- i pięciogwiazdkowych), dowiódł, że jedynie centralizacja negatywnie wpływa na spontaniczne i innowacyjne zachowania pracowników, natomiast nie było negatywnych zależności między OCB a formalizacją³³. Pojawia się jednak pewien paradoks – z jednej strony centralizacja i formalizacja są postrzegane jako istotne dla utrzymania wysokiego standardu świadczeń, a dobrze zaprojektowane procedury pracy wspomagają prawidłowe wykonanie zadań, redukując niejasność roli³⁴. Z drugiej strony – zróżnicowane potrzeby i oczekiwania gości powodują, że nie zawsze podążanie za standardami i procedurami świadczenia spełni ich wymagania i w rezultacie usatysfakcjonuje klientów. W odpowiedzi na to P.S. Adler i B. Borys³⁵ wyróżnili dwa typy formalizacji, tj. *coercive type* (przymusowa) – od pracowników egzekwuje się przestrzeganie zasad i procedur, oraz *enabling type* – wspierająca pracowników w spełnianiu potrzeb klientów, wyzwalająca ich inicjatywę, podnosząca efektywność i wzmacniająca zaangażowanie. Przykładem drugiego typu formalizacji może być Grupa Ritz – Carlton³⁶, która w swoich „Złoty standardach” (*Gold Standards*) wyraźnie zdefiniowała, że „każdy pracownik reaguje na wypowiedziane i niewypowiedziane życzenia i potrzeby gości, jest upelnomocniony, by stworzyć unikatowe i niezapomniane doświadczenia gości, a także samodzielnie i natychmiast rozwiązuje problemy gościa”³⁷. Można zatem dojść do przekonania, że firmy usługowe, a przede wszystkim przedsiębiorstwa hotelowe, muszą tolerować pewien poziom odchyień/odstępstw, jeśli odstępstwa te stają się niezbędne dla usatysfakcjonowania klienta³⁸. Ta elastyczność podejścia jest szczególnie ważna i cenna, w rezultacie bowiem może zapewnić firmie wymierne korzyści, zwłaszcza jeśli mamy do czynienia z wysoką zmiennością i nieprzewidywalnością procesu usługowego, jak w przypadku świadczenia usług hotelarskich.

³³ *Ibidem*, s. 182.

³⁴ *Ibidem*, s. 179, 184.

³⁵ P.S. Adler, B. Borys, *Two Types of Bureaucracy. Enabling and Coercive*, „Administrative Science Quarterly 1996”, no. 41, s. 61–89.

³⁶ Za: S. Raub, *Does Bureaucracy...*, s. 184.

³⁷ The Ritz-Carlton, *Gold Standards*, www.corporate.ritzcarlton.com (12.09.2013).

³⁸ J. Otto, *Marketing relacji...*, s. 190.

4. Autonomia i jej konsekwencje dla przebiegu procesu usługowego i satysfakcji gościa

Autonomia oraz szeroko pojęty *empowerment* stały się przedmiotem badań naukowych w wielu branżach, które przeprowadzili m.in. J.-Ch. Chebat i P. Kollias³⁹ w badaniach pracowników kontaktowych sektora bankowego

Tabela 1

Upewnomoenie a zachowania i postawy pracowników
w wynikach badań empirycznych

Autorzy badań	Potwierdzone zależności – wybrane przykłady
Chebat i Kollias (2000)	Empowerment prowadzi do wzrostu satysfakcji pracowników kontaktowych z wykonywanej pracy, zdolności adaptacji oraz poczucia pewności w wykonywaniu zadań związanych z pracą. Upewnomoeniei pracownicy w mniejszym stopniu doświadczają konfliktu roli i niejasności roli.
Sigler i Pearson (2000)	Pracownicy, którzy postrzegają wyższy poziom emopwermentu, osiągnają wyższy poziom wydajności.
Çekmecelioğlu i Günsel (2011)	Autonomia pracy pozytywnie wpływa na kreatywność pracowników i wykonanie pracy, negatywnie zaś na niejasność roli.
Taghipour i Dezfuli (2013)	Istnieje pozytywna zależność pomiędzy upewnomoeniem (psychological empowerment) a zaangażowaniem w pracę.

Źródło: J.-Ch. Chebat, P. Kollias, *The Impact of Empowerment on Customer Contact Employees' Roles in Service Organization*, „Journal of Service Research” 2000, vol. 3, no. 1, s. 76–78; T.H. Sigler, Ch.M. Pearson, *Creating an Empowering Culture: Examining the Relationship between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment*, „Journal of Quality Management” 2000, no. 5, s. 41; H.G. Çekmecelioğlu, A. Günsel, *Promoting Creativity Among Employees of Mature Industries: The Effects of Autonomy and Role Stress on Creative Behaviors and Job Performance*, „Procedia Social and Behavioral Sciences” 2011, no. 24, s. 893; A. Taghipour, Z.K. Dezfuli, *Designing and Testing a Model of Antecedents of Work Engagement*, „Procedia Social and Behavioral Sciences” 2013, no. 84, s. 152.

³⁹ J.-Ch. Chebat, P. Kollias, *The Impact...*, s. 66–81.

(Północna Ameryka), T.H. Sigler i Ch.M. Pearson⁴⁰ w badaniach pracowników branży tekstylnej (południowo-wschodnie Stany Zjednoczone), H.G. Çekmelioglu i A. Günsel⁴¹ w badaniach pracowników przemysłu wytwórczego (Turcja).

