

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

303

Gospodarka turystyczna w regionie

**Wybrane problemy funkcjonowania regionów,
gmin i przedsiębiorstw turystycznych**

Redaktor naukowy

Andrzej Rapacz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Jadwiga Marcinek
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz
Korektor: Barbara Cibis
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Projekt współfinansowany z budżetu województwa dolnośląskiego



**DOLNY
ŚLĄSK**

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2013

ISSN 1899-3192
ISBN 978-83-7695-362-5

Wersja pierwotna: publikacja drukowana
Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	9
Iwona Bąk , Badanie poziomu atrakcyjności turystycznej powiatów województwa zachodniopomorskiego z wykorzystaniem wielowymiarowej analizy korespondencji.....	11
Marlena Bednarska , Budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru – wyzwanie dla przedsiębiorstw turystycznych.....	22
Krzysztof Borodako, Jadwiga Berbeka, Michał Rudnicki , Analiza wykorzystywania wybranych usług biznesowych przez polskie przedsiębiorstwa turystyczne.....	31
Krzysztof Borodako , Konsultacje biznesowe w kontekście współpracy małopolskich firm turystycznych.....	41
Jacek Borzyszkowski , Współczesne wyzwania <i>destination management organizations</i> (DMO).....	49
Maciej Dębski , Wpływ postrzegania działań proekologicznych hotelu przez turystów na skłonność do wdrażania zasad zrównoważonego rozwoju.....	58
Diana Dryglas , Analiza SWOT w obszarze funkcji uzdrowskiej Krynicy-Zdroju jako instrument kształtowania strategii marketingu terytorialnego.....	67
Grzegorz Golebski , Kondycja finansowa organizatorów turystyki w Polsce w latach 2007-2011.....	78
Aleksandra Grobelna , Uwarunkowania kreatywności czynnika ludzkiego w przedsiębiorstwie hotelowym.....	93
Marian Gúčik, Tomáš Gajdošík , Vzťahy spolupráce v cestovnom ruchu v regióne Vysoké Tatry.....	105
Małgorzata Januszewska , Proces prywatyzacji przedsiębiorstw uzdrowskich w Polsce.....	116
Maja Jedlińska , Strategie rozwoju w systemach hotelowych.....	127
Małgorzata Jędrasiak , Innowacyjność w hotelarstwie na przykładzie wybranych hoteli Dolnego Śląska.....	140
Joanna Kizielewicz , Współpraca na rzecz rozwoju turystyki morskiej w województwie pomorskim.....	150
Renata Krukowska, Ewa Skowronek, Andrzej Tucki , Działania innowacyjne branży turystycznej województwa lubelskiego w zakresie rozwoju oferty turystycznej.....	161
Beata Meyer , Funkcja turystyczna a zrównoważony rozwój obszarów nadmorskich na przykładzie gmin województwa zachodniopomorskiego ..	170

Jolanta Mirek , Rola marketingu terytorialnego we wdrażaniu koncepcji zrównoważonego rozwoju w polskich uzdrowiskach	179
Marcin Molenda , Narzędzia motywowania pracowników w przedsiębiorstwie gastronomicznym	188
Arkadiusz Niedziółka , Współpraca instytucjonalna w zakresie promocji agroturystyki w województwie małopolskim	196
Marcin Olszewski , Strategie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach hotelarskich – implikacje dla konkurencyjności przez jakość	205
Aleksander Panasiuk , Ocena zaangażowania gmin w pozyskiwanie środków Unii Europejskiej w zakresie gospodarki turystycznej	214
Daniel Puciato , Uwarunkowania wdrażania innowacji w przedsiębiorstwach hotelowych z Wrocławia	223
Michał Rudnicki , Wykorzystanie aplikacji mobilnej jako innowacyjnego kanału komunikacji przedsiębiorstw rynku turystycznego z konsumentami na przykładzie Kopalni Soli „Wieliczka”	235
Kristina Šambronská , GAP model as one possibility of evaluating hotel service quality	247
Bogusław Stankiewicz, Julia J. Sienkiewicz , Kluczowe czynniki pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw sektora turystyki uzdrowiskowej w Polsce – studium na przykładzie województwa zachodniopomorskiego ...	255
Łukasz Stokłosa, Jan Krupa, Łukasz Wątroba , Portal internetowy jako narzędzie komunikacji i promocji obszarów recepcji turystycznej – analiza porównawcza na przykładzie województwa podkarpackiego i szwajcarskiego kantonu Ticino	265
Tomasz Studzieniecki , Współpraca na rzecz rozwoju turystyki na pograniczu polsko-rosyjskim	276
Joanna Szczęсна , Możliwości rozwoju turystyki zrównoważonej na obszarze województwa lubelskiego	285
Dawid Szutowski , Generatory wartości w przedsiębiorstwach hotelowych ...	297
Elżbieta Szymańska , Innowacyjność procesowa organizatorów turystyki w świetle badań jakościowych	307
Agnieszka Ulfik , Rola samorządów terytorialnych w kształtowaniu turystyki w regionach	316
Edward Wiśniewski , Ocena atrakcyjności turystycznej powiatów województwa zachodniopomorskiego	324
Zbigniew Zontek , Źródła innowacyjności przedsiębiorstw turystycznych w regionie	335
Michał Żemła , Konkurencyjność obszarów turystycznych – od współpracy wewnątrzregionalnej do współpracy międzyregionalnej. Aspekty teoretyczne	345

