

A-1083

CPBP 08.06-VI-9.5

C.P.B.P. 08.06

TURYSTYKA JAKO CZYNNIK ROZWOJU SPOŁECZNO-GOSPODARCZEGO

Grupa tematyczna VI

ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE W SFERZE TURYSTYKI

KADRA W TURYSTYCE

Temat VI.9

ROLA CZYNNIKA KADROWEGO W ORGANIZACJI I OBSŁUDZE RUCHU

TURYSTYCZNEGO

Zadanie badawcze 9.5.

MOTYWACJE PRACY W TURYSTYCE

Wykonawcy:

doc.dr hab. Anna Pawlak AWF Kraków (1988-1989 rok)

mgr Edward Turkiewicz PBP Orbis (1988 rok)

mgr Ryszard Marszałek AWF Kraków (1988 rok)

Akademia Wychowania Fizycznego w Krakowie

Wydział Turystyki i Rekreacji

Rozpoczęcie realizacji pracy : kwiecień 1988 rok

Zakończenie realizacji pracy : październik 1989 rok

SPIS TREŚCI

1. Założenia metodologiczne	s.3
2. Organizacja i materiał badawczy	s.7
3. Podstawowe cechy społeczno-demograficzne badanych pracowników ORT	s.9
4. Motywy podjęcia i wykonywania pracy w biurze turystycznym	s.13
5. Pracownicy i klienci biur turystycznych - konfrontacja wzajemnych ocen	s.27
6. Podsumowanie	s.34
7. Bibliografia	s.37
8. Streszczenie	s.41

ZAŁOŻENIA METODOLOGICZNE

Celem pracy jest uzyskanie odpowiedzi na trzy pytania .

Po pierwsze, jakie czynniki wpływają na poziom wykonywania zadań przez pracowników instytucji turystycznych ?

Po drugie, jakie czynniki - a ściślej najważniejsze właściwości pracy w tych instytucjach mają wpływ na podniesienie motywacji pracownika ?

Oraz po trzecie, jaki jest stopień zbieżności lub rozbieżności między oczekiwaniami wobec pracy w turystyce (motywami jej podjęcia) a rzeczywistością empiryczną ?

W badaniu motywacji pracy w instytucjach turystycznych przyjmujemy dwa podstawowe założenia wynikające z t e o r i i o c z e k i w a ń.

Do potencjalnych determinantów poziomu wykonywania zadań przez pracowników należą: gotowość do działania (motywacje), umiejętności i percepcja roli. Poziom ten wg Portera i Lawlera (Richard J., Lawler III E.E. 1983) jest funkcją trójstronnej interakcji między motywacją, umiejętnościami i percepcją roli. Dlatego też, koncentrując się wokół problemu m o t y w a c j i przez cały czas będziemy mieli w polu widzenia pozostałe determinanty poziomu wykonywania zadań.

Na motywacje rozumiane jako gotowość do działania składają się : wartości (nagrody), instrumentalność (prawdopodobieństwo związku między wykonaniem pracy i nagrodą) oraz oczekiwania (prawdopodobieństwo związku między wysiłkiem i nagrodą).

Umiejętności rozumiane są jako poziom wykonania zadania, uzależniony od indywidualnych umiejętności wykonawcy. Kładzie się tu nacisk na możliwości jednostki, w odróżnieniu od chęci

wykonania zadania.

W końcu, percepcja roli, ściśle trafność percepcji roli zawodowej przez pracownika, powinna polegać na zgodności kryteriów pracownika i jego przełożonego.

Obok uzyskania obrazu grupowej i indywidualnej motywacji do pracy w turystyce, chcemy zbadać te motywacje - w obrębie samej pracy - które podnoszą gotowość do działania. Według Herzberga podniesienia motywacji pracownika można oczekiwać o ile praca zabezpiecza możliwości osiągnięć, uznania, decyzji, osobistego rozwoju i zwiększenia własnych kompetencji.

Do najważniejszych, motywujących właściwości pracy zaliczyliśmy :

1. Praca (stanowisko, zakres obowiązków) musi pozwalać na poczucie osobistej odpowiedzialności za odcinek swojego działania.
2. Praca powinna zapewnić wyniki, które są znaczące, uważane przez jednostkę za wartościowe. A zatem, praca powinna stanowić pewną całość, tak aby pracownik mógł dostrzec że zrealizował coś, co ma znaczenie. Znaczenie pracy - z kolei - może ulec zwiększeniu, jeżeli daje możliwości wykorzystania zdolności i umiejętności, które pracownik ceni, i kiedy może sprawdzić siebie.
3. Praca musi dostarczać sprzężenia zwrotnego dotyczącego tego, co zostało wykonane. Sprzężenie to, jeżeli jest dostarczane w formie wiarygodnej dla pracownika, prowadzi do zaspokojenia jego potrzeb wyższego rzędu.

W badaniach chcemy uzyskać informacje szczegółowe na temat właściwości pracy w instytucjach turystycznych, analizując następujące jej cechy:

1. RÓŻNORODNOŚĆ - wielość czynności, narzędzi, sposobów postępowania.
2. AUTONOMIA - osobisty wpływ na planowanie pracy i decyzje o sposobie postępowania.
3. IDENTYFIKACJA ZADANIA - częściowe lub całościowe wykonanie fragmentu pracy (praca "moja" lub "dla innych" pracowników).
4. SPRZĘŻENIE ZWROTNE - zasób informacji na temat oceny wykonywanej pracy.
5. KONTAKTU Z INNYMI - więzi ~~formalne~~ ^{nie} formalne w obrębie zakładu pracy oraz możliwość poznawania nowych ludzi, udzielania im pomocy w obrębie zadania.
6. REAKCJI NA PRACĘ - poczucie osobistej odpowiedzialności, ilość, jakość, efektywność, zaangażowanie oraz absencja.
7. SATYSFAKCJI - uzyskiwanej przez :
 - szacunek dla siebie,
 - osobisty rozwój, doskonalenie się,
 - prestż stanowiska w przedsiębiorstwie,
 - niezależne myślenie i działanie,
 - zakres ścisłego nadzoru,
 - poczucie bezpieczeństwa,
 - zarobki,
 - udział w decyzjach,
 - awans,
 - spostrzeganie ocen przełoż^onego.

W badaniach posługujemy się głównie subiektywnymi ocenami zadań i opisami motywacji dokonanymi przez pracowników. Jednocześnie staraliśmy się o stworzenie możliwości określenia zależności między tymi ocenami a ocenami dokonanymi przez innych - w celach weryfikacyjnych ,i dla zobiektywizowania wyników badań.

Dlatego oprócz opisów motywacji i właściwości pracy w turystyce, dokonanych przez pracowników dokonujemy analizę oceny tych stanowisk pracy przez grupę kierowników oraz tzw. sędziów niezależnych, czyli klientów Biur.

ORGANIZACJA I MATERIAŁ BADAWCZY

Ze względu na bardzo ograniczony czas przeznaczony na badania (półtora roku) wprowadziliśmy ograniczenia - w stosunku do wstępnego planu badań - o charakterze terytorialnym i w zakresie liczebności badanych.

Badania zostały przeprowadzone jesienią 1988 roku i wiosną 1989 roku wśród pracowników "Orbisu", "Wawel-Tourist", "Juventuru", PTTK i "Turysty" w Krakowie. Objęły one wszystkie, zgłoszone przez Biura stanowiska pracy związane bezpośrednio z obsługą turystyczną (bezpośrednim kontaktem z klientem) w dwóch grupach stanowisk: kierowniczych i wykonawczych. W oparciu o analizę dokumentów urzędowych opracowano operat zawierający następujące informacje:

1. imię i nazwisko
2. rok urodzenia,
3. wykształcenie,
4. adres zamieszkania,
5. stanowisko pracy,
6. rok zatrudnienia w biurze turystycznym (staż pracy)

Następnie rozesłano kwestionariusze ankiety do 149 pracowników biur turystycznych, uzyskując zwrot 105 ankiet. W ostatecznym efekcie analizy kwestionariuszy w sprawozdaniu posiłkujemy się wypowiedziami 100 badanych.