Autonomii i koncepcji *empowerment* poświęcono także dużo uwagi w przemyśle hotelarskim. Pomimo iż na pierwszy rzut oka pracownicy branży turystycznej (*tourism, hospitality, leisure*) mają niejako do czynienia z doświadczeniami związanymi z relaksacją i przyjemnością, to w rzeczywistości praca w branży wiąże się z dużym stresem⁴². B. Faulkner i A. Patiar w swoich badaniach nad uwarunkowaniami pracy i stresem zawodowym wśród pracowników kontaktowych branży hotelowej zidentyfikowali najważniejsze jego źródła, podejmując jednocześnie dyskusję nad znaczeniem *empowerment* w kontekście zdiagnozowanych problemów⁴³. Natomiast H.J. Kim i in. w swoich badaniach wśród pracowników hoteli (stan Waszyngton, USA) dowiedli, że autonomia istotnie koreluje ze wszystkimi komponentami wypalenia zawodowego, tj. negatywnie z wyczerpaniem i cynizmem, pozytywnie zaś z poczuciem profesjonalnej skuteczności⁴⁴. Można zatem przypuszczać, że autonomia może minimalizować poziom doświadczanego stresu, zwłaszcza towarzyszącego obsłudze trudnych gości. Jest to tym bardziej istotne, że w literaturze spotyka się pogląd, iż obsługa trudnych klientów nie pozostaje bez wpływu na psychikę pracownika⁴⁵. I.H-s. Chow i in. w swoich badaniach prowadzonych wśród pracowników restauracji w południowych Chinach udowodnili, że *empowerment* istotnie podnosi poziom wykonania pracy oraz wzmacnia orientację na klien-

⁴⁰ T.H. Sigler, Ch.M. Pearson, *Creating an Empowering Culture: Examining the Relationship between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment*, „Journal of Quality Management” 2000, no. 5, s. 27–52.

⁴¹ H.G. Çekmelioglu, A. Günsel, *Promoting Creativity Among Employees of Mature Industries: The Effects of Autonomy and Role Stress on Creative Behaviors and Job Performance*, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 2011, Vol.24, s. 889–895.

⁴² G.F. Ross, *Career Stress...*, s. 44.

⁴³ B. Faulkner, A. Patiar, *Workplace Induced...*, s. 99–117.

⁴⁴ H.J. Kim, K.H. Shin, W.T. Umbreit, *Hotel Job...*, s. 429–430.

⁴⁵ S. Bortniak, *Front Desk – profesjonaliści gościnności*, „Hotelarz” 2007, nr 2, s. 25.

ta⁴⁶, natomiast badania J-T. Yanga przeprowadzone wśród pracowników 11 hoteli na Tajwanie dowiodły, że autonomia pracy pozytywnie wpływa na satysfakcję z pracy⁴⁷.

W swoim artykule C.A. Enz i J.A. Siguaw, odnosząc się m.in. do upewnocnienia personelu jako jednej z najlepszych praktyk HR, ukazały liczne korzyści i sukcesy hoteli wynikające z jego wprowadzenia, w tym: podniesienie jakości usług, zatrzymanie pracowników, ograniczenie kosztów czy poprawę zyskowności hoteli⁴⁸. Obok wielu przywołanych w pracy przykładów hoteli (liderów we wprowadzaniu dobrych praktyk) przedstawiono m.in. Minneapolis – St. Paul Hilton Airport, który w rezultacie upewnocnienia personelu linowego odnotował wiele korzyści, w tym radykalną poprawę w kartach komentarzy gości, wzrost obłożenia obiektu, a także poprawę morale pracowników. Zauważono również pewne oszczędności m.in. w reklamie, szkoleniach i innych wydatkach⁴⁹.

Z uwagi na nieprzewidywalność przebiegu procesu usługowego należy dołożyć wszelkich starań, aby kontakt w trakcie świadczenia usługi stał się pozytywnym momentem prawdy niezależnie od okoliczności go warunkujących. Literatura przedmiotu wskazuje, że goście oczekują rozwiązania swoich problemów i potrzeb natychmiast, a pracownik musi wiedzieć, co może zrobić, i być w stanie to wykonać. W przeciwnym razie rozczarowani goście pójdą gdzie indziej⁵⁰. Jak podkreślił R.A. Brymer, najlepszym sposobem na uzyskanie satysfakcji gościa jest *empowerment*, dzięki czemu personel radzi sobie z potrzebami i problemami gości niemal natychmiast⁵¹. Większa samodzielność pracowników, możliwość wyzwolenia ich własnej inicjatywy często powodują,

⁴⁶ I.H-s. Chow, T.W-ch. Lo, Z. Sha, J. Hong, *The Impact of Developmental Experience, Empowerment and Organizational Support on Catering Service Staff Performance*, „Hospitality Management” 2006, no. 25, s. 490.

⁴⁷ J.-T. Yang, *Antecedents and Consequences of Job Satisfaction*, International Journal of Hospitality Management 2010, Vol. 29, Iss.4, s. 611, 615.

⁴⁸ C.A. Enz, J.A. Siguaw, *Best Practices...*, s. 54, 56–57.

⁴⁹ *Ibidem*, s. 49.

⁵⁰ R.C. Ford, Ch.P. Heaton, *Lessons from Hospitality That Can Serve Anyone*, „Organizational Dynamics” 2001, vol. 30, no. 1, s. 42.

⁵¹ R.A. Brymer, *Employee Empowerment: A Guest Driven Leadership Strategy*, „Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly” 1991, no. 32(1), s. 58.

że prawdziwie angażują się oni w proces świadczenia i śmiało podejmują wyzwania wynikające z jego nieprzewidywalności, wykazując przy tym autentyczną troską o spełnienie potrzeb gości. Stąd postawiono **hipotezę 1: Autonomia pracy pozytywnie wpływa na skuteczność działań pracowników hoteli w kontekście naprawiania błędów usługowych, mając na względzie satysfakcję klienta**. Jest to szczególnie ważne, bowiem pozytywnie rozpatrzone i szybko zrekompensowane zażalenie przyczynia się w większości przypadków do wzrostu zadowolenia klienta i powtórnego zakupu⁵². Sugeruje to, że wystąpienie sytuacji trudnej wcale nie musi oznaczać utraty klienta. B.R. Lewis i P. McCann ukazały, że goście, którzy doświadczyli pewnych problemów podczas pobytu w hotelu, usatysfakcjonowani lub bardzo usatysfakcjonowani reakcją na zaistniały problem odwiedzą go ponownie. Co więcej, usatysfakcjonowani rozwiązaniem wykazywali dużą skłonność do wystawiania pozytywnych rekomendacji o hotelu⁵³.

