


Magdalena Cyrek

Studentka Państwowej Wyższej Szkoły Techniczno-Ekonomicznej
im. ks. B. Markiewicza w Jarosławiu
maghelry@gmail.com  <https://orcid.org/0000-0002-5114-5707>

Roman Fedan

Państwowa Wyższa Szkoła Techniczno-Ekonomiczna
im. ks. B. Markiewicza w Jarosławiu
rfedan@o2.pl  <https://orcid.org/0000-0002-4219-2827>

Styl kierowania jako wyznacznik zarządzania lokalami gastronomicznymi typu weselnego na przykładzie Duet w Przeworsku

Wprowadzenie

Każda organizacja chcąc skutecznie spełniać założone sobie cele, ma za zadanie prawidłowo określić sposób sprawnego zarządzania. To, w jaki sposób będzie wyglądało zarządzanie w przedsiębiorstwie, może zadecydować o jego sukcesie, jak i porażce. Mimo że wyróżnia się wiele definicji zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzanie jest zestawem działań obejmującym planowanie i podejmowanie decyzji z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny. Przy czym sposób sprawny to wykorzystujący zasoby mądrze i bez zbędnego marnowania; skuteczny to działający z powodzeniem (Kisielnicki, 2008). Wszystkie sprowadzają się do jednego zgodnego stwierdzenia, że najważniejszym czynnikiem w zarządzaniu jest kapitał ludzki. Inne ujęcie mocno opiera się na nauce, rzemiośle i sztuce. Według Mintzberga (2012) zarządzanie można określić jako praktykę, której można się nauczyć głównie z doświadczeń i jest mocno osadzona w kontekście. Oznacza to, że podejście jest związane z kluczową rolą wykwalifikowanych pracowników, którzy czerpią wiedzę z każdej z tych dziedzin. Dzięki nim organizacja ulega rozwojowi oraz ma szansę na innowacyjne rozwiązania. Doprowadza to do stwierdzenia, że ludzie nie są zasobem, lecz dysponują zasobami, którymi są: wiedza, zdolności, umiejętności,

wartości, motywacje, zdrowie i postawy, które to pozwalają im na pełnienie różnych ról w organizacji (Pocztowski, 2007).

Istotą zarządzania dla sprawnego działania organizacji jest panowanie nad różnorodnością i przekształcanie potencjalnego konfliktu we współpracę.

Termin „zasoby ludzkie” został spopularyzowany przez P. Druckera (1997) na początku lat 50. XX w. Twierdził on, iż osiągnięcia firmy zależą od tego, co potrafi skłonić ludzi do pracy. Stąd zarządzanie pracownikiem i pracą jest jedną z podstawowych funkcji zarządzania.

Według definicji H. Króla i A. Ludwicyńskiego (2006) zarządzanie zasobami ludzkimi jest zestawem połączonych ze sobą działań, do których należą zatrudnienie, rozwój i motywowanie ludzi w organizacjach, a także kształtowanie odpowiednich relacji między kadrą kierowniczą a pracownikami (Armstrong, 1998).

Kierownictwo najwyższego szczebla w stosunku do zarządzania personelem opracowuje zasady, cele i strategię działania, zaś za realizację i rezultaty odpowiedzialne jest kierownictwo szczebla niższego. Obie funkcje obejmują ważną rolę w procesie komunikowania się z interesariuszami przedsiębiorstwa.

Zdolność do kształcenia swoich umiejętności nosi nazwę potencjału ludzkiego. Potencjał ludzki w koncepcji kapitału ludzkiego wymaga wykorzystania go zarówno przez organizację, jak i pracownika.

Ogólnie panujący ład w organizacji, w skład którego wchodzi, zasady, przepisy, ustalone zachowania, nosi miano kultury organizacyjnej. Głównym zadaniem pracownika jest dostosowywanie się, a nawet wzbogacanie tejże kultury, na którą mają wpływ zarówno postawy, zachowania, a także poglądy wszystkich pracowników.

Celem niniejszego artykułu jest dokonanie próby zdefiniowania stylu zarządzania zespołem pracowniczym w specyficznej organizacji, jaką jest podmiot organizujący duże cykliczne spotkania towarzyskie.

1. Motywowanie jako warunek zarządzania potencjałem ludzkim

Motywowanie jest to niejako wpływ na zasady moralne oraz etykę pracownika. Pojęcie motywacji wywodzi się z łacińskiego *emovare* i oznacza „ruszać z miejsca” (Mitzel, 1998).

W nawiązaniu do zarządzania motywacja rozumiana jest jako wszystko, co wywołuje, ukierunkowuje i podtrzymuje zachowania ludzi (Aniszewska, 2007). Istotą motywacji jest proces wymiany między pracownikiem a zatrudniającą go organizacją. Zatem motywacja jest tym większa, im więcej pracownik jest w stanie poświęcić, aby osiągnąć oczekiwaną nagrodę (Sikorski, 2004). Motywu nie można zmierzyć ani bezpośrednio obserwować. O jego istnieniu dowodzi sposób postępowania lub zachowania.

W literaturze przedmiotu czynnikami mogącymi determinować motywację są:

- uprzednie doświadczenie jednostki;
- jej fizyczna wydolność;
- warunki otoczenia, w których się znajduje (Benedikt, 2003).

Według M. Armstronga (2007) motywacja jest sposobem wpływania na innych, aby zmierzali w pożądanym przez nas kierunku. Uważa on, że na motywację składają się cztery elementy.

Doskonałym dowodem na skuteczne motywowanie jest samodzielne wnośzenie wkładu przez pracowników w przedsiębiorstwo oraz przyjmowanie odpowiedzialności za swoje działania.

Czynnikiem wprowadzającym do zamiaru motywowania jest potrzeba zdobycia zaufania członków załogi do menedżera (Haromszeki, 2020). Niezwykle istotne znaczenie mają cechy przywódcze, które wprowadzą nastrój inspirujący do działania swoich podwładnych.

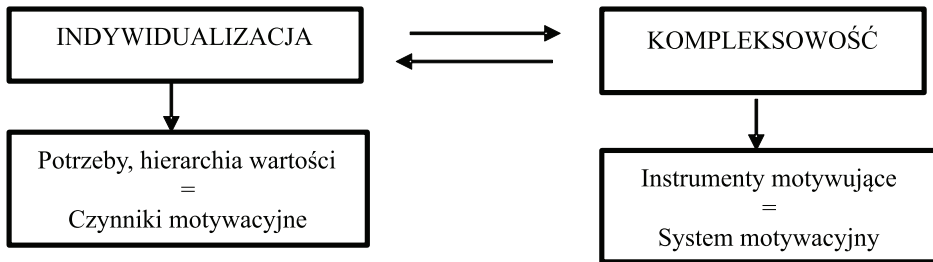
Z punktu widzenia przedsiębiorcy warunkiem skoordynowanych działań w firmie jest utożsamianie się z nią i z jej pracownikami. To właśnie dzięki relacji z pracownikiem, a zatem poczuciu przynależności do grupy budowana jest kultura organizacyjna, co przyczynia się do usprawniania strategii przedsiębiorstwa. Sztuką zarządzania jest więc połączenie wiedzy, talentu, doświadczenia, szczęścia oraz intuicji, równocześnie pamiętając o konieczności indywidualnego podejścia do każdego pracownika, ze względu na ich odmienne charaktery. Ponadto ważnym aspektem jest umiejętność zrównoważenia spraw prywatnych z zawodowymi, co przekłada się na swobodę komunikacji w organizacji.

Ze względu na ciągle rosnącą konkurencję na rynku organizacje nie mogą pozwolić sobie na zatrudnianie słabo wydajnych pracowników, którzy generują straty. Stosowanie systemów motywacyjnych są w tej sytuacji jak najbardziej uzasadnione, w tych najmniejszych jak i średnich i największych przedsiębiorstwach (Grabiec, 2020).

Na podstawie teorii oczekiwań, motywacja jest skutkiem odczucia potrzeby, porównywania różnych wariantów, podejmowania wyboru. Oznacza to, że jeśli zaangażowanie w daną czynność było tak wielkie, że wszystko inne wokół przestało mieć znaczenie, to zapewne udziałem było uczucie, które Mihály Csikszentmihályi nazwał przepływem. Doświadczając przepływu często zapominamy nawet o dążeniu do rezultatu: nasze działanie staje się celem samym w sobie (Kompendium HR, 2016).

Ze względu na zróżnicowane cechy osobowości i aspiracji pracownicy potrzebują zróżnicowanych systemów motywacyjnych, gdyż ich hierarchia wartości, jak i dotychczasowy sposób motywowania są różne. Z tego względu niezbędnym krokiem do podjęcia skutecznego motywowania stała się indywidualizacja rozwiązań systemowych oraz kompleksowe podejście do wpływania na aktywność zawodową pracowników (Juchnowicz, 2014).

Jeżeli organizacja ma funkcjonować na systemie motywowania w oparciu o indywidualizację oddziaływania motywacyjnego, niezbędne jest zastosowanie **metody kafeteryjnej** ustalania dodatkowych składników wynagrodzeń. Sposób ten obejmuje zakres wynagrodzenia opracowany przez pracownika zgodnie z jego preferencjami, w ramach limitu budżetowego ustanowionego przez pracodawcę.



Rysunek 1. Warunki skutecznego motywowania

Źródło: M. Juchnowicz: Zaangażowanie pracowników, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, rok 2014, s. 121.

W nawiązaniu do indywidualnego podejścia do motywowania, wykorzystywane są trzy rodzaje motywacji pracowników, tworzące kompleksowe podejście:

- 1) Zadaniowa,
- 2) Instrumentalna,
- 3) Autonomiczna (Juchnowicz, 2014).

Motywacja zadaniowa powstaje dzięki świadomości celów, udziałowi w ich formułowaniu. Jest ona uzupełniana przez wzmocnienia zewnętrzne w postaci różnych sposobów zaspokajania instrumentów motywacyjnych. Źródłem motywacji autonomicznej jest pozytywny stan emocjonalny, zainteresowania, pasje, które w sposób samoistny i niewygasający wzmacniają podjęte działania (Tokarz, 2005).

W procesie zaangażowania istotną rolę odgrywa przywiązanie pracownika do firmy, znajomość jej misji i celów, tworzenie wspólnoty ze współpracownikami, świadomość zasad i kultury organizacji. Warunkiem koniecznym do utrzymania w podwładnym stanie zaangażowania jest inspirowanie go, inaczej dbanie o jego potrzeby.

2. Charakterystyka lokalu „Duet” w Przeworsku

Jednym z nieodzownych elementów życia człowieka jest pragnienie odżywiania, odpoczynku i rekreacji. Łączy się z nim poniekąd potrzeba zaspokojenia rozrywki. W tym celu istnieje możliwość skorzystania z usług oferowanych przez domy weselne. To najczęściej wybierana forma uświetniania nowej drogi życia współmałżonków chcących podzielić się swą radością z rodziną i znajomymi. W naszej kulturze dzień ślubu kojarzy się z ciągiem przyjemności. Rzadko jednak mówi się o tym, jak wielki ciężar obowiązków i umiejętnego rozplanowania kryje się pod pojęciem „organizacja wesela” (Gajek, 2015).

Dom weselny „Duet” w Przeworsku łączy w sobie elegancję, klasę, a także szanuje życzenia zamawiającego. To pełne wdzięku miejsce powstało w 2015 roku. Każda z obu sal budynku pomieści około 200 gości. Ponadto do dyspozycji jest antresola mieszcząca 60 osób. Wart uwagi jest sektor sypialniany, gdzie pomieści się około 50 osób na nocleg.

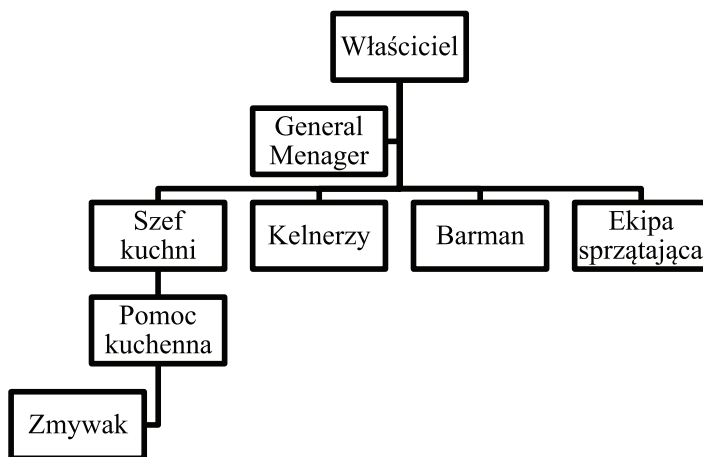
Do dyspozycji szanownych gości są:

- dwie klimatyzowane sale,
- pokoje sypialne,
- przestronny parking,
- plac zabaw dla dzieci,
- duży ogród z fontanną i altaną.

Ponadto dodatkowy atut stanowi zlokalizowany we frontowej części budynku sklep prowadzony również przez właścicieli, oferujący wszelkiego rodzaju odzież oraz obuwie. Pełni on rolę dodatkowego dochodu, a także ma znaczenie prestiżowe. Wielu klientów powraca na zakupy ze względu na odczuwany sentyment do tego miejsca.

Najtrudniejszym komponentem w procesie organizacji wesela jest umiejętne zsynchronizowanie poszczególnych etapów uroczystości.

W zależności od natężenia imprez w ciągu roku, liczba pracowników dostosowywana jest do wielkości wydarzenia. Zważywszy na fakt, iż w Duecie znajdują się dwie sale okolicznościowe, wymagana jest proporcjonalna liczba pracowników do obsługi.



Rysunek 2. Schemat organizacyjny lokalu Duet w Przeworsku

Źródło: opracowanie własne.