Summaries

Iwona Bąk , Application of correspondence analysis in the analysis of tourist attractiveness of counties of West Pomeranian Voivodeship.....	21
Marlena Bednarska , Employer branding as a challenge for tourism enterprises	30
Krzysztof Borodako, Jadwiga Berbeka, Michał Rudnicki , The analysis of use of selected business services by Polish tourism enterprises.....	40
Krzysztof Borodako , Business consultations among Małopolska's tourism firms	48
Jacek Borzyszkowski , Present-day challenges for Destination Management Organizations (DMO).....	57
Maciej Dębski , Hotels and sustainable development of the region-fiction, possibility or necessity	66
Diana Dryglas , SWOT analysis in the area of Krynica-Zdrój spa function as an element of the territorial marketing strategy formation.....	77
Grzegorz Golebski , Financial condition of tourism organisers in Poland in the period 2007-2011	92
Aleksandra Grobelna , Determinants of the human resources' creativity in the hotel enterprise	104
Marian Gúčík, Tomáš Gajdošík , Tourism cooperative relations in the region of high Tatras	115
Małgorzata Januszewska , The process of spa enterprises privatization in Poland.....	126
Maja Jedlińska , Development strategies in hotel systems.....	138
Małgorzata Jędrasiak , Innovation in Polish hotel business on a basis of Lower Silesia hotels	149
Joanna Kizielewicz , Cooperation for the development of marine tourism in Pomeranian Voivodeship	160
Renata Krukowska, Ewa Skowronek, Andrzej Tucki , Innovation of the tourism stakeholders in product development as exemplified by Lublin Voivodeship	169
Beata Meyer , Tourism function and sustainable development of the seaside areas on the example of West Pomeranian Voivodeship's communes	178
Jolanta Mirek , Role of territorial marketing in implementing the concept of sustainable development in Polish health resorts	187
Marcin Molenda , Tools for motivating employees in a gastronomic company.	195
Arkadiusz Niedziółka , Institutional cooperation in the range of agritourism promotion in Małopolska Voivodeship.....	204
Marcin Olszewski , Knowledge management strategies in hospitality enterprises – implications for competing by quality	213

Aleksander Panasiuk , Evaluation of engagement of municipalities in raising European Union funds for tourism economy	222
Daniel Puciato , Determinants of innovation implementation in hotel enterprises located in Wrocław	234
Michał Rudnicki , Use of mobile applications as an innovative channel of communication between tourism businesses and consumers. Case study: Wieliczka Salt Mine's mobile apps.....	245
Kristina Šambronská , Model GAP jako jedna z możliwości szacowania jakości usług hotelowych	254
Bagusław Stankiewicz, Julia J. Sienkiewicz , Key factors of competitive position of health tourism enterprises in Poland – study on the example of West Pomeranian Voivodeship.....	264
Łukasz Stokłosa, Jan Krupa, Łukasz Wątroba , Internet portal as a communication and promotion tool of tourism destinations – a comparative analysis on the example of Subcarpathian Voivodeship and the Canton of Ticino.....	275
Tomasz Studzeniecki , Cooperation for tourism development on Polish Russian border.....	284
Joanna Szczęsna , Capabilities of sustainable tourism development Lublin Voivodeship	296
Dawid Szutowski , Value drivers in hotel companies	306
Elżbieta Szymańska , Process innovativeness of tour operators in the light of qualitative surveys.....	315
Agnieszka Ulfik , The role of local governments in the creation of tourism in regions	323
Edward Wiśniewski , Evaluation of tourist attractiveness of West Pomerania counties.....	334
Zbigniew Zontek , Sources of innovation of tourist enterprises in a region	344
Michał Żemła , Competitiveness of tourist areas – from intra to inter-destination cooperation. Theoretical aspects.....	355

Aleksandra Grobelna

Akademia Morska w Gdyni

UWARUNKOWANIA KREATYWNOŚCI CZYNNIKA LUDZKIEGO W PRZEDSIĘBIORSTWIE HOTELOWYM

Streszczenie: Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie wiodących uwarunkowań i działań menedżerskich wspierających kreatywność personelu przedsiębiorstwa hotelowego. Podstawowym problemem badawczym jest poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, jakie uwarunkowania środowiska pracy i inicjatywy menedżerskie motywują pracowników do kreatywnego wysiłku. Oczekiwane rezultaty niniejszych badań to rozszerzenie wiedzy na temat zarządzania zasobami ludzkimi, w szczególności roli i znaczenia motywacji wewnętrznej w kształtowaniu i umacnianiu kreatywności pracowników branży hotelowej. W zakresie aplikacyjnym zaś dostarczą informacji, jak zarządzać organizacją, by sprzyjać twórczym zachowaniom personelu hotelowego. Zastosowane metody badawcze to krytyczna analiza literatury przedmiotu, w tym analiza opracowań i raportów z badań empirycznych w omawianej tematyce.

Słowa kluczowe: pracownicy hotelu, kreatywność, motywacja wewnętrzna, środowisko.

1. Wstęp

Rosnące wymagania rynku wymuszają konieczność elastycznego reagowania usługodawcy na nieustannie zmieniające się potrzeby nabywców i otoczenie rynkowe. Dlatego też we współczesnym biznesie kreatywność odgrywa szczególną rolę i jawi się jako wiodące uwarunkowanie długotrwałego sukcesu organizacji [Çekmecelioğlu, Günsel 2011; Wong, Pang 2003], która umiejętnie reaguje i elastycznie dostosowuje się do pojawiających zmian, przekształcając je w szanse i sposobności dla wzrostu biznesu.

Wszystkie innowacje zaczynają się jednak od kreatywnych pomysłów [Amabile i in. 1996]. Szczególną rolę w procesie generowania i wdrażania nowych, innowacyjnych idei odgrywają zasoby ludzkie. Zwłaszcza pracownicy liniowi, mając intensywny kontakt z gośćmi, często dostarczają oryginalnych i wartościowych rozwiązań, usprawniających i doskonalących proces obsługi. W związku z powyższym przewagę na rynku osiągną te hotele, które umiejętnie motywują personel w kierunku

ku kreatywności, a to jest możliwe tylko wówczas, gdy kadra menedżerska stworzy optymalne warunki i klimat sprzyjający rozwojowi potencjału twórczego zasobów ludzkich.

