Aleksandra GROBELNA¹

KONFLIKT ROLI CZYNNIKIEM DETERMINUJĄCYM EFEKTYWNOŚĆ PRACY W BRANŻY HOTEŁARSKIEJ

Ze względu na duży udział czynnika ludzkiego w procesie świadczenia usług hotelarskich, kluczowa rola personelu kontaktowego w kształtowaniu doświadczeń usługowych gości jest niemal oczywista. Zasoby ludzkie jawią się zatem jako zasoby szczególne przedsiębiorstwa hotelowego, poprzez sposób wykonania swojej pracy bowiem istotnie determinują konkurencyjność obiektów hotelarskich na współczesnym rynku. Jednak mimo ich istotnego znaczenia dla kształtowania postrzeganej jakości usług i satysfakcji klienta personel bezpośredniego kontaktu często narażany jest na trudne sytuacje wynikające m.in. ze specyficznej natury i wymagań procesu pracy w hotelarstwie.

Celem niniejszej pracy jest ukazanie konfliktu roli jako jednej z wiodących charakterystyk pracy w hotelarstwie o istotnych konsekwencjach dla funkcjonowania pracownika i rezultatów jego pracy. Problem badawczy stanowi próba poszukiwania odpowiedzi na pytanie, czy istnieje zależność pomiędzy doświadczanym przez pracowników konfliktem roli a ich wyczerpaniem emocjonalnym i wykonaniem pracy oraz czy autonomia pracy istotnie redukuje konflikt roli doświadczany przez pracowników hoteli. Zastosowane metody badawcze opierają się na analizie źródeł wtórnych, w tym publikacji zwartych artykułów i raportów z badań w omawianej problematyce oraz badaniach pierwotnych przeprowadzonych metodą ankiety wśród pracowników hoteli.

Rezultaty badań mają na celu poszerzenie wiedzy w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w hotelarstwie, ze szczególnym uwzględnieniem identyfikacji wiodących charakterystyk pracy, które mogą istotnie wpływać na postawy i zachowania pracowników usługowych w organizacji. W zakresie aplikacyjnym zaś poddają pod rozprawę strategie i praktyki menedżerskie, jakie można podjąć, by zapewnić z jednej strony komfort pracy i istotnie zredukować źródła jej stresu, z drugiej zaś dbać o jej efektywność, mając na uwadze znaczenie konfliktu roli dla funkcjonowania pracownika i rezultatów jego pracy.

Słowa kluczowe: hotelarstwo, konflikt roli, autonomia, wyczerpanie emocjonalne, wykonanie pracy

1. WPROWADZENIE

Zapewnienie noclegu należy do niezbędnych elementów podróży turystycznej². Badania empiryczne ukazują, że o jakości destynacji decyduje przede wszystkim szeroko pojęta infrastruktura turystyczna, w tym jakość usług hotelarskich³. Podkreśla się przy tym, że o ile zasoby są tą sferą produktu destynacji, który silnie wpływa na decyzje

¹ Dr Aleksandra Grobelna, Akademia Morska w Gdyni, ul. Morska 81–87, 81–225 Gdynia, tel.: +48 58 691 03 44, e-mail: a.grobelna@wpit.am.gdynia.pl.

² B. Meyer, *Miejsce hotelarstwa w obsłudze ruchu turystycznego*, [w:] *Hotelarstwo. Usługi-eksploatacja-zarządzanie*, red. A. Panasiuk, D. Szostak, PWN, Warszawa, 2008, s. 36.

³ M. Dębski, *Jakość jako element budowania marki destynacji podczas kryzysu gospodarczego*, „Contemporary Management Quarterly” 2013/1, s. 47.

przyjazdowe turystów, o tyle jakość infrastruktury relatywnie silniej wpływa na ich lojalność, często warunkując powtarzalność zakupów i rekomendacje miejsca⁴.

W kontekście kluczowej roli infrastruktury turystycznej, a w szczególności noclegowej, dla rozwoju turystyki w regionie interesujące wydaje się zidentyfikowanie wiodących czynników warunkujących jej konkurencyjność. W tym miejscu należałoby podkreślić, że branża hotelowa szczególnie zależy od jej pracowników⁵, a jedną z najważniejszych determinant warunkujących postrzeganą jakość usług hotelarskich jest poziom obsługi gościa hotelowego⁶. Hotelarstwo więc w szczególny sposób opiera się na pracy ludzi⁷, a gdy konkurencyjność budowana jest przez pracowników, ich postawy i zachowania mają kluczowe znaczenie dla sukcesu rynkowego obiektów hotelowych, wymagając tym samym szczególnej uwagi menedżerskiej.

Zasoby ludzkie jawią się jako istotne źródło sukcesu przedsiębiorstwa hotelowego, jednak – jak podkreśla się w literaturze przedmiotu – branża hotelowa kreuje szczególnie stresujące środowisko pracy⁸. Może to wynikać między innymi z konieczności sprostanienia zróżnicowanym, często sprzecznym wymaganiom kierowanym względem pracownika z różnych źródeł – ze strony gości hotelowych, innych działów hotelu czy ze strony zwierzchników itp. Uświadomienie sobie tego powoduje, że jednym ze źródeł stresu może być doświadczany przez pracowników konflikt ról⁹, który jawi się jako jedna z przesłanek wypalenia zawodowego¹⁰, w tym wyczerpania emocjonalnego, także wśród pracowników hoteli¹¹.

Celem niniejszej pracy jest ukazanie konfliktu ról jako jednej z wiodących charakterystyk pracy w hotelarstwie o istotnych konsekwencjach dla funkcjonowania pracownika i rezultatów jego pracy. Problemem badawczym jest próba poszukiwania odpowiedzi na pytanie, czy istnieje zależność pomiędzy doświadczanym przez pracowników konfliktem ról a ich wyczerpaniem emocjonalnym i wykonaniem pracy oraz czy autonomia pracy istotnie redukuje konflikt ról doświadczany przez pracowników hoteli.

Zastosowano natępujące metody badawcze: analiza źródeł wtórnych, w tym publikacji zwartych artykułów i raportów z badań w omawianej problematyce, oraz badania pierwotne przeprowadzone metodą ankiety wśród 162 pracowników 6 trójmiejskich hoteli.

⁴ *Ibidem*, s. 45, 47.

⁵ J. Hwang, J.(J) Lee, S. Park, H. Chang, S.S. Kim, *The Impact of Occupational Stress on Employee's Turnover Intention in the Luxury Hotel Segment*, „International Journal of Hospitality and Tourism Administration” 15/1 (2014), s. 62.

⁶ A. Grobelna, B. Marciszewska, *Czynnik ludzki a doskonalenie komponentu funkcjonalnego usługi hotelarskiej*, [w:] *Kadry w gospodarce turystycznej*, red. A. Panasiuk, „Zeszyty Naukowe” nr 496, „Ekonomiczne Problemy Usług” nr 19, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008, s. 303.

⁷ J. Piasta, *Marketing w hotelarstwie*, Wydawnictwo Jacek Piasta – Doradztwo, Warszawa 2007, s. 298.

⁸ J. Law, P.L. Pearce, B.A. Woods, *Stress and coping in tourist attraction employees*, „Tourism Management” 16/4 (1995), s. 277–284; J. Hwang, J.(J) Lee, S. Park, H. Chang, S.S. Kim, *op. cit.*, s. 62.

⁹ J. Hwang, J.(J) Lee, S. Park, H. Chang, S.S. Kim, *op. cit.*, s. 72; B.P. Kim, S.K. Murrmann, G. Lee, *Moderating effects of gender and organizational level between role stress and job satisfaction among hotel employees*, „International Journal of Hospitality Management” 28/4 (2009), s. 613; H.J. Kim, K.H. Shin, W.T. Umbreit, *Hotel job burnout: The role of personality characteristics*, „International Journal of Hospitality Management” 26/2 (2007), s. 423.

¹⁰ H.J. Kim, K.H. Shin, W.T. Umbreit, *op. cit.*, s. 423.

¹¹ O.M. Karatepe, O. Uludag, *Role stress, burnout and their effects on frontline hotel employees' job performance: Evidence from Northern Cyprus*, „International Journal of Tourism Research” 2008/10, s. 121.