Kwestionariusz składał się z 12 otwartych pytań obejmujących następujące zagadnienia :

1. motywy podjęcia pracy w przedsiębiorstwie zajmującym się obsługą ruchu turystycznego,

2. ocenę statusu pracownika turystyki w stratyfikacji społecznej,
3. ocenę właściwości pracy
4. opinie nt. klientów,
5. ocenę pozycji materialnej pracownika turystyki.

Wypowiedzi pracowników biur turystycznych zostały skonfrontowane z opiniami na temat ich pracy, formułowanymi przez 30-osobową grupę "sędziów niezależnych", którzy w charakterze klientów przeprowadzili obserwację i ocenę (z pozycji klienta) sposobu realizowania roli zawodowej przez badaną ~~grupę~~ zbiorowość. Rozszerzono dzięki temu pole obserwacyjne, ograniczone w założeniach badawczych do kręgu pracowników.

W efekcie końcowym materiały badawcze zostały zgromadzone za pomocą :

1. analizy dokumentów urzędowych,
2. ankiety rozsyłanej do pracowników zajmujących stanowiska kierownicze i wykonawcze,
3. obserwacji ukrytej.

PODSTAWOWE CECHY SPOŁECZNO-DEMOGRAFICZNE
BADANYCH PRACOWNIKÓW OBSŁUGI RUCHU TURYSTYCZNEGO

Zdecydowaną większość stanowią kobiety (83%). Mniejszy stopień sfeminizowania występuje przy podziale na stanowiska kierownicze i wykonawcze.

Tabela I

Struktura płci a stanowiska pracy. (w %)

PŁEĆ	stanowisko pracy		razem
	kierownicze n=28	wykonawcze n=121	
Mężczyźni	36,0	13,0	17,0
kobiety	64,0	87,0	83,0
Razem	100,0	100,0	100,0

Mimo, że rozpiętość wieku badanych wynosi od 20 do 68 lat mamy do czynienia z grupą ludzi młodych, ponieważ średnia arytmetyczna wieku wynosi 31 lat. Kierownicy mają średnio 39 lat a pracownicy wykonawczy 30 lat.

Tabela II

Struktura wieku a stanowiska pracy (w %)

Wiek	stanowisko pracy		razem
	kierownicze n= 28	wykonawcze n=121	
50-69	7,0	8,0	8,0
40-49	36,0	11,0	16,0
30-39	46,0	42,0	43,0
20-29	11,0	39,0	33,0
Razem	100,0	100,0	100,0

Dyplomami szkół wyższych legitymuje się 25 % badanych. Pozostali - poza jedną osobą z wykształceniem zasadniczym zawodowym - mają ukończoną szkołę średnią, w tym około 20% absolwentów szkół policealnych. Wyraźne zróżnicowanie występuje przy porównaniu grup w układzie hierarchii stanowisk pracy. Wśród kierowników 43% ma studia wyższe. Pracownicy zajmujący samodzielne stanowiska pracy w 32% posiadają dyplomy uczelni a pozostali 12%.

Tabela III

Struktura wykształcenia a stanowiska pracy (w %)

Wykształcenie (typ szkoły)	stanowiska pracy			razem N=149
	kierownicze n=28	wykonawcze		
		samodz. referenci n=56	pozostali n=65	
zasadnicze zawodowe	-	-	1,0	1,0
średnie ogólnokształcące	18,0	28,0	26,0	25,0
techniczne	7,0	11,0	36,0	21,0
ekonomiczne	-	4,0	5,0	3,0
średnie i polic. hotelarskie	11,0	4,0	9,0	8,0
średnie i polic. ORT	20,0	14,0	6,0	12,0
policealne (brak specjaln.)	-	7,0	5,0	5,0
wyższe				
AWF	8,0	2,0	1,0	3,0
rolnicze	4,0	-	-	1,0
geografia	4,0	2,0	1,0	3,0
pedagogika	4,0	2,0	-	1,0
biologia	4,0	-	-	1,0
prawo	4,0	3,0	-	2,0
ekonomia	4,0	2,0	-	2,0
ekonom.turyst.	4,0	2,0	-	3,0
germanistyka	4,0	3,0	-	2,0
rusycystyka	-	2,0	1,0	1,0
fil.włoska	-	2,0	-	1,0
(brak specjaln.)	4,0	12,0	9,0	5,0
razem	100,0	100,0	100,0	100,0

Dane procentowe zawarte w powyższej tabeli wskazują na niepokojące zjawisko niepełnego korzystania z młodych kadr kształconych przez szkoły i uczelnie powołane do zabezpieczenia analizowanych przez nas stanowisk pracy.

Dokonując podziału na dwie (w przypadku badania wykształcenia na trzy) grupy pracowników zróżnicowanych pod względem pełnionych funkcji, kierowaliśmy się indeksem stanowisk pracy przekazany przez biura obsługi ruchu turystycznego.

Tabela IV

Struktura stanowisk pracy(w %)

stanowiska pracy	kierownicze n=28	wykonawcze n=121	razem N=149
dyrektor	11,0	-	2,0
zastępca dyrektora	11,0	-	2,0
kierownik ekspozyt.	4,0	-	1,0
kierownik działu	7,0	-	1,0
kierownik sekcji	36,0	-	7,0
kierownik kas	14,0	-	3,0
z-ca kier.sekcji, kas	17,0	-	4,0
specjalista ORT	-	2,0	1,0
samodzielny referent ORT	-	35,0	27,0
samodz. ref.adm-księg.	-	2,0	2,0
starszy referent ORT	-	10,0	8,0
referent ORT	-	16,0	13,0
kasjer walut	-	6,0	5,0
kasjer	-	25,0	20,0
technik ORT	-	1,0	1,0
informator	-	2,0	2,0
kurier	-	1,0	1,0
razem	100,0	100,0	100,0

Najliczniejsze podgrupy stanowią kierownicy sekcji i kas, samodzielni referenci ds. organizacji ruchu turystycznego i kasjerzy.

Kolejną jest analiza stażu pracy badanych. Nieomal co piąty pracownik pracuje 1 rok lub jeszcze krócej a tylko trzech powyżej 26 lat.

Tabela V

Struktura stażu pracy a stanowiska pracy (w %)

lata pracy	stanowiska		razem
	kierownicze n=28	wykonawcze n=121	N=149
36-40	4,0	-	1,0
31-35	4,0	-	1,0
26-30	-	1,0	1,0
21-25	7,0	4,0	5,0
16-20	21,0	7,0	9,0
11-15	28,0	11,0	14,0
6-10	14,0	21,0	19,0
4-5	18,0	23,0	22,0
2-3	4,0	13,0	11,0
0,5-1	-	20,0	17,0
razem	100,0	100,0	100,0

W podsumowaniu charakterystyki podstawowych cech społeczno-demograficznych badanej grupy pracowników biur obsługi ruchu turystycznego, możemy stwierdzić - w wysokim stopniu uogólnienia - że jest to zbiorowość w której typowym pracownikiem jest kobieta. Ma ona około 30 lat a jeśli zajmuje stanowisko kierownicze (najczęściej szefa sekcji) jest o kilka lat starsza. Posiada wykształcenie średnie i pracuje w badanej instytucji 5-6 lat.