2. Kreatywność i jej komponenty

Kreatywność jest procesem bardzo złożonym i definiowanym z różnych perspektyw [Kłos 2010]. Określana jest jako umiejętność i twórcza postawa, szczególnie istotna w obliczu rozwiązywania problemów oraz w podejmowaniu trafnych decyzji [Nowacki 2004]. To tworzenie pomysłów, które są zarówno nowe, jak i adekwatne (właściwe, użyteczne, wartościowe) [Manstead, Hewstone 2001]. To zdolność człowieka do twórczego myślenia lub, w szerszym ujęciu, do kreowania czegoś nowego [Kłos 2010]. Jednak współcześni teoretycy wysunęli tezę, że kreatywność to zachowanie będące wynikiem konkretnego układu cech osobowości, zdolności poznawczych i czynników środowiskowych [Manstead, Hewstone 2001]. Osoby kreatywne są niezależne w myśleniu, nie kierują się narzuconymi wzorcami i opiniami innych, cechuje je ciekawość otoczenia i świata, podważanie *status quo* i szerokie zainteresowania [Jerzyk i in. 2004]. Chętnie podejmują ryzyko, a mając szerokie horyzonty myślowe, rozpatrują problemy wieloaspektowo [Jerzyk i in. 2004].

Literatura przedmiotu sugeruje, że kreatywność osoby jest funkcją trzech komponentów [Amabile 1997, Amabile 1998, Amabile 1996, za: Jerzyk 2007]:

- **Wiedza** – m.in. związana z dziedziną (proceduralna, techniczna i intelektualna), specjalne talenty umiejętności odnoszące się do danej dziedziny itp.
- **Umiejętności kreatywnego myślenia** – to właściwy styl poznawczy, zdolność łączenia pomysłów w nowe kombinacje, nowe perspektywy i spojrzenie na problem, sprzyjający styl pracy.
- **Motywacja** – to m.in. postawa wobec zadania; determinuje, w jakim stopniu człowiek w pełni zaangażuje swoją wiedzę i umiejętności, by służyły kreatywnemu działaniu. Ktoś, kto nie jest zmotywowany, nie wykorzystuje swoich możliwości, nie wkłada w daną aktywność odpowiedniego wysiłku [Manstead, Hewstone 2001]. Przy braku motywacji praca nie zostanie wykonana, a pozostałe dwa komponenty, tj. wiedza i kreatywne umiejętności, będą niewykorzystane albo skierowane gdzie indziej [Amabile 1998].

Nawet jeśli wiedza związana z daną dziedziną będzie na wysokim poziomie, to trudno o kreatywność, jeśli człowiek nie posiada umiejętności kreatywnego myślenia [Amabile 1997]. Z drugiej strony, kreatywne umiejętności bez technicznej czy operacyjnej kompetencji i wiedzy w danej dziedzinie nie pomogą w kreatywnym rozwiązaniu problemów pracy [Wong, Pang 2003]. Warto natomiast podkreślić, iż do pewnego stopnia silna motywacja wewnętrzna może nadrobić pewien niedostatek pozostałych komponentów kreatywności [Amabile 1997]. Podsumowując, kreatywny pracownik potrzebuje zarówno wiedzy i doświadczenia, jak i motywacji [Jerzyk 2007].

3. Motywacja a kreatywność

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że wiele dotychczasowych badań skupiających się na relacji pomiędzy kreatywnością a motywacją dowodzi coraz większego zainteresowania rolą zmiennych motywacyjnych, odnoszących się do motywacji wewnętrznej i zewnętrznej [m.in. Amabile 1997, Amabile 1998; Wong, Pang 2003; Wong, Ladkin 2008].

Motywacja wewnętrzna to podejmowanie działania dla niego samego [Manstead, Hewstone 2001], uwarunkowane m.in. przez głębokie zainteresowanie, ciekawość, zaangażowanie, a także osobiste poczucie wyzwania i spełnienia [Amabile 1997]. Osoby zmotywowane wewnętrznie są całkowicie zaangażowane i silnie zaangażowane w pracę, która jest połączeniem pasji, sprawia im autentyczną przyjemność, stanowiąc swoiste wyzwanie. Motywacja zewnętrzna to podejmowanie działania dla osiągnięcia celu zewnętrznego [Manstead, Hewstone 2001]; źródłem jej wzrostu będzie m.in. nastawienie na osiąganie nagród, ocena czy zewnętrzne zakazy (czynniki niewynikające z zadania) [Jerzyk 2007].

Chociaż kombinacje zmiennych motywacyjnych są powszechne, to zwykle jedna z nich jest dominująca. Kreatywności sprzyja sytuacja, kiedy jesteśmy zmotywani głównie wewnętrznie [Amabile 1997]. Przy czym motywacja ta wzrasta wraz pozytywnym nastawieniem do zadania: zainteresowaniem, zaangażowaniem, ciekawością lub wyzwaniem [Jerzyk 2007]. Siła motywacji wewnętrznej jest tak wielka, że samo myślenie o wewnętrznych powodach realizacji zadania może być wystarczające, by podnieść kreatywność działania [Greer, Levine 1991, za: Wong, Ladkin 2008]. Badania dowiodły, że jednostki silnie zmotywowane wewnętrznie wykonują bardziej kreatywną pracę niż te, które się jej podjęły dla zewnętrznych powodów [Amabile 1997, Amabile 1998]. Zauważono wręcz, że kiedy zewnętrzna motywacja wzrasta, wewnętrzna się obniża [Amabile 1997]. Wynika to z faktu, że zewnętrzne bodźce redukują wewnętrzne zainteresowanie zadaniem, co prowadzi do osłabienia kreatywności [Wong, Ladkin 2008]. Osoby zewnętrznie motywowane polegają bardziej na konwencjonalnych, mniej kreatywnych rozwiązaniach, nie są wystarczająco pochłonięte i zaangażowane, by szukać nowych pomysłów [Wong, Ladkin 2008]. Tymczasem potrzeba osiągnięcia stanowi istotny bodziec motywacji wewnętrznej [Kluczek 2011]. Ponadto zewnętrzne naciski, postrzegane jako forma kontroli lub manipulowania zachowaniami pracowników, istotnie obniżają motywację wewnętrzną (*controlling extrinsic motivators*) [Amabile 1997].