Pełnomocnictwo przyczynia się do zwiększenia poziomu satysfakcji z pracy i poprawy motywacji pracownika⁵⁴, a pozytywne nastawienie pracownika przekłada się na doświadczenia gości⁵⁵. Sugeruje się, że upelnomocnieni pracownicy są znacznie lepiej nastawieni do wykonywanej pracy i bardziej entuzjastyczni wobec klienta, co skutkuje szybszą odpowiedzią na potrzeby usługobiorcy i jego wyższą satysfakcją⁵⁶. Stąd postawiono **hipotezę 2: Autonomia pracy pozytywnie wpływa na jakość obsługi gości hotelowych**.

⁵² J. Otto, *Zadowolenie klienta i wartość dla klienta*, „Marketing i Rynek” 1999, nr 12, s. 18.

⁵³ B.R. Lewis, P. McCann, *Service Failure and Recovery: Evidence from the Hotel Industry*, „International Journal of Contemporary Hospitality Management” 2004, vol. 16, issue 1, s. 15.

⁵⁴ J. Otto, *Marketing relacji...*, s. 192.

⁵⁵ R.C. Ford, Ch.P. Heaton, *Lessons...*, s. 44.

⁵⁶ D.E. Bowen, E.E. Lawler, *The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When*, „Sloan Management Review” 1992, no. 33, s. 31–39 za: J.-Ch. Chebat, P. Kollias, *The Impact...*, s. 70.

5. Metodologia badań własnych

Najlepszą receptą na zdobycie lojalnego klienta jest jego zadowolenie, innymi słowy – robienie jak najlepiej tego, co jest z jego perspektywy najważniejsze⁵⁷. Problemem badawczym jest zatem próba poszukiwania odpowiedzi na pytania, czy i jak autonomia pracy wpływa na jakość kontaktu usługowego zarówno w kontekście możliwości naprawiania usługi wyświadczonej względem gości, jak i jakości ich obsługi. W proponowanym modelu relacji (rysunek 1) poddano weryfikacji istnienie związku pomiędzy autonomią pracy a postrzeganą przez pracowników skutecznością w naprawianiu usługi oraz pomiędzy autonomią pracy a jakością obsługi gości, co będzie służyło weryfikacji lub odrzuceniu postawionych hipotez badawczych. Dodatkowo, aby uzasadnić potrzebę wprowadzania autonomii w procesie pracy w branży hotelarskiej, zdiagnozowano także postrzegany przez pracowników poziom wymagań klientów w stosunku do obsługi, zwłaszcza w sytuacji wystąpienia błędów i niepowodzeń procesu usługowego.

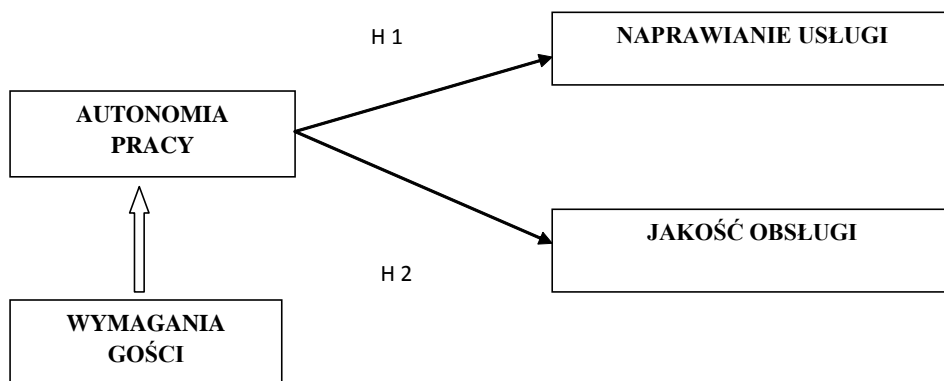
Badania mają charakter studium przypadku. Analizie poddano 62 pracowników 2 hoteli: w Polsce (hotel w Trójmieście; 30 pracowników) oraz w Grecji (hotel na wyspie Korfu; 32 pracowników). Do badań zaproszono wszystkich pracowników mających kontakt z gościem hotelowym, pracujących w działach, które bezpośrednio odpowiadają za satysfakcję gościa i wypełnienie jego potrzeb⁵⁸, tj. recepcji (15 osób), gastronomii (29 osób), służbie pięter (12 osób). W niniejszych badaniach zrezygnowano z ankietowania pracowników służby pięter w Grecji (z uwagi na bariery językowe), ale włączono dział animacji (6 respondentów), którego pracownicy wchodzi w bezpośrednie relacje z gośćmi hotelowymi, a ich praca często podwyższa konkurencyjność hotelu na rynku⁵⁹. Badania poprzedzone były rozmową z dyrektorami hoteli, podczas których przedstawiono ich cel i istotę oraz skonsultowano przebieg. W celu zapewnienia większej anonimowości po wypełnieniu kwestionariuszy pracownicy byli proszeni o włożenie ich do specjalnie przygotowanych kopert, zaklejenie i oddanie

⁵⁷ N. Hill, J. Alexander, *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 20–21.

⁵⁸ B. Faulkner, A. Patiar, *Workplace Induced...*, s. 102.

⁵⁹ J.B. Bączek, *5 mitów o animacji w hotelu*, „Hotelarz” 2012, nr 2, s. 36.

menedżerowi do przygotowanej (oddzielnie dla każdego działu) teczki. Badania przeprowadzono na podstawie jednej z metod pomiaru sondażowego pośredniego, jaką jest ankieta. Łącznie w obu hotelach rozdano 74 kwestionariusze ankiet, odebrano 67 (wskaźnik zwrotu: 90%), ostatecznie do badań przyjęto 62 poprawnie wypełnione kwestionariusze.



Rys. 1. Proponowany model relacji między autonomią pracy a jakością kontaktów usługowych w kontekście potrzeb i oczekiwań gości

Źródło: opracowanie własne.

