
Justyna Bereźnicka | justyna.bereznicka@gmail.com

Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Uniwersytet Jagielloński

ORCID ID: 0000-0002-8207-5318

Pozamaterialne narzędzia motywowania do pracy w ocenie pracowników branży hotelarsko-gastronomicznej

Extramaterial Motivational Factors according to Employees in Hotels and Gastronomy Sector

Abstract: This article presents the results and conclusions of studies on motivational factors of workers employed in organizations in hotels and gastronomy sectors in Kraków. The analysis was based on 118 questionnaires. One of the key findings of the study was that women and men are motivated by different factors in their work in these sectors, hence the need to devise different motivational strategies aimed at these two distinct groups. Another important conclusion of the study is that negative motivation is very ineffective. The article also comprises interviews with managers from the organizations in focus. The interviews were concentrated on specifics of devising motivational strategies for the hotels and gastronomy sectors. The article also diagnoses problems and challenges arising during the process of employee motivation in these sectors.

Key words: employee motivation, motivational strategies, management, hotels sector, gastronomy sector

Wprowadzenie

Zarządzanie organizacją wymaga nie tylko specjalistycznej wiedzy, nowoczesnych technik, ale przede wszystkim umiejętności współpracy z podwładnymi. Współcześnie pra-

cownicy są najważniejszym zasobem każdej organizacji i to od ich pracy, wiedzy czy zaangażowania zależy sukces tejże organizacji. Aby podwładni byli lojalni, czerpali satysfakcję z pracy oraz aby efektywnie wykorzystywali w pracy swoje zasoby, muszą być odpowiednio motywowani.

Na gruncie zarządzania zasobami ludzkimi motywacja jest postrzegana jako pojęcie złożone, szczególnie ze względu na mnogość czynników, które przełożony może wykorzystać jako tzw. motywatory, czyli czynniki determinujące poziom motywacji odczuwanej przez pracownika. Stworzenie systemu motywacji pracowników jest dla menadżera jednym z najistotniejszych zadań z punktu widzenia efektywności organizacji.

Wyjaśnienie pojęć

Motywacja nie jest pojęciem jednoznacznym [Kostera, Kownacki, Szumski 2000, s. 315], w literaturze przedmiotu można znaleźć różne jej definicje [Tyrała 2001, s. 163]. Ludzkie motywacje są skomplikowane i dlatego trudno stworzyć jeden uniwersalny model lub opracować jedną uniwersalną teorię dotyczącą motywowania [Hysa, Grabowska 2014, s. 325]. Słowo „motywacja”, „wywodzi się od łacińskiego *motus*, czyli ‘ruszać z miejsca, wprawiać w ruch, zachęcać, wpływać na kogoś, pobudzać do działania’ [Woźniak 2012, s. 10].

Motywacja to skłonność do ponoszenia dużych wysiłków prowadzących do osiągnięcia celów organizacji, uwarunkowana stopniem, w jakim te wysiłki mogą ułatwić zaspokojenie jakiejś indywidualnej potrzeby [Robbins, DeCenzo 2001, s. 15]. Z perspektywy dobra organizacji motywowanie pracowników stanowi najważniejsze zadanie menadżerów. Większość pracowników w początkowym etapie zatrudnienia jest pełna zapału i ma dobre intencje, jednak z czasem to zaangażowanie może znacznie osłabnąć, jeśli ich wkład w funkcjonowanie miejsca pracy pozostaje niezauważony i niedoceniony [Podmoroff 2014, s. 23]. Rolę przełożonych w procesie motywowania podkreślają różni badacze: rolą menadżerów oraz misją całych organizacji jest rozwój jednostkowego potencjału pracy zatrudnianych w nich osób, a także stwarzanie warunków do jego jak najpełniejszego wykorzystania [Piwowarczyk 2006, s. 42]. Jednocześnie badacze przestrzegają przed pułapką przenoszenia systemów motywacji między firmami oraz przed przyjmowaniem założenia, że raz opracowany system będzie działał sprawnie latami: „system motywacyjny powinien charakteryzować się wystarczającą elastycznością, umożliwiającą przeprowadzanie w nim niezbędnych korekt stosowanych do zachodzących obiektywnie przeobrażeń” [Karaś 2003, s. 22].

Najczęściej przyjmuje się rozróżnienie na motywację wewnętrzną samego pracownika oraz motywację zewnętrzną, która powstaje w wyniku działania organizacji, oraz na motywację pozytywną i negatywną.

Literatura definiuje wewnętrzną motywację jako impuls emocjonalny. Impulsem takim może być perspektywa awansu, ciekawa praca, możliwość własnego rozwoju, od-

powiedzialność czy swoboda działania [Armstrong 2007, s. 109]. Motywacja wewnętrzna pracownika wiąże się z bardzo indywidualnymi zadaniami, celami, które pracownik chce osiągnąć. To właśnie one są bezpośrednim czynnikiem motywującym do tego, aby realizować się w pracy. Proces ten wiąże się z radością i przyjemnością z samego wykonywania powierzonych zadań.