Pozytywny wpływ motywacji wewnętrznej podkreślają m.in. badania przeprowadzone wśród pracowników liniowych w hotelach północnego Cypru [Karatepe, Uludag 2007]. Dowiodły one, że wewnętrzna motywacja pozytywnie oddziałuje na zaangażowanie i satysfakcję z pracy, a negatywnie na emocjonalne wyczerpanie.

Na podstawie licznych badań sformułowano główną zasadę dotyczącą znaczenia motywacji wewnętrznej dla kreatywności (Intrinsic Motivation Principle of Creativity), która mówi, że ludzie są bardziej kreatywni, gdy są przede wszystkim wewnętrznie

nie zmotywowani poprzez zainteresowania, przyjemność, satysfakcję i wyzwania, które stwarza praca sama w sobie, a nie przez zewnętrzne naciski, dające poczucie funkcjonowania w kontrolowanych warunkach [Amabile i in. 1996, Amabile 1998]. Dowiedziono jednak istnienia synergii motywacyjnej, co oznacza, że pewne formy motywacji zewnętrznej (np. zewnętrzne nagrody/*feedback*, postrzegane m.in. jako uznanie dla kompetencji osoby) mogą pozytywnie łączyć się z motywacją wewnętrzną, wspierając kreatywność – są to tzw. synergiczne motyvatory zewnętrzne [Amabile 1997]. Stąd też sugeruje się, by umiejętnie kontrolować motywację wewnętrzną, gdyż może ona sprzyjać kreatywności, zwłaszcza gdy motywacja wewnętrzna jest na wyższym poziomie [Amabile 1996, za: Jerzyk 2007]. Należy przy tym pamiętać, że szukanie rozwiązań dla określonego w sposób motywujący zadania będzie skutkowało znacznie większym wysiłkiem i wytrwałością w procesie kreatywności [Jerzyk 2007].

W badaniach nad motywacją personelu hotelowego w wielu przypadkach odniesiono się do 9 motywatorów Kovacha (*job-related motivators*), do których należą:

- 1) docenienie za wykonaną pracę,
- 2) poczucie zaangażowania,
- 3) życzliwa pomoc w problemach osobistych,
- 4) interesująca praca,
- 5) szanse na awans i rozwój,
- 6) lojalność względem pracowników,
- 7) bezpieczeństwo pracy(zatrudnienia),
- 8) dobre zarobki,
- 9) dobre warunki pracy,
- 10) taktowne dyscyplinowanie [Kovach 1997].

Czynniki te podzielono na wewnętrzne (1-6) i zewnętrzne (7-10), przy czym – nawiązując do dwuczynnikowej teorii Herzberga – wewnętrzne w swej istocie podobne są do czynników motywacyjnych (*motivating factors*), których spełnienie prowadzi do satysfakcji z pracy, zewnętrzne zaś do czynników higieny (*hygiene factors*), prowadzących do dyssatisfakcji, jeśli nie są spełnione [Kovach 1987; Wong, Ladkin 2008]. Okazuje się, że pracownicy wskazują w swych preferencjach zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne motyvatory powiązane z pracą (choć każdy ma swoje priorytety w tym względzie).

Skuteczność systemu motywacji wymaga dużej wrażliwości menedżerskiej na zróżnicowane potrzeby różnych grup pracowników. Zauważa się jednak, iż szczególnego znaczenia w rankingu motywatorów nabiera wynagrodzenie. W pewnym stopniu może to wynikać z sugestii, że branżę hotelarską charakteryzują względnie niskie płace, niskie bezpieczeństwo zatrudnienia, praca zmianowa, długie i nietypowe godziny pracy itp. [Byrne 1986; Lee-Ross 1993, za: Kaithapalli, Gundala 2009; Karatepe, Aleshinloye 2009; Kim i in. 2007]. Niewysokie zarobki mogą więc być powodem ustalenia priorytetu dobrej płacy i wyrazem frustracji, której doświadczają pracownicy [Simons, Enz 1995]. T. Weaver [1988] w swej

teorii (*Theory M*) podkreślił kluczową rolę bodźców pieniężnych w programach motywacyjnych, zwłaszcza dla pracowników niższego szczebla branży hotelowej [Charles, Marshall 1992].

Tabela 1. Preferencje motywacyjne pracowników branży hotelowej

Autorzy badań	Charakterystyka badań	Priorytety motywacyjne	Wybrane czynniki różnicujące preferencje motywacyjne badanych
Charles i Marshall 1992	Karaiby (wyspy Bahama): 225 pracowników, 7 hoteli	1) dobre zarobki 2) dobre warunki pracy 3) uznanie i pochwała	wiek, długość zatrudnienia na danym stanowisku, poziom organizacyjny
Simons i Enz 1995	Kanada i USA: 278 pracowników, 12 hoteli	1) dobre zarobki 2) bezpieczeństwo zatrudnienia 3) szanse na awans i rozwój	wiek, departamenty hotelu
Siu, Tsang, Wong 1997	Hongkong: 1245 pracowników, 64 hotele	1) szanse na rozwój i awans 2) lojalność względem pracowników 3) dobre zarobki	niewielkie różnice w zależności od departamentów hotelu
Kaithapalli i Gundala 2009	Cypr: 351 pracowników sezonowych, 27 hoteli	1) dobre zarobki, 2) interesująca praca 3) uznanie dla pracy	wiek, doświadczenie, departamenty hotelu

Źródło: opracowanie na podstawie: [Charles, Marshall 1992; Simons, Enz 1995; Siu i in. 1997; Kaithapalli, Gundala 2009].

