

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**303**

# **Gospodarka turystyczna w regionie**

**Wybrane problemy funkcjonowania regionów,  
gmin i przedsiębiorstw turystycznych**

Redaktor naukowy

**Andrzej Rapacz**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Jadwiga Marcinek  
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz  
Korektor: Barbara Cibis  
Łamanie: Małgorzata Czupryńska  
Projekt okładki: Beata Dębska

Projekt współfinansowany z budżetu województwa dolnośląskiego



**DOLNY  
ŚLĄSK**

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:  
[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),  
The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](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](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2013

**ISSN 1899-3192**  
**ISBN 978-83-7695-362-5**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana  
Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp.....	9
<b>Iwona Bąk</b> , Badanie poziomu atrakcyjności turystycznej powiatów województwa zachodniopomorskiego z wykorzystaniem wielowymiarowej analizy korespondencji.....	11
<b>Marlena Bednarska</b> , Budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru – wyzwanie dla przedsiębiorstw turystycznych.....	22
<b>Krzysztof Borodako, Jadwiga Berbeka, Michał Rudnicki</b> , Analiza wykorzystywania wybranych usług biznesowych przez polskie przedsiębiorstwa turystyczne.....	31
<b>Krzysztof Borodako</b> , Konsultacje biznesowe w kontekście współpracy małopolskich firm turystycznych.....	41
<b>Jacek Borzyszkowski</b> , Współczesne wyzwania <i>destination management organizations</i> (DMO).....	49
<b>Maciej Dębski</b> , Wpływ postrzegania działań proekologicznych hotelu przez turystów na skłonność do wdrażania zasad zrównoważonego rozwoju.....	58
<b>Diana Dryglas</b> , Analiza SWOT w obszarze funkcji uzdrowskiej Krynicy-Zdroju jako instrument kształtowania strategii marketingu terytorialnego.....	67
<b>Grzegorz Golebski</b> , Kondycja finansowa organizatorów turystyki w Polsce w latach 2007-2011.....	78
<b>Aleksandra Grobelna</b> , Uwarunkowania kreatywności czynnika ludzkiego w przedsiębiorstwie hotelowym.....	93
<b>Marian Gúčik, Tomáš Gajdošík</b> , Vzťahy spolupráce v cestovnom ruchu v regióne Vysoké Tatry.....	105
<b>Małgorzata Januszewska</b> , Proces prywatyzacji przedsiębiorstw uzdrowskich w Polsce.....	116
<b>Maja Jedlińska</b> , Strategie rozwoju w systemach hotelowych.....	127
<b>Małgorzata Jędrasiak</b> , Innowacyjność w hotelarstwie na przykładzie wybranych hoteli Dolnego Śląska.....	140
<b>Joanna Kizielewicz</b> , Współpraca na rzecz rozwoju turystyki morskiej w województwie pomorskim.....	150
<b>Renata Krukowska, Ewa Skowronek, Andrzej Tucki</b> , Działania innowacyjne branży turystycznej województwa lubelskiego w zakresie rozwoju oferty turystycznej.....	161
<b>Beata Meyer</b> , Funkcja turystyczna a zrównoważony rozwój obszarów nadmorskich na przykładzie gmin województwa zachodniopomorskiego ..	170