Autonomia pracy (*job autonomy*) była mierzona przy użyciu trzech stwierdzeń zaadaptowanych z J.R. Hackman i G.R. Oldham⁶⁰ (np. „moja praca pozwala mi samodzielnie decydować, w jaki sposób mam ją wykonywać”). Skuteczność naprawiania usługi w percepcji pracowników (*service recovery performance*) była mierzona przy użyciu pięciu stwierdzeń zaadaptowanych z C. Boshoff, J. Allen, za O.M. Karatepe, A. Sokmen⁶¹ (np. „biorąc pod uwagę wszystko, co robię, obsługa niezadowolonych klientów idzie mi całkiem dobrze”, „żaden klient, z którym miałam/łem do czynienia, nie opuścił hotelu

⁶⁰ J.R. Hackman, G.R. Oldham, *Work Redesign...*

⁶¹ C. Boshoff, J. Allen, *The Influence of Selected Antecedents on Frontline Staff's Perceptions of Service Recovery Performance*, „International Journal of Service Industry Management” 2000, no. 11(1), s. 63–90 za: O.M. Karatepe, A. Sokmen, *The Effects of Work Role and Family Role Variables on Psychological Behavioral Outcomes of Frontline Employees*, „Tourism Management” 2006, no. 27(2), s. 260.

z nierozwiązanym problemem”). Należy tu podkreślić, że pojęcie *service recovery performance* odnosi się do postrzegania przez pracowników usługowych (pierwszej linii) ich własnych umiejętności i działań zmierzających do naprawienia błędów w świadczeniu usługi w taki sposób, by usatysfakcjonować klientów⁶², innymi słowy – oddzyskać tych, którzy doświadczyli niezadowolenia z poziomu świadczeń. Aby zapewnić wysoką jakość tłumaczenia, a tym samym właściwe zrozumienie stwierdzeń przez respondentów, zostały one zaadaptowane do specyfiki branży i przetłumaczone (z języka polskiego na angielski; z języka angielskiego na polski) przez niezależnego dwujęzycznego lektora. Aby zmierzyć jakość obsługi i postrzeganie wymagań klientów, stworzono własne skale na podstawie konsultacji naukowo-branżowych. W przypadku jakości obsługi pracownicy byli proszeni o wskazanie na skali, czy zgadzają się ze stwierdzeniami, które dotyczą reakcji obsługiwanych przez nich gości na poziom wyświadczonej im obsługi. W tym celu przygotowano kilka stwierdzeń, które ostatecznie w trosce o rzetelność skali zredukowano do czterech. W rezultacie wykorzystano takie stwierdzenia, jak: „Goście hotelowi często mnie chwalą za doskonałą jakość obsługi”; „Rzadko otrzymuję od gości zażalenia i skargi związane z moją pracą”; „Goście, którzy przychodzą do mnie ze swoimi prośbami/problemami, dziękują mi za satysfakcjonujące rozwiązania i pomoc”; „Goście, których obsługuję, często deklarują, że będą rekomendowali nasz hotel za dobrą obsługę”.

Postrzeganie wymagań gości oparto o cztery stwierdzenia, tj. „Klienci, którzy przychodzą do mnie z problemem, oczekują ode mnie natychmiastowego zajęcia się ich sprawą”; „W sytuacjach trudnych, problemowych klienci oczekują ode mnie podjęcia konkretnych działań naprawczych”; „Klienci, których obsługuję, mają różnorodne oczekiwania co do rozwiązania ich problemu”; „Często muszę wykazać się dużą pomysłowością i elastycznością, by rozwiązywać problemy i zaspokajać potrzeby gości”. Wszystkie odpowiedzi respondenci zaznaczali na 5-stopniowej skali Likerta, gdzie (1) oznacza „całkowicie się nie zgadzam”, (5) – „całkowicie się zgadzam”. Przeprowadzono także analizę rzetelności skal, a współczynnik α Cronbacha kształtował się następująco: dla skali „autonomia pracy”: 0,561, dla skali „skuteczność naprawiania usług”:

⁶² E. Babakus, U. Yavas, O.M. Karatepe, T. Avci, *The Effect of Management Commitment to Service Quality on Employees' Affective and Performance Outcomes*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2003, no. 31(3), s. 274.

0,841, dla skali „jakość obsługi”: 0,601, dla skali „postrzeganie wymagań klientów”: 0,775. Na wysoką rzetelność skali wskazują wartości α większe od 0,7 (kryterium Nunnally’ego), jakkolwiek w literaturze można znaleźć skale o wartości α większej od 0,5⁶³.

6. Wyniki badań

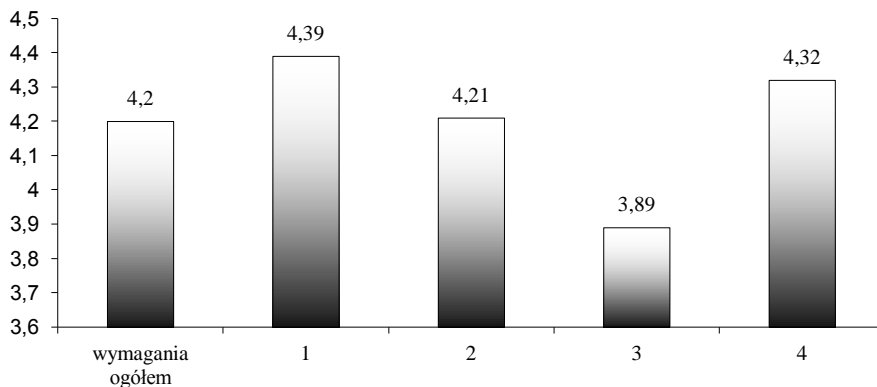
Pracownicy zgadzają się z tym, iż wymagania gości w stosunku do obsługi są wysokie, zwłaszcza w sytuacjach trudnych, kiedy goście oczekują natychmiastowości działania i podjęcia konkretnych strategii naprawczych (rysunek 2). Wychodzenie naprzeciw zróżnicowanym potrzebom i oczekiwaniom gości wymaga od pracowników wyzwolenia pomysłowości i elastyczności, by umiejętnie dostosować obsługę do każdego spotkania usługowego. Sugeruje to, że pewien stopień autonomii (swobody m.in., by samodzielnie decydować, czy i jakie działania podjąć w celu pełnego usatysfakcjonowania gościa) pozwoli pracownikom na szybszą reakcję w stosunku do potrzeb klienta, co łagodzi sytuację sporną i może doprowadzić do pozytywnych doświadczeń gościa.

