

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 355

Usługi 2014

**Branżowe i menedżerskie aspekty
rozwoju usług**

Redaktorzy naukowci

Barbara Iwankiewicz-Rak

Barbara Mróz-Gorgoń



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Elżbieta Kozuchowska

Redaktor techniczny i korektor: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-446-2

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	9
-------------	---

Część 1. Usługi publiczne i społeczne

Barbara Kożuch, Antoni Kożuch: Responsywność w zarządzaniu usługami publicznymi	13
Barbara Iwankiewicz-Rak: Organizacje pozarządowe w Polsce – działalność usługowa na rzecz społeczeństwa	23
Anita Marta Tkocz: Usługi świadczone na rzecz społeczeństwa w ramach marketingu wspólnej sprawy (<i>cause marketing</i>)	34
Katarzyna Peter-Bombik, Agnieszka Szczudlińska-Kanoś: Aktywizacja osób starszych na rynku pracy w programach ugrupowań politycznych ...	44

Część 2. Branżowy kontekst rozwoju usług w Polsce

Wioleta Sobczak, Dawid Olewnicki, Lilianna Jabłońska: Sektor usług dla rolnictwa i ogrodnictwa – kierunki rozwoju.....	57
Jerzy Paczocha: Rozwój usług telekomunikacyjnych w aspekcie rozwoju infrastruktury telekomunikacyjnej i technologii.....	67
Arkadiusz Kawa: Elektroniczna giełda transportowa jako podmiot sektora usług logistycznych	79
Dawid Olewnicki, Mikołaj Śnieć, Krzysztof Chudecki: Zmiany na rynku firm usługowych zagospodarowania terenów zieleni w kontekście wzrostu zamożności i rosnącego zainteresowania roślinami ozdobnymi w Polsce ..	88
Urszula Bąkowska-Morawska: Marka „Karkonosze” jako czynnik tworzenia turystycznego łańcucha dostaw w regionie	99
Jacek Mierzwiński: Sponsoring w usługach sportu jako czynnik rozwoju i promocji.....	110

Część 3. Jakość i satysfakcja w usługach

Agnieszka Smalec: Rola komunikacji w zarządzaniu satysfakcją klienta-obywatela.....	119
Monika Dobska: Empowerment usługobiorców jako uprawomocnienie do wartościowania się pacjentów	129

Janusz Figura: Źródła informacji o jakości usług w procesach konkurencji na rynku logistycznym.....	140
Rafał Maćkowiak: Identyfikacja jakości świadczenia usług w gospodarce turystycznej na terenie miasta Szczecin metodą Mystery Shopping.....	152
Agnieszka Rak, Ludmila Szulgina: Marketing sportowy w kreowaniu wizerunku marki.....	162
Anna Tokarz-Kocik: Organizacja procesu motywowania w przedsiębiorstwach hotelarskich – wymiar funkcjonalny i podmiotowy.....	177

Część 4. Nowe technologie informacyjne w usługach

Anna Stolarczyk: Wpływ usług ICT na rozwój tradycyjnych usług pocztowych na krajowym rynku w latach 2006–2012 – komplementarność czy substytucja?.....	189
Agnieszka Dejnaka: Social Media Care jako nowy trend w obsłudze klienta	197
Bogdan Gregor, Beata Gotwald: Usługi medyczne i ich komunikowanie w Internecie, czyli kreowanie popytu na rynku B2C.....	207
Grażyna Rosa, Izabela Ostrowska: Określenie perspektyw rozwoju usług w Internecie na podstawie analizy zachowań segmentu młodych dorosłych.....	218
Joanna Nogiec: Opinie dotyczące wykorzystania kodów dwuwymiarowych do informowania o wybranych usługach.....	228
Beata Tarczydło: Strategia komunikacji marketingowej 360 stopni w kreowaniu wizerunku marki usługi. Studium przypadku.....	238

Część 5. Innowacje w zarządzaniu usługami

Małgorzata Kurleto: Determinanty i siły napędowe nowoczesnych strategii zarządzania destynacją turystyczną.....	253
Mateusz Lewandowski: Innowacje w usługach instytucji kultury.....	264
Mirosława Pluta-Olearnik: Internacjonalizacja usług kształcenia na poziomie wyższym – stan i oczekiwania.....	279
Barbara Mróz-Gorgoń: Znaczenie designu w kreowaniu wizerunku usługi.	289
Katarzyna Żugar-Głapiak: Outsourcing jako kierunek zarządzania procesami funkcji personalnej w organizacji.....	299
Małgorzata Okręglicka: Leasing jako usługa finansowa na rynku nieruchomości w Polsce.....	308