Należy jednak podkreślić, że dobre wynagrodzenie może być postrzegane nie tyle w kontekście materialnej wartości nagrody, ile interpretowane jako korzyści wynikające z publicznego uznania i podniesienia własnej wartości, i w tym znaczeniu zewnętrzna nagroda (w postaci dobrych zarobków) jako forma feedbacku może zwiększyć wewnętrzną motywację osoby [Kaithapalli, Gundala 2009; Wiley 1997]. Można zatem dojść do wniosku, że nie fakt nagrody, lecz sposób jej postrzegania przez pracowników czyni różnicę [Amabile 1997].

Jednak związek pomiędzy kreatywnością a motywacją w branży hotelowej wydaje się wciąż zaniedbany, tymczasem w praktyce jawi się jako szczególnie ważny [Wong, Pang 2003]. Tym bardziej że kreatywność jest ściśle powiązana z motywacją, stąd te same zmienne, które umacniają motywację wewnętrzną, są także związane z kreatywnością, organizacja może zatem w efektywny sposób jednocześnie wpływać na motywację i na kreatywne działanie [Ambrose, Kulik 1999]. Badania przeprowadzone wśród pracowników hoteli w Hongkongu (983 respondentów) potwierdziły, że dobre zarobki oraz szansa na rozwój/awans są szczególnie cenione przez pracowników [Wong, Ladkin 2008]. Jednak co ważne, analizy dowiodły istnienia zależności pomiędzy kreatywnością pracowników a motywatorami pracy.

Wykazały zwłaszcza pozytywny związek między wewnętrznymi motywatorami pracy a podejmowaniem ryzyka, co oznacza, że spełnienie wewnętrznych czynników pracy (kluczowych dla satysfakcji pracownika) zwiększa ich skłonność do podejmowania ryzyka, a co za tym idzie – ich kreatywność w miejscu pracy [Wong, Ladkin 2008].

Interesujące byłoby zbadanie priorytetów motywacyjnych wśród pracowników hoteli w Polsce i ich postrzegania przez kadre menedżerską, by stwierdzić, czy istnieje ewentualna luka między rankingiem motywatorów dokonany przez personel a ich percepcją przez kadre oraz czy ewentualna rozbieżność może mieć wpływ na kreatywność pracowników.

4. Uwarunkowania środowiska pracy a kreatywność

4.1. Czynniki otoczenia pobudzające kreatywność

Mimo że część motywacji wewnętrznej wynika z osobowości człowieka, to jednak badania dowodzą, że środowisko pracy ma znaczący wpływ na motywację [Amabile 1997, Amabile 1998]. Nawet jego subtelne zmiany mogą istotnie wzmocnić motywację wewnętrzną [Amabile 1998]. Otoczenie pobudzające do kreatywności składa się z czynników, które są pozytywnie powiązane z kreatywną pracą i jej efektami [Amabile 1997]. Kluczowymi stymulantami kreatywności są m.in.: wsparcie organizacji, przełożonych, wsparcie grupy, autonomia wyzwania pracy czy wystarczające zasoby [Amabile i in. 1996, Amabile 1997, Amabile 1998]

Organizacja może wspierać pracowników w ich twórczym działaniu m.in. poprzez sprawiedliwą, konstruktywną ocenę pomysłów, a także nagrody i uznanie dla kreatywnej pracy. Organizacja wspierająca podkreśla wartość kreatywnego wysiłku na wszystkich szczeblach zarządzania, zapewnia przepływ pomysłów, komunikację, wymianę informacji oraz współpracę w kontekście całej organizacji.

W umacnianiu kreatywności istotne znaczenie ma także wsparcie przełożonych, którzy doceniają kreatywny wysiłek swoich podwładnych, niezależnie od tego, czy zakończył się sukcesem, czy nie, okazują szacunek i zaufanie. Szczególnie ważne są tu otwarte relacje i komunikacja. Umiejętne wsparcie menedżerskie powoduje, że ludzie są mniej podatni na lęk przed negatywną krytyką, a zachęceni do podejmowania ryzyka, uwalniają swój potencjał twórczy. Warto dodać, że przekonanie menedżerów o dużych możliwościach kreatywnych podwładnych i ufność w ich umiejętności twórcze często stanowią podstawę ich większej kreatywności [Jerzyk 2007]. Ważny jest także profesjonalny, zorientowany na pracę *feedback*, który ma istotne znaczenie dla satysfakcji, a tym samym motywacji pracownika.

W stymulowaniu kreatywności szczególną rolę odgrywa także wsparcie grupy, której członkowie komunikują się bez przeszkód, dzielą się wiedzą, są otwarci na nowe pomysły i konstruktywnie je kwestionują. Ważna jest wzajemna pomoc i zaufanie oraz autentyczne zaangażowanie w pracę. Grupa w swym kreatywnym wysiłku

zyskuje przewagę nad indywidualnym pracownikiem, który nie dysponuje taką różnorodnością poglądów, wiedzy, talentów czy doświadczeń [Jerzyk 2007].

Kluczową rolę w umacnianiu motywacji wewnętrznej odgrywa także pozytywne wyzwanie, jakie stawia praca. Będzie to jednak możliwe tylko w sytuacji właściwego dopasowania pracownika (jego wiedzy, kompetencji, umiejętności) do zadań, tylko wówczas będzie on mógł w pełni wykorzystywać i poszerzać swoje zdolności [Amabile 1998]. Tym, co zabija kreatywność, jest brak informacji wśród kadry o potencjale pracowników i ich intuicyjne dopasowanie do zadań i obowiązków. W rezultacie nie mogąc się w pełni realizować, pracownicy czują się albo znudzeni pracą, albo nią przytłoczeni i przerażeni utratą kontroli [Amabile 1998].