MOTYWY PODJĘCIA I WYKONYWANIA PRACY W BIURZE TURYSTYCZNYM

Głównym celem pracy jest uzyskanie odpowiedzi na pytanie jakie czynniki mają wpływ na gotowość ludzi do podejmowania i wykonywania pracy w biurach turystycznych.

Wyodrębnienie zespołu tych czynników ma - jak sądzimy - duże znaczenie dla praktyki. Może bowiem wnieść szereg informacji o postawach i poglądach pracowników, traktowanych jako mało istotne, a w praktyce, w rzeczywistości empirycznej mających znaczący wpływ na realizowanie roli zawodowej.

Wychodząc od założeń teorii oczekiwania, sformułowanej przez Lewina(1938) i Tolmana(1959), następnie przez Vrooma, Portera, Lawlera a ostatnio Richarda i Lawlera III badaliśmy problem podnoszenia motywacji pracownika za pośrednictwem treści pracy.

- Zachowania pracownika powinny prowadzić do uzyskiwania cenionych przez niego wyników(poczucia osiągniętego celu lub własnej wartości albo dobra materialnego)
- Wyniki cenione są wówczas gdy zaspokajają potrzeby psychiczne lub biologiczne a przede wszystkim gdy związane są z poczuciem satysfakcji.

Z literatury przedmiotu wynika, że dla stworzenia warunków dla wewnętrznej motywacji do pracy, dane stanowisko powinno:

1. pozwalać pracownikowi czuć się osobiście odpowiedzialnym za możliwą do określenia i sensowną część pracy,
2. zapewnić takie wyniki pracy, które są wewnętrznie znaczące, uważane za warte zachodu,
3. zapewnić sprzężenie zwrotne dotyczące efektywności

poziomu wykonania. Prowadzi ono do zaspokajania potrzeb wyższego rzędu, które z kolei jednocześnie jest rezultatem efektywności i zachętą do dalszych wysiłków.

Na samym początku staraliśmy się ustalić jakimi motywami kierowali się badani w momencie decyzji podjęcia pracy w biurze turystycznym.

Tabela VI

Motywy podjęcia pracy w biurze turystycznym a stanowiska pracy (w %).

Motywy	stanowiska		razem
	kierownicze n=21	wykonawcze n=79	
			N=100
możliwość wykonywania bardzo interesującej pracy	48,0	38,0	40,0
możliwość odbywania podróży zagranicznych	38,0	32,0	33,0
postawy miłośnicze wobec turystyki	24,0	24,0	24,0
praca zgodna z wykształceniem	33,0	19,0	22,0
kontakt z ciekawymi ludźmi	29,0	13,0	16,0
przypadek	9,0	15,0	14,0
brak możliwości zatrudnienia zgodnie z kwalifikacjami	9,0	1,0	3,0

suma nie równa 100% ponieważ badani wskazywali na więcej niż jeden motyw

Możliwość PODjęcia b a r d z o (jak podkreślają badani) interesującej pracy , dającej w ich mniemaniu szansę zwiedzenia świata to podstawowe motywy wskazywane przez badanych. Co ~~****~~ czwarty podkreśla swoje osobiste , aktywne zainteresowanie turystyką. "Jako zapalony turysta - pisze respondent - jeżdżący

po PRL i Europie zainteresowałem się stroną organizacyjną turystyki oraz jej uwarunkowaniami społeczno-ekonomicznymi. Znając języki obce oraz posiadając zapał do prowadzenia wycieczek i uczestnictwa w ruchu turystycznym, po uzyskaniu uprawnień w zakresie pilotażu oraz ukończeniem studiów na Wydziale Turystyki podjąłem pracę w Biurze. Mimo wielu wad tej pracy (Biurokracja, słabe zarobki, klikowość, nasilenie pracy w okresie wakacyjnym, ruchomy czas pracy) nie żałuję tego kroku. Praca z ludźmi żądnymi informacji, zarażonymi bakcylem ciągłego podróżowania jest pasjonująca. Z tą pracą wiązałem nadzieję na możliwość samorealizacji. Jak dotąd nie była to nadzieja płonna".

Drugą, typową wypowiedzią, było stwierdzenie, że "już w szkole podstawowej interesowałam się wybitnie geografią. Z perspektywy czasu uważam, że tylko dlatego podjęłam pracę w BIURZE. Nadzieje jakie wiązałam w chwili podjęcia pracy, to podróże za granicę. A! trochę już zwiedziłam: państwa socjalistyczne, Roma i jej okolice, ostatnia moja podróż to Chiny - bardzo pasjonująca i kształcąca mnie."

W tabeli VI daje się zauważyć znacznie wyższe zaangażowanie natury emocjonalnej w podgrupie "kierowników". Świadczy o tym może o prawidłowym procesie awansowania w badanych przez nas biurach. Natomiast niepokój budzi stosunkowo wysoki odsetek pracowników "z przypadku": "dowiedziałam się o wolnym miejscu" LUB PODEJMujących PRACĘ z braku lepszej oferty. Nie przesądza to wprawdzie o małej przydatności pracownika ale tworzy - już na samym początku - rodzaj bariery utrudniającej proces adaptacyjny, identyfikacyjny z podjętym zawodem.

Przystępując do prezentacji zasadniczej części badań, dokonaliśmy także ⁹⁰⁾ podziału materiału aby w miarę możliwości

wyeksponować te czynniki, które przez badanych traktowane są jako najwyższej motywujące do pracy w biurze turystycznym. Alzatem takie, które wpływają na podnoszenie efektywności pracy i jednocześnie powodują przywiązanie się badanych do zatrudniających instytucji.

Tabela VII

Ocena możliwości osobistego rozwoju i doskonalenia swej pracy a stanowiska pracy (w %)

OCENY	stanowiska		razem
	kierownicze n=21	wykonawcze n=79	
odpowieź TAK			
przez kursy i kurso- konferencje, naukę języków obcych orga- nizowane przez Biuro	71,0	63,0	65,0
przez nowe oferty turystyczne	81,0	38,0	55,0
przez zmienność sytuacji, różnorod- ność potrzeb klienta	10,0	49,0	47,0
indywidualna nauka języków obcych, samo- kształcenie	71,0	25,0	35,0
biuletyny informacyjne	46,0	27,0	31,0

odpowiezi NIE			
wykonuje ciągle te same czynności	19,0	27,0	31,0
brak nowoczesnej techniki	19,0	20,0	20,0
suma nie równa 100% ponieważ badani wskazywali na kilka cech swojej pracy			

Co piąty kierownik, i co trzeci pracownik wykonawczy uważa, że ma ograniczone zakresem czynności lub infrastrukturą

techniczną możliwości osobistego rozwoju i doskonalenia swojej pracy.

Większość badanych jednak potwierdza te możliwości, na pierwszym miejscu podkreślając rolę Biura w tym zakresie, które "organizuje coroczne kursy, kursokonferencje itp., mające na celu doskonalenie w zakresie organizacji ruchu turystycznego, obsługi turystów, techniki realizacji imprez turystycznych, nauki języków obcych itp, co rzeczywiście ma duży wpływ na podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników. Ponadto codzienny kontakt z klientami i ich problemami doskonalili i rozwija umiejętności pracowników" - napisał badany, poruszając czynniki mające największy wpływ na rozwój pracowników zajmujących stanowiska wykonawcze. Dla grupy kierowników najważniejszymi są nowe oferty turystyczne, wymuszające poszukiwanie ciągle nowych rozwiązań, poszerzanie wiedzy, nawiązywanie nowych kontaktów. W tej grupie, na czoło wysuwa się również konieczność ciągłego samokształcenia, szczególnie w zakresie nauki języków obcych.