Summaries

Part 1. Public and social services

Barbara Kożuch, Antoni Kożuch: Responsivity in public service management	22
Barbara Iwankiewicz-Rak: Non-governmental organizations in Poland – service activities for the society	33
Anita Maria Tkocz: Services provided to the society as a result of the cause related marketing	43
Katarzyna Peter-Bombik, Agnieszka Szczudlińska-Kanoś: Activation of elderly people on the labour market in the programs of political parties ...	54

Part 2. Trade context of services' development in Poland

Wioleta Sobczak, Dawid Olewnicki, Lilianna Jabłońska: Services sector for agriculture and horticulture – development directions	66
Jerzy Paczocha: Development of telecommunication services in the aspect of telecommunication infrastructure and technology development	78
Arkadiusz Kawa: Electronic freight exchange in logistics sector	87
Dawid Olewnicki, Mikołaj Śnieć, Krzysztof Chudecki: Changes on the market of service companies of green areas in the context of wealth increase and the growing interest in ornamental plants in Poland	98
Urszula Bąkowska-Morawska: “Karkonosze” brand as a factor of creating tourism supply chain in the region	109
Jacek Mierzwiński: Sponsorship in sport and recreation as a factor in their development and promotion	116

Part 3. Quality and satisfaction in services

Agnieszka Smalec: The role of communication in managing the satisfaction of a citizen–customer	128
Monika Dobska: Empowerment of clients as the authorizing of feeling more appreciated by patients	139
Janusz Figura: Sources of information about the quality of services in the processes of competition on the logistics market	151
Rafał Maćkowiak: The identification of service quality in the tourism economy in Szczecin city by the Mystery Shopping method	161

Agnieszka Rak: Sports marketing in the creation of brand image	176
Anna Tokarz-Kocik: Organization of motivation process in hospitality enterprises – functional and subjective aspect.....	185

Part 4. New information technologies in services

Anna Stolarczyk: The ICT services impact on the development of traditional postal services market in the domestic market in 2006-2012 – complementarity or substitution?	196
Agnieszka Dejnaka: Social Media Care as a new trends in customer service	206
Bogdan Gregor, Beata Gotwald: Medical services and their communication in the Internet – creating a demand for B2C market	217
Grażyna Rosa, Izabela Ostrowska: The analysis of growth opportunities services provided in the Internet on the basis of current behavior of the young adults segment	227
Joanna Nogieć: Opinions about the use of 2D codes in the information process	237
Beata Tarczydło: The 360 degree marketing communications strategy in developing a service brand image. A case study.....	249

Part 5. Innovations in the management of services

Malgorzata Kurleto: Determinants and driving forces of modern tourist destination management strategies	263
Mateusz Lewandowski: Innovations in cultural institutions' services	278
Mirosława Pluta-Olearnik: Internationalization of higher education services – condition and expectations	288
Barbara Mróz-Gorgoń: The importance of design in creating an image of a service	298
Katarzyna Żugar-Glapiak: Outsourcing as HR function management direction in an organization	307
Malgorzata Okręglicka: Leasing as a financial service on the real estate market in Poland	317

Anna Tokarz-Kocik

Uniwersytet Szczeciński

ORGANIZACJA PROCESU MOTYWOWANIA W PRZEDSIĘBIORSTWACH HOTELARSKICH – WYMIAR FUNKCJONALNY I PODMIOTOWY

Streszczenie: Obecne uwarunkowania gospodarcze powodują ciągły wzrost wymagań stawianych pracownikom przedsiębiorstw hotelarskich. Oczekuje się od nich większej intensywności pracy i większego zaangażowania w obsługę gości hotelowych. Stopień zaangażowania pracowników w realizowane zadania wynika bezpośrednio z istniejącego w przedsiębiorstwie systemu motywowania. Celem artykułu jest próba odpowiedzi na pytanie, jakie przedsięwzięcia należy podejmować dla utrzymania i zwiększania motywacji pracowników, tak by byli oni skłonni osiągać cele przyjęte przez przedsiębiorstwo hotelarskie. Za obszary działań motywacyjnych, które wymagają określonych zmian w badanych przedsiębiorstwach hotelarskich, uznano: zadania związane z rozpoznawaniem oczekiwań pracowników względem pracy; komunikację w dziedzinie motywowania, której niedomagania przejawiają się głównie w braku właściwych rozwiązań dotyczących informowania pracowników o celach przedsiębiorstwa, wynikających z nich zadaniach i kryteriach oceny ich osiągnięcia; działania zmierzające do rozpoznawania przejawów dysfunkcji procesu motywacyjnego oraz wskazania ich przyczyn.

Słowa kluczowe: motywowanie, pracownicy, przedsiębiorstwa hotelarskie.

DOI: 10.15611/pn.2014.355.16

1. Wstęp

Obecne uwarunkowania gospodarcze powodują ciągły wzrost wymagań stawianych pracownikom przedsiębiorstw hotelarskich. Oczekuje się od nich większej intensywności pracy i większego zaangażowania w obsługę gości hotelowych.

Stopień zaangażowania pracowników w realizowane zadania wynika bezpośrednio z istniejącego w przedsiębiorstwie systemu motywowania. Celem artykułu jest próba odpowiedzi na pytanie, jakie przedsięwzięcia należy podejmować dla utrzymania i zwiększania motywacji pracowników, tak by byli oni skłonni osiągać cele przyjęte przez przedsiębiorstwo hotelarskie.

2. Znaczenie personelu w przedsiębiorstwie hotelarskim

Przedsiębiorstwo hotelarskie definiuje się jako „celowo zorganizowany, wyodrębniony pod względem ekonomicznym, techniczno-usługowym, przestrzennym oraz prawnym zespół ludzi, środków materialnych (rzeczowych i finansowych) i niematerialnych, prowadzący zawodowo działalność gospodarczą polegającą na odpłatnym udostępnianiu miejsc noclegowych (pokoi) i świadczeniu usług z tym związanych”¹.

Personel przedsiębiorstwa hotelarskiego jest jego najważniejszym zasobem. To właśnie personel hotelu decyduje o bezpieczeństwie gości, o poziomie i kulturze obsługi oraz atmosferze panującej w obiekcie. Gdy pracownicy są niesolidni i nie utożsamiają się z przedsiębiorstwem hotelarskim, cały wysiłek organizacyjno-finansowy oraz działania w zakresie *public relations* mogą okazać się nieefektywne².

Personel zatrudniony w przedsiębiorstwach hotelarskich można podzielić na trzy grupy:

- personel pierwszej linii – pracownicy bezpośrednio obsługujący klientów;
- personel zaplecza – realizujący funkcje wykonawcze;
- personel kierowniczy – nadzorujący i organizujący pracę personelu obsługującego i wykonawczego.

Personel bezpośrednio obsługujący klientów stanowi podstawowe ogniwo w procesie świadczenia usług hotelarskich. Są to: portierzy, bagażowi, recepcjoniści, kelnerzy. Poziom obsługi gości w recepcji czy w restauracji hotelowej kształtuje ich opinię o całym obiekcie. Szacunek w stosunku do gościa, otoczenie go atmosferą serdeczności wyzwala w gościu poczucie komfortu psychicznego. Jeżeli personel jest nieuprzejmy, jest mało prawdopodobne, aby gość zechciał powrócić do hotelu, pomimo jego dobrej lokalizacji w mieście czy atrakcyjnego wyposażenia.

Istotną rolę w działalności przedsiębiorstwa hotelarskiego odgrywa także tzw. personel zaplecza – realizujący te elementy procesu usługowego, w którym nie ma kontaktu z klientem. Personel ten stanowią służby zaplecza hotelowego i gastronomicznego. Obsługa zaplecza wpływa na szybkość realizacji procesu, tym samym warunkując podstawowe parametry jakościowe świadczonych usług, a jednocześnie satysfakcję konsumentów.

Podstawowym zadaniem trzeciej grupy pracowników przedsiębiorstwa hotelarskiego, tj. kadry kierowniczej, jest kreowanie funkcji personalnej, w tym zwłaszcza motywowanie pracowników w taki sposób, aby chcieli realizować ekonomiczne cele przedsiębiorstwa.

¹ A. Panasiuk, D. Szostak (red.), *Hotelarstwo. Usługi – eksploatacja – zarządzanie*, PWN, Warszawa 2008, s. 51.

² A. Panasiuk (red.), *Marketing w turystyce i rekreacji*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 218.

3. Organizacja procesu motywowania w przedsiębiorstwach hotelarskich

Proces motywowania zachodzi w ścisłym powiązaniu z otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym przedsiębiorstwa. Głównym elementem otoczenia zewnętrznego jest układ parametrów ekonomicznych, normy prawne, uwarunkowania polityczne i socjokulturowe. Otoczenie wewnętrzne, istotne dla skuteczności motywowania, obejmuje takie czynniki, jak: wielkość przedsiębiorstwa, struktura organizacyjna, organizacja pracy, warunki pracy i atmosfera pracy³.

W hotelarstwie podział pracy i związana z tym specjalizacja w działaniach motywacyjnych zależą przede wszystkim od wielkości przedsiębiorstwa. W małych przedsiębiorstwach hotelarskich całym procesem zarządzania zasobami ludzkimi trudni się zwykle sam właściciel. Odpowiada on za rekrutację i selekcję pracowników, za ich rozwój i motywowanie.

Małe przedsiębiorstwa hotelarskie mają często charakter rodzinny. Motywowanie w tego typu podmiotach dotyczy dwóch grup wewnętrznych: pracowników będących członkami rodziny i pracowników spoza rodziny. Spotykane w firmach rodzinnych faworyzowanie krewnych przy wynagradzaniu i awansowaniu ma demotywujący wpływ na pozostałych pracowników i prowadzi często do dużej fluktuacji kadr⁴.

Zatrudniające setki pracowników duże przedsiębiorstwa hotelarskie (np. łańcuchy hotelowe) dysponują specjalistycznymi departamentami do spraw kadrowych. Mają bardzo rozbudowaną strukturę organizacyjną. W tego typu przedsiębiorstwach motywowaniem zajmują się kierownicy liniowi oraz służby personalne.

Organizacja procesu motywowania wymaga szczególnej aktywności ze strony kierownictwa liniowego (bezpośrednich przełożonych). Ich uczestnictwo w procesie motywacyjnym obejmuje bowiem większość działań – od podziału zadań między pracownikami do identyfikacji przyczyn dysfunkcji w dziedzinie motywowania. Do zadań bezpośrednich przełożonych należy rozpoznawanie oczekiwań personelu oraz oszacowanie poziomu satysfakcji pracowników z wykonywanej pracy. W działania związane z weryfikacją stosowanych w przedsiębiorstwie środków motywacyjnych angażowane są także służby personalne. Ich rolą jest wspomaganie kierownictwa w określaniu nieprawidłowości w dziedzinie motywowania, rozpoznawanie ich przyczyn oraz projektowanie rozwiązań usprawniających przebieg procesu motywacyjnego.

³ S. Borkowska, *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985, s. 7.

⁴ Ł. Sułkowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie rodzinnej*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1032, Wydawnictwo AE, Wrocław 2004, s. 538.

4. Instrumenty motywacyjne stosowane przez przedsiębiorstwa hotelarskie

Przedsiębiorstwa hotelarskie mogą stosować dwa rodzaje bodźców motywacyjnych – materialne i pozamaterialne.

Do materialnych czynników motywacyjnych należy przede wszystkim płaca zasadnicza, adekwatna do zajmowanego stanowiska. W branży hotelarskiej wynagrodzenie zasadnicze kształtuje się zazwyczaj na dość niskim poziomie⁵. Dlatego większą funkcję motywacyjną mają pozostałe materialne składniki wynagrodzenia. Należą do nich: prowizje, premie, nagrody, napiwki⁶.

Cheąc zwiększyć aktywność pracownika w zakresie zdobywania gości i zwiększania liczby dokonywanych rezerwacji, pracodawca może stosować system prowizji. Prowizja jest wypłacana pracownikom mającym bezpośredni wpływ na rezerwacje, a więc recepcjonistom i pracownikom działu rezerwacji, a także personelowi z działu gastronomicznego: kelnerom, barmanom, menedżerom ds. bankietów itp. Premie są czynnikiem motywacyjnym dla pracowników niemających bezpośrednio kontaktu z gościem, np. z działu marketingu, administracji, księgowości. Premia uzależniona jest od wyniku finansowego, a także jakości pracy tych pracowników. Najwyższą funkcję motywacyjną ma premia uznaniowa, przyznawana indywidualnie pracownikowi – z pełnym uzasadnieniem, za co konkretnie ją otrzymał. Kolejnym czynnikiem motywacyjnym są nagrody, przyznawane w szczególnych przypadkach, np. gdy pracownik wzorowo się zachował podczas tzw. wypadku nadzwyczajnego – nagła choroba gościa, kradzież, pożar. Do czynników motywacyjnych należą także napiwki. Wprawdzie nie są one bezpośrednio związane z pracodawcą, ale są możliwe dzięki warunkom, jakie on stwarza, a więc wysoka kategoria obiektu, dobra opinia o hotelu wpływają zazwyczaj na wysokość napiwków.

Inne materialne czynniki motywacyjne, niezwiązane bezpośrednio z wypłaceniem pieniędzy, to fizyczne warunki pracy (np. odpowiednie oświetlenie stanowiska pracy, sprawny i nowoczesny sprzęt, czyste i estetyczne szatnie, odzież służbowa), lecznictwo (np. umowa z prywatną przychodnią, z której usług mogą korzystać pracownicy i ich rodziny), ubezpieczenia na życie, możliwości wyjazdów zagranicznych w ramach grupy hoteli.

Istotną rolę w motywowaniu pracowników odgrywają spotkania z kierownictwem hotelu. W trakcie spotkań uświadamia się pracownikom, zwłaszcza tym pierwszego kontaktu, że na nich spoczywa odpowiedzialność za wykreowanie pierwszego i ostatniego wrażenia o firmie. Spotkania te mają wpływ nie tylko na jakość pracy, ale i na poziom zadowolenia personelu. Dzięki takim spotkaniom pracownicy czują

⁵ Jak wynika z danych GUS, w 2012 r. średnie wynagrodzenie w hotelach i gastronomii osiągnęło poziom 2533 zł brutto i było o 1195 zł, tj. o 32%, niższe od średniej krajowej. Za: *Ile można zarobić, pracując w hotelach i gastronomii*, „Gazeta Prawna”, 13.03.2013, <http://serwisy.gazetaprawna.pl/>, 11.01.2014.

⁶ W. Bocho, *Grunt to motywacja*, „Hotelarz” 2003, nr 3, s. 12.

się doceniani i szanowani przez przełożonych. W trakcie spotkań pracownicy mogą wyrazić swoje opinie czy sugestie, dowiedzieć się, jak postąpić w trudnych sytuacjach (jak np. kradzież, bardzo zdenerwowany gość). Takie spotkania integrują też pracowników, ponieważ są okazją do wymiany doświadczeń.

5. Potrzeby pracowników jako czynnik determinujący sposób motywowania

Tworząc system motywowania, duże znaczenie należy przypisać przygotowaniu działań aktywizujących personel do realizacji celów przedsiębiorstwa hotelarskiego. Jednocześnie ważne jest, by dobór określonych motywatorów uwzględniał potrzeby pracowników⁷.

Można je rozpatrywać w dwóch wymiarach: zawodowym i osobistym. Potrzeby zawodowe związane są z przynależnością do określonej organizacji i realizowaniem w niej konkretnych zadań. Pozostają również w bezpośrednim związku z potrzebami osobistymi.

W praktyce wszystkie potrzeby pracowników odpowiadają podstawowym poziomom wyodrębnionym przez Abrahama Masłowa, tj. potrzebom fizjologicznym, bezpieczeństwa, afiliacji (przynależności), szacunku i uznania oraz samorealizacji.

Związek pracy z potrzebami fizjologicznymi jest oczywisty. Głównie dzięki pracy ludzie zdobywają środki umożliwiające ich zaspokojenie. Potrzeby: jedzenia, pragnienia, snu pojawiają się regularnie i nie mogą być ignorowane przez zbyt długi czas. Praca jest nie tylko środkiem, ale także miejscem zaspokajania potrzeb fizjologicznych. W związku z tym szczególnego znaczenia nabiera problematyka warunków socjalno-bytowych oraz bezpieczeństwa i higieny. W sferze zaspokajania tej potrzeby leżą też kwestie dostosowania stanowisk pracy do psychofizycznych cech i możliwości człowieka⁸.

Kolejną grupą są potrzeby bezpieczeństwa. Uaktywniają się one zwłaszcza w sytuacjach nowych. Podjęcie pierwszej w życiu pracy rodzi u pracownika obawy, czy podoła nieznanym sobie obowiązkom, czy będzie potrafił zaadaptować się do nowego środowiska społecznego. Podobne uczucia towarzyszą awansom zawodowym i zmianom organizacyjnym. Sytuacje nowe rodzą niepewność, czasem nawet lęk. U starszych pracowników mogą nasilać się obawy o brak przydatności zawodowej. Ich przyczyną jest zwykle spadek sprawności fizycznej i umysłowej oraz „starzenie się” kwalifikacji zawodowych.

Następny poziom w piramidzie Masłowa stanowią potrzeby afiliacji (przynależności do grupy). Wiążą się one ze społeczną naturą człowieka i przejawiają w poszu-

⁷ A. Pietroń-Pyszczek, *Proces motywowania w przedsiębiorstwach – przesłanki i kierunki zmian*, [w:] *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, red. A. Pochtowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 497.

⁸ A. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 405–407.

kiwaniu pozytywnej więzi z innymi ludźmi. W kontaktach społecznych doznajemy uczuć koleżeństwa, przyjaźni i miłości. Podjęcie przez człowieka pracy zawodowej daje okazję do przeżywania nowego typu kontaktów społecznych. Pracownik czuje się członkiem określonej firmy i grupy pracowniczej. Zdaniem A. Masłowa potrzeby afiliacji są szczególnie silne u ludzi młodych. Tym trudniejsza jest ich sytuacja w przypadku braku akceptacji lub odrzucenia przez grupę starszych pracowników. To zderzenie oczekiwań z rzeczywistością jest jedną z przyczyn dużej fluktuacji personelu o stażu pracy nieprzekraczającym jednego roku. Dlatego w procesie adaptacji zawodowej należy dużą wagę przywiązywać do tworzenia warunków ułatwiających powstanie pozytywnych więzi między nowymi a długoletnimi uczestnikami organizacji.

Znaczenie potrzeb szacunku wśród ludzi zależy w dużym stopniu od typu kultury. Współczesna kultura amerykańska i europejska są nastawione na sukces – kształtują i wzmacniają dążenia do wyróżnienia się, powodzenia, kariery i osiągnięć na dowolnym polu. Większość ludzi podejmuje pracę w celach zarobkowych. Pieniądze są bowiem jednym z najbardziej uniwersalnych środków umożliwiających zaspokojenie innych potrzeb. Dotyczy to również potrzeb szacunku. Wiele osób traktuje bowiem wysokość zarobków jako miarę uznania dla zawodu, wykształcenia, umiejętności i osiągniętych w pracy wyników. Dążenie do zwiększenia dochodów i chęć demonstrowania zewnętrznych oznak prestiżu wpływają w dużym stopniu na motywację do pracy. Kierunek tego wpływu jest jednak zależny od wielu innych czynników, takich na przykład, jak rzeczywiste i postrzegane możliwości wzrostu dochodów poprzez wzrost zarobków, a tych ostatnich poprzez polepszenie uzyskiwanych wyników, rzeczywiste i postrzegane możliwości nabycia pożądaných dóbr. To samo dotyczy organizacji (np. praca w dużym przedsiębiorstwie hotelarskim wysokiej kategorii cieszy się zazwyczaj wyższym prestiżem niż praca w małym pensjonacie).

Wykorzystanie motywu uznania społecznego jako czynnika wzrostu motywacji do pracy polega także na budowie atrakcyjnych ścieżek (wzorców) rozwoju kariery zawodowej uczestników organizacji. Uświadamiają one każdemu możliwości i warunki awansu. Stwarzają także podstawę do porównań indywidualnych sukcesów lub porażek.

Ostatnią grupą potrzeb, umieszczoną na szczycie w hierarchii Masłowa, jest samorealizacja. Prawie każdy człowiek ma swoje ulubione zajęcie, które najczęściej wiąże się z realizacją jego zainteresowań i potencjalnych możliwości. Wykonując je, rozwija się. Dążenie do samorealizacji jest ważnym motywatorem. Pracownik z taką zaktywizowaną potrzebą z zasady dobrze wykonuje swoje zadania, nie wiążąc bezpośrednio i zbyt ściśle własnej aktywności z poziomem uzyskiwanych zarobków. Pracownik samorealizujący się w pracy niechętnie zmienia rodzaj wykonywanego zajęcia i realizuje zadania, nie bacząc na przejściowe trudności. Samorealizacja wiąże się bardziej z odczuwanym przez pracownika zadowoleniem z samego działania, które lubi wykonywać, i uczestnictwem w procesie powstawania czegoś niż z końcowym efektem i uzyskaną oceną (pochwałą, nagrodą). Jednym z istotnych warun-

ków sprzyjających samorealizacji pracowników jest pozostawienie im odpowiedniej (z punktu widzenia potrzeb i możliwości przedsiębiorstwa) swobody działania.

Potrzeby pracowników przedsiębiorstw hotelarskich odpowiadają podstawowym poziomom wyodrębnionym przez Abrahama Masłowa. Potwierdzeniem tego są wyniki badań ankietowych⁹, których celem było wyodrębnienie motywatorów mających największe znaczenie dla pracowników pięciogwiazdkowego hotelu¹⁰. Przedstawia je tab. 1. Swoje preferencje pracownicy określali w 5-stopniowej skali Likerta (gdzie 1 – oznaczało mało ważny motywator; 2 – dość ważny motywator, 3 – ważny motywator; 4 – bardzo ważny motywator; 5 – niezwykle ważny motywator).

Tabela 1. Ranking motywatorów w opinii pracowników pięciogwiazdkowego hotelu w województwie zachodniopomorskim

Motywatory	Średnia siła motywatora
umowa na czas nieokreślony	4,49
podwyżka pensji	4,35
premia	4,19
pochwała kierownika	3,76
bony na święta	3,68
uznanie współpracowników	3,54
awans	3,38
ubezpieczenie na życie	3,24
niskopłatne posiłki w pracy	3,16
udział w wybranym szkoleniu	3,14
zaplecze socjalne (dofinansowanie kolonii dla dzieci, wczasy pod gruszą)	3,03
prywatna opieka medyczna	3,02
zagraniczne staże w hotelach	2,49
możliwość korzystania z zaplecza rekreacyjnego hotelu	2,24
służbowy telefon	1,90
służbowy laptop	1,65

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Analizując oczekiwania badanych pracowników co do poszczególnych bodźców, można zauważyć, że najważniejsze dla respondentów jest bezpieczeństwo ekonomiczne i w związku z tym największe oczekiwania respondenci zgłaszają wobec otrzymania umowy na czas nieokreślony oraz podwyżki pensji i premii. Najniższy poziom oczekiwań respondenci prezentują w stosunku do potrzeby posiadania służbowego laptopa i telefonu oraz możliwości korzystania z zaplecza rekreacyjnego hotelu, w którym pracują.

⁹ Badania zostały przeprowadzone w lipcu 2013 r., wzięło w nim udział 70 pracowników.

¹⁰ Kierownictwo hotelu nie wyraziło zgody na upublicznienie nazwy hotelu.

6. Błędy w systemach motywacyjnych przedsiębiorstw hotelarskich

Zajmując się procesem motywowania, we wrześniu 2013 r. przeprowadzono badanie, którym objęto grupę 10 przedsiębiorstw hotelarskich zlokalizowanych na terenie województwa zachodniopomorskiego. Na podstawie skategoryzowanych wywiadów z przedstawicielami kadry kierowniczej oraz ankiet przeprowadzonych wśród pracowników stwierdzono pewne nieprawidłowości, dotyczące głównie przedmiotowego wymiaru procesu motywowania.

Zauważono, że problematyka realizacji funkcji motywacyjnej w analizowanych przedsiębiorstwach hotelarskich jest wciąż jeszcze traktowana marginalnie. W dziedzinie aktywizowania pracowników analizowane podmioty stosują „z góry założone rozwiązania”, nie do końca oparte na właściwych przesłankach. Chodzi o to, że w przedsiębiorstwach nie podejmuje się odpowiednich działań, służących rozpoznaniu oczekiwań pracowników względem pracy. Jak wynika z badania ankietowego, tylko co drugi pracownik hotelu potwierdził, że był pytany przez przełożonego, jakie motywy są dla niego najważniejsze, aż 48,6% respondentów udzieliło odpowiedzi negatywnej.

Można zatem uznać, że dobór określonych narzędzi motywacyjnych w przedsiębiorstwach hotelarskich nie uwzględnia oczekiwań pracowników, a zatem niejako „z góry” obarczony jest błędem nieskuteczności. Stwierdzony brak sformalizowanych procedur badania satysfakcji pracowników ogranicza, jak się wydaje, możliwości elastycznego i sytuacyjnego weryfikowania procesu motywacyjnego w analizowanych przedsiębiorstwach.

W odniesieniu do kadry zarządzającej można mówić o swoistej niechęci do zajmowania się zagadnieniami związanymi z aktywizowaniem personelu. Uznano, że przesłanki takiego podejścia należy łączyć m.in. z obecną sytuacją na rynku pracy, w tym z dość rozpowszechnionym wśród pracodawców poglądem, że każdego pracownika można w dowolnej chwili zastąpić następnym, bez negatywnych konsekwencji dla funkcjonowania przedsiębiorstwa jako całości.

7. Podsumowanie

Właściwie przeprowadzone motywowanie wymaga od przełożonych właściwej wiedzy o człowieku, grupach społecznych, znajomości ekonomicznej problematyki przedsiębiorstwa i jego otoczenia, a przede wszystkim regularnego badania czynników motywujących pracowników.

Za obszary działań motywacyjnych, które wymagają określonych zmian w badanych przedsiębiorstwach hotelarskich, uznano:

- zadania związane z rozpoznawaniem oczekiwań pracowników względem pracy,
- komunikację w dziedzinie motywowania, której niedomagania przejawiają się głównie w braku właściwych rozwiązań dotyczących informowania pracowników o celach przedsiębiorstwa, wynikających z nich zadaniach i kryteriach oceny ich osiągnięcia,

- działania zmierzające do rozpoznawania przejawów dysfunkcji procesu motywacyjnego oraz wskazania ich przyczyn.

Skuteczne motywowanie zespołu to ciągła, nieustająca praca polegająca na rozpoznawaniu potrzeb pracowników i obserwacji ich zachowań w pracy. Kluczem do zrozumienia pracowników jest znajomość ich sytuacji życiowej i potrzeb – zarówno osobistych, jak i zawodowych. Jest to możliwe dzięki zbudowaniu takiej relacji między podwładnym a przełożonym, która umożliwia zrozumienie preferencji, potrzeb i nastawienia danej osoby.

Literatura

- Bocho W., *Grunt to motywacja*, „Hotelarz” 2003, nr 3.
- Borkowska S., *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985.
- Ile można zarobić, pracując w hotelach i gastronomii, „Gazeta Prawna”, 13.03.2013, <http://serwisy.gazetaprawna.pl/>, 11.01.2014.
- Koźmiński A., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Panasiuk A. (red.), *Marketing w turystyce i rekreacji*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2013.
- Panasiuk A., Szostak D. (red.), *Hotelarstwo. Usługi – eksploatacja – zarządzanie*, PWN, Warszawa 2008.
- Pietroń-Pyszczyk A., *Proces motywowania w przedsiębiorstwach – przesłanki i kierunki zmian*, [w:] *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, red. A. Pocztowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Sułkowski Ł., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie rodzinnej*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1032, Wydawnictwo AE, Wrocław 2004.

ORGANIZATION OF MOTIVATION PROCESS IN HOSPITALITY ENTERPRISES – FUNCTIONAL AND SUBJECTIVE ASPECT

Summary: Nowadays economic conditions cause a constant increase of requirements for hospitality enterprises employees. Higher intensity of work and bigger involvement in support of hotel guests are expected from them. The degree of the involvement in realized tasks comes directly from the motivation system that exists in the enterprise. The goal of the paper is the attempt to answer the question what undertakings should be taken to maintain and increase the motivation of employees so they would be able to reach the goals assumed by the hospitality enterprise. The most important is the analysis of employees satisfaction from work and the adjustment of used motivation tools to real needs of employed personnel.

Keywords: motivation, employees, hotel enterprises.