Badania empiryczne udowodniły także istotne znaczenie autonomii jako uwarunkowania dla kreatywności [Çekmecelioğlu, Günsel 2011]. Okazuje się bowiem, że kreatywność pracy wzrasta w sytuacji, gdy pracownicy sami mogą zdecydować, jak realizować powierzone im zadania, przy jasno postawionych celach [Amabile 1998]. Takie poczucie autonomii podnosi wewnętrzną motywację, pracownicy bowiem mogą elastycznie wykorzystywać specyficzne umiejętności i doświadczenia, jednocześnie mając poczucie kontroli nad własną pracą.

Wong i Pang [2003] zbadali 288 osób w hotelach Hongkongu i zidentyfikowali pięć wiodących motywatorów pracy, które w percepcji menedżerów i kierowników hoteli oddziałują na kreatywność, jednocześnie sugerując rekomendacje dla jej wzmocnienia. W toku badań wyłoniono takie wymiary, jak (według ważności):

- 1) szkolenia i rozwój,
- 2) wsparcie i motywacja z góry (od menedżerów, przełożonych),
- 3) otwarta polityka,
- 4) uznanie dla kreatywnego wysiłku i osiągnięć pracowników.
- 5) autonomia i elastyczność [Wong, Pang 2003].

Natomiast badania przeprowadzone na Tajwanie wśród 185 pracowników hoteli potwierdziły istnienie pozytywnej zależności między kulturą organizacji zorientowaną na innowacje (*service innovation culture*) a innowacjami, definiowanymi jako nowe i użyteczne pomysły dostarczone przez pracowników hoteli, które podniosły efektywności usług [Chen 2011]. Analizy dowiodły, że czynniki środowiskowe oddziałują silniej niż osobowościowe (proaktywna osobowość) na zachowania pracowników sprzyjające innowacjom. Potwierdziły również, że pracownicy hotelu, którzy z autentycznym zapalem, entuzjastycznie i wspólnie zdeterminowani są do działań, mają nowe i przydatne pomysły sprzyjające doskonaleniu usług [Chen 2011].

Oczywiście, w interpretacji powyższych wyników należy uwzględnić otoczenie społeczno-kulturowe respondentów, stąd interesujące byłoby podjęcie podobnych badań w Polsce i porównanie rezultatów, także w kontekście różnic międzykulturowych.

4.2. Bariery i utrudnienia dla kreatywności

W wielu badaniach nad kreatywnością dostrzegano przesunięcie uwagi w kierunku jej pozytywnych uwarunkowań, natomiast w nieco mniejszym stopniu skoncentro-

wano na barierach i ograniczeniach kreatywności [Amabile i in. 1996, Jerzyk 2007]. Odniesienie do uwarunkowań kreatywności w kontekście tak pozytywnego, jak i negatywnego oddziaływania daje wszechstronny pogląd na istotę zjawiska.

Działania, które skutecznie hamują kreatywność, to postrzeganie pomysłów pracowników w kategoriach sceptycznych i ich ostra krytyka [Amabile 1998]. Środowiskowe bariery to także niewłaściwy system nagród i ocen, brak autonomii czy niewystarczające zasoby [Wong, Ladkin 2008]. Kreatywność osłabiają też wewnętrzne konflikty i plotki, utrudniające komunikację i współpracę w firmie [Amabile 1998]. Dowiedziono, że konflikty w miejscu pracy mogą prowadzić do różnych emocjonalnych reakcji, jak lęk, depresja, frustracja [Spector, Jex 1998]. Choć z drugiej strony twórcze podejście do konfliktów pozwala na ujawnienie istotnych kwestii, rozładowanie, zmotywowanie do zmian i powstanie nowej jakości relacji, a w konsekwencji – nawet oryginalnych pomysłów usługowych [Lipka i in. 2011]. Istotnym hamulcem dla kreatywności jest także zakaz przeprowadzania burzy mózgów, karanie pomyłek, eliminacja osób myślących inaczej czy brak budżetu na szkolenia/treningi, postrzeganie kreatywności jako swoistego „talentu, którego nie da się nauczyć” [Jerzyk i in. 2004]. Należy unikać rygorystycznej kontroli i nadmiaru formalnych struktur oraz procedur [Amabile 1997]. Literatura przedmiotu sugeruje [Adler, Borys 1996], że biurokracja obniża satysfakcję z pracy i zaangażowanie oraz ogranicza innowacyjność [Raub 2008], a badania w hotelach w Szwajcarii dowiodły, że centralizacja organizacji istotnie ogranicza m.in. spontaniczne i innowacyjne zachowania pracowników (w tym wyrażanie opinii, sugerowanie zmian i modyfikacji w kierunku konstruktywnych przemian i in.) [Raub 2008].

Kreatywność osłabiana jest także przez nadmierne obciążenie pracą czy presję czasu [Amabile 1997, Amabile 1998]. Jednak w niektórych sytuacjach, zwłaszcza jeśli praca daje szczególną przyjemność, pewien stopień obciążenia wcale nie musi wiązać się ze stresem i z niepokojem [Spector, Jex 1998]. Podobnie presja czasu może być pozytywnym uwarunkowaniem pobudzającym motywację wewnętrzną, zwłaszcza gdy wynika ona z ważności i pilności problemu [Amabile i in. 1996, Amabile 1998, Jerzyk 2007]. W określonych sytuacjach właśnie przymus czy napięcia mogą uruchomić kreatywne procesy [Wieke 2007]. Nie można zatem jednoznacznie stwierdzić, że jakiś czynnik sprzyja kreatywności, a inny ją hamuje; wydaje się, że o kierunku oddziaływania może decydować m.in. kontekst konkretnej sytuacji zadaniowej [Jerzyk 2007].

5. Implikacje dla kadry zarządzającej

Kadra menedżerska informuje i przypomina o potrzebie kreatywności, a dzięki swoim umiejętnościom i dostarczaniu wciąż nowych impulsów i bodźców inicjuje wśród pracowników potrzebę bycia twórczym [Jerzyk 2007]. W literaturze sugeruje się następujące rekomendacje pod rozwagę menedżerów przedsiębiorstw hotelowych:

1) przedsiębiorstwo musi być zorientowane na kreatywność, która jest jasno komunikowana, pozytywnie stymulowana i wspierana w działaniach całej organizacji;

2) uprawomocnienie pracowników do kreatywności powinno być rzeczywiste, a nie pozorne – pozostawienie pracownikom autonomii, która pozwala, by w sposób naturalny i spontaniczny wykorzystywali swój potencjał twórczy;

3) tolerancja dla niepewności – akceptacja eksperymentowania, zachęcanie do podejmowania ryzyka, przy czym ewentualne błędy należy traktować jako doświadczenie i sposobność do nauki;

4) uznanie kreatywnego wysiłku personelu niezależnie od wdrożenia pomysłu – wzmacnia to inicjatywę do dalszego podejmowania prób w twórczym działaniu;

5) poszukiwanie pozytywnych aspektów w pomysłach pracowników i ich rozwijanie [Wieke 2007] – warto w pierwszej kolejności szukać powodów, dla których idea mogłaby być dalej rozwijana, niż przyczyn, dla których należy ją odrzucić [Amabile 1998];

6) spotkania z pracownikami – różne perspektywy spojrzenia na problem, połączenie wiedzy i doświadczeń wielu osób często prowadzi do ekscytujących i cennych rozwiązań; ludzie wpadają na lepsze pomysły, kiedy są pobudzani do myślenia w wyniku kontaktu z innymi i ich koncepcjami [Kluczek 2011];

7) źródłem i stymulacją dla nowych pomysłów bywają sami klienci, których opinie, spostrzeżenia często służą inspiracji i naprowadzają na ciekawe rozwiązania.

Reasumując, już na etapie rekrutacji należy pozyskać kadrę o szerokich umiejętnościach, ale i wysokim stopniu motywacji wewnętrznej, umacnianej poprzez optymalnie zaprojektowane środowisko pracy, by w rezultacie pracownicy robili to, co lubią i lubili to, co robią [Amabile 1997]. Interesujące byłoby ustalenie, w jakich dziedzinach dana osoba ma największy potencjał kreatywny, by właściwie dopasować ją do zadań i wykorzystać to w organizacji [Jerzyk 2007].

6. Proponowane kierunki dalszych badań

Silna ekspozycja pracy ludzkiej oraz liczne interakcje z klientami stanowią istotny bodziec dla kreatywności, z drugiej strony powodują, iż personel kontaktowy w sposób szczególny narażony jest na wypalenie zawodowe; w badaniach i literaturze przedmiotu problematyce tej poświęca się coraz więcej uwagi [m.in. Karatepe, Aleshinloye 2009; Karatepe, Uludağ 2007; Kim i in. 2007; Kim i in. 2009]. W tej sytuacji interesujące byłoby zbadanie zależności pomiędzy kreatywnością a wypaleniem zawodowym. Warto byłoby postawić pytanie: czy pracownicy podejmujący kreatywny wysiłek są w mniejszym stopniu zagrożeni wypaleniem zawodowym, czy też odwrotnie? Próba odpowiedzi na to pytanie mogłaby stać się przedmiotem dalszych badań empirycznych.

7. Podsumowanie

Innowacje inicjowane są przede wszystkim przez osoby kreatywne, zwłaszcza pracowników pierwszej linii [Orfila-Sintes, Mattsson 2009]. Istotne zatem wydaje się zrozumienie, jakie uwarunkowania i praktyki menadżerskie sprzyjają kreatywności zasobów ludzkich, przesadzając tym samym o rodzaju otrzymywanych pomysłów [Jerzyk 2007]. Pamiętać przy tym należy, że do kreatywnego wysiłku stymuluje przede wszystkim motywacja wewnętrzna. Literatura dowodzi, że pozytywne oddziaływanie pojawi się, jeżeli pracownicy mają dostęp do źródeł informacji, formy wymiany pomysłów realizowane są na różnych płaszczyznach, styl kierowania nie stwarza autorytatywnej presji dopasowania, a dzielenie się wiedzą obejmuje wszystkie płaszczyzny przedsiębiorstwa [Wieke 2007]. Wsparcie ze strony przełożonych i grupy pobudza kreatywność, należy jednak wyraźnie podkreślić, że prawdziwie wzmacnia ją polityka całej organizacji, której systemy, procedury i wartości jednoznacznie definiują i implementują priorytet kreatywności na każdym poziomie zarządzania i w każdym obszarze. Kreatywność utrwalona w powszechnej świadomości pracowników, umiejętnie stymulowana, warunkuje powstawanie nowych, wartościowych, podnoszących jakość usług rozwiązań oraz dostarcza konsumentom unikatowych doświadczeń i dodatkowych wartości, a hotelarzom licznych korzyści wynikających ze zdobycia trwałej przewagi rynkowej.