Kolejnym zagadnieniem było zgromadzenie informacji na temat oceny ~~możliwości~~ stopnia autonomii badanych.

Tabela VIII

Ocena możliwości niezależnego myślenia i działania, indywidualizacji stanowiska pracy a stanowiska pracy (w %)

ocena	stanowiska		
	kierownicze n=21	wykonawcze n=79	razem N=100
odpowiedzi TAK			
w ograniczonym wymiarze	29,0	37,0	36,0
na skutek luk w przepisach	24,0	13,0	15,0
tylko piloci i przewodnicy	10,0	13,0	12,0

cd. tabeli VIII	kierownicze wykonawcze razem		
odpowiedzi NIE			
ściśle określone zadania, rutynowe	0,0	44,0	35,0
nadmiar przepisów	71,0	19,0	30,0
suma nie równa 100%			

Większość badanych uważa, że nie ma możliwości samodzielne go myślenia i działania. Twierdzą, że "przy olbrzymiej biurokra- cji oraz schematyzacji stanowisk pracy możliwość ta jest mini- malna(zwracają natomiast uwagę, że) w pracy pilota czy prze- wodnika właśnie niezależne myślenie i działanie, z odrobiną rutyny to już właściwie nie połowa ale cały sukces. "

Biurokratyczny gorset jest głównym powodem poczucia niezadowo- lenia pracowników Biur. Uważają bowiem oni, że wiele spraw mogą załatwić lepiej, korzystniej dla instytucji i klienta a sprowa- dzeni zostają do roli nie animatora ruchu turystycznego lecz wykonawcy wielu, często sprzecznych przepisów. Poszukiwanie luk poprawia samopoczucie : " napotykam w swojej pracy na różne sprawy na które nie ma przepisów. W związku z tym mogę podjąć decyzję sama lub po uzgodnieniu z kontrahentami." napisała respondentka.

Sprzężenie zwrotne, a więc zasób informacji na temat oceny wykonywanej pracy badaliśmy pytając o to, czy kontakt z klientem jest formą dowiadywania się przez respondentów jak pracują. Chcieliśmy przy tym określić stopień świadomości zachodzących zależności między zachowaniem pracowników i klientów.

Przy okazji analizy odpowiedzi na to pytanie opracowaliśmy indeks cech , jakie zdaniem badanych powinny charakteryzować pracownika obsługi ruchu turystycznego.

Tabela IX

Zachowanie się klienta jako informacja o ocenie pracy badanych a stanowiska pracy (w%)

zachowanie klienta jako ocena pracy	stanowiska		razem N=100
	kierownicze n= 21	wykonawcze n=79	
TAK,	86,0	51,0	58,0
NIE	14,0	49,0	42,0
razem	100,0	100,0	100,0

Nieco więcej niż połowa badanych (w tym zdecydowana większość kierowników) uważa, że przez obserwację reakcji klientów można dokonywać oceny swej pracy. Ta część respondentów niemal tymi samymi słowami napisała, że "sposób zachowania klienta świadczy o kulturze obsługi i umiejętnościach zawodowych pracownika turystyki", "klient, jeżeli jest dobrze obsłużony potrafi swoim uśmiechem ,czy nawet kwiatkiem umilić nam dyżur".

Niemniej ponad 40% , w tym połowa pracowników wykonawczych uważa, że zachowanie klienta nie jest żadnym probierzem dobrej pracy. Zachowania te - zdaniem badanych - są zupełnie niezależne od ^{ich} sposobu bycia i kwalifikacji , tylko od kultury i humoru klienta, jego samopoczucia : "niektórzy uważają, że np. nie sprzedanie biletu z powodu braku rezerwacji jest tylko i wyłącznie winą kasjerki, w związku z tym reakcja jest raczej przykra. Ludzie, którzy stoją od 5-tej godziny rano - z obserwacji - są agresywni lub przeciwnie - bardzo nam pochlebiają". Z szeregów wypowiedzi w tej grupie wynika, że część badanych nie zdaje sobie sprawy z tego, że zachowanie klientów jest lustrzanym odbiciem negatywnych cech pracowników obsługi ruchu turystycznego. A reakcje skrajne, jak agresja lub uni-

zoność są alarmowym sygnałem złej obsługi. Bo jak zauważyła badana : " nienaganna prezencja, gotowość niesienia pomocy (naturalnie w zakresie załatwienia czy ułatwienia czegoś), codzienna uprzejmość oraz naturalność i uśmiech na twarzy, i stoicki spokój powodują, że każdy klient - niezależnie od tego w jakim stanie psychicznym się znajduje, zachowuje się tak, jak chcę: milknie, jest uprzejmy, grzeczny, a czasem nawet wylewny."

Dochodzimy w tym miejscu ^{do} wskazaNIA cech, które według respondentów stanowią ~~xxxxx~~ podstawę efektywności i efektywności pracy w turystyce, bez względu ^{na} poziom i nowoczesność infrastruktury technicznej Biura.

1. doskonała znajomość specyfiki i zakresu obowiązków stanowiska pracy w powiązaniu z innymi stanowiskami,
2. umiejętność nawiązania kontaktu z ludźmi,
3. kultura osobista,
4. poczucie humoru.

Zdajemy sobie sprawę z tego, że zaprezentowaliśmy wiązkę cech POSTULOWANYCH, ale świadomość konieczności posiadania tych cech jest faktem społecznym mówiącym o postawach badanych.

Uzupełniającym pytaniem była prośba o zastanowienie się, czy respondent na swoim stanowisku pracy ma możliwość wykonywania czynności stanowiących "próbę sił", ciągłego sprawdzania swoich umiejętności zawodowych i kultury osobistej.

Chodziło nam szczególnie o ustalenie, czy badani, i w jakim stopniu napotykają w swej pracy na tzw. sytuacje trudne wymagające od nich z jednej strony wzmożonej aktywności, czy ściślejszej aktywizacji stanowiska pracy - a z drugiej strony i jednocześnie wzmacniające poczucie własnej wartości i satysfakcji z wykonywanych obowiązków.

Tabela X

Możliwości sprawdzania swoich umiejętności a stanowiska pracy
(w %)

Praca stanowi "próbę sił"	stanowiska		razem N=100
	kierownicze n=21	wykonawcze n=79	
odpowiedzi TAK			
ukrycie bezradności wobec klientów	24,0	76,0	65,0
szukanie rozwiązań organizacyjnych	90,0	40,0	51,0
pokonywanie trudności kooperacyjnych z innymi przedsiębiorstwami	86,0	37,0	47,0
nakłanianie do pracy (pracowników i współpracowników)	71,0	38,0	45,0

odpowiedzi NIE			
nie ma takiej potrzeby	9,0	24,0	21,0
suma nie równa się 100%			

90% kierowników uważa, że praca ich wiąże się z nieustannym pokonywaniem trudności. Na pierwszym miejscu wyliczają problemy organizacyjne, wynikające głównie z brak^u odpowiedniego wyposażenia w środki techniczne. Sądzymy jednak, że - wobec danych umieszczonych w omawianej tabeli - braki te, niezależnie od stanu faktycznego - stanowią rodzaj "osłony dymnej", tłumaczenia^{się} trudnościami natury wyższej, podczas kiedy właściwe źródło ciągłej "próby sił" tkwi wśród ludzi: kooperantów, pracowników "których trzeba namawiać do pracowania" i klientów. Prawdopodobnie wątpliwą jest satysfakcja z takiej formy sprawdzania się osób zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych.