Wartość niewymierną stanowi wykwalifikowany personel, który potrafi zgrać się w jedną całość. Oznacza to, że pracownicy każdego działu potrafią się bezspornie ze sobą komunikować, wręcz wzajemnie się odczytywać, dzięki czemu obsługa staje się sprawna i przyjemna. Poszukiwanie chętnych na to stanowisko odbywa się za pośrednictwem mediów społecznościowych, ogłoszeń oraz tradycyjną drogą, poprzez polecenie. Ta ostatnia forma jest w pewnym stopniu najbardziej skuteczną, gdyż współpracujący ze sobą znajomi są swobodniejsi, co przekłada się na wydajność i sukces przedsiębiorstwa.

Silny autorytet, jaki reprezentuje sobą właściciel, udowadnia jego poczucie samo-realizacji. Swoją postawą zachęca do spełniania własnych zamierzeń, a także inspiruje do lepszej obsługi. Doskonale wie, że dobre relacje z pracownikami przekładają się na lepsze wykonywanie zadań, co powoduje zadowolenie oraz spełnienie oczekiwań gości.

Styl zarządzania w lokalu gastronomicznym Duet charakteryzuje się popularnym w polskiej gastronomii modelem: właściciel, menadżer i reszta pracowników. Taki styl organizacji ma swoje wady i zalety.

W omawianej organizacji wyróżnić można trzy główne obszary pracy: kuchnia, sala oraz bar. Każdy z tych działów jest na tyle rozbudowany, że wymaga zarządzania odgórnie ustaloną osobą. Jakkolwiek by było, charakter tych zadań i obowiązków, tych sektorów, jest na tyle różny, że nie może podlegać jednemu kierownikowi. Konieczne jest zatem zatrudnienie menadżera głównego (GM – general menadżer), który koordynować będzie pracą podległych mu pracowników.

Przedsiębiorca zakłada swoją obecność w każdym polu, jednakże musi stać ponad całym lokalem, co oznacza wieczny dystans do podwładnych. Jednocześnie jest zobowiązany do dysponowania swoją wiedzą z każdego obszaru, który nie dotyka codziennej pracy podstawowej pracowników (finanse, księgowość, marketing). Właściciel zatem odgórnie ma więcej obowiązków, ale wcale nie musi być specjalistą w każdej dziedzinie.

Prawdziwy lider potrafi wyciągnąć ze swojej załogi to, co najlepsze i kierując się umiejętnościami innych, delegować zadania.

Tabela 1. Wady i zalety stylu kierowania panującego w lokalu Duet

ZALETY	WADY
<ul style="list-style-type: none"> • Sprawny przepływ informacji – pracownicy bezpośrednio kontaktują się ze swoim przełożonym. • Niższy koszt wynagrodzeń w sektorze stanowisk kierowniczych. • Model sprawdza się najlepiej przy niewielkiej liczbie zatrudnionych. 	<ul style="list-style-type: none"> • Wymagana jest duża samodzielność pracy od każdego pracownika (duże ryzyko popełnienia błędu). • Wysokie oczekiwania co do kwalifikacji z różnych obszarów wobec kierownika. • Ryzyko pojawienia się przemęczenia oraz przepracowania menadżera.

Źródło: opracowanie własne.

Styl kierowania, jaki reprezentuje szef w Duecie można uznać za demokratyczny. Przemawia za tym chęć nie zawiedzenia zaufania, wychodzenie z inicjatywą, wykazywanie się współodpowiedzialnością, co więcej – rzeczowe orientowanie, a także wyjaśnianie motywów.

2.1. Organizacja pracy w przedsiębiorstwie

System pracy zawodowej, niezależnie od funkcji przedsiębiorstwa, posiada określone ramy organizacji pracy, jak: hierarchię stanowisk i pozycji, wynikającą z podziału czynności; kierowników i podwładnych, wydających polecenia i wykonujących je. Innymi

słowy, zachowuje podział funkcji zawodowych i w konsekwencji rodzi potrzebę nowych reguł obyczajowych, odmiennych do tych, jakimi posługiwano się w stosunku właściciel – pracownik (Ciupak i in., 1997). Tak jest też w przypadku lokalu Duet, gdzie praca zależna jest od zainteresowania i zapotrzebowania klientów. Od kwietnia do października organizowane są głównie wesela. Średnio odbywa się ich około 90 w sezonie.

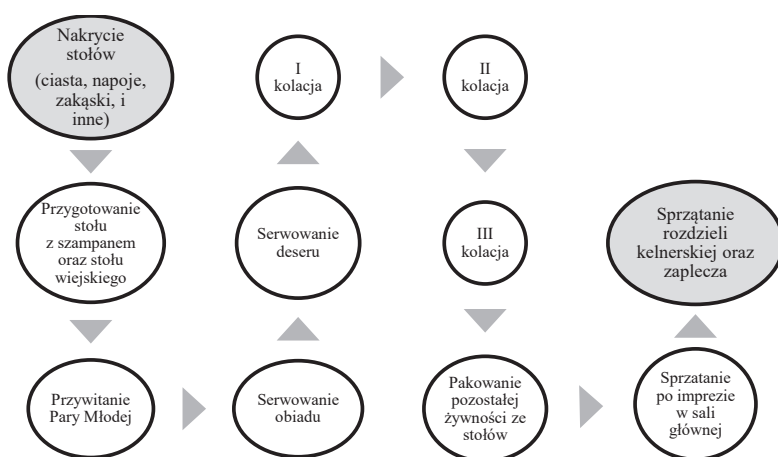
Zgodnie z wykresem 1., ukazującym, iż pary decydują się zamówić salę z rezerwą 1–2 lat, można wywnioskować, że tak duża rozpiętość czasu od wyboru sali do faktycznej realizacji wesela, skłania przedsiębiorstwo do utrzymania jednolitego unikatowego standardu, który prowadzi do promowania tak urokliwego miejsca.



Wykres 1. Wyprzedzenie, z jakim pary młode wybierają termin wesela

Źródło: opracowanie własne.

Zajęciem kelnerów jest zagospodarowanie stołów weselnych, ich nakrycie oraz odpowiednie ustawienie zastawy. Tace oraz wózki kelnerskie są w tym przypadku bardzo przydatne do pracy. Ponadto do ich obowiązków należy również krojenie ciast, układanie stołu kawowego, dopasowanie nieodzownych akcesoriów, a także realizacja innych czynności w zależności od zapotrzebowania.



Rysunek 3. Przykładowy proces przebiegu uroczystości

Źródło: opracowanie własne.

3. Dobór pracowników i styl zarządzania

Istotnym elementem wyznaczającym podjęcie pracy w domu weselnym jest fakt, że praca najczęściej obejmuje niemalże całą dobę, w dodatku w weekend. Zakończenie imprezy zależne jest w całkowitej mierze od momentu opuszczenia lokalu przez ostatniego gościa.