Rezultaty badań mają na celu poszerzenie wiedzy w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w hotelarstwie, ze szczególnym uwzględnieniem identyfikacji wiodących charakterystyk pracy, które mogą istotnie wpływać na postawy i zachowania pracowników usługowych w organizacji. W zakresie aplikacyjnym zaś poddają pod rozwagę strategie i praktyki menedżerskie, jakie można podjąć, by zapewnić z jednej strony komfort pracy i istotnie zredukować źródła jej stresu, z drugiej zaś dbać o jej efektywność, mając na uwadze znaczenie konfliktu roli dla funkcjonowania pracownika i rezultatów jego pracy.

2. USŁUGI HOTELARSKIE I ICH ZNACZENIE DLA POSTRZEGANIA REGIONU. KRYTYCZNA ROLA ZASOBÓW LUDZKICH

Jednym z istotnych warunków rozwoju turystyki w regionie jest odpowiednie zagospodarowanie turystyczne; bez niego ruch turystyczny nie będzie miał materialnej bazy rozwoju, czy wręcz możliwości zaistnienia w ogóle¹². Spośród różnych elementów infrastruktury turystycznej to właśnie baza noclegowa jawi się jako podstawowy element zagospodarowania¹³, a usługi hotelarskie zaliczane są do podstawowych usług związanych z obsługą ruchu turystycznego¹⁴. Wydaje się więc, że od poziomu i jakości usług hotelarskich oraz umiejętnego odpowiadania hotelarzy na potrzeby rynku w dużym stopniu zależy satysfakcja z podróży turystycznej, a w jej kontekście również postrzeganie regionu jako atrakcyjnego pod względem turystycznym. Szczególną rolę odgrywają tu hotele, które stanowią najbardziej znaczącą z punktu widzenia obsługi ruchu turystycznego i rozwijającą się część bazy noclegowej¹⁵.

Zmieniające się upodobania gości i walka konkurencyjna powodują silne tendencje do różnicowania i wzbogacania ofert¹⁶. Jednakże pomimo wprowadzania coraz większej ilości usług uatrakcyjniających pobyt gościa, w hotelarstwie – jak w niewielu innych branżach – na sukces bądź niepowodzenie działań rynkowych w dużej mierze wpływa zatrudniony personel¹⁷. Pracownicy decydują bowiem o poziomie i kulturze obsługi, o atmosferze panującej w hotelu czy o stosunku do gościa itp.¹⁸; to personel w dużej mierze warunkuje tworzenie i dostarczenie wartości dla klienta¹⁹. Kluczowe znaczenie mają ich kompetencje zawodowe czy osobowość, które wpływają zarówno na jakość obsługi, doskonałość serwisu czy skuteczność podejmowanych działań, w dużej mierze warunkując konkurencyjność obiektów i pozyskanie klientów²⁰.

¹² Cz. Witkowski, M. Kachniewska, *Hotelarstwo*, cz. III: *Hotelarstwo w gospodarce turystycznej*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2005, s. 55, 56.

¹³ W. Kurek, M. Mika, *Turystyka jako przedmiot badań naukowych*, [w:] *Turystyka*, red. W. Kurek, PWN, Warszawa 2007, s. 26

¹⁴ Cz. Witkowski, M. Kachniewska, *op. cit.*, s. 59.

¹⁵ *Ibidem*, s. 57.

¹⁶ *Ibidem*, s. 59.

¹⁷ J. Piasta, *op. cit.*, s. 298.

¹⁸ P. Dominik, W. Drogoń, *Organizacja przedsiębiorstwa hotelarskiego*, Almamater Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2009, s. 89.

¹⁹ A. Tokarz, *Kapitał ludzki jako czynnik przewagi konkurencyjnej w hotelarstwie. Aspekty teoretyczne*, „Ekonomiczne Problemy Turystyki” nr 12, „Zeszyty Naukowe” nr 567, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2009, s. 363.

²⁰ J. Piasta, *op. cit.*, s. 298.

Podkreśla się przy tym, że im bardziej pracownik jest widoczny dla gościa, wchodząc z nim w bezpośrednie relacje, tym większe znaczenie ma sposób wykonania przez niego pracy²¹. Istotną rolę w hotelarstwie odgrywają więc pracownicy z działów operacyjnych, którzy poprzez liczne interakcje z gośćmi mają wyjątkową sposobność indywidualizacji spotkania usługowego, dostarczając swoim klientom szczególnych doświadczeń konsumpcji. Mimo że personel operacyjny znajduje się najniżej w strukturze organizacyjnej, to właśnie od ich poziomu wykonania pracy w dużym stopniu zależy satysfakcja gościa²².

3. KONFLIKT ROLI A SPECYFIKA PRACY W HOTELARSTWIE

Stres związany z pracą może mieć wiele negatywnych konsekwencji. Podkreśla się, że może prowadzić do braku satysfakcji i absencji w pracy²³, może mieć negatywny wpływ między innymi na jakość usług i zdrowie pracownika²⁴ a także być przyczyną fluktuacji kadr i związanych z nią wielu dodatkowych kosztów ponoszonych przez organizację²⁵. Pracownicy, wchodząc w bezpośrednie interakcje z różnymi gośćmi hotelowymi w realnym czasie świadczenia, są poddani również licznym konkurującym ze sobą, często sprzecznym, oczekiwaniom i wymaganiom kierowanym do nich z wielu różnych źródeł²⁶, czego następstwem może być odczuwany stres.

Konflikt roli (*role conflict*) pojawia się wówczas, gdy wobec pracownika kierowane są niezgodne wymagania ze strony różnych grup (m.in. od menedżerów, współpracowników czy klientów), w wyniku czego nie jest on w stanie spełnić wszystkich tych wymagań jednocześnie²⁷, często bowiem spełnienie jednych utrudnia lub uniemożliwia zastosowanie się do innych²⁸. Warto nadmienić, że konflikt roli pojawia się również wówczas, gdy oczekiwania wobec osoby są sprzeczne z istotnymi jej potrzebami czy też wartościami²⁹. Podkreśla się również, że personel liniowy występuje też w podwójnej roli: pracowników firmy i personelu sprzedażowego, często więc stoi w obliczu konieczności wyboru między interesem organizacji a interesem samego klienta³⁰, co może wymagać od niego sprzecznych ze sobą zachowań.

²¹H. Górską-Warszewicz, E. Świsłak, *Funkcjonowanie przedsiębiorstwa hotelarskiego*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2009, s. 178.

²²B. Faulkner, A. Patiar, *Workplace induced stress among operational staff in the hotel industry*, „International Journal of Hospitality Management” 16/1 (1997), s. 109.

²³B.P. Kim, S.K. Murrmann, G. Lee, *op. cit.*, s. 613.

²⁴B. Faulkner, A. Patiar, *op. cit.*, s. 110.

²⁵J. Hwang, J.(J) Lee, S. Park, H. Chang, S.S. Kim, *op. cit.*, s. 62, 65; B. Faulkner, A. Patiar, *op. cit.*, s. 100.

²⁶C. Hales, M. Nightingale, *What are unit managers supposed to do?*, „International Journal of Hospitality Management” 5/1 (1986), cyt. za: B.P. Kim, S.K. Murrmann, G. Lee, *op. cit.*, s. 613.

²⁷O.M. Karatepe, U. Yavas, E. Babakus, T. Avci, *Does gender moderate the effects of role stress in frontline service jobs?*, „Journal of Business Research” 59/10–11 (2006), s. 1088; O. M. Karatepe, A. Sokmen, *The Effects of Work Role and Family Role Variables on Psychological and Behavioral Outcomes of Frontline Employees*, „Tourism Management” 27/2 (2006), s. 256; O.M. Karatepe, O. Uludag, *op. cit.*, p. 111; J.T. Yang, *Antecedents and consequences of job satisfaction*, „International Journal of Hospitality Management” 29/4 (2010), s. 611.

²⁸K. Olechnicki, P. Załęcki, *Słownik Psychologiczny*, Graffiti BC, Toruń 1999, s. 98.

²⁹*Ibidem*.

³⁰M. Kachniewska, *Zarządzanie jakością usług turystycznych*, Difin, Warszawa 2002, s. 47.

Można więc wyróżnić trzy typy konfliktu roli (*role conflict*)³¹:

- *Person-role conflict* – występuje w sytuacji, gdy oczekiwania względem jednej z przypisanych osobie ról są niezgodne z jej potrzebami, aspiracjami i/lub wartościami;
- *intra-role conflict* – kiedy oczekiwania związane z określoną rolą jednostki są sprzeczne względem siebie, innymi słowy – osoba musi spełnić rozbieżne/niezgodne żądania;
- *inter-role conflict* – jest doświadczany, gdy oczekiwania względem różnych ról, które osoba odgrywa, są niezgodne.

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że konflikt roli może powodować stres³² i ma poważne konsekwencje zarówno dla samego pracownika, jak i organizacji, do której on należy³³.

Wydaje się jednak, że szczególne istotne dla łagodzenia tego stresu jest poczucie autonomii pracy, która pozwala pracownikom odczuć, że osiągnięte wyniki pracy w dużym stopniu zależą od nich samych, ich wysiłku, inicjatywy i indywidualnych decyzji³⁴. Definiowana jest ona między innymi jako stopień znaczącej swobody, niezależności i dowolności pracownika w planowaniu pracy i określaniu procedur służących jej realizacji³⁵.

Autonomia postrzegana jest również jako jeden z zasobów pracy³⁶ redukujących wysokie wymagania pracy i związane z nimi koszty, a także stymulujące do osobistego wzrostu i rozwoju³⁷. Autonomia to także istotny komponent pełnomocnictwa personelu (*empowerment*)³⁸, który polega na upoważnieniu pracownika do postępowania według swojego uznania, pracownik zaś może przekraczać pewne wymogi wchodzące w zakres jego obowiązków, by w najdoskonalszy (najlepszy/najpełniejszy) sposób zaspokoić potrzeby klienta³⁹. W rezultacie pełnomocnictwo pozwala na szybką i elastyczną reakcję na potrzeby klienta i podejmowanie natychmiastowych działań naprawczych, wzmacnia motywację i satysfakcję pracownika⁴⁰, będąc jednocześnie jedną z istotnych determinant postrzeganej jakości usług i satysfakcji klienta⁴¹.

³¹ A.T. Mohr, J.F. Puck, *Manager Job Satisfaction and Stress and the Performance of IJVs*, „European Management Journal” 25/1 (2007), s. 26–27.

³² J.-E. Cho, H.S. Ch. Choi, W.J. Lee, *An empirical investigation of the relationship between role stressors, emotional exhaustion and turnover intention in the airline industry*, „Asia Pacific Journal of Tourism Research” 19/9 (2014), s. 1026.

³³ J.R. Rizzo, R.J. House, S.I. Lirtzman, *Role conflict and ambiguity in complex organizations*, „Administrative Sciences Quarterly” 15/2 (1970), s. 151; J.-E. Cho, H.S. Ch. Choi, W.J. Lee, *op. cit.*, s. 1026.

³⁴ J.R. Hackman, G.R. Oldham, *Work redesign*, Addison-Wesley, Reading, MA, 1980, s. 79.

³⁵ J.R. Hackman, G.R. Oldham, *Development of The Job Diagnostic Survey*, „Journal of Applied Psychology” 60/2 (1975), s. 162.

³⁶ H.J. Kim, K.H. Shin, W.T. Umbreit, *op. cit.*, s. 423.

³⁷ W.B. Schaufeli, A.B. Bakker, *Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study*, „Journal of Organizational Behavior” 25/3 (2004), s. 296.

³⁸ H.J. Kim, K.H. Shin, W.T. Umbreit, *op. cit.*, s. 430.

³⁹ J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 189–190.

⁴⁰ *Ibidem*, s. 192.

⁴¹ I.H. Chow, T.W. Lo, Z. Sha, J. Hong, *The impact of developmental experience, empowerment and organizational support on catering service staff performance*, „Hospitality Management” 2006/25, s. 483.

Chebat i Kollias⁴² w wynikach swojej pracy ukazali, że pełnomocnictwo istotnie obniża konflikt roli doświadczany przez pracowników kontaktowych sektora bankowego, a Kim i in.⁴³ w badaniach branży hotelowej dowiedli, że upoważniony personel mający większą autonomię jest jednocześnie mniej podatny na doświadczanie stresu w pracy. Można zatem dojść do przekonania, że wzrost swobody i elastyczności odczuwany przez upoważnionych pracowników może powodować lepsze odczucia względem ich pracy i redukować również stres, którego doświadczają podczas jej wykonywania⁴⁴. Na podstawie tej dyskusji i wyników badań empirycznych można przypuszczać, że również w hotelarstwie wzrost autonomii pracy mógłby istotnie zmniejszyć doświadczanie konfliktu roli przez pracowników kontaktowych, dlatego postawiono hipotezę:

H1: Istnieje negatywna zależność między autonomią pracy a konfliktem roli doświadczanym przez pracowników badanych hoteli.

4. KONFLIKT ROLI I JEGO KONSEKWENCJE DLA PROCESU PRACY

Badania w różnych branżach (także w hotelarstwie) poddają empirycznej weryfikacji wpływ konfliktu roli na postawy i/lub zachowania pracownika w organizacji⁴⁵. Wiele badań przeprowadzonych na przykładzie pracowników hoteli zweryfikowało istnienie negatywnej relacji pomiędzy konfliktem roli a poziomem satysfakcji z pracy⁴⁶.

Trudności związane z pełnieniem różnych funkcji lub koniecznością sprostania odmiennym oczekiwaniom mogą być przyczyną stresu i nie są obojętne dla personelu usługowego. W ich rezultacie pracownicy mogą doświadczać pewnej frustracji i napięcia emocjonalnego. Low i in.⁴⁷ dowiedli, że im większy konflikt roli, tym większe wypalenie zawodowe wśród respondentów ich badań (personel sprzedażowy).

W kontekście tej dyskusji szczególną uwagę należałoby skierować na zjawisko wyczerpania emocjonalnego jako możliwej konsekwencji doświadczania konfliktu roli, które odnosi się do poczucia nadmiernego obciążenia emocjonalnego i poczucia osoby, że jej zasoby emocji uległy znacznemu uszczupleniu⁴⁸. Wzrastające poczucie wyczerpania emocjonalnego jest kluczowym aspektem wypalenia⁴⁹ i objawia się między innymi

⁴² J.-Ch. Chebat, P. Kollias, *The impact of empowerment on customer contact employees' roles in service organization*, „Journal of Service Research” 3/1 (2000), s. 76.

⁴³ H.J. Kim, K.H. Shin, W.T. Umbreit, *op. cit.*, s. 432.

⁴⁴ J.-Ch. Chebat, P. Kollias, *op. cit.*, s. 71.

⁴⁵ Na przykład B.J. Babin, J. Boles, *The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction*, „Journal of Retailing” 72/1 (1996), s. 57–75; J.-Ch. Chebat, P. Kollias, *op. cit.*, s. 66–81; O.M. Karatepe, U. Yavas, E. Babakus, T. Avci, *op. cit.*, s. 1087–1093; O.M. Karatepe, A. Sokmen, *op. cit.*, s. 255–268; B.P. Kim, S.K. Murrmann, G. Lee, *op. cit.*, s. 612–619; G.S. Low, D.W. Cravens, K. Grant, W.C. Moncrief, *Antecedents and consequences of salesperson burnout*, „European Journal of Marketing” 35/5–6 (2001), s. 587–611; R.S. Sohi, *The effects of environmental dynamism and heterogeneity on salespeople's role perceptions, performance and job satisfaction*, „European Journal of Marketing” 30/7 (1996), s. 49–67; J.T. Yang, *op. cit.*, s. 609–619.

⁴⁶ Między innymi O.M. Karatepe, A. Sokmen, *op. cit.*, s. 264; B.P. Kim, S.K. Murrmann, G. Lee, *op. cit.*, s. 616; J.T. Yang, *op. cit.*, s. 615.

⁴⁷ G.S. Low, D.W. Cravens, K. Grant, W.C. Moncrief, *op. cit.*, s. 600.

⁴⁸ Ch. Maslach, *Wypalenie – w perspektywie wielowymiarowej*, [w:] *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie*, red. H. Sęk, PWN, Warszawa 2004, s. 15.

⁴⁹ Ch. Maslach, S.E. Jackson, *The measurement of experienced burnout*, „Journal of Occupational Behaviour” 2/2 (1981), s. 99.

zniechęceniem do pracy, słabnącym zainteresowaniem sprawami zawodowymi, pesymizmem czy drażliwością⁵⁰.

W wielu badaniach zidentyfikowano związek pomiędzy konfliktem roli a wyczerpaniem emocjonalnym⁵¹. W swojej metaanalizie Lee i Ashforth⁵² dowiedli pozytywnej korelacji między konfliktem roli a wyczerpaniem emocjonalnym. W badaniach wśród pracowników linii lotniczych Cho i in.⁵³, dowiedli, że konflikt roli przyczynia się do wzrostu wyczerpania emocjonalnego badanych. Podobnie rezultaty przedstawiają Karatepe i Uludag⁵⁴ w swoich badaniach przeprowadzonych wśród pracowników hoteli (północny Cypr).

Na podstawie dyskusji i wyników badań empirycznych można dojść do przekonania, że również w wypadku personelu hotelowego może istnieć zależność pomiędzy konfliktem roli a wyczerpaniem emocjonalnym, dlatego postawiono hipotezę:

H2: Istnieje pozytywna zależność między konfliktem roli a wyczerpaniem emocjonalnym doświadczanym przez pracowników badanych hoteli.

Szczególnie interesującym zagadnieniem wydaje się również zbadanie relacji pomiędzy konfliktem roli a wykonaniem pracy, rozumianym w niniejszych rozważaniach jako poprawną, właściwą jej realizację w percepcji pracownika. Wynika to między innymi z niejednoznacznych wyników dotychczasowych badań⁵⁵. Okazuje się bowiem, że relacja między konfliktem roli a wykonaniem pracy nie jest tak oczywista. Przykładowo Sohi⁵⁶ w swoich badaniach ukazał istnienie negatywnej zależności pomiędzy analizowanymi zmiennymi, podczas gdy Babin i Boles⁵⁷ dowiedli pozytywnej relacji pomiędzy konfliktem roli a wykonaniem pracy. Podobnie w badaniach prowadzonych w branży hotelarskiej Karatepe i Uludag⁵⁸ wykazali, że konflikt roli podnosi poziom wykonania pracy personelu liniowego; a Karatepe i Sokmen⁵⁹ stwierdzili, że konflikt roli istotnie i pozytywnie wpływa na skuteczność wykonania działań naprawczych (w sytuacji wystąpienia błędów usługowych) w percepcji pracowników hoteli.

Wydaje się, że uzasadnieniem dla tej relacji może być fakt, że pracownicy kontaktowi z powodu pełnionej przez nich funkcji stale zmagają się z kierowanymi w ich stronę różnicowanymi potrzebami i wymaganiami gości. Doświadczanie konfliktu roli staje się niemal nieodłączną charakterystyką wykonywanej przez nich pracy. Personel kontaktowy, mając świadomość znaczenia swojej roli w procesie obsługi gości i ogromnej odpowiedzialności za ich satysfakcję z pobytu, dokłada ogromnych starań, by możliwe najpełniej

⁵⁰ M. Klimek, *Wypalenie zawodowe wśród pracowników socjalnych*, [w:] *Wypalenie zawodowe służb społecznych*, red. T. Zbyrad, Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II, Stalowa Wola 2008, s. 442.

⁵¹ C.L. Cordes, T.W. Dougherty, *Review and an integration of research on job burnout*, „Academy of Management Review” 18/4 (1993), s. 642.

⁵² R.T. Lee, B.E. Ashforth, *A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of burnout*, „Journal of Applied Psychology” 81/2 (1996), s. 126.

⁵³ H.S. Cho, Ch. Choi, W.J. Lee, *op. cit.*, s. 1036, 1037.

⁵⁴ O.M. Karatepe, O. Uludag, *op. cit.*, s. 121.

⁵⁵ Na ten temat m.in.: O.M. Karatepe, A. Sokmen, *op. cit.*, s. 257; B.J. Babin, J. Boles, *op. cit.*, s. 61; R.S. Sohi, *op. cit.*, s. 55.

⁵⁶ R.S. Sohi, *op. cit.*, s. 59.

⁵⁷ B.J. Babin, J. Boles, *op. cit.*, s. 69.

⁵⁸ O.M. Karatepe, O. Uludag, *op. cit.*, s. 121.

⁵⁹ O.M. Karatepe, A. Sokmen, *op. cit.*, s. 263.

sprostać wymaganiom klientów, aby w rezultacie każdy z gości czuł się w hotelu dobrze i wyjątkowo – do tego zobowiązuje nadrzędna idea hotelarstwa – szeroko pojęta gościnność – charakterystyczna dla tej branży⁶⁰.

Ponadto, okazuje się, że w branżach, w których nie można niejako „uciec od klientów”, tak jak w hotelarstwie, gdzie dochodzi do licznych bezpośrednich interakcji usługowych⁶¹, pracownicy starają się rozwiązać sprzeczności, zamiast ich unikać. Innymi słowy – starają się postępować zgodnie z oczekiwaniami czy prośbami klienta⁶², w rezultacie poziom wykonania pracy w ich percepcji może wzrastać.

Można zatem dojść do przekonania, że doświadczając konfliktu roli, pracownicy składają się do podjęcia szczególnego wysiłku, by sprostać stawianym im wymaganiom, osiągając w rezultacie wysoki, w ich percepcji, poziom wykonania pracy. Tendencja do takiego zachowania może wynikać z nieuchronnej konieczności bliskiej relacji z klientem i z nadrzędnego celu, jakim jest uzyskanie jego satysfakcji – od tego zależą także postrzeganie pracownika przez pracodawcę, jego utrzymanie w pracy, a często również możliwości awansu i rozwoju⁶³. Dlatego w niniejszej pracy założono, że w sytuacji wystąpienia konfliktu roli możliwe jest również zaistnienie pozytywnej zależności pomiędzy nim a wykonaniem pracy. Postawiono więc hipotezę:

H3: Możliwa jest pozytywna zależność pomiędzy konfliktem roli a wykonaniem pracy przez personel badanych hoteli.

5. METODYKA BADAŃ WŁASNYCH

Celem niniejszej pracy jest ukazanie konfliktu roli jako jednej z wiodących charakterystyk pracy w hotelarstwie o istotnych konsekwencjach dla funkcjonowania pracownika i rezultatów jego pracy. Problemem badawczym jest próba poszukiwania odpowiedzi na pytania, czy istnieje zależność pomiędzy doświadczanym przez pracowników konfliktem roli a ich wyczerpaniem emocjonalnym i wykonaniem pracy oraz czy wzrost autonomii pracy istotnie redukuje doświadczenie konfliktu roli przez pracowników hoteli.

W tym celu zaproponowano model relacji (rys. 1), w którym poddano empirycznej weryfikacji zaproponowane w hipotezach zależności:

H1: Istnieje negatywna zależność między autonomią pracy a konfliktem roli doświadczanym przez pracowników badanych hoteli.

H2: Istnieje pozytywna zależność między konfliktem roli a wyczerpaniem emocjonalnym doświadczanym przez pracowników badanych hoteli.

H.3. Możliwa jest pozytywna zależność pomiędzy konfliktem roli a wykonaniem pracy przez personel badanych hoteli.

⁶⁰ J. Piasta, *op. cit.*, s. 368–382; D. Szostak, *Wzajemne relacje między turystyką, hotelarstwem a gastronomią*, [w:] *Hotelarstwo. Usługi-eksploatacja-zarządzanie*, red. A. Panasiuk, D. Szostak, PWN, Warszawa 2008, s. 29.

⁶¹ B.R. Lewis, P. McCann, *Service failure and recovery: evidence from the hotel industry*, „International Journal of Contemporary Hospitality Management” 16/1 (2004), s. 6.

⁶² B.J. Babin, J. Boles, *op. cit.*, s. 61.

⁶³ B. Faulkner, A. Patiar, *op. cit.*, s. 100.

Rys.1. Konflikt roli w kontekście wybranych uwarunkowań i konsekwencji – proponowany model relacji

Źródło: opracowanie własne.

W celu weryfikacji postawionych hipotez przeprowadzono badania własne wśród 162 pracowników sześciu trójmiejskich hoteli. Badania te są częścią kompleksowego projektu badawczego nad wybranymi uwarunkowaniami i konsekwencjami wyczerpania emocjonalnego wśród pracowników branży hotelarskiej⁶⁴. Badania przeprowadzono metodą ankiety i miały one charakter anonimowy. Udział w badaniach był dobrowolny. Kryterium doboru pracowników był warunek ich bezpośredniego kontaktu z klientami zewnętrznymi hotelu, byli to więc tzw. pracownicy kontaktowi⁶⁵. W badaniu uczestniczyło 104 kobiety i 58 mężczyzn; dominowali respondenci w przedziale wiekowym 21–30 lat (69 osób) oraz 31–40 lat (42 osoby); osoby z wyższym wykształceniem (82 respondentów). Blisko 1/3 respondentów (56 osób) deklaruowała, że ma ponad 10-letnie doświadczenie pracy w branży hotelarskiej. Niniejsze badania mają charakter studium przypadku, dlatego ich rezultatów nie należy uogólniać.

Autonomia pracy (*job autonomy*) była odpowiednio mierzona przy użyciu trzech (3) stwierdzeń zaadaptowanych z Hackman i Oldham⁶⁶. Konflikt roli (*role conflict*) był mierzony przy użyciu ośmiu (8) stwierdzeń z Rizzo i in.⁶⁷, podobnie jak w innych badaniach prowadzonych w branży hotelarskiej⁶⁸. Emocjonalne wyczerpanie (*emotional exhaustion*) zostało zmierzone przy użyciu ośmiu stwierdzeń (8) z Maslach i Jackson⁶⁹ za Karatepe i Aleshinloye⁷⁰, którzy prowadzili badania wśród pracowników branży hotelarskiej.

⁶⁴ A. Grobelna, *Zachowania klientów a wyczerpanie emocjonalne wśród pracowników branży hotelarskiej. Konsekwencje dla procesu obsługi*, maszynopis w procesie publikacji, 2015; A. Grobelna, *Selected antecedents and consequences of emotional exhaustion among hotel employees*, maszynopis w procesie recenzji, 2014.

⁶⁵ M. Kachniewska, *op. cit.*, s. 31.

⁶⁶ J.R. Hackman, G.R. Oldham, *Work redesign*, Addison-Wesley, Reading, MA, 1980.

⁶⁷ J.R. Rizzo, R.J. House, S.I. Lirtzman, *Role conflict and ambiguity in complex organizations*, „Administrative Sciences Quarterly” 15/2 (1970), s. 156.

⁶⁸ Na przykład O.M. Karatepe, O. Uludag, *op. cit.*, s. 116, 118.

⁶⁹ Ch. Maslach, S.E. Jackson, *The measurement of experienced burnout*, „Journal of Occupational Behaviour” 2/2 (1981), s. 102.

⁷⁰ Na przykład O.M. Karatepe, K.D. Aleshinloye, *Emotional dissonance and emotional exhaustion among hotel employees in Nigeria*, „International Journal of Hospitality Management” 28/3 (2009), s. 353; O.M. Karatepe, O. Uludag, *Conflict, exhaustion and motivation: a study of frontline employees in Northern Cyprus hotels*, „International Journal of Hospitality Management” 26/3 (2007), s. 653; U. Yavas, E. Babakus, O.M. Karatepe,

Wykonanie pracy (*job performance*), które odnosi się do tego, jak respondenci postrzegają wykonanie swojej pracy w porównaniu z innymi (tj. współpracownikami i pracownikami branży ogółem), zostało zmierzone przy użyciu dwóch stwierdzeń (2) z: Singh i in.⁷¹ za: Øgaard⁷² oraz Øgaard i in.⁷³

Stwierdzenia, użyte w kwestionariuszu ankiety, pierwotnie sformułowane w języku angielskim, przetłumaczone zostały na język polski z zastosowaniem tzw. „tłumaczenia zwrotnego”.

Wszystkie odpowiedzi respondenci zaznaczali na pięciostopniowej skali Likerta gdzie 1 oznacza „całkowicie się nie zgadzam”; 5 – „całkowicie się zgadzam”. Przeprowadzono również analizę rzetelności skal, a współczynnik alfa Cronbacha kształtował się na poziomie: 0,62 dla skali „autonomia pracy”; 0,85 dla skali „konflikt roli”; 0,91 dla skali „wyczerpanie emocjonalne”; 0,78 dla skali „wykonanie pracy”.

Zmienne ukryte oszacowano w ramach konfirmacyjnej analizy czynnikowej (CFA, *Confirmatory Factor Analysis*), z wykorzystaniem programu R version 3.0.2, package Iavaan 0.5-15⁷⁴. Wszystkie ładunki czynnikowe okazały się istotne przy poziomie istotności $p \leq 0,001$. Weryfikacja przyjętych hipotez została zrealizowana przy wykorzystaniu współczynników korelacji r-Pearsona.

6. WYNIKI BADAŃ

W celu weryfikacji postawionych hipotez postanowiono zbadać, czy istnieje statystycznie istotna zależność pomiędzy **H1**: autonomią pracy a konfliktem roli; **H2**: konfliktem roli a wyczerpaniem emocjonalnym; **H3**: konfliktem roli a wykonaniem pracy.

Tabela 1. Autonomia w procesie pracy a konflikt roli

		Konflikt roli
Autonomia	Korelacja Pearsona	-0,224
	Istotność (dwustronna)	0,004
	N	162

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Rezultaty badań (tab. 1) ukazują, że istnieje negatywna zależność pomiędzy autonomią pracy a konfliktem roli. Nie jest to wprawdzie silna korelacja, ale zależność ta jest istotna i w kierunku zgodnym z założeniem ($r = -0,224$; $p = 0,004$). Innymi słowy,

Attitudinal and behavioral consequences of work-family conflict and family-work conflict. Does gender matter?, „International Journal of Service Industry Management” 19/1 (2008), s. 15.

⁷¹ J. Singh, V. Verbeke, G.K. Rhoads, *Do organizational practices matter in role stress processes? A study of direct and moderating effects for marketing oriented boundary spanners*, „Journal of Marketing” 60/3 (1996), s. 69–86.

⁷² T. Øgaard, *Do organizational practices matter for hotel industry employees' jobs? A study of organizational practice archetypical configurations and job outcomes*, „International Journal of Hospitality Management” 2006/25, s. 653.

⁷³ T. Øgaard, E. Marnburg, S. Larsen, *Perceptions of Organizational Structure in The Hospitality Industry: Consequences for Commitment, Job Satisfaction and Perceived Performance*, „Tourism Management” 29/4 (2008), s. 669.

⁷⁴ Y. Rosseel, *Iavaan: An R Package for Structural Equation Modeling*, „Journal of Statistical Software” 48/2 (2012), s. 1–36.

wzrostowi poczucia autonomii pracy (w tym swobody i niezależności w sposobie jej realizacji) towarzyszy istotnie mniejszy konflikt roli w odczuciu pracowników. Można zatem dojść do przekonania, że w wypadku niniejszych badań umożliwienie pracownikom podejmowania samodzielnych decyzji, w tym wykorzystania ich inicjatywy i pomysłowości w procesie pracy, stwarza im szczególną możliwość natychmiastowej i elastycznej reakcji na często rozbieżne oczekiwania wobec osoby i pełnionej przez nią funkcji. W rezultacie, mimo szczególnej ekspozycji na doświadczanie konfliktu roli, personel ten, dzięki zwiększonej autonomii, może umiejętnie konfrontować się ze stawianymi mu wymaganiami, odczuwając konflikt roli w istotnie mniejszym stopniu. Można zatem przypuszczać, że stosowane w praktyce menedżerskiej delegowanie uprawnień może się stać istotnym narzędziem kontroli i redukcji stresu związanego z doświadczaniem konfliktu roli wśród pracowników badanych hoteli.

Analizując korelacje pomiędzy konfliktem roli a jego potencjalnymi konsekwencjami (tab. 2), można zauważyć, że zaproponowane w hipotezach zależności zostały pozytywnie zweryfikowane. Pomiedzy konfliktem roli a wyczerpaniem emocjonalnym zaobserwowano dodatni i istotny związek ($r = 0,532$; $p < 0,001$); podobnie pomiędzy konfliktem roli a wykonaniem pracy ($r = 0,320$; $p < 0,001$).

Wyniki niniejszych badań wydają się sugerować, że respondenci, doświadczający konfliktu roli, mając na uwadze niezwykle istotną satysfakcję klienta, mogą podejmować jeszcze większy wysiłek i dokładać starań, by umiejętnie sprostać zróżnicowanym stawianym im wymaganiom, co powoduje, że poziom wykonania pracy, w ich postrzeganiu, może wzrastać. Z kolei z powodu świadomości pracowników dotyczącej ogromnej odpowiedzialności za dostarczenie gościom satysfakcjonujących doświadczeń konsumpcji, powstające konflikty i związane z nimi napięcia mogą się przyczynić do wyczerpania emocjonalnego pracowników, którego konsekwencje (jak wspomniano w niniejszym artykule) mogą być szczególnie poważne zarówno dla samego pracownika, jak i organizacji, w której on pracuje.

Tabela 2. Konflikt roli i jego konsekwencje dla procesu pracy

		Wyczerpanie emocjonalne	Wykonanie pracy
Konflikt roli	Korelacja Pearsona	0,532	0,320
	Istotność (dwustronna)	0,000	,0,000
	N	162	162

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Dodatkowo, wyniki niniejszych badań ukazują, że w większym stopniu konfliktu roli doświadczają mężczyźni (2,64) niż kobiety (2,30), a różnica pomiędzy wskazaniami obu grup (średnie ważone, gdzie przyjętymi wagami są ładunki czynnikowe) okazała się statystycznie istotna ($t = 2,61$; $p = 0,009$). Podobnie wyniki odnotowano w innych badaniach przeprowadzonych wśród pracowników hoteli (np. Kim i in.⁷⁵; Karatepe i Uludag⁷⁶), ich rezultaty potwierdzają zauważoną zależność pomiędzy konfliktem roli a płcią respondentów.

⁷⁵ B.P. Kim, S.K. Murrmann, G. Lee, *op. cit.*, s. 616.

⁷⁶ O.M. Karatepe, O. Uludag, *op. cit.*, s. 117.

Wydaje się więc, że kadra zarządzająca powinna dostrzegać indywidualne charakterystyki swoich pracowników, by w kontekście doświadczanego przez nich konfliktu roli w umiejętny sposób dobrać i zastosować optymalne strategie i praktyki menedżerskie, mając na uwadze różnice występujące między ludźmi.

7. DYSKUSJA I IMPLIKACJE DLA PRAKTYKI

Intensywne i bezpośrednie relacje z gośćmi hotelowymi o odmiennych potrzebach i oczekiwaniach, a przede wszystkim występowanie pracowników kontaktowych w roli swoistego łącznika pomiędzy organizacją a jej klientami mogą powodować, że pracownicy ci podejmują ogromny wysiłek, by pogodzić często sprzeczne i rozbieżne oczekiwania i interesy różnych stron. Sytuacja ta często wymaga od nich konieczności dokonywania wielu trudnych wyborów i podejmowania się wielu różnych zachowań, czasem wykluczających się.

Doświadczając konfliktu roli, pracownicy kontaktowi mogą podejmować szczególny wysiłek, by sprostać konfliktom w obrębie stawianych im wymagań. W rezultacie poziom wykonania pracy w ich percepcji może wrastać. Wyniki niniejszych badań ukazały istotną i pozytywną zależność pomiędzy konfliktem roli a wykonaniem pracy. Jednak co znamienne, nasilenie konfliktu roli niesie ze sobą istotny wzrost wyczerpania emocjonalnego. Korelacja pomiędzy analizowanymi zmiennymi jest pozytywna i istotna oraz silniejsza niż pomiędzy konfliktem roli a wykonaniem pracy. Pogodzenie rozbieżnych wymogów i oczekiwań nie odbywa się więc bez ponoszenia żadnych kosztów ze strony pracownika, wręcz odwrotnie – może mieć związek z silnym poczuciem emocjonalnego przeciążenia i wyczerpania własnych zasobów.

Dlatego też efektywne zarządzanie wymaga od współczesnego menedżera dostrzeżenia problemu konfliktu roli i umiejętnego kontrolowania jego wpływu na funkcjonowanie personelu operacyjnego. Tym bardziej że konflikt roli jawi się jako nieodłączna charakterystyka pracy personelu usługowego w hotelarstwie, gdzie pracownicy kontaktowi poddani są niemal ciągłej ekspozycji na kierowane względem nich zróżnicowane wymagania z wielu stron. Być może zapewnienie pracownikom kontaktowym większej autonomii pracy pozwoli im możliwie najpełniej i najskuteczniej odpowiedzieć na pojawiające się konflikty i będą ponosić przy tym tak wysokich kosztów emocjonalnych. Należy przy tym pamiętać, że stres w naturalny sposób towarzyszy wykonywaniu pracy i nie da się go całkowicie wyeliminować, co więcej, wydaje się, że byłoby to nieuzasadnione, gdyż stres nie zawsze bywa dysfunkcyjny⁷⁷. Ważne jest, by optymalizować jego poziom, między innymi poprzez identyfikację jego źródeł, rozwijanie programów ograniczających przyczyny zbyt dużego stresu i uczących ludzi radzenia sobie z nim⁷⁸.

W kontekście uzyskanych rezultatów badań sugeruje się więc, by pracownicy bezpośredniego kontaktu mieli zapewnioną pewną przestrzeń na elastyczność i samodzielną interpretację rzeczywistości usługowej. Jest to szczególnie ważne w hotelarstwie, gdzie tradycyjnie przyjęty styl zarządzania – autokratyczny – czasami jeszcze obecny w branży, może znacząco przyczyniać się do doświadczania stresu⁷⁹. Wielu opisuje branżę hotelarską jako raczej konserwatywną w kategoriach swoich

⁷⁷ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie-procesy-metody*, PWE, Warszawa 2008, s. 400.

⁷⁸ *Ibidem*.

⁷⁹ B. Faulkner, A. Patiar, *op. cit.*, s. 109.

wartości⁸⁰, a pracownicy muszą wypełniać złożone liczne procedury⁸¹, co w kontekście doświadczanego konfliktu roli i konieczności natychmiastowego odpowiadania na zróżnicowane potrzeby i oczekiwania gości może powodować dodatkową frustrację i napięcie personelu usługowego. Dlatego też jednym z podstawowych zadań menedżera powinno być umiejętne delegowanie uprawnień, dzięki czemu stojąc w obliczu nieuniknionych konfliktów i sprzeczności, upoważnieni pracownicy będą potrafili wypracować swoje indywidualne strategie i praktyki działania, umiejętnie przekładając swoje doświadczenia na wzrost efektywności wykonywanej pracy, ponosząc przy tym znacznie mniejsze obciążenie emocjonalne.

Niezbędne są jednak odpowiednie szkolenia i treningi personelu w zakresie poszerzonej odpowiedzialności i uprawnień, w tym również te, mające ograniczyć pewne ryzyko nieprzewidywalności podejmowanych przez pracowników działań, które towarzyszy udzielonemu pełnomocnictwu⁸². Istotne są także właściwy dobór kadr biorący pod uwagę optymalne dopasowanie pracownika, jego umiejętności i predyspozycji psychofizycznych w kontekście odgrywanej przez niego roli (ról) w organizacji, a także niezakłócona komunikacja interpersonalna. Ważna jest tu otwartość na sygnały, informacje i sugestie przekazywane od pracowników liniowych w ramach ich bezpośrednich kontaktów z gośćmi, w których następstwie, być może, mogłyby się nawet zmienić oczekiwania ze strony samych zwierzchników, czyniąc je bardziej dopasowanymi z wymaganiami odbiorców i postrzeganiem pracowników.

Rezultaty niniejszych badań mają charakter studium przypadku, dlatego ich wyników nie należy uogólniać. Mogą one natomiast stanowić założenia badawcze dla szerszego kontekstu badań, których rezultaty mogłyby być generalizowane na całą branżę.

W kolejnych badaniach można byłoby także zaproponować mniej subiektywne instrumenty pomiaru, wybierając bardziej obiektywne źródła informacji, na przykład pomiar zmiennej „wykonanie pracy” mógłby być przeprowadzony poprzez wywiady ze zwierzchnikami lub dokonany przez samych gości hotelowych. Warto byłoby także w analizowanym modelu relacji uwzględnić, oprócz konfliktu roli, także inne komponenty stresu roli, takie jak niejednoznaczność roli czy przeciążenie rolą.

Interesujące byłoby także przyjęcie do badań innych uwarunkowań pracy i indywidualnych charakterystyk pracowników mogących mieć potencjalny wpływ na doświadczenie konfliktu roli, a także zidentyfikowanie innych znaczących jego konsekwencji, na przykład odejście z organizacji. Choć – jak podkreśla się w literaturze przedmiotu – badania korelacyjne nie uprawniają do rozstrzygania kierunku zależności przyczynowo-skutkowych⁸³, można jednak przypuszczać, że to konflikt roli prowadzi do określonych zachowań pracowników, a nie odwrotnie.

⁸⁰ S. Raub, *Does bureaucracy kill individual initiative? The impact of structure on organizational citizenship behavior in the hospitality industry*, „International Journal of Hospitality Management” 27/2 (2008), s. 184.

⁸¹ B. Faulkner, A. Patiar, *op. cit.*, s. 112.

⁸² J. Otto, *op. cit.*, s. 192.

⁸³ Ł. Baka, *Zależności między poczuciem niesprawiedliwości, stresem roli zawodowej a zachowaniami nieproduktywnymi w pracy. Moderująca rola makiawelizmu*, [w:] *Zarządzanie stresem*, cz.I, red. H. Skłodowski, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” XIV/5, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2013, s. 17.

8. PODSUMOWANIE

Personelowi przypisuje się często najistotniejsze znaczenie jako instrumentowi marketingu mix⁸⁴. Warto jednak zauważyć, że z jednej strony ukazuje się szczególne znaczenie pracowników dla kształtowania jakości usług, satysfakcji i lojalności klientów⁸⁵, z drugiej zaś podkreśla się związane z tym pewne ryzyko, przedsiębiorstwa bowiem będą narażone na szczególne straty, jeśli tylko pojawią się dysfunkcjonalne postawy i zachowania personelu⁸⁶.

Dlatego przeprowadzone w pracy badania zmierzały do ustalenia, czy istnieje zależność pomiędzy konfliktem roli a wyczerpaniem emocjonalnym i wykonaniem pracy oraz czy autonomia pracy zmniejsza doświadczanie konfliktu roli w percepcji badanych. Wyniki badań dowodzą pozytywnej weryfikacji postawionych w pracy hipotez i poddają pod rozagę kadry menedżerskiej umiejętne delegowanie uprawnień poprzedzone odpowiednimi szkoleniami personelu. Bywa, że szefowie akceptują przekazywanie samodzielności bardziej w teorii niż praktyce, jednakże wydaje się, że we współczesnym biznesie dyktatura menedżera przestaje być skuteczna, a coraz powszechniejsze staje się odwoływanie do ludzkich potrzeb⁸⁷. I choć z jednej strony naturalne jest, że jak inne zasoby organizacji, zasoby ludzkie powinny być wykorzystane w optymalny i efektywny sposób, by osiągnąć założone cele firmy, to jednak z drugiej strony, aby efektywnie zarządzać ludźmi, nie należy tracić z pola widzenia wielu aspektów, w tym między innymi uczuć, aspiracji, osobistych dążeń pracowników, a także ich potrzeb rozwoju i samorealizacji⁸⁸.

LITERATURA

- [1] Babin B.J., Boles J., *The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction*, „Journal of Retailing” 72/1 (1996), s. 57–75.
- [2] Baka Ł., *Zależności między poczuciem niesprawiedliwości, stresem roli zawodowej a zachowaniami nieproduktywnymi w pracy. Moderująca rola makiawelizmu*, [w:] *Zarządzanie stresem*, cz.I, red. H. Skłodowski, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” XIV/5, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2013, s. 7–22.
- [3] Chebat J.-Ch., Kollias P., *The impact of empowerment on customer contact employees' roles in service organization*, „Journal of Service Research” 3/1 (2000), s. 66–81.
- [4] Cho J.-E., Choi H.S.Ch., Lee W.J., *An empirical investigation of the relationship between role stressors, emotional exhaustion and turnover intention in the airline industry*, „Asia Pacific Journal of Tourism Research” 19/9 (2014), s. 1023–1043.
- [5] Chow I.H., Lo T.W., Sha Z., Hong J., *The impact of developmental experience, empowerment and organizational support on catering service staff performance*, „Hospitality Management” 2006/25, s. 478–495.

⁸⁴ A. Tokarz, *Personel turystyczny*, [w:] *Marketing usług turystycznych*, red. A. Panasiuk, PWN, Warszawa 2007, s. 146.

⁸⁵ S. Kusluvan, Z. Kusluvan, *Perceptions and attitudes of undergraduate tourism students towards working in the tourism industry in Turkey*, „Tourism Management” 21/3 (2000), s. 251.

⁸⁶ Ł. Baka, *op. cit.*, s. 8.

⁸⁷ J. Otto, *op. cit.*, s. 190.

⁸⁸ D. Gursoy, T.A. Maier, C.G. Chi, *Generational differences: an examinations of work values and generational gaps in the hospitality workforce*, „International Journal of Hospitality Management” 27/3 (2008), s. 449.

- [6] Cordes C.L., Dougherty T.W., *Review and an integration of research on job burnout*, „Academy of Management Review” 18/4 (1993), s. 621–656.
- [7] Dębski M., *Jakość jako element budowania marki destynacji podczas kryzysu gospodarczego*, „Contemporary Management Quarterly” nr 2013/1, s. 41–50.
- [8] Dominik P., Drogoń W., *Organizacja przedsiębiorstwa hotelarskiego*, Almamery Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2009.
- [9] Faulkner B., Patiar A., *Workplace induced stress among operational staff in the hotel industry*, „International Journal of Hospitality Management” 16/1 (1997), s. 99–117.
- [10] Górska-Warsewicz H., Świstak E., *Funkcjonowanie przedsiębiorstwa hotelarskiego*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2009.
- [11] Grobelna A., Marciszewska B., *Czynnik ludzki a doskonalenie komponentu funkcjonalnego usługi hotelarskiej*, [w:] *Kadry w gospodarce turystycznej*, red. A. Panasiuk, „Zeszyty Naukowe” nr 496, „Ekonomiczne Problemy Usług” nr 19, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008, s. 303–314.
- [12] Grobelna A., *Zachowania klientów a wyczerpanie emocjonalne wśród pracowników branży hotelarskiej. Konsekwencje dla procesu obsługi*, maszynopis w procesie publikacji 2015.
- [13] Grobelna A., *Selected antecedents and consequences of emotional exhaustion among hotel employees*, maszynopis, 2014.
- [14] Gursoy D., Maier T.A., Chi C.G., *Generational differences: an examinations of work values and generational gaps in the hospitality workforce*, „International Journal of Hospitality Management” 27/3 (2008), s. 448–458.
- [15] Hackman J.R., Oldham G.R., *Development of The Job Diagnostic Survey*, „Journal of Applied Psychology” 60/2 (1975), s. 159–170.
- [16] Hackman J.R., Oldham G.R., *Work redesign*, Addison-Wesley, Reading, MA, 1980.
- [17] Hales C., Nightingale M., *What are unit managers supposed to do?*, „International Journal of Hospitality Management” 5/1 (1986), s. 3–11.
- [18] Hwang J., Lee J.(J.), Park S., Chang H., Kim S.S., *The Impact of Occupational Stress on Employee's Turnover Intention in the Luxury Hotel Segment*, „International Journal of Hospitality and Tourism Administration” 15/1 (2014), s. 60–77.
- [19] Kachniewska M., *Zarządzanie jakością usług turystycznych*, Difin, Warszawa 2002.
- [20] Karatepe O.M., Aleshinloye K.D., *Emotional dissonance and emotional exhaustion among hotel employees in Nigeria*, „International Journal of Hospitality Management” 28/3 (2009), s. 349–358.
- [21] Karatepe O.M., Uludag O., *Conflict, exhaustion and motivation: a study of frontline employees in Northern Cyprus hotels*, „International Journal of Hospitality Management” 26/3 (2007), s. 645–665.
- [22] Karatepe O.M., Uludag O., *Role stress, burnout and their effects on frontline hotel employees' job performance: Evidence from Northern Cyprus*, „International Journal of Tourism Research” 2008/10, s. 111–126.
- [23] Karatepe O.M., Sokmen A., *The Effects of Work Role and Family Role Variables on Psychological and Behavioral Outcomes of Frontline Employees*, „Tourism Management” 27/2 (2006), s. 255–268.
- [24] Karatepe O.M., Yavas U., Babakus E., Avci T., *Does gender moderate the effects of role stress in frontline service jobs?*, „Journal of Business Research” 59/10–11 (2006), s. 1087–1093.
- [25] Kim B.P., Murrmann S.K., Lee G., *Moderating effects of gender and organizational level between role stress and job satisfaction among hotel employees*, „International Journal of Hospitality Management” 28/4 (2009), s. 612–619.
- [26] Kim H.J., Shin K.H., Umbreit W.T., *Hotel job burnout: The role of personality characteristics*, „International Journal of Hospitality Management” 26/2 (2007), s. 421–434.

- [27] Klimek M., *Wypalenie zawodowe wśród pracowników socjalnych*, [w:] *Wypalenie zawodowe służb społecznych*, red. T. Zbyrad, Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II, Stalowa Wo-
ła 2008, s. 440–449.
- [28] Kurek W., Mika M., *Turystyka jako przedmiot badań naukowych*, [w:] *Turystyka*, red.
W. Kurek, PWN, Warszawa 2007, s. 11–49.
- [29] Kusluvan S., Kusluvan Z., *Perceptions and attitudes of undergraduate tourism students to-
wards working in the tourism industry in Turkey*, „Tourism Management” 21/3 (2000), s. 251–
269.
- [30] Lee R.T., Ashforth B.E., *A meta-analytic examination of the correlates of the three dimen-
sions of burnout*, „Journal of Applied Psychology” 81/2 (1996), s. 123–133.
- [31] Law J., Pearce P.L., Woods B.A., *Stress and coping in tourist attraction employees*, „Tourism
Management” 16/4 (1995), s. 277–284.
- [32] Lewis B.R., McCann P., *Service failure and recovery: evidence from the hotel industry*, „In-
ternational Journal of Contemporary Hospitality Management” 16/1 (2004), 6 – 17.
- [33] Low G.S., Cravens D.W., Grant K., Moncrief W.C., *Antecedents and consequences of sales-
person burnout*, „European Journal of Marketing” 35/5–6 (2001), s. 587–611.
- [34] Maslach Ch., *Wypalenie – w perspektywie wielowymiarowej*, [w:] *Wypalenie zawodowe.
Przyczyny i zapobieganie*, red. H. Sęk, PWN, Warszawa 2004, s. 13–31.
- [35] Maslach Ch., Jackson S.E., *The measurement of experienced burnout*, „Journal of Occupa-
tional Behaviour” 2/2 (1981), s. 99–113.
- [36] Meyer B., *Miejsce hotelarstwa w obsłudze ruchu turystycznego*, [w:] *Hotelarstwo. Usługi-
eksploatacja-zarządzanie*, red. A. Panasiuk, D. Szostak, PWN, Warszawa 2008, s. 33–37.
- [37] Mohr A.T., Puck J.F., *Manager Job Satisfaction and Stress and the Performance of IJVs*,
„European Management Journal” 25/1 (2007), s. 25–35.
- [38] Øgaard T., Marnburg E., Larsen S., *Perceptions of Organizational Structure in The Hospitality
Industry: Consequences for Commitment, Job Satisfaction and Perceived Performance*,
„Tourism Management” 29/4 (2008), s. 661–671.
- [39] Øgaard T., *Do organizational practices matter for hotel industry employees’ jobs? A study of
organizational practice archetypical configurations and job outcomes*, „International Journal
of Hospitality Management” 2006/25, s. 647–661.
- [40] Olechnicki K., Załęcki P., *Słownik psychologiczny*, Graffiti BC, Toruń 1999.
- [41] Otto J., *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa 2001.
- [42] Piasta J., *Marketing w hotelarstwie*, Wydawnictwo Jacek Piasta – Doradztwo, Warszawa
2007.
- [43] Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie-procesy-metody*, PWE, Warszawa
2008.
- [44] Raub S., *Does bureaucracy kill individual initiative? The impact of structure on organization-
al citizenship behavior in the hospitality industry*, „International Journal of Hospitality Man-
agement” 27/2 (2008), s. 179–186.
- [45] Rizzo J.R., House R.J., Lirtzman S.I., *Role conflict and ambiguity in complex organizations*,
„Administrative Sciences Quarterly” 15/2 (1970), s. 150–163.
- [46] Rosseel Y., *Ivaan: An R Package for Structural Equation Modeling*, „Journal of Statistical
Software” 48/2 (2012), s. 1–36, <http://www.jstatsoft.org> (dostęp: 20.01.2015).
- [47] Schaufeli W.B., Bakker A.B., *Job demands, job resources, and their relationship with burnout
and engagement: a multi-sample study*, „Journal of Organizational Behavior” 25/3 (2004), s.
293–315.
- [48] Singh J., Verbeke V., Rhoads G.K., *Do organizational practices matter in role stress process-
es? A study of direct and moderating effects for marketing oriented boundary spanners*,
„Journal of Marketing” 60/3 (1996), s. 69–86.
- [49] Sohi R.S., *The effects of environmental dynamism and heterogeneity on salespeople’s role
perceptions, performance and job satisfaction*, „European Journal of Marketing” 30/7 (1996),
s. 49–67.

- [50] Szostak D., *Wzajemne relacje między turystyką, hotelarstwem a gastronomią*, [w:] *Hotelarstwo. Usługi-eksploatacja-zarządzanie*, red. A. Panasiuk, D. Szostak, PWN, Warszawa 2008, s. 28–32.
- [51] Tokarz A., *Personel turystyczny*, [w:] A. Panasiuk (red.), *Marketing usług turystycznych*, PWN, Warszawa 2007, s. 146–163.
- [52] Tokarz A., *Kapitał ludzki jako czynnik przewagi konkurencyjnej w hotelarstwie. Aspekty teoretyczne*, „Ekonomiczne Problemy Turystyki” nr 12, „Zeszyty Naukowe” nr 567, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2009, s. 355–364.
- [53] Witkowski Cz., Kachniewska M., *Hotelarstwo*, cz. III: *Hotelarstwo w gospodarce turystycznej*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2005.
- [54] Yang J.T., *Antecedents and consequences of job satisfaction*, „International Journal of Hospitality Management” 29/4 (2010), s. 609–619.
- [55] Yavas U., Babakus E., Karatepe O.M., *Attitudinal and behavioral consequences of work-family conflict and family-work conflict. Does gender matter?*, „International Journal of Service Industry Management” 19/1 (2008), s. 7–31.

ROLE CONFLICT AS A DETERMINING FACTOR OF THE WORK EFFECTIVENESS IN THE HOSPITALITY INDUSTRY

The aim of the paper is to show the role conflict as one of the key characteristics of the hospitality work that has far-reaching consequences for both the hotel employees and their job outcomes. The research problem is seeking the answers to the questions: Whether there is a relationship between the role conflict and hotel employees emotional exhaustion and job performance, and If the increased level of autonomy may reduce the role conflict experience by the hotel employees in their workplace.

Applied research methods are the extensive literature review (including marketing, management, psychology literature and articles, reports connected with the study problem) and empirical research conducted by survey method among contact employees in hotels who agreed to participate in this study.

The study results show that there is positive relationship between role conflict and emotional exhaustion and between role conflict and job performance. Negative relationship between autonomy and role conflict was also demonstrated. These findings confirm all study hypotheses, and emphasize the need of managerial attention that should be put on the open door policy in hotels and empowerment of operational staff preceded by appropriate employees training.

Discussion, managerial implications and avenues for future research are also provided in the paper.

Keywords: hospitality industry, role conflict, autonomy, emotional exhaustion, job performance

DOI: 10.7862/rz.2015.mmr.17

Tekst złożono w redakcji: luty 2015

Przyjęto do druku: maj 2015