

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

**Filozofická fakulta
Katedra sociológie a andragogiky**

Študijný odbor: Andragogika v profilácií na personálny management

**Riadenie a motivovanie zamestnancov v kaviarňach a baroch,
zameraných na organizovanie kultúrnych podujatí**

***Personal management and motivation in cafes and bars oriented in organization of
cultural events***

Záverečná bakalárska práca

***Vedúci bakalárskej práce:
Autor:***

***PhDr. Veronika Gígalová
Róbert Hromják***

Bratislava 2011

Vyhlasenie

Vyhlasujem, že záverečnú bakalársku prácu „Riadenie a motivácia personálu barov a kaviarní zameraných na organizovanie kultúrnych podujatí“ som vypracoval samostatne s použitím uvedenej literatúry.

.....
Róbert Hromják

Osobné poďakovanie

Za odborné vedenie pri vypracovaní mojej záverečnej bakalárskej práce ďakujem predovšetkým môjmu školiteľovi PhDr. Veronike Gigalovej ako aj konzultácii s vedením, personálom a prostredím kafe scherz.

ANOTÁCIA

Cieľom záverečnej bakalárskej práce je opis pracovného prostredia vo vzťahu k personálu v barovom a kaviarenskom prostredí kafe scherz s podporou organizovania kultúrnych akcií. Priblížením vzťahu zákazník, personál, majiteľ a zúčastnenými umeleckými a politickými koordinátormi, pripisujem dôraz na dôsledný priebeh a kolobeh pôsobenia na kultúrnom zázemí pôsobenia Slovenskej barovej a kaviarenskej spoločnosti.

ANNOTATION

The aim of the final bachelor thesis is the description of the working environment in relation with the staff in the bar and café environment of Scherz café with the support of various cultural events organization. I stress the consistent course and flow of its activities within the cultural activities of the Slovak bar and café companies by focusing on the relations between customer, staff, owner and concerned cultural and political coordinators.

OBSAH

<i>ANOTÁCIA</i>	4
<i>ANNOTATION</i>	4
<i>Úvod</i>	6
1. Kultúra podniku	8
1.1 <i>Vytváranie Identity a imidž organizácie</i>	9
1.2 <i>Vplyv majiteľa kafe scherz na kultúrne podujatia</i>	12
1.3 <i>Kultúrne podujatia v kafe scherz</i>	12
1.4 <i>Zamestnanci kafe scherz a podniková kultúra</i>	13
1.5 <i>Zdieľanie kultúry podniku zamestnancom</i>	15
1.6 <i>Etiketa a bontón, vzťah personál – zákazník</i>	18
2. Motivácia k práci	19
2.1 <i>Motivácia</i>	20
2.2 <i>Motivácia a peniaze</i>	21
2.3 <i>Pracovná spokojnosť</i>	24
2.4 <i>Spoločenské uznanie</i>	25
3. Výber zamestnancov	27
3.1 <i>Kritéria pracovného miesta</i>	28
3.2 <i>Kritéria výberu pracovníkov – prediktory výkonu</i>	29
3.3 <i>Výberový rozhovor</i>	32
3.4 <i>Príjem zamestnancov a adaptácia</i>	34
3.5 <i>Partnerstvo medzi zamestnancom a zamestnávateľom</i>	36
4. Riadenie	37
4.1 <i>Kooperačná stratégia v podnikateľskom prostredí</i>	38
4.2 <i>Riadenie ľudského kapitálu</i>	39
4.3 <i>Riadenie tímovej práce</i>	41
4.4 <i>Riadenie výkonu</i>	42
4.5 <i>Možný vyplývajúci efekt z prostredia baru a kaviarne</i>	44
5. Kultúra podniku v pracovnom prostredí	45
6. Motivácia, výber a riadenie personálu a vzťah k zákazníkom	45
7. Pracovné prostredie kaviarne scherz	46
8. Efektívne etablovanie podniku v oblasti kultúrnych aktivít	46
<i>Záver</i>	47
<i>Zoznam použitej literatúry</i>	48

Úvod

Rôznorodosť kultúr barových a kaviarenských spoločností nasvedčuje kvalite personálu pri riadení, s motiváciou k perspektívnemu organizovaniu kultúrnych podujatí počas priebehu i vbežnej prevádzke systému riadenia podniku.

Kultúra podniku zohráva dôležitú úlohu hlavne pre zákazníkov navštevujúcich kaviarenské spoločnosť, no na jej vytváraní sa podieľa personál spolu s majiteľom podniku a účastníkmi kultúrnych a edukačne diskusných večerov s cieľom uspokojiť klientelu. Meno podniku vytvára ako samotný majiteľ, tak aj personál v svojom pracovnom i mimopracovnom čase a samozrejme v najväčšej miere samotné organizované kultúrne podujatia. Pracovné vzťahy sú preto dôležitým faktorom eliminovania nežiadúcich odoziev od klientely, od ktorej je požadované taktiež dodržiavanie bontónu a etikety.

Samotné kultúrne podujatie je motívom k pracovnej činnosti zamestnanca v takomto prostredí. Komunikácia so zamestnancom je dôležitá pre pracovnú činnosť. Samozrejme najväčším motivátorom každého zamestnanca sú peniaze, však i ohodnotenie finančným zabezpečením pre kvalitný život personálu môže byť pre zamestnanca kreativitou k vytvoreniu a zefektívneniu pracovného prostredia, môže mať za následok formálne i neformálne ohodnotenie.

S pravidla v kaviarenskom prostredí, výber zamestnanca pozostáva v osobnom pohovore medzi majiteľom a záujemcom o pracovnú pozíciu. So vzťahom ku kultúre nadobúda účinnosť že zamestnanec môže byť spokojný v takomto prostredí, avšak je dôležité aby spĺňal i všetky potrebné kritériá k hladkému priebehu v pracovnej činnosti. Následne adaptáciou v pracovnom prostredí je možné konštatovať etablovanie sa pracovnom tíme.

S riadením personálu majiteľom kaviarne je spojené dodržiavanie etikety od zamestnanca k motivácii pre zákazníka. Na základe stratégie podniku pri riadení je podstatné poznať podnikateľské prostredie. Podporou vedenia vo vzťahoch na pracovisku u jednotlivca ako aj spoločného zdieľania pracovného uspokojenia a spolupráce v tíme, za dosiahnutím efektu perspektívneho výkonu sa kultúra podniku, meno podniku a imidž podniku dostáva za hranicu úspešnosti.

Kultúrne cítenie pre zamestnanca v barovom a kaviarenskom prostredí s činnosťou kultúrnych aktivít je dôležitým faktorom pre etablovanie sa a perspektívnym motivátorom k vzťahom súvisiacim s výkonom pracovnej činnosti. Riadenie preto podporuje vzťahy na pracovisku ako aj samotnú činnosť súvisiacu s priebehom systému riadenia samotného podniku.

1.Kultúra podniku

„Na hlbšie poznanie podnikovej kultúry je potrebné zaoberať sa systémom hodnôt, princípov, pravidiel a štandardov, ktoré zamestnanci skutočne akceptovali a prejavujú sa napríklad v ich lojalite k podniku, vo vzťahu k zákazníkom na základe etikety a bontónu.“¹

Pod kultúrnym podujatím z andragogického pohľadu môžeme rozumieť formu vzdelávania či prednášok v jednotlivých baroch alebo kaviarňach, po ktorom nasleduje príkladne hudobná produkcia interpreta (hudobnej skupiny, dj), pre uvoľnenie atmosféry a voľný priebeh diskusie medzi zúčastnenými.

Kultúrne smery v baroch a kaviarňach zamerané na podporu a prezentáciu výtvarného umenia, hudobnej scény, diskusných platforiem, prípadne presahovanie do alternatívnych prejavov rôznych foriem súčasnej subkultúry, formujú kultúrne a spoločenské povedomie verejnosti. Kultúrne podujatia sú rôzneho druhu, ako aj pre rôznu vekovú, či záujmovú skupinu ľudí. Každý bar alebo kaviareň je zameraný na svoj špecifický okruh kultúrnych podujatí, čím vyznačuje návštevnosť jednotlivých záujmových skupín medzi ktoré patrí napríklad aj recitáciou kolážnych básní.

Podľa Armstronga kultúra organizácie alebo podniková kultúra predstavuje sústavu hodnôt, noriem, presvedčení, postojov ktoré určujú spôsob chovania a jednaní ľudí a spôsoby vykonávania práce.²

Kultúra vytvára výnimočnosť každej subkultúry jednotlivého regiónu, štát sám obsahuje prvky kultúry ktoré podporou a organizovaním odborných diskusií, divadelných predstavení, koncertov a umeleckých vernisáží organizujúcich aj v kafe scherz. Obnáša to prípravu a vytvorenie pozícií jednotlivých pracovných zaradení. Každá pracovná pozícia je informovaná o programe majiteľom ako prevádzkarom. Zameraním kultúrneho pôžitku je takzvaná výnimočnosť pracovných pozícií.

¹ cit. Kachaňáková, A, Organizačná kultúra, Bratislava:lura Edition spol. s r.o., 2010, s.181

² Armstrong, M, Řízení lidských zdrojů, Praha:Grada Publishing, 2007

1.1 Vytváranie Identity a imidž organizácie

Podľa Kachaňákovvej súhrn spôsobov, ktorými sa podnik prezentuje na účely svojho spoznania a odlíšenia od ostatných, možno nazvať identita podniku. Je výrazne ovplyvňovaná silou, jasne definovanou a prezentovanou organizačnou kultúrou. Dojem, akým organizácia pôsobí, respektíve to, čo v konečnom dôsledku vníma vonkajšie okolie, sa zvykne označovať ako imidž organizácie. Tieto faktory sa stávajú významným prvkom a predpokladom úspešného pôsobenia každého podniku.³

Každý podnik má svoju kultúru. Na základe rôznorodosti kultúr jednotlivých podnikov si zákazník vyberá ten, ktorý je jemu najviac vyhovujúci. Možnosť podoby kultúr jednotlivých barov a kaviarní dáva zákazníkovi na výber podľa ceny, kultúrneho podujatia, úrovne vybavenosti, či v konečnom dôsledku poskytovaných službách v podniku. Kafe scherz má konvergenciu ku kultúrnym podujatiam zameranými na podporu umeleckej činnosti, je to preto vyhľadávaným podnikom umelcov.

„V súvislosti s charakteristikou identity sa používa aj pojem „osobnosť podniku“, ktorým sa vyjadruje, že tak ako neexistujú dve rovnaké osobnosti ľudí, neexistujú ani dve rovnaké organizácie.“⁴

Spôsobom identity organizácie je možné vnímať aj ako, odlišnosť organizovania kultúrnych podujatí na základe špecifikovaného okruhu a výberu interpretov. Spôsobom organizovania a nadobudnutia správneho priebehu kultúrneho podujatia, sa dostáva z vonkajšieho prostredia spätná väzba vo forme mena podniku alebo imidžu podniku.

³ Kachaňáková, A, Organizačná kultúra, Bratislava:lura Edition spol. s r.o., 2010

⁴cit. Kachaňáková, A, Organizačná kultúra, Bratislava:lura Edition spol. s r.o., 2010, s.99

Podľa Kachaňákovvej identita ako nástroj strategického manažmentu a marketingu by mala byť výrazom charakteru organizácie, dávať svetu najavo kto fakticky je, čo robí, ako to robí a čo chce docieľiť. Podnik sa teda snaží o vytvorenie integrovaného, individuálneho, identického, pre podnik typického obrazu, ktorý zodpovedá jeho cieľom. Základom vývoja úspešného programu identity organizácie je vízia. Je výsledkom schopnosti poskladať celistvý obraz budúceho tvaru podnikania z množstva zdanlivo bezvýznamných, navzájom nesúvisiacich protirečivých signálov identifikácie začatia budúcich trendov, ktoré zakladajú zmenu v rôznych častiach podnikateľského sveta. Dobrá vízia usmerňuje, inšpiruje, aktivizuje a motivuje.⁵

„Zamestnanci ovplyvňujú imidž organizácie predovšetkým svojim správaním a vzťahom k spoločnosti. Aby toto správanie bolo v súlade s cieľmi organizácie, využívajú sa na to rôzne činnosti systému personálneho manažmentu (najmä motivácia zamestnancov prostredníctvom rôznych stimulačných nástrojov) a takisto organizačná kultúra, ktorá prostredníctvom prijatých noriem, štandardov, zvykov, mýtov a rituálov vedie ľudí k určitému správaniu.“⁶

Zásadným komunikačným faktorom, ktorým zamestnanec vytvára istú formu identity či imidžu organizácie, je priama komunikácia so zákazníkom. Formou zdvorilostného oslovenia a následne úsmevom odprezentovanej obsluhy, je vo vyspelých štátoch samozrejmosťou, s dôsledkom zanechania pozitívnej stopy v zákazníkovi. Vytváraný imidž organizácie ktorý podnik neustále nadobúda je potrebné formovať v spôsobe komunikácie.

Kachaňáková uvádza, že k vytváraniu identity organizácie, je podstatné využívať všetky komunikačné prostriedky. V zameraní k vlastným zamestnancom, formovaním vedomia „my naša organizácia“. Výsledkom by mal byť pozitívny dosah na integráciu sociálneho systému organizácie ako významnej organizačnej kultúry. Využitím komunikácie vo vzťahu k vonkajšiemu okoliu, so zameraním najmä na konzumentov, obchodných partnerov a zákazníkov s cieľom informovania o produktoch poskytovaných v podniku ako i informovanosti o organizovaných kultúrnych podujatiach v podniku.⁷

⁵ Kachaňáková, A, Organizačná kultúra, Bratislava:lura Edition spol. s r.o., 2010

⁶cit. Kachaňáková, A, Organizačná kultúra, Bratislava:lura Edition spol. s r.o., 2010, s.97

⁷ Kachaňáková, A, Organizačná kultúra, Bratislava:lura Edition spol. s r.o., 2010

Každé kultúrne podujatie vyžaduje zabezpečiť program, adekvátnou požadovanou formou propagácie. Kafe Scherz má kultúrny program propagovaný majiteľom na stránkach facebooku a záujmom majiteľa je tiež oboznámiť v kaviarni propagačným materiálom o programe v kaviarni a podobne zameraných akciách v okolí kaviarne, či v meste Bratislava.

„Každá organizácia má svoju špecifickú kultúru, ktorá je ako komplex hodnôt, postojov, noriem, zvykov, správania sa jedinečná. Predstavuje širokú základňu personálneho manažmentu a zároveň aj východisko budovania identity organizácie.“⁸

Kachaňáková uvádza, že vytvorením účinného public relations predpokladá podnik zaangažovanie odborníkov, ktorí na základe analýzy imidžu organizácie vyprofilujú ciele public relations, zrealizujú plán a napokon vyhodnotia účinnosť na základe zmien, ktoré nastali vo verejnej mienke o organizácii. Public relations by mali vyúsťovať do vzájomného porozumenia a zlepšenia vzťahov, keďže verejnosť sa rozhoduje na základe vzťahov a emócií. Aktivita public relations je orientovaná jednak na aktivity vedené do organizácie, i aktivity zamerané na verejnosť.⁹

Pojem kultúrne podujatie a kultúra podniku má veľký súvis, na základe mena podniku a návštevnosti ktorú vytvárajú zákazníci podniku. Veľmi dôležitými faktormi v sú taktiež zamestnanci ktorý sa vo veľkom podiele pričiňujú k tvorbe mena podniku na základe vedenia a zamerania kultúrnych podujatí si vytvárajú vlastnú klientelu.

⁸ cit. Kachaňáková, A, Organizačná kultúra, Bratislava:lura Edition spol. s r.o., 2010, s.94

⁹ Kachaňáková, A, Organizačná kultúra, Bratislava:lura Edition spol. s r.o., 2010

1.2 Vplyv majiteľa kafe scherz na kultúrne podujatia

Majiteľ kafe scherz alebo vlastník, má predstavu o kultúre podniku, ktorá sa podľa svojich predstáv vytvára a prispôsobuje pracovníkov ktorý v konečnom poznaní po dosiahnutí výsledku vytvárajú kultúru podniku.

Vo vzťahu ku kultúre má kafe scherz záujem o multikultúrny záber vo všetkých žánroch kultúrneho spectra s inšpiráciou majiteľa kaviarne pri výbere jednotlivých umelcov.

S kultúrnym podujatím je spojené aj organizovanie usporiadania stolov a sedenia.

1.3 Kultúrne podujatia v kafe scherz

Podľa Amstronga sa kultúra sama vytvára a prejavuje v rôznych organizáciách rôznymi spôsobmi, nie je teda možné povedať, že jedna kultúra je lepšia ako iná, iba to, že je určitým spôsobom odlišná. Neexistuje teda nič také ako ideálna kultúra, iba existuje primeraná alebo vhodná kultúra. To znamená, že pre riadenie kultúry nemôžu platiť žiadne univerzálne predpisy, i keď existujú určité prístupy, ktoré môžu byť užitočné, ako napríklad podpora, posilnenie či zmena kultúry.¹⁰

Podľa Jaroslavy Ester Evangely ak rozoberieme charakteristiku „koncentrácie“, u umelca či koncertujúceho interpreta podieľajúceho sa na zložení introverzie a extroverzie, dlhodobé zameranie a rozhodovanie majiteľa, obozretnosť pred vplyvom zákazníka a schopnosťou sa ovládať v spôsobe zdolávania vonkajších podnetov i vnútej kontroly emócií.¹¹

Kafe scherz pripravuje v spolupráci s interpretmi prezentáciu umeleckej činnosti, odborných dialógov, divadelných art večerov a koncertov ktoré formujú kultúrne a spoločenské povedomie kultúrnej verejnosti. Kultúrne podujatia majú svojich priaznivcov, ktorý navštevujú Kafe Scherz. Je zameraná na široký orkuh kultúrnych podujatí domácich i zahraničných interpretov, čím zvyšuje návštevnosť umeleckých záujmových skupín.

¹⁰ ARMSTRONG, M, Řízení lidských zdrojů, Praha:Grada Publishing, 2007

¹¹ EVANGELU, J, E, Diagnostické metody v personalistice, Praha:Grada Publishing 2009

Prezentace příspěvku vychází z kognitivní reflexe termínu komunitní vzdělávání a záměrně se předem snaží tento pojem uchopit, analyzovat a vztahovat pouze k cílové skupině nebo oboru. Z uvedeného vyplývá, že na komunitní vzdělávání je nahlíženo komplexně prostřednictvím andragogiky (komplexně ve smyslu obecnosti celku, nikoli analytické rozpracovanosti jeho dílčích částí). Teprve po ustanovení významových a komparativních východisek, které se vztahují ke komunitnímu vzdělávání, lze přistoupit na dílčí konkretizaci, na komplexní andragogické prizma.¹²

Pod kulturním podujatím v kafe scherz z andragogického pohľadu môžeme rozumieť formu vzdelávania v odborných prednáškach na rôzne diskusné témy politicky kultúrne ladené a umelecky zamerané (prednesy poézie a prózy). Voľný priebeh diskusie pred začatím prebieha bez hudobného doprovodu a po kultúrnej interpretácii následuje sprevádzanie s hudobným repertoárom pre zúčastnených. Kultúra podniku má podnet k vzdelávaniu sa.

1.4 Zamestnanci kafe scherz a podniková kultúra

Kachaňáková uvádza, že základom každej podnikovej kultúry je pracovný potenciál. Dostatočný počet personálu vo vyhovujúcej štruktúre, ich talent vedomosti a schopnosti. Funkcie riadenia ľudských zdrojov sa môžu uplatniť ako nástroj formovania a presadzovania podnikovej kultúry.¹³

Kafe scherz má počas dňa dvoch zamestnancov, počas večerov a kultúrnych akcií zvyšuje tento počet na troch pre dostatočnú efektívnosť podávania nápojov.

Podľa Kachaňákovkej podniková kultúra predstavuje systém predpokladov, predstáv, hodnôt a noriem, ktoré sa v podniku prijali a rozvinuli a majú veľký vplyv na konanie, uvažovanie i vystupovanie zamestnancov. Navonok sa prejavuje ako forma spoločenského styku zamestnancov a zákazníkov, v spoločenských zvykoch, obyčajach, oblečení, materiálom vybavení a podobne. Základné spôsoby správania sa stávajú vzorom pre nových zamestnancov.¹⁴

¹² RYŠAVÝ. Dostupný z WWW
http://www.upol.cz/fileadmin/user_upload/Veda/AUPO/Sociologica_2010.pdf#page=209 [cit. 25. 5. 2011]

¹³ KACHAŇÁKOVÁ, A, Riadenie ľudských zdrojov, Bratislava: Sprint, 2007

¹⁴ KACHAŇÁKOVÁ, A, Riadenie ľudských zdrojov, Bratislava: Sprint, 2007

Pri zosúladení a zdieľaní kultúry podniku zamestnancom v pracovnom čase, je stotožnený zamestnanec pri pracovnom výkone efektívnejší v poskytovaných službách. Efektivita ktorá podnecuje jeho správanie ku kvalitným službám, podporuje zamestnávateľa, či dokonca motivuje v prehlbovaní kultúry podniku a dodáva jej funkčnosť.

„Nositeľmi organizačnej kultúry sú ľudia. Prečo sa stali zamestnancami organizácie, aké sú medzi nimi vzťahy, aké normy a životné princípy určujú a uznávajú, čo je podľa nich dobré a čo zlé, a všetko, čo má vplyv na organizačné normy a hodnoty, nielen odlišuje jednu organizáciu od druhej, ale určuje aj funkčnosť a životaschopnosť organizácie z hľadiska dlhodobej perspektívy.“¹⁵

„Kultúra charakterizuje život v organizácii, má tendenciu byť súčasne relatívne stabilná, a pokiaľ je už vytvorená, má tendenciu prežiť personálne zmeny a zaistiť sociálnu kontinuitu. Kultúra zahŕňa tiež interné záležitosti, ako je napríklad podpora inovácií pri prijímaní rizika a externých záležitostí, orientáciu na zákazníka na prvom mieste, alebo neetické chovanie voči konkurentom. Organizačná kultúra môže mať silný dopad na chovanie ľudí, na ich spokojnosť a výkon.“¹⁶

„Organizačná kultúra predstavuje systém predpokladov, predstáv, hodnôt a noriem, ktoré sa v organizácii prijali a rozvinuli a majú veľký vplyv na konanie, uvažovanie a vystupovanie zamestnancov.“¹⁷

Každé kultúrne podujatie vyžaduje zabezpečiť program, adekvátnou požadovanou formou propagácie. Kafe Scherz má kultúrny program propagovaný majiteľom na stránkach facebooku a záujmom majiteľa je tiež oboznámiť v kaviarni propagačným materiálom o programe v kaviarni a podobne zameraných akciách v okolí kaviarne, či v meste Bratislava.

¹⁵ cit. KACHAŇÁKOVÁ, A, Organizačná kultúra, Bratislava: Iura Edition spol. s r. o., 2010, s.11

¹⁶ cit. KOCIANOVÁ, R, Personální činnosti a metody personální práce, Praha: Grada Publishing, 2010, s.18

¹⁷ cit. KACHAŇÁKOVÁ, A, Organizačná kultúra, Bratislava: Iura Edition spol. s r. o., 2010, s.44

1.5 Zdieľanie kultúry podniku zamestnancom

V západnej kultúre je prvoradý zákazník a poskytnutie mu služieb, na čo najvyššej úrovni na základe kultúry jednotlivého podniku. U nás sa to neustále formuje, podnik kafe scherz však pre zákazníka vie poskytnúť, že zamestnanec je vo svojom pracovnom výkone plne stotožnený so svojou rolou.

Silná integrácia firemnej kultúry s každodenným životom zamestnancov prináša pozitívne efekty, ako: „jasný a prehľadný pohľad na podnik, menej konfliktnú komunikáciu, rýchle nájdenie riešení a rozhodnutí, málo formálnych predpisov, nižšie nároky na kontrolu, vysokú istotu a dôveru spolupracovníkov, vysokú motiváciu, nízku fluktuáciu pracovníkov, značnú identifikáciu s podnikom a lojalitu. Silná podniková kultúra môže odbúrať príčiny nespokojnosti ako aj posilňovať jej motivátory.“¹⁸

Podnik by si mal uvedomiť, že intelektuálny kapitál, čiže znalosti, by mali byť zhromažďované, chránené, archivované, dopĺňané, aktualizované a využívané. Je potrebné uistiť sa, že znalosti sú zbierané a uchované, a preto môžu byť následne použité. Efektívne riadenie podnikových znalostí je účinné iba v tom prípade, ak sa nestane len deklarovanou koncepciou, ale jeho aktívnou súčasťou sa stanú aj ľudia a ich práca, zvyky, kultúra. Znalostný manažment má viesť k tomu, aby si pracovníci vzájomne vymieňali nadobudnuté informácie a znalosti. To však vôbec nie je jednoduché. Znalosti „nosia“ ľudia vo svojich myšliach. Sú výsledkom ich vzdelania, skúseností a príležitostí a sú výsostne ich vlastníctvom, do ktorého nemôže nikto zasahovať.¹⁹

Organizačná kultúra v podnikoch sa musí riadiť pravidlom, že vzdelávanie a získavanie znalostí je nevyhnutné usmerňovať podľa potrieb podniku so snahou zosúladiť ich s osobnými cieľmi pracovníkov. Jedným zo spôsobov zdokonaľovania podnikového manažmentu dnes je projekt „učiacej sa organizácie“. Z hľadiska znalostí je potrebné vybudovať takú podnikovú kultúru, ktorá preferuje tímovú prácu a umožňuje výmenu informácií a znalostí. Pri plnení tejto úlohy môžeme naraziť na problémy v rôznych oblastiach. Tie môžu byť spôsobené pracovnými návykmi, doterajšou podnikovou kultúrou, nevhodnou komunikáciou s vedením podniku a podobne. Na prekonanie týchto problémov je nutné vysvetľovať zmysel riadenia, znalostí a jeho výhody pre pracovníkov podniku.²⁰

¹⁸ NOVÝ, I, Podniková kultúra a identita, Praha: VŠE, 1993, s.29

¹⁹ Mesároš. Dostupný z WWW <http://semafor.euke.sk/zbornik2007/pdf/mesarosP2.pdf> [cit. 25. 5. 2011].

²⁰ Mesároš. Dostupný z WWW <http://semafor.euke.sk/zbornik2007/pdf/mesarosP2.pdf> [cit. 25. 5. 2011].

Ľudia potrebujú v prvom rade vedieť, ako pracovať v tímoch a ako navzájom komunikovať. Musia pochopiť, že význam a užitočnosť informácie nespočíva v jej uchovávaní a zatajovaní pred inými, ale naopak, informácia zvyšuje svoj význam a úžitok vtedy, ak je prístupná viacerým pracovníkom. Stále pretrváva mýtus, že odovzdanie informácie, znalosti, svojho vlastného know-how môže znamenať stratu pracovného miesta.²¹

Majiteľ poskytuje informácie svojim zamestnancom a výmena informácií funguje aj medzi pracovníkmi navzájom môže byť však edukatívna. Je dôležité podať informáciu zamestnancovi a je dôležité aby zamestnanec splnil požadovanú úlohu po zdieľanej informácii.

Príčinou takého správania je do istej miery aj to, že väčšina podnikov odmeňuje pracovníkov za ich individuálny úspech a dosiahnuté výsledky, nie za tímovú spoluprácu a podporu vzájomnej výmeny znalostí. Preto si pracovníci svoje informácie a znalosti chránia a považujú ich za svoju „konkurenčnú výhodu“ oproti ostatným kolegom. Na prekonanie takéhoto, pre podnik nepriaznivo pôsobiaceho správania pracovníkov, by mohla byť aj novo vypracovaná štruktúra odmeňovania tých, ktorí informácie a znalosti „posúvajú“ ďalej.²²

V prípade tútorstva ide o vzťah medzi skúsenejším zamestnancom a nováčikom kde dochádza k individuálnemu zaškoleniu nového zamestnanca bez ohľadu na druh odbornosti. Získané vedomosti zamestnancov je potrebné komunikovať, zdieľať a odovzdávať v tíme. Pri vytváraní vhodných mechanizmov je potrebné rozlišovať vedomosti od zručností. Zručnosť je v tejto súvislosti chápaná ako uplatnená vedomosť pre blaho daného zariadenia a pre prospech všetkých zamestnancov a podnik.²³

²¹ Mesároš. Dostupný z WWW <http://semafor.euke.sk/zbornik2007/pdf/mesarosP2.pdf> [cit. 25. 5. 2011].

²² Mesároš. Dostupný z WWW <http://semafor.euke.sk/zbornik2007/pdf/mesarosP2.pdf> [cit. 25. 5. 2011].

²³ Neznámy autor, Dostupný z WWW

http://www.vucke.sk/APIR/sk/Urad_KSK/Cinnosti_KSK/Kultura/KoncepcneMaterialy/Documents/strategia_vizia_kutura_2.pdf [cit. 25. 5. 2011].

Podľa Kachaňákovvej, jadro podnikovej kultúry tvoria predstavy a východiská. Subjektívne podniková kultúra predstavuje vlastnú históriu podniku a jej vodcov, vlastné cesty prístupu k problémom a riadeniu aktivít, vlastné štýlyriadenia, vlastnú atmosféru. Z toho vyplýva rozdiel medzi na pohľad rovnakými podnikými kultúrami. Cieľom podnikovej kultúry je dosiahnuť, aby sa zamestnanci osobne identifikovali s takou činnosťou podniku, ktorá smeruje k jeho prosperite a šíreniu dobrého mena. To znamená, že podnikuovú kultúru cieľavedome možno využiť na realizáciu podnikových cieľov. Ak sa hovorí o podnikovej kultúre predpokladá sa silná podniková kultúra. Pri využití podnikom silnej podnikovej kultúry, musí tato kultúra vychádzať z poslania a funkcie podniku.²⁴

Podľa Kachaňákovvej základné spôsoby správania ovplyvnené spoločnými zásadami, pravidlami, smermi konania sa stávajú vzorom pre nových zamestnancov (napríklad podnik preferuje maximálnu serióznosť voči zákazníkom a túto hodnotu prezentuje aj navonok v rôznych prejavoch a spôsoboch pri organizoví kultúrneho odprezentovania umelca). Jednotlivé zložky adaptačného procesu (pracovná adaptácia, sociálna adaptácia a adaptácia na podnikovú kultúru) sa vzájomne prelínajú a ovplyvňujú.²⁵

Podnik by si mal uvedomiť, že intelektuálny kapitál, čiže znalosti, by mali byť zhromažďované, chránené, archivované, dopĺňané, aktualizované a využívané. Je potrebné uistiť sa, že znalosti sú zbierané a uchované, a preto môžu byť následne použité. Efektívne riadenie podnikových znalostí je účinné iba v tom prípade, ak sa nestane len deklarovanou koncepciou, ale jeho aktívnou súčasťou sa stanú aj ľudia a ich práca, zvyky, kultúra. Znalostný manažment má viesť k tomu, aby si pracovníci vzájomne vymieňali nadobudnuté informácie a znalosti. To však vôbec nie je jednoduché. Znalosti „nosia“ ľudia vo svojich myšliach. Sú výsledkom ich vzdelania, skúseností a príležitostí a sú výsostne ich vlastníctvom, do ktorého nemôže nikto zasahovať.²⁶

²⁴ KACHAŇÁKOVÁ, A, Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava: Sprint, 2007

²⁵ KACHAŇÁKOVÁ, A, Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava: Sprint, 2007

²⁶ Mesároš. Dostupný z WWW <http://semafor.euke.sk/zbornik2007/pdf/mesarosP2.pdf> [cit. 25. 5. 2011].

1.6 Etiketa a bontón, vzťah personál – zákazník

Podľa Georga Incze schopnosť odhadnúť situáciu momentom významným v kafe scherz súčasne pri dokonalých zvládnutiach pravidiel bontónu.²⁷

Dôležitým zvládnutím etikety je podávanie nápojov vhodne jednotlivo pre každý nápoj použitím vhodného pohára. Whiskové poháre sú z masívneho skla nižšie rôznych tvarov, koktejlové poháre a miešané nápoje sú z masívneho skla a sú vyššie ako whiskové poháre, vínové poháre a poháre na šampanské sú na stopke, koňakové taktiež no nižšie. Medzi používané poháre patria taktiež poháre na tvrdý alkohol ktoré sú najmenšie zo všetkých pohároch v objeme 0,04cl. Medzi najčastejšie používané nápoje patrí pívový pohár ktorý má objem 0,5l priradený k značke dodávateľa piva.

Štýl kultúry podniku a všetky jeho faktory pre personál určujú priority motivácie vo vzdelávaní sa v pracovnom procese.

²⁷ INCZE, G, Tipy a triky o spoločenskom správaní, Bratislava: Ikar, 1999

2. Motivácia k práci

Podľa Szarkovej, skúmanie motivácie je určitý „vnútorný motor“ pohybu u každého človeka v pracovnom ako aj mimopracovnom prostredí v rovine objektívnej, čo znamená aj mať určitú schopnosť motivovať druhých ľudí do určitej činnosti.²⁸

Motiváciou v kafe scherz majiteľovou a personálu je zákazník a návštevnosť podniku, ktorá prevažne spočíva v umelecky a intelektuálne hodnotovo zložených ľudí avšak v pravidle etikety a bontónu je vítaný každý zákazník.

„Ľudia majú rôzne potreby, stanovujú si rôzne ciele, aby tieto svoje potreby uspokojili, a podnikajú rôzne kroky smerujúce k splneniu týchto cieľov. Je mylné sa domnievať, že jeden prístup k motivovaniu bude vyhovovať všetkým ľuďom.“²⁹

„Pracovné chovanie ľudí ovplyvňuje mnoho faktorov na strane jedinca i na strane organizácie, a tie sú vzájomnou interakciou. Pracovné chovanie človeka spoluurčuje mnohé osobnostné a individuálne charakteristiky a očakávania, jeho identifikácia s organizáciou a prácou. Na chovanie pracovníkov pôsobia mnohé skutočnosti týkajúce sa kultúry organizácie a organizačnej klímy, vlastnej pracovnej skupiny, systému riadenia a vedenia ľudí, predovšetkým ovplyvňovanie ich pracovnej ochoty a pracovnej spokojnosti. Pracovné chovanie človeka ovplyvňuje mnoho rôznych situačných faktorov, významným aspektom je i subjektívne vnímanie týchto situácií, podľa čoho sa potom človek chová.“³⁰

Prístupom nadobúdania u pracovníkov pracovnej spokojnosti, má veľký vplyv na konformitu vzťahov na pracovisku. Snaha nadriadeného, nadobúdať jednotlivo v každom zamestnancovi motív, pre prácou sa uspokojenia v činnosti, efektívne vplýva pre vzájomnú spokojnosť a v konečnom dôsledku aj pre zákazníka.

²⁸ SZARKOVÁ, M.: Psychológia pre manažérov a podnikateľov, Bratislava: Sprint dva, 2009

²⁹ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, Praha: Grada Publishing, 2007, s.219

³⁰ KOCIANOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce, Praha: Grada Publishing, 2010, s.22

2.1 Motivácia

Podľa Januška a Jungera k označeniu hybných síl správania vôbec a ľudského správania menovite sa používajú termíny: motív, pohnútko, incentiva, motivácia, príčina, dôvod, aspirácia, cieľ, želanie, túžba, sen.³¹

„Motivácia sa týka faktorov, ktoré ovplyvňujú ľudí, aby sa určitým spôsobom správali.“³²

Podľa Mihoka a Trebuňu motivácia je funkciou expektrácie (očakávania, že určité správanie povedie k merateľnému výsledku), inštrumentality (očakávania, že určitý výsledok povedie k určitej odmene) a valencie (očakávaná miera uspokojenia potrieb spojená s odmenou). Na základe stanovenia cieľov je založený poznatok, že ciele človeka môžu hrať významnú úlohu pri motivácii pracovného výkonu.³³

„Ak majú zamestnanci podávať také pracovné výkony, ktoré zodpovedajú podnikovým cieľom, musia byť zodpovedným spôsobom motivovaní a ich chovanie musí byť v tomto zmysle riadené.“³⁴

Bežný pracovný systém hudbným doprevádzaním a rozložením pracovných síl na celú dĺžku pracovného času bez rušivých elementov avšak s podporou k pracovnej činnosti.

Podľa Armstronga motivácia skúma proces motivovania, proces utvárania motivácie. Cieľom chápania a uplatňovania motivačnej teórie je získať prostredníctvom ľudí pridanú hodnotu v tom zmysle, že hodnota ich výstupu presiahne náklady ich vytvárania. Toho je možné dosiahnuť pomocou slobody jednania a rozhodovania, riadenia sa vlastným úsudkom. Vo väčšine rolí existuje priestor pre to, aby sa pracovníci rozhodli, koľko úsilia chcú vynaložiť.³⁵

U barmana, čašníka platí, že keď obsluhuje zákazníka je dôležité vnímať ho ako motivátor pre vynaloženie obsluhy a oslovenia v súlade s etiketou avšak v zákazníkovi musí tiež zahŕňať správne bontón.

³¹ JANUŠKA, L, JUNGER, J, a kol. Motivační procesy, Ostrava: Vysoká škola

Baňská, 1985

³² ARMSTRONG, M, Řízení lidských zdrojů, Praha: Grada Publishing, 2007, s.219

³³ MIHOK, J, TREBUŇA, P, Personální management, Košice: Strojnícka fakulta TU, 2006

³⁴ DEIBLOVÁ, M, Motivace jako nástroj řízení, Praha: Linde nakladatelství s.r.o. 2005, s.58

³⁵ ARMSTRONG, M, Řízení lidských zdrojů, Praha: Grada Publishing, 2007

„Motivácia je proces jednoznačne dlhodobejší. Aby sme mohli povedať, že zamestnanec je motivovaný naším úsilím, musíme najprv nájsť jeho motivačné faktory, vytvoriť priestor na aktivovanie týchto faktorov a umožniť, aby sa motivačná energia premietla do reálnych výkonov. Toto všetko vyžaduje čas, trpezlivosť a určitú komunikačnú zručnosť.“³⁶

Pravidelnou komunikáciou so zamestnancom sa môžeme dopracovať k pozitívnym efektom vo vývoji pracovných vzťahov, ako aj motiváciou s lepším efektom vo výkone pri obsluhu zákazníka.

„Maslowova teória motivácie tvrdí, že v prípade uspokojenia nižšej potreby sa stáva dominantnou potreba vyššia a pozornosť jedinca je potom sústredená na uspokojenie tejto vyššej potreby.“³⁷

2.2 Motivácia a peniaze

„Požívaním metódy vytváraním miest je založeno na predpokladu, že efektívny výkon a skutočné uspokojenie z vykonávaných práce vyplýva hlavne z vnútorného obsahu práce. To odpovedá elementárnemu pojetí toho, že lidé sou motivováni, když se jim poskytnou možnosti k dosažení jejich vlastních cílů. Práce poskytuje možnost vydělávat peníze, které sou vnější odměnou uspokojení základní potřeby a jsou i prostředkem umožňujícím uspokojování potřeb vyšší úrovně, ale práce také nabízí vnitřní odměnu vnitřní uspokojení, které je pod přímou kontrolou pracovníka.“³⁸

“Odmeňovanie je jeden z najefektívnejších nástrojov motivovania pracovníkov, ktorých má organizácia a jej vedúci pracovníci k dispozícii, determinuje odmena za odvedenú prácu a odmeny ďalšie i množstvo a kvalitu práce budúcej.“³⁹

³⁶ CHVOSTALOVÁ, L, CEDZO, P, Riadenie výkonnosti zamestnancov : Hodnotenie, odmeňovanie, motivácia. - 1. , Bratislava : Dr. Josef Raabe Slovensko 2009, s E 1.1/3

³⁷ CHVOSTALOVÁ, L, CEDZO, P, Riadenie výkonnosti zamestnancov : Hodnotenie, odmeňovanie, motivácia. - 1. , Bratislava : Dr. Josef Raabe Slovensko 2009, s. E 1.1/6

³⁸ ARMSTRONG, M, Řízení lidských zdrojů, Praha: Grada Publishing, 2007, s. 278

³⁹ KOUBEK, J, Personální práce v malých podnicích: 2., přepracované a doplněné vydání, Praha: Grada Publishing, 2007, s.284

V patričnej miere pri hodnotení zamestnanca baru a kaviarne podieľa i zákazník. Od zamestnávateľa má zamestnanec stanovený fixný plat prevažne v minimálnej mzde stanovenej štátom, avšak zákazník na základe spokojnosti služieb a ohodnotenia kvality služieb taktiež prispieva k mzde zamestnanca v podobe spomínanej odmeny – „diško, tringelt“.

„Motivujú peňažné stimuly ľudí? Odpoveď znie „áno“ v prípade tých ľudí, ktorí sú silne motivovaný peniazmi a ich očakávaniami, že dostanú peňažnú odmenu, sú vysoké. Ale menej sebaistí ľudia asi nebudú na tieto stimuly reagovať, pretože neočakávajú, že dosiahnu výkonu splňujúceho podmienky pre priznanie daného finančného stimulu.“⁴⁰

Peniaze sú hlavným motivátorom zamestnanca k výkonu čo najkvalitnejšieho pracovného výkonu, naopak však vedú i demotivovať zamestnanca k podpriemernému výkonu pri nedostatočnom ohodnotení.

„V odborných slovníkoch nájdeme, že termín motivácia sa všeobecne používa na označenie fenoménov, ktoré sa týkajú pohnútok, pudov činnosti a potrieb. Motív definujú ako snahový činiteľ, ktorý svojou dynamikou determinuje zameranosť individuálneho správania k nejakému cieľu či už uvedomenému alebo neuvedomenému. Sloveso motivovať potom znamená pôsobiť ako pohnútko, poskytnúť pohnútku.“⁴¹

Podľa M. Armstronga väčšina z nás však potrebuje byť vo väčšej miere „motivovaná z vonkajšku“.⁴²

Pre personál však odmena v podobe peňazí (tringelt, diško...) neznamena iba odmenu za vykonanú prácu, pretože tou odmenou je jeho ohodnotenie barom alebo kaviarňou. Preto by malo platiť zaužívané pravidlo „naš zákazník, náš pán“.

Podľa M. Armstronga je motív „dôvod, pohnútko pre to, aby sme niečo urobili.“⁴³

⁴⁰ ARMSTRONG, M, Řízení lidských zdrojů, Praha: Grada Publishing, 2007, s.231

⁴¹ JANUŠKA, L.,JUNGER, J, a kol, Motivační procesy, Ostrava: Vysoká škola

Baňská, 1985, s.7

⁴² ARMSTRONG, M, Řízení lidských zdrojů, Praha: Grada Publishing, 2007

⁴³ ARMSTRONG, M, Řízení lidských zdrojů, Praha: Grada Publishing, 2007, s.219

Veľmi dôležité v obsluhu personálu barov a kaviarní, pri kontakte so zákazníkom, zohráva úlohou vynaložených sympatií a úsilia ktoré sú sprostredkované prostredníctvom personálu. Následnou odozvou zákazníka pre personál je spokojnosť i v podobe finančného ohodnotenia (tringelt, diško...). Nevhodný činiteľ ktorý sa vyskytuje v našej barovej a kaviarenskej spoločnosti u personálu, je automatické zarátanie spomínaného diška, tringeltu... zamestnancom. Takéto zneužitie by malo byť na podnet zamestnávateľa formulované trestom, pokarhaním pre zamestnanca, z možného dôvodu straty zákazníka.

Armstrong uvádza že výsledky vnútornej motivácie sú vo väčšej miere pod kontrolou jedinca, ktorý sa môžu viac spoľahnúť na svoje dosiaľ dosiahnuté skúsenosti pri odhaľovaní toho, nakoľko môžu pomôcť svojmu chovaniu získať pozitívne výhodné výsledky.⁴⁴

Motivácia z vonkajšku je dôležitá od vedúceho pracovníka a motivácia vnútorných výsledkov sa odzrkadľuje od zákazníka. Ak je motivácia z vonkajšku v rovnováhe s motiváciou vnútornou vtedy je ideálne prostredie pre spokojnosť majiteľa, zamestnanca i zákazníka.

Podľa Januška a Jungera je možné vymenovať veľké množstvo podmienok, ktoré fungujú ako stimuly. Ako príklad môžeme uviesť mzdu (významný stimul, ale nie rozhodujúci), charakter práce, štýl vedenia, spoločenské uznanie, povest' organizácie a jej celkové klíma, organizačné, právne, sociálne, pracovné normy, organizácia práce pracovné a životné podmienky.⁴⁵

„Každá organizácia je jedinečný komplex činností, zdrojov a podmienok. Systém odmeňovania by mal odpovedať potrebám organizácie a potrebám jej pracovníkov, mal by byť spravodlivý a motivujúci. Na organizácii záleží, aké množstvo odmeňovania využije, aké nástroje a postupy pri odmeňovaní použije.“⁴⁶

Odmeňovanie zákazníkom, je hodnotené i podľa sympatií k jednotlivému zamestnancovi, no zväčša je to posudzované podľa gendru či žena obsluhuje muža, či muž ženu, muž muža, žena ženu a od toho je odzrkadľovaný finančný stimul.

⁴⁴ ARMSTRONG, M, Řízení lidských zdrojů, Praha: Grada Publishing, 2007

⁴⁵ JANUŠKA, L., JUNGGER, J, a kol. Motivační procesy, Ostrava: Vysoká škola

Baňská, 1985

⁴⁶ KOCIANOVÁ, R, Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 2010, s.160

Ako uvádza Koubek účelom práce je zistiť požiadavky práce a príspevok práce na pracovnom mieste pre výkon a plnenie cieľov organizácie, stanoviť jej relatívnu hodnotu, a na základe toho prácu oklasifikovať a zaradiť podľa jej významu.⁴⁷

„Mnohý odborníci zhrňujú finančné odmeny bez výhrad medzi vonkajšie motívy. Avšak je možné uvažovať o tom, či nie sú peniaze vnútorným motívom niektorých jedincov. Finančné ohodnotenie môže uspokojovať ich potrebu sebaúcty a postavenia, výška príjmu je pre nich seba potvrdzujúca skutočnosť.“⁴⁸

2.3 Pracovná spokojnosť

„Práca má v ľudskom živote veľký význam. Nepracujeme iba preto aby sme zaistili živobytie, ale taktiež preto, že pracovný život je vždy životom zmysluplným.“⁴⁹

Podľa Deiblovej bez ohľadu na psychické aspekty, práca je z ekonomického hľadiska zhotovovanie materiálnych a nemateriálnych statkov. Vstup do profesionálnej aktivity (plánovania profesionálneho vývoja), je pre všetkých ľudí významná záležitosť. Z dôvodu duševného zdravia, je dôležité aby profesionálne úlohy predstavovali zmysluplnú prácu. Rast seba hodnotenia človeka, je vítanou a plnohodnotnou súčasťou spoločnosti. Avšak ak chýbajú pozitívne formulované hygienické faktory, dochádza k mrzutosti. Tento predpoklad je samozrejмый a očakávaný. Spokojnosť sa opiera skôr o vlastný výkon a vlastný úspech a na druhej strane nespokojnosť skôr ako osobné zlyhanie je pripisované zlému riadeniu, zlým pracovným podmienkam.⁵⁰

Dôležitým aspektom pri spokojnosti v práci, je nenútiť zamestnanca ak má čas medzi prácou, bez pracovného nasadenia, aby predstieral pracovnú činnosť. Naopak, je dôležité maximálne podporiť jeho chuť pracovať, s potrebným časom regenerácie pracovných síl k ďalšiemu výkonu.

⁴⁷ KOUBEK, J, Personální práce v malých podnicích: 2., přepracované a doplněné vydání, Praha: Grada Publishing, 2007

⁴⁸ KOCIANOVÁ, R, Personální činnosti a metody personální práce, Praha: Grada Publishing, 2010, s.27

⁴⁹ DEIBLOVÁ, M, Motivace jako nástroj řízení, Praha: Linde nakladatelství s.r.o., 2005, s.76

⁵⁰ DEIBLOVÁ, M, Motivace jako nástroj řízení, Praha: Linde nakladatelství s.r.o., 2005

„Celkovú spokojnosť je možné chápať tiež ako príjemný a pozitívny emocionálny stav, ktorý vychádza z hodnotenia vlastnej práce.“⁵¹

Konceptom pri príprave kultúrneho podujatia u personálu, motívom prípravy na podujatie, môže byť samotný koncert, prednáška, recitácia, diskusia.

Deiblová uvádza, že k objektívnym vlastnostiam podniku sa radia rôzne formy riadiaceho chovania a k subjektívnym vlastnostiam, postoje zamestnancov k podniku či určitým rysom podniku. Pocit príslušnosti použitého „My“, je základným predpokladom pracovnej spokojnosti a motivácie zamestnancov, nepriamo pripisujúc k zvýšeniu výkonu pracovnej skupiny.⁵²

„Vysoké kvality pracovného života je možné dosiahnuť systematickým úsilím organizácie poskytnúť pracovníkom väčšiu možnosť ovplyvňovať svoju prácu. Rôznorodé pracovné činnosti s vysokou mierou samostatnosti a poskytovanou spätnou väzbou prispievajú k uspokojeniu pracovníkov. Pracovná spokojnosť je vymedzovaná v závislosti na uspokojovaní potrieb pracovníkov, či v súvislosti s postojmi k práci, a to taktiež ako jav blízky alebo zhodný. V postojoch človeka k práci sa premieta i uspokojenie jeho potrieb, takže v tomto zmysle sa vymedzeniu pracovnej spokojnosti ako pracovných postojov javí ako širší.“⁵³

2.4 Spoločenské uznanie

„Spoločenské uznanie, ak má funkciu nástroja nehmotnej stimulácie, znamená konštatovať verejné zásluhy, výkonnosť pracovníka a iné pozitívne rysy jeho pracovného jednanja.“⁵⁴

⁵¹ DEIBLOVÁ, M, Motivace jako nástroj řízení, Praha: Linde nakladatelství s.r.o., 2005, s.81

⁵² DEIBLOVÁ, M, Motivace jako nástroj řízení, Praha: Linde nakladatelství s.r.o., 2005

⁵³ KOCIANOVÁ, R, Personální činnosti a metody personální práce, Praha: Grada Publishing, 2010, s.34

⁵⁴ JANUŠKA, L., JUNGGER, J, a kol, Motivační procesy, Ostrava: Vysoká škola

Avšak ďalej podľa Januška a Jungera uznanie nemá podobu „formálnu“. Uznáním sú i rôzne prejavy styku nadriadených pracovníkov s podriadenými, ktorý môžu byť od prostého poďakovania, úsmevu až po bezprostrednú okamžitú pochvalu za prácu, ktorá dokonca nie je nadvýkonom, ničím mimoriadna. V takýchto prípadoch nie sme vôbec zvyknutý sa pochvalne vyjadrovať, ale práve v týchto situáciách sa vytvára výkonná „atmosféra pracoviska“, pocity postoje a ochota pracovníkov realizovať v budúcnosti to, čo mimoriadnym môže byť. V každom prípade musí byť uznanie spojené s žiaducimi prejavmi pracovného jednanja. Udelených na základe nejasných kritérií a voľného uváženia či priateľských vzťahov.⁵⁵

„Používaním metódy vytváraním pracovných miest je založeno na predpokladu, že efektívny výkon a skutočné uspokojení z vykonávané práce vyplýva hlavne z vnútorného obsahu práce. To odpovídá elementárnímu pojetí toho, že lidé sou motivováni, když se jim poskytnou možnosti k dosažení jejich vlastních cílů. Práce poskytuje možnost vydělávat peníze, které sou vnější odměnou uspokojení základní potřeby a jsou i prostředkem umožňujícím uspokojování potřeb vyšší úrovně ale práce také nabízí vnitřní uspokojení, které je pod přímou kontrolou pracovníka.“⁵⁶

Pracovné uspokojenie je podporované systémom pracovných podmienok v kafe scherz. Konzumné pre zamestnanca je v podobe jedla alebo nealko nápojov 3e na deň a pracovný čas je na dohode so zamestnávateľom v rozmedzí vlastného mimopracovného času. V záujme o pracovnú pozíciu v takomto prostredí, je exkluzívne vnímanie priestoru a motív pracovných podmienok prioritou pre brigádnické pozície študentov a perspektívnou reputáciou pre stálych zamestnancov v tomto odvetví.

⁵⁵ JANUŠKA, L.,JUNGER, J, a kol., Motivační procesy, Ostrava: Vysoká škola

Baňská, 1985

⁵⁶ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, Praha: Grada Publishing, 2007, s.278

3. Výber zamestnancov

Podľa Chvostaľovej a Cedza „pracovník má aj iný rozmer, nielen čo pracovník urobí ale aj ako to urobí.“⁵⁷

Spôsob, vykonania práce (obsluhy) je preto veľmi dôležitý. Veľkú rolu tu zohráva slušnosť k pánom a dámam, slečnám a mužom, ústretovosť vyjsť požiadavkám zákazníka, čo sa v podobe uznania zákazníka v podniku u personálu cení.

Kachaňáčkovej uvádza, že podstatné je získať predstavu o profile obsadzovaného pracovného miesta pre vhodného uchádzača na toto miesto a získanie dostatočného počtu kvalitných uchádzačov. Následne pristúpenie k realizácii samotného výberového konania. Výber zamestnancov spolu s procesom ich získavaním, je kľúčovou fázou formovania podnikovej pracovnej sily a kultúry.⁵⁸

Ide vlastne o určité „premostenie“ medzi funkciou získavania a funkciou výberu. Vhodný uchádzač reaguje na ponuku voľného pracovného miesta a snaží sa získať podrobnejšie informácie. Rovnako podnik sa snaží získať podrobnejšie informácie.

Uskutočňuje sa osobne, nie je vylúčená ani telefonická, prípadne elektronická forma. Osobná účasť je nevyhnutná v prípade, ak má podnik vlastné formuláre normatívnych dokumentov, ktoré požaduje od uchádzača.⁵⁹

„Táto spoločnosť usiluje o zamestnávanie najvhodnejších osôb na každé pracovné miesto bez ohľadu na pohlavie, partnerský vzťah, rasový pôvod, invaliditu, sexuálnu preferenciu, náboženstvo, vek či akýkoľvek iný faktor, ktorý môže byť považovaný za taký činiteľ, ktorý ovplyvňuje spôsobilosť osoby k vykonávaniu danej práce.“⁶⁰

⁵⁷ CHVOSTAĽOVÁ, L, CEDZO, P, Riadenie výkonnosti zamestnancov : Hodnotenie, odmeňovanie, motivácia. - 1. - Bratislava : Dr. Josef Raabe Slovensko, 2009, s E 1.1/3

⁵⁸ KACHAŇÁKOVÁ, A, Riadenie ľudských zdrojov, Bratislava: Sprint, 2007, s. 205

⁵⁹ KACHAŇÁKOVÁ, A, Riadenie ľudských zdrojov, Bratislava: Sprint, 2007, s.205

⁶⁰ FOOT, M, HOOK, C, Personalistika, Brno: CP Books, a.s., 2005, s.57

Výberom zamestnanca pre uchádzanie sa o výkon za barom či medzi zákazníkmi v priestore kaviarne, je kurikulum pre stotožnenie sa s podnikom a systémom kafe scherz, ktorý realizuje kultúrne podujatia. Vhodný uchádzač musí vedieť podať spoľahlivý výkon, spojený s priebehom pripravovaných akcií. V stanovenom čase prevádzky si personál potrebuje vydobýť výkonnú perspektívu, ako aj spokojnosť zamestnávateľa, samozrejme s kvalitným výkonom.

Výber pracovníka je situáciou, v ktorej sa stretávajú dve strany, majiteľ a uchádzač so svojimi ponukami. Organizácia vyberá pracovníka a pracovník vyberá organizáciu. Výberový proces a jednanie s uchádzačmi mal by prebiehať na partnerskej úrovni.⁶¹

3.1 Kritéria pracovného miesta

Footová a Hooková uvádza, že v súvislosti s výberom personálu je dôležitosť popisu pracovného miesta. Potrebné sú, údaje o štruktúre, napríklad názov pracovnej pozície v ktorej je držiteľom pracovného miesta, ako aj počet a kategória ľudí za ktorých je zodpovedný. Veľmi dôležité je vyjadrenie účelu pracovného miesta a napokon popis hlavných povinností.⁶²

Zúčastnený personál je vyberateľ vstupného, ktorý zabezpečí rezervácie a spôsobom usporiadania sedenia adekvátny počet stoličiek. Zvukár ktorý participuje ozvučí koncert a stafu ktorý obsluhuje zákazníkov. Smennosť alebo inak povedané rozloženie pracovného času personálu pozostáva otváracích hodín podniku a je rozložená tak ako aj počas dňa relevantne z majiteľových požiadaviek a stafu rozdeleného na základe súbežného rozpisu.

Zameraním na popis hlavných povinností čašníka a barmana je na prvom mieste adekvátne obsluženie zákazníka a ďalšie činnosti súvisiace s výkonom na pracovnej pozícii ako vyhotovením kávy (presa, cappuccino, latte), miešaného nápoja, čistoty na pracovisku, kontrola a vedenie účtov zákazníkov.

⁶¹ KOCIANOVÁ, R, Personální činnosti a metody personální práce, Praha: Grada Publishing, 2010, s.94

⁶² FOOT, M, HOOK, C, Personalistika, Brno: CP Books, a.s., 2005

Už to, v akom poriadku a čistote je stroj a jeho okolie, či po každej dávke čistí páku od použitej kávy aj napeňovaciú trysku od mlieka, či je zásobník na kávové zrná v mlynčeku čistý priehľadný alebo zvnútra zanesený, môžeme predpokladať či je naša budúca káva v dobrých rukách. Zistíme to aj z toho či sú šálky uložené na kávovare, aby sa nahrievali, a či páka nechladne odložená bokom, to káve nerobí dobre.⁶³

Medzi dôležité osobnostné charakteristiky obsluhujúceho personálu za barom je príjemné vystupovanie, zdvorilé oslovovanie zákazníka, i úroveň dosahujúca štandardu servírovania nápojov na základe kultúry podniku.

3.2 Kritéria výberu pracovníkov – prediktory výkonu

Podľa Koubeka identifikácia potreby získavania pracovníkov musí vychádzať jednak z plánov organizácie, jednak z momentálnej, operatívnej potreby. Je samozrejmé, že identifikácia potreby dodatočných pracovníkov musí prebiehať s určitým predstihom. K okamžiku, kedy potreba bude aktuálna.⁶⁴

Kľúčovou úlohou výberu je porovnávanie kompetencií uchádzača s nárokmi práce a role na danom mieste a posudzovanie jeho vhodnosti. K tomu je potrebné stanoviť kritéria úspešnej práce, prediktory úspešného výkonu a metódy, ktoré budú ku zisťovaniu úspešnosti personálu využité. V súčasnosti je pre účel výberu pracovníkov využívaný prístup založený na kompetenciách – schopnostiach (s dôrazom na schopnosti chovania) pracovníka pre pracovnú pozíciu. Tento prístup sa orientuje skôr na osobu než na prácu, jeho východiskom je analýza kompetencií pracovníka pre efektívny výkon v pozícii barovej obsluhy a obsluhy za stolom. Prístup založený na kompetenciách napomáha rozpoznať, ktorá metóda výberu poskytne pravdepodobne užitočné informácie.⁶⁵

Je veľmi dôležité v prostredí baru a kaviarne, aby obsluha personálu bola na úrovni poskytnutia kvalitných služieb, preto je táto schopnosť vo výbere zamestnanca veľmi podstatná. Pri organizovaní kultúrnych podujatí by mal mať zamestnanec vzťah ku kultúre a patrične v nej vystupovať pri zákazníkovi.

⁶³ cit. AKÁCSOVÁ, E, Zabudnite na turka [online]. Časopis Týždeň vydanie24/2011, miesto vydania Bratislava [cit. 12.06.2011]

⁶⁴ KOUBEK, J, Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky, Praha: Management Press, 2001

⁶⁵ KOCIANOVÁ, R, Personální činnosti a metody personální práce, Praha: Grada Publishing, 2010

„Diskutovaným problémom v teórii i praxi personálnej práce je validita a spoľahlivosť prediktorov úspešného výkonu na nich založených metód výberu. Validita prediktorov predstavuje mieru, v akej určitý prediktor predpovedá úspešný výkon práce. Spoľahlivosť prediktorov je daná tým, v akej v akej miere určitý prediktor zaisťuje i pri opakovanej zhode výsledky jedinca“.⁶⁶

Podľa Kociánovej je prediktor založený na minulosti. Prediktorom založeným na minulosti je možné aj z úsudku životopisných dát vyčítanie potrebných informácií o uchádzačovi. Ďalším druhom prediktora je funkcia založená na súčasnosti, ktorej formou interview, testov, pracovnej vzorky skúšky spôsobilosti (následné prevedenie vyhotovenia presa, kapučína, atd.), seba hodnotenia, assessment centre môžeme o zamestnancovi zistiť viac informácií k požadovanému pracovnému miestu a následne k jeho výkonu. Prediktorom založeným na budúcnosti, formou interview alebo situačnej metódy pri skúške spôsobilosti obsluhy a forme jej prevedenia, je možné zistiť asi najpožadovanejšie informácie o spôsobilosti uchádzača.⁶⁷

Možnosť takéhoto posudku, je získanie viac informácií od predošlého zamestnávateľa, pokiaľ zamestnanec pracoval v požadovanej profesii, či zistenie pohľadu zamestnanca na svoje predošlé pôsobenie v predošlých pracoviskách.

„Podľa § 22 ods. 2 vyhlášky Ministerstva zdravotníctva Slovenskej republiky č. 585/2008 Z. z., ktorou sa ustanovujú podrobnosti o prevencii a kontrole prenosných ochorení (ďalej „vyhláška č. 585/2008 Z. z.“), zdravotnú spôsobilosť preukazuje osoba potvrdením o zdravotnej spôsobilosti, ktoré jej na základe lekárskej prehliadky vydá lekár.“⁶⁸

Personál baru alebo kaviarne je povinný byť držiteľom zdravotného preukazu. Zdravotný preukaz píše lekár a vpisuje i jeho platnosť. Zdravotný preukaz je potrebný z dôvodu hygieny pri práci, pri príprave nápojov ako samozrejme aj pri príprave jedál.

⁶⁶ KOCIANOVÁ, R, Personální činnosti a metody personální práce, Praha: Grada Publishing, 2010, s.97

⁶⁷ KOCIANOVÁ, R, Personální činnosti a metody personální práce, Praha: Grada Publishing, 2010

⁶⁸ JUDINYOVÁ. Dostupný z WWW

<http://www.uvzs.sk/forum/viewtopic.php?t=457&sid=5a4b7e466d2e076cef0eac1434863289>, [cit. 27. 6. 2011]

„Výber by nemal obsahovať slová, ktoré môžu znamenať preferencie pri najímaní žien oproti mužom a naopak. Napríklad, restaurant sa chová nezákonne, keď inzeruje, že ponúka miesto čašníčky, lebo by to mohlo znamenať, že muži nie sú na takomto mieste uplatniteľní. Bola by to priama diskriminácia na základe pohlavia.“⁶⁹

„V priebehu získavania a výberu pracovníkov je dôležité dbať na dodržiavanie zákonov. Zákon o zamestnanosti (č. 435/2004 Zb.) v ustanovení § 4 od stavec 2 určuje pri uplatňovaní práva na zamestnanie zákaz priamej a nepriamej diskriminácii z dôvodu pohlavia, sexuálnej orientácie, rasového alebo etnického pôvodu, národnosti, štátneho občianstva, sociálneho pôvodu, rodu, jazyka, zdravotného stavu, veku, náboženstva či viery, majetku, manželského a rodinného stavu alebo povinnosť k rodine, politické či iné zmýšľanie, členstvo a činnosť v politických stranách alebo politických hnutiach, v odborových organizáciách či organizáciách zamestnávateľov (diskriminácia z dôvodu tehotenstva alebo materstva je považovaná za diskrimináciu z dôvodu pohlavia). Priamou diskrimináciou sa rozumie také jednanie, kedy na základe rozlišovania podľa vymedzených diskriminačných dôvodov sa s osobou zachádzalo menej priaznivo než s inou osobou v porovnateľnej situácii. Nepriamou diskrimináciou sa rozumie jednanie, kedy zdajúc sa neutrálne rozhodnutie, rozlišovanie alebo postup znevýhodňuje či zvýhodňuje osobu voči inej osobe na základe rozlišovania podľa vymedzených diskriminačných dôvodov.“⁷⁰

Viac menej nieje významné aby niekto posudzoval zamestnanca, ak je introvert alebo extrovert. Môže byť zapotreby aby ste ako manažér venoval viac pozornosti budovaniu vášho tímu, na začiatku aby sa predišlo potencionálnym konfliktom. Členovia tímu sa budú potrebovať naučiť rešpektovať názory, ktoré sú odlišné od ich vlastných a oceniť skúsenosti a presvedčenia, ktoré sa im na prvý pohľad môžu zdať zvláštne. Prekonaním tých prekážok môže byť cenným krokom.⁷¹

⁶⁹ FOOT, M, HOOK, C, Personalistika, Brno: CP Books a.s., 2005, s.60

⁷⁰KOČIANOVÁ, R, Personální činnosti a metody personální práce, Praha: Grada Publishing, 2010, s.82

⁷¹DALE, M, Vybírame zaměstnance, Brno:Computer press, 2007

3.3 Výberový rozhovor

„Získavání pracovníků (společně s výběrem) je klíčovou fází formování pracovní síly (staffingu) organizace a do značné míry rozhoduje o tom, jaké pracovníky bude mít organizace k dispozici. Jinými slovy řečeno rozhoduje o tom, zda bude realizace cílů organizace zajištěna potřebnými pracovníky. Rozhoduje o úspěšnosti, prosperitě a konkurenceschopnosti organizace“.⁷²

„Vhodný uchádzač reaguje na ponuku voľného pracovného miesta a snaží sa získať podrobnejšie informácie. Rovnako organizácia sa snaží získať základné informácie o uchádzačovi.“⁷³

Podľa Kocianovej úlohou rozhovoru, je posúdiť predpoklady uchádzača vzhľadom k obsadzovanej pracovnej pozícii. Základným východiskom výberového rozhovoru je popis pracovného miesta, kvalifikačný profil a skúsenosti pracovníka v danej oblasti. Najčastejšie využívaný individuálny rozhovor (rozhovor typu 1+1, tj. diskusia „medzi štyrmi očami“) je najbežnejšou metódou ktorá poskytuje najlepšiu príležitosť k nadviazaniu úzkeho kontaktu medzi majiteľom a uchádzačom. Používaním výberu pri ktorom sú pri rozhovore zúčastnení spravidla majiteľ a potenciálny uchádzač. Podľa miery štruktúry výberového rozhovoru je možné rozlíšiť typ rozhovoru.⁷⁴

Neštruktúrovaný rozhovor ktorý je najčastejšie využívaný pri individuálnom rozhovore spravidla majiteľ baru, kaviarne a uchádzač. Štruktúrovaný (štandardizovaný) rozhovor, pred pripravený personalistom po predstave majiteľa baru, kaviarne. Ďalšou formou je štruktúrovaný (polo štandardizovaný) rozhovor vychádza z pred pripravených otázok personalistu, ktoré majiteľ podniku v spolupráci s personalistom rozvíjajú podľa potreby v priebehu rozhovoru.

⁷² KOUBEK, J, Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky, Praha: Management Press, 2010, s.126

⁷³ KACHAŇÁKOVÁ, A, Riadenie ľudských zdrojov, Bratislava: Sprint, 2007, s.86

⁷⁴ KOCIANOVÁ, R, Personální činnosti a metody personální práce, Praha: Grada Publishing, 2010

Podľa Kocianovej dĺžka výberového rozhovoru v menej kvalifikovaných pracovných miest bývajú rozhovory kratšie do 30min, pri zodpovednejších pracovných pozíciách býva rozhovor náročnejší, dlhší, no nemal by presiahnuť jednu hodinu. Kazateľ by mal väčšinu rozhovoru naslúchať (80%, min. 60%), aby získal v obmedzenom čase ktorý má k dispozícii maximum informácií o uchádzačovi. Získané informácie na začiatku rozhovoru ovplyvňujú majiteľove posudzovanie a je silnejšie než získané informácie neskôr v priebehu rozhovoru.⁷⁵

Podľa Kociánovej, použitím doplňujúcich otázok (otvorených otázok) si vyžaduje uchádzača vypočuť na položenú otázku a potom sa rozhodnúť akú doplňujúcu otázku použiť. Menej často používané, no v tomto prípade efektívne, sú projektívne otázky napr. „Ako myslíte, že sa cítia unavený ľudia na konci smeny, keď im nadriadený povie, že budú musieť ešte hodinu pracovať z dôvodu obsadenosti podniku?“ Využitím situačných otázok kazateľ môže nastoliť situáciu ako by sa mohol zachovať hosť, aby uchádzač popísal ako by zareagoval. Každá situačná otázka sleduje určitú požadovanú dimenziu, napr. schopnosť rozhodovať, pripravenosť k spolupráci a podobne.⁷⁶

„ Je dobre známe, že väčšina uchádzačov je pri pohovore nervózna a nervozita sa môže zvýšiť, keď čelí kandidát kazateľom sediacim vedľa seba za stolom alebo sérii pohovorov s rôznymi ľuďmi. V niektorých prípadoch podrobujú kazatelia kandidátov zámerne stresu s tým, že chcú otestovať ich osobnú schopnosť zvládnuť stres pri práci. Protiargumentom je, že situácia týkajúca sa samého pohovoru je osebe dosť stresujúca, a tak nie je treba stres umele podceňovať. Pokiaľ je jeden z hlavných cieľov získať od kandidáta toľko informácií, koľko je možné, je pravdepodobné po uvážení všetkých faktov lepšie posúdenie sa kandidáta pokojného a otvoreného. Taktiež je cenné si pamätať, že zo všetkých kandidátov, ktorí prídu do podniku, je väčšina tých, pre ktorých je pohovor jediným kontaktom s vami. Pre verejný imidž spoločnosti je lepšie, keď títo kandidáti po skončení pohovoru cítia, že sa s nimi jednalo korektne.“⁷⁷

⁷⁵ KOCIANOVÁ, R, Personální činnosti a metody personální práce, Praha: Grada Publishing, 2010

⁷⁶ KOCIANOVÁ, R, Personální činnosti a metody personální práce, Praha: Grada Publishing, 2010

⁷⁷ FOOT, M, HOOK, C, Personalistika, Brno: CP Books a.s., 2005, s.93

3.4 Príjem zamestnancov a adaptácia

Podľa Kociánovej pracovná zmluva je najčastejší spôsob vzniku pracovného pomeru. Pracovník by mal mať možnosť zoznámiť sa s jej návrhom a vyjadriť sa k nemu. Pracovná zmluva musí obsahovať (podľa § 34 ods.1, zák. práce) druh práce, ktorý má zamestnanec pre zamestnávateľa vykonávať, ďalej miesto alebo miesta výkonu práce, v ktorých má byť práca vykonávaná a deň nástupu do práce. V zmysle ustanovenia § 34 zák. práce môže pracovná zmluva obsahovať aj ďalšie záležitosti, ako je skúšobná doba, ktorá nesmie presiahnuť dobu troch mesiacov, kratšia pracovná doba, či inú úpravu pracovného pomeru. Podľa § 37 zák. práce má zamestnávateľ povinnosť informovať zamestnanca o obsahu pracovného pomeru (dĺžka dovolenky a jej určovanie, výpovedná doba a pod.). Súčasťou príjmu pracovníka je uvedenie pracovníka na pracovné miesto.⁷⁸

Záujem o personál v tejto sfére podnikania je zo strany zamestnávateľa o krátkodobé (študenti –pracovný pomer na dohodu) i dlhodobé (pozostávajúci z pracovnej zmluvy).

„Pod adaptačným procesom rozumieme účelovo usmerňovaný proces, v ktorom dochádza k uvádzaniu nového zamestnanca do práce, jeho zoznámeniu s podnikom, pracoviskom, podmienkami práce a spolupracovníkmi, s cieľom získať plnohodnotného a stabilizovaného zamestnanca.“⁷⁹

To ako sa pozdraví personál je záležitosťou osobného charakteru a vkusu, mali by ste ho predstaviť sebe a jeho kolegom, vtedy ak začlenenie do tímu bude úspešné pre uchádzača jsme presvedčený, že osoba, na ktorú sa sústredí naša pozornosť, je priamo zodpovedná za skutočnosť, ktorá sa týka priradenia danej udalosti a vystupu. Ak je možné, oznámi budúcemu personálu majiteľ približnú predstavu, keď učiní konečné rozhodnutie.⁸⁰

⁷⁸ KOCIANOVÁ, R, Personální činnosti a metody personální práce, Praha: Grada Publishing, 2010

⁷⁹ KACHAŇÁKOVÁ, A, Riadenie ľudských zdrojov, Bratislava: Sprint, 2007, s.99

⁸⁰ DALE, M, Vybírame zaměstnance, Brno:Computer press, 2007, s.74

„V pracovnej adaptácii ide vlastne o vstupný zácvik a zaškolenie zamestnancov v rámci celkového formovania ich schopností podľa potrieb podniku. Zároveň dochádza ku konkretizácii definitívneho umiestnenia nových zamestnancov na tie správne pracovné miesta. Cieľom sociálnej adaptácie je dosiahnuť zaradenie zamestnanca do existujúceho systému medziľudských vzťahov na pracovisku aj v podniku. Tento sociálny kontext pracovnej činnosti je potrebné zohľadniť už pri výbere zamestnancov. To znamená takého zamestnanca, ktorý dokáže optimálne spolupracovať v pracovnej skupine a ktorého budú spolupracovníci akceptovať“.⁸¹

Podľa Szarkovej, pri prijímaní zamestnanca na pracovisko pôsobí naň sila (tlak) fenoménu skupinového tlaku alebo tiež fenoménu konformizmu, ktorou pracovná skupina pôsobí na svojho člena s cieľom, aby prijal a postupne sa identifikoval s jej hodnotovým systémom a cieľmi. Konformita, ktorá je výsledkom skupinového tlaku vyjadruje zhodu, súhlas, poslušnosť, akceptáciu noriem a cieľov skupiny zamestnancom, pričom môže byť predstieraná (hraná) alebo skutočná.⁸²

„Adaptácia na určité pracovné miesto, t.z. vyrovnanie sa jedinca s prácou a vplyvmi okolia, závisí okrem osobnostných charakteristík človeka, rovnako na jeho profesnej dráhe, na pracovných skúsenostiach a splnených očakávaniach a taktiež podmienkach adaptácie zo strany organizácie. Adaptovaný človek je identifikovaný s prácou, so sociálnym prostredím a je možné predpokladať že bude na pracovnej pozícii spokojnejší a stabilizovaný.“⁸³

„Nestačí iba správne stanoviť štruktúru činností, treba ešte doviest' žiaka k zručnosti vykonávať ju. Zručnosť sa získava mnohonásobným opakovaním danej činnosti.“⁸⁴

⁸¹ KACHAŇÁKOVÁ, A, Riadenie ľudských zdrojov, Bratislava: Sprint, 2007, s.100

⁸² SZARKOVÁ, M, Psychológia pre manažérov a podnikateľov, Bratislava: Sprint dva, 2009

⁸³ KOCIANOVÁ, R, Personální činnosti a metody personální práce, Praha: Grada Publishing, 2010, s.130

⁸⁴ KOWALCZUK, R. Psychológia v práci s ľuďmi. Bratislava: Práca, vydavateľstvo a nakladateľstvo ROH, 1973, s.17

3.5 Partnerstvo medzi zamestnancom a zamestnávateľom

Pre kultúrne bary a kaviarne nieje vhodnou kandidátkou na post čašníčky koketná žena. Homosexuálny čašník alebo čašníčka nieje nevýhodou, pochopenie zo strany zákazníka je perspektívnejšie v kluboch zameraných na elektronickú hudbu. Keďže kafe Scherz je zameraný na kultúrne podujatia je postačujúce zamestnancom, aby pochopili svoj post, nesmú diskriminovať zákazníka. Diskriminácia neznamená že je zamestnanec odsúdený, pre jeho lepšie včlenenie sa do spoločnosti vyhľadávajúc spokojnosť v osobnom živote je vhodnejšie začleniť sa do jeho prostredia.

„Obecne sa predpokladá, že dobré pracovné vzťahy pozitívne ovplyvňujú výkonnosť jednotlivcov a skupín, zlé ich ovplyvňujú negatívne. Niekedy môže jedinec zohrať pozitívnu rolu v zlepšení vzťahov, často ich však ovplyvniť nemôže. Nie je výnimkou, že nepriaznivá atmosféra na pracovisku je dôvodom odchodu ľudí zo zamestnania“.⁸⁵

„Popri formálnych vzťahoch sa rozvíjajú na každom pracovisku aj neformálne vzťahy, ktoré sú dôležitým faktorom ovplyvňujúcim psychologickú klímu v pracovnom zoskupení, ako aj vzťah k práci jednotlivých členov. Priateľské vzťahy v priebehu pracovnej činnosti i mimo nej, spolupráca a vzájomná pomoc utvárajú inú klímu než nepriateľské konfliktné vzťahy. Charakter vzájomných vzťahov sa odráža nielen v náladách ľudí, ale aj v ich prístupe k práci. Preto je nutné zaisťovať a odstraňovať príčiny nežiaduceho napätia, ktoré sa prejavuje v znižovaní záujmu o vykonávanú prácu a zhoršení celkových výsledkov“.⁸⁶

Podľa Hookovej a Foodovej typ vzťahu ktorý sa vyvinie medzi zamestnávateľom a zamestnancom a techniky, ktoré sú využívané k regulácii tohto vzťahu sú ovplyvnené mierkou zamestnávateľa.⁸⁷

Hooková a Foodová, ďalej uvádza, že unitaristi sa domnievajú, že všetci členovia organizácie majú rovnaké záujmy a všetci prírjmu ciele organizácie za svoje a budú riadiť všetky činnosti za dosiahnutie týchto cieľov. Naopak pluralisti sa domnievajú, že v akejkolvek organizácii sa vyskytuje mnoho záujmov jednotlivých členov.⁸⁸

⁸⁵ KOCIANOVÁ, R, Personální činnosti a metody personální práce, Praha: Grada Publishing, 2010, s.181

⁸⁶ KACHAŇÁKOVÁ, A, Riadenie ľudských zdrojov, Bratislava: Sprint, 2007, s.77

⁸⁷ FOOT, M, HOOK, C, Personalistika, Brno: CP Books a.s., 2005

⁸⁸ FOOT, M, HOOK, C, Personalistika, Brno: CP Books a.s., 2005

„Rozhodujúce je spojenie partnerstva a participácie, ktorá môže byť priestorom pre vypočítanie zamestnancov. Spojenie partnerstva a iniciatívnej angažovanosti zamestnancov môže reprezentovať spôsob dosiahnutia partnerstva ako takého.“⁸⁹

Porozumenie v barovom a kaviarenskom prostredí, je nevyhnutné medzi zamestnávateľom a zamestnancom, aby vytvorilo priaznivé a ničím nerušené podmienky pre zákazníka a jeho trávenie svojho času v tomto priestore. Naopak nedorozumenie, môže byť prenášané na zákazníka vplyvom zamestnanca a zamestnávateľa a ich vzťahu ako takého, či už situačne alebo celkovo. Preto každý zamestnávateľ dbá i na spokojnosť zamestnanca ktorá sa prenáša na zákazníka, pre pozitívny efekt mena podniku.

Po výbere zamestnanca je dôležité jeho začlenenie, respektíve následné riadenie v systéme prevádzky.

4. Riadenie

Je potrebné veľmi zdôrazniť skutočnosť podľa Ružičku, že podmienky, ktoré umožňujú majiteľovi riadiť seba samého, sú totožné s podmienkami, ktoré mu umožňujú riadiť druhých ľudí. Patrí medzi ne nepochybne osobná vyrovnanosť, umožňujúca čeliť zložitým situáciám, ďalej v rozhodovanie sa jednaní, vecný a neformálny záujem o druhého človeka, aktívny prístup k nemu.⁹⁰

Priestor zákazníka riadený obsluhou, pod vplyvom kontroly majiteľa kafe scherz, ktorý pri vzťahu s personálom podporuje etiketu a bontón na čom vzniká prirodzene príjemná atmosféra podniku. Vytváraná spokojnosť každého zákazníka je pri dodržiavaní pravidiel kultúry podniku ako aj etikety a bontónu slušného správania sa.

⁸⁹ FOOT, M, HOOK, C, Personalistika, Brno: CP Books a.s., 2005, s.361

⁹⁰ RUŽIČKA, J, Personální řízení a psychologie, Praha: Nakladatelství svoboda, 1970

4.1 Kooperačná stratégia v podnikateľskom prostredí

Podľa Footovej a Hookovej, úrovne na ktorých je stratégia formulovaná a implementovaná, bývajú identifikované ako kooperačné alebo podnikateľské. Kooperačná stratégia býva obecné označovaná ako stratégia rastu, stratégia stability. Rastom môže byť dosiahnutie vývinu nového produktu, získaním väčšieho tržného podielu pre existujúce ponúkané výrobky, fúziou alebo akvizíciou. Pri kooperácii je však dôležité prehĺbenie sa špecificky pre daný produkt či službu s dosiahnutie konečného žiaduceho efektu. Stratégiou na úrovni podnikania podporuje stratégia vedenia v nákladoch, stratégia diferenciácie a stratégia sústredenia.⁹¹

V kombinácii sú tieto stratégie ako základ, pre zvolenú kooperačnú stratégiu. Stratégia diferenciácie znamená, že je zdôrazňovaná odlišnosť jedného produktu (kvalita kávy, vhodne ponúkaný nápoj) alebo služby (kvalita personálu, vytváranie a priebeh kultúrnych akcií), známe dôslednou vysokou kvalitou v kafe scherz.

V prístupe strategického sústredenia sa na trh alebo na medzeru na trhu, spočíva skôr v koncentrácii na jednotlivé segmenty než na celé odvetvie (zariadenia ponúkajúce podobný tovar a služby). Táto stratégia môže byť dosiahnutá však jedine v kombinácii so stratégiou vedenia v nákladoch alebo stratégiou diferenciácie. Snahou vedenia pre dosiahnutie výsledkov kooperačnej úrovne je v danom prostredí vlastne prepojenie stratégií, v čom v konečnom dôsledku prispieva k prosperite, pomocou diferenciácie, vedením v nákladoch a sústredením sa na vyplnenie nedostatkov ponúkaných na trhu.⁹²

⁹¹ FOOT, M, HOOK, C, Personalistika, Brno: CP Books a.s., 2005

⁹² FOOT, M, HOOK, C, Personalistika, Brno: CP Books a.s., 2005

4.2 Riadenie ľudského kapitálu

Filozofia riadenia ľudských zdrojov je pojem, ktorý pochádza z amerického prostredia a niekedy sa objavuje v odbornej literatúre v súvislosti s víziou. Odvíja sa od podnikovej filozofie, ktorá vyjadruje presvedčenie, zmysľovanie, hodnoty, aspirácie a priority, ktoré vyznávajú tvorcovia strategických rozhodnutí a ktoré sprevádzajú ich riadenie podniku. Eticky zdôvodňuje zmysel existencie podniku. Niektoré podniky majú formálny dokument o filozofii, iné ju zahŕňajú do poslania, cieľov alebo politík. Niektoré podniky formulujú filozofické krédo, aby zdôraznili svoj odlišný pohľad na podnikanie. Podnikové krédo zvyčajne formuje základy na rozvíjanie podnikovej kultúry. Filozofia riadenia ľudských zdrojov vyjadruje, ako vedenie vníma zamestnancov podniku a aké miesto im vyčleňuje v rebríčku hodnôt.⁹³

Pri zosobnení sa pracovníka s prostredím podniku je predpokladom, že si vytvorí vzťah k pracovnému prostrediu. Na druhej strane zamestnávateľ alebo vedenie, výkonného a spoľahlivého pracovníka by mal podnecovať k tomu, aby jeho vzťah k pracovnému prostrediu v ňom zveľaďoval a podporoval.

Znalosť pracovných motívov u zamestnaných pracovníkov vo vysokej miere uľahčuje vedeniu podniku účinne na nich vplývať pri podnecovaní a nabádaní k lepšiemu vykonávaniu pracovných úloh. Na chuť do práce majú vplyv takzvané bezprostredné a sprostredkované motívy. K prvým treba počítať tie činitele, ktoré podnecujú k činnosti s ohľadom na samotnú subjektívnu hodnotu vykonávanej práce, jej hodnotu pre človeka. Neraz pracovník vykonáva svoju prácu iba preto, že má v nej záľubu, že ju má rád. Sprostredkované motívy zahŕňajú tie činitele podnecujúce ľudí k činnosti, ktoré poskytujú vedľajšie hodnoty alebo úžitok, aké zabezpečuje daná práca, a to dobrý zárobok, vyniknutie, príjemnú atmosféru a podobne.⁹⁴

Od majiteľa podniku je snaha podpory vytvárania pozitívneho vzťahu k práci, dôležitým faktorom ktorý dopomáha k efektívnemu vývoju na pracovisku na oboch stranách. Ak pracovník vykonáva svoju prácu rád, je to iba preto, že s ním má majiteľ porozumenie i v osobnom živote. Preto je dôležité formovanie vzťahov i mimo pracovného času.

⁹³ KACHAŇÁKOVÁ, A, Riadenie ľudských zdrojov, Bratislava: Sprint, 2007, s.31

⁹⁴ KOWALCZUK, R, Psychológia v práci s ľuďmi, Bratislava: Vydavateľstvo a nakladateľstvo ROH - Práca, 1973, s.22,23

Presvedčenia spokojnosti s prácou môžu vplývať na smer konania človeka, pretože sa spájajú s rôznymi citmi. Napríklad city spokojnosti, súhlasu, istoty, solidarity alebo priateľstva k opačným názorom dávajú pozitívnu hodnotu činom, ktoré sú s nimi v súlade, a nie negatívnym činom, ktoré sú s nimi v rozpore.⁹⁵

V užšom poňatí sa za zdroj ľudského kapitálu považuje iba formálne pre využitie ekonomických príjov. V širšom poňatí na ľudský kapitál vplýva celková výchova človeka, vplyv všetkých typov vzdelania a celej kultúry. Výstupmi ľudského kapitálu sú nielen ekonomické ale i psychické, zdravotné a sociálne zisky. Pre potreby tejto práce definujeme ľudský kapitál spoločnosti ako súhrn ľudského kapitálu všetkých jej členov, ako súhrn všetkých znalostí, zručností, kvalifikácií, vzorcov správania, hodnôt a motivácií, ktoré sa v spoločnosti nachádzajú. V súčasnosti sa práve kvalita ľudského kapitálu, ako najdôležitejšej zložky intelektuálneho kapitálu, stáva rozhodujúcim faktorom podnikateľského úspechu.

Vzdelávanie zamestnancov je podporované zamestnávateľom ktorý vníma perspektívne skvalitnenie služieb v obore.

Ľudský kapitál predstavuje schopnosti, znalosti, zručnosti a postoje ľudí v podniku a osobitne úroveň podnikového manažmentu. Ľudský kapitál sa prejavuje väzbami interného charakteru (motivácia, komunikácia, odmeňovanie, vzdelávanie, pracovné prostredie) a externého charakteru (vzťahy so zákazníkmi a dodávateľmi). V súčasnosti je to práve ľudský kapitál, ktorý významnou mierou prispieva k rastu produktivity práce v podniku.⁹⁶

⁹⁵ KOWALCZUK, R, Psychológia v práci s ľuďmi, Bratislava: Vydavateľstvo a nakladateľstvo ROH - Práca, 1973, s.23

⁹⁶ Mihok. Dostupný z WWW <http://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/7-2004/pdf/139-140.pdf> [cit. 25. 5. 2011]

4.3 Riadenie tímovej práce

„V malých podnikoch je dôležité používať špecifický štýl riadenia ľudí, spočívajúci skôr vo vedení ľudí, v participáciu pracovníkov na rozhodovaní, v intenzívnej komunikácii medzi majiteľom či vedením podniku a pracovníkmi, v obojstrannom otvorenom toku informácií. Rovnako vzťahy medzi zamestnancami musia mať skôr podobu vzťahov medzi vedúcim pracovníkom a jeho spolupracovníkom s dôrazom na aktívnu rolu tohto spolupracovníka pri hľadaní riešení problémov i pri rozhodovaní“.⁹⁷

Podľa Januška a Jungera pracovný kolektív ovplyvňuje jednanie svojich členov výraznejšie než sa obvykle v praxi riadenie súdi. Vplyv skupiny sa deje prostredníctvom pravidiel, noriem spolunažívania skupiny, ktorý majú neformálnu povahu a ich dodržiavanie zaisťujú skupinové neformálne sankcie. Ľudia vyhľadávajú a oceňujú vzťahy spolupráce a súčinnosti. Skupina bez jasne stanovených cieľov nemôže efektívne fungovať, nakoľko bez cieľov nie je jasné, ktorým smerom sa má uberať činnosť skupiny a jednotlivcov. Úlohou vedúceho tímu je zabezpečiť, aby ciele boli stanovené a všetkým v tíme boli známe. Práca v skupine je úspešná vtedy, keď všetci v tíme chápu jeho zmysel a poslanie. Tento zmysel a poslanie by mali zahŕňať výhody plynúce z tímovej práce, ktoré by sme samostatne ako jednotlivci nedosiahli. Spoločná tímová práca v rámci konkurencieschopnosti predpokladá, že spoločnou tímovou prácou sa nám podarí tímu ako celku vytvoriť o sebe lepší obraz, získať viac klientov a prilákať talenty. V rámci prínosu pre jednotlivcov by mala byť skupina každému oporou, pomáhať mu v kariérnom raste, rozvíjať ho, napíňať jeho ciele.⁹⁸

Keby existovala len peňažná odmena, človek by nikdy neprispieval do tímu viac ako je nutné. V záujme tímu je, aby jednotlivec naplno uplatnil svoj talent a potenciál. Pre člena tímu je zase dôležité, aby ho práca bavila a umožňovala mu rozvíjať jeho schopnosti. Základným predpokladom je stanovenie výzvy. Potrebné je, aby bola inšpiratívna, aby v každom prebúdza jeho potenciál. Pre každého jedného člena je potrebné nájsť zmysel v práci. Pri určovaní výzvy sa musíme zamerať aj na naše okolie a položiť si vhodné otázky v zmysle toho, aký má naša skupina prínos pre firmu, odvetvie v ktorom pôsobíme. Následne po stanovení výzvy je potrebné vytvoriť plán na akciu. Lepšie ako hľadať spôsoby na dosiahnutie výzvy je "vymyslieť naliehavý dôvod na dosiahnutie cieľa".⁹⁹

⁹⁷ KOUBEK, J, Personální práce v malých podnicích: 2., přepracované a doplněné vydání, Praha: Grada Publishing, 2003, s.26

⁹⁸ JANUŠKA, L, JUNGER, J, a kol., Motivační procesy, Ostrava: Vysoká škola Baňská, 1985

⁹⁹ McKenna, Maister. Dostupný z WWW <http://www.riadenie.sk/efektivny-lider-riadenie-timovej-prace/> [cit. 25. 5. 2011]

4.4 Riadenie výkonu

„Vzťah medzi výkonom, výkonnosťou, záťažou a stresom je rovnako dôležitý faktor pri posudzovaní výkonu, pri jeho hodnotení a pri jeho dosahovaní. Ak jednotlivец podáva výkon, nemusí to automaticky znamenať, že jeho výkonnosť je už na hranici možného, že už nemá rezervy.“¹⁰⁰

Pri zvýšenej únave, je požadovaný dlhší čas potrebný na obnovu síl a regeneráciu. Dosiahnutie je možné aktívnym odpočinkom v rozložení zmennosti a reorganizáciou práce a pracovného výkonu, poprípade siahnutie po podpore vo forme dopingu na akýkoľvek spôsob (káva, cigareta, liek a podbné povzdbudzujúce látky).

Podľa Chvostaľovej a Cedza ak chceme pri posudzovaní výkonu hľadať jeho optimálnu úroveň, je nevyhnutné spoznať individuálnu mieru záťaže, po ktorú ešte možno dosahovať zvyšovanie výkonu. Pri prekročení tejto hranice, výkon nebude narastať, ale bude sa znižovať a to môže mať podobu choroby, častého „ulievania sa“, následne fluktuácie podobné nepríjemné záležitosti. Avšak nemožno to aplikovať rovnako na všetkých zamestnancov, pretože jedinečnosť každého človeka a jedinečnosť jeho osobností je u každého výnimočná rôznym spôsobom s mierou záťaže. Zvyšovanie výkonu znamená aj zvyšovanie únavy, s čím súvisí čas potrebný odpočinok a príprava na nový výkon.¹⁰¹

Únava spôsobuje menšiu prístupnosť človeka k intímite v medziľudských vzťahoch na pracovisku, má znížený záujem o intímne rozhovory, ktorým sa snaží radšej vyhnúť a odkladať ich, čo spôsobuje ich hromadenie a ďalší stres záťaž. Pri stave zvýšeného stresu a pocite záťaže, vykazuje zamestnanec zníženú mieru koncentrácie pozornosti, reaguje podráždením aj na slabšie podnety a toto sú predpoklady na vznik konfliktov so všetkými možnými dôsledkami na medziľudské vzťahy.

¹⁰⁰ CHVOSTAĽOVÁ, L, CEDZO, P, Riadenie výkonnosti zamestnancov : Hodnotenie, odmeňovanie, motivácia - 1., Bratislava: Dr. Josef Raabe, 2009, s. A 2.2/3

¹⁰¹ CHVOSTAĽOVÁ, L, CEDZO, P, Riadenie výkonnosti zamestnancov : Hodnotenie, odmeňovanie, motivácia - 1., Bratislava: Dr. Josef Raabe, 2009

Podľa Kociánovej vníma riadenie pracovného výkonu v priebehu stanoveného obdobia ktoré reprezentuje vedenie ľudí, neformálne posudzovanie ich pracovného výkonu v rámci každodennej činnosti. Napriek tomu, že je riadenie pracovného výkonu nepretržitý proces, zostáva formálne hodnotenie. Skúmanie a posudzovanie pracovného výkonu je dôležitou súčasťou riadenia pracovného (pri tejto príležitosti sa štandardne hodnotí pracovne výkonný zamestnanec). V kontexte riadenia výkonu sa skôr než o hodnotení hovorí o skúmaní a posudzovaní pracovného výkonu (hodnotenie je spojované s tradičným hodnotením majiteľa kaviarne, t.z. jednostranná záležitosť ak je majiteľ sám na celú prevádzku, prípadne viac členov spoločnosti). Stretnutie poskytuje možnosť zamyslieť sa nad zásadným problémami pracovného výkonu a rozvoja kaviarne. Skúmanie a hodnotenie sa musí opierať o skutočný pracovný výkon, musí byť konkrétne, musí umožňovať majiteľom kaviarne a pracovníkom nájsť spoločný pozitívny pohľad na to, ako výkon v budúcnosti zlepšiť a ako riešiť problémy s dosiahnutím cieľov pre kaviareň. Pracovníci by mali sami posudzovať svoj výkon, mali by byť aktívnymi činiteľmi zmeny.¹⁰²

Je nevyhnutné aby zamestnávateľ prispôbil podmienky zamestnanca k plnohodnotnému výkonu. Obsluha zákazníkov si vyžaduje psychickú podporu zamestnávateľa, ako aj silu osobnosti zamestnanca ktorý zvládajú návaly požiadaviek zákazníkov, potrebuje nevyhnutne čas na regeneráciu. Takéto situácie nastávajú najmä počas víkendu a počas organizovania kultúrneho podujatia, na ktoré by mal zamestnávateľ zamestnanca patrične pripraviť (formou upovedomenia pre jeho fyzickú a psychickú prípravu).

„Cieľom systému riadenia výkonu a hodnotenia zamestnancov je dosiahnuť vysoký individuálny výkon jasným určením pracovných cieľov alebo úloh, priebežnou kontrolou ich napĺňania a realizáciou plánu osobnostného rozvoja“.¹⁰³

Úlohou riadenia pracovného výkonu je pohľad do budúcnosti na to, čo by mali robiť ľudia, aby naplnili účel svojej práce, stále lepšie využívali svoje dovednosti a rozvíjali svoje schopnosti, i cítenie k umeleckým interpretáciám fotky, maľby, hudobnému prejavu.

¹⁰² KOCIANOVÁ, R, Personální činnosti a metody personální práce, Praha: Grada Publishing, 2010

¹⁰³ CHVOSTALOVÁ, L, CEDZO, P, Riadenie výkonnosti zamestnancov : Hodnotenie, odmeňovanie, motivácia - 1., Bratislava: Dr. Josef Raabe, 2009, s. A 1.2/3

4.5 Možný vyplývajúci efekt z prostredia baru a kaviarne

„Hluk patří k najrozšírenejším zdrojom negatívneho pôsobenia na človeka. Za hluk možno považovať zvuk, ktorý ma na človeka nepríjemný, rušivý alebo škodlivý účinok. Hluk rovnakej intenzity ale rozdielnej frekvencie je vnímaný inak. Horšie sa znáša vysokofrekvenčný zvuk v porovnaní s nízkofrekvenčným. Pri posudzovaní hladiny hluku treba prihliadať aj na ďalšie skutočnosti, ako sú pravidelnosť a nepravidelnosť výskytu, dĺžka pôsobenia hluku, citlivosť jeho vnímania a podnobe“.¹⁰⁴

Pri čítaní literárnych prednesov je potrebné aby prostredie kaviarne nebolo rušené strojmi aby nemohli priebeh prednášky vyrušiť, ktorými sú výrobník ľadu a preso kávovar či náhodne rušenie akýmkoľvek iným zvukom.

V SR sa problematikou ochrany zdravia ľudí zaoberá zákon č. 272/1994 Z. z. a naň nadväzujúce Nariadenie vlády SR č. 514/2001 Z. z. s prílohou ktorý však nieje špecializovaný na barové a kaviarenské zariadenia ale skôr stavebné spoločnosti, v ČR je to zákon č. 51/2006 Sb.z.¹⁰⁵ a naň nadväzujúce Nařízení vlády ČR č. 148/2006 Sb. s prílohami¹⁰⁶, ktorý presne definuje všeobecné podmienky hluku na pracovisku.

Stotožnenie sa zamestnancom s podmienkami a vplyvmi prostredia na pracovisku, hrá dôležitú úlohu pre spôsob podania pracovného výkonu ako i samotný pracovný výkon. Pri priebehu podujatí je adekvátne, ak zamestnanec obľubuje takéto podujatia, čo sa odzrkadľuje i na jeho výkone a poskytujúcej službe zákazníčkovi pri priebehu kultúrneho podujatia.

¹⁰⁴ KACHAŇÁKOVÁ, A, Riadenie ľudských zdrojov, Bratislava: Sprint, 2007, s.174

¹⁰⁵ cit.Dostupný z WWW <http://www.zbierka.sk/Default.aspx?sid=15&PredpisID=16228&FileName=02-z040&Rocnik=2002&AspxAutoDetectCookieSupport=1> [cit. 28. 6. 2011].

¹⁰⁶ cit.Dostupný z WWW <http://www.tzb-info.cz/pravni-predpisy/narizeni-c-148-2006-sb-o-ochrane-zdravi-pred-nepriznivymi-ucinky-hluku-a-vibraci> [cit. 28. 6. 2011].

5. Kultúra podniku v pracovnom prostredí

Vytvorenie kultúrneho prostredia smerom dovnútra podniku a vybudovanie kultúrneho imidžu (charakteru) voči verejnosti je výsledkom kvalitne pripraveného pracovného prostredia.

Špecifickým prejavom kultúrneho v „umeleckom“ význame je orientácia na nové inovatívne myšlienky ako v oblasti dizajnu a vizuálnej komunikácie tak aj v spôsobe prístupu k zákazníkovi. Moderná orientácia v duchu zákazník, personál, majiteľ, kultúrne podujatie v kombinácii s riadenou kreativitou podieľaných na organizovaní celku a vytváraní vzťahov a podmienok na pracovisku, ktoré postupne formujú imidž podniku sú podložené etiketou a bontónom v medziľudských vzťahoch za dosiahnutím vysoko kultúrnej úrovni. Aktivity v baroch a kaviarňach zamerané na podporu a prezentáciu výtvarného umenia, hudobnej scény, diskusných platforiem, prípadne presahovanie do alternatívnych prejavov rôznych foriem súčasnej subkultúry, formujú kultúrne i spoločenské povedomie verejnosti a zároveň s nimi narastá stupeň „uvedomenia“ zamestnancov, ktorí sú spolutvorcami tohto diania.

6. Motivácia, výber a riadenie personálu a vzťah k zákazníkom

Základným faktorom efektivity v procese dosahovania cieľov organizácie je spokojnosť všetkých zúčastnených a ich osobitý záujem na spoločnom ciele. Motivácia ľudských zdrojov si vyžaduje úsilie pri formovaní ich pracovného prostredia a zároveň prispôsobenia k individuálnym schopnostiam tvorivej sebarealizácie členov tímu. Personál v tejto sfére podnikania zamestnávateľ vyberá prevažne pri osobnom pohovore. Podstatným pravidlom dosiahnutia efektívnej spokojnosti medzi zamestnávateľom, zamestnancom a zákazníkom pri kultúrnom podujatí alebo v bežnej prevádzke je dôležitosť dodržania bontónu, etikety a patrične adekvátne medziľudské vzťahy na pracovisku.

Kreativita zamestnancov sa pokladá za jednu z najväčších devíz zamestnávateľa, pokiaľ vie vytvoriť špecifické podmienky pre riadenie tejto kreativity je ohodnotený formálne, alebo neformálne a ocení to každý zákazník kaviarne. Dotváraním príjemného prostredia pre zákazníka, určeným priebehom kultúrnej akcie a podložený perspektívnou motiváciou a riadením personálu, participuje s atmosférou podniku. Prirodzenou súčasťou formovania kultúry podniku je konfrontácia so súčasným kultúrnym a spoločenským dianím majiteľom podniku.

7. Pracovné prostredie kaviarne scherz

Vo vzťahu k pracovnému prostrediu je ideálny stav, kedy zamestnanci sami sú zainteresovaní na tímovom procese tvorby vnútorných hodnôt a dosahovania úspešnosti organizácie (podniku). V prípade kafe scherz pri dosiahnutí konštruktívnej pracovnej symbiózy zamestnancov a zamestnávateľa, obe strany majú priestor pre seberealizáciu v pracovnom priebehu a spoločných otázkach. Prístupom k práci pri zámere spokojnosti všetkých participovaných strán je výsledok odhodlanosti samozrejmosťou.

Každý z personálu sa svojím zadosť učením podieľa na tvorbe pracovného prostredia a však vzťah pracovného prostredia, personálu, zákazníka a majiteľa podniku je navzájom prepojený.

8. Efektívne etablovanie podniku v oblasti kultúrnych aktivít

Pre úspešné etablovanie kaviarne alebo baru do spoločenského diania na kultúrnej a umeleckej úrovni je potrebné reálne prispôsobenie hodnotám podniku pre toto špecifické prostredie. Na to je samozrejme potrebné stabilné zázemie ako v oblasti riadenia, ako aj vo sfére ľudských zdrojov. Jednoducho povedané, kultúra a uvedomenie prináša so sebou ďalšiu kultúru a uvedomenie a tak pri správnom nastavení cieľov a procesov riadenia môže podnik vynikajúco prosperovať zo svojho špecifického zamerania v tejto oblasti.

Záver

Riadenie a motivácia zamestnancov je dôležitým aspektom v hierarchii podnikania v oblasti barov a kaviarní zameraných na organizovanie kultúrnych podujatí. Motivácia personálu zo strany zamestnávateľa prispieva k úspešnosti tohto typu podnikania.

Cieľom mojej bakalárskej práce je opisom kultúrneho prostredia a popisom spôsobu riadenia a výberu zamestnancov, efektívne motivovať personál v priebehu činnosti, v bare a kaviarni v oblasti organizovania kultúrnych podujatí. Pri postupnom napĺňaní cieľa práce som použil svoje vlastné etablovanie sa v tomto prostredí. Všetkých členov ktorý v kafe scherz ktorý majú participáciu, som v etickom vysvetlení, ich opisom zdôvodnil podstatu a vychádzal z teoretických východísk. Cieľom bakalárskej práce je opis a identifikácia potrieb všetkých ktorý majú participáciu pri činnostiach prebiehajúcich v kafe scherz.

Práca je rozobratá na päť kapitol. V prvej kapitole sa zaoberám kultúrou podniku vo vzťahu k personálu, majiteľovi kaviarne a zákazníčkovi. Z môjho pohľadu je veľmi hodnotnou subkapitola s názvom „Etiketa a bontón, vzťah personál-zákazník“. Druhá kapitola obsahuje motiváciu v tomto prostredí. Výber personálu pri rozhoduje o možnom etablovaní sa uchádzača na pracovnú pozíciu. Riadením ako aj možným vzťahom zamestnanca a zamestnávateľa ktorý nadobúda hodnoty priateľského pracovného ako aj mimopracovného vzťahu sa zaoberá štvrtá kapitola. V záverečnej kapitole bakalárskej práce sa venujem opisu kultúrneho prostredia vo zťahu na personál, jeho motiváciu ako aj na majiteľa a jeho vplyv a všetkých čo majú paticipáciu na priebehu podnikových aktivít.

Za prínos mojej práce považujem zosumarizovanie poznatkov z kafe scherz zameranom na organizovanie kultúrnych podujatí, v zameraní na edukáciu pre pracovné a mimopracovné vzťahy personálu, zamestnávateľa i zúčastnených zákazníčkov. Čerpal som informácie z odborných prameňov a dopĺňal som ich vlastnými poznatkami.

Zoznam použitej literatúry

1. ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů, Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3
2. BENEŠ, M., Andragogika, Praha: Karolinum, 2006, ISBN 978-80-247-2580-2
3. BRADSHAW, S., Kaviarenská spoločnosť alebo život bohémov od Swifta po Dylana, Bratislava: Tatran, 1988, ISBN 0-670-81731-9
4. DALE, M., Vybíráme zaměstnance, Brno: Computer Press, a.s., ISBN 978-80-251-1522-0
5. DEIBLOVÁ, M., Motivace jako nástroj řízení, Praha: Linde nakladatelství s.r.o. 2005, ISBN 80-902105-8-9
6. EVANGELU, J., E., Diagnostické metody v personalistice, Grada Publishing: Praha, 2009, ISBN 978-80-247-2607-6
7. FOOT, M., HOOK, C., Personalistika, Brno: CP Books a.s., 2005, ISBN 80-7226-515-6
8. CHVOSTALOVÁ, L., CEDZO, P., Riadenie výkonnosti zamestnancov : Hodnotenie, odmeňovanie, motivácia - 1., Bratislava: Dr. Josef Raabe, 2009, ISBN 978-80-89182-24-4
9. INCZE, G., Tipy a triky o spoločenskom správaní, Bratislava: IKAR, 1999, ISBN 80-7118-691-0
10. JANUŠKA, L., JUNGER, J., a kol., Motivační procesy, Ostrava: Vysoká škola baňská 1985, č.j. 21.514/79
11. KACHAŇÁKOVÁ, A., Organizačná kultúra, Bratislava: Iura Edition spol. s r. o., 2010, ISBN 978-80-8078-304-4
12. KACHAŇÁKOVÁ, A., Riadenie ľudských zdrojov, Bratislava: Sprint, 2007, ISBN 978-80-89085-87-5
13. KOCIANOVÁ, R., Personální činnosti a metody personální práce, Praha: Grada Publishing, 2010, ISBN 978-80-247-2497-3
14. KOSTOLANSKÝ, R., Hodnotiace škály a posudky v systéme voľby povolania a pracovného uplatnenia: Metodika „posudzovanie spôsobilosti“, Bratislava: Výskumný ústav práce a sociálnych vecí, 1992, ISBN 80-7138-085-7
15. KOUBEK, J., Personální práce v malých podnicích: 2., přepracované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2003, ISBN 80-247-0602-4
16. KOWALCZUK, R., Psychológia v práci s ľuďmi, Bratislava: Vydavateľstvo a nakladateľstvo ROH - Práca, 1973, ISBN 74-019-73
17. KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky, Praha: Management Press, 2010, ISBN 978-80-7261-168-3

18. MIHOK, J., TREBUŇA, P., Personálny managment, Košice: Strojnícka fakulta TU, 2006, ISBN 80-8073-742-8
19. NOVÝ, I., Podniková kultúra a identita, Praha: VŠE, 1993. ISBN 80-707-9159-4
20. RUŽIČKA, J., Personální řízení a psychologie, Praha: Nakladatelství svoboda, 1970, ISBN 25-043-70
21. SEVEROVÁ, M., Závislost výkonu člověka na motivaci, Praha: ANČAV, 1966, ISBN 21-913-66
22. SZARKOVÁ, M., Psychológia pre manažérov a podnikateľov, Bratislava: Sprint dva, 2009, ISBN 978-80-89393-00-8
23. Mesároš, Vytváranie znalostnej kultúry podniku [online]. Ekonomická univerzita v Bratislave, vydání a místo vydání neuvedeno [cit. 25.05.2011]. Dostupný z WWW: <http://semafor.euke.sk/zbornik2007/pdf/mesarosP2.pdf> ISBN neuvedeno.
24. Neznámy autor, Globálny cieľ rozvoja kultúry [online]. vucke.sk, vydání a místo vydání neuvedeno [cit. 25.05.2011]. Dostupný z WWW: http://www.vucke.sk/APIR/sk/Urad_KSK/Cinnosti_KSK/Kultura/KoncepcneMaterialy/Documents/strategia_vizia_kutura_2.pdf ISBN neuvedeno.
25. McKenna, Maister, Efektívny líder: riadenie tímovej práce [online]. Riadenie.sk, vydání a místo vydání neuvedeno [cit. 25.05.2011]. Dostupný z WWW: <http://www.riadenie.sk/efektivny-lider-riadenie-timovej-prace/> ISBN neuvedeno.
26. Mihok, J. Význam konkurencie schopnosti ľudského kapitálu pre rast produktivity práce [online]. Strojnícka fakulta datový archiv, vydání a místo vydání neuvedeno [cit. 25.05.2011]. Dostupný z WWW: <http://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/7-2004/pdf/139-140.pdf> ISBN neuvedeno.
27. Ryšavý, Vzdelávaní sociologie náboženství [online]. Univerzita Palackého v Olomouci, vydání a místo vydání neuvedeno [cit. 25.05.2011]. Dostupný z WWW: http://www.upol.cz/fileadmin/user_upload/Veda/AUPO/Sociologica_2010.pdf#page=209 ISBN 978-80-244-2643-3
28. Akácsová, E. Zabudnite na turka [online]. Časopis Týždeň vydanie 24/2011, miesto vydania Bratislava [cit. 12.06.2011]. Dostupný z WWW: <http://www.tyzden.sk/casopis/2011/24/zabudnite-na-turka.html> ISBN neuvedeno.
29. Judinyová, Moderátor [online]. Zdravotný preukaz pre potravinárstvo z čiech 2.6.2011, miesto vydania <http://www.uvzs.sk> [cit. 27.06.2011]. Dostupný z WWW: <http://www.uvzs.sk/forum/viewtopic.php?t=457&sid=5a4b7e466d2e076cef0eac1434863289>, ISBN neuvedeno.

30. Nariadenie vlády, O ochrane zdravia pred hlukom a vibráciami 16.1.2002, miesto vydania <http://www.zbierka.sk> [cit. 28.06.2011]. Dostupný z WWW: <http://www.zbierka.sk/Default.aspx?sid=15&PredpisID=16228&FileName=02-z040&Rocnik=2002&AspxAutoDetectCookieSupport=1>, ISBN nevedeno.
31. Nařízení vlády, ochana zdraví před nepříznivými účinky hluku a vibrací 15.3.2006, miesto vydania <http://www.tzb-info.cz> [cit. 28.06.2011]. Dostupný z WWW: <http://www.tzb-info.cz/pravni-predpisy/narizeni-c-148-2006-sb-o-ochrane-zdravi-pred-nepriznivymi-ucinky-hluku-a-vibraci>, ISBN nevedeno.