

**Riadenie a motivovanie zamestnancov v kaviarňach a baroch, zameraných na
organizovanie kultúrnych podujatí
(prehľadová štúdiá)**

**Personal management and motivation in cafes and bars oriented in organization of
cultural events
(abstract study)**

BAKALÁRSKA PRÁCA

Autor: Róbert Hromják

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

Študijná skupina: BRATISLAVA

Študijný odbor:

Andragogika v profilácii na personálny manažment

Vedúci/Školiteľ záverečnej práce:

PhDr. Veronika Gigalová

BRATISLAVA 2010

Čestné vyhlásenie

Vyhlasujem, že túto záverečnú prácu som vypracoval samostatne s použitím uvedenej literatúry.

.....
Róbert Hromják

ANOTÁCIA

Cieľom záverečnej bakalárskej práce je vymedzenie činiteľov, ktoré majú zásadný význam pri formovaní kultúrneho prostredia kaviarenských a barových prevádzok. Hlavný dôraz je kladený na riadenie a motiváciu zamestnancov v procese vedenia podniku. Práca je členená celkovo v šiestich hlavných kapitolách. Prvú časť práce tvoria kapitoly venované špecifickým podmienkam kaviarenských a barových prostredí a ich integrácii do kultúrnych spoločenských kontextov formovaním kultúry podniku. Kľúčová časť práce sa zaoberá otázkami ľudských zdrojov – motivácia, riadenie a nábor zamestnancov v procese vytvárania pracovného prostredia prevádzky. Posledná kapitola je zameraná na vyhodnotenie hlavných faktorov ľudských zdrojov, ktoré zásadne ovplyvňujú úspešné vytvorenie efektívneho pracovného prostredia s etablovaným kultúrnym povedomím u cieľového segmentu.

Osobné poďakovanie

**Za odborné vedenie pri vypracovaní mojej záverečnej bakalárskej práce ďakujem
predovšetkým môjmu školiteľovi PhDr. Veronike Gigalovej.**

ÚVOD	6
1. Bar a kaviareň ako špecifické prostredie	7
1.1. Kaviarne	7
1.2. Bary	8
1.3. Pracovné prostredie	8
1.4. Integračná funkcia baru a kaviarne zameranej na organizovanie kultúrneho programu	8
1.5. Kultúrne podujatia v baroch a kaviarňach	9
1.6. Vplyv prostredia na zamestnancov barov a kaviarní	9
2. Kultúra podniku	10
2.1. Vplyv zakladateľa/vodcu organizácie na kultúru podniku	11
2.2. Vzdelávanie a získavanie vedomostí na základe kultúry podniku	12
2.3. Znalostná kultúra	14
2.4. Identita a imidž organizácie	15
3. Motivácia k práci a forma ohodnotenia	17
3.1. Motivácia k práci	17
3.2. Motivácia	18
3.3. Motivácia a peniaze	19
3.4. Pracovná spokojnosť	21
3.5. Spoločenské uznanie	22
4. Riadenie	23
4.1. Kooperačná a podnikateľská stratégia	23
4.2. Riadenie ľudského kapitálu	24
4.3. Riadenie tímovej práce	25
4.4. Riadenie výkonu	26
5. Výber zamestnancov	27
5.1. Nábor pracovného miesta	28
5.2. Kritéria výberu pracovníkov – prediktory výkonu	29
5.3. Výberový rozhovor	30
5.4. Príjem zamestnancov a adaptácia	32
5.5. Partnerstvo medzi zamestnancom a zamestnávateľom	33
6. Vplyv motivácie a riadenia zamestnancov na efektivitu podniku	34
6.1. Vplyv na pracovné prostredie	34
6.2. Vplyv na kultúru podniku	34
6.3. Vplyv na efektívne etablovanie podniku v oblasti kultúrnych aktivít	35
Záver	36
Zoznam použitej literatúry	38

ÚVOD

Kaviarenská a barová kultúra je v súčasnej dobe už trvalou a významnou časťou nášho života. Tieto kultúry spĺňajú dôležitú úlohu sociálnej komunikácie, pomáhajú nadväzovať známostí a kontakty, ba čo viac, bary i kaviarne mnohokrát zohrali kľúčovú úlohu v politickom i umeleckom dianí sveta.

Podnikanie v baroch a kaviarňach je podnikaním v sektore služieb. Toto podnikanie má niekoľko špecifik. Najdôležitejším špecifikom je to, že v procese predaja služieb sa nepredáva len tovar samotný, ale tovar sa predáva spolu so službou, pričom úspešnosť predaja takéhoto tovaru priamo závisí od kvality predaja služieb. Sektor služieb sa o.i. vyznačuje tým, že kladie veľmi vysoké nároky na ľudské kapacity.

Počas mojej doterajšej pracovnej kariéry som okrem iného pracoval na rôznych pozíciách v mnohých zariadeniach kaviarenskeho či barového typu. Mal som možnosť porovnať rôzne manažérske štýly riadenia podriadených, rôzne štýly organizácie práce. Z mojich skúseností sa preto domnievam, že najpodstatnejším ohniskom v reťazi spokojnosti zákazníka je správne riadenie a kvalitná a trvalá motivácia zamestnancov.

Cieľom mojej bakalárskej práce je opisom prostredia barov a kaviarní a popisom spôsobu riadenia a motivácii zamestnancov barov a kaviarní zameraných na kultúru podniku a aktivity v oblasti organizovania kultúrnych podujatí identifikovať kľúčové faktory ľudských zdrojov vplyvajúce na úspešné etablovanie týchto podnikov. V mojej bakalárskej práci definujem pohľad na spôsob a formu výberu zamestnancov, ktorý je potrebný pre správne fungovanie organizácie.

Pri písaní bakalárskej práce som čerpal z odborných prameňov, postrehy a názory z praxe pochádzajú z prostredia bratislavských kaviarní, najmä však z kaviarne Scherz.

