

Przegląd Prawno-Ekonomiczny

REVIEW OF LAW, BUSINESS & ECONOMICS

kwiecień-maj-czerwiec

Nr 43
(2/2018)



WYDZIAŁ ZAMIEJSKOWY
PRAWA I NAUK
O SPOŁECZEŃSTWIE | **KUL**

WYDAWCA

Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II | Wydział Zamiejscowy Prawa i Nauk o Społeczeństwie
w Stalowej Woli

ADRES REDAKCJI

Redakcja „Przeglądu Prawno-Ekonomicznego” | 37-450 Stalowa Wola, ul. Ofiar Katynia 6a |
e-mail: ppe@kul.pl

ZESPÓŁ REDAKCYJNY

dr Artur Lis – redaktor naczelny (editor-in-chief) | dr David W. Lutz (Holy Cross College w Notre Dame, USA) | dr Dariusz Żak – zastępcy redaktora naczelnego (associate editors) | dr hab. Grzegorz Wolak – sekretarz redakcji (administrative editor) | dr hab. Piotr T. Nowakowski – redaktor ds. międzynarodowych (international editor) | dr Filip Ciepły, dr Isaac Desta (Holy Cross College w Notre Dame, USA), dr Dorota Tokarska, dr Dominik Tyrawa, dr Timothy Wright (Holy Cross College w Notre Dame, USA) – redaktorzy tematyczni (subject editors) | dr Piotr Pomorski – redaktor statystyczny (statistical editor) | mgr Agnieszka Lis – redaktor językowy polskojęzyczny (Polish-language editor) | mgr Tomasz Deptuła (USA) – redaktor językowy anglojęzyczny (English-language editor) | prof. dr hab. Nikolaï Gołowaty (UKRAINA) – redaktor językowy rosyjskojęzyczny | dr Judyta Przyłuska-Schmitt – redaktor konsultant (consulting editor) | mgr Rafał Podlesny – redaktor techniczny (layout editor)

RADA NAUKOWA

ks. prof. dr hab. Antoni DĘBIŃSKI (Rektor KUL Lublin) | prof. dr hab. Thomas BURZYCKI (Holy Cross College w Notre Dame, USA) | prof. dr hab. Wiktor CZĘPURKO (Ukraina) | dr hab. Leszek CWIKŁA (KUL Stalowa Wola) | prof. dr hab. Czesław DEPTUŁA (KUL Lublin) | dr hab. Marzena DYJAKOWSKA (KUL Lublin) | abp. prof. dr hab. Andrzej DZIĘGA (Szczecin) | dr hab. Krzysztof GRZEGORCZYK (Wyższa Szkoła Humanistyczno-Przyrodnicza w Sandomierzu) | nadkom. dr Dominik HRYSZKIEWICZ (Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie) | prof. dr hab. Aleks JULDASZEW (Interregional Academy of Personnel Management, Ukraina) | prof. dr hab. Marian KOZACZKA (KUL Stalowa Wola) | prof. dr hab. Andrzej KUCZUMOW (KUL Stalowa Wola) | prof. dr hab. Pantelis KYRMIZOGLU (Alexander TEI of Thessaloniki, Greece) | dr hab. Antoni MAGDOŃ (KUL Stalowa Wola) | ks. prof. dr hab. Henryk MISZTAŁ (KUL Lublin) | prof. dr hab. Wojciech NASIEROWSKI (University of New Brunswick) | prof. dr hab. Jurij PACZKOWSKI (Ukraina) | prof. dr hab. Pylyp PYLYPENKO (Ukraina) | prof. dr hab. Anton STASCH (European Akademy of Technology & Management, Oedheim Niemcy) | prof. dr hab. Tomasz WIELICKI (California State University, Fresno) | ks. dr hab. Krzysztof WARCHAŁOWSKI (Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego)

RECENZENCI ZEWNĘTRZNI

dr hab. Leszek BIELECKI (Wyższa Szkoła Ekonomii, Prawa i Nauk Medycznych w Kielcach) | dr Walentyn GOŁOWCZENKO (Interregional Academy of Personnel Management, Ukraina) | dr hab. Mirosław KARPIUK (Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie) | dr Barbara Lubas (Nadbużańska Szkoła Wyższa w Siemiatyczach) | prof. dr hab. Oleksander MEREŻKO (Ukraina) | dr Kiril MURAWIEW (Interregional Academy of Personnel Management, Ukraina) | dr Łukasz Jerzy PIKULA (Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach) | ks. dr hab. Tomasz RAKOCZY (Uniwersytet Zielonogórski) | dr hab. Krystyna ROSŁANOWSKA-PLICHCIŃSKA (Wyższa Szkoła Zarządzania i Ekologii w Warszawie) | dr hab. Piotr RYGUŁA (Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego) | dr hab. Romuald SZEREMIETIEW (Akademia Obrony Narodowej) | prof. dr hab. Jerzy Tomasz SZKUTNIK (Politechnika Częstochowska) | prof. dr hab. Dariusz SZPOPER (Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie) | dr hab. Andrzej SZYMAŃSKI (Uniwersytet Opolski) | dr Agnieszka OGRODNIK-KALITA (Uniwersytet Pedagogiczny im. KEN w Krakowie)

DRUK I OPRAWA

VOLUMINA.PL DANIEL KRZANOWSKI | ul. Ks. Witolda 7-9, 71-063 Szczecin | tel. 91 812 09 08 | e-mail: druk@volumina.pl

ISSN 1898-2166 | Nakład 300 egz.

Spis treści

Artykuły

ANGELIKA CIŻYŃSKA *Zasadność istnienia Trybunału Stanu w systemie organów państwa Rzeczypospolitej Polskiej* | 9

JAKUB KOZŁOWSKI *Zasada pierwszeństwa prawa Unii Europejskiej jako strukturalna podstawa systemu prawa unijnego* | 29

ANNA GRZYWACZ *Problematyka wymogu oryginalności w prawie autorskim w świetle orzecznictwa w Europie - Polsce i Hiszpanii* | 41

GRZEGORZ TYLEC *Monitoring wizyjny jako ingerencja w sferę dóbr osobistych* | 56

PAWEŁ JUŚCIŃSKI, PRZEMYSŁAW PIOTR JUŚCIŃSKI *Ochrona wizerunku contra wolność prasy: publikowanie fotografii oskarżonego w świetle polskich regulacji i orzecznictwa ETPC* | 79

MAREK BIELECKI *Zakres wolności religijnej w domach pomocy społecznej. Uwagi na kanwie wyroków WSA w Lublinie z 11 grudnia 2012 r. (II SA/Lu 897/12) i WSA w Gliwicach z 12 kwietnia 2016 r. (IV SA/G1 757/15)* | 103

JAN KLUZA *Wniosek o ściganie przestępstwa w procesie karnym* | 121

KAROLINA PAŁKA *Penalizacja kłamstwa o Auschwitz na przykładzie systemów prawnych wybranych krajów* | 132

ADRIAN ROMKOWSKI *„Sprawstwo kierownicze” i „sprawstwo polecające” w perspektywie podstaw odpowiedzialności za wykroczenia* | 145

GRZEGORZ WOLAK *O pojęciu pracownika z art. 218 § 1a k.k.* | 159

ANDRZEJ PIECZYWOK *Podstawowe kategorie etyczno-prawne i organizacyjne w pracy zawodowej funkcjonariuszy służb bezpieczeństwa publicznego* | 183

MAGDALENA JASKULSKA *Odpowiedzialność materialna pracownika za szkodę wyrządzoną pracodawcy* | 201

JUDYTA PRZYŁUSKA-SCHMITT *Bitcoin – ujęcie w polskim prawie podatkowym* | 243

ARTUR LIS, SYLWESTER BORYS *Wpływ niemieckich rozwiązań ustrojowych na władzę ustawodawczą w Polsce (zarys zagadnienia)* | 253

KAROLINA PALKA, MAREK STOLORZ *Bankomaty i wpłatomaty obsługujące kryptowaluty – problemy prawne* | 285

PAWEŁ KOŁEK *Usługi medyczne - zwolnienie z podatku od towarów i usług* | 300

MARCIN MOLENDĄ, MARTA KRUHLAYĄ *Personel jako najważniejszy element marketingu mix w przedsiębiorstwie turystycznym* | 321

ROBERT PARUZEL *Problem innowacji – ujęcie teoretyczne* | 334

ZBIGNIEW KLIMIUK *Metody i formy popierania polskiego eksportu w okresie międzywojennym. Pośrednie formy popierania eksportu (część III)* | 347

TOMASZ GUZIK *Ocena instytucji klauzuli arbitrażowej z perspektywy ekonomicznej analizy prawa* | 369

MAŁGORZATA SZRENIAWSKA *Urzędowe kontrole żywności* | 381

Glosa

SŁAWOMIR ZWOLAK *Glosa do wyroku NSA z dnia 29 sierpnia 2017 r., I OSK 3017/15* | 391

Sprawozdanie

ARTUR LIS *Jubileuszowa pielgrzymka do Rzymu na 100-lecie KUL* | 402

Contents

Articles

ANGELIKA CIŻYŃSKA *The legitimacy of the existence of the State Tribunal in the system of organs of the state of the Republic of Poland* | 9

JAKUB KOZŁOWSKI *Principle of the primacy of European Union law as a structural basis of the EU law system* | 29

ANNA GRZYWACZ *The requirement of originality in copyright law in light of the European - Polish and Spanish Judgments* | 41

GRZEGORZ TYLEC *Video monitoring as infringement of moral rights* | 56

PAWEŁ JUŚCIŃSKI, PRZEMYSŁAW PIOTR JUŚCIŃSKI *Protecion of the person's image contra freedom of the press: publishing photographs of the accused in light of Polish regulations and the ECHR case law* | 79

MAREK BIELECKI *The scope of religious freedom in residential homes. Comments on the basis of the sentences of Provincial Administrative Court in Lublin from the 11th of December 2012 (II SA/Lu 897/12) and Provincial Administrative Court in Gliwice from the 12th of April 2016 (IV SA/G1 757/15)* | 103

JAN KLUZA *Application for prosecuting offense in a criminal trial* | 121

KAROLINA PALKA *Penalization of the Auschwitz denial by the example of the legal system in selected countries* | 132

ADRIAN ROMKOWSKI *„Administering the perpetration” and „ordering the perpetration” in the perspective of basis of liability for contraventions* | 145

GRZEGORZ WOLAK *About the notion of employee under art.218 §1a Penal Code* | 159

ANDRZEJ PIECZYWOK *Basic ethical and legal categories in the professional work of officers of public security services* | 183

