

Elżbieta Nawrocka

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

**MARKETING WEWNĘTRZNY
JAKO METODA MOTYWOWANIA PERSONELU
W SEKTORZE USŁUG HOTELARSKICH**

1. Wstęp

Wszechobecna konkurencja wynikająca z postępującej globalizacji i turbulencja otoczenia zmuszają wszystkie podmioty gospodarujące, w tym także obiekty hotelarskie, do ciągłego doskonalenia sposobu funkcjonowania. Wśród czynników warunkujących skuteczny byt jednostki gospodarczej, w tym hoteli, zaliczamy:

- właściwe dostosowywanie parametrów technicznych, funkcjonalnych i wartości dodanej produktów (w tym usług) do zmieniających się oczekiwań i wymagań klientów,
- zapewnianie maksymalnie wysokiego i stabilnego w czasie poziomu obsługi klientów,
- dbanie o wizerunek, markę i reputację firmy, m.in. przez wdrażanie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu,
- elastyczne modyfikowanie struktury organizacyjnej,
- dążenie do stworzenia systemu motywacyjnego wyzwalającego produktywność, przedsiębiorczość i kreatywność personelu,
- wdrażanie efektywnych systemów zarządzania wiedzą pozwalających na większą innowacyjność firmy i jej produktów, a także zdolność przewidywania, identyfikowania i rozumienia zmian w otoczeniu¹.

W wieku XXI obiekty hotelarskie zmuszone są do partnerskiego traktowania klienta, większego respektowania jego wymagań oraz położenia nacisku na relacje międzyludzkie w układzie: właściciel, menedżer–pracownik hotelu–klient, co umożliwia tworzenie nieimitowalnych elementów oferty, budowanie stabilnego poziomu jakości produktu i obsługi klienta, które przyczyniają się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, a w rezultacie do pomnażania zysku. W tym procesie jednym z najważniejszych i jednocześnie najtrudniejszych obszarów zarządzania jest zarządzanie personelem, w tym przede wszystkim motywowanie.

¹ Opracowanie własne na podstawie: [12; 8; 14].

Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji marketingu wewnętrznego jako metody motywowania personelu i jej znaczenia dla sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa, a także zidentyfikowanie stopnia jej wdrożenia w praktyce funkcjonowania hoteli. Artykuł jest wynikiem studiów literatury i badań bezpośrednich. Do zbierania materiału empirycznego wykorzystano kwestionariusz ankiety.

2. Nowoczesne metody motywowania personelu – ich istota i znaczenie

Obecnie (w świetle zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstw, o których była mowa wcześniej) system motywacyjny powinien inspirować pracowników do osiągnięć (a nie jak to pojmowano wcześniej, do efektywnego wykonywania zadań [14, s. 163]). Najwyższą wagę dla przedsiębiorstwa ma ich kreatywność, poświęcenie i efektywność pracy. Powoduje to konieczność wprowadzania nowoczesnych metod motywowania personelu, do których należą system *work-life-balance* i marketing wewnętrzny.

Strategia *work-life-balance* jest koncepcją kształtowania w przedsiębiorstwie równowagi między życiem prywatnym i zawodowym pracowników (co oznacza symbiozę między pracą a rodziną). Podstawowymi elementami tej koncepcji są:

- elastyczne formy czasu pracy i organizacji pracy,
- redukcja stresu i profilaktyka zdrowotna,
- równouprawnienie kobiet i mężczyzn,
- kultura organizacji,
- komunikacja wewnętrzna,
- działania osłonowe pracodawcy.

Strategia ta polega na łączeniu wymienionych elementów przy uwzględnieniu przemian zachodzących w społeczeństwie i w indywidualnych preferencjach pracownika. Dopiero od lat 90. XX w. można zaobserwować wprowadzanie wszystkich tych elementów do organizacji firm zachodnich [3, s. 49]. Cechuje ją elastyczność i indywidualne rozwiązania w odniesieniu do poszczególnych pracowników. Sprawdza się ona w przedsiębiorstwach, które stosują koncepcje TQM, zarządzania wiedzą i organizacji uczącej się. W takiej firmie osiąga się mistrzostwo osobiste pracownika przez jego doskonalenie się we wszystkich dziedzinach życia. Nie można bowiem uzyskać wspólnej wizji i misji, celów organizacji bez uwzględnienia wizji osobistych pracowników, które często są związane z życiem osobistym i rodzinnym. Pozwala ona na integrowanie preferencji pracownika i przedsiębiorstwa [7, s. 437, 443]. Powoduje większą innowacyjność pracowników, większą wydajność pracy, spadek kosztów pracy związanych z płynnością kadr, większą motywację do pracy, zwiększenie racjonalności wykorzystania czasu pracy.

Świadomość istnienia opisanej szeroko w literaturze strategii *work-life-balance* często się nie przekłada na jej praktyczne wykorzystanie. Wielu pracodawców wciąż jeszcze traktuje ją jak nowinkę funkcjonującą w wielkich korporacjach, niewpływającą jednak na zwiększenie efektywności pracowników. Na podstawie analiz prowadzonych w ramach konkursu pn. *Lider zarządzania zasobami ludzkimi* dostrzegalny jest stały wzrost liczby firm wdrażających programy z grupy *work-life-balance* do oficjalnej polityki organizacji z 42,9% w 2004 r. do 71,4% podmiotów w 2005 r. [10, s. 595].

Inną równie skuteczną metodą motywowania jest marketing wewnętrzny. Marketing wewnętrzny w ujęciu syntetycznym dotyczy ludzi, jest osadzony w kulturze przedsiębiorstwa i jej wartościach, zapewnia adaptację do nowych warunków i uczenie się organizacji.

W niniejszym opracowaniu określenie „marketing wewnętrzny” (zastosował je m.in. Z. Martyniak [6]) będzie używane zamiennie z pojęciem „marketing personalny” (stosowanym przez m.in. L. Zbiegień-Maciąg [16]), pomimo że w literaturze przedmiotu dostrzega się opinie o pewnych różnicach powodujących, że marketing wewnętrzny ogranicza się do zatrudnionych pracowników w danej firmie, a w personalnym bierze się dodatkowo pod uwagę potencjalnych pracowników organizacji, np. przez objęcie systemem stypendialnym najlepszych studentów renomowanych uczelni kształcących odpowiednie kadry. Za J. Pencem przyjęto, że marketing wewnętrzny stanowi całokształt działań wewnętrznych i zewnętrznych firmy związanych z zarządzaniem społecznym potencjałem organizacji, kształtowaniem jego wielkości i struktury oraz doskonaleniem dzięki tworzeniu korzystnych warunków do angażowania się pracowników w działalność przedsiębiorstwa i podnoszenia jego efektywności rynkowej oraz z pozyskiwaniem właściwych pracowników z rynku pracy [11, s. 241].

Podstawowym założeniem tej metody jest to, że pracownik staje się klientem wewnętrznym. Powoduje to konieczność zastosowania podejścia marketingowego w zarządzaniu personelem, czyli zasad i instrumentów marketingowych w stosunku do każdego pracownika. Drugim aspektem tej metody jest to, że przedsiębiorstwo staje się niejako konkurencyjnym rynkiem wewnętrznym, na którym określoną pozycję zajmują pracownicy – klienci.

Wprowadzanie zasad marketingu personalnego w przedsiębiorstwie hotelarskim wynika:

- z postępującej decentralizacji zarządzania,
- ze wzrostu skłonności pracowników do współdecydowania,
- ze wzrostu potrzeb i aspiracji pracowników,
- ze wzrostu motywów wyższych w systemie motywacji,
- z większych wymogów kompetencyjnych w stosunku do pracowników,

- ze zwiększenia znaczenia kapitału wiedzy i uznania inwestycji w wiedzę za wysoce rentowną,
- ze zintensyfikowania współpracy w ramach zespołów pracowniczych (w tym podwładnych z przełożonymi),
- z uwzględniania w procesach decyzyjnych nowych systemów wartości – etycznych, społecznych, ekologicznych [4, s. 137].

W marketingu wewnętrznym ma zastosowanie koncepcja marketingu-mix 4P (produkt, cena, dystrybucja i promocja), która odnosi się do rynku wewnętrznego – przedsiębiorstwa.