Literatura

- Adler P.S., Borys B., *Two types of bureaucracy. Enabling and coercive*, "Administrative Science Quarterly" 1996, vol. 41(1), s. 61-89.
- Amabile T.M., Conti R., Coon H., Lazenby J., Herron M., *Assessing the work environment for creativity*, "The Academy of Management Journal" 1996, vol. 39 (5), s. 1154-1184.
- Amabile T.M., *Creativity in Context*, Westview Press Inc., Oxford 1996.
- Amabile T.M., *How to Kill Creativity*, "Harvard Business Review" 1998, no. 76 (5), s. 77-87.
- Amabile T.M., *Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love And Loving What You Do*, "California Management Review" 1997, vol. 40, no. 1, s. 39-56.
- Ambrose M.L., Kulik C.T., *Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s*, "Journal of Management" 1999, vol. 25(3), s. 231-292.
- Byrne D., *Waiting For Change? Working in hotel and catering*, Low Pay Pamphlet No. 42, Low Pay Unit/GMB, London 1986.
- 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, no. 24, s. 889-895.
- Charles K.R., Marshall L.H., *Motivational preferences of Caribbean hotel workers: an exploratory study*, "International Journal of Contemporary Hospitality Management" 1992, vol. 4 (3), s. 25-29.
- Chen W.-J., *Innovation in hotel services: Culture and personality*, "International Journal of Hospitality Management" 2011, no. 30, s. 64-72.
- Greer M., Levine E., *Enhancing creativity performance in college students*, "Journal of Creative Behaviour" 1991, no. 25 (3), s. 250-255.

- Jerzyk E., Leszczyński G., Mruk H., *Kreatywność w biznesie*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2004.
- Jerzyk E., *Proces kreatywności i jego uwarunkowania w obszarze marketing*, Prace Habilitacyjne 33, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2007.
- Kaithapalli M.L., Gundala R.R., *Motivating Hospitality Industry Employees, A study of Cyprus*, "International Journal of Excellence in Tourism, Hospitality and Catering" 2009, vol. 2 (2), http://www.academia.edu/2012634/Motivating_Hospitality_Industry_Employees_A_Study_of_Cyprus, dostęp: 3.03.2013.
- Karatepe O.M., Aleshinloye K.D., *Emotional dissonance and emotional exhaustion among hotel employees in Nigeria*, "International Journal of Hospitality Management" 2009, no. 28, s. 349-358.
- Karatepe O.M., Uludag O., *Conflict, exhaustion and motivation: a study of frontline employees in Northern Cyprushotels*, "International Journal of Hospitality Management" 2007, vol. 3, no. 26, s. 645-665.
- 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, no. 28, s. 96-104.
- Kim H.J., Shin K.H., Umbreit W.T., *Hotel job burnout: The role of personality characteristics*, "Hospitality Management" 2007, vol. 2, no. 26, s. 421-434.
- Kłos Z., *Co tworzy Hommo Innovatora?*, „Problemy Jakości” 2010, nr 3, s. 11-15.
- Kluczek A., *Czynniki kształtujące motywacje własną innowatora*, „Problemy Jakości” 2011, nr 7, s. 11-15.
- Kovach K.A., *What motivates employees? Workers and Supervisors Give Different Answers*, "Business Horizons" 1997, no. 30 (5), s. 58-65.
- Lee-Ross D., *An investigation of 'Core Job Dimensions' amongst seaside hotel workers*, "International Journal of Hospitality Management" 1993, vol. 12, no. 2, s. 121-126.
- Lipka A., Król M., Winnicka-Wejs A., *Kreatywność i rutyna w działalności personalnej. Granice HR-owego kracjonizmu*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011.
- Manstead A.S.R., Hewstone M. (red.), *Encyklopedia Blackwella. Psychologia społeczna*, Blackwell-Publishers Ltd., wyd. pol. pod red. J. Czapińskiego, Wydawnictwo Jacek Santorski & Co., Warszawa 2001.
- Nowacki T.W., *Leksykon pedagogiki pracy*, Wydawnictwo i Zakład Poligrafii Instytutu Technologii Eksploatacji, Warszawa 2004.
- Orfila-Sintes F., Mattsson J., *Innovation behavior in the hotel industry*, "Omega. The International Journal of Management Science" 2009, no. 37, s. 380-394.
- 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, s. 179-186.
- Simons T., Enz C.A., *Motivating hotel employees*, "Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly" 1995, no. 36 (1), s. 20-27.
- Siu V., Tsang N., Wong S., *What motivates Hong Kong Hotel employees ?*, "Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly" 1997, no. 38 (5), s. 44-49.
- Spector P.E., Jex S.M., *Development of Four Self-Report Measures of Job Stressors and Strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constrains Scale, Quantitative Workload Inventory and Physical Symptoms Inventory*, "Journal of Occupational Health Psychology" 1998, vol. 3 (4), s. 356-367.
- Weaver T., *Theory M: Motivating with Money*, "Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly" 1998, vol. 29 (3), s. 40-45.
- Wieke T., *Kreatywność i Ty. Droga do pomysłowości w pracy*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007.
- Wiley C., *What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys*, "International Journal of Manpower" 1997, vol. 18, no. 3, 263-280.

- Wong S.C.-K., Ladkin A., *Exploring the relationship between employee creativity and job related motivators in The Hong Kong hotel industry*, "International Journal of Hospitality Management" 2008, no. 27, s. 426-437.
- Wong S., Pang I., *Motivators to creativity in the hotel industry – perspectives of managers and supervisors*, "Tourism Management" 2003, no. 24, s. 551-559.

DETERMINANTS OF THE HUMAN RESOURCES' CREATIVITY IN THE HOTEL ENTERPRISE

Summary: Creativity seems to be crucial competence of organization on the contemporary and changing hotel market. Therefore hotels need creative employees to initiate organizational innovation, especially front-line personnel, generating new and useful ideas improving quality and service performance. The aim of this study is to present the leading environment stimulants and managerial practices that enhance hotel employee creativity. However, undermining creativity impediments are also presented. The results of this study increase the knowledge in the field of human resources management in hospitality, in particular regarding the role and importance of internal motivation in enhancing creativity of the hotel employees. In terms of the application, they provide information how to manage the organization to foster creative behavior of the hotel staff.

Keywords: hotel employees, creativity, intrinsic motivation, work environment.