Czynnikiem warunkującym chęć podjęcia pracy w tak nietypowym wymiarze jest odporność na wielogodzinny brak snu oraz umiejętność szybkiego reagowania na potrzeby gości. To właśnie kelner jest łącznikiem między gośćmi a kucharzem. W trakcie konsumpcji i zabawy weselnej. Jeszcze do niedawna, rolą kelnerów weselnych było przede wszystkim podawanie dań, a także sprząatanie stołów. Aktualnie są to najlepsi specjaliści, jacy dbają o poprawny humor imprezy (Charakterystyka, 2013).

Potencjalny pracownik, który zamierza wybrać to zajęcie, powinien być osobą młodą (18–35 lat). Często są to ludzie uczący się, studenci bądź pracujący w takiej branży, która pozwala im na weekendowe dorabianie.

Aby pozostać kelnerem weselnym nie są potrzebne jakiegokolwiek osobliwe umiejętności. Wzoru trzymania tacy oraz serwowanie posiłków, można nauczyć się w każdej chwili. W tym zawodzie o wiele ważniejsza jest bystrość, prędkość w działaniu, a także dobra prezencja. Osoby na takim stanowisku muszą być za każdym razem schludni oraz zadbani.

4. Determinanty określające zapotrzebowanie na pracowników

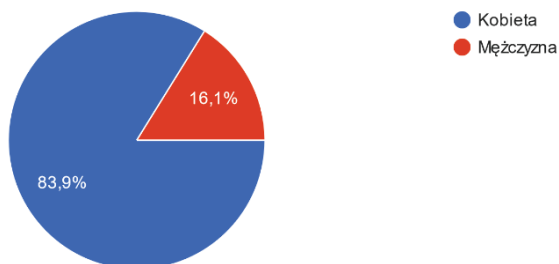
Główny czynnik wyznaczający popyt na pracę w domu weselnym stanowi pora roku, w jakiej odbywa się wydarzenie. Podstawowym czynnikiem, wpływającym na wybór terminu zabawy, są warunki pogodowe. Zdarzają się przypadki, kiedy to para młoda decyduje się na przyjęcie weselne w zimowej aurze. Najczęściej jednak imprezy odbywają się w porze letniej, a tym bardziej wakacyjnej. Okres ten sprzyja zatrudnieniu uczniów oraz studentów.

Zależnością tworzącą decyzję o nowym pracowniku jest koniunktura w gospodarce. W okresach ożywienia gospodarczego popyt na pracę się zwiększa, a w okresie recesji – zmniejsza. W obecnych czasach ma to związek z wystąpieniem pandemii. W wyniku lock – down`u na dłuższy czas wszystkie lokale gastronomiczne zostały zamknięte, co miało porażające skutki w prosperowaniu organizacji (Interpelacja, 2021).

Kolejny bodziec to formalizacja rynku pracy – im więcej przywilejów prawo zapewnia pracownikom, tym bardziej zwiększa się zakres obowiązków pracodawców (są oni wtedy mniej zainteresowani przyjmowaniem kolejnych osób do pracy) (Popyt, 2012). Zatem pracownika opłaca się zatrudnić, jeśli powiększa utarg firmy w większym stopniu niż wynoszą koszty.

5. Badania własne i ich analiza

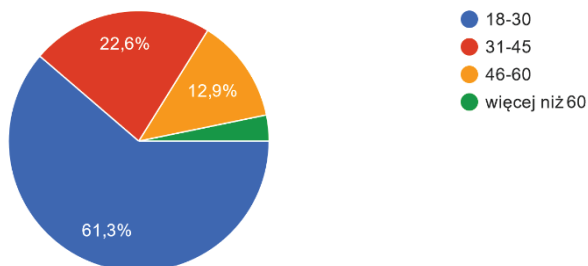
Badanie zostało przeprowadzone w maju 2022 roku w papierowej formie ankietowej wśród 31 respondentów.



Wykres 2. Płeć

Źródło: opracowanie własne.

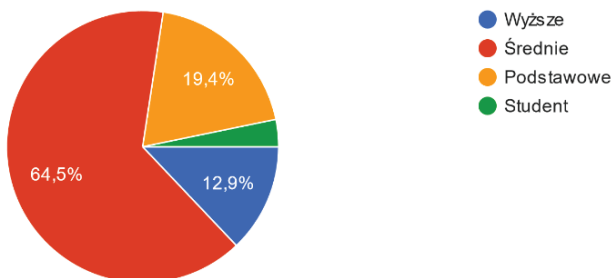
Wśród 31 pracowników przeważającą ilość (83,9%) stanowią kobiety. Jest to prawidłowość zatrudnienia, bowiem celem firmy są usługi gastronomiczne związane z różnymi okazjami towarzyskimi.



Wykres 3. Wiek

Źródło: opracowanie własne.

W zespole pracowniczym dominują osoby w wieku 18–30 lat (61,3%), co wskazuje na to, że miejsce to przyciąga ludzi młodych do pracy. Choć występują również osoby w podeszłym wieku, co może sugerować, że chodzi tu o pracownice kuchni, które swoje doświadczenie demonstrują w przygotowanych potrawach.



Wykres 4. Wykształcenie

Źródło: opracowanie własne.

Średnie wykształcenie (64,5%) stanowi najwyższą wartość wśród badanych osób, co dowodzi pojawianiu się wśród pracowników osób, posiadających bogate kompetencje, jednak z różnych przyczyn, jak przykładowo rozterki dotyczące obrania swojej ścieżki życia, prowadzą do podjęcia tymczasowej pracy w branży weselnej. Natomiast najmniej badanych posiada wykształcenie wyższe (12,9%). Można tu się doszukiwać stwierdzenia, że osoby wyedukowane dążą do osiągnięcia pracy, która będzie spełniała ich aspiracje, a nie będzie tylko tymczasowym zajęciem.

Tabela 2. Przedział czasu pracy w firmie

Staż pracy	Liczba badanych	Liczba badanych w %
Do 1 roku	13	42
> 1 roku <5 lat	10	32
>5 lat	8	26

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Pod względem stażu pracy najliczniejszą grupę stanowią respondenci, którzy posiadają przepracowany niepełny 1 rok w badanej firmie. Przypuszczalnie stan ten ma swoje źródło w rozbieżnościach charakteru pracy, jaki wykonują. Rzeczywistość jest taka, że kuchenna poznawszy receptury i obyczajowość stanowiska, stanie się zasobem niezastępowalnym. Kelnerzy zaś, w dosyć krótkim czasie przyswajają swoje obowiązki, z tego względu ich rotacja jest dynamiczna. Osób ze stażem do 1 roku (42%) w lokalu jest więcej niż osób z długoletnim stażem (26%).

Tabela 3. Rodzaje stanowisk

Zajmowane stanowisko	Liczba badanych	Liczba badanych w %
kelner	16	52
kucharka	5	16
Pracownica zmywaka	6	19
Pracownik sprzątający	4	13

Źródło: opracowanie własne.

Tabela wyróżnia podstawowe charakterystyczne dla branży weselnej stanowiska pracy: kelner (52%), kucharka (16%), pracownica zmywaka (19%), pracownik sprzątający (13%).



Wykres 5. Styl zarządzania pasujący do lokalu w opinii badanych

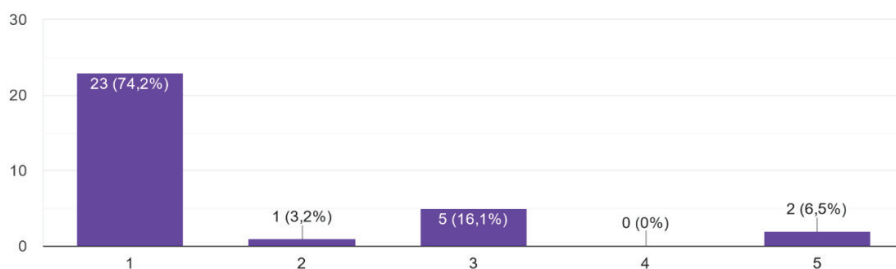
Źródło: opracowanie własne.

Według pracowników styl zarządzania, jaki reprezentuje ich przełożony swoją definicją odpowiada do stylu partycypacyjnego (60%). Oznacza to, że zarządzanie w wykonaniu właściciela lokalu przebiega w sposób uczciwy, z zachowaniem dobrej atmosfery wśród podwładnych. Takie podejście doskonale sprawdza się w kierunku wzbudzania chęci samorozwoju pracowników.

Warto zwrócić uwagę na to, że część badanych uważa, że ich zarządca jest autokratą (13,3%). Cechuje go stawianie wysokich wymagań, a nawet wydawanie nakazów, co może być niepokojące, wręcz odstraszające dla początkujących pracowników.

1) Prawdziwy kierownik powinien wzbudzać strach wśród podwładnych.

31 odpowiedzi



Wykres 6. Pytanie: Prawdziwy kierownik powinien wzbudzać strach wśród podwładnych?

Polecenie do respondentów: 2. Proszę zaznaczyć (x) odpowiedź na 5 stopniowej skali. Jeśli zgadzasz się ze stwierdzeniem zakresł 5, jeśli nie masz zdania 3, a jeśli nie zgadzasz się ze stwierdzeniem zakresł 1.

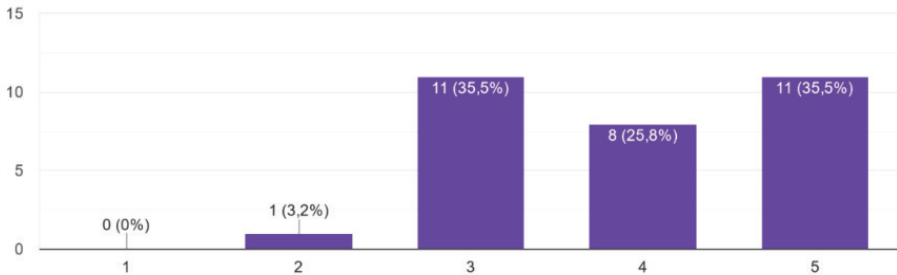
Źródło: opracowanie własne.

W pytaniu o wzbudzanie strachu przez przełożonego wśród podwładnych trzy czwarte (74,2%) ankietowanych odpowiedziało zgodnie, że absolutnie jest to niedopuszczalne w firmie. Konsekwencjami takiego podejścia jest skrupowanie, a nawet

może prowadzić do załamania nerwowego. Najlepszym rozwiązaniem jest budować atmosferę ogólnego zrozumienia.

2) Utożsamianie się z firmą powinno być podstawą funkcjonowania pracowników w organizacji.

31 odpowiedzi



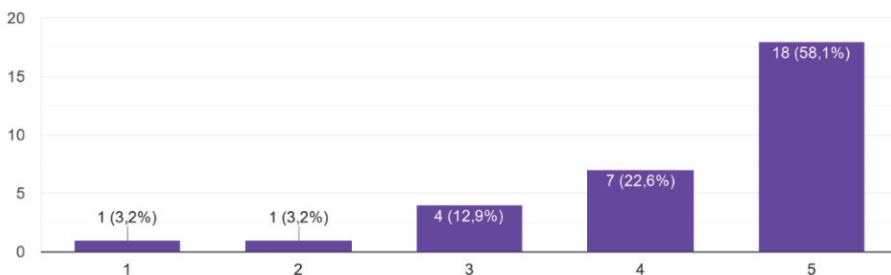
Wykres 7. Pytanie: Utożsamianie się z firmą powinno być podstawą funkcjonowania pracowników w organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Dokonując analizy odpowiedzi respondentów przedstawionych na wykresie 7., można zauważyć ogólną tendencję do przywiązywania się do firmy w ocenie pracowników (35,5%).

3) Szkolenie podwładnych jest istotnym elementem rozwoju organizacji.

31 odpowiedzi



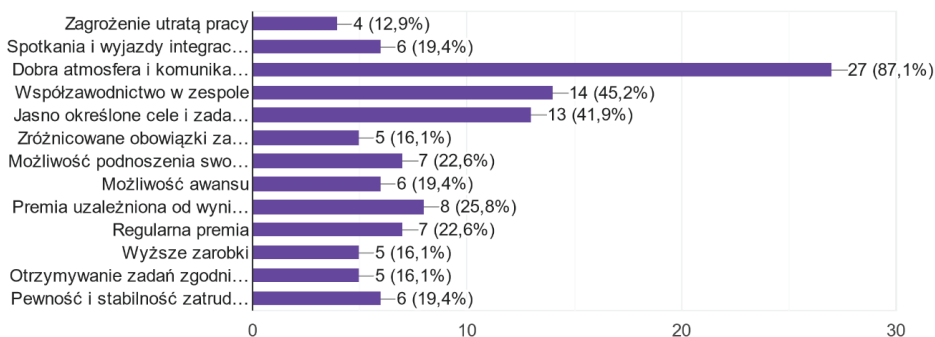
Wykres 8. Pytanie: Szkolenie podwładnych jest istotnym elementem rozwoju organizacji

Źródło: opracowanie własne.

W oparciu o potrzebę samorealizacji ankietowani pracownicy wyrazili chęć brania udziału w szkoleniach (58,1%). Dzięki temu mogliby rozwijać swoje umiejętności, a co za tym idzie – wzbogacić konkurencyjność swojego przedsiębiorstwa na rynku. Z odpowiedzi wynika, że tylko niewielka część (12,9%) jest obojętna w stosunku do szkoleń. Może to być wynikiem dużej wiary, że do realizacji zadań wystarczy naturalny talent.

5. Czynniki motywacji w badanej organizacji. (wybierz kilka)

31 odpowiedzi



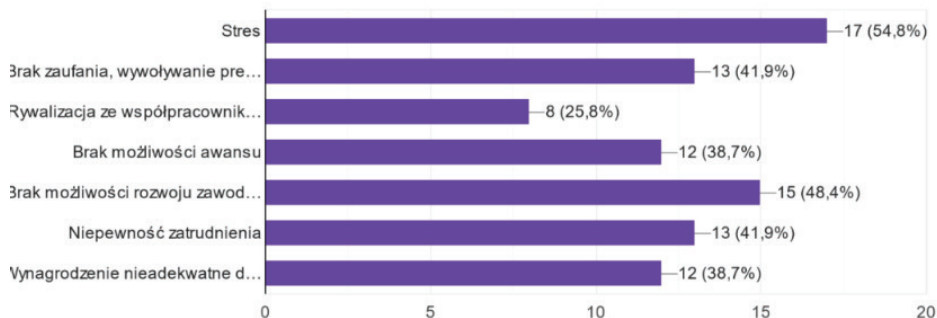
Wykres 9. Ocena motywacji w aspekcie badań ankietowych

Źródło: opracowanie własne.

Dominujące czynniki mają głęboki i długotrwały charakter wpływu na postępowanie pracowników. Jako najbardziej motywujący czynnik pracownicy wskazali dobrą atmosferę i komunikacja w zespole (87,1%), co wskazuje na to, że potrzeba przynależności jest w tym przypadku silna. Menedżer musi więc znaleźć równowagę między wynagrodzeniami a zachętami o charakterze wewnętrznym. Tylko wówczas będzie w stanie efektywnie i skutecznie motywować personel.

7. Czynniki wpływające demotywująco na pracownika. (wybierz kilka)

31 odpowiedzi



Wykres 10. Czynniki wpływające demotywująco na pracownika

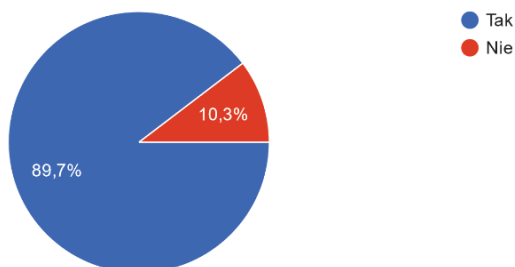
Źródło: opracowanie własne.

Głównymi czynnikami demotywującymi są czynniki negatywne. Te, które najbardziej wpływają na pracowników, to stres (54,8%), brak możliwości rozwoju (48,4%), brak zaufania, wywoływanie presji (41,9%), niepewność zatrudnienia (41,9%). Jak najbardziej w tej branży trzeba się liczyć z ogromną dynamiką

wykonywania zadań oraz rotacją pracowników. Niemniej jednak menadżer musi mieć świadomość kwestii do przemyślenia i ewentualnej korekty.

8. Czy stosownie nagród w systemie motywacyjnym jest mobilizujące?

29 odpowiedzi



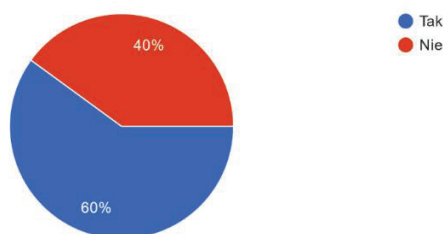
Wykres 11. Czy stosownie nagród w systemie motywacyjnym jest mobilizujące?

Źródło: opracowanie własne.

W pytaniu o stosowanie nagród, ankietowani stwierdzili, że jest to czynnik mobilizujący do pracy (89,7%). Nagroda sprawia, że podnosi się poziom endorfin, co uważam miało wpływ na opinie respondentów. Niewielka ilość ankietowanych zaprzeczyło stwierdzeniu, że nagrody mobilizują do pracy. Sądzę, że kierowali się myśleniem, że każdy powinien pracować na miarę swoich sił, a dodatek w postaci nagród prowadzi do niepotrzebnej rywalizacji.

10. Czy stosowany u Pana/Pani w firmie system motywacyjny jest jasny i przejrzysty?

30 odpowiedzi



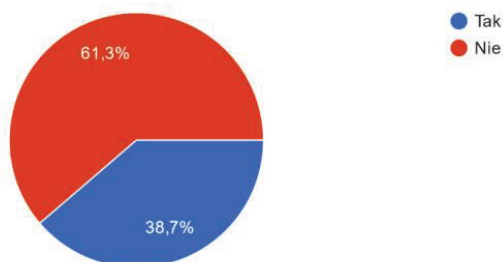
Wykres 12. Czy stosowany u Pana/Pani w firmie system motywacyjny jest jasny i przejrzysty?

Źródło: opracowanie własne.

Wiecej niż połowa ankietowanych (60%) uznała, że funkcjonujący system motywacyjny w organizacji posiada precyzyjne i jasne zasady, co może oznaczać, że pracownicy znają zasady obowiązującego systemu motywacyjnego i je rozumieją. Niestety jednak 40% wiedzy na temat systemu motywacyjnego nie posiada. Zjawisko może być spowodowane ignorancją pracowników, która prowadzi do obojętności przełożonego.

12. Czy ma Pan/Pani możliwość brania udziału w kursach, szkoleniach?

31 odpowiedzi



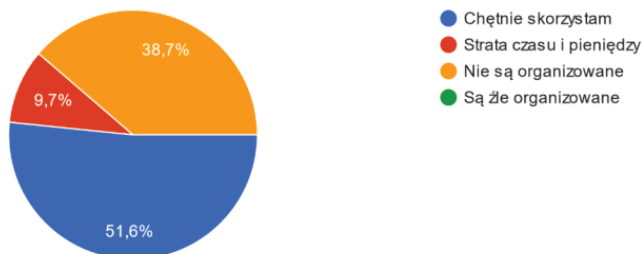
Wykres 13. Możliwość brania udziału w kursach, szkoleniach

Źródło: opracowanie własne.

Wśród badanych 61,3% uczestników odpowiedziało, że korzystali z kursów i szkoleń, zaś 38,7% respondentów stwierdziło, że nie uczestniczyli w żadnych kursach. Różnica może zależeć od obejmowanego stanowiska pracy.

13. Co Pan/ Pani sądzi o takich kursach, szkoleniach?

31 odpowiedzi



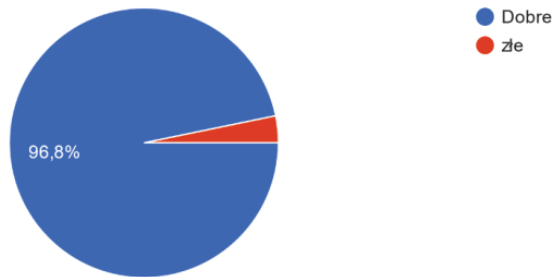
Wykres 14. Wiedza na temat kursów, szkoleń?

Źródło: opracowanie własne.

W pytaniu o opinię dotyczącą kursu i szkolenia, ponad połowa ankietowanych (51,6%) oznajmiła, że są chętni do wzięcia udziału. Najmniejszą grupę (9,7%) stanowiły osoby, które sądzą, że takie kursy czy szkolenia to strata czasu i pieniędzy. Taka korelacja ma związek z nastawieniem do pracy i osobistą chęcią samorozwoju.

14. Jak ocenił(a)by Pan/Pani swoje relacje ze współpracownikami?

31 odpowiedzi



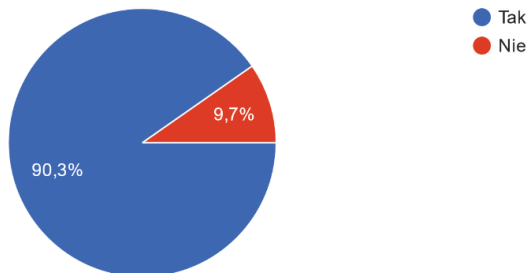
Wykres 15. Relacje ze współpracownikiem

Źródło: opracowanie własne.

Z powyższego wykresu wynika, że niemalże wszyscy ankietowani (96,8%) mają dobre relacje z przełożonym, co stanowi dowód na określony styl panujący w organizacji wykryty na podstawie wykresu 5.

15. Czy jest Pan/ Pani zadowolony(a) ze swojej pracy?

31 odpowiedzi



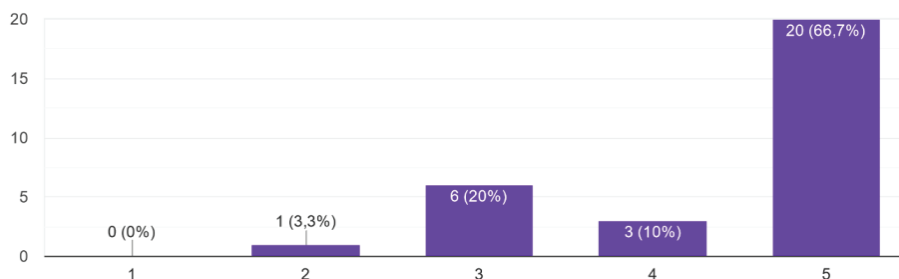
Wykres 16. Zadowolenie z pracy

Źródło: opracowanie własne.

Analizując pytanie o zadowolenie z pracy, 90,3% ankietowanych odpowiedziało, że dobrze wykonują swoje zadania. Jedynie 9,7% pracowników twierdzi, że nie są zadowoleni ze swojej pracy. Prowadzi to do konkluzji, iż ich praca wymaga doszlifowania oraz lepszego nadzoru ze strony pracodawcy.

17. Odczuwam satysfakcję, kiedy przełożony chwali mnie za dobrze wykonaną pracę.

30 odpowiedzi



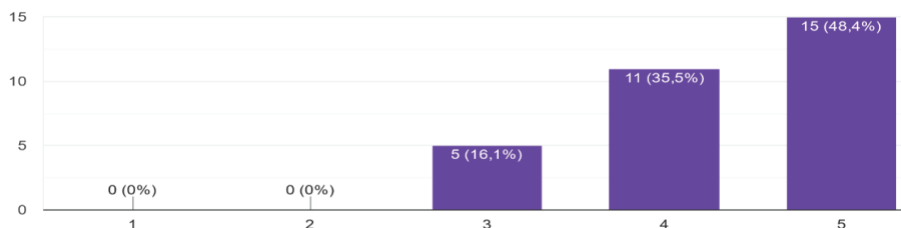
Wykres 17. Pytanie: Odczuwam satysfakcję, kiedy przełożony chwali mnie za dobrze wykonaną pracę

Źródło: opracowanie własne.

Ogromną radość sprawia otrzymywanie komplementów. Jeżeli chodzi o pochwały od przełożonego, uczucie temu towarzyszące jest szczególnie wartościowe. Kolejnym dowodem na słuszność hipotezy, że efektywna i sprawna kadra zarządzająca otwarta na współpracę z personelem, wpływa na zapewnienie wysokiego poziomu bezpieczeństwa i zwiększenie sprawności przedsiębiorstwa jest wykaz odpowiedzi pozytywnych (66,7%), dotyczących satysfakcji wywołanej uznaniem przełożonego.

18. Lubię wykonywanie prac o coraz to większym stopniu trudności.

31 odpowiedzi



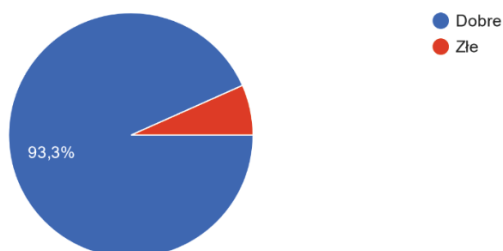
Wykres 18. Pytanie: Lubię wykonywanie prac o coraz to większym stopniu trudności

Źródło: opracowanie własne.

W wątku z wykresu 27 określone są odpowiedzi na poziomie twierdzącym w stopniu 48,4%. Oznacza to, że pracownicy wykazują się ambicjami i chęcią pokonywania wyzwań. Mniejsza grupa ankietowanych (35,5%) stwierdziła, iż nie odnajdują się w trudniejszych zadaniach.

22. Jak oceniliby Pan/Pani swoje relacje z przełożonym?

30 odpowiedzi

**Wykres 19. Pytanie: Jak oceniliby Pan/Pani swoje relacje z przełożonym?**

Źródło: opracowanie własne.

W kolejnym pytaniu została poruszona kwestia relacji z przełożonym. Niemalże wszyscy ankietowani wskazali odpowiedź pozytywną, co dowodzi prawdziwości stylu zarządzania określonego w pytaniu z wykresu 5.

Tabela 4. Propozycje motywatorów dla zwiększenia efektów pracy

<i>23. Jakie Pan/Pani ma propozycje, aby efektywniej motywować pracowników? (26 odp.)</i>	Liczba odpowiedzi	Liczba w %
Premia	9	34,6
Podwyżka	2	7,7
Nagrody	3	11,5
Pomoc w rozwijaniu nowych umiejętności	1	3,8
Dobre relacje z przełożonym	1	3,8
Pochwały	1	3,8
Organizowanie konkursu na pracownika miesiąca	1	3,8
Pozwalanie wprowadzać swoje pomysły do pracy	1	3,8
Wyjazdy integracyjne	1	3,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Według pracowników, największym motywatorem do podnoszenia efektywności pracy w organizacji jest premia (34,6%). Dzieje się tak z uwagi na chęć przeznaczenia sumy w dogodnych dla siebie celach. Premia jest również uznaniem za zaangażowanie, co tym bardziej przekłada się na satysfakcję z jej otrzymania. Mniej respondentów opowiedziało się za podwyżką (7,7%) w myśl zasady – pieniądze życie

umilają. Podwyżka jest nierzadko zależna od inflacji oraz koniunktury gospodarczej, na co zwykły pracownik nie ma wpływu. Nagrody także obrazują poświęcenie dla pracy, jednakże w tym przypadku pracownik jest „skazany” na to, co dostanie, co napawa mniejszym entuzjazmem. Ex aequo są na ostatniej pozycji czynniki takie jak: rozwijanie nowych umiejętności, pochwały, czy też wyjazdy integracyjne, które stanowią rolę drugoplanowe, czyli można się bez nich obejść.