W marketingu personalnym **produktem** będzie wartość, użyteczność oraz możliwość zaspokojenia potrzeb pracownika poprzez pracę w danej firmie. Ujmując go szczegółowo, wyróżnia się w nim następujące elementy:

- warunki pracy – system wynagradzania, system szkoleń, warunki techniczne pracy itp.,
- formalne podporządkowanie i zakres odpowiedzialności,
- możliwości awansu, władzę, uznanie i zaufanie przełożonych, odpowiedni status w przedsiębiorstwie,
- otoczenie wewnętrzne – m.in. atmosferę pracy, więzi nieformalne, strukturę demograficzną zespołu pracowniczego, kulturę organizacyjną,
- możliwości samorealizacji pracownika w danej firmie,
- propozycję elastycznych form czasu pracy i organizacji pracy.

Cena przejawia się w wymaganiach stawianych pracownikowi. Kosztem pracy jest cena natury psychologicznej związana z rezygnacją przez pracownika z określonych tradycyjnych sposobów myślenia, ze zwyczajowych zachowań, sposobów komunikowania się. Ceną jest pojawienie się stresu wywołanego zmianami organizacyjnymi, wprowadzaniem innowacji czy zmianą wymagań w stosunku do danego pracownika, a także wysiłek fizyczny (nakłady pracy fizycznej) i psychiczny.

Kolejnym instrumentem oddziałującym na pracownika jest **dystrybucja**, w której kluczową rolę mają skoordynowane kanały dystrybucyjne pozwalające na synergię działań. System dystrybucji na rynku wewnętrznym tworzą: system obiegu dokumentacji, system rozpowszechniania informacji wewnętrznej i system podejmowania decyzji.

Ostatnim omawianym, ale równie ważnym instrumentem marketingu personalnego jest **promocja**. Działania z tego zakresu mają przede wszystkim na celu motywowanie pracowników do odpowiednich zachowań i postaw wobec przedsiębiorstwa, poinformowanie ich o wizji, misji, celach firmy i wywołanie w pracownikach zainteresowania realizowaną strategią i przekonania ich do niej, spowodowanie odczuwania satysfakcji z pracy, a także kształtowanie tożsamości danej organizacji. System promocji tworzą m.in.:

- biuletyny, czasopisma wewnętrzne, intranet, w których zamieszczane są informacje np. o sytuacji finansowej hotelu, wypracowywanych zyskach, o sytuacji społecznej w firmie, o realizowanych projektach,
- konkursy na najlepszego pracownika w danym miesiącu czy roku,
- briefingi zespołowe – system regularnych spotkań, w czasie których przekazywane są informacje zarządu,
- uroczystości i imprezy dla pracowników, np. z okazji jubileuszu firmy,
- darowizny przedsiębiorstwa na rzecz najuboższych rodzin pracowników,
- wystawy wewnętrzne pokazujące osiągnięcia pracowników.

Poprawnie prowadzona działalność marketingowa powinna objąć także potencjalnych pracowników. Przedsiębiorstwo, aby pozyskać odpowiednich kandydatów, musi dobrze znać warunki ogólne rynku pracy, specyfikę własnej branży, różnice między regionami, przedsiębiorstwami i stanowiskami. Dysponując tymi informacjami, można się zdecydować na jedną z trzech strategii przyciągania kandydatów na pracowników: strategię lidera płacowego, strategię rzetelnego środka lub strategię ogona płacowego [15, s. 336].

Skuteczne stosowanie marketingu wewnętrznego wymaga odpowiedniej metodyki, która obejmuje takie etapy, jak:

1. Badanie, analiza i ocena różnych czynników wpływających na sytuację przedsiębiorstwa.

2. Prognoza i zatwierdzenie programu (ustalenie celów przypisanych różnym grupom pracowników, wybór taktyk i środków).

3. Stworzenie strategii, organizowanie i planowanie działań zmierzających do realizacji programu przy jednoczesnej kontroli progresji wyników cząstkowych i artykulacji różnych taktyk [6, s. 45].

Pierwsza faza – diagnoza – identyfikuje czynniki zewnętrzne i wewnętrzne wpływające na działalność przedsiębiorstwa, wśród których można wyróżnić (odpowiednio): sytuację na rynku pracy, kontekst prawny, np. uregulowania wynikające z kodeksu pracy, rynek zewnętrzny – dostawców, odbiorców, partnerów, konkurentów, a także warunki pracy, kulturę organizacyjną, klimat społeczny i psychologiczny, grupy nieformalne, strukturę demograficzną czy strukturę potrzeb pracowniczych. W tej fazie bardzo istotną rolę odgrywają **badania marketingowe** dotyczące rozpoznania potrzeb i oceny stopnia zadowolenia pracowników w zakresie kształtowania produktu, ceny, dystrybucji i promocji wewnętrznej. Do zbierania danych można wykorzystać kwestionariusze ankietowe, których celem jest rozpoznanie potrzeb pracowników w różnych sferach działalności.

W drugiej fazie – prognozy – będącej efektem fazy pierwszej określone są problemy wymagające rozwiązania w bliższej i dalszej perspektywie. Z tego względu, że każda firma działa w określonych warunkach ograniczających, konieczne staje się dokonanie selektywnego wyboru prowadzące do powstania hierarchii zmian. Opra-

cowanie zmiany wymaga określenia terminu realizacji, osoby odpowiedzialnej, przydzielenia środków, opisanie metod i technik przeprowadzenia, a także sposobu kontroli i ewaluacji.

Faza trzecia polega na zastosowaniu i wprowadzeniu do praktyki przedsiębiorstwa odpowiednich elementów, warunków organizacyjnych umożliwiających osiągnięcie założonych celów związanych ze stosowaniem marketingu personalnego.

W celu urzeczywistnienia tak pojętego marketingu personalnego powinny być spełnione pewne warunki związane z jego funkcjonowaniem, a mianowicie:

- w przedsiębiorstwie powinien panować klimat sprzyjający wdrażaniu dążeń i koncepcji ze strony pracowników, nie może obowiązywać zasada bezwzględ- nego podporządkowania się;
- powinny panować warunki otwartej komunikacji wewnętrznej;
- powinna występować różnorodność produktów wewnętrznych odpowiadających zróżnicowanym oczekiwaniom personelu [6, s. 52].

Na podstawie przedstawionych rozważań możemy stwierdzić, iż z punktu widzenia skuteczności działań i uzyskania najlepszych efektów najważniejszymi elementami tego systemu jest komunikacja wewnętrzna i zróżnicowanie produktu wewnętrznego, a także prowadzenie badań marketingowych.

Na marketing wewnętrzny możemy spojrzeć znacznie szerzej, ponieważ odgrywa on dużo większą rolę niż tylko motywacyjna. Efektywne jego stosowanie przyczynia się m.in. do:

- wzmacniania wykorzystania wobec pracowników w praktyce przedsiębiorstwa elementów koncepcji społecznej odpowiedzialności dotyczących właściwych warunków pracy, sposobów wynagradzania, kształtowania partnerskich stosunków pracy, stylu kierowania, komunikacji, inwestycji w kapitał intelektualny (ludzki, duchowy itp.);
- zaspokajania potrzeb pracowników przyczyniającego się do lepszej pracy i przyjmowania przez pracowników właściwych postaw wobec przedsiębiorstwa;
- podnoszenia poziomu jakości relacji z klientami, a tym samym budowania zadowolenia i lojalności klientów (szczególna rola w przedsiębiorstwach usługowych, w których często występuje bezpośredni kontakt klienta z firmą i jej pracownikami) [12];
- wzrostu wyników finansowych²;
- budowania pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa [2];
- zwiększania zainteresowania pracą w danej firmie i utrzymania wykwalifikowanych, a także zadowolonych pracowników w firmie (zmniejszenie fluktuacji kadr);

² Badania D. Maistera pokazują, iż kiedy firma podniesie poziom zadowolenia pracowników o 20%, może poprawić wyniki finansowe o 40%. Inne badania wskazują na związki między dobrze zarządzaną siłą roboczą a wartością rynkową przedsiębiorstwa (może wzrosnąć do 30%). Źródło: [5, s. 138].

- łatwiejszego wdrażania zmian organizacyjnych w wyniku odpowiedniej motywacji³,
- skuteczniejszego wprowadzenia systemów jakości, które wymagają między innymi zrozumienia i zaspokojenia potrzeb klientów wewnętrznych i zewnętrznych [1, s. 137].

3. Zakres wykorzystania marketingu wewnętrznego w hotelach dolnośląskich⁴ – wyniki badań empirycznych

3.1. Metoda badania

Metodą gromadzenia informacji był kwestionariusz ankiety. Zastosowano dobór próby celowo-kwotowy (udziałowy). Do badania, które przeprowadzono na przełomie lat 2006 i 2007, zaklasyfikowano 50 hoteli zlokalizowanych w województwie dolnośląskim (co odpowiadało ok. 30% wszystkich hoteli funkcjonujących na badanym terenie w tym czasie). Do analizy wybrano hotele, ponieważ są one główną kategorię w całej sklasyfikowanej bazie noclegowej (stanowią 70% ogółu hoteli) i są siłą napędową jej rozwoju. W tej grupie znalazły się hotele wszystkich kategorii (z dominującą grupą hoteli 3-gwiazdkowych) funkcjonujące na rynku ponad rok, a także obiekty niezależne, jak również te należące do międzynarodowych sieci i polskich grup hoteli (w tym programów marketingowych, np. PPH&R). Respondentami były osoby zatrudnione w analizowanych obiektach na stanowiskach kierowniczych i liniowych⁵ (w przypadku pogłębienia wyników zastosowano wywiad telefoniczny z pracownikami liniowymi wybranych hoteli). W procesie przetwarzania zgromadzonego materiału empirycznego wykorzystano statystyczny wskaźnik struktury.

3.2. Analiza wyników

Ogólnie można powiedzieć, iż 90% badanych hoteli stosuje choć jeden bodziec do motywacji swoich pracowników. Przeważają narzędzia z grupy „produkt”, a mianowicie:

- a) najczęściej stosowanym instrumentem jest premia motywacyjna (na ten element wskazało 77% respondentów),
- b) badane obiekty rzadziej wykorzystują finansowanie szkoleń, doksztalcania i ogólnej edukacji pracowników (np. studia zaoczne) – taką formę motywowania stosuje 40% hoteli,

³ Badania prowadzone przez U. Zecera w Niemczech wykazują, że zdecydowana większość nieudanych zmian organizacyjnych przeprowadzonych w latach 90. XX w. była konsekwencją braku lub nieodpowiedniej motywacji. Źródło: [7, s. 249].

⁴ Hotele dolnośląskie stanowią czołówkę hotelarstwa w Polsce.

⁵ Badania przeprowadzono w ramach szerszego projektu związanego z przygotowaniem podręcznika akademickiego: [9].

c) inne bodźce nie zyskują wielu zwolenników wśród zarządzających hotelami, np. pozapłacowe formy motywowania (np. karnety na basen) wykorzystuje 19% hoteli, prowizje od sprzedaży i wyznaczanie ścieżek kariery – po 12% badanych obiektów, staże zagraniczne – 5% ankietowanych;

d) ponad połowa badanych hoteli wskazała stosowany jeden element służący motywacji pracowników, niespełna 12% hoteli wskazało dwa elementy, a 30% badanych obiektów tworzy większe zróżnicowanie wewnętrzne produktu dla personelu [9, s. 96-97].

Tabela 1. Najważniejsze elementy marketingu wewnętrznego stosowane w hotelach dolnośląskich^{a)}

Elementy marketingu wewnętrznego	Kategoria hotelu				Przynależność hotelu do sieci	
	1*	2*	3*	4* i 5*	hotele sieciowe	hotele poza siecią
Produkt, w tym:						
– premie motywacyjne	80	88	63	63	80	69
– prowizje od sprzedaży	-	-	13	38	20	9
– wyznaczona ścieżka kariery	20	-	13	13	13	9
– finansowanie szkoleń, doształcania, edukacji	-	38	42	38	40	37
– współfinansowanie szkoleń, doształcania edukacji	20	13	17	50	40	17
– staże zagraniczne	-	-	-	13	7	3
– pozapłacowe formy motywacyjne (np. karnety na basen)	-	-	17	25	27	11
– wysoka stawka zasadnicza	-	13	4	13	13	6
System komunikacji, w tym:						
– umożliwienie pracownikom swobodnej wypowiedzi	40	50	63	50	47	69
– otwarty system komunikacji pionowej i poziomej	20	-	46	38	30	49
– realizacja postulatów pracowników przez kierownictwo	20	25	46	50	40	43
– wykorzystywanie intranetu	-	13	13	25	20	-
Badania marketingowe, w tym:						
– badanie potrzeb pracowników	20	13	38	25	30	35
– ustalanie z pracownikami rodzaju szkoleń	20	38	25	25	30	35
– badania zadowolenia z pracy	-	-	7	25	7	-
– badania atmosfery pracy	-	-	7	25	7	-

^{a)} Wszystkie liczby w tabeli podane są w %, znak „-” oznacza niestosowanie narzędzia. Hotele 4- i 5-gwiazdkowe pokazano razem, bo w województwie dolnośląskim funkcjonują tylko 2 hotele najwyższej kategorii.

Źródło: opracowanie własne.

Badania w dolnośląskich hotelach pokazują, iż menedżerowie przywiązują także dużą wagę do komunikacji wewnętrznej, wiele z jej elementów jest bowiem stosowanych. Najczęściej wykorzystywanym narzędziem (w 58% badanych obiektów) jest umożliwienie pracownikom swobodnej wypowiedzi, następnie w 37% przypadków wdrożony jest otwarty system komunikacji pionowej i poziomej, a także kierownictwo hotelu realizuje postulaty pracowników. Na podobnym poziomie badane są potrzeby pracowników i ustalane są z pracownikami rodzaje szkoleń. Tylko w jednym hotelu, prócz badania potrzeb pracowników, przeprowadza się ankiety na temat ich zadowolenia z pracy i bada się atmosferę między pracownikami.

Analizując dokładniej te rezultaty, należy stwierdzić, iż zróżnicowanie produktu wewnętrznego znacznie częściej wykorzystują hotele sieciowe i wyższej kategorii, nieco inaczej jest w przypadku komunikacji (promocji) wewnętrznej (dużo lepsza sytuacja występuje w hotelach działających poza siecią i w obiektach 3-gwiazdkowych). Korelację z punktu widzenia przynależności do sieci i kategorii hotelu można zaobserwować na podstawie danych przedstawionych w tab. 1.

Najczęściej stosowany element systemu motywacyjnego (premia motywacyjna) jest wykorzystywany głównie w hotelach o niższej kategorii i w obiektach należących do sieci, finansowanie edukacji nie występuje w hotelach jednogwiazdkowych, a pozapłacowe formy są częściej stosowane w obiektach z wyższą kategorią, a także należących do sieci. W systemie komunikacji wewnętrznej dominuje umożliwienie pracownikom swobodnej wypowiedzi (w motywacji pracowników w hotelach działających poza siecią i średniej kategorii). Dość dobrze przedstawia się stopień realizacji przez kierownictwo postulatów pracowników (wyniku uzyskano na podstawie wywiadu telefonicznego z pracownikami recepcji).

Szczegółowa analiza pokazuje, iż hotele wyższej kategorii (a więc świadczące usługi o wyższej jakości) stosują częściej i bardziej urozmaicone narzędzia motywacyjne z grupy „produkt wewnętrzny”, jak również częściej prowadzą badania marketingowe. Na tej podstawie można skonstatować, iż elementy marketingu wewnętrznego sprzyjają budowaniu jakości usług i obsługi klienta zewnętrznego.

Omawiając dane szczegółowe, można stwierdzić, iż hotele sieciowe (w przeważającej mierze obiekty działające na podstawie *know-how* korporacji transnarodowych) stosują częściej środki z grupy „produkt wewnętrzny”, gorzej natomiast działają pod względem komunikacji. Wykorzystanie badań marketingowych (w obu grupach) jest na podobnym niskim poziomie.

Podstawowym mankamentem tych działań jest stosunkowo mała skala, niekompleksowe wdrożenie do praktyki hotelarskiej koncepcji marketingu wewnętrznego i niespełnienie w pełni warunków podstawowych tej metody (o których była mowa w poprzedniej części artykułu). Powoduje to zmniejszenie pozytywnego oddziaływania systemu motywacyjnego, słabszą identyfikację personelu z firmą i mniejsze jego zaangażowanie w osiągnięcie założonych celów przedsiębiorstwa.

4. Zakończenie

O rozwoju współczesnej firmy decydują w dużej mierze jej pracownicy traktowani jako kapitał ludzki, głównie w zespołach pracowniczych. Przyczyniają się bowiem do tworzenia i wspomagania kultury organizacyjnej, właściwych kontaktów z pozostałymi interesariuszami przedsiębiorstwa, budowania stabilnego poziomu jakości produktów i obsługi klientów, a w rezultacie – zysków.

Wzrost wymagań ze strony klientów, postęp techniczny i organizacyjny, nowe technologie będą wymuszały stałe doskonalenie pracowników i poprawę warunków ich pracy, do czego znacznie przyczyniać się mogą nowoczesne metody motywowania. W nowych warunkach otoczenia efekty te zostaną osiągnięte, pod warunkiem że nowe koncepcje motywowania będą pozwalać na integrowanie oczekiwań przedsiębiorstwa z pragnieniami pracowników. Taką możliwość daje między innymi marketing wewnętrzny o charakterze partnerskim.

Stosowanie marketingu wewnętrznego wymaga w praktyce opracowania szczegółów dotyczących przykładowo modelu premiowania (premiowanie zespołowe lub ilościowo-jakościowe lub współzależne adresowane do kadry kierowniczej [7, s. 50]), zintegrowania ich z elementami kultury organizacyjnej⁶ – z zespołem wartości, postaw, indywidualnych i grupowych zachowań, kwalifikacji i profesjonalizmu pracowników, z zasadami organizacji pracy i z koncepcją polityki jakości wynikających z modelu prowadzenia biznesu.

Literatura

- [1] Bank J., *Zarządzanie przez jakość*, Gebethner i Ska, Warszawa 1996.
- [2] Baruk A., *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006.
- [3] Czopek M., *Work-life-balance – innowacyjna strategia zarządzania*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1116, AE, Wrocław 2006.
- [4] Daszkowska M., *Usługi. Produkcja, rynek, marketing*, PWN, Warszawa 1998.
- [5] *Europejskie wymiary przedsiębiorczości*, red. H. Kruk, K. Skrzyszewska, Akademia Morska w Gdyni, Gdynia 2008.
- [6] Martyniak Z., *Nowe metody i koncepcje zarządzania*, AE, Kraków 2002.
- [7] *Mechanizmy i obszary przeobrażeń w organizacjach*, red. A. Potocki, Difin, Warszawa 2007.
- [8] Miśka B., *Organizacje oparte na wiedzy*, AE, Kraków 2006.
- [9] Nawrocka E., Oparka S., *Hotel w XXI wieku. Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Wyższa Szkoła Zarządzania „Edukacja”, Wrocław 2007.
- [10] *Organizacje w gospodarce innowacyjnej – aspekty społeczne, prawne, psychologiczne*, red. W. Pawnik, L. Zbiegień-Maciąg, Akademia Górniczo-Hutnicza, Kraków 2008.
- [11] Penc J., *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997.

⁶ Chodzi o efekt charakteryzujący się mocnym zaangażowaniem pracowników w rozwój firmy, co jest szczególnie pożądane przez kierownictwo.

- [12] *Przedsiębiorstwo przyszłości*, red. W. Grudzewski, I. Hajduk, Difin, Warszawa 2000.
- [13] *Przedsiębiorstwo turystyczne w gospodarce rynkowej*, red. A. Rapacz, AE, Wrocław 2001.
- [14] *Społeczne aspekty przeobrażeń organizacyjnych*, red. A. Potocki, Difin, Warszawa 2007.
- [15] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A. Koźmiński, W. Piotrowski, PWN, Warszawa 1995.
- [16] Zbiegień-Maciąg L., *Marketing personalny, czyli jak zarządzać pracownikami w firmie*, Business Press, Warszawa 1996.

PERSONAL MARKETING AS THE STAFF MOTIVATING METHOD IN THE SECTOR OF HOTEL SERVICES

Summary

The broadly understood way of motivating staff presents an extremely important factor influencing efficient functioning of an economic entity, apart from the correct choice of both the mission and goals of an enterprise. Modern management offers diversified solutions, including e.g. work-life-balance or personal marketing.

The objective of the hereby article is to present the concept of personal marketing as the method for motivating staff and its significance for effective functioning of an enterprise.

The first part of the article discusses potential opportunities for the application of modern staff motivation methods and their effects.

The second part presents adequate study results. For the purposes of empirical verification a questionnaire analysis was carried out, at the end of 2006, within the sample consisting of 30% of hotels in Lower Silesia region. On this basis it can be concluded that in the hotel industry sector the principles of personal marketing were implemented to a small extend, the reason for which are weak backgrounds and lack of complex application means.