Okazało się również, że wyższe wymagania gości zauważają pracownicy hotelu w Polsce (4,23 pkt) niż w Grecji (4,17 pkt), pracownicy operacyjni (4,21 pkt) niż kierownicy departamentów (4,17 pkt), a spośród analizowanych działów hotelu najwyżej oczekiwania gości postrzegają pracownicy działu recepcji (4,32 pkt), wskazując przede wszystkim na takie oczekiwania klientów, jak natychmiastowość działania (4,53 pkt) czy konieczność podjęcia konkretnych działań naprawczych w sytuacjach trudnych i problemowych (4,33 pkt).

Analizując postrzeganie autonomii pracy, respondenci (pracownicy badanych hoteli) uplasowali ją na poziomie 3,38 pkt. Badanym trudno było jednoznacznie określić, czy doświadczają autonomii w swojej pracy, czy też nie. Istotnie więcej autonomii doświadczają pracownicy hotelu greckiego (3,61 pkt) niż polskiego (3,17 pkt), różnice pomiędzy wskazaniem obu grup są statystycznie istotne ($t = -3,647$; $p = 0,001$). Jeśli chodzi o departamenty hoteli, to

⁶³ P. Brzyski, T. Knurowski, B. Tobiasz-Adamczyk, *Trafność i rzetelność kwestionariusza oceny ogólnego stanu zdrowia sf-20 w populacji osób w podeszłym wieku*, „Przegląd Epidemiologiczny” 2003, nr 57, s. 693–70; www.pzh.gov.pl/przeglad_epimed/57-4/574_17.pdf, s. 685, (9.10.2013).

najwięcej autonomii doświadczają pracownicy animacji (3,72 pkt) oraz gastronomii (3,47 pkt), najmniej zaś housekeepingu (3,17 pkt).



Legenda:

Klienci, którzy przychodzą do mnie z problemem, oczekują ode mnie natychmiastowego zajęcia się ich sprawą.

W sytuacjach trudnych/problemowych klienci oczekują ode mnie podjęcia konkretnych działań naprawczych.

Klienci, których obsługuję, mają różnorodne oczekiwania co do rozwiązania ich problemu.

Często muszę wykazać się dużą pomysłowością i elastycznością, by rozwiązywać problemy i zaspokajać potrzeby gości.

Rys. 2. Postrzeganie wymagań gości hotelowych

Źródło: badania własne.

Skuteczność naprawiania usługi w kontekście satysfakcjonującej obsługi niezadowolonych klientów w percepcji badanych plasuje się na poziomie ogólnym 3,91 pkt. Odnosząc się do wyróżników cząstkowych, respondenci w najwyższym stopniu wskazali, że obsługiwanie niezadowolonych klientów idzie im całkiem dobrze (4,14 pkt) oraz że usatysfakcjonowanie niezadowolonych klientów jest dla nich przyjemnością (4 pkt). Stosunkowo wysoko uplasowało się także stwierdzenie, że żaden klient, z którym respondenci mieli do czynienia, nie opuścił hotelu z nierozwiązanym problemem (3,95 pkt). Biorąc pod uwagę lokalizację hoteli, wyżej swoje możliwości i skuteczność w obsłudze niezadowolonych klientów ocenili pracownicy hotelu greckiego (4,15 pkt) niż

polskiego (3,69 pkt), różnice między wskazaniami obu grup respondentów okazały się statystycznie istotne ($t = -2,952$; $p = 0,04$). Warto przy tym przypomnieć, że pracownicy greckiego hotelu doświadczają również wyższego poziomu autonomii pracy.

Analizując wskazania badanych z uwagi na działy hotelu, jednoczynnikowa analiza wariancji wykazała statystycznie istotne różnice pomiędzy wskazaniami respondentów ($F = 5,280$; $p = 0,03$). Na najwyższym poziomie w kontekście poprawiania usługi uplasowały się wskazania pracowników działu gastronomii (4,21 pkt), na najniższym zaś – housekeepingu (3,52 pkt).

Wymiar jakości obsługi uplasował się na poziomie 4,04 pkt, zatem badani zgadzają się z faktem, że obsługiwani przez nich goście hotelowi często doświadczają wysokiej jakości obsługi, wyrażając to w swoich opiniach i zachowaniach względem pracowników. Najczęściej pracownicy wskazują na podziękowania od gości za satysfakcjonujące rozwiązania i pomoc doświadczoną w trakcie pobytu w hotelu (4,19 pkt).

W odniesieniu do lokalizacji hoteli jakość obsługi znajduje się nieco wyżej we wskazaniach pracowników hotelu greckiego (4,11 pkt) niż polskiego (3,98 pkt). Statystycznie istotne różnice zaobserwowano we wskazaniach respondentów z uwagi na dział hotelu ($F = 2,927$; $p = 0,041$). Najczęściej pozytywnych opinii gości o jakości obsługi doświadczają pracownicy gastronomii (4,23 pkt) w przeciwieństwie do pracowników housekeepingu, gdzie wartość tej zmiennej znajduje się na poziomie najniższym dla wszystkich departamentów (3,85 pkt).

Tabela 2

Analiza zależności pomiędzy zmiennymi

		Autonomia	Jakość obsługi	Naprawianie usługi
Autonomia	Korelacja Pearsona	1	0,292*	0,301*
	Istotność (dwustronna)		0,021	0,017
	N	62	62	62

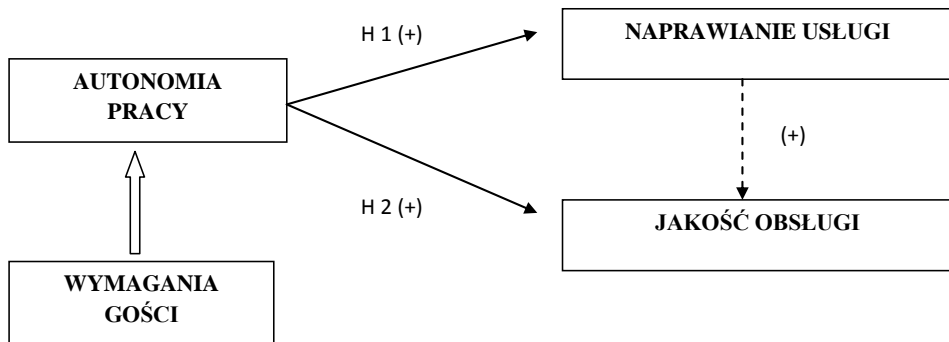
* Korelacja jest istotna na poziomie 0,05 (dwustronnie).