- MAGDALENA JASKULSKA *Material liability of the employee for the damage caused to the employer* | 201
- JUDYTA PRZYŁUSKA-SCHMITT *Bitcoin - an approach to Polish tax law* | 243
- ARTUR LIS, SYLWESTER BORYS *Influence of German political solutions on the legislative branch in Poland (outline of the issue)* | 253
- KAROLINA PALKA, MAREK STOLORZ *Legal problems of cryptocurrences ATMS* | 285
- PAWEŁ KOŁEK *Medical services - exemption from a tax on goods and services* | 300
- MARCIN MOLENDNA, MARTA KRUHLAYA *Personnel as an essential element of marketing mix in the tourism industry* | 321
- ROBERT PARUZEL *The problem of innovation - a theoretical approach* | 334
- ZBIGNIEW KLIMIUK *Indirect methods and forms of promoting Polish exports in the interwar period (part III)* | 347
- TOMASZ GUZIK *The Evaluation of Arbitration Clause from the perspective of Economic Analysis of Law* | 369
- MAŁGORZATA SZRENIAWSKA *Official food inspections* | 381

Gloss

- SŁAWOMIR ZWOLAK *Gloss to the judgment of the Supreme Administrative Court of 6 July 2017 file ref. II OSK 2766/15* | 391

Report

- ARTUR LIS *The Jubilee Pilgrimage to Rome on the 100th Foundation's Anniversary of John Paul II Catholic University of Lublin* | 402

Marcin Molenda, Marta Kruhlaya

Personel jako najważniejszy element marketingu mix w przedsiębiorstwie turystycznym

Personnel as an essential element of marketing mix in the tourism industry

I . Wstęp

Szybko dokonujące się przemiany na rynku turystycznym zmuszają przedsiębiorstwa turystyczne do kreowania nowych, atrakcyjnych produktów turystycznych, aby nieustannie podnosić swoją konkurencyjność. Powoduje to, że dużego znaczenia zaczyna nabierać umiejętność przedsiębiorstwa do szybkich zmian w obszarze świadczonych usług turystycznych oraz wdrażania nowych sposobów działania, które będą sprzyjały odnoszeniu sukcesów w rywalizacji z konkurencją. Bowiern tylko przedsiębiorstwa kreatywne i ofensywnie podejmujące działania innowacyjne, są w stanie sprostać wysokim wymogom oraz oczekiwaniom konsumentów usług turystycznych. Aby osiągnąć sukces na rynku przedsiębiorstwo musi umiejętnie wykorzystywać instrumenty marketingu mix. Efektywność działań gospodarczych zależy od sprawności stosowania wszystkich instrumentów, ale ze względu na fakt, że przedsiębiorstwo turystyczne oferuje produkt niematerialny (usługowy charakter produktu) strategicznego znaczenia nabiera personel, czyli potencjał intelektualny. Stąd też nowoczesnie zarządzane przedsiębiorstwa starają się inwestować w personel (zasoby ludzkie), dobierać właściwych pracowników, motywować ich do efektywnej pracy i stałego podnoszenia kwalifikacji oraz sprzyjać tworzeniu się zespołów pracowniczych, przywiązanych do przedsiębiorstwa, poczuwających się do odpowiedzialności za jego stan oraz dalszy rozwój. Dlatego celem artykułu jest przedstawienie znaczenia personelu, jako istotnego elementu marketingu mix w branży turystycznej, który przyczynia się do realizacji celów efektywnościowych danego przedsiębiorstwa.

II. Ewolucja koncepcji marketingu mix

Zmieniające się dynamicznie otoczenie, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo turystyczne oraz duża konkurencja na rynku turystycznym powoduje, że efektywny marketing wymaga stworzenia długookresowej koncepcji sprawnego działania, która określi jakie działania należy podjąć, aby efektywnie zaspokoić potrzeby rynku¹. W ramach tych działań trzeba określić, w jaki sposób będą kształtowane elementy marketingu mix tzw. mieszanki marketingowej, czyli zbioru poddających się sterowaniu taktycznych instrumentów marketingowych, których kompozycję przygotowuje przedsiębiorstwo w celu uzyskania zamierzonej reakcji na rynku². Jest to jedna z dominujących idei nowoczesnego marketingu, zwana w literaturze marketingowej jako koncepcja 4P, czyli:

- produkt (product) obejmuje m.in.: jakość, markę;
- promocja (promotion) obejmuje: reklamę, sprzedaż osobistą, public relations, promocję sprzedaży, marketing bezpośredni;
- cena (price) obejmuje: cenniki, rabaty, warunki kredytowe, okresy płatności;
- dystrybucja (place) obejmuje: lokalizację, kanały dystrybucji, zasięg terytorialny sprzedaży³.

Biorąc jednak pod uwagę fakt, że przedsiębiorstwo turystyczne oferuje produkt niematerialny (usługowy charakter produktu) należy stwierdzić, że działania marketingowe zgodne z koncepcją 4P posiadają pewne ograniczenia. Ograniczenia te wynikają przede wszystkim z faktu, iż formuła 4P:

- dostosowana jest przede wszystkim do warunków działania przedsiębiorstw, które oferują dobra materialne;
- dotyczy bezpośrednio przedsiębiorstw nastawionych na zysk;
- zakłada, że podstawą oferty jest względnie jednorodny typ produktu;
- przewiduje jednostronny typ powiązań informacyjno – promocyjnych z rynkiem;
- uwzględnia punkt widzenia oferenta, a nie klienta (użytkownika)⁴.

¹ I. Penc – Pietrzak, *Strategie zarządzania marketingiem*, Warszawa 1999, s. 49.

² Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*, Warszawa 2002, s. 141.

³ B. Żurawik, W. Żurawik, *Zarządzanie marketingiem w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1996, s. 20.

⁴ A. Szromnik, *Marketing terytorialny – koncepcja ogólna i doświadczenia praktyczne*, [w]: *Marketing terytorialny*, T. Markowski (red.), PAN, Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, Studia, Tom CXII, Warszawa 2002, s. 77.

Odnosząca się w swoim założeniu do dóbr materialnych koncepcja 4P została też zaadoptowana do usług i opiera się na odmiennie sformułowanej produkcji, jakim jest usługa niematerialna. Produkt w ujęciu marketingu usług obejmuje nie tylko instrumenty związane z tworzeniem podstawowej oferty usługowej, czy jakości świadczonych usług, ale też instrumenty zależne od personelu świadczącego usługi, który staje się w takim ujęciu elementem oferty. Dlatego w usługach cztery podstawowe elementy są poszerzane o dodatkowy, piąty składnik jakim jest personel, co tworzy koncepcję 5P.

Koncepcja marketingu 5P stanowi punkt wyjścia do rozważań nad strukturą marketingu mix w usługach, co spowodowało poszerzenie koncepcji 5P o kolejne dwa obszary aktywności marketingowej, a mianowicie cechy fizyczne (materialne dowody świadczenia usług) oraz procesy świadczenia usług i powstania koncepcji 7P.

Najnowsza koncepcja marketingu mix proponuje zastąpienie dotychczasowej struktury 4P nowym rozwiązaniem, tzn. koncepcją nastawioną bezpośrednio na konsumenta zwaną 4C, co odpowiada w języku polskim 4K. Elementami tej koncepcji są:

- wartość dla klienta (customer value): oznacza, że produkt to korzyść dla klienta, którą nabywa za swoje pieniądze;
- koszt dla klienta (cost to the customer): oznaczono to, że klient kupując dany produkt będzie się kierował minimalizacją kosztu;
- wygoda zakupu (convenience): klient kieruje się komfortem (wygodą) zakupu;
- komunikacja (communication): promocja z punktu widzenia nabywcy to inaczej proces komunikowania się producenta z klientem⁵.

Przedstawiona powyżej formuła 4C może decydować o pełniejszym (lepszemu) dostosowaniu się przedsiębiorstwa turystycznego do potrzeb i wymagań klientów. Dla turystów zestaw tych narzędzi może stanowić podstawę wyboru produktu oraz docelowego miejsca wyjazdu.

W związku ze stałym rozprzestrzenianiem marketingu na nowe dziedziny wydaje się, że klasyczne instrumentarium marketingowe jest już niewystarczające. Należy je poszerzyć o nowe, adekwatne narzędzia marketingu usług takie jak personel, cechy fizyczne oraz procesy.

⁵ A. Baruk, *Marketing mix w przedsiębiorstwie*, Lublin 2001, s. 17.

Z przedstawionych powyżej koncepcji marketingu mix wynika, że zdefiniowanie właściwej jego struktury jest bardzo trudne i zmienne w czasie⁶. Nadal jednak najczęściej stosuje się formułę 4P.

III. Znaczenie personelu w marketingu mix

W marketingu przez personel rozumieć należy dobór pracowników, a także rozwój zawodowy i motywowanie najlepszych oraz najbardziej wartościowych pracowników, którzy dostarczają klientom produkty i usługi przedsiębiorstwa turystycznego. Personelowi będącemu jednym z instrumentów marketingu mix przypisuje się w przedsiębiorstwie turystycznym najważniejszą rolę ponieważ zatrudnione osoby są istotnym źródłem przewagi konkurencyjnej na rynku. Istotna rola personelu w przedsiębiorstwie turystycznym⁷ wynika z faktu, że:

- przedsiębiorstwo turystyczne oferuje specyficzny produkt, jakim jest niematerialna usługa;
- w przedsiębiorstwie usługowym najważniejsze znaczenia mają relacje międzyludzkie (klient – usługodawca), a jakość obsługi wpływa na poziom satysfakcji klientów;
- personel ma bezpośredni kontakt z nabywcami usług oferowanych przez przedsiębiorstwo i tym samym może kreować wizerunek usługodawcy;
- personel stanowi ważne źródło innowacji, które może zwiększyć efektywność działania przedsiębiorstwa na rynku.

Żeby personel w przedsiębiorstwie turystycznym należycie spełniał swoją rolę, jako jedno z instrumentów marketingu mix musi posiadać odpowiednie kwalifikacje, do których zaliczyć należy:

- wykształcenie kierunkowe;
- wiedzę teoretyczną dotyczącą zagadnień branży turystycznej;
- praktyczną znajomość zagadnień branży turystycznej;
- umiejętności praktyczne w zakresie obsługi klientów;
- dodatkowe umiejętności i kwalifikacje np. znajomość języków obcych, obsługa konkretnych programów komputerowych.

⁶ W literaturze przedmiotu pojawiają się już nowe ujęcia koncepcji marketingu mix, a mianowicie 8P. Do klasycznego 4P dodaje się 5P (Packaging – opakowanie), 6P (Politics – polityka), 7P (Power – moc). Przy czym wymienione formy modyfikowania kompozycji instrumentów marketingowych są szczególnie istotne z punktu widzenia marketingu terytorialnego.

⁷ Miejsca zatrudnienia personelu związane z sektorem turystycznym to: przedsiębiorstwa hotelarskie, przedsiębiorstwa transportowe, przedsiębiorstwa gastronomiczne, biura podróży, centra informacji turystycznej, podmioty zatrudniające przewodników, sektor atrakcji turystycznych.

Dotyczy to zarówno pracowników obsługi klienta, jak i pracowników tworzących produkt turystyczny tzw. personel zaplecza⁸. Szczególne znaczenie ma jednak personel tzw. pierwszej linii (personel front line), gdyż pracownicy mający bezpośredni kontakt z usługobiorcą są wizytówką przedsiębiorstwa (np. personel recepcji w hotelu), a profesjonalna obsługa, w tym znajomość produktu turystycznego (np. szczegółowa informacja o nabywanej imprezie turystycznej) skłonić może klienta do nabycia oferowanego produktu turystycznego oraz wpływa na lojalność konsumentów wobec przedsiębiorstwa. Ponadto poziom obsługi klientów np. hotelu, restauracji czy biura podróży rzutuje na opinię o całym przedsiębiorstwie.

Personel zatrudniony w przedsiębiorstwie turystycznym oprócz kwalifikacji powinien posiadać też odpowiednie cechy psychiczne, a mianowicie:

- wysoką kulturę osobistą;
- kontaktowość;
- cierpliwość;
- umiejętność słuchania klienta;
- zdolności werbalne;
- dynamizm przejawiający się w szybkim podejmowaniu decyzji;
- uporządkowanie – dobrą organizację pracy na stanowisku.

Istotną rolę w kształtowaniu jednego z instrumentów marketingu mix ma również personel zaplecza oraz personel kierowniczy. Personel zaplecza nie ma bezpośredniego kontaktu z klientem, ale jego zaangażowanie w wykonywanie obowiązków służbowych (realizowanie procesu usługowego) jest bardzo istotne, gdyż tworzenie produktu turystycznego, szybkość czy jakość pracy wpływa na satysfakcję usługobiorców. Z kolei personel kierowniczy spełnia podstawową rolę związaną z kształtowaniem instrumentów zarządzania zasobami ludzkimi np. rekrutacja i selekcja pracowników oraz decyduje o konstruowaniu i wdrażaniu rozwiązań zwiększających efektywność zarządzania personelem w przedsiębiorstwie, takich jak np. systemy ocen okresowych lub systemy motywacyjne.

W celu efektywnego wykorzystania pracowników, jako najważniejszego elementu marketingu mix w przedsiębiorstwie turystycznym należy tak ukształtować kulturę organizacyjną, aby wszystkie grupy personelu zatrudnione w przedsiębiorstwie traktowały innych pracowników, jako klientów wewnętrznych. Oznacza to, że należy wykorzystywać marketing personalny. Marketing personalny to koncepcja, według której stosunek między organizacją

⁸ Do personelu zaplecza zalicza się m.in. pracowników, którzy zajmują się organizacją imprez turystycznych, czy pracowników zaplecza gastronomicznego i hotelowego.

(pracodawcą) a pracownikiem tej organizacji jest wymianą transakcyjną, w której to pracownik i pracodawca są klientami wewnętrznymi, oferującymi sobie nawzajem określone usługi i wartości⁹. Koncepcja marketingu personalnego jest przejawem alternatywnego i zintegrowanego podejścia do marketingu oraz zarządzania zasobami ludzkimi i ma zagwarantować przedsiębiorstwu w określonych warunkach (czasie i miejscu) odpowiednią liczbę lojalnych oraz kompetentnych, pracowników zaangażowanych w realizację zadań, które posłużą do osiągnięcia celów strategicznych, taktycznych i operacyjnych przedsiębiorstwa. Działania związane z marketingiem personalnym powinny być aktywne i prowadzące do tego, aby założenia strategiczne przedsiębiorstwa były realizowane przez cały personel (bez względu na grupę zatrudnienia). Spowoduje to, że personel zacznie utożsamiać się z przedsiębiorstwem i świadomie będzie realizował jego cele oraz stanie się bardziej efektywny, co pozytywnie wpłynie na relacje z klientami. A strategiczny cel działania przedsiębiorstwa turystycznego jest niezmienny w czasie od lat. Zarówno w przeszłości, jak i obecnie chodzi o to aby wykonać usługę turystyczną w sposób satysfakcjonujący konsumenta, o wysokiej jakości, ale zdecydowanie lepiej niż konkurencja oraz (jeśli jest to możliwe ekonomicznie) po niższych kosztach.

Jakość świadczonych usług turystycznych oraz jakość obsługi klienta w przedsiębiorstwie turystycznym uwarunkowana jest nie tylko odpowiednim przygotowaniem merytorycznym personelu (kwalifikacje, kompetencje) zwłaszcza pierwszej linii, ale też wypracowaniem warunków skutecznego systemu obsługi klienta, tzn. na precyzyjnym określeniu procedur (standardów) i dokładnego ich przestrzegania przez personel. Standardy te powinny obejmować różne kwestie od wyglądu personelu do budowania lojalności klienta. W przypadku przedsiębiorstwa turystycznego typu biuro podróży standardy obsługi konsumenta wyglądają następująco:

- Dress Code
- Wygląd biura
- Poziom i doradztwo
- Budowanie lojalności klienta

Dress Code:

- Sposób ubioru, wykorzystujący wizualne aspekty powinien odzwierciedlać wizerunek, który dane przedsiębiorstwo próbuje komunikować otoczeniu;

⁹ L. Zbiegień – Maciąg, *Pracownik nasz klient. Marketing personalny w polskich firmach pięć lat później*, [w:] *Personel* 1-15 kwietnia 2000, s.10.

- bezwzględne posiadanie ubrania służbowego i korzystanie z niego;
- czytelne identyfikatory;
- makijaż i biżuteria: odpowiednie do pełnionej funkcji.

Wygląd biura:

- aranżacja, czystość, porządek na biurku;
- materiały reklamowe na pułkach, estetycznie poukładane;
- oferty „last minute” w oknach (taka forma reklamy przyciąga w pierwszej kolejności klienta);
- zachęcenie oczekującego klienta ulotką czy atrakcyjną ofertą „last minute” wyłożoną w widocznym miejscu, zapoznanie z aktualnymi promocjami.

Poziom i doradztwo:

- zaproszenia ze strony personelu do biurka;
- uprzejmość, zaangażowanie, komunikatywność, aktywne słuchanie;
- wiedza i kompetencje personelu;
- sposób rozmowy;
- pytania doprecyzowujące oczekiwania klienta;
- odpowiednia prezentacja oferty.

Budowanie lojalności klienta:

- zaproponowanie klientowi np. katalogu, broszury lub kopii oferty z namierami do biura, by klient wiedział, gdzie wrócić po zakup wybranego produktu turystycznego (imprezy turystycznej);
- wizytówka biura;
- zaproszenie klienta do ponownego powrotu do biura.

IV. Narzędzia polityki personalnej w przedsiębiorstwie turystycznym zwiększające efektywność pracy personelu

Personel usługowy, ze względu na stały kontakt z klientem, poprzez nastawienie do klienta, jakość obsługi, znajomość produktu kreuje wizerunek nie tylko przedsiębiorstwa turystycznego ale też oferowanego produktu turystycznego. Dlatego należy stworzyć odpowiedni zespół pracowników przedsiębiorstwa, który będzie istotnym instrumentem marketingu mix, czyli w sposób zamierzony

oraz umotywowany realizował będzie cele przedsiębiorstwa. Temu właśnie ma służyć polityka personalna przedsiębiorstwa oraz jej narzędzia.

Polityka personalna jest, z jednej strony istotnym elementem składowym systemu zarządzania przedsiębiorstwem, z drugiej strony jest określonym systemem, czyli wyodrębnionym z otoczenia zbiorem narzędzi wzajemnie powiązanych, na który składają się następujące narzędzia:

- planowanie czyli określenie potrzeb w dziedzinie zatrudnienia;
- dobór personelu czyli rekrutacja i selekcja;
- wprowadzenie nowych pracowników do pracy w przedsiębiorstwie, tzn. adaptacja;
- szkolenie i doskonalenie czyli stwarzanie warunków stałego podnoszenia kwalifikacji, tak by każdy z pracowników miał szansę dojścia do wykonywania pracy najbardziej odpowiadającej jego możliwościom, zainteresowaniom i motywom;
- ocena wyników pracy personelu – ocenianie personelu;
- motywowanie pracowników przez stwarzanie właściwych stosunków między kierownictwem i pracownikami oraz przez stosowanie różnych narzędzi np. płace, wyróżnienia, nagrody i kary;
- należyte postępowanie z pracownikami odchodzącymi z przedsiębiorstwa.

Planowanie zatrudnienia personelu jest z jednej strony ważnym narzędziem polityki personalnej, a z drugiej zaś jest integralną częścią strategii rynkowej każdego przedsiębiorstwa. Stanowi też pierwszy etap realizacji funkcji personalnej. Obejmuje określenie potencjału kadrowego zarówno pod względem ilościowym, jak też jakościowym. Plan taki powinien obejmować ponadto stanowiska, jakie powinny zostać obsadzone w przedsiębiorstwie oraz ewentualnie plany redukcji zatrudnienia (zwolnienia personelu). Jest to bardzo ważne narzędzie polityki personelu, gdyż wzrasta rola personelu, który staje się jednym z najważniejszych czynników decydujących o konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku turystycznym.

Jakość pracy, efektywność gospodarowania, sukcesy na rynku, rozwój czy nawet upadek przedsiębiorstwa są w dużym stopniu zdeterminowane przez prawidłowy dobór personelu. Aby proces doboru personelu przebiegał sprawnie i efektywnie powinien zaczynać się od stworzenia opisu stanowiska pracy, a mianowicie: nazwy stanowiska, umiejscowienia w strukturze organizacyjnej, zakresu obowiązków, opisu niezbędnych kompetencji. Istotne też jest stworzenie profilu osobowościowego i zawodowego kandydata. Jest to szczególnie istotne w przypadku personelu pierwszej linii (mającego kontakt z klientem). Pracownik taki powinien dysponować dużą wiedzą zawodową, znać zasady obyczajowe

(np. sposób przedstawiania się), mieć odpowiedni wygląd, czy być uprzejmym i cierpliwym. Po zdefiniowaniu profilu zawodowego i osobowościowego przyszłego pracownika można przystąpić do rekrutacji i selekcji. Przedsiębiorstwa turystyczne w rekrutacji i selekcji personelu stosują różne metody. Wykorzystują zarówno rekrutację wewnętrzną, jak i zewnętrzną (kontakty własne, portale o pracę, portale branżowe). Stosują też różne narzędzia selekcji np. rozmowa kwalifikacyjna czy różnego rodzaju testy czy referencje¹⁰.

Adaptacja do pracy równoznaczna jest z przystosowaniem do pracy i polega ona na poznaniu, a następnie spełnieniu wzajemnych oczekiwań między pracownikiem, a przedsiębiorstwem. Adaptacja do pracy powinna być ciągła i zróżnicowana w stosunku do różnych pracowników. Jednak największej uwagi należy poświęcać pracownikom nowym, a szczególnie tym, którzy podjęli pierwszą pracę. Głównym jej celem jest ułatwienie nowemu pracownikowi łagodnego wejścia do nowego środowiska, szybką integrację z przedsiębiorstwem oraz szybkie osiągnięcie statusu pracownika pełnowartościowego.

We współczesnych, dynamicznie rozwijających się przedsiębiorstwach turystycznych szkolenie personelu wysuwa się na czoło zadań polityki personalnej. Służy ono pracownikowi oraz przedsiębiorstwu. Jest to okazanie pomocy pracownikowi w rozwoju ich zdolności i adaptacji do nowych metod pracy, a z drugiej strony szkolenie stanowi inwestycję w pracownika, która warunkuje rozwój przedsiębiorstwa i poprawę efektywności pracy. Jako instrument polityki personalnej szkolenie powinno być procesem ciągłym, powiązaniem ze zmieniającym się otoczeniem, w którym działa przedsiębiorstwo turystyczne. W sektorze turystycznym szczególnie znaczenie mają szkolenia dotyczące podnoszenia kultury obsługi klientów, wzrostu kompetencji, postępowania z trudnym klientem¹¹.

Ocenianie pracowników stanowi niezwykle ważne narzędzie polityki personalnej w każdym przedsiębiorstwie. Jest ono z jednej strony bardzo ważnym czynnikiem nie tylko rozwoju zawodowego pracownika, ale też jest nieodzowną częścią systemu awansowania oraz motywowania personelu. Ponadto sposób jej przeprowadzenia kształtuje postawy personelu oraz wpływa na stosunki międzyludzkie w przedsiębiorstwie. Należy jednak pamiętać, że ocena pracowników nie może być przeprowadzana doraźnie i akcyjnie. Musi to być dobrze pomyślany i zaplanowany proces ciągły. W przedsiębiorstwie turystycznym

¹⁰ Szerzej na temat pisze M. Molenda, *Dobór kadr w przedsiębiorstwach turystycznych*, [w:] Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty, październik – grudzień, 2009/4/14, s. 61-68.

¹¹ Zob. M. Molenda, M. Kruhlaya, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w sektorze turystycznym*, [w:] Przegląd Prawno – Ekonomiczny, kwiecień – maj – czerwiec, 2017/2/39, s. 306-307.

kryteria poddawane ocenie są bardzo różne. Może to być np. ilość sprzedaży w miesiącu (wyrobienie planu sprzedażowego min. 50%), czy rozmowa z klientami (kierownik odsłuchuje rozmowy i sprawdza czy odpowiednio personel rozwiązywał wątpliwości klientów i czy wszystkie informacje udzielone klientowi były zgodne z prawdą)¹².

Jednym z narzędzi umożliwiającym pozyskanie i zatrzymanie wartościowych pracowników w przedsiębiorstwie turystycznym jest dobrze zaplanowany i wdrażany system motywowania personelu. Jednak motywowanie jest działaniem trudnym i wymagającym od kierownictwa przedsiębiorstwa wysokich kwalifikacji, gdyż aby skłonić pracownika do określonych działań, należy poznać jego potrzeby. Każde przedsiębiorstwo turystyczne powinno posiadać system motywacyjny i umiejętnie wykorzystywać w praktyce motywatory¹³. W przedsiębiorstwach turystycznych stosowane są zarówno narzędzia motywacyjne materialne, jak i niematerialne. Należą do nich m.in.:

- plan sprzedażowy (za każdy osiągnięty próg sprzedaży personel dostaje prowizję);
- systemy premie;e;
- zniżki pracownicze;
- wyjazdy zagraniczne tzw. study tour, podczas których personel ma okazję dokładnie zobaczyć i „dotknąć” produkt turystyczny;
- imprezy integracyjne;
- kursy językowe;
- opieka medyczna;
- atmosfera w pracy;
- stosunki międzyludzkie.

Ważnym narzędziem polityki personalnej w przedsiębiorstwie turystycznym, usytuowanym w obszarze wyjścia są ruchy kadrowe (odejścia etatowych pracowników). Niezależnie od wywołujących je powodów np. odejścia z przyczyn naturalnych, wyniki ocen okresowych, wprowadzanie nowych rozwiązań technologicznych, zmiany organizacyjne, przedsiębiorstwo powinno dysponować planem odejść, który powinien zawierać pewne reguły dotyczące postępowania z personelem w takich sytuacjach, a mianowicie:

¹² Zob. M. Molenda, M. Kruhlaya. s. 309-310.

¹³ Szerzej na ten temat pisze M. Molenda, *Narzędzia motywowania pracowników w przedsiębiorstwie gastronomicznym*, [w:] Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu[®] 2013/303, Wrocław 2013, s. 193-200; M. Molenda, *Motywowanie jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie turystycznym*, [w:] Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2015/379, s.375-382.

- zasady informowania personelu o zwolnieniach;
- konsultowanie z personelem zwolnień;
- warunki zwolnień;
- bodźce finansowe zachęcające personel do dobrowolnego odejścia z przedsiębiorstwa;
- różnego rodzaju zachęty finansowe dla pracowników, których przedsiębiorstwo chce zatrzymać w pracy.

V. Podsumowanie

Współczesne przedsiębiorstwo turystyczne funkcjonuje w bardzo dynamicznym otoczeniu, co powoduje że nieustannie musi się dostosowywać do nowych warunków rynkowych, tego co wymusza konkurencja oraz oczekiwań konsumenta usług turystycznych. O przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa turystycznego nie będzie decydował majątek rzeczowy, a przede wszystkim zatrudniony personel świadczący usługę niematerialną. Pracownicy będą więc dla przedsiębiorstwa najważniejsi, a efektywne kierowanie nimi stanowić będzie podstawę sukcesu. Inwestowanie w rozwój personelu, ich kształcenie oraz doświadczenie personelu powinno zajmować coraz ważniejsze miejsce w porównaniu z inwestowaniem w sferę materialną, która będzie mieć znaczenie drugorzędne. Dążenie do efektywności powinno się opierać na docenianiu, zrozumieniu oraz właściwym wykorzystaniu personelu. Zaangażowania personelu, aktywności i wewnętrznej motywacji nie da się osiągnąć w krótkim okresie czasu. Jest to długofalowy proces w osiągnięciu, którego powinien pomóc właściwy klimat panujący w przedsiębiorstwie, który tworzy kultura organizacyjna wykształcona przez personel oraz umiejętnie stosowane narzędzia polityki personalnej. Działania te spowodują, że w przedsiębiorstwie będzie zatrudniony lojalny personel wierzących w sukces i możliwość rozwoju oraz zdobycia lepszej pozycji na rynku turystycznym niż konkurencja. Należy jednak pamiętać, że przedsiębiorstwo turystyczne w swojej działalności rynkowej powinno dostrzegać i wykorzystywać też inne elementy marketingu mix, gdyż tylko wtedy pozwoli to osiągnąć zamierzone cele marketingowe i finansowe na rynku czyli osiągnąć sukces.

Bibliografia

- Baruk A., *Marketing mix w przedsiębiorstwie*, Lublin 2001,
Kostera M., *Zarządzanie personelem*, Warszawa 2000,

- Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V., *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 200,
- Molenda M., *Dobór kadr w przedsiębiorstwach turystycznych*, [w:] Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty, *październik – grudzień 2009/4/14*), Warszawa 2009,
- Molenda M., *Narzędzia motywowania pracowników w przedsiębiorstwie gastronomicznym*, [w:] Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2013/303, Wrocław 2013,
- Molenda M., *Motywowanie jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie turystycznym*, [w:] Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2015/379, Wrocław 2015,
- Molenda M., Kruhlaya M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w sektorze turystycznym*, [w:] *Przegląd Prawno – Ekonomiczny*”, kwiecień – maj – czerwiec, 2017/2/39,
- Penc – Pietrzak I., *Strategie zarządzania marketingiem*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 1999,
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003,
- Szromnik A., *Marketing terytorialny – koncepcja ogólna i doświadczenia praktyczne*, [w:] *Marketing terytorialny*, T. Markowski (red.), PAN, Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, Studia, Tom CXII, Warszawa 2002,
- Zbiegień – Maciąg L., *Pracownik nasz klient. Marketing personalny w polskich firmach pięć lat później*, „Personel”, 1-15 kwietnia 2000,
- Żurawik B., Żurawik W., *Zarządzanie marketingiem w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1996.

Streszczenie

W przedsiębiorstwie turystycznym strategicznym elementem marketingu mix jest personel ponieważ zatrudnione osoby są istotnym źródłem przewagi konkurencyjnej na rynku. Wynika to z faktu, że nabywcy usług turystycznych mają do czynienia ze specyficznym produktem, jakim jest niematerialna usługa. Dlatego celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie znaczenia personelu w marketingu mix w sektorze usług turystycznych. W pierwszej części artykułu zaprezentowano teoretyczne aspekty dotyczące ewolucji koncepcji marketingu mix. Następnie wyjaśniono znaczenie personelu w kształtowaniu jednego z instrumentów marketingu mix w przedsiębiorstwie turystycznym. Przedmiotem końcowej części artykułu jest przedstawienie narzędzi polityki personalnej zwiększającej efektywność pracy personelu w usługach turystycznych, jakimi są: planowanie zatrudnienia, dobór personelu, adaptacja do pracy, szkolenie i doskonalenie personelu, ocena wyników pracy, motywowanie do pracy oraz postępowanie z pracownikami odchodzącymi z pracy.

SŁOWA KLUCZOWE: personel, przedsiębiorstwo turystyczne, marketing.

Summary

In tourism industry the strategic element of the marketing mix is a personnel, because the employed persons are an important source of competitive advantage on the market. This is due to the fact that buyers of tourism products are dealing with a specific product, which is a non-material service. Therefore, the purpose of this article is to present the importance of personnel in marketing mix in the tourism services sector. The first part of the article presents theoretical aspects of the evolution of the marketing mix concept. Next, the importance of personnel in shaping one of the marketing mix instruments in a tourist enterprise was explained. The subject of the final part of the article is to present tools of personnel policy of increasing the efficiency of personnel in tourism services, which include: employment planning, personnel selection, adaptation to work, training and improving personnel performance appraisal, motivation to work and the treatment of employees leaving work.

Autorzy

dr Marcin Molenda, Szkoła Główna Handlowa (SGH) w Warszawie, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie. Główne kierunki zainteresowań naukowych dotyczą zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie turystycznym oraz marketingu w turystyce. mgr Marta Kruhlaya, doktorantka Szkoły Główniej Handlowej w Warszawie w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie. Zainteresowania naukowe koncentrują się na zarządzaniu zasobami ludzkimi oraz wycenie kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie.