

Kazimierz Mrozowicz

Państwowa Wyższa Szkoła Techniczno-Ekonomiczna im. Bł. B. Markiewicza w Jarosławiu

EFEKTYWNOŚĆ ZACHOWAŃ ORGANIZACYJNYCH W ŚWIELE BADAŃ OSOBOWOŚCI (CZŁONKÓW ORGANIZACJI TURYSTYCZNYCH)

Streszczenie: Artykuł poświęcono problematyce efektywności zachowań, których przedmiotem są usługi z zakresu organizacji imprez turystycznych i rekreacyjnych. Osobowość jako system regulacji i integracji czynności jednostki jest kluczowym czynnikiem efektywnych zachowań organizacyjnych w odgrywanych rolach społeczno-zawodowych. W użytej konwencji empirycznej zastosowano standaryzowane narzędzia badawcze, których użyto do badań osobowości członków organizacji turystycznych.

Słowa kluczowe: osobowość, profil sylwetki zawodowej, zachowania organizacyjne.

1. Wstęp

Oczekuje się zwykle od pracownika sektora turystyki (pilota, recepcjonisty, konsultanta w biurze podróży), że jego charakter powinna cechować wszechstronność, wysoka komunikatywność, aktywność, odporność na stres, skłonność do podejmowania ryzyka, innowacyjność, dynamizm, samodzielność, niezależność i twórcze myślenie itd. Właściwości tego typu spełniają warunek powszechności, ponieważ mogą być w równej mierze dyspozycją menedżera koncernu, szefa resortu, pracownika sfery publicznej, wolontariatu GOPR, właściciela biura podróży czy społecznego działacza turystyki. Czynnikiem różnicującym staje się tutaj wyłącznie odmienność indywidualna, która ma swoje źródła w osobowości człowieka. W artykule skoncentrowano uwagę na cechach osobowościowych konsultantów biur podróży, którzy należą do kluczowych kadr tzw. personelu pierwszego kontaktu. Zaprezentowano konceptualny i oryginalny model Profilu Sylwetki Konsultanta Turystycznego, opartego na strukturze ról, oraz poddano go weryfikacji w badaniach empirycznych.

Jaką osobowość powinien mieć pracownik biura turystycznego¹, aby sprawnie i skutecznie świadczyć działania usługowe? Jakie cechy charakteru będą wzmacnia-

¹ Dla uproszczenia i uporządkowania terminologicznego desygnatem „konsultant turystyczny” objęto pozycje i funkcje konsultacyjno-informacyjne pełnione przez pracowników biur podróży, agencji turystycznych, organizatorów turystyki i pilotów wycieczek.

ły efektywność jego zachowań? Jak kształtuje się struktura cech osobowości wśród kadr biur podróży? Jakimi cechami zachowań charakteryzują się konsultanci turystyczni? Oto niektóre pytania, na jakie niniejszy artykuł będzie próbował udzielić odpowiedzi. Aplikacyjny charakter podjętych analiz umożliwi praktykom gospodarczym selekcję personelu o najwyższym potencjale kompetencyjnym [Mrozowicz 2010, s. 89-104].

2. Skrypt oczekiwania społecznych wobec roli konsultanta turystycznego

Powszechnie przyjmuje się, iż w przepisie odgrywania konkretnych ról zawarte są społeczne oczekiwania wobec ich odtwórców [Nowak 1973, s. 25; Mika 1975, s. 15; Mrozowicz 2010b, s. 29], będące rezultatem kultury i doświadczeń ubiegłych pokoleń, bieżąco uaktualnianych, ale też modyfikowanych przez społeczności, na rzecz których odtwórca danej roli działa. Przegląd dostępnej autorowi literatury przedmiotu z zakresu psychologii społecznej dowiódł, że przeważają w niej ujęcia roli społecznej o charakterze socjologicznym, których doskonałym przykładem może być koncepcja „pozycja–rola” [Newcomb, Turner, Converse 1975, s. 62]. Omawiana koncepcja nie zajmuje się bliżej odtwórcą roli, działającym w konkretnych realiach, nie zawsze pozwalających mu na wypełnienie ogółu oczekiwań zawartych w jej przepisie. Wspomniany aspekt fenomenologicznej podmiotowości odtwórcy roli akcentuje mało znana koncepcja roli społeczno-zawodowej autorstwa S. Nieciuińskiego [1979, s. 22]. Odnacza się ona od innych tym, że opisuje w wyczerpujący i systematyczny sposób wielopoziomowość fenomenu funkcjonowania w roli jej odtwórcy. Zgodnie z koncepcją Nieciuińskiego rola obejmuje trzy podstawowe elementy strukturalne, a mianowicie: przepis roli, role odgrywane i role subiektywne. Przepis roli² to opisy epizodów czynności łącznie ze społeczno-kulturowymi regułami ich oceny. Zachowania organizacyjne należą do wymiaru roli pełnionej, będącej zbiorem epizodów czynności, których elementem jest jawne zachowanie jednostki. Rola subiektywna zawiera psychiczne odzwierciedlenia epizodów zachowania w roli w formie: percepcji, oceny, wizji i indywidualnych programów działania w roli (zob. tab. 1).

W świetle poczynionych rozważań rola społeczno-zawodowa konsultanta turystycznego to: „zespół epizodów czynności, które wyrażają uczestnictwo odtwórcy

²Przepis roli (skrypt) – zbiór oczekiwań emitowanych przez uczestników grupy, których adresatem jest jeden z jej członków, zajmujący w strukturze grupy określoną pozycję, co do której artykułowane zostają oczekiwania jej członków. Towarzyszy temu procesowi społeczna ocena poziomu odtwarzania roli i społeczne mechanizmy wywierania wpływu, będące pochodną stopnia usatysfakcjonowania grupy ze stopnia zbieżności zachowań członka grupy z wyobrażeniami panującymi na temat odgrywania. Za poprawność odgrywania ról odpowiadają społeczne wzorce zachowań zakodowane w formę norm, których naruszenie powoduje uruchomienie się mechanizmów społecznego modelowania zachowań.

roli zajmującego określoną pozycję w układzie formalnych struktur danej organizacji turystycznej, alokowaną w hierarchii pozycji i struktur organizacyjnych w wektorze między klientami turystycznymi firmy a jej kierownictwem w procesie realizacji obiektywnych wartości cenionych przez grupę społeczną, do której należy podmiot, oraz przez społeczeństwo, w którym działa dana organizacja”. W ramach odgrywanej roli społeczno-zawodowej konsultant turystyczny wykonuje czynności i działania, których przedmiotem jest realizacja zadań pracy i celów organizacyjnych. Ogólna kategoria tak ukierunkowanych działań jednostki nosi miano zachowań organizacyjnych.

Tabela 1. Model Profilu Sylwetki Konsultanta Turystycznego (model PSKT)

Dymensje roli społeczno-zawodowej	Treść skryptu roli	Cecha osobowościowa	Waloryzacja deskrypcyjna dla efektywności zachowań w roli (w skali 1-10)
Wymiar fizyczny	Atrakcyjna aparycja, miła powierzchowność, średni lub wysoki wzrost, szczupła sylwetka, młody lub średni wiek, wytrzymałość, koordynacja psychoruchowa, wydolność	* * *	Cechy określane z reguły jako dodatkowe atuty (3-6 do punktów)
Wymiar psychospołeczny	Kompetencje formalne (wiedza, doświadczenie), komunikatywność, otwartość na nowe doświadczenia, kreatywność, umiejętności: trafnej oceny sytuacji, podejmowania decyzji w sytuacji stresu, radzenia sobie ze stresem, pracy zespołowej, pracy pod presją czasu oraz innych osób, pewność siebie, umiejętności perswazyjne, optymizm, towarzyskość	Wysoki lub średni poziom cechy na wymiarze ekstrawersja–introwersja, średni lub niski poziom neurotyczności	Cechy określane z reguły jako determinanty roli, imperatywy, nieodłączne kompetencje w roli (5-10 punktów)
Wymiar psychiczny	Niski poziom lęku, niski poziom postaw unikania, wewnętrzne poczucie kontroli (tzw. wewnętrzsterowność), wysoka samoocena, empatia, asertywność, odporność na stres	Wysoki lub średni poziom cechy na wymiarze ekstrawersja–introwersja, średni lub niski poziom neurotyczności	Cechy określane jako stymulanty roli, akcelerujące kompetencje w roli (7-10 punktów)

Źródło: opracowanie własne.

Powyższe zestawienie uzyskano na podstawie kwestionariusza wywiadu, który przeprowadzono metodą delficką na 25 osobowej próbie branżowców, przedsiębiorców i wykładowców partycypujących w praktyce oraz teorii gospodarki turystycznej. Zadaniem ekspertów było wskazanie wśród wymienianych w kolejności losowej cech kompetencji – z ich punktu kluczowych dla analizowanej roli społeczno-za-

wodowej – jakimi powinien charakteryzować się wzorcowy (klasyczny) konsultant turystyczny. Oprócz propozycji arbitralnie zaklasyfikowanych jako korelaty efektywnościowe przez prowadzącego wywiad, istniała możliwość wskazania takich, które zostały zdaniem respondentów pominięte. Każdej cesze nadawano wartość punktową, która odpowiadała randze i istotności danej kompetencji dla poziomu efektywności działania pracownika w analizowanej roli.

3. Osobowość i cechy zachowania się w koncepcji H.J. Eysencka

Osobowość proponuje się rozumieć zgodnie z terminem sformułowanym przez E.R. Hilgarda, który używany jest dla oznaczenia zorganizowanej struktury cech indywidualnych i sposobów zachowania jednostki. Cechy w tym rozumieniu decydują o specyficznych sposobach adaptacji jednostki do jej środowiska [Hilgard 1967, s. 129]. Z powyższej definicji osobowości płynie jednoznaczna implikacja – podejście relacyjne i zintegrowane stanowią w gruncie rzeczy dwie strony tego samego medalu. Z jednej strony znajduje się człowiek i jego charakter, z drugiej środowisko społeczne, w którym odgrywa różnorodne, często trudne do realizacji i zarazem sprzeczne role. Człowiek kształtuje otoczenie, otoczenie zaś oddziałuje na człowieka. Dynamiczna relacja między jednostką a środowiskiem doskonale zobrazowana jest w charakterystyce sektora gospodarki turystycznej, w którym większość procesów, a z pewnością niewralgiczne procesy gospodarcze (kontakt handlowy, negocjacje, relacje usługowe itd.), opiera się na bezpośredniej obsłudze klienta. Wyniki badań poziomu umiejętności komunikacyjnych przeprowadzone przez autora dowiodły niskiego stanu kształtowania się tej kompetencji w sektorze turystycznym [Mrozowicz 2009, s. 78].

W celu zobrazowania regulacyjnego i integrującego oddziaływania osobowości na zachowania organizacyjne w roli konsultanta turystycznego wybrano psychologiczną koncepcję dymensji osobowości: wymiaru ekstrawersja–introwersja i neurotyczność–zrównoważenie emocjonalne w typologii H.J. Eysencka [Eysenck 1970, s. 34; Eysenck, Eysenck 1985, s. 98].

Eysenck podkreślał dwubiegunowość cech ekstrawersji–introwersji (E-I) oraz ortogonalnego doń wymiaru neurotyczności z przeciwstawionym jej zrównoważeniem (N-Ze) emocjonalnym przez stanowisko, że pomiędzy normą a patologią istnieje ciągłość. Według niego różnica tkwi nie w jakości stanu, lecz w jego ujęciu ilościowym [Eysenck 1970, s. 46].

Ekstrawertycy, aby osiągnąć optymalny poziom pobudzenia, potrzebują więcej stymulacji, charakteryzuje ich wysokie zapotrzebowanie stymulacyjne, tzw. „głód stymulacyjny”. Chronicznie pobudzeni introwertycy na ogół unikają stymulacji, preferując formy aktywności o niskiej wartości pobudzeniowej [Eysenck, Eysenck 1985, s. 78]. Wysoki i średni poziom ekstrawersji przyjęto uważać za wyznacznik postaw aktywacyjnych, poszukiwania doznań, doświadczeń, wrażeń, zmian itd.

Spadek poziomu efektywności wykonania zadań przez introwertyków w warunkach o wysokiej wartości stymulacyjnej związany jest z mechanizmem hamowania ochronnego, które zabezpiecza organizm przed powstawaniem zagrażających mu przeciążeń przy sile bodźca, na który osoby ekstrawertywne reagują jeszcze adekwatnie [Strelau 1985, s. 43; 1998, s. 93]. Wyartykułowano tu argument zawierający tezę, że treści przepisu omawianej roli społeczno-zawodowej z lepszym skutkiem wypełnią konsultanci odznaczający się ekstrawertycznym profilem osobowości (por. tab. 1). Wzmógłony poziom neurotyczności podnosi poziom aktywacji, powodując tym samym automatyczne obniżenie zapotrzebowania stymulacyjnego.

3.1. Typologiczne cechy zachowań

A oto krótka charakterystyka zachowań reprezentowanych przez poszczególne typy osobowości:

- *Norma i najlepsze dostosowanie* (typ w normie, najlepiej dostosowany) – to typ osobowości cechujący się zrównoważeniem emocjonalnym, ambiwertywną tendencją do ukierunkowywania procesów psychicznych i działań, realistyczną samooceną, dojrzałością społeczną, przystosowaniem do środowiska.
- *Ekstrawersja* (typ ekstrawertywny, ekstrawertyk) – wyraża się w tendencji do kierowania percepcji i działań ku otoczeniu, towarzyskości, żywości, optymizmie, odporności na stres przeciążeniowy, bez trosce, komunikatywności, przywódczości, otwartości, nietolerancji na depryzację (monotonia, jednostronność bodźcowa).
- *Introwersja* (typ introwertywny, introwertyk) – ostrożność, pesymizm, bierność, powściągliwość, solidność, powaga, wysoka samokontrola, tendencja do kierowania swojej percepcji i działań do wewnątrz – na własne myśli i emocje, z jednoczesnym zmniejszonym zainteresowaniem i aktywnością skierowanymi na świat zewnętrzny.
- *Neurotyczność* (typ neurotyczny, neurotyk) – oznacza cechę wyrażającą się silnym niezrównoważeniem emocjonalnym o charakterze nerwicowym, depresyjnością, niską odpornością na stres przeciążeniowy, skłonnością do popadania w stany lękowe, jej przeciwieństwem jest równowaga emocjonalna.
- *Psychopatia* (typ psychopatyczny, psychopata) – nieliczenie się z uczuciami innych, lekceważenie norm, niemożność utrzymania związków, niska tolerancja frustracji i próg wyzwiania agresji, niezdolność przeżywania poczucia winy i uczenia się (kary), skłonność do obwiniania innych, autoagresja.
- *Dystymia* (typ dystymiczny, dystymik) – niska samoocena, deficyt uwagi, niski poziom lub zupełny brak motywacji, anhedonia, czyli deficyt radości z życia, trudności decyzyjne, brak zainteresowań, duże trudności w kontaktach towarzyskich, niemożność podejmowania działań przy jednoczesnym bolesnym uczuciu marnowania czasu i stałe poczucie beznadziei.

4. Metodyka badań własnych

W celu weryfikacji postawionych pytań badawczych pobrano 124-osobową próbę badawczą (grupa badana, grupa B) z populacji kategorii konsultantów turystycznych, którą tworzyli piloci (64 obserwacje), recepcjoniści (32 obserwacje), pracownicy biur podróży (32 obserwacje). Próbę pobrano z obszaru całej Polski, częściowo korzystając z poczty tradycyjnej, częściowo przesyłając ankietę w wersji elektronicznych plików PDF oraz w formie bezpośredniej (68 obserwacji). Ze względu na brak stereotypów płci w ocenie kompetencji i efektywności zachowań zawodowych na etapie opracowywania modelu PSKT (s. 3) w fazie badań pilotażowych zrezygnowano z dyspersji próby pod względem płci jako czynnika nieróżnicującego skryptu analizowanej roli społecznej.

Jako narzędzie dla określenia typu osobowości grupy badanej służył autorowi Inwentarz Osobowości H.J. Eysencka (MPI-64). Diagnozę typu przeprowadza się, używając skal stenowych. Inwentarz zawiera 64 pytania zamknięte tworzące trzy skale: skalę wymiaru ekstrawersji–introwersji (E-I), skalę neurotyczności (N) i tzw. skalę kłamstwa, mierzącą siłę oddziaływania mechanizmów ochronnych osobowości. Wynik osiągnięty w tej skali określa stopień wartości diagnostycznej testu. Wynik surowy został następnie przeliczony na typologiczną jednostkę metryczną.

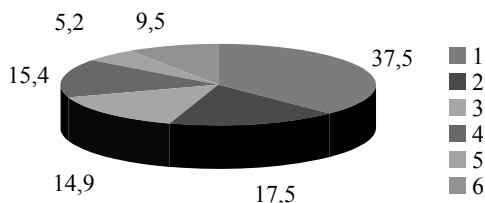
Podstawą typologicznej klasyfikacji cech osobowości był dla autora kategoryalny model norm stenowych (por. [Stawowska 1973, s. 35]). Przyjmuje się w nim 5 zakresów czy też poziomów kształtowania analizowanych cech osobowości. W ujęciu normatywnej klasyfikacji stenowej zakres 1-2 stany steny świadczy o bardzo niskim kształtowaniu się cechy, 3-4 o niskim, 5-6 stenów – o przeciętnym natężeniu procesu, 7-8 o wysokim, zaś 9-10 stenów o bardzo wysokim natężeniu diagnozowanej cechy osobowości.

5. Struktura osobowości w świetle badań autora

W rezultacie przeprowadzonych badań uzyskano następujący rozkład typów osobowości wśród pracowników analizowanej grupy zawodowej (rys. 1).

W grupie B dominują jednostki dobrze przystosowane, które wraz z ekstrawertykami stanowią przeszło połowę próby, introwertycy i neurotycy tworzą niemalże 30-procentową podgrupę, zaś na końcu owej klasyfikacji znajdują się typy niedostosowane społecznie (co dziesiąty badany, a więc pokaźna liczba).

Na zakończenie zaprezentowano syntetyczną charakterystykę zachowań reprezentowanych przez poszczególne typy osobowości w świetle uzyskanych danych w zakresie analizowanej roli społeczno-zawodowej (tab. 3). Graficzną wizualizację uzyskanych wyników zamieszczono poniżej (rys. 2).



Legenda: 1 – osobnicy dobrze przystosowani, 2 – ekstrawertycy, 3 – introwertycy, 4 – melancholicy, 5 – psychopaci, 6 – dystymicy.

Rys. 1. Empiryczny rozkład typów osobowości konsultantów turystycznych. Udział poszczególnych typów w rozkładzie podano w procentach

Źródło: badania własne.

Tabela 2. Typy osobowości konsultantów turystycznych w świetle badań (w %)

Typ osobowości w koncepcji H.J. Eysencka	Grupa badana [GB]	Grupa kontrolna 1 [GK 2]*	Grupa kontrolna 2 [GK 2]**
Osobnicy dobrze przystosowani***	37,5	36,7	53,5
Ekstrawertycy	17,5	11,3	23,5
Introwertycy	14,9	19,4	9,0
Neurotycy	15,4	16,1	6,0
Psychopaci	5,2	4,3	3,5
Dystymicy (psychastenicy)	9,5	11,2	2,5

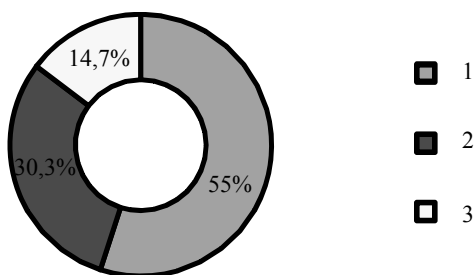
Legenda: * GK 1 – wyniki badań dla populacji polskiej za: [Stawowska 1973]; ** GK 2 – wyniki badań dla populacji generalnej ratowników górskich za: [Mrozowicz 2007]; *** Podtyp zaproponowany przez E. Wlazło, będący kategorią typu osobowości, utworzoną z sumowania typów: osobnicy w normie psychicznej oraz osobnicy najlepiej przystosowani [Wlazło 1991].

Źródło: badania własne autora.

Tabela 3. Syntetyczny model zachowań organizacyjnych w świetle badań osobowości

Wymiar zachowań organizacyjnych	Treść zachowania i jego cechy formalne
Dominujące cechy zachowań	Komunikatywność, otwartość na doświadczenia, kreatywność, umiejętności: trafnej oceny sytuacji, podejmowania decyzji w sytuacji stresu, radzenia sobie ze stresem, pracy zespołowej, pracy pod presją czasu oraz innych osób, pewność siebie, umiejętności perswazyjne, optymizm, towarzyskość itp.
Ambiwalentne cechy zachowań	Ostrożność, pesymizm, bierność, powściągliwość, powaga, wysoka samokontrola, niski poziom motywacji, zdystansowanie, trudności w nawiązywaniu kontaktów towarzyskich itp.
Marginalne cechy zachowań	Depresyjność, niska odporność na stres przeciążeniowy, skłonność do popadania w stany lękowe, niska samoocena, niska tolerancja frustracji, agresja, poczucie beznadziejności itp.

Źródło: analiza autorska.



Legenda: 1 – dominujące cechy zachowań; 2 – ambiwalentne cechy zachowań; 3 – marginalne cechy zachowań.

Rys. 2. Kompozycja wymiarów cech zachowań organizacyjnych konsultantów turystycznych

Źródło: opracowanie własne.

6. Podsumowanie

Głównym źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw jest elitarny kapitał ludzki, mający wyselekcjonowaną wiedzę, umiejętności, aspiracje, doświadczenie, ukształtowany i dojrzały zbiór norm i wartości uwidaczniających się w wysokich standardach zachowań organizacyjnych. Podłożem kształtowania się kluczowych czynników przewagi konkurencyjnej wspartej na potencjale ludzkim jest osobowość członków organizacji, ponieważ ona jest fundamentalną determinantą zachowań w odgrywanych rolach organizacyjnych. Warunki i cechy sytuacji, w jakiej przebiegają działania człowieka, kształtują aktualne możliwości realizacji zadań pracy. Niemniej jednak zachowanie człowieka cechuje względna stabilność, co powoduje, że jest ono w miarę spójne i jednorodne, to zaś sprzyja możliwości planowania potrzeb kadrowych, tworzeniu profili kompetencyjnych kadr, procesom rekrutacji i szkoleń, dzięki czemu zarządzanie zasobami ludzkimi może przybrać w danej organizacji wymiar strategiczny i zwiększyć jej potencjał rynkowy.

Literatura

- Eysenck H.J., Eysenck M.W., *Personality and Individual Differences: A Natural Science Approach*, New York 1985.
- Eysenck H.J., *The Structure of Human Personality*, Methuen, London 1970.
- Hilgard E.R., *Wprowadzenie do psychologii*, PWN, Warszawa 1967.
- Mika S., *Wstęp do psychologii społecznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1975.
- Mrozowicz K., *Niektóre aspekty zarządzania kapitałem osobowościowym (na przykładzie organizacji ratownictwa górskiego)*, [w:] *Zarządzanie rozwojem organizacji*, S. Lachiewicz (red.), Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007.

- Mrozowicz K., *Psychologiczne i organizacyjne mechanizmy formalizacji ról społecznych w organizacji (na przykładzie GOPR)*, „Przegląd Organizacji” 2010a nr 5.
- Mrozowicz K., *Teoria względności akomodacyjnej. Rola struktury i mechanizmu kompetencji w adaptacji jednostki do organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2010b nr 5(143).
- Mrozowicz K., *Zarządzanie przedsiębiorstwem w świetle poziomu kompetencji komunikacyjnych pracowników sektora gospodarki turystycznej*, [w:] *Gospodarka turystyczna w regionie. Wybrane zagadnienia jej funkcjonowania*, A. Rapacz (red.), Wydawnictwo AD REM, Jelenia Góra 2009.
- Newcomb Th.M., Turner R. H., Converse Ph.E., *Psychologia społeczna*, PWN, Warszawa 1975.
- Nieciński S., *Aksjologiczne i psychospołeczne aspekty społecznej roli nauczyciela – wychowawcy*. „Nowa Szkoła” 11/1979.
- Nowak S. (red.), *Teorie postaw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1973.
- Stawowska L., *Diagnoza typów osobowości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1973.
- Wlaziło E., *Osobowościowe i sytuacyjne determinanty celowego zachowania się człowieka w świetle badań psychologicznych*, „Studia i Monografie AWF Wrocław”, Wrocław 1991, zeszyt nr 25.

EFFECTIVENESS OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR IN THE LIGHT OF PERSONALITY TEST (MEMBERS OF TOURIST ORGANIZATIONS)

Summary: The paper deals with the issues of efficiency behaviour, which subject are services in organization of tourism and recreation events. Personality as a system of regulation and activities integration of an individual is a key factor of effective organizational behaviour in professional and social roles. Standard research tools for studying the personality of members of tourist organizations were used in empirical convention.