Źródło: badania własne.

W celu weryfikacji postawionych hipotez postanowiono zbadać, czy obserwuje się istotny związek pomiędzy H1: **autonomią a skutecznością napra-**

wiania usługi, H2: autonomią a jakością obsługi. Weryfikacja przyjętych założeń została zrealizowana poprzez zastosowanie współczynników korelacji r-Pearsona dla dwóch skal ilościowych. Jak dowodzą wyniki niniejszych badań, wszystkie badane zmienne korelują ze sobą pozytywnie, choć w sposób słaby lub umiarkowany, ale istotny.

Analizując zależność pomiędzy autonomią pracy a naprawianiem usługi oraz autonomią pracy i jakością obsługi, zaobserwowano istotny wpływ zmiennych na siebie (odpowiednio $R = 0,301$; $p = 0,017$ i $R = 0,292$; $p = 0,021$). Można więc przypuszczać, że w przypadku pewnych braków/niedociągnięć usług autonomia pracy wydaje się odgrywać istotną rolę w skuteczności procesu naprawczego, dzięki niej pracownicy zdecydowanie wyżej postrzegają swoje możliwości i skuteczność swoich działań w kontekście obsługi niezadowolonych klientów. Ponadto zaobserwowano, że im większa autonomia pracy, tym częściej pracownicy doświadczają pozytywnych reakcji i opinii gości w stosunku do poziomu ich obsługi. Powyższe wyniki wydają się zatem potwierdzać słuszność postawionych hipotez: H1 i H2.



Rys. 3. Potwierdzony model relacji między autonomią pracy a jakością kontaktów usługowych w kontekście potrzeb i oczekiwań gości

Źródło: opracowanie własne.

Co interesujące, zaobserwowano także istotny pozytywny związek pomiędzy naprawianiem usługi a jakością obsługi ($R = 0,512$; $p < 0,01$), co może

sugerować, iż rozwiązany w sposób satysfakcjonujący klienta problem może w rezultacie spowodować poprawę postrzegania jakości świadczonej usługi⁶⁴.

7. Wnioski i dyskusja

1. Pracownicy badanych hoteli wskazują na wysokie wymagania klientów wobec obsługi; goście oczekują przede wszystkim natychmiastowości działania, a w sytuacji błędów i uchybień – podjęcia konkretnych działań poprawiających usługę. Wysokich wymagań gości doświadczają przede wszystkim pracownicy recepcji hotelowej, prawdopodobnie z uwagi na najwyższą intensywność relacji usługowych i fakt, że w sytuacjach uchybień bądź błędów goście przychodzą głównie do recepcji, która niejako reprezentuje cały hotel wobec klienta. Sugeruje to, że mając na uwadze dostosowanie personelu do wysokich wymagań spotkania usługowego, pracownicy powinni doświadczyć pewnego stopnia autonomii pracy, zwłaszcza personel *front office* zmagający się najczęściej z różnorodnymi oczekiwaniami i wymaganiami gości.
2. Autonomia pracy została oceniona na poziomie średnim. Pracownikom trudno było jednoznacznie określić, czy rzeczywiście doświadczają jej w swojej pracy, czy też nie. Być może wynika to z faktu, iż pewne działania personelu hotelowego (zwłaszcza pierwszej linii) muszą być zrealizowane zgodnie z ustalonymi procedurami czy standardami, by zapewnić niezawodność i powtarzalność poziomu świadczeń. Istotnie większej autonomii doświadczali pracownicy hotelu w Grecji niż w Polsce. Być może wynika to z faktu, że hotel w Grecji jest obiektem sezonowym, funkcjonującym od maja do października, w Polsce zaś badany hotel jest obiektem całorocznym, sieciowym, gdzie z pewnością proces usługowy został wnikliwie ustandaryzowany, by ujednoczyć i umocnić postrzeganie marki hotelowej i nie zaniżyć jej percepcji.
3. Zaobserwowano pozytywną zależność pomiędzy autonomią pracy a postrzeganiem przez personel hotelowy swojej skuteczności w naprawianiu usług (mając na względzie satysfakcję klienta) oraz pomiędzy auto-

⁶⁴ J. Otto, *Marketing relacji...*, s. 192.

nomią a jakością obsługi. Pracownikom, którzy doświadczali większej autonomii pracy, jednocześnie łatwiej i skuteczniej było obsługiwać niezadowolonych/narzekających klientów, a także częściej spotykali się oni z pozytywną reakcją gości na poziom obsługi. Wyniki badań dowodzą zatem istotnej roli autonomii pracy w kształtowaniu jakości relacji usługowych w badanych hotelach. Sugerują również, że odpowiednia reakcja pracownika w sytuacji uchybień i błędów procesu usługowego może przyczynić się do wytworzenia usługi o wysokiej jakości mimo wystąpienia pewnych trudności, które, jakby się wydawało, mogłyby tę jakość absolutnie wykluczyć. Pozytywne nastawienie gości do hotelu po zrekompensovaniu szkody stanowi niejako podstawę do ponownego nawiązania dialogu.

Przedstawione w artykule badania mają charakter studium przypadku i nie można ich uogólniać na całą branżę. Dodatkowo analizując rezultaty badań, należałoby mieć na uwadze fakt, iż oba obiekty różnią się formą własności, a tym samym modelem zarządzania. Jednak mimo że wyniki badań nie uprawniają do uogólnień, to zasługują na komentarz, a zidentyfikowane i zdefiniowane problemy powinny być poddane pod rozwagę kadry menedżerskiej. Z pewnością należałoby rozszerzyć obszar badań i zwiększyć liczbę badanych hoteli oraz pracowników, by móc (co byłoby bardzo interesujące) zdiagnozować wpływ kultury organizacji na praktykę stosowania autonomii w przedsiębiorstwach hotelowych. Należałoby także rozważyć mniej subiektywne instrumenty do pomiaru zmiennych. Sugeruje się też, by rozszerzyć model badań pod kątem zależności między autonomią a innymi jej konsekwencjami, np. satysfakcją z pracy i intencją pozostania w organizacji, zaangażowaniem czy motywacją wewnętrzną. Warto byłoby także poddać badaniom to, jakie predyspozycje personalne pracowników sprzyjają efektywnemu wykorzystaniu autonomii pracy, a jakie istotnie ją ograniczają, czyli zbadać zależność między cechami osobowości – autonomią – a poziomem wykonania pracy.