<b>Jolanta Mirek</b> , Rola marketingu terytorialnego we wdrażaniu koncepcji zrównoważonego rozwoju w polskich uzdrowiskach .....	179
<b>Marcin Molenda</b> , Narzędzia motywowania pracowników w przedsiębiorstwie gastronomicznym .....	188
<b>Arkadiusz Niedziółka</b> , Współpraca instytucjonalna w zakresie promocji agroturystyki w województwie małopolskim .....	196
<b>Marcin Olszewski</b> , Strategie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach hotelarskich – implikacje dla konkurencyjności przez jakość .....	205
<b>Aleksander Panasiuk</b> , Ocena zaangażowania gmin w pozyskiwanie środków Unii Europejskiej w zakresie gospodarki turystycznej .....	214
<b>Daniel Puciato</b> , Uwarunkowania wdrażania innowacji w przedsiębiorstwach hotelowych z Wrocławia .....	223
<b>Michał Rudnicki</b> , Wykorzystanie aplikacji mobilnej jako innowacyjnego kanału komunikacji przedsiębiorstw rynku turystycznego z konsumentami na przykładzie Kopalni Soli „Wieliczka” .....	235
<b>Kristina Šambronská</b> , GAP model as one possibility of evaluating hotel service quality .....	247
<b>Bogusław Stankiewicz, Julia J. Sienkiewicz</b> , Kluczowe czynniki pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw sektora turystyki uzdrowiskowej w Polsce – studium na przykładzie województwa zachodniopomorskiego ...	255
<b>Łukasz Stokłosa, Jan Krupa, Łukasz Wątroba</b> , Portal internetowy jako narzędzie komunikacji i promocji obszarów recepcji turystycznej – analiza porównawcza na przykładzie województwa podkarpackiego i szwajcarskiego kantonu Ticino .....	265
<b>Tomasz Studzieniecki</b> , Współpraca na rzecz rozwoju turystyki na pograniczu polsko-rosyjskim .....	276
<b>Joanna Szczęsa</b> , Możliwości rozwoju turystyki zrównoważonej na obszarze województwa lubelskiego .....	285
<b>Dawid Szutowski</b> , Generatory wartości w przedsiębiorstwach hotelowych ...	297
<b>Elżbieta Szymańska</b> , Innowacyjność procesowa organizatorów turystyki w świetle badań jakościowych .....	307
<b>Agnieszka Ulfik</b> , Rola samorządów terytorialnych w kształtowaniu turystyki w regionach .....	316
<b>Edward Wiśniewski</b> , Ocena atrakcyjności turystycznej powiatów województwa zachodniopomorskiego .....	324
<b>Zbigniew Zontek</b> , Źródła innowacyjności przedsiębiorstw turystycznych w regionie .....	335
<b>Michał Żemła</b> , Konkurencyjność obszarów turystycznych – od współpracy wewnątrzregionalnej do współpracy międzyregionalnej. Aspekty teoretyczne .....	345

## Summaries

<b>Iwona Bąk</b> , Application of correspondence analysis in the analysis of tourist attractiveness of counties of West Pomeranian Voivodeship.....	21
<b>Marlena Bednarska</b> , Employer branding as a challenge for tourism enterprises .....	30
<b>Krzysztof Borodako, Jadwiga Berbeka, Michał Rudnicki</b> , The analysis of use of selected business services by Polish tourism enterprises.....	40
<b>Krzysztof Borodako</b> , Business consultations among Małopolska's tourism firms .....	48
<b>Jacek Borzyszkowski</b> , Present-day challenges for Destination Management Organizations (DMO).....	57
<b>Maciej Dębski</b> , Hotels and sustainable development of the region-fiction, possibility or necessity .....	66
<b>Diana Dryglas</b> , SWOT analysis in the area of Krynica-Zdrój spa function as an element of the territorial marketing strategy formation.....	77
<b>Grzegorz Golebski</b> , Financial condition of tourism organisers in Poland in the period 2007-2011 .....	92
<b>Aleksandra Grobelna</b> , Determinants of the human resources' creativity in the hotel enterprise .....	104
<b>Marian Gúčík, Tomáš Gajdošík</b> , Tourism cooperative relations in the region of high Tatras .....	115
<b>Małgorzata Januszewska</b> , The process of spa enterprises privatization in Poland.....	126
<b>Maja Jedlińska</b> , Development strategies in hotel systems.....	138
<b>Małgorzata Jędrasiak</b> , Innovation in Polish hotel business on a basis of Lower Silesia hotels .....	149
<b>Joanna Kizielewicz</b> , Cooperation for the development of marine tourism in Pomeranian Voivodeship .....	160
<b>Renata Krukowska, Ewa Skowronek, Andrzej Tucki</b> , Innovation of the tourism stakeholders in product development as exemplified by Lublin Voivodeship .....	169
<b>Beata Meyer</b> , Tourism function and sustainable development of the seaside areas on the example of West Pomeranian Voivodeship's communes .....	178
<b>Jolanta Mirek</b> , Role of territorial marketing in implementing the concept of sustainable development in Polish health resorts .....	187
<b>Marcin Molenda</b> , Tools for motivating employees in a gastronomic company. ....	195
<b>Arkadiusz Niedziółka</b> , Institutional cooperation in the range of agritourism promotion in Małopolska Voivodeship.....	204
<b>Marcin Olszewski</b> , Knowledge management strategies in hospitality enterprises – implications for competing by quality .....	213

<b>Aleksander Panasiuk</b> , Evaluation of engagement of municipalities in raising European Union funds for tourism economy .....	222
<b>Daniel Puciato</b> , Determinants of innovation implementation in hotel enterprises located in Wrocław .....	234
<b>Michał Rudnicki</b> , Use of mobile applications as an innovative channel of communication between tourism businesses and consumers. Case study: Wieliczka Salt Mine's mobile apps.....	245
<b>Kristina Šambronská</b> , Model GAP jako jedna z możliwości szacowania jakości usług hotelowych .....	254
<b>Bagusław Stankiewicz, Julia J. Sienkiewicz</b> , Key factors of competitive position of health tourism enterprises in Poland – study on the example of West Pomeranian Voivodeship.....	264
<b>Łukasz Stokłosa, Jan Krupa, Łukasz Wątroba</b> , Internet portal as a communication and promotion tool of tourism destinations – a comparative analysis on the example of Subcarpathian Voivodeship and the Canton of Ticino.....	275
<b>Tomasz Studzeniecki</b> , Cooperation for tourism development on Polish Russian border.....	284
<b>Joanna Szczęsna</b> , Capabilities of sustainable tourism development Lublin Voivodeship .....	296
<b>Dawid Szutowski</b> , Value drivers in hotel companies.....	306
<b>Elżbieta Szymańska</b> , Process innovativeness of tour operators in the light of qualitative surveys.....	315
<b>Agnieszka Ulfik</b> , The role of local governments in the creation of tourism in regions .....	323
<b>Edward Wiśniewski</b> , Evaluation of tourist attractiveness of West Pomerania counties.....	334
<b>Zbigniew Zontek</b> , Sources of innovation of tourist enterprises in a region ....	344
<b>Michał Żemła</b> , Competitiveness of tourist areas – from intra to inter-destination cooperation. Theoretical aspects.....	355

**Marcin Molenda**

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

---

## NARZĘDZIA MOTYWOWANIA PRACOWNIKÓW W PRZEDSIĘBIORSTWIE GASTRONOMICZNYM

---

**Streszczenie:** Celem artykułu jest przedstawienie zasad motywowania pracowników w przedsiębiorstwie turystycznym typu gastronomicznego. W pierwszej części zaprezentowano zagadnienia teoretyczne dotyczące motywowania pracowników. Następnie ukazano, na podstawie wywiadów z pracownikami, stosowane narzędzia finansowe motywowania personelu, takie jak płaca zasadnicza, ubezpieczenia oraz zniżki, karty rabatowe i prezenty. W końcowej części opracowania scharakteryzowano narzędzia pozafinansowe – awanse i rozwój zawodowy, organizację czasu i warunków pracy, imprezy okolicznościowe oraz integracyjne.

**Słowa kluczowe:** motywowanie, narzędzia motywowania, przedsiębiorstwo gastronomiczne.

### 1. Wstęp

Najważniejszym elementem przedsiębiorstwa są zasoby ludzkie, które najsilniej wpływają na jego potencjał konkurencyjny. W związku z tym wiele organizacji wdraża nowoczesne narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi. Jednym z takich narzędzi, które pozwala na identyfikację pracownika z organizacją, zwiększa jego poświęcenie dla firmy oraz wydajność, jest motywowanie. Zestaw narzędzi motywowania, stojących do dyspozycji organizacji, jest zbliżony, stąd systemy motywacyjne w poszczególnych przedsiębiorstwach mają podobne założenia. Jednak indywidualne rozwiązania tworzone i wdrażane w życie w konkretnych organizacjach, działające na różnych rynkach, znacznie różnią się od siebie i to one mają zasadnicze znaczenie dla pracowników, a pośrednio wpływają też na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej nad innymi organizacjami. Specyfika rynku gastronomicznego powoduje, że dobrze znane narzędzia motywowania muszą być zmodyfikowane i adekwatne do rodzaju przedsiębiorstwa. Dlatego celem artykułu jest przedstawienie rozwiązań systemu motywowania pracowników na przykładzie przedsiębiorstwa turystycznego działającego na rynku gastronomicznym<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Badane przedsiębiorstwo jest podmiotem turystycznym działającym na rynku gastronomicznym. Posiada sieć restauracji, a jego działalność gastronomiczna ukierunkowana jest zarówno na

## 2. Motywowanie pracowników

Motywowanie pracowników jest podstawową dziedziną zarządzania przedsiębiorstwem i ważnym elementem jego polityki personalnej. Motywowanie pracowników to „świadome oddziaływanie na zachowania ludzi za pomocą odpowiednich bodźców materialnych i pozamaterialnych w celu realizacji ich potrzeb bądź wartości, dla osiągnięcia celów motywacyjnych” [Listwan (red.) 2005, s. 89]. Oddziaływanie takie ma na celu podniesienie u pracowników poczucia lojalności wobec organizacji oraz efektywności i skuteczności pracy [Padzik 2002, s. 51].

Do kwestii motywacji powszechnie stosuje się podejście systemowe, co pozwala zaobserwować i zanalizować wpływy i zależności pomiędzy otoczeniem i organizacją z uwzględnieniem współzależności poszczególnych elementów. System motywowania najczęściej określa się jako spójny i celowo dobrany zestaw narzędzi motywowania z punktu widzenia realizacji celów organizacji i pracowników [Borkowska 2006, s. 352]. Jego podstawowymi celami są: optymalne wykorzystanie potencjału pracowników w celu realizacji założeń strategicznych firmy, zwiększanie efektywności pracowników przez skorelowanie wysokości wynagrodzeń z wynikami pracy, identyfikacja pracowników z podejmowanymi działaniami i celami firmy, ciągły wzrost motywacji grupy pracowników oraz wzrost motywacji indywidualnej pracowników [Armstrong 1997, s. 255]. Innymi słowy, celem jest osiągnięcie sukcesu, zarówno organizacji, jak i jej pracowników. Miarą tego sukcesu jest z jednej strony stopień realizacji celów przedsiębiorstwa, z drugiej zaś poziom satysfakcji i zadowolenia pracowników, odzwierciedlający stopień zaspokojenia ich potrzeb [Borkowska 1985, s. 11].

Najistotniejszym elementem każdego systemu motywacyjnego są narzędzia motywowania, rozumiane jako zestaw procedur, metod, sposobów i zasad postępowania oraz rozwiązań organizacyjnych, które we właściwy, tzn. pożądany przez organizację, sposób powinny rozwiązywać problem motywowania. Najogólniej można je podzielić na trzy podstawowe kategorie: środki przymusu, środki zachęty i środki perswazji [Sekuła 2008, s. 178-182].

Narzędzia przymusu zawierają znaczny ładunek obligatoryjności połączony z zagrożeniem sankcją. Działają jednokierunkowo (pracodawca – pracownik), zmuszając pracownika do narzuconych zachowań. Regulują przede wszystkim dyscyplinę, odpowiedzialność pracownika, sposób wykonywania zadań oraz bezpieczeństwo i higienę pracy. Są ściśle powiązane z obowiązującymi w firmie normami, procedurami, przepisami i instrukcjami. Przyjmują formę rozkazów, nakazów, poleceń i zaleceń, procesów technologicznych, regulaminów, kodeksów czy zakresów obowiązków. Są bardzo łatwe do stosowania, a ich wykorzystywanie w sposób nadmierne może prowadzić do osłabienia motywacji pracowników.

---

klientów spożywających posiłki na miejscu, jak i sprzedaż detaliczną na wynos. Firma nie wyraziła jednak zgodny na podanie nazwy.



Narzędzia zachęty mają do spełnienia funkcje pobudzającą i wzmacniającą. Wśród środków o charakterze materialnym wyróżnia się narzędzia płacowe oraz pozapłacowe (np. nagrody rzeczowe); do niematerialnych należą m.in. awanse i rozwój zawodowy. Narzędzia te zwiększają zainteresowanie pracą, pobudzają aktywność i chęć osiągnięcia coraz lepszych efektów, służą jako środek modyfikacji i kształtowania pożądanych zachowań i wzorców.

Środki perswazji nie wiążą się wprost ani z nagrodami, ani z karami – dopełniają pozostałe narzędzia. Najczęściej stosowany jest współudział pracowników w zarządzaniu, zwykle przyjmujący formę negocjacji, konsultacji czy referendum obejmujących wszystkich pracowników lub ich przedstawicieli w trakcie planowania istotnych zmian w firmie (np. zmiany profilu działalności).

### **3. Narzędzia finansowe motywowania pracowników**

Bodźce finansowe są podstawowym narzędziem służącym do motywowania zatrudnionego personelu. Zasady wynagradzania w badanym przedsiębiorstwie turystycznym są jasno sprecyzowane i stałe, co w znacznym stopniu daje pracownikom poczucie bezpieczeństwa i stabilizację dochodów finansowych. Systemy naliczania płac są zróżnicowane w zależności od stanowisk zajmowanych przez pracowników. Nie ma bezpośredniego związku między formalnym wykształceniem a zajmowanym stanowiskiem, a co za tym idzie – z wysokością osiągniętych dochodów. W restauracjach badanej sieci brane są pod uwagę przede wszystkim doświadczenie w zawodzie związane ze stażem pracy, umiejętności oraz sposób wykonywania pracy i wywiązywania się z nałożonych obowiązków.

Podstawą naliczania wysokości zarobków wszystkich pracowników, z wyjątkiem kadry menedżerskiej, jest stawka godzinowa przemnożona przez czas faktycznie przepracowany. Niektóre grupy pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie, bezpośrednio związane z obsługą klientów (kelnerzy), objęte są systemem napiwkowym i dlatego pracują za minimalną stawkę godzinową. Po zakończeniu zmiany i podliczeniu wszystkich napiwków każdy z kelnerów rozlicza się z wszystkimi pracującymi na tej samej zmianie. Na codzienny zarobek barmanów składa się procentowy odpis od wszystkich kelnerów, z którymi pracowali danego dnia. Wszystkie pieniądze są rozliczane zaraz po zakończeniu zmiany przez samych pracowników, deponowane imiennie i odbierane zwykle przy rozpoczęciu pracy następnego dnia. Barmani również sami zarabiają na napiwki (którymi z nikim się nie dzielą), obsługując klientów w barze. Pozostali pracownicy przedsiębiorstwa są zatrudnieni w takim samym systemie godzinowo-zmianowym, ale za ustaloną stawkę, bez udziału w napiwkach. Wysokość stawek pracowników na tych samych stanowiskach jest jednak zróżnicowana, co wynika z doświadczenia zawodowego, umiejętności oraz zaangażowania.

W systemie wynagrodzeń odmiennie traktowana jest grupa menedżerów. Ich pensja nie jest obliczana według stawki godzinowej. Są zatrudnieni na podstawie

kontraktów i mają ustaloną miesięczną pensję, a ponadto raz na trzy miesiące dostają premię. Na jej wysokość wpływają, mające taką samą wagę, elementy, takie jak: raport „tajemniczego klienta”, sposoby i skuteczność motywowania podległych pracowników, tworzenie zgranego, chętnie i efektywnie współpracującego zespołu oraz stopień realizacji prognozowanego poziomu sprzedaży.

Kolejnym narzędziem motywowania o charakterze finansowym, poza wynagrodzeniem zasadniczym, jest udział pracodawcy w opłatach za dodatkowy pakiet medyczny pracowników. Przedsiębiorstwo współpracuje z wybraną firmą i wszystkim pracownikom, którzy właśnie z nią zawrą umowę, refunduje część ponoszonych kosztów, różnicując to w zależności od stażu pracy w firmie, motywując w ten sposób do dłuższego wiązania się zawodowego z organizacją.

Przedsiębiorstwo gastronomiczne wprowadziło także rozbudowany system różnych zniżek i kart rabatowych przysługujących wszystkim pracownikom, co stanowi kolejne, ważne narzędzie motywowania personelu. Wachlarz i wartość tych profitów w przypadku kadry kierowniczej zdecydowanie różni się na korzyść od reszty personelu, ale i tak są one postrzegane przez szeregowych pracowników jako pożądane i atrakcyjne narzędzia motywowania.

Każdy z zatrudnionych w trakcie swojej zmiany ma prawo do posiłku w restauracji za cenę równoważną połowie wartości rachunku. Taka sama zniżka obowiązuje, gdy pracownik przychodzi do restauracji jako gość w dniu wolnym od pracy. Dotyczy to nie tylko macierzystego lokalu, ale całej sieci (za okazaniem dowodu wypłaty ostatniego wynagrodzenia). Menedżerom w trakcie pracy przysługuje również darmowy posiłek. Ponadto każdy menedżer zaraz po mianowaniu na to stanowisko otrzymuje specjalną kartę upoważniającą do zniżek we wszystkich restauracjach sieci w czasie wolnym od pracy w wysokości: 100% zniżki na posiłek dla niego i najbliższej rodziny (współmałżonek, dzieci), a w przypadku posiłku ze znajomymi (4-5 osób) menedżer ma 100% upustu, a osoby mu towarzyszące 50%.

Kierownictwo przedsiębiorstwa jako narzędzie wzmacniające czy podtrzymujące motywację personelu dość często wykorzystuje także formę konkursu. Regularnie, co miesiąc organizowany jest konkurs na najlepszego pracownika (oceniანი są wszyscy, z wyjątkiem menedżerów). Zwycięzca, poza innymi profitami o charakterze niematerialnym, otrzymuje kartę podarunkową do zrealizowania w dowolnym czasie w całej sieci restauracji. Podobną kartę, ale o wyższej wartości, otrzymuje też pracownik roku. W trakcie zmian często ogłaszane są też konkursy dla kelnerów dotyczące wyników sprzedaży wybranej potrawy. Odbywa się to w sytuacjach, gdy istnieje obawa, że nadmiar zgromadzonych produktów może się zmarnować. Nagrodą są karty podarunkowe na określoną kwotę przeznaczone na stołowanie w restauracji.

Menedżerowie, których premia w znacznym stopniu uzależniona jest od zewnętrznej oceny pracy podległego im personelu i wielkości sprzedaży (na którą mają znaczący wpływ), starają się na różne sposoby motywować pracowników do jak najlepszej pracy. Jednym z nich jest uznaniowe przyznawanie kart podarunkowych, których określoną pulę mogą rozdysponować. Są to wyróżnienia leżące tylko w ge-

stii menedżerów, a odbierane przez personel jako docenienie bieżącego wkładu pracy pracownika.

Analizowane przedsiębiorstwo dopracowało się relatywnie stałego zespołu pracowników. Stabilność zatrudnienia wyszkolonej kadry jest elementem istotnym z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstwa, więc kierownictwo stara się w sposób szczególnie uhonorować pracowników legitymujących się dłuższym stażem pracy. W związku z tym, niezależnie od innych działań stabilizujących zatrudnienie, wprowadzono zasadę, że każda osoba zatrudniona przez dłużej niż pięć lat, niezależnie od zajmowanego stanowiska, otrzymuje firmową kartę Gold upoważniającą pracownika wraz z osobą towarzyszącą do bezterminowej, Nielimitowanej 50% zniżki na posiłki w całej sieci restauracji. Gdy posiadacz karty zaprasza dwie osoby, zniżka wynosi 45%, gdy zaś trzy – 40%. Stosowane narzędzia finansowe motywowania syntetycznie przedstawia tabela 1.

**Tabela 1.** Narzędzia finansowe motywowania pracowników

Narzędzia	Stanowisko			
	Kelner	Barman	Kucharz	Menedżer
Stawka godzinowa	Tak	Tak	Tak	Nie
Napiwki	Tak	Tak	Nie	Nie
Odpis od utargu kelnerów	Nie	Tak	Nie	Nie
Stała pensja	Nie	Nie	Nie	Tak
Premia	Nie	Nie	Nie	Tak
Pakiet medyczny	Tak	Tak	Tak	Tak
Karty rabatowe	Tak	Tak	Tak	Tak
Posiłek za 50% rachunku	Tak	Tak	Tak	Tak
Zniżka w restauracjach sieci	Nie	Nie	Nie	Tak
Karta podarunkowa	Tak	Tak	Tak	Nie
Karta Gold	Tak	Tak	Tak	Tak

Źródło: opracowanie własne, na podstawie przeprowadzonych badań.

Praca w sektorze usług, do którego należy gastronomia, jest nierozzerwalnie związana z bezpośrednim kontaktem z klientem. Niezależnie od cech osobowych predestynujących do pracy z ludźmi, wszyscy menedżerowie są oddelegowywani na obowiązkowe, finansowane przez przedsiębiorstwo szkolenia, obejmujące wiedzę teoretyczną i praktyczne umiejętności z zakresu motywowania (siebie i personelu), rozwiązywania konfliktów, radzenia sobie na co dzień z „trudnymi” klientami i pracownikami, logistyki pracy w restauracji itp.

#### 4. Narzędzia pozafinansowe motywowania pracowników

W badanym przedsiębiorstwie stosowane są też szeroko narzędzia motywowania o charakterze niefinansowym. Należy do nich przede wszystkim system awansowania. Kryteria przesuwania pracowników na wyższe stanowiska są precyzyjnie określone. Podstawowym założeniem jest danie możliwości awansowania już zatrudnionym pracownikom. Regułą jest, że wakaty obejmują w pierwszej kolejności osoby związane z przedsiębiorstwem przez określony czas (zróżnicowany w zależności od stanowiska). W związku z tym chętni na bieżąco są przesuwanie do różnych działów, co stwarza im możliwość dogłębnego praktycznego poznania specyfiki poszczególnych odcinków pracy w restauracji i daje szansę na zdobycie nowych kwalifikacji.

Przeniesienie pracownika na wyższe stanowisko to nie tylko podwyższenie jego zarobków, ale przede wszystkim zaspokojenie jego potrzeby docenienia i uznania, a także władzy, gdy awans wiąże się z objęciem stanowiska kierowniczego. Potrzeba prestiżu i realna możliwość jej zaspokojenia są bardzo silnym narzędziem motywującym do wydajniejszej i lepiej zorganizowanej pracy.

Praca w przedsiębiorstwie odbywa się w systemie zmianowym. Ustalanie grafików leży w zakresie obowiązków menedżerów. Zasadą przyjętą we wszystkich restauracjach jest ustalanie czasu pracy w sposób jak najbardziej dogodny dla pracowników. Im dłuższy staż ma pracownik w restauracji, tym ma większą możliwość wyboru dogodnego dla siebie czasu pracy (np. praca na bardziej dochodowych zmianach). Jeżeli pracownik zgłosi taką potrzebę, to kierownictwo daje mu możliwość zarobienia dodatkowych pieniędzy, zezwalając na przejmowanie zmian od innych pracowników na tym samym stanowisku, z zastrzeżeniem nieprzekraczania maksymalnego dopuszczalnego limitu przepracowanych godzin.

Menedżerowie nie stawiają żadnych przeszkód, gdy pracownicy chcą dokonywać korekt już ustalonych grafików. Warunkiem jest samodzielne znalezienie odpowiedniej osoby na zastępstwo i jej zgoda na to. To udogodnienie jest bardzo cenione przez pracowników z uwagi na niespodziewane sytuacje losowe, jak również w przypadku chęci dłuższego odpoczynku.

Kierownictwo przedsiębiorstwa przywiązuje dużą wagę do zintegrowania personelu i podejmuje w tym celu liczne inicjatywy. Przykładem może być piknik, odbywający się najczęściej w plenerze. Organizacją zajmują się menedżerowie (szeregowi pracownicy, niezależnie od stanowiska, są traktowani jak goście), którzy przygotowują obfity poczęstunek. Posiłek połączony jest zwykle z różnymi grami, konkursami i zabawami. Ponadto co jakiś czas organizowane jest wspólne wyjście do kręgielni.

Poza wymienionymi narzędziami wpływającymi na motywację pracowników przedsiębiorstwo podejmuje wiele innych działań, których zadaniem jest przede wszystkim stworzenie przyjaznej atmosfery pracy i zbudowanie zgranego zespołu, składającego się z zyczliwych ludzi, chętnych do współpracy i niesienia sobie pomocy.

Jednym ze stałych zwyczajów jest świętowanie dnia urodzin pracowników. Jubilat właściwego dnia w trakcie swojej zmiany zostaje uhonorowany kawałkiem tortu ze świeczką i chóralnym odśpiewaniem piosenki urodzinowej przez wszystkich obecnych w pracy menedżerów i pracowników. Zdaniem pracowników takie symboliczne dostrzeżenie jednostkowego pracownika jest bardzo miłym akcentem i istotnie wpływa na stosunek do pracodawcy oraz motywuje personel do lepszej pracy.

Ponieważ ani kucharze, ani inni pracownicy kuchni nie otrzymują żadnych dodatkowych bonusów, menedżer kuchni dwa razy w tygodniu typuje osoby, które wyróżniły się na tle innych pracowników, np. wyjątkowo dobrze i wydajnie pracowały czy pomagały innym. Takim wybranym pracownikom przysługuje w danym dniu darmowy obiad lub lunch.

Pracownik miesiąca, poza nagrodą o charakterze finansowym, otrzymuje również dyplom podpisany przez wszystkich menedżerów danej restauracji. Zwycięzca konkursu na pracownika roku przysługuje podobne wyróżnienie (ale nagroda pieniężna jest wyższa). Ponadto informacja o najlepszych pracownikach zostaje podana do wiadomości innym zatrudnionym.

Pracownicy mogą też zaprosić na posiłek do miejsca pracy swoją rodzinę. Wtedy zawsze do stolika podchodzi menedżer, rozmawia, zwykle chwali pracownika i prawie zawsze całą rodzinę częstuje deserem. Jest to jeden ze zwyczajów, który niewiele kosztuje kierownictwo, a wpływa na atmosferę i pozytywny stosunek do pracodawcy.

Każdy z pracowników zobowiązany jest do spełniania wielu wymogów o charakterze ogólnym, niezwiązanych z konkretnym stanowiskiem pracy – standardów reprezentatywnych dla przedsiębiorstwa. Bardzo często menedżerowie organizują konkursy z tym związane. W trakcie konkursu, gdy ktokolwiek wyróżni się zachowaniem w stosunku do gości lub współpracowników, otrzymuje od menedżera imienny bilet loteryjny, który pod koniec swojej zmiany wrzuca do specjalnego pojemnika. Po zakończeniu konkursu menedżerowie losują 10 biletów, których właściciele otrzymują rozmaite nagrody (np. bilety do kina). Jest to jeden ze sposobów motywowania pracowników do osiągnięcia jak najwyższej jakości pracy i usług świadczonych klientom. Wspomniany konkurs jest kolejnym relatywnie prostym sposobem skutecznego motywowania pracowników.

## 5. Podsumowanie

Konstruując narzędzia motywowania, należy zawsze brać pod uwagę oczekiwania pracowników. Specyfika przedsiębiorstwa turystycznego typu gastronomicznego jako miejsca pracy powoduje, że od pracowników oczekuje się rzetelnego wykonywania obowiązków, przestrzegania regulaminu oraz dyscypliny pracy, a także dbania o atmosferę i dobre stosunki międzyludzkie. Należy jednak pamiętać, że stosowane narzędzia nie są czymś stałym. W przyszłości będą zapewne musiały ulec modyfikacji zarówno z powodu zmian w otoczeniu konkurencyjnym, jak i ewolucji potrzeb,

zachowań pracowników oraz zmniejszającego się stopnia reakcji na dotychczasowe narzędzia motywacyjne.

## Literatura

- Armstrong M., *Jak być lepszym menedżerem*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1997.
- Borkowska S., *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985.
- Borkowska S., *Motywacja i motywowanie*, PWN, Warszawa 2006.
- Karaś R., *Teorie motywacji w zarządzaniu*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2003.
- Kopertyńska M.W., *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo PLACET, Warszawa 2008.
- Listwan T. (red.), *Słownik zarządzania kadrami*, C.H. BECK, Warszawa 2005.
- Molenda M., Banasik W., *Motywowanie pracowników w mikroprzedsiębiorstwach turystycznych*, „Ekonomiczne Problemy Usług” 2008, nr 19.
- Padzik K., *Leksykon HRM. Podstawowe pojęcia z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi*, C.H.BECK, Warszawa 2002.
- Sekuła Z., *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, PWN, Warszawa 2008.

## TOOLS FOR MOTIVATING EMPLOYEES IN A GASTRONOMIC COMPANY

**Summary:** The article presents the rules of motivating employees in a gastronomic company. The first part focuses on explaining theoretical notions concerning motivating employees. The next part of the article describes financial tools for motivating the staff, such as basic salary, insurances and discounts, discount cards and gifts. The final part includes the description of non-financial tools – promotions and professional development, time management and working conditions, occasional and integration events.

**Keywords:** motivating, motivational tools, gastronomic company.