Drugi rodzaj motywacji to motywacja zewnętrzna: angażowanie się w jakieś działanie wskutek zewnętrznych nacisków lub dla zewnętrznych korzyści, a nie dlatego, że wykonywanie zadania sprawia nam przyjemność bądź wzbudza nasze zainteresowanie [Aronson, Wilson, Akert 1997, s. 56]. Pracownik podejmuje wysiłek, ponieważ chce osiągnąć jakąś korzyść (pracuje dla nagrody) lub chce uniknąć kary. Niestety motywacja zewnętrzna bardzo często osłabia motywację wewnętrzną, wskutek czego człowiek zaczyna pracować dla nagrody, a nie dla przyjemności.

Naukowcy wyróżnili także motywację pozytywną i negatywną. Motywacja pozytywna ma na celu zwiększenie wysiłków i bezpośredniego wkładu pracowników w osiągnięcie celów organizacji poprzez zwiększenie ich satysfakcji z pracy, zaś negatywna zakłada ten sam cel, wykorzystuje jednak odmienną metodę – ograniczenie satysfakcji pracownika z wykonywanej pracy w przypadku nieosiągnięcia celów [Hauser 2014, s. 239].

W procesie motywowania niezbędne jest posiadanie kluczowych informacji o pracownikach, ich potrzebach, oczekiwaniach i dążeniach [Springer 2011, s. 168]. Trzy poziomy motywacji ukazują postęp w procesie motywowania, przy założeniu, że ostatni etap osiągną jedynie niektórzy pracownicy. Są to:

1. Podporządkowanie – pracownik wykonuje to, co każe przełożony.
2. Identyfikacja celu – rodzi pragnienie osiągnięcia tego celu.
3. Zaangażowanie – pracownik uważa cel organizacji za swój własny [Kopertyńska 2008, s. 18].

Celem każdego przełożonego powinno być dążenie do pobudzenia motywacji swoich podwładnych, tak aby osiągnęła ona trzeci poziom. Stosowanie optymalnych strategii motywacyjnych wymaga oczywiście szerokiej wiedzy i umiejętności z zakresu zarządzania, ekonomii, psychologii i socjologii.

Na potrzeby niniejszego artykułu autorka przyjęła definicję zaproponowaną przez W. Kozłowskiego w książce pt. *Zarządzanie motywacją pracowników*: „Motywacja stanowi jedną z podstawowych funkcji zarządzania, stając się największym wyzwaniem dla kierowników. Odnosi się bowiem do zrozumienia, a zarazem w miarę możliwości zaspokojenia potrzeb pracowników o różnych osobowościach, tak aby ich realizacja usprawniła rozwój organizacji” [Kozłowski 2007, s. 5]. Autorka uważa, że definicja ta umiejętnie łączy w sobie różne spojrzenia naukowców na kwestię motywowania pracowników, a jednocześnie jest przejrzysta i w prosty sposób przedstawia problem.

W niniejszym artykule przyjęto podział czynników motywacji na materialne i pozamaterialne. Postanowiono zbadać wpływ oraz działanie tych drugich na pracowników branży gastronomiczno-hotelarskiej.

Stwierdzenie, że pieniądze są uniwersalnym czynnikiem motywacji, jest jedynie pewnym mitem. „To powszechne przekonanie okazuje się nieprawdziwe. niesprawiedliwe lub nieodpowiednie wynagrodzenie w istocie stanowi poważne źródło niezadowolenia pracowników. Jednak przyzwoite lub dodatkowe wynagrodzenie również nie zachęca ich do bycia bardziej zmotywowanymi, niż są obecnie. Motywacja pracowników jest kwestią niezwykle złożoną i wyrafinowaną, i to menadżer musi się dowiedzieć, jakie bodźce motywują poszczególne osoby, a następnie im ich dostarczyć” [Podmoroff 2014, s. 28]. Zapewnienie uczciwego wynagrodzenia podwładnym spowoduje jedynie, że nie będą oni zdemotywowani, a dopiero wprowadzenie pozamaterialnych metod pozwoli uruchomić w nich motywację potrzebną do efektywnej pracy.

Skuteczny kierownik nie tylko wypłaca pobory w terminie, ale też nie zapomina o wyjaśnianiu i przedstawianiu pracownikom wizji przyszłości firmy, o podkreślaniu, jak ważna jest praca i jej jakość, o zapoznawaniu się z opiniami, radami i pomysłami swoich podwładnych i – w miarę możliwości – o ich wykorzystywaniu.

Do pozafinansowych narzędzi motywowania należą także: nagrody niematerialne (listy pochwalne, dyplomy uznania, medale okolicznościowe, puchary i trofea pamiątkowe), nagrody rzeczowe, konkurs na najlepszego pracownika oraz różne przywileje. Narzędzia te są zwykle mniej kosztowne od bodźców pieniężnych, a w odpowiednich warunkach bardzo skuteczne. Niestety, także i dziś zbyt wielu kierowników uważa, że jeśli pracownikom się płaci, to tym samym wypełnia się już wobec nich funkcję motywowania [Piwowarczyk 2006, s. 45].

Problemy i wyzwania w branży gastronomiczno-hotelarskiej w sektorze MŚP

Według ostatniego raportu dotyczącego rynku gastronomicznego w Polsce, który ukazał się w lipcu 2019 r., „sektor ten jest wart 30,9 mld złotych, co oznacza, że urósł 7 proc. rok do roku. Tak wysoka dynamika utrzymuje się od trzech lat, w związku z wciąż dobrą kondycją polskiej gospodarki oraz wzrostem krajowej konsumpcji. Co więcej, prognozy dla tego rynku są bardzo dobre. 10 największych sieci w 2018 roku wygenerowało udział w rynku na poziomie 23 proc., co pokazało, że rynek jest wciąż skonsolidowany i zdominowany przez McDonald's i AmRest” [Szałas 2019, s. 4].

Inaczej wygląda sytuacja rynku hotelarskiego w Polsce w świetle ostatniego raportu *Rynek Hotelarski w Polsce. Raport 2019*: „Rok 2018 był już kolejnym okresem spowolnienia wzrostu liczby nowych hoteli w Polsce. I choć także w tym roku liczba ta wzrosła o ko-

lejne 52 obiekty, to i tak było to znacznie poniżej średniej dla okresu 2000–2018. W 2018 roku liczba hoteli wzrosła do 2592 (wzrost o 2,04 proc. rok do roku) [Mikilewski 2019, s. 4]. Największy udział mierzony liczbą pokoi mają hotele trzygwiazdkowe, a najmniej – jednogwiazdkowe. Największą bazą noclegową może pochwalić się Kraków – ma 173 obiekty [Malinowski, Kozioł 2019, s. 20].

W literaturze przedmiotu coraz częściej można napotkać opinię, że „podręcznikowe” funkcje gastronomii (produkcja, sprzedaż potraw i napojów, organizacja obsługi) w obecnych warunkach nie są w stanie sprostać zmianom w gospodarce i społeczeństwie, a również zaspokoić potrzeb konsumentów. Z tego powodu zaleca się wzbogacanie usług gastronomicznych o dodatkowe „nieżywnościowe” funkcje (organizacja wolnego czasu, zapewnienie radości, nowych doznań, gwarancja zdrowia i bycia modnym itd.) [Kwiatkowska, Levytska 2009, s. 91]. Opisany trend (to, że odbiorcy oczekują dziś znacznie więcej od tych podmiotów niż tylko produkcji i sprzedaży napojów i posiłków) stanowi jedno z większych wyzwań w branży. Zakupy muszą wiązać się z pozytywnymi emocjami, dostarczać klientom nowych wrażeń; należy wychodzić naprzeciw oczekiwaniom konsumentów i kreować nowe potrzeby. Te nowe oczekiwania stanowią też wyzwanie dla menadżerów, dla systemów motywacji oraz rekrutacji w organizacjach. Jeśli przełożeni tego nie rozumieją, to ich miejsce na rynku zajmie ktoś inny, a trzeba podkreślić, że konkurencja w branży jest bardzo duża.

Warto zaznaczyć, że branża hotelarsko-gastronomiczna jest bardzo specyficznym sektorem i w związku z tym działający w niej menadżerowie muszą wykazać się dużą elastycznością w budowaniu modeli motywacji pracowników. Wszystkie opisane w niniejszym artykule organizacje należą do sektora małych i średnich przedsiębiorstw (skrót: MŚP), w którym droga od podjęcia decyzji do wprowadzenia jej w życie jest znacznie krótsza niż w przedsiębiorstwach ze zbiurokratyzowaną strukturą. Odwołując się do definicji sektora MŚP i mikroprzedsiębiorstwa A. Stefańskiego, zamieszczonej w książce pod red. M. Dylewskiego, należy przypomnieć, że mikroprzedsiębiorstwo zatrudnia poniżej 10 osób, a jego roczny obrót lub suma bilansowa nie mogą przekroczyć 2 mln euro; poza tym wszystkie przedsiębiorstwa należące do sektora MŚP muszą być niezależne od innych podmiotów [Dylewski 2016, s. 15]. Podsumowując, badane przedsiębiorstwa mają dwie charakterystyczne cechy, które determinują postępowanie menadżerów wobec swoich podwładnych w procesie motywacji. Pierwsza to specyficzna branża, a druga to przynależność do sektora MŚP.

Metodyka badań

Cel główny, cele szczegółowe oraz metody

Głównym celem niniejszego artykułu jest poszerzenie dostępnej wiedzy na temat pozamaterialnych czynników motywujących pracowników branży gastronomiczno-hotelarskiej do efektywnej pracy.

Pierwszym celem szczegółowym badań jest dążenie do wzbogacenia wiedzy o pozamaterialnych motywatorach, które w opinii badanych pracowników (wyłączając kadrę zarządzającą) branży gastronomiczno-hotelarskiej w sposób efektywny motywują ich do pracy, oraz stworzenie praktycznego narzędzia, przydatnego w procesie budowania efektywnych systemów motywacyjnych w branży gastronomiczno-hotelarskiej

Drugim celem szczegółowym jest poznanie opinii menadżerów na temat największych istniejących współcześnie wyzwań w procesie budowania systemów motywacyjnych. Metodą badań jest autorski kwestionariusz dotyczący motywatorów oraz wywiad ustrukturyzowany.

Autorski kwestionariusz

Badania ankietowe zostały przeprowadzone w 15 organizacjach z branży gastronomiczno-hotelarskiej z sektora MŚP w dniach 01.06.2019–30.08.2019 r. Narzędziem wykorzystanym w poniższym badaniu był kwestionariusz, który został wypełniony przez 145 osób. Badana grupa była zróżnicowana w zakresie wieku, płci i wykształcenia. Do dalszej analizy posłużyło 118 kwestionariuszy, ponieważ wykluczono osoby spokrewnione z właścicielem z uwagi na to, że pokrewieństwo mogło znacznie wpłynąć na motywacje tych pracowników, a co za tym idzie zniekształcić wyniki badań. Wykluczenie pracowników, którzy są spokrewnieni z właścicielem przedsiębiorstwa, w którym pracują, nie redukuje całkowicie problemu, ale można założyć, że w znacznym stopniu go minimalizuje.

W badaniach wzięło udział 75 kobiet (63,56 proc. wszystkich badanych) i 43 mężczyzn (36,44 proc. wszystkich badanych), a ich przedziały wiekowe przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Przedziały wiekowe badanych

Wiek badanych	Liczba badanych	Procent z całości (%)
16–25	45	38,14
26–35	31	26,27
36–45	17	14,41
46–55	14	11,86
Powyżej 56	11	9,32
Razem	118	100

Źródło: opracowanie własne.

Kwestionariusz własny autorki (załącznik 1) skonstruowany był w taki sposób, aby z listy trzydziestu motywatorów wybrać pięć, które – zdaniem ankietowanych – działają na nich samych (pracowników branży gastronomiczno-hotelarskiej w Krakowie) najmocniej i najtrwalej (w ich opinii). Lista powszechnych motywatorów skonstruowana była tak, aby nie odnosiła się jedynie do obecnego miejsca pracy, ponieważ wyniki wcześniejszych badań wykazały, że wśród pracowników branży hotelarsko-gastronomicznej rotacja pracowników jest duża, co ukazały rozmowy z menadżerami tych organizacji. Wyniki potwierdziły wcześniejsze obserwacje:

- 66,1 proc. ankietowanych pracuje w obecnym przedsiębiorstwie krócej niż dwa lata;
- 14,41 proc. ankietowanych pracuje w obecnym przedsiębiorstwie od 2 do 5 lat;
- 13,56 proc. ankietowanych pracuje w obecnym przedsiębiorstwie od 6 do 10 lat;
- 5,93 proc. ankietowanych pracuje w obecnym przedsiębiorstwie powyżej 10 lat.

Jednak duża część pracowników jest wierna branży, w której pracuje: 97 badanych (82,2 proc.) uznało, że wiąże swoją karierę z tą branżą. Dlatego na potrzeby tego artykułu przyjęto, że odpowiedzi pracowników są sumą ich doświadczeń zawodowych i nie odnoszą się jedynie do obecnego miejsca pracy. Wyniki zostały przeanalizowane na podstawie statystyki opisowej.

Wywiad ustrukturyzowany

Drugą metodą badawczą wykorzystaną w niniejszym artykule jest wywiad ustrukturyzowany, który został przeprowadzony z bezpośrednimi przełożonymi (menadżerami) osób, które wypełniły ankiety.

W czasie piętnastu godzin rozmów z dwudziestoma menadżerami z piętnastu przedsiębiorstw branży hotelarsko-gastronomicznej ustalono, że istotnym problemem, z jakim się mierzą, jest niedostatek źródeł wiedzy na temat sposobów motywowania pracowników małych i mikroprzedsiębiorstw, ze szczególnym uwzględnieniem branży hotelarsko-gastronomicznej. Wywiad zawierał tylko trzy pytania. Pierwsze dotyczyło posiadania przez menadżerów fachowej, branżowej wiedzy na temat budowania systemów motywacyjnych. Ponadto sformułowano następujące pytania: Co jest największym wyzwaniem w Pani/Pana opinii w procesie budowy systemów motywacji w branży gastronomiczno-hotelarskiej w sektorze MŚP? Czy jest coś, co Panią/Pana zaskoczyło w procesie motywacji w branży gastronomiczno-hotelarskiej w sektorze MŚP? Pytania były bardzo ogólne i otwarte, aby menadżerowie mogli opowiedzieć jak najwięcej o specyfice branży i sektora MŚP w procesie budowy systemów motywacji pracowników opartych na czynnikach niematerialnych.

Pozamaterialne motywatory

Poniższe tabele przedstawiają trzydzieści motywatorów, które motywują do pracy kobiety i mężczyzn pracujących w branży hotelarsko-gastronomicznej. Motywatory zostały ułożone w kolejności od najbardziej do najmniej motywującego.

Tabela 2. Czynniki motywujące pracowników w opinii badanych z podziałem na płeć – kobiety (N=75)

L.p.	Motywator	Liczba wskazań wśród pracowników kobiet	Procent przypadków wśród pracowników kobiet (proc.)
1	Dobra atmosfera w przedsiębiorstwie	42	56,00
2	Możliwość przyprowadzenia dziecka w nagłych sytuacjach do pracy	35	46,67
3	Zainteresowanie pracownikiem w sytuacjach pozazawodowych	32	42,67
4	Przewidywalność zdarzeń i sytuacji w miejscu pracy	32	42,67
5	Elastyczny czas pracy	31	41,33
6	Poczucie bezpieczeństwa i stabilizacji	30	40,00
7	Możliwość wykonywania pracy, którą lubię	25	33,33
8	Bogaty pakiet socjalny	22	29,33
9	Jasno określone cele wykonywanej pracy	22	29,33
10	Współdziałanie w podejmowaniu ważnych decyzji	18	24,00
11	Możliwość kontaktu z ludźmi	16	21,33
12	Świadomość, że robię rzeczy ważne i potrzebne	11	14,67
13	Pochwały przełożonych	9	12,00
14	Wyjazdy służbowe	8	10,67
15	Możliwość przekazywania wiedzy innym	7	9,33
16	Wyzwania – możliwość wykonywania zadań trudnych	7	9,33
17	Możliwość awansu zawodowego	5	6,67
18	Szkolenia zawodowe	4	5,33
19	Możliwość rozwoju osobistego	3	4,00

L.p.	Motywator	Liczba wskazań wśród pracowników kobiet	Procent przypadków wśród pracowników kobiet (proc.)
20	Kursy językowe	3	4,00
21	Lęk przed utratą pracy	3	4,00
22	Obawa przed karą ze strony przełożonych	3	4,00
23	Możliwość nieformalnego ubioru	2	2,67
24	Telefon służbowy	2	2,67
25	Auto służbowe	2	2,67
26	Spotkania i wyjazdy integracyjne	1	1,33
27	Uznanie społeczne związane z wykonywanym zawodem	0	0,00
28	Wewnętrzny ranking najlepszych pracowników	0	0,00
29	Posiadanie władzy	0	0,00
30	Zmienność bodźców motywacyjnych w czasie	0	0,00

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Czynniki motywujące pracowników w opinii badanych z podziałem na płeć – mężczyźni (N=43)

L.p.	Motywator	Liczba wskazań wśród pracowników mężczyzn	Procent przypadków wśród pracowników mężczyzn (proc.)
1	Możliwość awansu zawodowego	20	46,51
2	Szkolenia zawodowe	18	41,86
3	Pochwały przełożonych	18	41,86
4	Możliwość rozwoju osobistego	16	37,21
5	Kursy językowe	15	34,88
6	Auto służbowe	15	34,88
7	Wyzwania – możliwość wykonywania zadań trudnych	11	25,58

L.p.	Motywator	Liczba wskazań wśród pracowników mężczyzn	Procent przypadków wśród pracowników mężczyzn (proc.)
8	Wyjazdy służbowe	10	23,26
9	Telefon służbowy	9	20,93
10	Dobra atmosfera w przedsiębiorstwie	9	20,93
11	Możliwość kontaktu z ludźmi	8	18,60
12	Przewidywalność zdarzeń i sytuacji w miejscu pracy	8	18,60
13	Bogaty pakiet socjalny	7	16,28
14	Posiadanie władzy	6	13,95
15	Zainteresowanie pracownikiem w sytuacjach pozazawodowych	5	11,63
16	Współdział w podejmowaniu ważnych decyzji	5	11,63
17	Poczucie bezpieczeństwa i stabilizacji	5	11,63
18	Możliwość przyprowadzenia dziecka w nagłych sytuacjach do pracy	4	9,30
19	Świadomość, że robię rzeczy ważne i potrzebne	4	9,30
20	Spotkania i wyjazdy integracyjne	4	9,30
21	Uznanie społeczne związane z wykonywanym zawodem	3	6,98
22	Jasno określone cele wykonywanej pracy	3	6,98
23	Zmienność bodźców motywacyjnych w czasie	3	6,98
24	Możliwość nieformalnego ubioru	2	4,65
25	Elastyczny czas pracy	2	4,65
26	Wewnętrzny ranking najlepszych pracowników	2	4,65
27	Możliwość przekazywania wiedzy innym	1	2,33
28	Możliwość wykonywania pracy, którą lubię	1	2,33
29	Obawa przed karą ze strony przełożonych	1	2,33
30	Lęk przed utratą pracy	0	0,00

Źródło: opracowanie własne.

Omówienie wyników

Kwestionariusz

Wyniki wskazują, że w opinii kobiet pięć najważniejszych motywatorów to: dobra atmosfera w przedsiębiorstwie, możliwość przyprowadzenia dziecka w nagłych sytuacjach do pracy, zainteresowanie pracownikiem w sytuacjach pozazawodowych, przewidywalność zdarzeń i sytuacji w miejscu pracy oraz elastyczny czas pracy. Najmniej motywujące jest uznanie społeczne związane z wykonywanym zawodem, wewnętrzny ranking najlepszych pracowników, posiadanie władzy oraz zmienność bodźców motywacyjnych w czasie.

Wyniki wskazują, że w opinii mężczyzn pięć najmocniejszych motywatorów to: możliwość awansu zawodowego, szkolenia zawodowe, pochwały przełożonych, możliwość rozwoju osobistego. Za najslabiej motywujące czynniki wśród mężczyzn zostały uznane: wewnętrzny ranking najlepszych pracowników, możliwość przekazywania wiedzy innym, możliwość wykonywania pracy, która lubię, obawa przed karą ze strony przełożonych oraz lęk przed utratą pracy.

Analizując wyniki badań ankietowych, można dostrzec, że kobiety i mężczyźni motywują do pracy w tej branży zupełnie inne czynniki. Kobiety skupiają się głównie na atmosferze w środowisku pracy oraz na możliwości godzenia życia zawodowego z rodzinnym. Pozytywną atmosferę w pracy buduje, według nich, nastawienie pracodawcy/przełożonych na rodzinę i uznanie faktu, że pracownice cenią ją bardziej niż karierę czy zarabianie pieniędzy. Stąd pięć najbardziej motywujących czynników wiąże się nierozzerwalnie z rolą kobiety jako matki i koniecznością godzenia przez nią funkcji rodzinnych i zawodowych.

Spotkania i wyjazdy integracyjne jako czynnik motywujący wskazała tylko jedna kobieta. Wynika z tego, że dla większości pracownic jest to raczej przykry obowiązek, który wprowadza chaos w ich życie rodzinne, powoduje problemy w domu, a nie nagroda (jak często przedstawia to literatura dotycząca motywacji pracowników). Przeprowadzone ankiety pokazują, że posiadanie władzy czy wewnętrzna rywalizacja w zespole w żadnym stopniu nie motywują pracowników płci żeńskiej.

Z badań wynika, że pracownicy płci męskiej w badanych organizacjach zdecydowanie stawiają na rozwój zawodowy, odczuwają potrzebę awansu zawodowego, chcą się uczyć (szkolenia jako czynnik motywujący wymieniło aż 18 mężczyzn, a tylko 4 kobiety), zależy im na docenieniu ich pracy przez przełożonych. Budujący wydaje się fakt, że bardzo mało podwładnych (zarówno kobiet, jak i mężczyzn) boi się utraty pracy. Autorka uważa, że ma to związek z ogólną sytuacją ekonomiczną w Polsce i bardzo niskim bezrobociem (w momencie przeprowadzania badania wynosiło 5,5 proc.) [<https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/bezrobocie-rejestrowane/stopa-bezrobocia-rejestrowanego-w-latach-1990-2019,4,1.html>]. Mężczyźni z badanych przedsiębiorstw w prze-

ciwieństwie do kobiet cenią wyjazdy służbowe, jak również możliwość rozwijania swoich kompetencji. Zarówno kobiety, jak i mężczyźni nie widzą w wewnętrznym rankingu najlepszych pracowników środka motywującego, jednocześnie tylko jeden mężczyzna obawia się kary ze strony przełożonych.

Wywiady z menadżerami

Warto podkreślić, że menadżerowie bardzo chętnie opowiadali o problemach, wyzwaniach, z którymi spotykają się w swojej pracy. Jednocześnie jednak większość z nich podczas rozmów pytała, czy wiedza ta zostanie przekazana konkurencji ze szkodą dla organizacji, w której pracują. Nieufność ta – jak można przypuszczać – jest podyktowana faktem, że to dość specyficzna branża, w której pracownicy przechodzą z jednego przedsiębiorstwa do drugiego z pewną wiedzą na temat funkcjonowania konkretnej firmy. Rotacja pracowników jest duża, natomiast menadżerów (efektywnie działających, zapewniających organizacji sprawne działanie i zysk) jest niewielu. Chcą oni zachować anonimowość, ponieważ boją się, że upublicznienie ich sposobów postępowania z załogą, tajemnic dotyczących procesów motywowania czy rekrutacji mogłoby kiedyś zostać uznane za zdradzenie tajemnic funkcjonowania organizacji, a tego każdy odpowiedzialny menadżer chciałby uniknąć.

Początkowo autorka założyła, że badanie zostanie wykonane metodą ankiety, jednak ostatecznie posłużyła się metodą wywiadu ustrukturyzowanego. Było to spowodowane obawą, że niezwykle cenna wiedza i doświadczenie menadżerów mogłyby nie zostać w pełni ukazane w ankiecie. Wywiad natomiast niejako pozwolił menadżerom „rozwinąć skrzydła” i przekazać to, co rzeczywiście uważali za najważniejsze.

Menadżerowie podczas wywiadów opisali problem, który najbardziej frustruje pracowników branży gastronomiczno-hotelarskiej, a mianowicie problem niskich płac, widoczny zwłaszcza, gdy porówna się zarobki w Polsce z zarobkami pracowników na analogicznych stanowiskach w wielkich europejskich metropoliach w oderwaniu od kosztów życia.

Badani menadżerowie nie mają zastrzeżeń co do efektywności pracowników, nie uskarżają się też na roszczeniowość czy skupienie na sobie pracowników z pokolenia milenialsów (osoby urodzone w Polsce od 1984 do 1997 roku) [Wojnicz 2006, s. 31]. Zdecydowanie zarządzanie nimi postrzegają w kategorii wyzwania, a nie trudności. Na korzyść badanych menadżerów działa fakt, że większość z nich jest młodymi ludźmi, a więc nie ma dużej różnicy wieku między nimi a bezpośrednimi podwładnymi, a nawet kilkoro spośród menadżerów należy do pokolenia milenialsów.

O tym, jak ważne jest umiejętne zarządzanie takimi osobami przekonują C. Espinoza i M. Ukleja w książce pt. *Zarządzanie Milenialsami*: „W roku 2015 mileniali stanowili 35 proc. siły roboczej – prawie 54 miliony pracowników. W ciągu kolejnej dekady na rynek trafią oni wszyscy! Około 2020 roku jeden na trzech dorosłych będzie milenialsem, a kie-

dy przeskoczmy do roku 2025, trzech na czterech pracowników będzie przedstawicielami tego pokolenia” [Espinoza, Ukleja 2018, s. 28]. Milenialsi oczekują od swoich pracowników spełnienia trzech najważniejszych warunków: gotowości do spełniania obietnic, sprawiedliwego traktowania oraz uczciwości. Przebadani pracownicy pokolenia Y *work-life balance* uważają za jedno z najważniejszych zagadnień [Raport Barometr Pracownika Edenred i IPSOS 2016 2016, s. 28].

Kolejnym problemem, który stanowi poważne wyzwanie dla menadżerów organizacji branży gastronomiczno-hotelarskiej, jest duża rotacja pracowników. W ekstremalnych sytuacjach powoduje ona słabszą jakość obsługi klienta (wydłużony czas oczekiwania na usługę czy za krótki czas poświęcony klientowi, aby mógł być on usatysfakcjonowany jakością obsługi). Koszt rotacji to wymierna wartość, liczona w przybliżeniu jako wartość sześciomiesięcznego wynagrodzenia odchodzącego pracownika. Odchodzący pracownik w większości zasila szeregi konkurencji, czasami zakłada własną działalność, naśladując model biznesowy byłego pracodawcy [Pietrzyk 2016, s. 30]. Straty organizacji w takiej sytuacji mogą być dużo większe niż jedynie półroczne wynagrodzenie tego pracownika.

Aby ograniczyć rotację, menadżerowie zlecają bezstronnej osobie rozmowę z odchodzącym pracownikiem na temat przyczyn jego odejścia z organizacji. Jest to niełatwa w ocenie menadżerów rozmowa, głównie ze względu na konieczność oddzielenia emocji od faktów. Warunkiem przeprowadzenia udanej rozmowy jest stworzenie atmosfery zaufania, aby pracownik zechciał się otworzyć i opowiedzieć szczerze o przyczynach swojego odejścia. W ocenie badanej kadry kierowniczej warto pokusić się o taką rozmowę. Dzięki niej organizacja okazuje odchodzącemu pracownikowi zainteresowanie i szacunek, dowodząc, że mimo iż nie jest on już pracownikiem danej organizacji, to przedsiębiorstwo nadal się o niego troszczy. Rozmawiając w atmosferze zaufania, mamy większą szansę uzyskać trafną, prawdziwą ocenę dotyczącą przyczyn rotacji w organizacji.

Podczas wywiadów wszyscy przełożeni podkreślili, że mają pełną świadomość, iż atmosfera w organizacji jest jednym z najważniejszych czynników motywujących ich podwładnych do pracy. Jednocześnie przyznali, że mocno starają się, aby taką atmosferę stworzyć w swojej organizacji.

Warto też wspomnieć, że od kilku lat jednym z większych wyzwań dla przełożonych jest zarządzanie międzynarodowym zespołem, głównie komunikacją między pracownikami i skoordynowanie ich pracy w celu poprawienia efektywności całej organizacji.

Zakończenie

Motywowanie pracowników do efektywnej pracy to niezwykle skomplikowany proces. Uogólnianie zasad czy systemów motywacji nie sprawdza się, gdyż pracownicy mają różne oczekiwania, potrzeby i nie powinno się motywować wszystkich pracowników za pomocą tych samych motywatorów. Systemy motywacyjne trzeba dopasować do kultury organizacyjnej, stylu przywództwa, możliwości poszczególnych pracowników, jak również ich kompetencji i oczekiwań.

Jednocześnie można zauważyć, że badani menadżerowie sprawnie zarządzają swoimi podwładnymi i sami oceniają swoje kompetencje niżej niż ich bezpośredni podwładni. Zaskakujący wydaje się fakt, że pomimo dominującej narracji (w literaturze, czasopiśmie dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi), że zarządzanie pracownikami z pokolenia tzw. milenialsów jest wielkim wyzwaniem, badani menadżerowie wysoko oceniają tych pracowników.

Największym wyzwaniem okazała się rotacja pracowników. System motywacji, oparty na czynnikach, które realnie motywują, może w przyszłości zmniejszyć fluktuację, a w efekcie zwiększyć przewagę badanych organizacji nad konkurencją.

Wart odnotowania wydaje się również fakt, że mitem jest to, iż tylko materialne motywatory dają pozytywny efekt. Przeprowadzone badania ukazują ogromną siłę środków pozamaterialnych w procesie motywowania pracowników. Jest to szczególnie ważne dziś, w dobie wielkiego kryzysu całej branży i braku perspektyw spowodowanych epidemią COVID-19.

Bibliografia

Armstrong M. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków.

Aronson E., Wilson T., Akert R. (1997). *Psychologia społeczna*, Poznań: Zysk i S-ka.

Dylewski M. (2016), *Finanse małych i średnich firm*, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa.

Espinoza C., Ukleja M. (2018), *Zarządzanie Milenialsami*, PWN, Warszawa.

Główny Urząd Statystyczny (2019), *Stopa bezrobocia rejestrowanego wyrównana sezonowo w latach 2011-2019 (w %)* [online], <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/bezrobocie-rejestrowane/stopa-bezrobocia-rejestrowanego-w-latach-1990-2019,4,1.html>, dostęp: 30.12.2019.

Hysa B., Grabowska B. (2014), *System motywacji pracowników jednostki administracji publicznej na podstawie wybranej jednostki ZUS*, „Zeszyty naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”, z. 74.

Karaś R. (2003), *Teorie motywacji w zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.

Kostera M., Kownacki S., Szumski A. (2000), *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna* [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Kwiatkowska E, Levytska G. (2009), *Rynek usług gastronomicznych w Polsce na początku XXI wieku*, Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie. Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej, Warszawa.

Kopertyńska M.W. (2008), *Motywowanie pracowników – teoria i praktyka*, Placet, Warszawa.

Kozłowski W. (2017), *Zarządzanie motywacją pracowników*, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa.

Mikilewski J. (2019), *Jednak spowolnienie*, Raport 2019. Rynek Hotelarski w Polsce, BROG B2B, Warszawa.

Pietrzyk S. (2016), *Transfer (nie)pożądany. Czyli jak zarządzać rotacją pracowników?*, „Personel i Zarządzanie”, nr 7.

Piwowarczyk J. (2006), *Partycypacja w zarządzaniu a motywowanie pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Podmoroff D. (2014), *365 sposobów na codzienne motywowanie i nagradzanie pracowników*, Wolters Kluwer SA, Warszawa.

Robbins S., DeCenzo A. (2001), *Podstawy zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Springer A. (2011), *Wybrane czynniki kształtujące satysfakcję pracownika*, „Problemy zarządzania”, nr 4(34), t. 2.

Raport Barometr Pracownika Edenred i IPSOS 2016 – *Pieniądze nie zawsze najważniejsze. Jak środowisko, emocje oraz docenianie motywują pracowników?*, „Personel i Zarządzanie”, nr 11.

Szałas K. (2019), *Hossa trwa*, Raport 2019. Rynek Gastronomiczny w Polsce, BROG B2B, Warszawa.

Tyrała P. (2001), *Kierowanie. Organizowanie. Zarządzanie. Zarys prakseologii*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.

Woźniak J. (2012), *Współczesne systemy motywacyjne*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa.

Wojnicz L. (2006), *Przyczyny migracji Polaków w Unii Europejskiej po 1 maja 2004 roku*, „Przeszłość Demograficzna Polski”, nr 3.