8. Implikacje dla kadry menedżerskiej

Menedżerowie hoteli powinni wziąć pod rozwagę fakt, że efektywne zarządzanie wymaga od nich dostrzeżenia i wykorzystania potencjału ukrytego w pracownikach, tj. ich zdolności myślenia, innowacji, pragnienia samorozwo-

ju, partycypacji w podejmowaniu decyzji i brania na siebie odpowiedzialności⁶⁵. Jak podkreśla G.F. Ross⁶⁶, upewnienie pracowników staje się nieodpartym argumentem dla kadry zarządzającej, menedżerowie muszą podjąć konkretny wysiłek, aby pracownicy postrzegali swoją pozycję jako ważną i autonomiczną, żeby uwierzyli, że współuczestniczą w podejmowaniu decyzji odnośnie do ich pracy, że będą oceniani według czytelnych kryteriów, nad którymi mają kontrolę. Stąd należałoby skupić się na kryteriach oceny pracowników odnoszących się do aspektów behawioralnych, a nie transakcyjnych, sugeruje się bowiem, że pracownicy znacznie łatwiej kontrolują swoje zachowania niż wyniki pracy⁶⁷. Jest to tym bardziej uzasadnione, że w dążeniu do pełnej satysfakcji gościa liczy się przede wszystkim jakość kontaktu usługowego, a nie liczba obsłużonych klientów. Jednak udzielając autonomii, menedżerowie powinni rozważyć, czy pracownik będzie w stanie sprostać wymaganiom związanym z danym stanowiskiem, oraz stopień, w jakim dane stanowisko będzie wykorzystywać indywidualne kompetencje osoby⁶⁸, które etapy procesu świadczenia wymagają większej formalizacji, a gdzie zostawić większą swobodę, czy pracownicy są wystarczająco wyszkoleni i przygotowani, by poradzić sobie z większą autonomią. Jeśli nie, to wielu z nich może odczuć niepewność i stres⁶⁹. Stąd sugeruje się wprowadzanie szerokiego wachlarza szkoleń i treningów, by w rezultacie pracownicy poszerzali swoje umiejętności, kompetencje, a w konsekwencji tego potrafili efektywnie zarządzać zwiększonym zakresem swojej odpowiedzialności i uprawnień, maksymalizując satysfakcję klienta.

Podsumowanie

Z uwagi na intensywność kontaktów interpersonalnych z gościem i wysoką ekspozycję pracy zachowania i postawy personelu mogą istotnie umocnić konkurencyjną pozycję obiektu. Wyniki przeprowadzonych badań dowodzą, że

⁶⁵ *Ibidem*, s. 190.

⁶⁶ G.F. Ross, *Career Stress...*, s. 50.

⁶⁷ J.-Ch. Chebat, P. Kollias, *The Impact...*, s. 78.

⁶⁸ M. Royal, T. Agnew, *Wróg zaangażowania. Skończ z frustracją pracowników i uwolnij cały ich potencjał*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 154.

⁶⁹ B. Faulkner, A. Patiar, *Workplace Induced...*, s. 111.

w przypadku analizowanych hoteli autonomia pracy istotnie wpływa zarówno na skuteczność działań naprawczych, jak i jakość obsługi. Upewnocnienie personelu jawi się zatem jako kluczowe, zwłaszcza w nagłych sytuacjach, w których pracownik zmuszony jest do podejmowania szybkich decyzji, aby usatysfakcjonować gościa i rozwiązać problem⁷⁰. Z jednej strony pracownik może spersonalizować doświadczenie usługowe, by w konsekwencji spełnić, a nawet przekroczyć oczekiwania klienta, z drugiej zaś – może podjąć wszelkie niezbędne kroki, by zapobiec błędom usługowym lub naprawić je. Od tych uzupełniających się działań zależy sukces lub porażka organizacji⁷¹.

Reasumując, należy podkreślić, że upewnocniony personel, będąc niejako „reżyserem rzeczywistości usługowej”, której scenariusz piszą sami klienci, z pasją i prawdziwym zaangażowaniem realizuje wszystkie jego wątki, by w rzeczywistości goście doświadczyli wyjątkowych wrażeń przekraczających oczekiwany przez nich scenariusz świadczeń.

Literatura

- Adler P.S., Borys B., *Two Types of Bureaucracy. Enabling and Coercive*, „Administrative Science Quarterly” 1996, no. 41.
- Babakus E., Yavas U., Karatepe O.M., Avci, T., *The Effect of Management Commitment to Service Quality on Employees’ Affective and Performance Outcomes*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2003, no. 31(3).
- Bączek J.B., *5 mitów o animacji w hotelu*, „Hotelarz” 2012, nr 2.
- Bortniak S., *Front Desk – profesjonaliści gościnności*, „Hotelarz” 2007, nr 2.
- Boshoff C., Allen J., *The Influence of Selected Antecedents on Frontline Staff’s Perceptions of Service Recovery Performance*, „International Journal of Service Industry Management” 2000, no. 11(1).
- Bowen D.E., Lawler E.E., *The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When*, „Sloan Management Review” 1992, no. 33.
- Brymer R.A., *Employee Empowerment: A Guest Driven Leadership Strategy*, „Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly” 1991, no. 32(1).
- Brzyski P., Knurowski T., Tobiasz-Adamczyk B., *Trafność i rzetelność kwestionariusza oceny ogólnego stanu zdrowia sf-20 w populacji osób w podeszłym wieku*,

⁷⁰ R.C. Ford, Ch.P. Heaton, *Lessons...*, s. 43.

⁷¹ *Ibidem*, s. 41.

- „Przegląd Epidemiologiczny” 2003, nr 57, www.pzh.gov.pl/przeglad_epimed/57-4/574_17.pdf.
- Çekmecelioglu H.G., Günsel A., *Promoting Creativity Among Employees Of Mature Industries: The Effects Of Autonomy And Role Stress On Creative Behaviors And Job Performance*, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 2011, Vol.24.
- Chebat J.-Ch., Kollias P., *The Impact of Empowerment on Customer Contact Employees' Roles in Service Organization*, „Journal of Service Research” 2000, vol. 3, no. 1.
- Chow I. H-s., Lo T.W-ch., Sha Z., Hong J., *The Impact of Developmental Experience, Empowerment and Organizational Support on Catering Service Staff Performance*, „Hospitality Management” 2006, no. 25.
- Deci E.L., Ryan R.M., *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, Plenum, New York 1985.
- Enz C.A., Siguaw J.A., *Best Practices in Human Resources*, „Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly” 2000, no. 41.
- Faulkner B., Patiar A., *Workplace Induced Stress Among Operational Staff in the Hotel Industry*, „International Journal of Hospitality Management” 1997, vol. 16, no. 1.
- Ford R.C., Heaton Ch.P., *Lessons from Hospitality That Can Serve Anyone*, „Organizational Dynamics” 2001, vol. 30, no. 1.
- Gagne M., Deci E.L., *Self-Determination Theory and Work Motivation*, „Journal of Organizational Behavior” 2005, no. 26.
- Hackman J.R., Oldham G.R., *The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects* (Technical Report No. 4), Yale University, U.S. Department of Commerce, National Technical Information Service Document, New Haven, CT 1974.
- Hackman J.R., Oldham G.R., *Work Redesign*. Reading, Addison-Wesley, MA 1980.
- Hancer M., George R.T., *Psychological Empowerment of Non-Supervisory Employees Working in Full-Service Restaurants*, „Hospitality Management” 2003, no. 22.
- Hill N., Alexander J., *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Kachniewska M., *Zarządzanie jakością usług turystycznych*, Difin, Warszawa 2002.
- Karatepe O.M., Sokmen A., *The Effects of Work Role and Family Role Variables on Psychological Behavioral Outcomes of Frontline Employees*, „Tourism Management” 2006, no. 27(2).
- Kielczewska A., *Żeby praca była przyjemnością*, „Hotelarz” 2012, nr 7.
- Kim H.J., Shin K.H., Swanger N., *Burnout and engagement: A comparative analysis using the Big Five personality dimension*, *International Journal of Hospitality Management* 2009, Vol. 28, Iss.1.

- Kim H.J., Shin K.H., Umbreit W.T., *Hotel job burnout: The role of personality characteristics*, *Hospitality Management* 2007, Vol.26, Iss. 2.
- Lenik P., *Motywatory pozapłacowe, czyli droga do nowej jakości pracowników*, Difin, Warszawa 2012.
- Lewis B.R., McCann, P., *Service Failure and Recovery: Evidence from the Hotel Industry*, „*International Journal of Contemporary Hospitality Management*” 2004, vol. 16, issue 1.
- Lipka A., Król M., Waszczak S., Winnicka-Wejs A., *Kształtowanie motywacji wewnętrznej. Koszty jakości i ryzyko*, Difin, Warszawa 2010.
- Organizacja usług turystyczno-hotelarskich*, red. B. Mikuta, M. Świątkowska, Wyd. SGGW, Warszawa 2008.
- Otto J., *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa 2001.
- Otto J., *Zadowolenie klienta i wartość dla klienta*, „*Marketing i Rynek*” 1999, nr 12.
- Padzik K., *Leksykon HRM. Podstawowe pojęcia z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi*, C.H. Beck, Warszawa 2002.
- Qgaard T., Marnburg E., Larsen S., *Perceptions of Organizational Structure in the Hospitality Industry: Consequences for Commitment, Job Satisfaction and Perceived Performance*, „*Tourism Management*” 2008, no. 29.
- Raub S., *Does Bureaucracy Kill Individual Initiative? The Impact of Structure on Organizational Citizenship Behavior in the Hospitality Industry*, „*International Journal of Hospitality Management*” 2008, no. 27.
- Redman T., Mathews B.P., *Service Quality and Human Resource Management. A Review and Research Agenda*, „*Personnel Review*” 1998, vol. 27, no. 1.
- Ross G.F., *Career Stress Responses Among Hospitality Employees*, „*Annals of Tourism Research*” 1997, vol. 24, no. 1.
- Royal M., Agnew T., *Wróg zaangażowania. Skończ z frustracją pracowników i uwolnij całą ich potencjał*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- Sigler T.H., Pearson Ch.M., *Creating an Empowering Culture: Examining the Relationship between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment*, „*Journal of Quality Management*” 2000, no. 5.
- Taghipour A., Dezfuli Z.K., *Designing and Testing a Model of Antecedents of Work Engagement*, „*Procedia Social and Behavioral Sciences*” 2013, no. 84.
- The Ritz-Carlton, *Gold Standards*, <http://corporate.ritzcarlton.com/en/About/GoldStandards.htm>.
- Yang J-T., *Antecedents and consequences of job satisfaction*, *International Journal of Hospitality Management* 2010, Vol. 29, Iss.4

JOB AUTONOMY AND ITS IMPORTANCE TO THE IMPROVEMENT OF THE SERVICE RELATIONS IN THE HOSPITALITY INDUSTRY

Summary

The purpose of this article is to present the discussion around the broad sense of job autonomy in hospitality industry, presenting its role and importance in improving the quality of hotel services especially when service failure appears. The research problem was to seek the answers to the question: whether and how the job autonomy influences on the service recovery performance and affects the quality of service provided to the guests. Empirical studies were conducted among front-line employees in two hotels: Hotel in Poland (Tricity) and Hotel in Greece (Corfu). The results have demonstrated the relationship between the job autonomy and the service recovery performance and, between the job autonomy and the quality of service delivery process. The conclusions of the study suggest that the job autonomy influences on the response of hotel employees when service failure occurs, and improves the quality of service delivery process.

Keywords: job autonomy, service quality, hospitality.

Translated by Aleksandra Grobelna