1. Bar a kaviareň ako špecifické prostredie

1.1. Kaviarne

Kaviarne vznikli kvôli káve a práve jej sú dlžné svoju minulosť, prítomnosť a pravdepodobne aj budúcnosť. Odhaliac stimulujúce pôsobenie kávy sa pri nej ľudia začali zhromažďovať v jednotlivých domoch, no čoskoro pochopili, že je lepšie stretnúť sa spolu v jednej verejnej miestnosti. Prvé kaviarne vznikli v 15. storočí v Mekke. Tam sa káva varila vo veľkých kotloch a hosťom sa podávala v malých hlinených a porcelánových šálkach. V Európe bola prvá kaviareň otvorená v Benátkach v roku 1645. Názov Caffè Florian dostala po svojom zakladateľovi. Milovníci histórie si na námestí sv. Marka môžu dodnes vychutnávať lahodnú vôňu všadeprítomnej kávy, tort a koláčikov, štrngot šálok a lyžičiek i šuškanie spokojných zákazníkov v jendej z najstarších a najkrajších kaviarní sveta. (Dostupné na: http://www.tchibo.com/corweb/servlet/content/244866/startpage_slovakia/Press/tiskovezpravy/historiekavarny.html)

Takmer každé mesto na svete má svoju kaviarenskú spoločnosť. Kaviarne sa stali najmä na konci 19. a začiatku 20. storočia centrom kultúrneho života mnohých miest (Paríž, Rím, Viedeň, Praha), miestom, kde sa schádzala intelektuálna a umelecká spoločnosť (básnici, spisovatelia), a kde sa tiež utvárali rôzne politické skupiny a vznikali ich programy. Kaviarne sa stali pravidelným svedkom stretnutí tých, ktorí na umeleckej, politickej a šľachtickej scéne čosi znamenajú. A nie je tomu inak ani v dnešnom storočí. Tradícia kaviarní pretrváva do dnešného dňa – ľudia sa schádzajú obchodne, súkromne, prečítajú si noviny alebo dohodnú stretnutie. Kaviareň bola považovaná tiež ako svätyňa zdravia, chránené územie striedmosti, raj šetrnosti, akadémia zdvorilosti, bezplatná škola duchaplnosti. (Bradshaw, 1988)

„Iba kaviarne vďačia za svoju popularitu túžbe intelektuálov po neformálnych stretnutiach.“
(Bradshaw, 1988, s. 11)

Podľa Bradshawa (1988) Centrom kultúrneho diania bol v oných časoch kráľovský dvor a práve zmena historických okolností dala podnet, aby sa umelci začali schádzať v kaviarňach a kaviarničkách, keďže nemali inú možnosť stretávania sa .

1.2. Bary

Barov existuje veľa druhov, ktoré môžu byť rozdelené do rôznych kategórií podľa druhu zábavy, ktoré poskytujú a podľa ich klientely. Majitelia a manažéri barov spravidla vyberajú baru meno, dekor, drink menu, osvetlenie a ďalšie prvky, ktoré možno ovládať tak aby prilákali určitú klientelu. Bar je špecifický hlavne širokou škálou miešaných nápojov ktoré pripravuje barman, ktorý je prevažne kvalifikovaný barmanským kurzom. Tanečné bary sú špecifické tanečným parketom a pódium pre hudobnú produkciu.

1.3. Pracovné prostredie

„Pracovné prostredie tvorí súhrn všetkých materiálnych podmienok pracovnej činnosti, ktoré spolu s ďalšími podmienkami vytvárajú faktory – fyzikálne, chemické, biologické, sociálne psychologické a ďalšie ovplyvňujúce pracovníka v priebehu pracovného procesu. Skladba a úroveň pracovného prostredia pôsobí na pracovnú pohodu, výkon ale aj zdravotný stav pracovníka. Náročná adaptácia na nepriaznivé pracovné prostredie vyvoláva u pracovníka nespokojnosť alebo odpor, ktorý sa spravidla odrazí i v jeho vzťahu k zamestnávateľovi.“ (Koubek 2007, s.353)

„Pracovné prostredie je časť životného prostredia, v ktorom sa uskutočňuje spoločenské pracovné zaradenie človeka. Pracovné prostredie tvorí skladba rôznych faktorov, ktoré vyplývajú z materiálnych a sociálnych podmienok pracovnej činnosti. Úroveň pracovného prostredia vplýva na výkon zamestnanca a jeho pracovnú pohodu. Nepriaznivé pracovné prostredie stupňuje záťaž človeka a ohrozuje jeho zdravotný stav. Ide najmä o vplyv fyzikálnych a sociálno-psychologických faktorov.“ (Kachaňáková, 2007, s.173)

Za nedostatok pracovného prostredia barov a kaviarní je možné považovať zafajčené priestory. Avšak v mnohých krajinách je to už inak a začína sa to presadzovať i u nás. Zatiaľ je zakázané fajčenie iba v reštauráciách no časom Európska únia prinúti zaviesť toto nefajčiarske vnímanie aj do barov a kaviarní.

1.4. Integračná funkcia baru a kaviarne zameranej na organizovanie kultúrneho programu

V dnešnej spoločnosti je kultúra a zábava, teda relax mimo pracovného prostredia inšpiráciou k pracovnému výkonu. Integračné zariadenia ktoré ponúkajú takýto priestor, sú už nevyhnutné v tomto spoločenskom systéme.

Podľa Beneša (2008), každé takéto zariadenie si vyžaduje kontrolu vedenia nad normami (hygiena) a taktiež názor vedenia na orientáciu a zameranie jednotlivých akcií ako aj neskôr spomínanej kultúry podniku. Každé takéto zariadenie má svoju špecifickú sociálnu klímu, podľa zamerania, cenovej kategórie, úrovne zabezpečenia interiéru, hodnota či strategické postavenie exteriéru a pod..

V každom takomto zariadení sú i pravidelní návštevníci (štamgasti), ktorý najviac tvoria kultúru baru či kaviarne, samozrejme s veľkým podielom vedenia. Pravidelní návštevníci dopomáhajú vytváranie pozície zamestnancom v kolektíve, ako aj v spolupráci s vedením podniku.

1.5. Kultúrne podujatia v baroch a kaviarňach

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 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.

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, atd.), pre uvoľnenie atmosféry a voľný priebeh diskusie medzi zúčastnenými.

1.6. Vplyv prostredia na zamestnancov barov a kaviarní

„Hluk patří k najrozšírenejším zdrojom negatívneho pôsobenia na človeka. Z 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, resp. nepravidelnosť výskytu, dĺžka pôsobenia hluku, druh pracovnej činnosti, citlivosť jeho vnímania, a pod..“ (Kachaňáková, 2007, s.174)

Podľa <http://www.muzikus.cz/> (dostupné:18.11.2010) v SR sa problematikou ochrany zdravia ľudí zaoberá zákon č. 272/1994 Z. z. a naň nadväzujúce Nariadenie vlády SR č. 40/2002 Z. z. s prílohou. V ČR je to zákon č. 258/2000 Sb. a naň nadväzujúce Nařízení vlády ČR č. 502/2000 Sb. s prílohami. Tieto zákony zaoberajúce sa nadmerným ohlušením priestoru obmedzujú prevádzkovateľov a je potrebné zo zákona rešpektovať tieto zákony, z dôvodu ochrany zamestnancov a návštevníkov podniku pri organizovaní kultúrnych podujatí.

2. Kultúra podniku

„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.“ (Kachaňáková 2010, s.11)

Podľa Amstronga (2007) kultúra organizácie alebo podniková kultúra predstavuje sústavu hodnôt, noriem, presvedčení, postojov a domyslenia, ktorý určuje spôsob chovania a jednania ľudí a spôsoby vykonávania práce. Hodnoty sa týkajú toho, o čom sa verí, že je dôležité v chovaní ľudí a organizácie. Normy sú potom nepísané pravidlá chovania sa v organizácii či podniku.

„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 také interné záležitosti, ako je napr. podpora inovácií pri prijímaní rizika a externých záležitostí, napr. 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.“ (Kociánová, 2010, s.18)

Podľa Kachaňákovvej (2007) 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, s spoločenských zvykoch, obyčajach, oblečení, materiálom vybavení a pod. Základné spôsoby správania sa stávajú vzorom pre nových zamestnancov.

„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.“ (Kachaňáková 2010, s.44)

Obsah kultúry organizácie predstavuje základné predpoklady, hodnoty a normy chovania zdieľané v organizácii, navonok manifestované prostredníctvom chovania a artefaktov. Silou organizačnej kultúry sa rozumie, nakoľko sú dané predpoklady, hodnoty, normy a z nich vyplývajúce vzorce chovania v organizácii zdieľané. Pokiaľ sú zdieľané vo vysokej miere, je organizačná kultúra silná a výrazným spôsobom ovplyvňuje fungovanie organizácie.

(dostupné na:

<http://www.google.com/books?hl=sk&lr=&id=03zOwCZ3WwUC&oi=fnd&pg=PT6&dq=kult%C3%BAra+podniku&ots=3nvn4iq6u-&sig=i8HEfYdBGkKmwGMLPn0PpXCoP8#v=onepage&q&f=false>)

2.1. Vplyv zakladateľa/vodcu organizácie na kultúru podniku

„Vlastníci majú obyčajne rozhodujúcu úlohu pri formovaní organizačnej kultúry. Sú to predovšetkým ich predstavy o existencii organizácie, úspechu, kariére, odmeňovaní a pod., ktoré sa odrážajú v konkrétnom type organizačnej kultúry. Orientácia a zdroje týchto predstáv sú potom základom, z ktorého napokon vznikne určitá vzorka predstáv spoločná všetkým zamestnancom.“ (Kachaňáková 2010, s.40,41)

Pozícia vodcu a zakladateľa organizácie, je pri utváraní organizačnej kultúry dôležitá. Výrazne determinuje obsah kultúry a hlavne v počiatočnom období existencie organizácie. Spôsob formovania kultúry organizácie má pritom svoj špecifický priebeh. Pri zakladaní organizácie získavajú zakladatelia pre svoju víziu niekoľko ďalších ľudí ktorý uveria, že idea zakladateľa je dobrá a realizovateľná a že stojí za to investovať peniaze, čas a energiu. Počiatočná skupinka, zdieľajúca vízie zakladateľa, začne jeho zámery realizovať. V priebehu realizácie musí však prekonávať problémy. Riešenie, týkajúce sa externej adaptácie a internej integrácie, navrhnuté zakladateľom firmy, sú tak priebežne testované v praxi. Pokiaľ sa ukážu ako funkčné, sú postupne prijaté ako riešenia, ktoré fungujú, a sú transformované do základných predpokladov. Ďalším prichádzajúcim pracovníkom sú predkladané ako riešenia, ktoré sú „správne“, respektíve ako spôsob, ako sa veci v organizácii robia. Týmto spôsobom sa potom kultúra predáva. Prostriedkom utvárania kultúry však nie je iba neformálna autorita a vplyv vodcu. Dôležitú rolu hrá taktiež ich moc

formálna, na základe ktorej rozhoduje o tom, aké budú ciele organizácie, čomu bude v organizácii venovaná pozornosť, čo a ako bude odmeňované, kto bude do organizácie prijatý a pod..

(Dostupné na:

<http://www.google.com/books?hl=sk&lr=&id=03zOwCZ3WwUC&oi=fnd&pg=PT6&dq=kult%C3%BAra+podniku&ots=3nvn4iq6u-&sig=i8HEfYdBGkKmwGMLPn0PpXCoP8#v=onepage&q&f=false>)

2.2. Vzdelávanie a získavanie vedomostí na základe kultúry podniku

Organizačná kultúra v moderných 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 úspešného zavedenia manažmentu 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. (dostupné na: <http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/3-2005/mesaros.pdf>)

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 pretrvávajú mýtus, že odovzdanie informácie, znalosti, svojho vlastného know-how môže znamenať stratu pracovného miesta. (dostupné na: <http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/3-2005/mesaros.pdf>)

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. (dostupné na: <http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/3-2005/mesaros.pdf>)

Kvalita kultúry organizácie závisí najmä od kvality ľudských zdrojov, ich schopností, postojov, kvalifikácie a prístupu k návštevníkom ako aj ku zvereným hmotným statkom a hodnotám. Kvalitne navrhnuté a zavedené programy celoživotného vzdelávania kultúrnych zariadení by umožnili jednak mobilitu personálu a tým často aj generovanie nových nápadov a príležitostí pre rozvoj. Jedna z hlavných úloh manažmentu kultúrnych zariadení je motivovať personál ku ďalšiemu, prípadne k celoživotnému vzdelávaniu. Pri obmedzených príjmoch zariadenia je nemožné motivovať pracovníkov zvýšenou mzdou za dosiahnutie vyššej kvalifikácie. Manažment zariadenia musí preto nájsť inovatívne a netradičné formy ako vybudovať kvalitný tím pre nové, netradičné formy vzdelávania a motivácie zamestnancov. Zvýšenie motivácie personálu spočíva od účasti na výmenných a mobilných projektoch, cez účasť na miestnych, regionálnych a celoeurópskych kultúrnych projektoch a iniciatívach až po začiatok netradičných činností, ktoré prinesú danému kultúrnemu zariadeniu úspory alebo hospodársky zisk. Pri dosiahnutej motivácii personálu ďalej sa vzdelávať je úlohou manažmentu zabezpečiť zdroje pre zabezpečenie ďalšieho vzdelávania zamestnancov.

(Dostupné na:

http://www.vucke.sk/APIR/sk/Urad_KSK/Cinnosti_KSK/Kultura/KoncepcneMaterialy/Documents/strategia_vizia_kutura_2.pdf)

Pre manažment kultúrnych zariadení zabezpečiť zdroje a to nielen pre ďalšie vzdelávanie zamestnancov predstavuje veľkú výzvu. Zmena zaužívaných foriem riadenia bude vyžadovať zmenu zručností a schopností vedenia kultúrnych zariadení. Vzdelávanie zamestnancov kultúrnych zariadení preto musí začať od vzdelávania a získania nových zručností vedúcich pracovníkov daného zariadenia. (Dostupné na:

http://www.vucke.sk/APIR/sk/Urad_KSK/Cinnosti_KSK/Kultura/KoncepcneMaterialy/Documents/strategia_vizia_kutura_2.pdf)

Rovnako dôležité ako samotné vzdelávanie je zabezpečenie zdieľania vedomostí a budovanie interaktívnej komunikácie medzi zamestnancami. Vhodnými formami odovzdávania vedomostí môže byť mentorstvo kde zamestnanec, ktorý má výrazné špecifické vedomosti a zručnosti (napr. v otázkach podnikania neziskových organizácií) poskytuje cenné rady a odbornú pomoc. (Dostupné na:

http://www.vucke.sk/APIR/sk/Urad_KSK/Cinnosti_KSK/Kultura/KoncepcneMaterialy/Documents/strategia_vizia_kutura_2.pdf)

V prípade tútorstva ide o vzťah medzi skúsenejším zamestnancom a nováčikom kde dochádza k individuálnemu zaškoleniu nového zamestnanca bez ohľadu na druh odbornosti. Aby sa vyvolala zmena v myslení a skutkoch ľudí je potrebné zabezpečiť

nástroje odovzdávania vedomostí a poznatkov a vybudovať ovzdušie tímovej spolupráce. Rigidné centralizované vertikálne riadenie nevyvoláva tvorivú atmosféru a zapojenie ľudí do tvorby nápadov. Získané vedomosti zamestnancov je potrebné komunikovať, zdieľať a odovzdávať v tíme. Finančné ocenenie a zvýšenie platu je stále najúčinnnejším prvkom motivácie zamestnancov akejkolvek inštitúcie. Pri obmedzených príjmoch a zdrojoch zariadenia je potrebné skĺbiť finančné ohodnotenie s inovatívnymi spôsobmi získavania príjmov. Získané príjmy môžu následne predstavovať zdroje pre vyplácanie vyšších miezd, najmä ak sa dotýčný zamestnanec priamo podieľal na ich získavaní. 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. (Dostupné na :

http://www.vucke.sk/APIR/sk/Urad_KSK/Cinnosti_KSK/Kultura/KoncepcneMaterialy/Documents/strategia_vizia_kutura_2.pdf)

2.3. Znalostná kultúra

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 a nemôžu byť stratené. Znalosti treba neustále dopĺňať, na čo sa využívajú nástroje na transfer znalostí. Efektívne riadenie podnikových znalostí je účinné iba v tom prípade iba vtedy, ak sa nestane len deklarovanou koncepciou, ale jeho aktívnou súčasťou sa stanú aj ľudia – 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. (Dostupné na:

<http://semafor.euke.sk/zbornik2007/pdf/mesarosP2.pdf>)

Podľa Amstronga (2007) 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, posilňovanie či zmena kultúry.

2.4. Identita a imidž organizácie

„Súhrn spôsobov, ktorými sa organizácia prezentuje na účely svojho spoznania a odlíšenia od ostatných, možno nazvať identita organizácie. Je výrazne ovplyvňovaná silou, jasne definovanou a prezentovanou organizačnou kultúrou. Dojem, akým organizácia pôsobí, resp. to, čo v konečnom dôsledku vníma vonkajšie okolie, sa zvykne označovať ako imidž organizácie. Tieto faktory sa stávajú významným prvkom a predpokladom úspešného pôsobenia každej organizácie.“ (Kachaňáková 2010, s.87)

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.

„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.“ (Kachaňáková 2010, s.99)

Podľa Kachaňákovvej (2010) 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 a protirečivých signálov a identifikácie začatia budúcich trendov, ktoré zakladajú zmenu v rôznych častiach podnikateľského sveta. Dobrá vízia usmerňuje, inšpiruje, aktivizuje a motivuje.

Kachaňáková (2010) ďalej 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 súčasti 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.

Zásadným komunikačným faktorom, ktorým zamestnanec vytvára i istú formu identity či imidžu organizácie, je priama komunikácia so zákazníkom. Formou zdvorilostného oslovenia a následne úsmevom od prezentovania 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.

„Zamestnanci ovplyvňujú imidž organizácie predovšetkým svojim správaním a vzťahom k spoločnosti. Aby toto správanie bolo v súlade s cieľmi organizácie (tzv. pozitívne správanie), 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.“ (Kachaňáková 2010, s.97)

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 ako aj jeho kultúry a vedenie podniku, ktoré na základe vedenia a zamerania kultúrnych podujatí si vytvárajú vlastnú klientelu.

„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.“ (Kachaňáková 2010, s.94)

Kachaňáková (2010) 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.

3. Motivácia k práci a forma ohodnotenia

3.1. Motivácia k práci

„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.“ (Armstrong, 2007, s.219)

Otázky pracovnej motivácie sa v posledných rokoch stali dôležitou oblasťou psychológie práce, a ako hovorí Jurovský (1971), „záujem psychológov o túto tému akoby ešte priberal na intenzite, čo sa ostro vyníma najmä v porovnaní s tematikou psychológie práce v 20. a 30. rokoch minulého storočia, v ktorej dominoval záujem o schopnosti a spôsobilosti“. Tento presun záujmu je logickým výsledkom rozvoja a zamerania psychológie práce v súvislosti s požiadavkami praxe. V dnešnej spoločnosti tento záujem vyplýva nielen z prevahy pozitívnej motivácie pracovnej činnosti, ale z hlavného cieľa spoločnosti: uspokojovať svojich členov a dbať o ich celkový zdravý rozvoj. Význam tu nadobúda také hľadisko, ako práca prispieva k rozvoju osobnosti a jej celkovej životnej spokojnosti.

„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.“ (Kociánová, 2010, s.22)

Podľa Buláka (1980) je pracovné úsilie človeka a výsledky jeho práce ovplyvňované motiváciou k práci, ktorá určuje intenzitu ekonomického procesu a stvára psychiku človeka. Pracovná morálka ľudí sa na pracoviskách zvyšuje usporiadaním podmienok práce materiálneho i morálneho charakteru na základe predpokladov o ich vplyve na psychiku človeka. Nie je to už len mzda, ktorá je potrebná na zabezpečenie biologickej existencie seba a svojej rodiny, ale hlavne nehmotné motívy, ako spoločenská mobilita, ktorá umožňuje spoločenský vzostup.

3.2. Motivácia

Podľa Mihoka a Trebuňu (2006) 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.

„Motivácia sa týka faktorov, ktoré ovplyvňujú ľudí, aby sa určitým spôsobom správali.“
(Armstrong 2007, s. 219)

„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.“ (Deiblová 2005, s.58)

Podľa Armstronga (2007) 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.

„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. Potreba seberealizácie však nemôže byť uspokojená nikdy. Len neuspokojená potreba môže motivovať správanie a dominantná potreba je základným motivátorom správania.“ (Prodaj, Raabe 2009, s. E 1.1/6)

Potreba seberealizácie

↑↑

Potreba uznania

↑↑

Sociálne potreby

↑↑

Potreba istoty a bezpečia

↑↑

Fyziologické potreby

Obr.1 (Prodaj, Raabe 2009, s E 1.1/6)

3.3. Motivácia a peniaze

Podľa Januška a Jungera (1985) k označeniu hybných síl správania vôbec a ľudského správania menovite sa používajú termíny: „motív, pohnútko, incentiva, motivácia, príčina, dôvod, aspirácia, cieľ, želanie, túžba, sen atď.“

„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 pohnútko.“ (Januška, Junger 1985, s. 7)

„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.“ (Raabe 2009, s E 1.1/3)

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.

Podľa M. Armstronga (2007, s. 219) je motív „dôvod, pohnútkou pre to, aby sme niečo urobili.“

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 (2007, s. 220) väčšina z nás však potrebuje byť vo väčšej miere „motivovaná z vonkajšku“.

Amstrong (2007) 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.

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.

„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.“(Amstrong, 2007, s. 231)

Podľa Januška a Jungera (1985) 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 a pod..

“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.” (Koubek 2007, s.284)

„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.“ (Kociánová, 2010, s.160)

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

Ako uvádza Koubek (2007) 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.

V patričnej miere pri hodnotení zamestnanca baru a kaviarne podieľa i zákazník. Od zamestnanca 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, atd.“.

„Mnohí 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, je vnútorne spojená s potrebou úspešného výkonu a moci.“ (Kociánová, 2010, s.27)

3.4. 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.“ (Deiblová 2005, s.76)

Podľa Deiblovej (2005) 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 samozrejmy 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 a pod..

„Celkovú spokojnosť je možné chápať tiež ako príjemný a pozitívny emocionálny stav, ktorý vychádza z hodnotenia vlastnej práce.“ (Deiblová 2005, s.81)

„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.“ (Kociánová, 2010, s.34)

Deiblová (2005) 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.

3.5. Spoločenské uznanie

„Spoločenské uznanie, ak má funkciu nástroja nehmotnej stimulácie, znamená konštatovať verejné zásluhy, výkonnosť pracovníka a iné pozitívne rysy jeho pracovného jednaní.“ (Januška, Junger 1985, s.63)

Avšak ďalej podľa Januška a Jungera (1985) 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. Nikdy teda udelenie na základe nejasných kritérií a voľného uváženia či priateľských vzťahov.

Podľa Chvostaľovej a Cedza (2009, s E 1.1/3) „pracovník má aj iný rozmer, nielen čo pracovník urobí ale aj ako to urobí.“

Spôsob, vykonania práce (obsluhy) je preto veľmi dôležitý. Veľkú rolu tu zohráva slušnosť, ústretovosť vyjsť požiadavkám zákazníka a pod..

„Možnosti rôznych foriem uznania je veľký počet. Je chybou, že nie sú veľa krát dostatočne využívané, resp. sú využívané nevhodne. Nedostatky sú spôsobené opomenutím alebo neznalosťou podmienok, za ktorých rôzne formy uznania sú skutočne prítlačivé.“ (Januška, Junger 1985, s.63)

4. Riadenie

4.1. Kooperačná a podnikateľská stratégia

Podľa Footovej a Hookovej (2001) úrovne, na ktorých je stratégia formulovaná a implementovaná, bývajú identifikované ako kooperačné alebo podnikateľské. Kooperačná stratégia býva obecné označovaná ako stratégia rastu, stratégia stability a stratégia obmedzovania. Rastom môže byť dosiahnutie vývinu nového produktu, získaním väčšieho tržného podielu pre existujúce ponúkané výrobky, fúziou alebo akvizíciou.

Stratégiou na úrovni podnikania je stratégia vedenia v nákladoch, stratégia diferenciácie a stratégia sústredenia. V kombinácii sú tieto stratégie ako základ pre zvolenú kooperačnú stratégiu. Pri hodnote stratégie založenej na nákladoch sa pri riadení spoločnosť pokúša o zlepšenie efektívnosti redukovania personálu a výrobných nákladov. Stratégia diferenciácie znamená, že je zdôrazňovaná odlišnosť jedného produktu (kvalita kávy, ponúkaný nápoj, atď.) alebo služby (kvalita personálu, poskytovanie kultúrnych akcií, atď.), známe napríklad dôslednou vysokou kvalitou. V prístupe strategického sústredenia sa na trh alebo medzeru na trhu, spočíva skôr v koncentrácii na jednotlivé segmenty než na celé odvetvie. Táto stratégia môže byť dosiahnutá v kombinácii so stratégiou vedenia v nákladoch alebo stratégiou diferenciácie.

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, zmýšľanie, hodnoty, aspirácie a priority, ktoré vyznávajú tvorcovia strategických rozhodnutí a ktoré sprevádzajú ich riadenie podniku. Hovorí o tom, ako podnik zamýšľa podnikať, a často vyjadruje jeho sociálnu zodpovednosť. Podniková filozofia odhaľuje, ako podnik vidí sám seba, vypovedá o motívoch jeho konania a artikuluje hodnoty, ktoré rešpektuje. 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 vrcholové vedenie vníma zamestnancov podniku a aké miesto im vyčleňuje v rebríčku hodnôt.“ (Kachaňáková, 2007, s.31)

Podľa Armstronga (2007) ľudský kapitál predstavuje ľudský faktor v organizácii. Je to kombinácia inteligencie, zručností a skúseností, čo dáva organizácii jej zvláštny charakter. Ľudské zložky organizácie sú tie zložky, ktoré sú schopné učenia sa, zmeny, inovácie a kreatívneho úsilia, čo keď je riadne motivované zabezpečuje dlhodobé prežitie organizácie.

Ako ďalej píše Armstrong (2007), ľudský kapitál je možné považovať za prvoradé bohatstvo organizácie či podniku, ktoré musia zabezpečiť voje prežitie a rast, a musia do tohto bohatstva investovať. Cieľom riadenia ľudských zdrojov je zabezpečiť, aby organizácia získala a udržala potrebných kvalifikovaných, oddaných a dobre motivovaných pracovníkov. Znamená to podnikať kroky smerujúce k predvídaní budúcej potreby pracovníkov, jeho uspokojovaniu, k zvyšovaniu a rozvíjaniu schopnosti ľudí.

„V užšom poňatí sa za zdroj ľudského kapitálu považuje iba formálne vzdelanie a za využitie ekonomické príjmy. 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, t. j. 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. 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.“ (dostupné na: <http://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/7-2004/pdf/139-140.pdf>)

4.3. Riadenie tímovej práce

Podľa Januška a Jungera (1985) 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. V pracovnej skupine sú vzťahy medzi členmi vzájomne prepojené a môžu nadobúdať rôznych foriem, napr. môžu byť konfliktné, kooperatívne atď. 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, naplňovať jeho ciele. 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". (dostupné na: <http://www.riadenie.sk/efektivny-lider-riadenie-timovej-prace/>)

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 jednotlivec podáva výkon, nemusí to automaticky znamenať, že jeho výkonnosť je už na hranici možného, že už nemá rezervy.“ (Chvostaľová a Cedzo 2009, s. A 2.2/3)

„Riadenie pracovného výkonu v priebehu stanoveného obdobia reprezentuje vedenie ľudí, neformálne posudzovanie ich pracovného výkonu v rámci každodennej manažérskej činnosti. Napriek tomu, že je riadenie pracovného výkonu nepretržitý proces, zostáva formálne hodnotenie (spravidla ročné, príp. polročné stretnutie), resp. skúmanie a posudzovanie pracovného výkonu, dôležitou súčasťou riadenia pracovného (pri tejto príležitosti sa štandardne uzatvárajú dohody o pracovnom výkone). V kontexte riadenia výkonu sa skôr než o hodnotení hovorí o skúmaní a posudzovaní pracovného výkonu (hodnotenie je spojované s tradičným hodnotením z hora, t.j. jednostranná záležitosť). Stretnutie poskytuje možnosť zamyslieť sa nad zásadným i problémami pracovného výkonu a rozvoja. Skúmanie a posudzovanie sa musí opierať o skutočný pracovný výkon, musí byť konkrétne, musí umožňovať nadriadeným a pracovníkom nájsť spoločný pozitívny pohľad na to, ako výkon v budúcnosti zlepšiť a ako riešiť problémy s dosahovaním cieľov. Pracovníci by mali sami posudzovať svoj výkon, mali by byť aktívnymi činiteľmi zmeny. Úlohou riadenia pracovného výkonu je pohľad do budúcnosti – na to, čo by mali robiť ľudia, aby naplnili účel svojej práce, stále lepšie využívali svoje vedomosti a dovednosti a rozvíjali svoje schopnosti.“ (Kociánová, 2010, s.142,143)

Podľa Chvostaľovej a Cedza (2009) 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“, fluktuácie a pod.. Avšak nemožno aplikovať rovnakú mieru záťaže na všetkých, pretože jedinečnosť každého človeka a jedinečnosť jeho osobnosti je neodškriepiteľná. Zvyšovanie výkonu znamená aj zvyšovanie únavy, s čím súvisí čas potrebný na odpočinok a prípravu na nový výkon. Pri zvýšenej únave, je požadovaný dlhší čas potrebný na obnovu síl a regeneráciu. Dosiahnutie je možné aktívnym odpočinkom so zmenou a reorganizáciou práce a pracovného výkonu alebo siahnutie po podpore vo forme dopingu na akýkoľvek spôsob (káva, cigareta, liek a pod.).Unavenosť 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 a 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 medziludské vzťahy.

Je nevyhnutné aby zamestnávateľ prispôbil podmienky zamestnanca k plnohodnotnému výkonu. Obsluha zákazníkov si vyžaduje psychickú podporu zamestnávateľa, ako aj silu osobnosti zamestnanca ktorý zvládajúc 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.“ (Chvostaľová a Cedzo 2009, s. A 1.2/3)

5. Výber zamestnancov

„Výber pracovníka je situáciou, v ktorej sa stretávajú dve strany – organizácia a uchádzač so svojimi ponukami. Organizácia vyberá pracovníka a pracovník vyberá organizáciu. Výberový proces a jednanie s uchádzačmi by teda mal prebiehať na partnerskej úrovni.“ (Kociánová, 2010, s.94)

„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.“ (Foot, Hook 2005, s.57)

Podľa Kachaňákovej (2007), podstatné je získať predstavu o profile obsadzovaného pracovného miesta, o profile vhodného uchádzača na toto miesto a získanie dostatočného počtu kvalitných uchádzačov. Následne pristúpenie k realizácii samotného výberového konania. Výber zamestnancov spolu s procesom ich získavania, je kľúčovou fázou formovania podnikovej pracovnej sily (staffingu). Základným cieľom staffingu je dosiahnutie optimálneho súladu medzi človekom a prácou, teda získavanie a následne výber

zamestnancov má organizácii zabezpečiť správnych ľudí na správne miesta v správnom čase.

5.1. Nábor pracovného miesta

„Snahou každého podniku je zabezpečiť si vhodný pracovný potenciál. Pod pracovným potenciálom sa rozumie nielen počet zamestnancov, ale aj ich vedomosti, skúsenosti, zručnosti, inteligencia, talent, osobnostné charakteristiky. Pracovný potenciál je základným predpokladom pre plnenie aktuálnych a perspektívnych úloh podniku v trhovej ekonomike. Je tu snaha o zamestnancov kompetentných a motivovaných, ktorých individuálne ciele a záujmy nie sú v rozpore so systémom hodnôt a kultúry podniku. (Kachaňáková, 2007, s.63)

Podľa Footovej a Hookovej (2005) procesy náboru a výberu zamestnancov sú tesne prepojené. Obe činnosti sú zamerané k získavaniu vhodne kvalifikovaných zamestnancov. Náborové činnosti sú podkladom pri procese výberu, že poskytujú zásobu uchádzačov, z nich si personálny pracovník, či vedenie baru a kaviarne prevádza výber zamestnancov.

Footová a Hooková (2005) uvádza, že v súvislosti s náborom je dôležitosť popisu pracovného miesta. Potrebné sú, údaje o štruktúre, napríklad názov pracovnej pozície v ktorej je držiteľom pracovného miesta podradený (čaišník, barman, organizátor kultúrnych podujatí atd.), ako aj počet a kategória ľudí za ktorých je zodpovedný. Veľmi dôležité je vyjadrenie účelu pracovného miesta a napokon popis hlavných povinností.

Zameraním na popis hlavných povinností čaišníka a barmana je na prvom mieste uspokojenie zákazníka formou obsluhy a ďalšie činnosti sú súvisiace s výkonom na pracovnej pozícii ako vyhotovením kávy – presa, kapučína a pod., miešaného nápoja, čistoty na pracovisku, kontrola nad vedením zaplataenia účtu zákazníkom, a pod..

„Náborové inzeráty by nemali obsahovať slová, ktoré môžu znamenať preferencie pri najímaní žien oproti mužom a naopak. Napríklad, restaurant sa chová nezákonne, keď inzeruje, že ponúka miesto čaišničky, lebo by to mohlo znamenať, že muži nie sú na takomto mieste uplatniteľní. Bola by to priama diskriminácia na základe pohlavia.“ (Foot, Hook 2005, s.60)

„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.“ (Kociánová, 2010, s.82)

5.2. Kritéria výberu pracovníkov – prediktory výkonu

„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 úspešnosti práce, prediktory úspešného výkonu a metódy, ktoré budú ku zaisťovaniu úspešnosti výkonu využitia. 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. Prístup založený na kompetenciách napomáha rozpoznať, ktorá metóda výberu poskytne pravdepodobne užitočné informácie.“ (Kociánová 2010, s.96)

„Diskutovaným problémom v teórii i praxi personálnej práce je platnosť 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.“ (Kociánová 2010, s.97)

Možnosť takéhoto posudku, je získanie viac informácií od predošlého zamestnávateľa, pokiaľ zamestnanec pracoval v požadovanej profesii.

Podľa Kociánovej (2010) je prediktor založený na minulosti. Prediktorom založeným na minulosti je možné aj z úsudku životopisných dát vyčítať 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.

Okrem iného je povinný zamestnanec baru alebo kaviarne 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.

„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.“ (Dostupné na: <http://www.uvzsr.sk/forum/viewtopic.php?t=457&sid=5a4b7e466d2e076cef0eac1434863289>)

5.3. Výberový rozhovor

Podľa Kocianovej (2010) úlohou rozhovoru, je posúdiť predpoklady uchádzača vzhľadom k obsadzovanej pracovnej pozícii (čaušník, prevádzkar, iniciátor kultúrnych podujatí, atd.). Základným východiskom výberového rozhovoru je popis pracovného miesta, kvalifikačný profil (životopis, podklady o vzdelaní, atd.) a požadované schopnosti 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 tazateľom a uchádzačom. Používaním výberového panelu pri ktorom sú pri rozhovore zúčastnení spravidla personalista a potenciálny nadriadený uchádzača. Podľa miery štruktúry výberového rozhovoru je možné rozlíšiť typ rozhovoru. 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.

„Vhodný uchádzač reaguje na ponuku voľného pracovného miesta a snaží sa získať podrobnejšie informácie. Rovnako organizácia sa snaží získať základné informácie o uchádzačovi.“(Kachaňáková 2007, s.86)

Podľa Kocianovej (2010) dĺžka výberového rozhovoru v menej kvalifikovaných pracovných miest (security podniku) bývajú rozhovory kratšie do 30min, pri zodpovednejších pracovných pozíciách (prevádzkar, čašníik, iniciátor kultúrnych podujatí) 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 kazateľove posudzovanie silnejšie než získané informácie neskôr v priebehu rozhovoru. 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.

„ 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.“ (Foodová a Hooková, 2001, s.93)

5.4. Príjem zamestnancov a adaptácia

„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.“ (Kachaňáková, 2007, s.99)

Podľa Kociánovej (2010) 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.

„V pracovnej adaptácii ide vlastne o vstupný zácvič 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.“ (Kachaňáková, 2007, s.100)

„Adaptácia na určité pracovné miesto, tj. vyrovnanie sa jedinca s prácou a vplyvmi okolia, závisí okrem osobnostných charakteristík človeka, rovnako na jeho profesnej, 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.“ (Kociánová, 2010 s.130)

5.5. Partnerstvo medzi zamestnancom a zamestnávateľom

Podľa Hookovej a Foodovej (2001) typ vzťahu ktorý sa vyvinie medzi zamestnávateľom a zamestnancom a techniky, ktoré sú využívané k regulácii tohto vzťahu sú ovplyvnené mierkou zamestnávateľa. Unitaristi sa domnievajú, že všetci členovia organizácie majú rovnaké záujmy a všetci prijímu ciele organizácie za svoje a budú riadiť všetky činnosti za dosiahnutie týchto cieľov. Naopak pluralisti sa domnievajú, že v akejkoľvek organizácii sa vyskytuje mnoho záujmov jednotlivých členov.

„Len málo ľudí by povedalo, že pre nich vzťahy a atmosféra na pracovisku nemajú význam. Pre mnoho ľudí sú dobré pracovné vzťahy a dobrá spolupráca veľmi cenné, zlé atmosféru založenú v problémoch medzi spolupracovníkmi či nadriadeným zvládajú veľmi zle. Zlé interpersonálne vzťahy na pracovisku sú pre mnoho ľudí významným stresovým podnetom. 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.“ (Kociánová, 2010, s.181)

„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.“ (Kachaňáková, 2007, s.177)

„Rozhodujúce je spojenie partnerstva a participácie, ktorá môže byť priestorom pre vypočutie zamestnancov. Spojenie partnerstva a iniciatívnej angažovanosti zamestnancov môže reprezentovať spôsob dosiahnutia partnerstva ako takého.“ (Footová a Hooková, 2001 s.361)

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, s konečným pozitívnym efektom.

6. Vplyv motivácie a riadenia zamestnancov na efektivitu podniku

Základným faktorom efektivity v procese dosahovania cieľov organizácie je spokojnosť všetkých zúčastnených a ich osobitý záujem na spoločnom ciele. Investícia do ľudských zdrojov si vyžaduje úsilie predovšetkým pri formovaní ich pracovného prostredia a ako celku a zároveň prispôbenia k individuálnym schopnostiam tvorivej sebarealizácie členov tímu. Kreativita zamestnancov je jednou z najväčších devíz zamestnávateľa, pokiaľ vie vytvoriť špecifické podmienky pre riadenie tejto kreativity.

6.1. Vplyv na pracovné prostredie

Vo vzťahu k pracovnému prostrediu je ideálny stav, kedy zamestnanci sami sú zainteresovaní na tímovom procese tvorby vnútorných hodnôt a dosahovania vytýčených cieľov. V takom prípade dochádza ku konštruktívnej pracovnej symbióze zamestnancov a zamestnávateľa - obe strany majú priestor pre sebarealizáciu v spoločných otázkach a tvorivý prístup k práci so zámerom najlepších možných pracovných výsledkov je pre nich samozrejmosťou.

Každý zamestnanec sa i svojím zadosť učením podieľa na tvorbe pracovného prostredia a tak vzťah pracovného prostredia a zamestnanca je navzájom prepojený.

6.2. Vplyv na kultúru podniku

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 orientácie ducha podniku v kombinácii s riadenou kreativitou jednotlivcov aj celku dokáže vytvárať neopakovateľné momenty, ktoré postupne formujú imidž podniku na vysoko kultúrnej úrovni. Prirodzenou súčasťou formovania kultúry podniku je konfrontácia so súčasným kultúrnym a spoločenským dianím. 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 a spoločenské povedomie verejnosti a zároveň s nimi narastá stupeň „uvedomenia“ zamestnancov, ktorí sa cítia spolutvorcami tohto diania.

6.3. Vplyv na 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 hodnôt podniku pre toto špecifické prostredie.

V súčasnom trhovom prostredí, ktoré sa stáva čoraz viac konkurenčné a dynamické, nie je otázkou úspechu snaha reagovať na trendy, ale schopnosť trendy vytvárať. Na to je samozrejme potrebné stabilné zázemie ako v oblasti strategického aj každodenného riadenia, tak aj vo sfére ľudských zdrojov. Kultúrne a umelecké prostredie všeobecne je na rozdiel od čisto trhového charakteristické zvýšeným stupňom kreatívneho prejavu a prístupu k práci a taktiež vysokou senzitivitou na progres založený takmer na evolučnej úrovni. 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 má nezastupiteľné miesto v hierarchii podnikania v oblasti barov a kaviarní. Správne a motivujúco nastavená stratégia riadenia zamestnancov sú základom úspešnosti tohto typu podnikania.

Cieľom mojej bakalárskej práce je opisom prostredia barov a kaviarní a popisom spôsobu riadenia a motivácii zamestnancov barov a kaviarní zameraných na kultúru podniku a aktivity v oblasti organizovania kultúrnych podujatí identifikovať kľúčové faktory ľudských zdrojov vplyvajúce na úspešné etablovanie týchto podnikov. Pri postupnom napĺňaní cieľa práce som pri postupnom spracúvaní témy bakalárskej práce použil viaceré metódy vedeckého bádania. Ako metódy boli použité komparácia a vysvetlenie teoretických východísk. Ako metódu definovania a usudzovania používam indukciu. Využívam vlastnosť indukcie, ktorá rozširuje chápanie už poznaných axiém a právd. Pre definovanie teoretických záverov som použili logické pravidlá. Domnievam sa, že cieľ práce sa mi podarilo dosiahnuť.

Práca je logicky členená na šesť kapitol. V prvej kapitole sa zaoberám funkciou barov a kaviarní, ich pracovným prostredím a integračnou funkciou. Rozoberám v nej tiež kultúrne podujatia v baroch a kaviarňach. V druhej kapitole definujem kultúru podniku, ktorá je súborom vzorcov správania sa zamestnancov a spoločenských zvykov, atď. Analyzujem znalostnú kultúru, vplyv zakladateľa na kultúru podniku. Tretia kapitola pojednáva o v súčasnosti veľmi spomínanej téme v riadení ľudských zdrojov, a síce o motivácii k práci a motivácii ako psychologickom termíne. Z môjho pohľadu je veľmi hodnotnou subkapitola s názvom „ Motivácia a peniaze“. Subkapitoly „Pracovná spokojnosť“ a „Spoločenské uznanie“ načrtávajú odpovede na otázku ako v dnešnej rýchlej dobe dosiahnuť v práci i nepeňažnú spokojnosť. Riadenie ľudských zdrojov, ľudského kapitálu a riadenie tímovej práce sú náplňou štvrtej kapitoly. Táto kapitola sa venuje tiež riadeniu výkonu. Výberom pracovníkov, procesom nábora pracovného miesta a tiež výberovým rozhovorom sa zaoberá piata kapitola mojej práce. Koniec tejto kapitoly načrtáva proces prijmu zamestnanca a jeho adaptáciu. Optimálny vzťahom zamestnanca a zamestnávateľa je predmetom poslednej subkapitoly. V poslednej, šiestej kapitole je predmetom môjho skúmania vzťah motivácie a riadenia zamestnancov na efektivitu podniku.

Za prínos mojej práce považujem zosumarizovanie poznatkov z barov a kaviarní zameraných na organizovanie kultúrnych podujatí, v zameraní na riadenie a motiváciu zamestnancov, kde som čerpal informácie z odbornej literatúry 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. DEIBLOVÁ, M. Motivace jako nástroj řízení. Praha: Linde nakladatelství s.r.o. 2005, ISBN 80-902105-8-9
5. FOOT, M., HOOK, C. Personalistika. Brno: CP Books, a.s., 2005, ISBN 80-7226-515-6
6. CHVOSTALOVÁ, L., CEDZO, P. Riadenie výkonnosti zamestnancov : Hodnotenie, odmeňovanie, motivácia. - 1. - Bratislava : Dr. Josef Raabe Slovensko 2009, ISBN 978-80-89182-24-4
7. JANUŠKA, L., JUNGER, J. a kol. Motivační procesy. Ostrava: Vysoká škola baňská 1985, č.j. 21.514/79
8. KACHAŇÁKOVÁ, A. Organizačná kultúra. Bratislava: Iura Edition spol. s r. o. 2010, ISBN 978-80-8078-304-4
9. KACHAŇÁKOVÁ, A. Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava: Sprint, 2007, ISBN 978-80-89085-87-5
10. KOCIANOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 2010, ISBN 978-80-247-2497-3
11. 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
12. KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2001, ISBN 80-7261-033-3
13. MIHOK, J., TREBUŇA, P. Personálny managment. Košice: Strojnícka fakulta TU, 2006, ISBN 80-8073-742-8
14. Dostupné na internete < <http://www.tchibo.com> //>[3.9.2010]
15. Dostupné na internete
<<http://www.google.com/books?hl=sk&lr=&id=03zOwCZ3WwUC&oi=fnd&pg=PT6&dq=kuIt%C3%BAra+podniku&ots=3nvn4iq6u-&sig=i8HEfYdBGkKmwGMLPn0PpXCoP8#v=onepage&q&f=false>//>[3.9.2010]
16. Dostupné na internete < <http://casopisy.euke.sk> //>[3.9.2010]
17. Dostupné na internete < <http://www.vucke.sk> //>[3.9.2010]
18. Dostupné na internete < <http://semafor.euke.sk> //>[3.9.2010]

19. Dostupné na internete < <http://www.riadenie.sk> //>[3.9.2010]
20. Dostupné na internete < <http://www.sjf.tuke.sk> //>[15.11.2010]
21. Dostupné na internete < <http://www.uvzsr.sk> //>[18.11.2010]