Inną jest sytuacja pracowników wykonawczych, którzy wprowadzie również wskazują na zakłócenia we współpracy z kole-

gami, ale wykonując najczęściej zadania cząstkowe koncentrowali się na "próbie sił" z klientami. "Pracuję w bezpośredniej obsłudze klienteli zagranicznej, która jak wiadomo jest bardzo wymagająca, mając niekiedy niewiarygodne wprost żądania. Niekiedy bez pomocy tzw. "czynników wyższych" tudzież prywatnych znajomości ta swoista próba sił wypada niekorzystnie lecz sęk w tym, by ów niekorzystny obrót sprawy przedstawić klientowi w taki sposób, aby to świadczyło nie o mojej bezradności czy braku kompetencji. Ta próba sił i ciągle samosprawdzanie się jest nieco wyczerpujące, ale jeśli się nie idzie ciągle w przód to znaczy, że człowiek się cofa. Na tę ewentualność nie mogę sobie pozwolić." Inna respondentka stwierdziła, że "każdy dzień jest próbą sił. Każdy człowiek jest indywidualnością. Jedni grzecznie proszą, inni żądają. Właściwie ciągle jesteśmy w napięciu".

Obok analizy pośrednich ocen pracy badanych, prosiliśmy respondentów o dokonanie bezpośredniej oceny swej pracy.

Tabela XI

Autoocena pracy a stanowiska pracy (w %)

Jakość swojej pracy oceniam jako:	stanowiska		razem
	kierownicze	wykonawcze	
	n=21	n=79	N=100
bardzo dobrą	10,0	13,0	12,0
dobrą	71,0	49,0	54,0
dostateczną	19,0	38,0	34,0
razem	100,0	100,0	100,0

Bardziej z siebie są zadowoleni kierownicy od pracowników wykonawczych. Ale interesujące jest spostrzeżenie, że co piąty, i co trzeci badany w porównywanych grupach wystawił sobie

niską ocenę. Trudno powiedzieć, czy jest to wynikiem skromności respondentów, czy też poczucia, że posiadają szereg niewyzwolonych do tej pory rezerw.

Pewną formą uzupełnienia tych wypowiedzi, było ~~wyrażenie~~ prośba o ewentualne wskazanie innego stanowiska na terenie Biura, na którym w wyższym stopniu byłyby wykorzystane kwalifikacje i aspiracje badanych.

Tabela XII

Propozycje przemieszczenia się w obrębie BIURA A stanowiska pracy (w %)

Wskazanie stanowiska	stanowiska pracy		razem
	kierownicze n= 21	wykonawcze n= 79	N=100
chciałby zmienić stanowisko, ale nie wskazuje jakie	10,0	24,0	21,0
nie chce zmieniać swojego stanowiska	90,0	51,0	59,0
jest mu wszystko jedno na jakim stanowisku pracuje	0,0	25,0	20,0
razem	100,0	100,0	100,0

W tej części kwestionariusza badani wypowiadali się bardzo oszczędnie. Możemy w oparciu o dane sądzić, że niemal wszyscy kierownicy i połowa pracowników wykonawczych jest zadowolona z zajmowanego stanowiska lub, że nie chcieli ujawnić swoich aspiracji. Charakterystyczne jest to, że co czwarty pracownik wykonawczy stwierdza, że stanowisko pracy nie ma dla niego znaczenia.

Na zakończenie prezentujemy poglądy badanych na dwa ważne czynniki mające wpływ na gotowość do pracy: prestiż zawodu pracownika turystyki, jego miejsce w stratyfikacji społecznej oraz ocenę pozycji materialnej.

Tabela XIII

Ocena prestiżu zawodowego a stanowiska pracy (w %)

pracownik ORT	stanowiska		razem N=100
	kierownicze n=21	wykonawcze n=79	
jest szanowany	19,0	28,0	26,0
niższy prestiż niż w wielu zawodach	71,0	59,0	62,0
budzi zazdrość	24,0	39,0	36,0
budzi współczucie	29,0	51,0	46,0
nie ma szacunku	0,0	35,0	28,0
suma nie równa się 100 %			

Szacunek dla pracownika obsługi ruchu turystycznego jest zdaniem badanych efektem tego, że są oni jedynymi doradcami podróżników. "Poważanie społeczne pracy w turystyce- napisał respondent - w porównaniu z pracą lekarza czy adwokata jest rzeczywiście niewielkie. Niemniej sytuacja ta zmienia się o 180° gdy poszczególne osoby stają się uczestnikami ruchu turystycznego. Osoby te (de facto) zdecydowana większość społeczeństwa) znając cele i zadania biur podróży i innych organizacji turystycznych mają świadomość wykonywanej przez pracowników turystyki pracy, która przecież ma - i służy ^{tylko i} wyłącznie zaspokojeniu wszystkich potrzeb turystów, ułatwiania w podjęciu decyzji, doradzania, pomocy w załatwianiu formalności itp."

Mieszane uczucia na temat swej pozycji zawodowej budzi wśród badanych manifestowana zazdrość, której źródłem są mity na temat podróży i dochodów pracowników turystyki. A także

Badani w zdecydowanej większości swoje dochody ocenili jako niewystarczające. "Pracownicy Biura w ostatnich latach zarabiali poniżej średniej krajowej. Uważam, że nasza działalność jest bardzo potrzebna dla Krakowa i Polski Południowej. Obecnie wśród pracowników wytworzyła się niechęć do pracy, z powodu niesprawiedliwego obniżenia wskaźnika prowizyjnego. Napiszę krótko: im większy wkład pracy, tym mniejszy wskaźnik PROWIZJI".

Duża grupa respondentów wskazywała, że opinia na temat wysokich zarobków pracowników ORT, ich nie dotyczy, a jeżeli nawet jest faktem, to w bardzo ograniczonym wymiarze. "Pracownicy ORT (wyłączając pilotów i przewodników) zarabiają 35 - 45 tysięcy złotych, co jest kwotą śmieszną. Dodatkowe dochody można uzyskać jedynie w hotelach (np. w recepcji) czy oddziałach obsługi turystów zagranicznych. Ale w dobie ciągłych kontroli i wzajemnej nieufności są to dochody raczej mierne". "Stosowane na całym świecie TiPy są tak sporadyczne, że nie mogą wpływać na podniesienie płac".

PRACOWNICY I KLIENCI BIUR TURYSTYCZNYCH -
KONFRONTACJA WZAJEMNYCH OCEN

Badając grupę pracowników mających bezpośredni kontakt z klientami, staraliśmy się ustalić jakie zachodzą między nimi relacje. Dlatego też dokonaliśmy trójstopniowej analizy wypowiedzi interesujących nas "ludzi z dwóch stron biurka(czy okienka)".

Prosiliśmy zatem pracowników o scharakteryzowanie typowych zachowań klientów. Drugim krokiem było ustalenie, czy pracownicy ORT korzystają z biur turystycznych, i w jaki sposób -będąc ekspertami w tej dziedzinie - oceniają te usługi jako klienci.

Z kolei, dla zbadania opinii klientów wprowadziliśmy dodatkową metodę i techniki. Za pomocą obserwacji ukrytej połączonej z sondażem opinii klientów przeprowadziliśmy niezależne badanie interesującej nas grupy pracowników pięciu biur podróży. Utworzyliśmy próbę celową, składającą się z trzydziestu osób, które przynajmniej jeden raz korzystały z usług w zakresie turystyki krajowej lub zagranicznej. W próbie znaleźli się dorośli (w wieku od 20 do 72 lat) o różnym statusie społeczno-zawodowym (od studentów do emerytów).

Tabela XV
Opinie o klientach a stanowiska pracy (w %)

Opinie o klientach	stanowiska pracy		razem N=100
	kierownicze n=21	wykonawcze n= 79	
nie ma typowych zachowań zróżnicowani, od pochlebców do arogantów	95,0	67,0	73,0
nie zwraca uwagi na klientów	5,0	33,0	27,0
razem	100,0	100,0	100,0

Wyprzedzając analizę szczegółowych opinii o klientach, zwracamy uwagę na fakt, że co trzeci pracownik wykonawczy, stwierdza, iż "nie mam czasu na analizę zachowania klientów. Swe czynności wykonuję automatycznie".

"Klient to nasz PAN - napisała respondentka - Klienci są bardzo różni, różnie się zachowują. Zależy to od ilości godzin stania w kolejce, od tego czy są wolne miejsca w pociągach, i napewno też od pogody. Uważam, że najmniej przyjemni są inwalidzi i studenci. Ci pierwsi dlatego że są nachalni, a drudzy, dlatego, że za 2 złote chcieliby objechać cały świat."

Z ekspresją przedstawił syntetyczny obraz klientów zagranicznych inny badany : " zajmuję się [Obsługą turystów zagranicznych. Ci - płacąc raczej słono za usługi turystyczne mają duże wymagania dotyczące pracowników RT (znajomość języków obcych, zakres wiedzy, uprzejmość ,humor, płęć itp.). Są bardzo narwani i podatni na panikę (USA), niezwykle punktualni, pozbawieni tzw. luzu psychicznego (RFN), zainteresowani jedynie domami towarowymi i siecią sklepów (Jugosławia), ciągle uśmiechnięci, a i nieźle handlujący (CSRS), nie mogący się z nikim dogadać (WRL), jednakowo ubrani i pewni siebie (ZSRR), brudni i butni (Izrael), weseli i naturalni (Włochy), cwaniakowaci i bezpardonowi (Polonusy z USA), czy wreszcie grzeczni i bardzo uprzejmi (Skandynawia).

A polscy klienci ? Z wypowiedzi badanych można dokonać próby trzech typów:

Klient DOBRZE PRZYGOTOWANY - nie zadaje zbędnych, czasem kłopotliwych pytań, jest doskonale poinformowany o możliwościach Biura, przedstawia przygotowany wcześniej (najlepiej na piśmie) rejestr swoich potrzeb.

Klient SZARY - bierze to, i tyle co mu się zaoferuje.

Klient KAMELEON - swoje duże wobec Biura oczekiwania egzekwuje w sposób zdecydowany, zmieniając zależnie od okoliczności swoje zachowanie od ^{postawy} służalczo-pochlebczej do skrajnie agresywnej. Nigdy pośrednich. reakcji nie ma.]

Interesującym w opiniach pracowników ORT jest to, że nie wskazali, wbrew naszym oczekiwaniom - na istnienie podziału klientów na dwie grupy : turystów w starym tego pojęcia znaczeniu których głównym celem jest poznanie świata - i turystów zajmujących się handlem. Podział ten ciągle stanowi tabu. Nie jest już wstydliwym , ale jeszcze nie zostaje do końca wyartykułowany w badanym środowisku. A może jest inaczej ? Może pracowników ORT na prawdę nie interesują cele podróży klientów , tylko ich sposób bycia w bezpośrednim kontakcie ?

O takim stosunku może świadczyć fakt, że na pytanie o to, czy jakość pracy badanych ma wpływ na życie innych ludzi - respondenci odpowiedzieli ogólnym zdziwieniem . Charakterystyczny dla nich był brak rozumienia związku między pracą, jej jakością a samopoczuciem innych ludzi.

Większość badanych nie korzysta z usług biur turystycznych. Kilka osób, które załatwiały sprawy w konkurencyjnych przedsiębiorstwach (jako klienci a nie znajomi) negatywnie je oceniły : "Globalnie poziom usług turystycznych, tak w przypadku zagranicznej turystyki wyjazdowej, jak i turystyki krajowej jest na poziomie krytycznym".

Dla zweryfikowania autooceny pracowników biur turystycznych - ich poglądów na swoją pracę - prezentujemy wyniki badań w grupie klientów (omówionej wcześniej próbie celowej "sędziów kompetentnych"), którzy po spełnieniu roli SZAREGO

KLIENTA zwracającego się do interesujących nas biur o udzielenie informacji na temat aktualnych ofert, lub proszącego o pomoc w ich wyborze i załatwieniu formalności- otrzymali zestaw pytań. Pytania te były dostosowane do zakresu wiedzy klientów a jednocześnie poruszały większość problemów zawartych w kwestionariuszu ankiety opracowanej dla pracowników ORT

Zbiór pytań prezentujemy łącznie z najbardziej typowymi odpowiedziami i opisami doświadczeń grupy SZARYCH klientów.

Pytanie 1.

Czy pracownik ORT ma możliwość osobistego rozwoju i doskonalenia swej pracy ?

Odpowiedź : Oczywiście. Jest to ciekawa praca, wymagająca nie tylko wiedzy specjalistycznej, ale w równym stopniu wiedzy o świecie i wysokiej kultury osobistej, By dobrze pracować, trzeba ciągle szukać nowości.

W rzeczywistości:

nie jest to powszechnie realizowane. To klient powinien mieć możliwie szeroką wiedzę, również o specyfice Biura.

Pytanie 2.

Czy pracownik ORT ma możliwość niezależnego myślenia i działania ?

Odpowiedź: Wyznaczone zakresem czynności ramy, nie są chyba tak sztywne, by pracownik nie mógł wносить czegoś "swojego", ulepszeń, indywidualizacji stanowiska pracy.

W rzeczywistości :

ogranicza się on do niezbędnych czynności. Wobec "zwykłego" klienta obowiązuje zasada : lepiej mniej wysiłku niż więcej.

Pytanie 3.

Czy ma on szansę dowiadywania się jak pracuje ?

Odpowiedź: Nieustannie, w kontakcie z klientami. Przecież obserwuje reakcje na swoje zachowanie. Nawet zachowania nietypowe, jak uniżenie lub wrogość, mają swoje źródło najczęściej w sposobie realizowania zadań przez pracownika.

W rzeczywistości:

- a ciągle mówimy o sytuacji SZAREGO klienta "z ulicy" - pracownika nie interesuje ocena jego pracy do chwili, gdy manifestowanie tej oceny nie zaczyna mu przeszkadzać. Uniżoność traktowana jest najczęściej jako należna, a uwagi krytyczne jako akt agresji. Obowiązuje zasada: klient jest DLA pracownika, i powinien się do tego spotkania dobrze przygotować.

Pytanie 4.

Czy pracownik ORT ma możliwość wykonywania pracy stanowiącej "próbę sił" ?

Odpowiedź: Nieustannie się sprawdza, nie tylko jako wykonawca ale również jako człowiek, chodzi tu o umiejętność nawiązywania kontaktu z innymi ludźmi, kultury współżycia. Sprawdza się szczególnie w okresach sezonu, dużego naporu klientów.

W rzeczywistości:

jest odwrotnie, zwłaszcza w działach turystyki wyjazdowej, zagranicznej. To klient sprawdza swoje możliwości zawarcia przyjaźni z pracownikiem. Ma do tego trzy drogi. Jedna "przez upór", najlepiej codziennie chodzić do Biura zadając to samo pytanie o możliwości wyjazdu, tak by go zapamiętano. Chodzić tak długo, aż "pani" przyzwyczai się do niego lub się zmęczy. Druga droga jest krótsza i polega na tym, by po wstępnych zabiegach wokół "zapamiętania twarzy" złożyć propozycję-obietnicę przywiezienia czegoś atrakcyjnego. Trzecia droga jest nakrótsza. Wystarczy

powołać się na Bardzo Ważną Osobę.

Pytanie 5.

Czy pracownik ORT wie, czy wykonuje swoją pracę dobrze?

Odpowiedź: Powinien znać swoje obowiązki, w konsekwencji czego musi mieć świadomość jak je wykonuje.

W rzeczywistości:

Najczęściej jest z siebie zadowolony. Nie zdaje sobie sprawy z bylejakości swoich usług, ograniczających się - w zasadzie do wypisania niezbędnych dokumentów, które później trzeba dokładnie skontrolować.

Pytanie 6.

Czy ten pracownik ma poczucie, że dokonuje czegoś wartościowego w swojej pracy?

Odpowiedź: Jeśli nie, to powinien zmienić pracę. Przecież jest on doradcą. Udziela pomocy w wyborze najwłaściwszego sposobu spędzenia wolnego czasu. Jest pośrednikiem między człowiekiem i światem. Od niego - w dużej mierze - zależy jak klient, za swoje powierzone instytucji pieniądze, odpocznie, co zobaczy i w jakich warunkach. Pracownik ma wpływ i na jego samopoczucie, i jego rozwój.

W rzeczywistości:

Wartościowe, dla pracownika są wszystkie czynności związane z realizacją własnych interesów, interesów "swoich" klientów i z wymianą usług w obrębie Biura, lub kooperantów.

Pytanie 7.

Czy pracownik ma poczucie odpowiedzialności za swoją pracę?

Odpowiedź: Musi mieć. Bierze od klientów pieniądze, za które zobowiązany jest do wykonania określonej usługi kompetentnie, sprawnie i uprzejmie.

~~W~~rzeczywistości:

tak nie jest: Zaobserwowano dwa poziomy odpowiedzialności za pracę. Wyższy poziom obejmuje grupę "SWOICH" klientów, którym należy zapewnić możliwie najlepszą obsługę, szeroki wybór ~~o~~ ofert. Niższy poziom, dotyczy "tych z ulicy" i polega na poczuciu formalnej odpowiedzialności za prawidłowe wypełnienie dokumentów na ogólnie dostępne usługi.

Pytanie 8.

Czy pracownicy ORT dobrze zarabiają?

Odpowiedź: chyba przeciętnie. Ale mają również możliwość UZYSkiwania dodatkowych, niezbyt legalnych zarobków, "prezentów od wdzięcznych klientów". Nie wszyscy, lecz znaczna część.

W rzeczywistości:

Tak jest.

W opiniach klientów, najbardziej charakterystyczną cechą pracownika ORT jest zubożenie roli zawodowej. Animatorzy turystyki działania swoje ograniczają do rutynowych czynności natury administracyjnej.

Zgromadzone obserwacje prowadzą do interesującego lecz równie niepokojącego wniosku. Mamy prawdopodobnie do czynienia z rozszczepieniem się roli społeczno-zawodowej. W Biurze pracownik działa w dwóch płaszczyznach. Jedna związana jest z formalnym zatrudnieniem i wynikające z niego obowiązki traktowane są jako dość uciążliwe, a więc nie motywujące do pracy.

W obrębie formalnej rzeczywistości funkcjonują struktury nieformalne, w postaci rodzaju subbiur organizowanych przez jednostki lub zespoły dla załatwiania spraw "swoich" klientów. Subbiura współpracują ze sobą, dokonują wymiany usług, tworząc sieć obsługi ruchu turystycznego w poprzek struktury formalnej.

PODSUMOWANIE

- I. Badaniami objęto pracowników "Orbisu", "Wawel-Tourist'u", "Juventuru", PTTK i "Turysty" w Krakowie. Osoby te zajmowały stanowiska pracy związane z bezpośrednim kontaktem z klientem.
- II. Charakterystyczny dla tej grupy jest wysoki stopień feminizacji oraz stosunkowo duży odsetek osób przyuczonych do zawodu, o krótkim stażu pracy.
- III. Do najczęściej wymienianych motywów podjęcia pracy w Biurze należą możliwość wykonywania interesującej pracy i wyjazdów zagranicznych. Co czwarty badany deklarował się jako miłośnik i aktywny uczestnik ruchu turystycznego.
- IV. Analizując właściwości pracy w instytucjach turystycznych, możemy, za typowe, przyjąć następujące oceny pracowników ORT:
 1. Możliwości osobistego rozwoju i doskonalenia pracy realizowane są głównie przez instytucjonalne formy doształcania kadr. Osoby zajmujące kierownicze stanowiska, w dalszej kolejności wskazują na aktywizującą funkcję nowych ofert turystycznych, a pracownicy wykonawczy na rolę w tym zakresie różnorodnych potrzeb klientów i zmienność sytuacji w obrębie stanowiska pracy.
 2. Badani nisko oceniają swoje możliwości niezależnego myślenia i działania, indywidualizacji stanowiska pracy, ze względu na wielość krępujących ich przepisów, które w znacznym stopniu ograniczają ich inicjatywę.

3. Respondenci w większości potwierdzili, że mają możliwość sprawdzenia swoich umiejętności w codziennej pracy. Dla grupy kierowników "próbą sił" jest poszukiwanie rozwiązań organizacyjnych, a dla pracowników wykonawczych - jak piszą - "ukrycie swej bezradności" wobec klientów.
 4. Niemal połowa badanych nie zauważa możliwości dokonywania bieżącej oceny swej pracy przez analizę reakcji klientów.
 5. Pracownicy ORT, w większości są zadowoleni z jakości i sposobu wykonywania przez siebie przyjętych obowiązków.
 6. O braku aspiracji lub zadowoleniu z zajmowanego stanowiska pracy świadczy fakt, że badani w większości nie chcą go zmieniać.
 7. Stosunkowo nisko oceniają swoją pozycję społeczno-zawodową, prestiż swego zawodu. Uwagę zwraca fakt, że połowa pracowników wykonawczych ma poczucie degradacji z powodu prymitywnego zaplecza technicznego.
 8. Dochody swoje oceniają jako przeciętne lub niskie.
- V. Z konfrontacji opinii dwóch, ściśle od siebie zależnych grup: pracowników ORT i klientów, wynika że w istocie są one sobie - jeżeli nie przeciwstawne - to przynajmniej niespójne.
- VI. Klienci w sposób negatywny ocenili pracowników ORT, co znalazło potwierdzenie wśród badanych korzystających z usług turystycznych - w charakterze klientów

Sądzymy, że badania nasze wnoszą szereg sygnałów informujących - głównie - o samoświadomości profesjonalnej pracowników obsługi ruchu turystycznego.

Do najważniejszych zagadnień w tym zakresie zaliczamy :

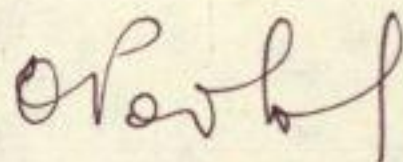
1. Duże skupienie w Biurach pracowników nie reprezentujących specjalności zawodowych w dziedzinie ORT (wobec istniejących w regionie odpowiednich szkół i uczelni) - co ma niewątpliwy wpływ na motywacje a zatem i jakość pracy.

2. Brak wysokiego poziomu świadomości obowiązków Biura i jego pracowników wobec klientów.

3. Brak poczucia relacji zachodzących między jakością pracy Biura i jego pracowników a jakością życia klienta.

Analizując kwestionariusze anonimowych ankiet stwierdziliśmy, że część respondentów doskonale zna swój warsztat pracy i obowiązki, że czują się oni ludźmi odpowiedzialnymi za ruch turystyczny i idee tego ruchu. Niektórzy rezygnując z warstwy ideowej ograniczają turystykę do sfery ekonomicznej i dla nich oferta, jej jakość wiązana jest z obowiązkiem rzetelnej wymiany usług na pieniądze klienta. Lecz większość badanych prezentowała postawy pasywne, akceptując ograniczanie się do wykonywania rutynowych czynności albo bylejakości swej pracy.

Półtoraroczne badania traktujemy jako pilotażowe, podniesione bowiem przez nas sprawy wymagają dalszych, pogłębianych i poszerzonych prac.



październik 1989

BIBLIOGRAFIA

- Berlyne D.E., 1983, Dziesięć lat teorii motywacji. W: W.E. Scott, J.L.L. Cummings (red) Zachowanie człowieka w organizacji. Warszawa .
- Boski P., 1980, Potrzeba osiągnięć jako psychologiczny czynnik rozwoju społeczno-ekonomicznego. J. Reykowski (red): Osobowość a społeczne zachowanie się ludzi. Warszawa.
- Campbell J.P., Dunnette M.D., Lawler E.E., Welek K.E.: 1970, Managerial behavior, performance, and effectiveness. New York.
- Domański H., 1987, Zróżnicowanie dochodów i jego percepcja. w: K. Janicka (red) Zróżnicowanie społeczne i jego percepcja. Wrocław.
- Gliszczyńska X., 1971, Psychologiczne badania motywacji w środowisku pracy. Warszawa.
- Dobrowolska D., 1984, Wartość pracy dla jednostki w społeczeństwie przemysłowym. Wrocław- Warszawa - Kraków - Gdańsk - Łódź.
- Etyka zawodowa, 1971, A. Sarapata (red). Warszawa.
- Heneman III H.G., Schwab D.P., 1983, Przegląd badań nad przewidywaniami teorii oczekiwania dotyczącymi poziomu wykonania zadań. W: Zachowanie człowieka w organizacji. Warszawa.
- Herzberg F., Mausner D., Snyderman B., 1959, The motivation to work. New York.
- Herzberg F., 1966, Work and the nature of man. Cleveland.
- Katz D., Kahn R.L., 1979, Społeczna psychologia organizacji. Warszawa.

Katz D., 1983, Motywacyjna podstawa zachowań w organizacji. W: Zachowanie człowieka w organizacji. Warszawa

Kohn M.K., Schooler C., 1986, Praca a osobowość. Studium współzależności. Warszawa.

Kozielecki J., 1986, Psychologiczna teoria samowiedzy. Warszawa.

Krawczyk Z., 1978, Absolwenci uczelni wychowania fizycznego. Studium socjologiczne zawodu. Warszawa.

Kotarbiński T., 1975, Traktat o dobrej robocie. Wrocław - Warszawa - Kraków - Gdańsk.

Karwat M., 1983, Kołowrót działacza czyli traktat o samoparaliżu organizacji. Warszawa.

Lis F.J., 1982, Praca. Chęć czy przymus? Warszawa.

Lis F.J., 1984, System wartości i motywacje w pełnieniu ról zawodowych. Warszawa.

Łoś M., 1971, Motywacja i emocjonalne uwarunkowania poziomu aspiracji. "Studia Socjologiczne", nr 2.

Markiewicz W., 1972, Socjologia a służba społeczna. Poznań.

McClelland D., 1983, W kierunku nabywania motywacji. W: Zachowanie człowieka w organizacji. Warszawa.

Mika S., 1984, Psychologia społeczna. Warszawa.

Misztal M., 1980, Problematyka wartości w socjologii. Warszawa.

Morawski B., 1979, Uwarunkowania postaw wobec pracy w perspektywie teorii alienacji. "Studia Socjologiczne", nr 2.

Nadolski J., 1975, Jak oceniać pracownika. Warszawa.

Nowak S., 1979, System wartości społeczeństwa polskiego. "Studia Socjologiczne", nr 4.

Obuchowski K., 1972, Psychologia dążeń ludzkich. Warszawa.

- Ossowska M., 1949, Motywy postępowania. Warszawa.
- Peak H., 1983, Postawy i Motywacje .W: Zachowanie człowieka w organizacji. Warszawa.
- Pieter J., 1973, Oceny i wartości, Katowice.
- Pietrasiński Z., 1971, Ogólne i psychologiczne zagadnienia motywacji. Warszawa.
- Pietrasiński Z., Twórcze kierownictwo. Warszawa.
- Pohoski M., Słomczyński K.M., 1978, Społeczna klasyfikacja zawodów. Warszawa.
- Przeclawski K., 1979, Socjologiczne problemy turystyki. Warszawa.
- Pszczołowski T., 1966, Praca człowieka. Warszawa.
- Pszczołowski T., 1969, Prakseologiczne sposoby usprawniania pracy. Warszawa.
- Richard J., Lawler III E.E., 1983, Reakcje pracownika na właściwości pracy. W: Zachowanie człowieka w organizacji. Warszawa.
- Reykowski J., 1970, "Obraz własnej osoby" jako mechanizm regulujący postępowanie. "Kwartalnik Pedagogiczny" NR 3.
- Reykowski J., 1986, Motywacja, postawy prospołeczne a osobowość. Warszawa.
- Sarapata A., 1975, Z badań nad hierarchią prestiżu w Polsce. "Studia Socjologiczne" nr 1.
- Sarapata A., 1977, O zadowoleniu i niezadowoleniu z pracy. Warszawa.
- Sawiński Z., Domański H., 1988, Strukturotwórcze aspekty prestiżu społecznego. "Kultura i Społeczeństwo" nr 3.
- Socjologia zawodów , 1965, A. Sarapata (red). Warszawa.
- Studia z psychologii motywacji i osobowości. 1977, J. Reykowski, O.W. Owczynnikowa, K. Obuchowski (red.). Warszawa.

Szczepański J., 1973, Zmiany społeczeństwa w procesie uprzemysłowienia. Warszawa.

Sztumski J., 1975, Konflikt w miejscu pracy. "Kultura i Społeczeństwo", nr 4

Teoria postaw. 1973. S.Nowak(red). Warszawa.

Turystyka a człowiek i społeczeństwo. K.Przeclawski(red). Warszawa.

Zadrożyńska A., 1983, Homo faber i homo ludens. Warszawa.

doc.dr hab. Anna Pawlak

C.P.B.P. 08.06.VI.9.5.
AwF-Kraków

STRESZCZENIE

raportu końcowego z badań , zadanie 9,5

MOTYWACJE PRACY W TURYSTYCE

Celem badań było wyodrębnienie czynników mających wpływ na gotowość do podejmowania i kontynuowania pracy w biurach turystycznych.

Podstawę badań empirycznych stanowi teoria oczekiwań ze szczególnym uwzględnieniem motywujących właściwości pracy.

W PRACY ZASTOSOWANO analizę dokumentów urzędowych, ankietę rozsyłaną, obserwację ukrytą i ankietę sondażową. Przeprowadzono równoległe badanie opinii pracowników ORT pięciu krakowskich biur podróży na temat właściwości ich pracy - oraz badanie zachowań interesujących nas pracowników za pomocą grupy "sędziów niezależnych"-klientów.

W wysokim stopniu uogólnienia możemy stwierdzić , że:
Wysoki stopień feminizacji badanej grupy , duży odsetek pracowników przyuczonych do zawodu (z krótkim stażem) mają wpływ na pracę. Podstawowym jej motywem była interesująca praca i wyjazdy za granicę. Większość czynników mających wpływ na motywacje do pracy traktowana jest jako mało znaczące, a prestiż i dochody ocenione jako niskie. Stwierdziliśmy ograniczoną świadomość obowiązków Biura wobec klienta, jak również braku poczucia relacji między jakością pracy badanych i jakością życia klienta.