Podsumowanie

W treści artykułu podjęto próbę określenia metod i efektów zarządzania specyficzną organizacją, jaką jest dom weselny, ukazując jej styl kierowania pod kątem spełniania oczekiwań zarówno klienta, jak i pracownika. Ponadto uwypuklono kwestie mające związek z pozyskiwaniem odpowiednich pracowników oraz efektywne wykorzystanie ich umiejętności i wiedzy w procesie osiągania sukcesu przez przedsiębiorstwo. Analizowany podmiot prezentuje charakterystyczne dla branży gastronomicznej nastawienie firmy względem klientów, jak również w relacji między pracownikami.

Przedsiębiorstwa usługowe takie jak dom weselny Duet w Przeworsku, są nastawione na dobieranie takich instrumentów w procesie zarządzania, które pomogą w skutecznym dotarciu do potencjalnych klientów.

Przeprowadzone badania własne wykazały, że odpowiednia motywacja do pracy powoduje wykonywanie swoich obowiązków bez przymusu, a trafna motywacja pracowników przekłada się nie tylko na ich lojalność, ale także wzmacnia wewnętrzne więzi pracownicze i społeczne.

W kompetencjach przełożonego leży nie tylko szablonowe traktowanie pracowników, ale ważne jest, aby wykazywał się mentalnym i intuicyjnym podejściem do pracownika, kierował się dobrą postawą moralną oraz kulturą osobistą, gdyż takie postępowanie przyspiesza rozwój i sukces firmy.

Na podstawie materiału empirycznego sformułowano następujące wnioski:

- zaspokajanie elementarnych potrzeb pracowników buduje w organizacji system zarządzania personelem;
- współpraca pozbawiona czynnika męskiego stałaby się jałowa i budziła niepotrzebne napięcie;
- konieczne jest takie organizowanie warunków pracy, aby sprzyjały rozwojowi pracownika, a zwłaszcza jego zdolności i talentu, dla dobra firmy i osobistego zadowolenia z pracy;
- kadra pracownicza w pełni potwierdziła wysoką kulturę i atmosferę miejsca pracy, jako efekt przykładowego zarządzania firmą przez właściciela.

Abstrakt

Styl kierowania jako wyznacznik zarządzania lokalami gastronomicznymi typu weselnego na przykładzie Duet w Przeworsku

Styl kierowania jako wyznacznik zarządzania lokalami gastronomicznymi typu weselnego na przykładzie Duet w Przeworsku.

Efektywne kierowanie personelem w firmie stanowi coraz większe wyzwanie dla przełożonych. Od nich zależy, jaki styl kierowania będzie stosowany w ich przedsiębiorstwie. W artykule zaprezentowano analizę dorobku literatury dotyczącego stylów kierowania oraz wyniki badań własnych przeprowadzanych w organizacji.

Wśród przyjętych celów za najistotniejszy uznano:

- ukazanie metod wpływu przełożonego na skuteczną pracę personelu tak, aby przedsiębiorstwo osiągnęło sukces,

Dla zrealizowania pełnej problematyki pracy sformułowano także hipotezę badawczą:

- efektywna i sprawna kadra zarządzająca otwarta na współpracę z personelem, wpływa na zapewnienie wysokiego poziomu bezpieczeństwa i zwiększenie sprawności przedsiębiorstwa.

Materiał empiryczny w pełni potwierdza przyjęty cel i założenia badawcze oraz formułuje określone wnioski końcowe.

Słowa kluczowe: styl zarządzania, zarządzanie zasobami ludzkimi, kultura organizacyjna, czynniki motywacji, kompetencje pracownicze, kapitał ludzki

Abstract

Management style as a determinant of the management of wedding-type catering establishments on the example of Duet in Przeworsk

Effective personnel management in a company is a growing challenge for superiors. It depends on them what management style will be used in their company. The article presents an analysis of the literature on management styles and the results of own research carried out in the organization. Among the adopted goals, the most important was:

- showing the methods of the supervisor's influence on the effective work of the personnel, for your business success.

In order to implement the full problems of work, a research hypothesis was also formulated:

- effective and efficient management staff open to cooperation with workers it contributes to ensuring a high level of security. Increasing the efficiency of the enterprise.

The empirical material fully confirms the stated goal and research assumptions, and formulates certain final conclusions.

Keywords: management style, human resource management, organizational culture, motivation factors, employee competences, human capital

References

- Aniszewska, G. (red.) (2007). *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Armstrong, M. (1998). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Armstrong, M. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Oficyna a Walters Kluwer business.
- Benedikt, A. (2003). *Motywowanie pracowników w sytuacjach kryzysowych*. Wydawnictwo Astrum.
- Charakterystyka kelnera na wesele*. (2013). Top Presell Pages. <https://toppresellpages.pl/charakterystyka-kelnera-na-wesele/> (dostęp: 15.04.2022).
- Ciupak, E., Czerwiński, M., Makulski, J. K., Żygulski, K. (1997). *Nowe obyczaje i ob-rzędy. Szkice*. Wydawnictwo Młodzieżowa Agencja Wydawnicza.
- Drucker, P. (1997). *Praktyka zarządzania. Nowoczesność*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Gajek, K. (2015). *Ślub doskonały*. Wydawnictwo Zwierciadło.
- Grabiec, O. (2020). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Wybrane aspekty teoretyczno-badawcze*. Dom Wydawniczy Elipsa.
- Haromszki, Ł. (red.) (2020). *Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacjach zróż-nicowanych kulturowo*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wro-clawiu.
- Interpelacja nr 14214*. (2021). Rada Ministrów. <https://www.sejm.gov.pl/Sejm9.nsf/InterpelacjaTresc.xsp?key=BVEB6R> (dostęp: 25.03.2022).
- Juchnowicz, M. (2014). *Zaangażowanie pracowników*. Polskie Wydawnictwo Ekono-miczne.
- Kisielnicki, J. (2008). *Zarządzanie*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kompendium HR*. (2016). Wyzwania HR. Pracuj.pl. <https://wyzwaniahr.pracuj.pl/publications/kompendium-hr-2016/> (dostęp: 12.04.2022).
- Król, H., Ludwiczynski, A. (2006). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapi-tału ludzkiego organizacji*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Mintzberg, H. (2012). *Zarządzanie jako sztuka, rzemiosło i nauka*. Wydawnictwo Wolters Kluwer.
- Mitzel, G. (1998). *Wprowadzenie do psychologii*. Gdańskie Wydawnictwo Psycholo-giczne.
- Pocztowski, A. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody. II wydanie zmienione*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

- Popyt na pracę.* (2012). Mfiles.pl. https://mfiles.pl/pl/index.php/Popyt_na_prac%C4%99 (dostęp: 04.04.2022).
- Sikorski, Cz. (2004). *Motywacja jako wymiana – modele relacji między pracownikami a organizacją.* Wydawnictwo Difin.
- Tokarz, A. (2005). *Dynamika procesu twórczego.* Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie.