

UNIVERZITA KARLOVA

PEDAGOGICKÁ FAKULTA

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**Motivace nepedagogických pracovníků jako klíčový
nástroj personálního managementu v oblasti
školního stravování**

Závěrečná bakalářská práce

Autor:	Ludmila Spanilá
Obor:	Školský management
Forma studia:	kombinované
Vedoucí práce:	PhDr. Václav Trojan, Ph.D.
Datum odevzdání práce:	1. dubna 2011

Prohlašuji, že jsem předkládanou závěrečnou bakalářskou práci vypracovala sama za použití zdrojů a literatury v ní uvedených.

Ludmila Spanilá

Děkuji PhDr. Václavu Trojanovi, Ph.D. za odborné vedení, za cenné rady, připomínky při zpracování závěrečné bakalářské práce.

Resumé

Bakalářská práce se zabývá motivací nepedagogických pracovníků jako klíčového nástroje personálního managementu v oblasti školního stravování.

Teoretická část vychází z publikací autorů, kteří se zabývají motivací, jejím vlivem na pracovní výkon. Zaměřuje se především na motivátory nepedagogických pracovníků, diagnostiku motivace, kterou využívají vedoucí školních jídelen.

Výzkumná část práce předkládá výsledky výzkumného šetření, z něhož jsou navrženy náměty a doporučení, jak z pozice manažera lze efektivně motivaci využít tak, aby posílila výkon pracovníka.

Summary

This bachelor's thesis deals with motivation of nonpedagogic employees as a key instrument of personal management in an area of school catering.

The theoretical part relates to publications of authors who consider motivation and its impact on a working performance. It targets mainly the motivators of nonpedagogic employees and motivation diagnostics that are used by school dining-room directors.

The research part shows such results leading to suggestions and recommendations for managers who are using motivation for strengthening of an employee performance.

Klíčová slova:

- Motiv
- Potřeba
- Motivace
- Pracovní motivace
- Motivační faktory
- Demotivace
- Motivační teorie

Obsah

Úvod.....	7
1 Cíl práce	8
2 Teoretická část práce.....	10
2.1 Motivace.....	10
2.2 Motiv	11
2.3 Zdroje motivace	12
2.3.1 Potřeby	12
2.3.2 Návyky	13
2.3.3 Zájmy	13
2.3.4 Hodnoty.....	14
2.3.5 Ideály.....	14
2.4 Proces motivace	15
2.5 Typy motivace.....	15
2.6 Teorie motivace.....	16
2.7 Formy motivace	25
2.8 Metody motivace.....	25
2.9 Motivační přístup	26
2.10 Efektivnost	26
2.11 Stimulace.....	27
2.12 Demotivace	28
2.12.1 Formy demotivace.....	29
3 Výzkumná část.....	31
3.1 Výzkumný cíl.....	31
3.2 Stanovení předpokladů.....	31
3.3 Předvýzkum	31
3.4 Dotazníkové šetření.....	32
3.5 Respondenti a návratnost	32
3.6 Výsledky výzkumu	33
3.7 Vyhodnocení otázek, které nebyly zařazeny do předpokladů.....	49
3.8 Shrnutí výzkumného šetření.....	52
4 Manuál motivačních prostředků.....	53
4.1.1 Peněžní odměny	53

4.1.2	Odměna	54
4.1.3	Benefity	54
4.1.4	Potřeba uznání	55
4.1.5	Zhodnocení chyb	55
4.1.6	Pracovní doba	55
4.1.7	Osobní výhody	56
4.1.8	Podmínky pro práci	56
4.1.9	Zodpovědnost	56
4.1.10	Podpora pracovního růstu.....	57
4.1.11	Soukromý život	57
4.1.12	Mentální trénink	57
4.1.13	Příležitost a tvořivost.....	58
4.1.14	Seznámení s cíli.....	58
4.1.15	Posílení jistoty zaměstnání	58
4.1.16	Zpětné informace.....	58
4.1.17	Řešení problémů.....	58
4.1.18	Trest.....	59
4.1.19	Poděkování – neformální odměna.....	59
4.1.20	Prostor pro rozhodování	59
4.1.21	Týmová práce	60
4.1.22	Sebemotivace	60
4.1.23	Poznání sebe sama.....	61
4.1.24	Formulování vize.....	61
4.1.25	Riskování aktivního přístupu	61
4.1.26	Komunikace	61
4.1.27	Přijímání nového kolegy do týmu	62
Závěr.....	62

Úvod

V dnešní době vyspělé světové ekonomiky jsou většinou součástí každé „výrobní“ stravovací organizace nejnovější technologie, které jsou snadno dostupné, úroveň technické vybavenosti stravovacích zařízení je převážně srovnatelná a tím oboje přestává být konkurenční předností jednotlivých jídelen. Proto lze konstatovat, že výhodou v konkurenčním boji se v takové situaci stává lidský faktor, tedy vlastní pracovníci organizace. Výkonnost a efektivita pracovníků závisí především na jejich motivaci k pracovní činnosti. Motivování pracovníků se podle některých autorů stává dokonce nejdůležitější manažerskou činností. Cílem motivování zaměstnanců je, aby vykonávali činnost co nejefektivněji, aby dosahovali co nejvyššího možného výkonu.

„Management se zabývá spíše lidmi než technikami a závaznými postupy. Jejich zapojení je tím, na čem záleží. Řízení podle cílů funguje, když nejdříve promyslíte své cíle.“¹

Motivace je velice zajímavým objektem zájmu nejen psychologie, ale také řízení lidských zdrojů a dnes již také nedílnou součástí každodenní manažerské praxe. Její zajímavost se skrývá především v její komplikovanosti a komplexnosti. Zájmem každého manažera je mít v organizaci neustále motivované pracovníky. Jejich motivaci je však ve většině případů potřeba podporovat, stimulovat. Aby ale mohl vedoucí pracovník své podřízené účinně motivovat, musí znát zdroje jejich motivace, tedy pohnutky, které pracovníky k motivované pracovní činnosti vedou. Ty jsou ovšem záležitostí individuální a není tedy možné působit na motivaci všech pracovníků stejnými **stimuly**.

Hlavním cílem mé práce je porovnat, zda jsou motivační prvky používané v jídelnách efektivní a slučují se s představami jednotlivých zaměstnanců.

Bakalářská práce je členěna na tři základní části. V teoretické části vysvětluji základní pojmy a teoretická východiska uváděná v literatuře. Zaměřila jsem se na vytvoření motivační pomůcky, neboť jsem nenašla existující ucelenou univerzálně platnou, která by byla zaměřena na motivace, či specifika motivace k pracovnímu jednání, přístupy týkající se problematiky motivace ve stravovacích službách.

V metodické části práce formuluji výzkumné otázky - předpoklady, výzkumnou metodu a techniku sběru dat. V empirické části nejprve popisují organizační strukturu organizace, ve které jsem prováděla výzkum, dále uvádím statistické vyhodnocení výsledků výzkumu a závěrečná doporučení vhodná pro stravovací organizace.

¹ EDERSHEIM, H. E. *Management podle Duckera*. Praha : Management Press, 2008. ISBN 978-80-72-61-181-2.

Práce tvoří důležitou součást života každého z nás. Ovlivňuje naši osobnost, rodinné vztahy i sociální prostředí, ve kterém se nacházíme. Je tudíž důležité, jak se na pracovišti cítíme, jaké máme vztahy se spoluzaměstnanci a vedoucími pracovníky, jak přistupujeme k podnikové kultuře, jak vnímáme vizi firmy a jak se nám ji daří naplňovat, zda se na ní přímo či nepřímo podílíme.

V bakalářské práci navrhuji několik nejvýznamnějších motivačních faktorů pro pracovníky: pokusit se porovnat, jaké motivy působí na jednotlivé pracovníky a naopak jaké používají jejich nadřízení, tedy zda jsou v souladu motivační prvky na různých úrovních organizační struktury.

V práci doporučuji vedoucím pracovníkům organizací, ve kterých jsem prováděla v rámci této práce výzkum, a pracovníkům zabývajícím se personálním řízením (řízením lidských zdrojů) v těchto organizacích zamyslet se, jestli je jejich motivace účinná, jestli splňuje očekávání a zda vůbec motivaci ve své organizaci provádějí. „Cílem manažera není manipulace s lidmi, ale poznání toho, co lidi motivuje“.²

Úspěšná organizace je z mého pohledu ta, kde se navzájem lidé nebojí komunikovat a spolupracovat, do níž zaměstnanci vcházejí s úsměvem na rtech a s vědomím, že o ně organizace stojí a jsou pro ni důležití. Těchto aspektů můžeme dosáhnout jedině tehdy, pokud nastolíme příjemné klima vhodnou motivací všech našich zaměstnanců.

1 Cíl práce

Cílem práce je zjistit efektivní a fungující motivační prvky a návrhy, které může využívat management školní jídelny k posílení výkonnosti a produktivity organizace.

Motivační systém každé organizace je nutné zpracovat na základě analýzy vhodných prostředků, které jsou již zavedeny v některých školních jídelnách, dále na motivačních možnostech a v neposlední řadě na přáních jednotlivých zaměstnanců. Při svém výzkumném šetření jsem zjistila, že v mnoha organizacích už mají určité motivátory zavedeny, běžně je používají, ale ani vedoucí pracovník, ani zaměstnanci si neuvědomují, že právě tento prvek vhodně funguje jako motivační faktor.

Obecným cílem je blíže poznat a pochopit vhodnost, efektivnost a účinnost jednotlivých motivačních prostředků nepedagogických pracovníků v oblasti školního stravování, které může ředitel školní jídelny využívat. Je třeba definovat některé základní pojmy, které úzce souvisí s motivací, dále potřeby a nedostatky vyplývající z této oblasti. Stanovit nebo navrhnout postupy, typy, rady, které je možné realizovat a uvést do praxe.

² VEBER, J. *Základy managementu pro střední školy*. Praha : Fortuna, 2003. ISBN 80-7168-654-9.

Zároveň budou doporučením pro vedoucí pracovníky, jak postupovat v oblasti motivace, návrh řešení efektivního motivačního systému z pozice ředitelky školní jídelny.

Téma bakalářské práce jsem si zvolila především proto, že ve své funkci pracuji 23 let a chtěla bych nejen pro sebe, ale i pro ostatní kolegy vedoucí ve školním stravování nalézt ucelený systém takových motivačních prostředků, které budou funkční a budou odrážet spokojenost jejich zaměstnanců.

V teoretické části bakalářské práce se proto budu hlouběji zabývat a snažit se osvětlit významné souvislosti, bez nichž nejde pracovníky dobře motivovat. Zaměřím se převážně na motivaci, zmíním i hodnocení pracovníků, které podle mého názoru úzce souvisí s motivací.

Pojem pracovní motivace je v dnešní době často skloňovaným pojmem, proto budu pojmu věnovat několik řádků.

Z výzkumné části zhodnotím motivační prostředky, které v současné době využívají vedoucí školních jídelen, ty, které ještě nevyužívají neb o nich nevědí, včetně jejich využití a zpětné vazby.

2 Teoretická část práce

2.1 Motivace

Pojem motivace pochází z latinského slova „movere“, které znamená hýbat, pohybovat. Literatura často definuje motivaci jako „nabuzení, neboli aktivní tendenci člověka jednat určitým způsobem, kterým by dosáhl vytyčeného cíle“. Motivaci chápeme jako vnitřní síly, pohnutky, které hýbou osobností, určují její chování. Motivace lidské činnosti je jednou ze čtyř základních osobnostních struktur člověka.

Pojem motivace také vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, vědomé a vnitřní hybné síly, které člověka určitým směrem orientují, které ho v daném směru aktivizují a které vzbuzenou aktivitu udržují. Na základě těchto tvrzení můžeme vyvodit, že motivace působí současně ve třech oblastech:

První oblast – se zabývá lidskou činností, která určuje určitý směr, orientovaný na vyjádření obraty „chci to“, „rád bych“.

Druhá oblast – je závislá na síle motivace, na menším či větším úsilí. Míru prožívání rozlišujeme výrazy „docela bych chtěl“, „chci“, „velmi toužím“ atd.

Třetí oblast – lze charakterizovat pojmem stálosti, vytrvalosti, projevuje se mírou schopnosti jedince překonávat vnitřní i vnější překážky či dílčí neúspěchy stojící jako překážka pro splnění cíle.

Motivace lidské činnosti je velmi komplikovanou strukturou. Záleží především na tom, jaké okolnosti a pohnutky jedince k danému jednání vedou, čím a jak byl jedinec motivován. Motivace je individuální záležitostí, nedá se uplatnit jeden motivační prvek na všechny zaměstnance stejným způsobem. Co je pro jednoho motivující, může být pro druhého opakem. Motivace lze charakterizovat jako složitý, dynamický a kulturou podmíněný proces.

Motivace se liší od jednotlivce k jednotlivci, je záměrná, kontrolovatelná, vymezuje prvky, které jedince povzbuzuje, zapojuje do jednání v rámci pracovního týmu. Zahrnuje vnitřní i vnější síly ovlivňující výběr chování dané osoby. To, jak se lidé chovají, závisí na tom, co je motivuje.

Při studování literatury o motivaci pracovníků jsem se setkala s názorem, že to co nás motivuje, je tedy rozpor mezi stavem aktuálním - to, co „je“, a optimálním - tím, co „má být“ – tedy stavem vnitřní psychické rovnováhy. Motivační jednání vedoucích pracovníků by mělo směřovat k odstranění tohoto rozporu.

„Pracovní motivace je schopnost vedoucího vyvolat u podřízených smysl pro osobní prospěch v souladu se záměry vedení firmy, a tak vytvořit pocit uspokojení. Jde o vytvoření takového vnitřního pocitu, kdy dotyčný chce určitou činnost dělat.“³

„Motivací rozumíme vnitřní proces utváření cílů, postojů, chování člověka. Motivace integruje psychickou a fyzickou aktivitu člověka směrem k vytyčenému cíli.“⁴

Důvodem pro studium motivace je snaha pochopit, proč se lidé chovají určitým způsobem, objasnění motivů jejich chování, že na naše chování působí nejen motivy, ale i vnější a osobnostní sociální podmínky, v nichž motivy působí. Mezi zdroje, které ovlivňují naše chování, patří i potřeby, návyky, zájmy, ideály a hodnoty.

„Motivace v řízení změn formuluje některé zásadní požadavky na novou kvalitu **práce s lidmi**. To znamená nikoli pouze administrativně řídit, ale umět vytvářet podmínky pro osobní a odborný růst, prohlubovat identifikaci s firmou, citlivě provádět strukturální změny, rozloučit se s těmi, kteří do pracovního týmu nepatří.“⁵

2.2 Motiv

S motivací velmi úzce souvisí pojem motiv, je charakterizován jako základní funkční prvek motivace, čili proč člověk jedná tak, jak jedná. „Motiv je vnitřní pohnutka podněcující chování člověka“.⁶ Dává chování psychologický smysl, který jedince motivuje, vyvolává určitou pohotovost k chování, nebo vyjadřuje tuto pohotovost samu.

Stejné motivy se mohou projevat různými způsoby chování. Pokud vznikne výchozí motivační stav, tj. potřeba – viz níže, neznamena to ještě automatickou aktivaci chování směřujícího k dosažení daného cíle. O tom, zda bude aktivováno, rozhoduje odhad, do jaké míry je reálné dosažení daného cíle, hodnota cíle a předem zvážené možné důsledky daného jednání. Téhož cíle se – také podle intenzity dané potřeby – dosahuje v různých situacích různými způsoby jednání.

Motivy se často projevují jako substituční chování, tj. ve skryté formě. Každý akt v chování může reprezentovat několik motivů, přičemž všechny tyto motivy mohou působit současně. Cíle lidského jednání jsou různé; dle individuální zkušenosti = individuální motivy. V literatuře se uvádí základní rozlišení motivů na *biogenní* či fyziologické (potřeba potravy,

³ VEBER J. a kol. *Management základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press, 2006. ISBN 80-7261-029-5.

⁴ VEBER, J. *Základy managementu pro střední školy*. Praha : Fortuna, 2003. ISBN 80-7168-654-9.

⁵ AMBROSOVÁ, H.; ČORNEJOVÁ, H.; LEŠTINSKÁ, V.; PELECH, P.; STÝBLO, J.; ŠENK, Z.; TRYLČ, L.; VALENTA, J. *Abeceda personalisty*. Olomouc : ANAG, 2007. ISBN 978-80-7263-395-1.

⁶ VEBER J. a kol. *Management základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press, 2006. ISBN 80-7261-029-5.

odpočinku apod.) a *sociogenní* či *psychogenní* motivy (potřeby člověka coby sociální bytosti: výkonu, opory, kompetence apod.). Motivы (jako vnitřní pohnutky) jsou jen těžko identifikovatelné a měřitelné.

Motivy působící na pracovní jednání člověka můžeme členit na:

1. Aktivní motivy, které přímo podněcují pracovní výkon, např. motiv „být úspěšný“.
2. Podporující motivy, které vytvářejí prostor pro účinné působení aktivních motivů, např. motiv vytvářet přátelskou atmosféru na pracovišti, která pomáhá při soustředění se na práci.
3. Potlačující motivy, které odvádějí člověka od pracovního výkonu k jiným činnostem. Může to být např. zájem člověka zúčastnit se rozhovoru nebo společenské zábavy se spolupracovníky místo plnění pracovního úkolu.

2.3 Zdroje motivace

Pro pochopení problematiky motivace lidského chování považuji za velmi důležité vysvětlit, co jsou zdroje motivace, z čeho motivace pramení. Za zdroje motivace se považují ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tedy ty skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i zaměření lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují přetrvávání těchto tendencí.

Mezi zdroje motivace patří:

- potřeby, člověkem prožívaný a ne vždy uvědomovaný nedostatek něčeho
- návyky, opakované fixované a zautomatizované způsoby činnosti v určité situaci
- zájmy
- hodnoty a hodnotové orientace, hodnotový systém, význam důležitosti určité skutečnosti
- ideály, ideové a názorové představy něčeho žádoucího.

Aby bylo možné na jiného člověka efektivně působit a tím ovlivňovat žádoucím způsobem jeho chování, je nutné nejdříve pochopit, kde motivace pramení, odkud se vlastně bere, proto za zdroj motivace lze považovat skutečnosti, které vytvářejí motivaci - tzn. orientují lidskou činnost a působí na její stálost. V další části budu stručně charakterizovat výše jmenované zdroje motivace uváděné v odborné literatuře.

2.3.1 Potřeby

Potřeba z psychologického hlediska vyjadřuje ne vždy uvědomovaný nedostatek něčeho důležitého pro život, který člověk prožívá nebo pociťuje. Považuje se za základní

zdroj motivace veškeré lidské činnosti a má subjektivní charakter. Potřeba je určité nutkání, které působí na člověka v podobě tužeb, přání a snah do té doby, dokud nedojde k uspokojení. Potřeba vyvolá napětí, které se snaží jedinec odstranit, aby se zbavil vzniklého deficitu či naopak nadbytku.

Pokud vedoucí pracovníci využívají vyznačených stimulů, není však ještě zajištěno, že se dostaví očekávaný výsledek. V konkrétních případech může tento návod selhat z důvodu špatného zařazení zaměstnance do určitého patra pyramidy popisující motivační potřeby.

Potřeby mají strukturu nejen hierarchickou, která byla popsána Maslowem, ale i dynamickou. Hierarchie potřeb se projevuje tak, že pokud nejsou dostatečně uspokojeny potřeby na nižších úrovních, nejsou aktivizovány ani potřeby vyšší. Byly však zaznamenány i výjimky – zejména při válkách, kdy pro jedince byly důležitější hierarchicky vyšší potřeby i tehdy, když primární potřeby uspokojeny nebyly. Dynamika potřeb znamená, že pokud dojde k uspokojení určité úrovně potřeb, začnou se objevovat potřeby vyšší.

Každý člověk pociťuje jinou naléhavost u zmíněných potřeb. Co je však pro jedince společné, je to, že se snaží s nižším či vyšším nasazením potřebu uspokojit a tím odstranit vzniklý nedostatek. Může se však stát, že potřebu uspokojit nelze a člověk začne strádat. Z pracovního hlediska, pokud jedinec nemůže uspokojit jednu potřebu, např. možnost rozvinout svoje schopnosti, bude se to snažit vykompenzovat jinou – dostupnější.

2.3.2 Návyky

Návyk je ustálený, opakovaný či zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci. Je to naučený vzorec chování, pravidelně používaný, jakási tendence či tlak odpovídat stejně na konkrétní podněty. Návykům se člověk v životě neubrání, neboť jisté činnosti realizuje častěji, přestává o nich přemýšlet, reaguje podvědomě.

V každé oblasti lidské činnosti může návyk vzniknout třeba i jako vedlejší a nezáměrný produkt opakované aktivity. Návyky bývají výsledkem nejen výchovy, ale také sebevýchovy. Pokud člověk vyvine úsilí, pak je možné vypěstovat návyk záměrně a cílevědomě. Týká se to zejména pracovních návyků a zvyklostí, které je nutno u zaměstnanců podporovat. Naopak společensky nežádoucí, ba dokonce škodlivé návyky se označují jako zlozvyky.

2.3.3 Zájmy

Na motivaci osobnosti se také velkou měrou podílejí zájmy. Zájem člověka lze popsat jako trvalejší zaměření na určitou oblast či skutečnost. Zájem jedince aktivizuje k činnosti, zájmy jsou současně motivy. Existuje celá řada zájmů, dá se říct, že každá činnost se může

stát i zájmem – například zájmem poznávacím, estetickým, sociálním, přírodním, obchodním a dalšími.

Zájem lze také chápat jako určitý druh motivu, který člověka aktivizuje určitým směrem. V souvislosti se zájmy se hovoří i o jejich hloubce, šíři (jednostranné či mnohostranné) či stálosti. Osobnost člověka je charakterizovaná mimo jiné i tím, kolik zájmů má, pokud vůbec nějaké má, a s jakou intenzitou se jim věnuje.

2.3.4 Hodnoty

Hodnota je něco důležitého v životě člověka, čeho si váží a co značně ovlivňuje jeho chování či jednání. V průběhu života se jedinec stále setkává s něčím novým, neznámým, což ho nutí skutečnosti nejen poznávat, ale i hodnotit. Člověk tedy věcem přisuzuje určitý význam, důležitost. Hodnocení je výrazně ovlivněno sociálním prostředím, ve kterém žije.

Hodnoty vytvářejí hodnotový systém, který určuje lidské chování za všech okolností. Zejména rodina formuje hierarchii hodnot jedince. To následně určuje, čemu člověk přikládá větší váhu a naopak, co má pro něj nižší hodnotu či co je pro něj bezcenné.

Hodnotou se může stát prakticky cokoli pro konkrétního člověka. Může se jednat o zdraví, rodinu, děti, přátelství, lásku, peníze, společenské postavení, úspěch. Hierarchie hodnot není pevně daná, ale rozvíjí se spolu s člověkem v průběhu jeho života. Hodnoty se mění s přibývajícím zkušenostmi. Právě zkušenosti mohou dramaticky změnit žebříček hodnot u jedince. Je pravděpodobné, že člověka budou spíše motivovat činnosti, které se slučují s hodnotami na vyšší pozici v hierarchii. Naopak se bude vyhýbat skutečnostem, které nespádají do jeho hodnotového systému či dokonce působí negativně.

2.3.5 Ideály

Ideálem se rozumí určitý model nebo vzor, který člověka vede nebo by měl vést v jeho jednání. Představuje cíl lidského snažení, něco, k čemu se člověk alespoň snaží přiblížit. Na ideály má velký vliv společenské hodnocení. Stejně jako u hodnot se na tvorbě ideálů podílí hlavně rodinné prostředí, ale i autority obecně, včetně životní filozofie a zkušeností.

Pokud existuje rozdíl mezi aktuálně prožívanou skutečností a subjektivním chtěným stavem (ideálem), může u jedince vzniknout touha (motivace) po dosažení tohoto stavu.

Dle mého názoru je velmi důležité věnovat čas rozpoznání zdrojů motivace jednotlivých podřízených zaměstnanců, neboť co jednoho nastartuje k vysokým výkonům, druhého nemusí oslovit vůbec. Často tak dochází k plýtvání penězi na stimulační prostředky,

kteřé povzbudí jen hrstku zaměstnanců. Přitom by stačilo zjistit vnitřní zdroj energie - hnací motor každého z nich a podle toho je stimulovat konkrétními stimulačními nástroji.

2.4 Proces motivace

K tomu, aby došlo k motivování pracovníků, a ti následně podali požadovaný výkon, je pro manažery nutné vědět, jak probíhá proces motivace. Ten se nejčastěji odvíjí od neuspokojených potřeb jedince. „Tyto potřeby vytvářejí přání dosáhnout něčeho nebo něco získat. Poté jsou stanoveny cíle, o nichž se věří, že uspokojí tyto potřeby a přání a volí se cesty nebo způsoby chování, od nichž se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů.“⁷

Na modelu procesu motivace je vidět, že motivace je iniciována vědomými neuspokojenými potřebami. Tyto potřeby pak vytvářejí snahu k podnikání kroků, které povedou k cíli, tzn. k dosažení uspokojení těchto potřeb.

Mezi faktory, které ovlivňují pracovní motivaci a na které je vhodné se při řízení lidí zaměřit, patří náplň práce, sdílení cílů, delegování, kvalitní komunikace a informovanost, možnost profesního rozvoje, spravedlivý systém odměňování, dobré vztahy na pracovišti, zpětná vazba, hodnocení pracovního výkonu a případně také sociální programy.

Dostatečná motivace u jedince vyjadřuje jeho ochotu pracovat na základě vnitřních motivů a vnějších stimulů. V následující kapitole bude vysvětlen rozdíl mezi vnitřní a vnější motivací.

2.5 Typy motivace

Motivovat lidi lze dvojným způsobem. V prvním případě se jedná o to, že lidé se mohou motivovat sami. Prostředkem se jim stává jejich vlastní práce, která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů.

V druhém případě může zaměstnance motivovat management prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, postup, pochvala a další.

Dle Herzberga a kol. existují **dva typy motivace**:

Vnitřní motivace - faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali, nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost - pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k funkčnímu postupu.

⁷ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 978-80-247-1407-3.

Vnější motivace – to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty - disciplinární řízení, odepření platu nebo i kritika může patřit mezi vnější motivaci. Záleží samozřejmě s jakým výsledkem na jednotlivce.

Herzbergova teorie dvou faktorů

Vznikla na základě empirických zkoumání více než dvou stovek pracovníků v Pittsburgu v padesátých letech 20. století. Pro uspokojování potřeb vymezuje dvě základní skupiny faktorů:

a) motivátory – mezi motivátory patří činitelé, kteří uspokojují potřeby zaměstnance a zároveň se při jejich uplatnění aktivuje jeho zájem o zlepšení vykonávané činnosti - motivace k vyššímu výkonu, tvůrčí aktivitě apod. Motivátorem se stává např. radost ze zajímavé práce, z dosaženého úspěchu, i hmotné a materiální ocenění za odvedenou kvalitní práci. Motivace je tedy odrazem potřeb, motivátory jsou prostředky k uspokojení uvažovaných potřeb.

b) hygienické vlivy – mezi hygienické vlivy patří činitelé nebo podmínky, v kterých zaměstnanec pracuje a jež ovlivňují jeho pocity spokojenosti či nespokojenosti. Lze sem zařadit způsoby vedení, kontroly, vybavení pracovišť, pracovní podmínky – osvětlení, hluk, ale také mzda.

Z Herzbergerovy teorie dvou faktorů by měl vedoucí pracovník vycházet z toho, že hranice mezi motivátory a hygienickými vlivy nejsou jednoznačné, motivátory se využívají zejména u jednotlivce, hygienické vlivy u dílčích kolektivů.

2.6 Teorie motivace

„Teorie motivace zkoumá proces motivování, proces utváření motivací. Vysvětluje, proč se lidé při práci určitým způsobem chovají, proč vyvíjejí úsilí v konkrétním směru.“⁸

Vzhledem k tomu, že především zde zmiňuji motivaci v souvislosti s pracovním chováním, je nutné určitou pozornost věnovat teoriím, které se zabývají touto motivací. Existuje velké množství motivačních teorií. Všechny mají své pozitivní i negativní stránky. Žádná z nich neposkytuje univerzální návod ani vysvětlení lidského chování, ale je nezbytné pro management, aby se seznámil alespoň se základními myšlenkami těchto teorií. Ty pak může využít k rozvoji vlastních motivačních přístupů.

⁸ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 978-80-247-1407-3.

Obvykle se v moderním managementu rozlišují tři skupiny teorií motivace:

- teorie zaměřené na obsah (snaží se rozpoznat příčiny lidského chování),
- teorie zaměřené na proces (vysvětlují a popisují proces toho, jak je chování vyvoláváno, řízeno, udržováno a konečně ukončeno),
- teorie zaměřené na speciální účely.

Teorie zaměřené na obsah

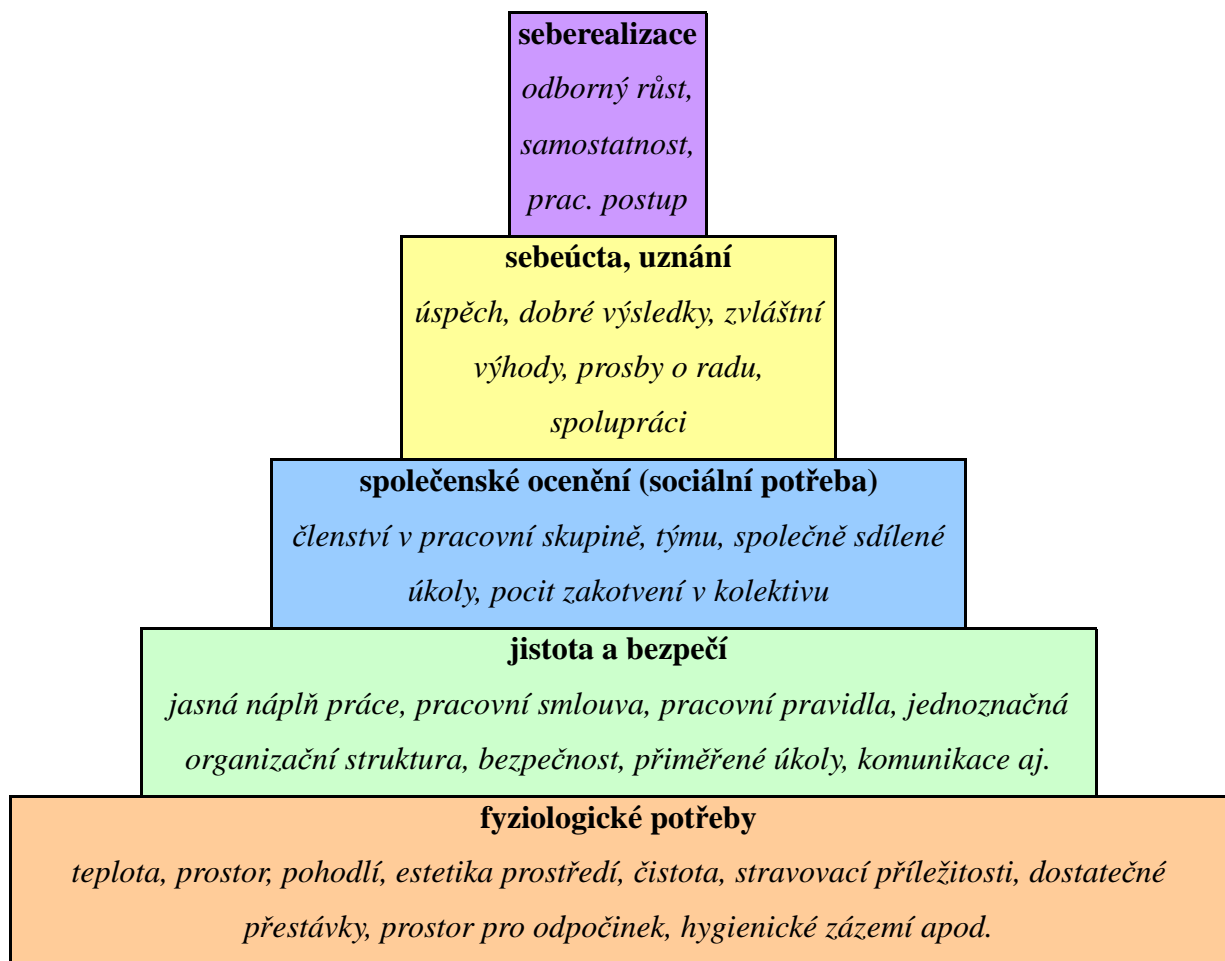
Tyto skupiny teorií se snaží o poznání motivačních příčin. Jde o teorie, které chtějí zjistit a rozpoznat, co lidi motivuje. Mezi nejznámější teorie této skupiny patří především:

- Teorie hierarchie potřeb (Abraham Maslow)
- ERG teorie (Clayton Alderfer)
- Teorie potřeb (David McClelland)
- Teorie dvou faktorů (Frederick Herzberg)

Teorie hierarchie potřeb – Abraham Maslow

Abraham H. Maslow se pokusil utřídit jako první lidské potřeby a odhalit principy jejich působení (1943). Uspokojování potřeb je základem lidské aktivity. Maslow určil pět skupin potřeb a seřadil je do hierarchického systému, který je znám jako **Maslowova pyramida** (viz obrázek 1). S uspokojením určité úrovně potřeb klesá její význam a nastupuje další, vyšší úroveň. Aby se tedy mohla vyskytnout určitá potřeba, musí být nejdříve uspokojeny všechny potřeby, které ji v hierarchii předcházejí. Neustále je člověk motivován.

Obrázek č. 1



Obr. 1. Maslowova pyramida potřeb

Další výzkum v průběhu času ukázal, že tato teorie má řadu nedostatků. Její přínos nicméně zůstává až do současnosti značný přinejmenším z několika důvodů:

- Maslow jako první vyslovil tezi o struktuře lidských potřeb,
- podnítil rozvoj úvah, stál tak u zrodu dalších motivačních teorií,
- jeho teorie je pořád jednou z nejoblíbenějších asi pro svoji přehlednost, srozumitelnost a snadnou aplikovatelnost.

Používání Maslowovy pyramidy v praxi lze „doložit“ snadným převodem způsobů uspokojování potřeb uvedených v jednotlivých skupinách do reality (viz obrázek 2).

Obrázek č. 2

Oblasti působení manažerů v jednotlivých kategoriích hierarchie potřeb	
Kategorie potřeb	Oblast působení manažerů
Seberealizace	Podnětnost k práci Příležitost k povýšení Prostor pro tvořivost Motivace k vyšším cílům
Uznání	Veřejné uznání dobrého výkonu Pověřování významnými pracovními aktivitami Pověřování odpovědností Pracovní uspokojení
Sociální	Příležitost k sociální interakci Stabilita pracovní skupiny Povzbuzování spolupráce Příslušnost k určité skupině a vybudování pozice v ní
Bezpečí a jistota	Bezpečné pracovní podmínky Jistota zaměstnání Zaměstnanecké výhody
Fyziologické	Spravedlivá odměna Příjemné, pohodlné pracovní podmínky Materiálně-technické zázemí

Obr. 2 Oblasti působení manažerů

Mezi další motivační teorie, které jsou rovněž porovnávány s Maslowovou teorií hierarchie potřeb a jejichž vznik byl touto teorií také ovlivněn, patří teorie **ERG C. Alderfera** a **McClellandova teorie potřeb**. Ani jedna z těchto teorií již striktně nepředpokládá, že v danou chvíli určitá skupina potřeb musí působit nutně izolovaně a že vyvolá potřebu jiného řádu teprve uspokojení určité skupiny potřeb.

Obrázek č. 3

Maslowova teorie hierarchie potřeb	Alderferova teorie ERG	McClellandova teorie potřeb
Vyšší potřeby Potřeba sebeaktualizace Potřeba uznání Potřeba sociální (sounáležitosti)	Growth (růst)	Potřeba úspěchu (výkonu)
		Potřeba moci
Nižší potřeby Potřeba jistoty a bezpečí Potřeby fyziologické	Relatedness (vztahy, spřízněnost)	Potřeba sounáležitosti
	Existency (existence)	

Obr. 3 Srovnání teorií založených na zkoumání potřeb

Teorie dvou faktorů – Frederick Herzberg

Běžně se používá tvrzení, že pozitivní stav skutečností vytváří spokojenost, negativní stav nespokojenost. Další názory pak tvrdí, že spokojení jedinci jsou motivováni k pracovnímu výkonu, nespokojení nejsou motivováni k žádné pracovní činnosti.

Frederick Herzberg se pokusil tyto názory poopravit (1959). Spokojenost a nespokojenost nejsou dvě strany jednoho problému, což usoudil na základě svých výzkumů.

Jestliže jsou potřeby v pracovním prostředí v dostatečné míře uspokojovány, pak nevzniká nespokojenost. „Jejich uspokojování nepůsobí motivačně, ale naopak, jejich neexistence může vyvolat značnou nespokojenost“.⁹ Spokojenost způsobují jiné příčiny, jiné pak nespokojenost. Herzberg vymezil dvě skupiny.

⁹ HANDLÍŘ, J. Management pro střední a vyšší odborné školy. Praha : Computer Press, 1998. ISBN 80-7226-095-2.

Obrázek č. 4

Faktory hygienické, udržovací	Faktory motivační, stimuly
Pracovní postavení	Dosažení cíle
Mezilidské vztahy	Úspěch
Pracovní podmínky	Uznání
Taktika a administrativa společnosti	Vyzývající práce
Pracovní jistota	Možnost osobního pracovního růstu
Osobní život	Odpovědnost
Odměna	Povýšení

Obr. 4 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Teorie zaměřené na proces

Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu se soustřeďují na problémy a doporučení k vyvolání, průběhu, usměrňování, udržování a ukončení motivačního jednání.

Mezi nejznámější teorie této skupiny patří především:

- Teorie očekávání (Victor H. Vroom)
- Komplexnější model teorie očekávání (Lyman W. Porter, Edward E. Lawler)
- Teorie pozitivního zesílení vjemů (B. F. Skinner)
- Teorie spravedlivé odměny (J. Stacy Adams)

Teorie očekávání - Victor H. Vroom

Teorie očekávání, motivaci chápe jako proces závislý na osobní volbě člověka. Vroom je přesvědčen, že lidé jsou motivováni dělat něco pro dosažení cíle, jestliže věří v jeho hodnotu a mohou-li se přesvědčit, že to, co dělají, jim pomáhá cíle dosáhnout. V jistém smyslu se jedná o moderní vyjádření toho, co pozoroval již před několika stoletími Martin Luther a co vyjádřil slovy: „Všechno, co jest na světě činěno, je činěno s nadějí“.¹⁰

Za klíčový předpoklad motivace zaměstnanců považoval to, aby viděli a sdíleli cíl svého jednání a byli přesvědčeni, že právě toto jednání je k jejich cíli přivede. Znamená to, že věří ve schopnost dosáhnout cíle, k němuž jsou motivováni. Předpokladem uvedeného postupu je také to, aby zaměstnanec věřil slovům vedoucího a aby vedoucí plnil své sliby

¹⁰ HANDLÍŘ, J. CSc. *Management pro střední a vyšší odborné školy*. Praha: Computer Press, 1999. ISBN: 80-7226-095-2.

důsledně a včas. Motivační proces bude úspěšný, když se podaří splnit tři vzájemně propojené podmínky:

- zvýšené úsilí zaměstnance musí být následováno přiměřeným výsledkem,
- výsledek jeho činnosti se odrazí v očekávaném hodnocení - odměně,
- tato odměna musí mít pro zaměstnance význam, bude mít bezprostřední vazbu na jeho vlastní potřeby.

„Jestliže osoba nemá zájem na dosažení určitého cíle, je jeho hodnota pro osobu nulová. Je-li hodnota záporná, pak si osoba přeje, aby raději cíle nedosáhla.“¹¹

Porterův a Lawlerův model očekávání rozvíjí Vroomovu teorii. Pracuje s celkovou výkonností. Porter a Lawler vyvozují, že vynaložené úsilí nevede přímo k výkonu. Prostředníkem jsou individuální schopnosti a vlastnosti a také vnímání rolí daným jedincem. Dalším působícím činitelem jsou odměny. Autoři vidí motivaci, uspokojení a výkon odděleně a snaží se vysvětlit celkové vztahy mezi nimi. Tento rozšířený model byl autory aplikován především pro motivaci manažerů k vyšší výkonnosti.

Teorie zesílených vjemů – B. F. Skinner

Skinnerova stimulační teorie (1969) v podstatě předpokládá, že dřívější získané vjemy, dojmy a zkušenosti předurčují do určité míry reakce člověka na podobné situace v současnosti. Pozitivní motivační vjem je dobrým předpokladem kladné reakce na novou příležitost podobného druhu. Naopak motivace negativní je brzdou (povědomou či vědomou) pro jednání, které kdysi vyústilo v negativní efekt. Obecně rozlišuje Skinner čtyři možné postupy motivace:

- **Pozitivní motivace**, která je založena na vytvoření dojmu kladné zkušenosti. Vytváří sklon k opakování příčin, které vedly k pozitivní odměně.
- **Negativní motivace**, která jedince vědomě či podvědomě varuje před opakováním takového jednání, které v minulosti vyústilo v nějaký „postih“.
- **Utlumení určité aktivity**, kterého se dosahuje např. lhostejností až ignorováním snahy nebo výsledků činností určitého jedince. Tento postup by měl být používán jen tehdy, když negativní přímé i vedlejší účinky určité aktivity převažují nad očekávanými výsledky.
- **Plně negativní trestání**. V tomto případě jde o přímou snahu vyloučit, zabránit či postihnout škodlivé jednání.

¹¹ HANDLÍŘ, J. Management pro střední a vyšší odborné školy. Praha : Computer Press, 1998. ISBN 80-7226-095-2.

Někteří kritici stimulační teorie tvrdí, že myšlenka odměňování nebo stimulování výkonu je vlastně podplácení a že se používá k manipulování člověka. Obtíž je v tom, co je ovlivňování a manipulace. Když uvažujeme o stimulační teorii v manažerské praxi, je užitečné mít tuto kritiku na paměti. Ani stimulační teorie nenabízí řešení pro každý problém spojený s motivací.

Teorie spravedlivé odměny – J. S. Adams

K pracovnímu úsilí motivuje spravedlnost při odměňování, opačný účinek má nespravedlnost. Spravedlivé odměňování je posuzováno srovnáváním vlastních vstupů do práce a výstupů z činností se vstupy a výstupy ostatních pracovníků (viz obrázek 5).

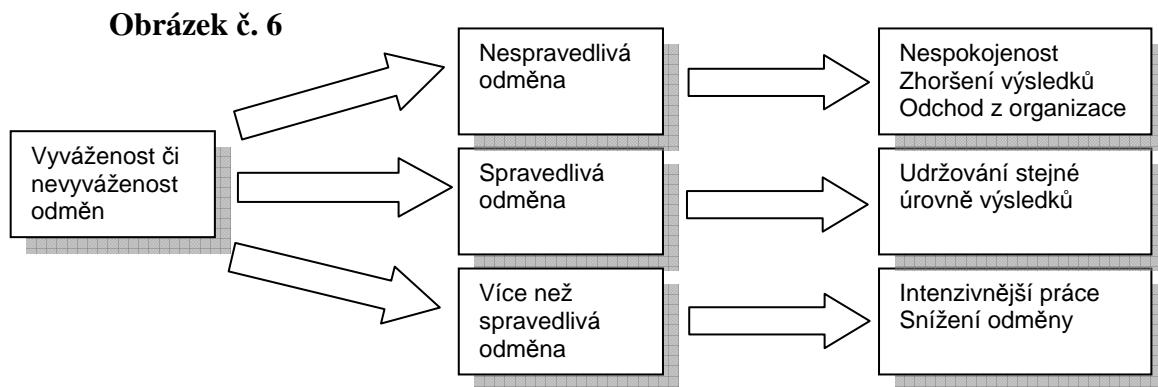
Obrázek č. 5

Vstupy	Výstupy
Čas	Výdělek
Vzdělání, výcvik	Příplatky
Zkušenost	Důležité pověření
Dovednosti	Bezpečnost práce
Tvořivost	Povýšení, kariéra
Praxe	Statusové symboly
Kladný vztah k organizaci	Dobré pracovní prostředí
Věk	Možnosti osobního rozvoje
Osobní kvality	Dobrý vedoucí
Vynaložené úsilí	Uznání
Image osoby	Účast na rozhodování

Obr. 5 Teorie spravedlivé odměny – vstupy a výstupy

Je velmi těžké objektivně posoudit, co je a co není při odměňování spravedlivé. Nerovnováha může mít dvě formy: Negativní nespravedlnost (nedoplacení) spočívá v tom, že poměr mezi výstupem a vstupem druhého je vyšší než vlastní poměr. Pak vzniká pocit nespravedlnosti, který demotivuje. Pozitivní nespravedlnost (přeplacení) ponechává jedince ve výhodě proti druhému. Také vzniká pocit viny. Teorie ekvity tak ukazuje, jak je důležité

spravedlivé odměňování pro motivování lidí. Neposkytuje však žádné zvláštní návody, jak nastolit spravedlnost.



Obr. 6 Teorie ekvity

Teorie zaměřené na speciální účely

Tato poslední skupina motivačních teorií přiřazuje k výše uvedeným dvěma skupinám několik speciálních metod či přístupů vhodných pro manažerské použití – jako je např. participace zaměstnanců na rozhodování, sebemotivace manažerů a rozmanité další motivační přístupy.

Za významnou součást dnešních motivačních systémů se považuje **spoluúčast zaměstnanců** na rozhodovací činnosti. Vhodná participace zaměstnanců na rozhodování má výrazný motivační vliv na iniciativu jedinců, výkony a kvalitu práce. Při posuzování možnosti participace zaměstnanců na rozhodování se bere v úvahu náročnost a závažnost řešených problémů, nároky na odbornost řešení, nároky na informační zajištění rozhodování i realizace, náklady apod.

I manažer musí být motivován. Pro náročnou práci manažera se často zdůrazňuje potřeba **sebemotivace**. Znamená to tedy nejen motivovat své spolupracovníky, ale dokázat si vytvořit podmínky, které jsou příznivé pro vlastní zainteresovanost na manažerské práci. Pro sebemotivaci existuje řada doporučení:

- Stanovte si svoje vlastní cíle (dlouhodobé, krátkodobé) a neztrácejte je ze zřetele.
- Učte se každý rok na náročnějších úkolech.
- Pracujte tvořivě. Sestavte si cíle zdokonalení své činnosti.
- Rozvíjejte své přednosti, odstraňujte své nedostatky.
- Využívejte zpětné vazby a sebeodměňování.

Ostatní motivační přístupy jsou zaměřené na řešení speciálních úloh, a proto se jimi nebudu podrobněji zabývat (např. motivační programy).

2.7 Formy motivace

Je pravděpodobné, že pokud lidé pracují v prostředí, ve kterém se jejich práce cení a mluví se o ní jako o přínosu, jsou tito lidé podstatně lépe motivovaní. Důležitou roli tu hraje přístup vedoucího pracovníka, jeho uznání a samozřejmě práce, jež má smysl.

V každé organizaci mají různé motivy, které jsou hnacím motorem pro lidskou práci a výkon, několik odlišností. Mohou se lišit podle věku zaměstnance, pracovním zařazení, zaměstnavateli, pracovními podmínkami – vybavení, klima, kultura, velikostí organizace a bezesporu odlišnou motivací.

Velmi známé formy motivace, s kterými se setkáváme v odborné literatuře, patří:

- peníze
- pracovní pozice – zařazení
- pracovní výsledky a výkon
- přátelství
- jistota
- odbornost
- samostatnost
- pocit důležitosti pro organizaci
- totožnost s firmou, loajalita, prestiž

2.8 Metody motivace

Většina lidí touží být lepšími, než ve skutečnosti je. Člověk je totiž nejsoutěživější tvor s potřebou alespoň v něčem vyniknout. Má touhu se nějak realizovat a má také ovšem svoje preference, proto každý slyší na něco jiného. V podstatě je tedy každý člověk motivovatelný. Hroník uvádí, že v zásadě existují dvě metody motivace – *zpětná vazba* a *řízení pomocí cílů* (řízení se budoucností). Všechny ostatní metody jsou rozpracováním jedné či druhé z nich.

Za běžného chodu je důležité umět poskytovat permanentní zpětnou vazbu a zajistit formulaci cílů, nejlépe člověkem, kterému cíl patří.

Hodnotící pohovor se ohlíží za tím, co bylo, posuzuje současnost, ale také se dívá do budoucnosti, a to pro obě strany, čili jak z pozice vedoucího pracovníka, tak z pozice podřízeného.

2.9 Motivační přístup

Hroník ve své knize uvádí v podstatě dva zásadní motivační přístupy, které máme k dispozici, a to tlak a tah.

„Tlakem jednáme tehdy, když se druhá strana „nechytá“. Jakmile se chytne, okamžitě přecházíme do tahu. Tlak a tah je možné během jednoho krátkého pohovoru v závislosti na situaci prostrídat. Pokud bychom chtěli tlak vyloučit a jednat pouze tahem, nebude to příliš efektivní. Tah by měl ovšem zůstat první volbou. Umění manažera spočívá ve schopnosti tlak a tah správně kombinovat.“¹²

Průměrný věk zaměstnanců, které řídím, je 48 let. Pohovor se zaměstnancem se tedy snažím vést převážně klidnou formou, s určitou empatií. Mým cílem je zjistit, co na člověka působí, co preferuje, a tím směrem ho vést. Pokud mám konkrétní vizi či úkol a potřebuji pro ně získat ostatní, řeším to opět individuálními pohovory. Tímto způsobem se od zaměstnanců dozvím mnohem více, než kdybychom to řešili kolektivně. Cítí se jistější a vzbuzuje to v nich pocit větší důležitosti, možná i nepostradatelnosti.

Obávám se, že kdybych využívala techniku tahu, nikam se nedostanu. Tito lidé na ni nejsou připraveni. Pracovní záležitosti staví do osobní roviny, neoddělují ji. Chápali by to jako útok na jejich osobu.

Tím ovšem nevyvracím motivační přístup jednat tlakem. Řekla bych, že tento způsob se hodí více do dynamických, nestereotypních kolektivů lidí střední a mladší generace, kde mohou vedoucí tímto přístupem dosáhnout poměrně rychle potřebného efektu a tito lidé to budou chápat jako součást jejich práce a dalšího profesního postupu. Dnes se bez dynamiky a pružnosti neobejde většina profesí a zaměstnavateli je tento současný trend preferován.

2.10 Efektivnost

U školní jídelny, která je neziskovou organizací, lze jen obtížně posuzovat efektivnost, jak je nejčastěji zvykem, podle výše vyprodukovaného zisku, neboť ona není zřízena za účelem zisku. Nicméně definovat si výkony organizace, které lze ovlivňovat vhodnou motivací, je nutné, abychom mohli se vstupy poměřovat výstupy. Když nemůžeme v neziskové organizaci měřit výkony podle zisku, budeme muset použít jiný způsob posuzování.

K tomu, aby organizace dosáhla efektivnosti při své činnosti, je potřeba zajištění vhodných motivačních podmínek pro splnění svého cíle. Stejně tak můžou určité motivační

¹² HRONÍK, F. *Manažerská integrita*. 1.vyd. Brno: Nakladatelství Motiv Press, 2008. ISBN 978-80-904133-0-6.

faktory ovlivňovat efektivnost jak u ziskových i neziskových organizací. Tyto faktory lze rozdělit na vnější faktory – politické uspořádání, fungování neziskového sektoru, konkurenční prostředí, financování neziskových organizací a vnitřní faktory – věda a technika, struktura veškerých činností, všechny formy dělby práce, kvalifikace pracovníků, iniciativa pracovníků, systém řízení a bezesporu i motivace pracovníků.

„Efektivnost znamená dělat správné věci. Výkonnost znamená dělat věci správně.“¹³

2.11 Stimulace

Stimulace je soubor vnějších podnětů nebo pobídek, které mají určitým způsobem usměrňovat jednání pracovníků a působí na jejich motivaci. Stimul představuje vnější pobídku, která má u člověka podnítit nebo utlumit u člověka určitý motiv. Znakem stimulu je změna podmínek nebo okolností.

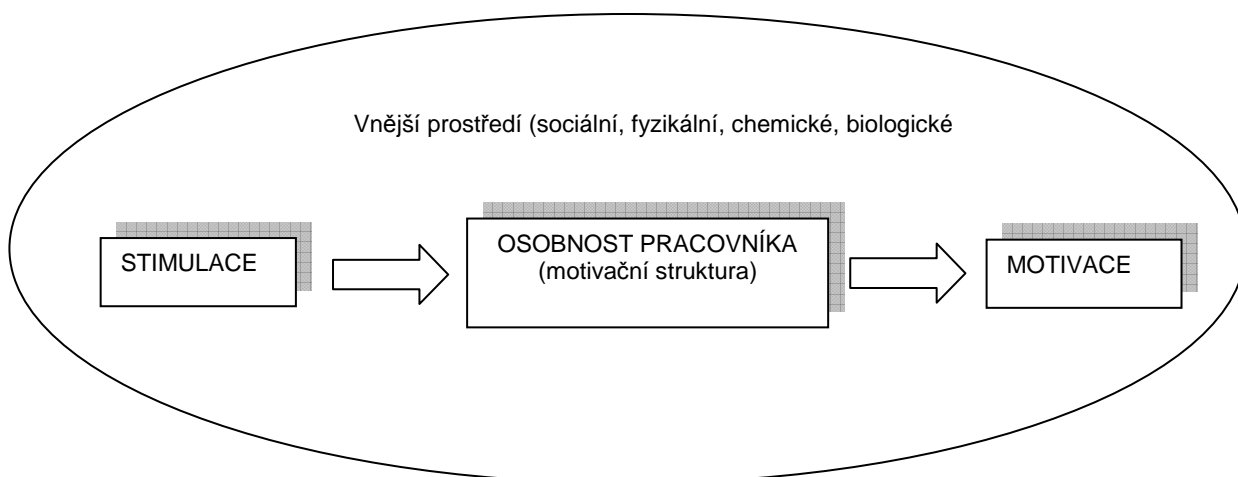
Stimulaci pracovníka lze charakterizovat jako podnět, jehož podstatou je záměrné ovlivňování motivování pracovníků, podněcování přiměřeného přístupu pracovníků k vykonávání požadované činnosti a utváření vlastností dobrého pracovníka.

Stimulující obecný význam v rámci pracovní skupiny mohou mít:

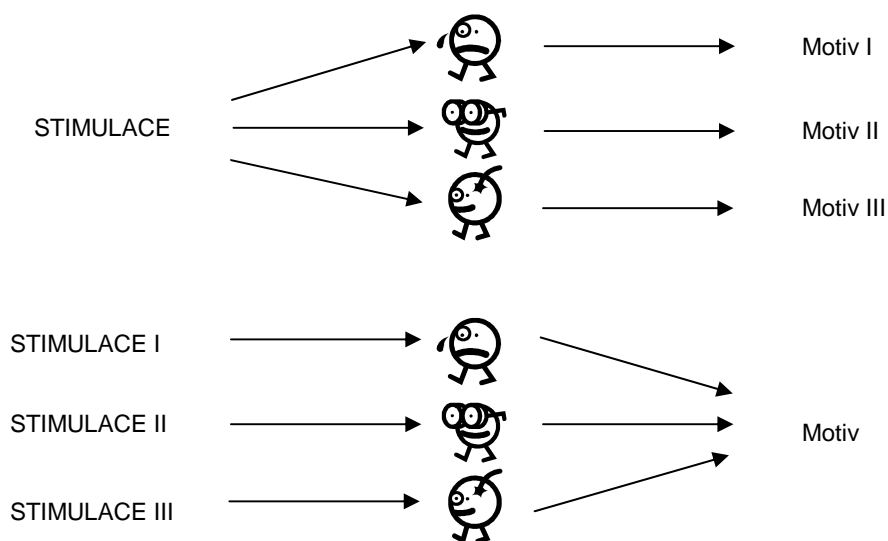
- peněžní odměna
- neformálně prováděné hodnocení činnosti
- společenské hodnocení práce (prestiž)
- hodnocení jedince v pracovní skupině
- porovnání výsledků vlastní pracovní činnosti s průběhem a výsledky činnosti druhých pracovníků
- postup vedoucího pracovníka
- samotné provádění pracovní činnosti
- osobnost a jednání vedoucího pracovníka

¹³ EDERSHEIM, H. E. Management podle Duckera. Praha : Management Press, 2008. ISBN 978-80-72-61-181-2.

Obrázek č. 7



Obrázek č. 8



2.12 Demotivace

Demotivátor – to je to, co lidi demotivuje v práci.

Pracovní demotivace je u mnoha lidí způsobena špatným systémem v práci nebo přetížením. Vyznačuje se vysokou pracovní absencí, fluktuací, nekázní, liknavostí, nedbalostí, lajdáctvím, nízkou iniciativou zaměstnanců.

Nemusí být ovšem vždy zjevná, je třeba si všimnout i neverbálního projevu zaměstnanců, která se projevuje například agresí, zatínáním pěstí, skleslými rameny apod.

Jak se demotivaci na pracovišti bránit? Především manažeři musí mít zájem odstranit tyto negativní podněty, a to například vhodnou a efektivní motivací.

K této problematice bych ráda uvedla vlastní zkušenost ze své školní jídelny, o které v práci pojednávám. V současné době často řeším chyby při delegování dílčích úkolů mezi jednotlivé zaměstnance. Postřehla jsem, že jako spolehlivý demotivátor zaměstnanců působí špatná - nevhodná organizace práce. Někteří zaměstnanci se cítí málo využití, a tudíž u nich nastává pochybnost o vlastních schopnostech. Jedná se zejména o situaci, kdy je pracovní vytížení vyšší u vedoucího šéfkuchaře, který nedokáže přesně vymežit pracovní náplň pro své kolegy a přebírá veškerou zodpovědnost na sebe, neboť cítí velkou zodpovědnost a loajalitu k organizaci. Tento pracovník je nepřiměřeně přetížen, i když zde vlastní vinou, nicméně ostatní pracovníci cítí nedůvěru a pocit neschopnosti. Pokaždé, když tato situace nastane, se šéfkuchaře ptám, zda práci rozdělil rovnoměrně mezi všechny zaměstnance, aby byla zajištěna celková efektivnost pracovního procesu. Téměř vždy se mi dostane odpovědi, že „každý přece ví, co má dělat“, „ostatní většinou nevyučené pracovníci neodvádí tak dokonale odbornou práci“, apod. Je ale pravdou, že v současné době mladí lidé nechtějí pracovat za tak nízké platy a nemají zodpovědný přístup k práci. Moje finanční možnosti mi však nedovolují přijmout starší a vyučené kuchaře. Vzhledem k tomu, že naše jídelna vaří přes 800 obědů převážně dětského stravování, nemohu si dovolit vydat jediný oběd, který nesplňuje požadavky hygienické, výživové a zdravotní. Je potřeba žákům zajistit stravování takové kvality, aby odpovídalo doporučením, ale aby bylo i velmi chutné. Proto bohužel šéfkuchař k této zásadě takto zodpovědně přistupuje.

K této kapitole ještě uvedu formy demotivace.

2.12.1 Formy demotivace

Vedoucí pracovník by si měl uvědomit faktory, které nejčastěji demotivují pracovníky:

- nepřiměřený styl vedení, chaos, špatná organizace práce
- nekompetentní nadřízený, nevšímavost k výsledkům a chybám
- nespravedlivé a neprůhledné odměňování
- nezasloužená pochvala a kritika
- mobbing, šikana na pracovišti
- nemožnost kariérového růstu
- špatné vztahy na pracovišti, mezilidské vztahy
- zbytečná nebo nemotivující práce, nezájem o nápady a problémy
- malá odměna za vykonanou práci

- hrozba propuštění
- nedostatek zpětné vazby – nezájem nadřízených, nedostatek chvály
- špatné pracovní podmínky

3 Výzkumná část

3.1 Výzkumný cíl

Cílem práce je zjistit, jaké motivátory používají vedoucí školních jídelen k posílení pracovního výkonu svých zaměstnanců. Dále jaké motivační prvky jsou účinné, které působí nejefektivněji a nejúčinněji, které se naopak jeví jako nedostačující, nebo které už zaměstnanci jako motivační nepovažují a stávají se zvykem. Ve výzkumu jsem hledala výsledky nejen z pozice manažerů školních jídelen, ale také z pohledu jejich zaměstnanců.

Práce by měla přinést inspiraci, návrhy, podněty vedoucím jídelen k pozitivnímu ovlivňování pracovního výkonu pomocí vhodně zvolené motivace.

Výzkumná část by měla na základě vyhodnocení zadaných dotazníků č. 1 a dotazníku č. 2 potvrdit několik stanovených předpokladů. Po vyhodnocení těchto výsledků jsem vytvořila doporučení, která dle mého názoru můžou vedoucí školních jídelen využít pro zkvalitnění práce, posílení pracovního výkonu nepedagogických pracovníků tak, aby školní jídelna obstála v konkurenci, byla připravena na změny a aby i samotní zaměstnanci vnímali, že jsou za svůj výkon dobře ohodnoceni.

3.2 Stanovení předpokladů

Předpoklady byly stanoveny na základě vlastních zkušeností a pomocí studia odborné literatury.

Předpoklady

1. Manažeři poskytují zaměstnancům benefitní výhody, které jsou zaměstnavateli nabízeny a zaměstnanci je využívají.
2. Jedním z motivačních faktorů jsou dobré vztahy na pracovišti a podmínky k práci.
3. Zaměstnanci mají možnost v organizaci osobního růstu a vedoucí využívá jejich aktivit, názorů a nápadů.
4. Motivačním prvkem je perspektiva dlouhodobého zaměstnání a zaměstnanci nemají obavu o své pozice.
5. Vedoucí školní jídelny nemají vypracovaný systém odměňování a uvítají jednoduchý a přehledný „manuál“ motivačních prostředků.

3.3 Předvýzkum

Předvýzkum byl realizován v měsíci listopadu, a to na konkurenční školní jídelně ve Vrchlabí, kde jsem zadala jeden dotazník ředitelce a pět dotazníků nepedagogickým

pracovníkům této jídelny. Na základě osobního pohovoru s respondenty byla z dotazníků pro ředitelky/vedoucí vymazána jedna otázka, které se jevila jako shodná s jinou otázkou, u druhého dotazníku pro zaměstnance byly vynechány dvě otázky a nahrazeny pouze jednou otázkou týkající se využití či nevyužití nabízených výhod.

3.4 Dotazníkové šetření

Vzhledem k cíli bakalářské práce „Motivace nepedagogických pracovníků jako klíčový nástroj personálního managementu v oblasti školního stravování“ jsem se zaměřila na zjišťování názorů ředitelek školních jídelen a nepedagogických pracovníků převážně vedoucích kuchařů a ostatních provozních zaměstnanců.

Byly vytvořeny celkem 2 typy dotazníků s otázkami uzavřenými. Dotazník č. 1 byl sestaven pro ředitelky školních jídelen s právní subjektivitou, ale i vedoucí školních jídelen, které jsou součástí základních škol - viz příloha č. 1. Dotazník č. 2 obsahuje otázky pro jejich nepedagogické pracovníky - viz příloha č. 2.

Otázky pro každou skupinu respondentů byly obdobné, aby výsledky šetření mohly být vzájemně porovnány a na základě toho vyhodnoceny stanovené předpoklady.

Některé dotazníky jsem respondentům předkládala osobně, ale přibližně 70% jsem rozesílala pomocí elektronické pošty, po předchozím telefonickém rozhovoru. Dotazníky pro ředitelky/vedoucí byly vyplňovány anonymně, v úvodní části byla uvedena pouze délka praxe a počet zaměstnanců. V dotazníku pro zaměstnance byla charakteristika respondentů zaměřena na počet pracovních pozic v oboru stravování do dnešní doby a kolik mají let praxe v tomto oboru.

3.5 Respondenti a návratnost

Dotazník č. 1 jsem zadala 43 respondentům anonymně, které jsem rozdala osobně i rozeslala pomocí internetu. Vrátilo se mi 37 dotazníků, z kterých jsem ještě 2 vyřadila z důvodu nevyplnění některých otázek. Pro vyhodnocení jsem použila 35 úplně vyplněných formulářů.

Dotazník č. 2 jsem zadávala obdobným způsobem, po vyřazení 4 neúplných dotazníků jsem z odevzdaných 63 použila 59.

Respondenty jsem vybírala náhodně, volila jsem si i organizace kolegyň, s kterými studuji Školský management. Poprosila jsem o vyplnění i vedoucí školních jídelen, se kterými se setkávám na celorepublikové konferenci o školním stravování v Pardubicích. Z tohoto důvodu je i návratnost dotazníků dostačující a odrážejí se zde i letité zkušenosti z oblasti vedení školních jídelen.

respondenti	počet zadaných dotazníků	počet odevzdaných dotazníků	počet vyřazených dotazníků	počet úplných dotazníků	návratnost
ředitelky školních jídelen	43	37	2	35	81 %
provozní zaměstnanci	72	63	4	59	82 %

3.6 Výsledky výzkumu

Potvrzení či vyvrácení předpokladů

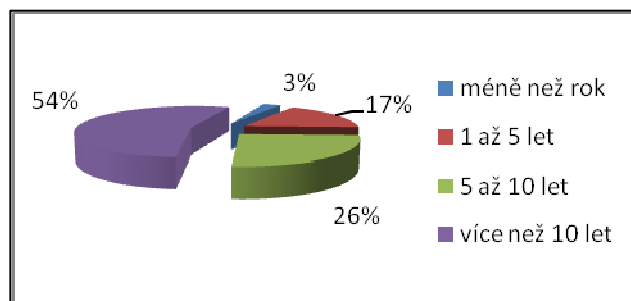
V úvodní části výzkumu analyzuji data, která se vztahují k potvrzení či vyvrácení formulovaných předpokladů. Vyberu z obou dotazníků otázky, vztahující se k jednotlivému předpokladu tak, abych mohla zjistit odpovídající informace. Pro vyhodnocování předpokladů budu pracovat s dotazníky č. 1 – Dotazník pro ředitelky/vedoucí ŠJ – viz příloha č. 1 a současně s dotazníkem č. 2 – Dotazník pro zaměstnance ŠJ – viz příloha č. 2. Pro lepší orientaci ve vyhodnocování dotazníků budu používat pro dotazník č. 1 „Ř“ a dotazník č. 2 „Z“.

V úvodu dotazníku č. 1 jsem se zajímala o dobu působení ve funkci vedoucí z důvodu objektivnosti odpovědí. Pouze jedna ředitelka působí ve své funkci méně než jeden rok. Můžeme posoudit, že odpovídali zkušení manažeři školních jídelen.

Otázka č. 1

Jak dlouho působíte ve funkci ředitelky ŠJ?

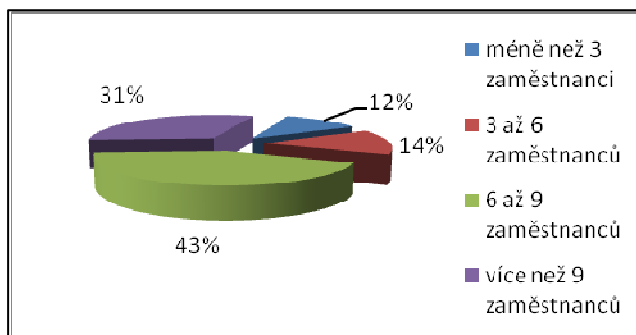
Méně než rok	1
1 až 5 let	6
5 až 10 let	9
Více než 10 let	19



Otázka č. 2

Kolik máte zaměstnanců?

Méně než 3 zaměstnanci	4
3 až 6 zaměstnanců	5
6 až 9 zaměstnanců	15
Více než 9 zaměstnanců	11



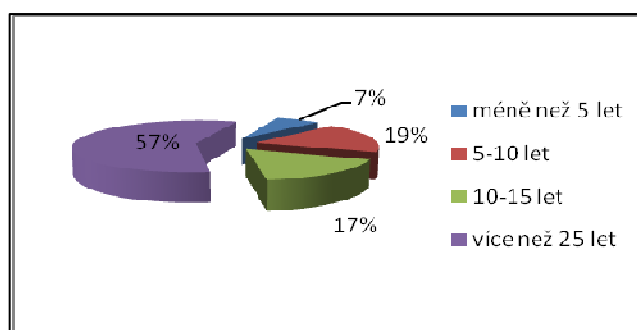
Ve většině případů tito manažeři řídí více početné týmy, proto se dá konstatovat, že motivace je zde určitě nutná.

Dotazník č. 2- Z jsem vyhodnotila u 59 respondentů převážně provozních zaměstnanců, nerozdělovala jsem vyučené, nevyučené a pomocné kuchařky. Jejich praxe v oboru stravování je také více jak dostačující, aby objektivně posoudili motivaci svých nadřízených.

Otázka č. 1

Kolik let praxe máte v oboru stravování?

Méně než 5 let	4
5-10 let	11
10-15 let	10
Více než 25 let	34

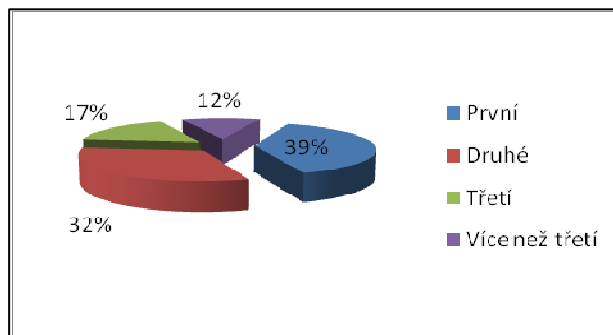


V oboru stravování provozní zaměstnanci nepracují poprvé, současná pozice ve školní jídelně není první, zaměstnanci mají možnost posoudit a porovnat způsoby motivace na současném a předešlém pracovišti.

Otázka č. 2

Kolikáté zaměstnání v oboru stravování je vaše současná pozice?

První	23
Druhé	19
Třetí	10
Více než třetí	7



Předpoklad č. 1

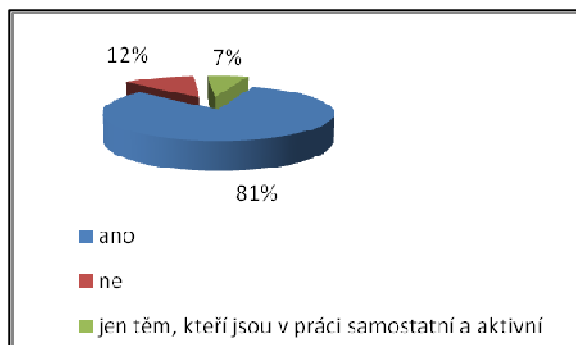
Manažeři poskytují zaměstnancům benefiční výhody, které jsou zaměstnavateli nabízeny a zaměstnanci je využívají.

K potvrzení nebo vyvrácení výše uvedeného předpokladu využijí z dotazníku č. 2 – Z otázku č. 3, č. 4, č. 7, č. 8, č. 9, č. 10, č. 11, č. 12 a otázku č. 5 č. 6 vyhodnocují samostatně, vzhledem k povaze otázky.

Otázka č. 3

Jsou zaměstnanecké výhody poskytovány všem zaměstnancům?

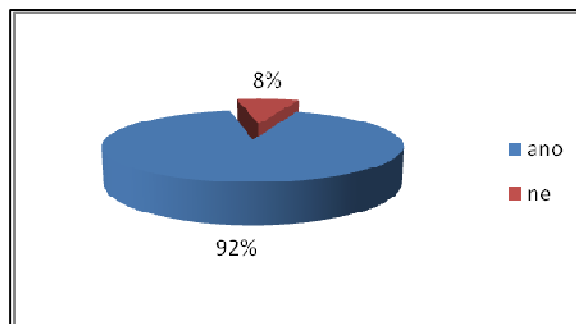
Ano	48
Ne	7
Jen těm, kteří jsou v práci samostatní a aktivní	4



Otázka č. 4

Máte možnost levnějšího stravování?

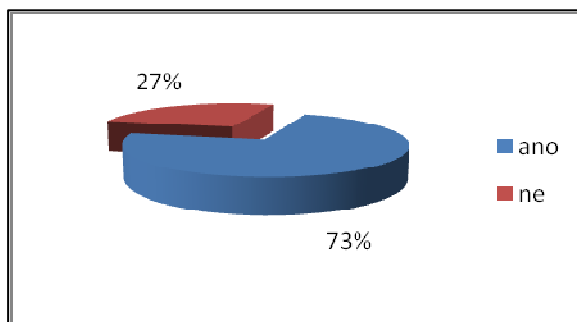
Ano	54
Ne	5



Otázka č. 7

Nabízí vám zaměstnavatel možnost levnějších nákupů přímo od dodavatelů?

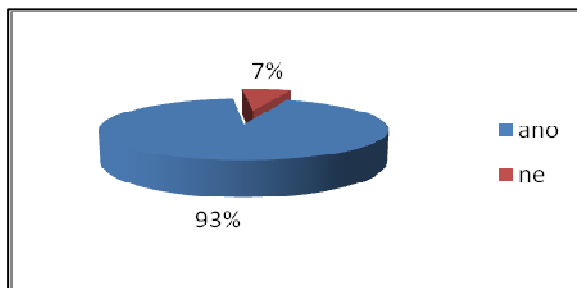
Ano	43
Ne	16



Otázka č. 8

Pokud ano, využíváte jich?

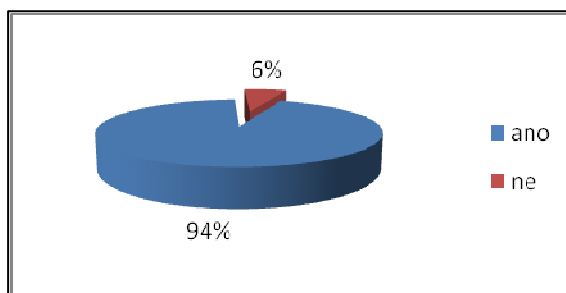
Ano	40
Ne	3



Otázka č. 9

Pokud ne, uvítali byste tuto možnost?

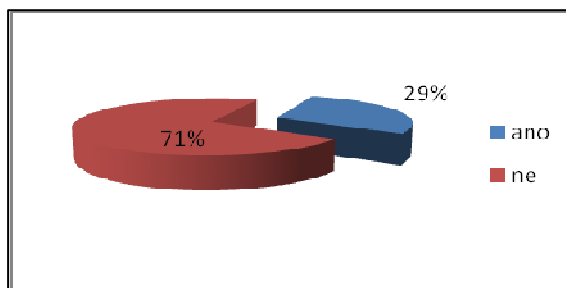
Ano	15
Ne	1



Otázka č. 10

Nabízí vám zaměstnavatel možnost levnějšího odkupu hotových jídel?

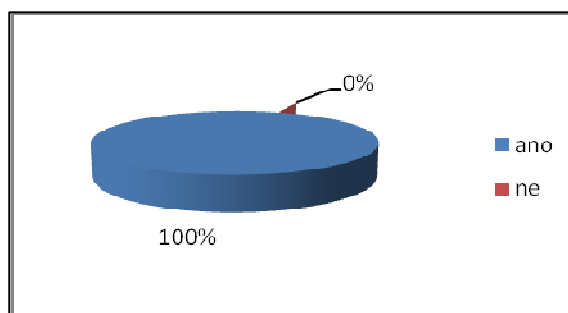
Ano	17
Ne	42



Otázka č. 11

Pokud ano, využíváte ho?

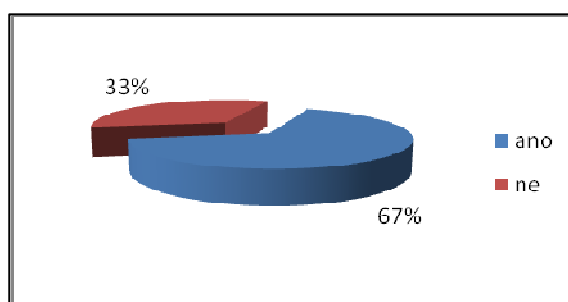
Ano	17
Ne	0



Otázka č. 12

Pokud ne, uvítali byste tuto možnost?

Ano	28
Ne	14



Z vyjádřených grafů vyplývá, že ředitelky/vedoucí školních jídelen poskytují zaměstnanecké výhody téměř všem zaměstnancům, je však patrné, že jsou i organizace, které výhody nenabízejí vůbec, a na druhé straně také organizace, které poskytují výhody jen těm zaměstnancům, kteří jsou v práci samostatní a aktivní.

Nejčastější možností nabízející se ze strany zaměstnavatele je levnější stravování, které zaměstnanci hojně využívají. Také levnější nákupy přímo od dodavatelů jsou známé a oblíbené a zaměstnanci často využíváné. Je škoda, že skoro 30% tuto možnost jako motivační prvek, který finančně zaměstnavatele nezatěžují, některé organizace nevyžívají, ale efekt motivace by se na výkonu zaměstnance určitě projevil. Tam, kde tuto možnost nemají, zaměstnanci ji rádi uvítají.

Ve školních jídelnách se stravují žáci, studenti, pedagogičtí, nepedagogičtí zaměstnanci a cizí strážníci. Stává se, že zejména žáci si svůj oběd do konce vydávací doby nevyzvednou, pak se nabízí pro zaměstnance možnost levnějšího odkupu hotových jídel, který je upraven v organizaci vnitřním předpisem. Opět tato nabídka je finančně nenáročná a přesto téměř 30% dotazovaných uvádí, že jim to zaměstnavatel nenabízí. Jak je zřejmé z výsledku šetření, tam, kde možnost mají, využívá se na sto procent, tam, kde nemají tuto možnost, uvítali by ji, proto se tento motivační prvek opět jeví jako velmi motivující.

Většina ředitelek/vedoucích ŠJ se o své zaměstnance dobře stará, není jim jejich osud v žádném případě lhostejný, uvědomují si význam a potřebu lidské práce, snaží se ve všech směrech zajistit motivaci svých pracovníků a zvýšit tím kvalitu poskytovaných služeb všem strávníkům a tím posílit konkurenceschopnost.

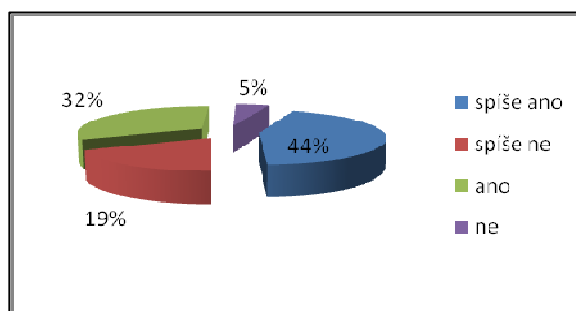
Předpoklad č. 1 se jeví z větší části jako správný. Domnívám se, že předpoklad můžeme potvrdit. Je jen třeba doporučit i ostatním ředitelkám/vedoucím ŠJ, aby využili všech možností, které se jim nabízejí.

K otázce FKSP, které úzce souvisí s určitým typem motivace, jsem použila vyhodnocení otázek č. 5 a č. 6.

Otázka č. 5

Poskytování příspěvků z FKSP zaměstnancům považujete za samozřejmé?

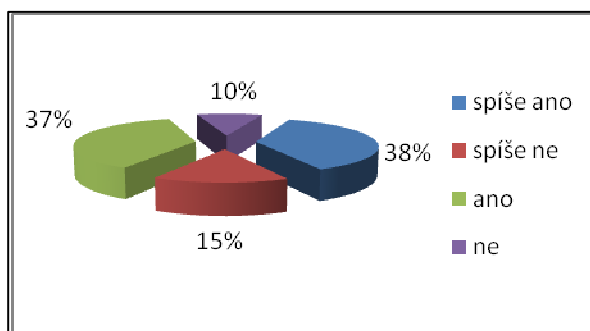
Spíše ano	26
Spíše ne	11
Ano	19
Ne	3



Otázka č. 6

Jste spokojen/a se současným systémem poskytování příspěvků z FKSP?

Spíše ano	22
Spíše ne	9
Ano	22
Ne	6



V současné době FKSP neplní ten hlavní motivační prvek, není využíván ve všech organizacích stejným způsobem, záleží na dohodě mezi zaměstnavatelem a odbory, tzv. kolektivní smlouvě. Pokud organizace odbory nemá, existuje dohoda ve formě vnitřní směrnice o používání FKSP mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci.

Z výsledků šetření vyplývá, že motivační prvek z dob minulých je překonán a zaměstnanci jsou s využíváním fondu velmi spokojeni – 75%, pouze malá část zaměstnanců je spokojena méně. Bohužel z výzkumu vyznělo i to, že FKSP je v současnosti považován za samozřejmost, což by nepotvrdilo tvrzení, že FKSP je silný motivační prvek.

Předpoklad č. 2

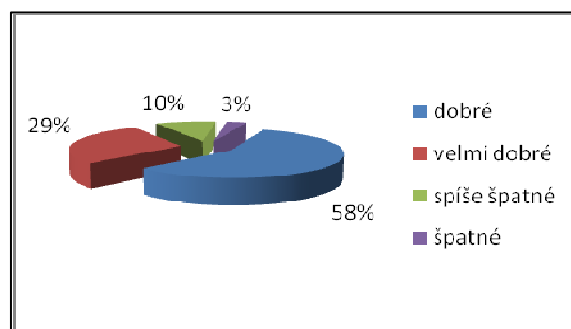
Jedním z motivačních faktorů jsou dobré vztahy na pracovišti a podmínky k práci.

Pro ověření předpokladu č. 2, kterým se snažím zjistit pracovní podmínky a vztahy na pracovišti, jsem použila otázky č. 16, č. 18, č. 19, č. 20, č. 21 a č. 24 z dotazníku č. 2 – Z. Z dotazníku č. 1 Ř jsem jako vhodnou otázku vybrala otázku č. 6, která byla na základě pilotáže změněna z důvodu nesrozumitelnosti.

Otázka č. 16

Vztahy se svými spolupracovníky byste hodnotil/a jako:

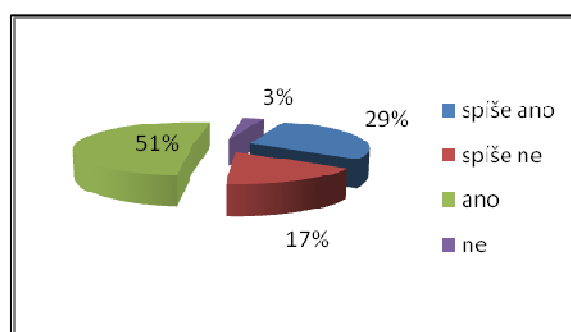
Dobré	34
Velmi dobré	17
Spíše špatné	6
Špatné	2



Otázka č. 18

Jste spokojen/a s informovaností o dění ve vaší organizaci?

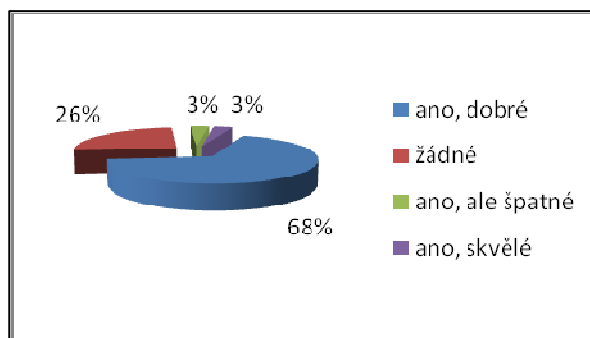
Spíše ano	17
Spíše ne	10
Ano	30
Ne	2



Otázka č. 19

Máte zkušenosti s péčí vaší organizace o zaměstnance?

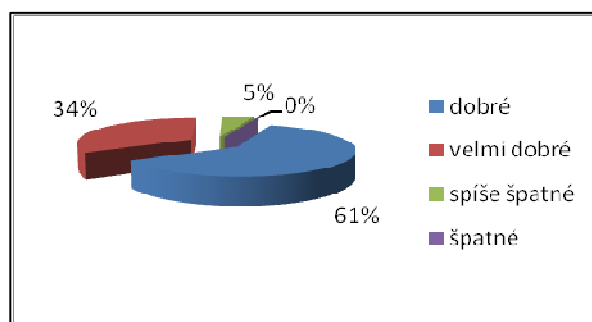
Ano, dobré	40
Žádné	15
Ano, ale špatné	2
Ano, skvělé	2



Otázka č. 20

Vztahy s nadřízenými byste hodnotil/a jako:

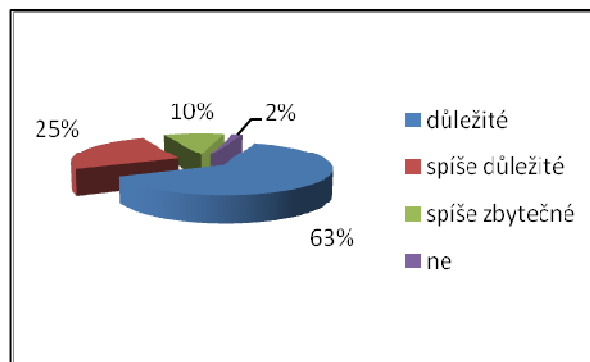
Dobré	36
Velmi dobré	20
Spíše špatné	3
Špatné	0



Otázka č. 21

Hodnocení vás a vašich spolupracovníků nadřízeným je pro Vás?

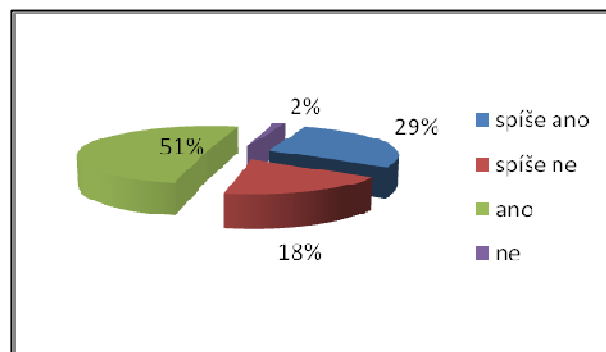
Důležité	37
Spíše důležité	15
Spíše zbytečné	6
Ne	1



Otázka č. 24

Na svém současném pracovišti jste celkově spokojen/a?

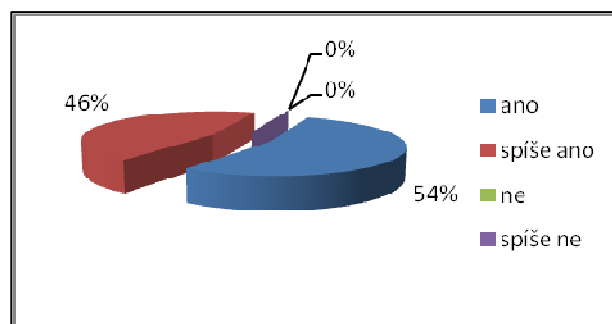
Spíše ano	17
Spíše ne	11
Ano	30
Ne	1



Otázka č 6 – Ř

Je prováděna zpětná vazba co do efektivnosti a vhodnosti použití motivačních prvků při motivování zaměstnanců od nadřízeného?

Ano	19
Spíše ano	16
Ne	0
Spíše ne	0



Z výzkumného šetření vyplynulo, že vztahy se svými kolegy na pracovištích hodnotí respondenti jako velmi dobré, a to skoro z 90%. Toto zjištění mě utvrzuje v předpokladu, že vedoucí ŠJ se snaží vztahy na pracovišti pozitivně podporovat a pravděpodobně i ovlivňovat, neboť z osobních rozhovorů při zadávání dotazníků mi jednotlivé ředitelky i dobré vztahy potvrdily. V nemalé míře výkon pracovníků určitě ovlivňuje pracovní prostředí, vybavenost provozů moderními technologiemi, které jim zlehčují práci.

Péči o zaměstnance literatura uvádí jako silný motivační prvek a i v dnešní době je prioritou klást důraz především na lidský faktor. Z šetření vyplynulo, že se tento fakt z 70% objevil i u dotazovaných a má s péčí manažerů o zaměstnance dobré zkušenosti. Bohužel se

objevil i názor, že s péčí o zaměstnance nemají žádnou zkušenost, dokonce i několik jedinců uvedlo zkušenost špatnou.

Vztahy s nadřízenými hodnotí respondenti jako velmi dobré a hodnocení vedoucích je pro zaměstnance důležité a předpokládám, že i motivující, pokud je toto hodnocení pozitivní a hlavně spravedlivé.

Tento jev se promítá i v hodnocení spokojenosti na současném pracovišti, kde skoro 80% zaměstnanců potvrdilo spokojenost.

K posílení dobrých vztahů přispívá i vyhodnocení otázky č. 6 z dotazníku č. 1-Ř zpětné vazby při efektivním používání motivace. Od ředitelek/vedoucích je patrné, že zpětná vazba je používána a má své dobré výsledky.

Předpoklad č. 2 lze potvrdit, neboť pracovní podmínky a vztahy jsou velmi silným motivátorem.

Předpoklad č. 3

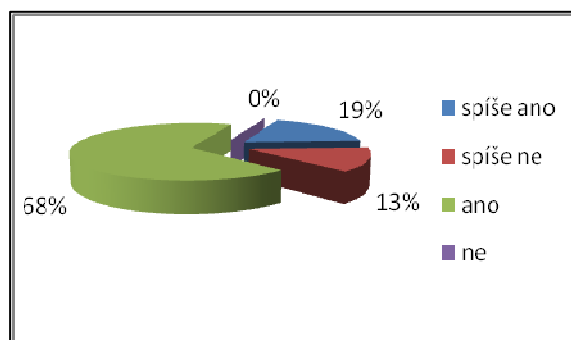
Zaměstnanci mají možnost v organizaci osobního růstu a vedoucí využívá jejich aktivit, názorů a nápadů.

Pro vyhodnocení předpokladu č. 3 jsem využila pouze dotazník pro zaměstnance, abych zjistila postoj vedoucích k aktivitám zaměstnanců, jak reagují a zda akceptují nápady a názory. K tomuto zjištění použiji otázku č. 15. Dále se otázkami č. 13, č. 14 z dotazníku č. 1 snažím zjistit postoj a možnosti k osobnímu růstu zaměstnanců.

Otázka č. 13

Je pro vás důležitá příležitost k rozvoji své osobnosti v rámci zaměstnání?

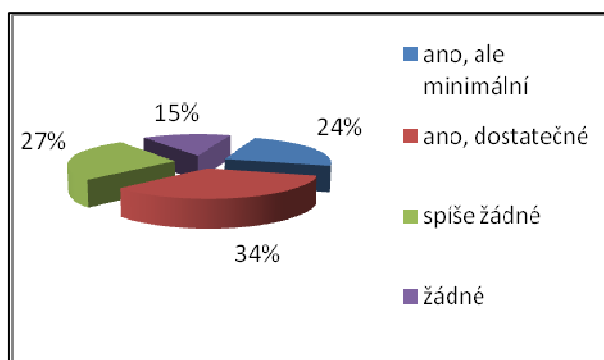
Spíše ano	11
Spíše ne	8
Ano	40
Ne	0



Otázka č. 14

Máte u svého stávajícího zaměstnavatele možnosti k osobnímu růstu?

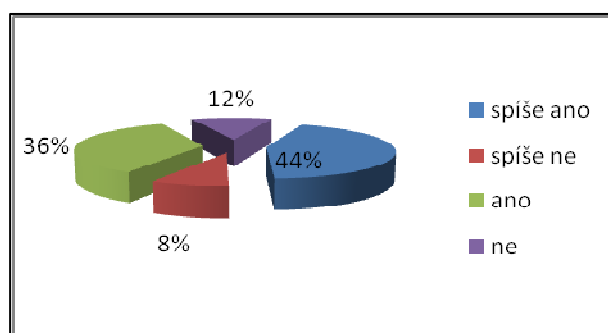
Ano, ale minimální	14
Ano, dostatečné	20
Spíše žádné	16
Žádné	9



Otázka č. 15

Podporuje zaměstnavatel realizaci svých nápadů a podnětů pro zvýšení efektivity práce?

Spíše ano	26
Spíše ne	5
Ano	21
Ne	7



Osobní růst považují zaměstnanci pro svůj rozvoj v zaměstnání za velmi důležitý. Většina respondentů předpoklad potvrdila. V současné době si každý jedinec uvědomuje rozvoj své osobnosti nejen v rámci svého zaměstnání, ale pro celou společnost a jeho postavení v ní. Možnost osobního růstu ale zaměstnavatelé téměř nepodporují a nabízejí tuto možnost minimálně.

Dle vlastní zkušenosti mohu uvést na obranu vedoucích a ředitelek ŠJ, že bohužel na tyto aktivity není dostatek finančních prostředků a v rozpočtech s dalším vzděláváním nepedagogických pracovníků se nepočítá. Vedoucí se snaží nahradit další vzdělávání formou učící se organizace, kdy je na školení a kurzy vyslán pouze jeden z pracovníků, který předá získané informace prostřednictvím interního školení. Tím se snaží vedoucí pracovníci vyrovnat možnosti pro vzdělávání svých zaměstnanců.

Názory a nápady provozních zaměstnanců jsou z větší části akceptovány, vedoucí přijímají jejich iniciativu kladně a tím jsou zaměstnanci motivováni k rozvoji dalších

efektivních připomínek a podnětů na zlepšení výkonu, produktů, technologií, technologických postupů, vztahů na pracovišti, apod.

Tento předpoklad se potvrdil pouze z části, a to v možnosti vyjádřit své nápady a podněty. V možnosti osobního růstu se ale tento předpoklad nepotvrdil, ač zaměstnanci cítí potřebu osobního růstu v rámci zaměstnání.

Předpoklad č. 4

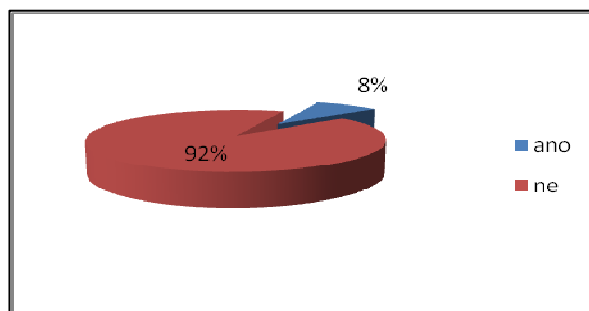
Motivačním prvkem je perspektiva dlouhodobého zaměstnání a zaměstnanci nemají obavu o své pozice.

K ověření tohoto předpokladu jsou použity oba dva dotazníky: Dotazník pro ředitelky/vedoucí, kde byly vybrány otázky č. 3 a otázka č. 7. Dotazník pro zaměstnance, kde jsem použila k ověření otázky č. 25 a otázku č. 26. Respondenti měli na výběr ze dvou až čtyř- stupňové škály odpovědí.

Otázka č. 25

Hledáte nové zaměstnání?

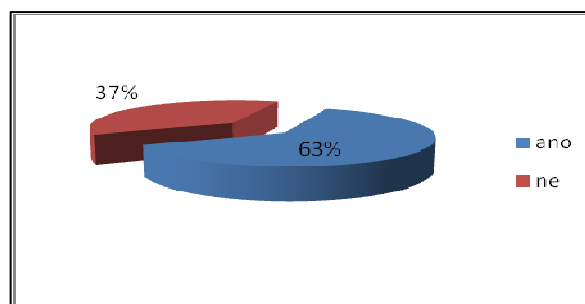
Ano	5
Ne	54



Otázka č. 26

Máte v současné době ekonomické krize obavu o své zaměstnání?

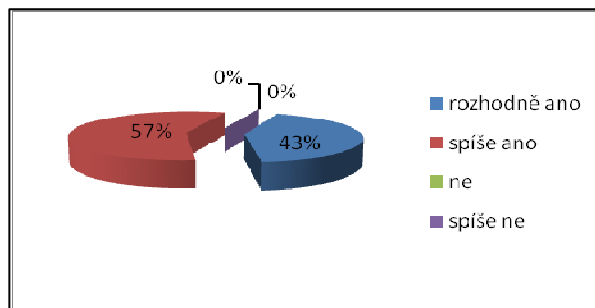
Ano	37
Ne	22



Otázka č. 3-Ř

Mají u vás zaměstnanci perspektivu dlouhodobého zaměstnání?

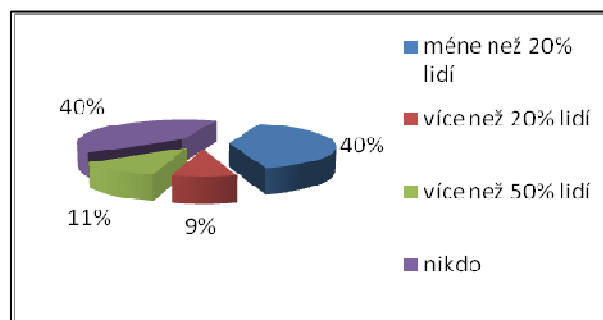
Rozhodně ano	15
Spíše ano	20
Ne	0
Spíše ne	0



Otázka č. 7-Ř

Odešli vám během dvou let zaměstnanci?

Méně než 20% lidí	14
Více než 20% lidí	3
Více než 50% lidí	4
Nikdo	14



V dnešní době, kdy je nedostatek pracovních příležitostí, jsou obavy o své zaměstnání určitě na místě. Zaměstnanci obavu o své zaměstnání sice pociťují, ale z výzkumu vyplynulo, že jiné zaměstnání nehledají.

Z předchozích vyhodnocení usuzují, že jiné zaměstnání pravděpodobně nehledají i z důvodu spokojenosti na pracovišti, a to nejen ve vztazích mezi kolegy, ale i ve vztahu nadřízený – podřízený, dobrých pracovních podmínek a výhod, které jsou zaměstnancům nabízeny.

V době velké konkurence, ekonomické krize a snižující se demografické křivce, kdy ubývá strážníků, se ředitelé ŠJ snaží chovat jako dobří manažeři, kteří usilují o zachování prosperující organizace tím, že hledají nové strážníky, nové produkty, nabízí nové služby, tím se snaží uspět v konkurenceschopnosti. Jestliže je zachován dostatek práce a výkon zaměstnanců se nesnižuje, zachovávají se tím i pracovní místa v organizaci, zaměstnanci jsou dostatečně odměňováni a tím i motivováni k dalším aktivitám, k vyšším cílům a výkonům.

Snaží-li se vedoucí, snaží se i zaměstnanci.

Vzhledem k tomu, že většina ředitelů/vedoucích neustále hledá nové zákazníky – cizí strávníky z jiných organizací, firem a společností, proto neklesá počet uvařených jídel, a tudíž se zaměstnanci nemusí propouštět a bát o svou pracovní pozici.

Předpoklad č. 4 se v otázce obavy o své zaměstnání nepotvrdil, zaměstnanci si uvědomují možnost ztráty zaměstnání. Vzhledem ke snaze vedení zachovat prosperující organizaci svou aktivitou, tím zajistit pro své zaměstnance perspektivu dlouhodobého zaměstnání, se druhá část předpokladu potvrzuje.

Předpoklad č. 5

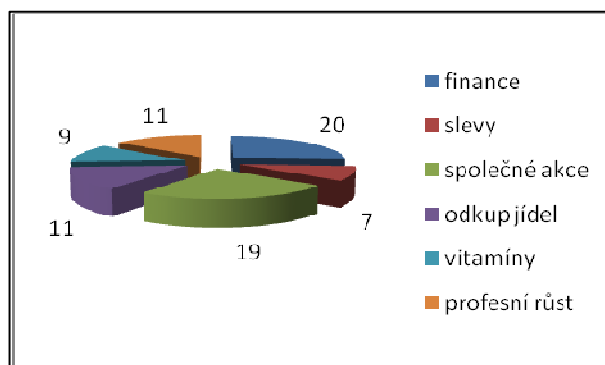
Vedoucí školní jídelny nemají vypracovaný systém odměňování a uvítají jednoduchý a přehledný „manuál“ motivačních prostředků.

Tento předpoklad budu vyhodnocovat pouze na základě odpovědí z dotazníku pro ředitelky/vedoucí, a to z otázek č. 8, č. 9 a č. 10.

Otázka č. 8-Ř

Jaké motivační prvky používáte pro své zaměstnance?

Finance	20
Slevy	7
Společné akce	19
Odkup jídel	11
Vitamíny	9
Profesní růst	11

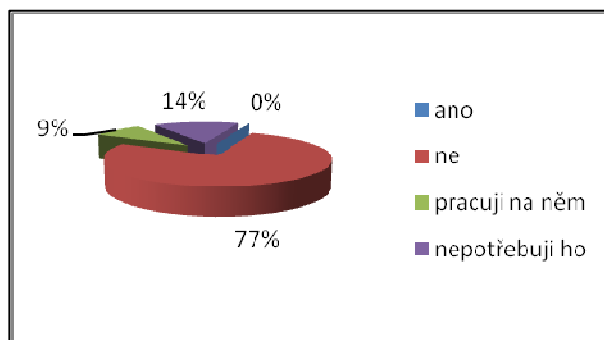


V otevřené otázce č. 8 byla respondentům dána možnost volby doplnit i jiné možnosti motivačních prvků, které nebyly nabídnuty v dotazníku. Do grafu jsem výsledky nezaznamenávala, ale použila jsem je při zpracovávání manuálu motivačních prostředků jako námět pro posílení motivace ve školních jídelnách.

Otázka č. 9-Ř

Máte vypracovaný plán (příručku) motivace?

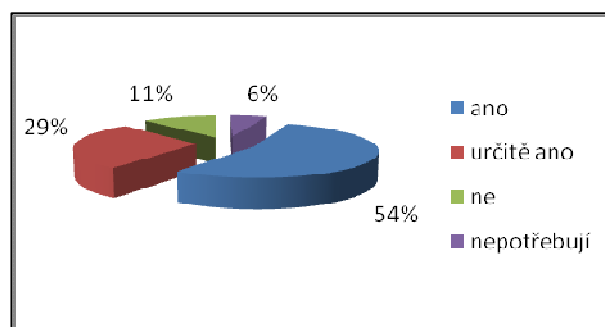
Ano	0
Ne	27
Pracuji na něm	3
Nepotřebuji ho	5



Otázka č. 10-Ř

Uvítali byste stručný „MANUÁL“ s náměty k motivaci zaměstnanců?

Ano	19
Určitě ano	10
Ne	4
Nepotřebují	2



Z výzkumného šetření, kde jsem v otevřené otázce č. 8 nabídla ředitelům/vedoucím několik možností motivačních prvků, které uplatňují pro své zaměstnance ve své organizaci, zároveň jsem jim poskytla možnost doplnit i jiné motivátory. Z nabízených možností vedoucí uvádějí finanční ohodnocení, které je z ekonomických důvodů pochopitelné. Ač se při rozhovoru se zaměstnanci často setkáváme s názorem, že uznání, poděkování, pochvala je pro jejich osobní pocit velmi důležitá motivace, ale finance stále zůstávají na prvním místě. V otázce a potřebě financí se vedoucí se zaměstnanci plně shodují.

Na základě tohoto zjištění se právě na druhé pozici jeví potřeba uznání a poděkování za vykonanou práci formou pořádání společných akcí v organizaci se všemi nepedagogickými pracovníky. V dotazníku se v otevřených odpovědích objevovaly akce typu společné výjezdní víkendové porady spojené s kulturním programem – „teambuilding“, neformální posezení při oslavách narozenin, na Vánoce a na závěr školního roku, bowlingové a jiné sportovní akce, divadelní a muzikálová představení apod.

Dalším motivačním prvkem, který ředitelky/vedoucí školních jídelen nabízejí svým zaměstnancům, jsou levnější odkupy hotových jídel, které zaměstnanci pokud tuto možnost mají, i ve většině případů využívají. Na tomto motivačním prvku se opět respondenti z řad ředitelů a zaměstnanců shodli.

Na stejnou pozici staví respondenti i osobní růst. Jak už jsem vyhodnocovala u předpokladu č. 3, osobní růst i zaměstnanci považují za silný motivační prvek, vedoucí vzhledem k financím ho řeší formou interních školení.

Z méně jak jedné třetiny dotazovaných jsem zjistila, že vitamíny a slevy v podobě levnějších nákupů od dodavatelů používají vedoucí jako motivátor velmi málo. Vitamíny jsou pravděpodobně nahrazovány raději konáním společných akcí, které kolektiv zaměstnanců stmelují a motivaci raději přijímají formou uznání, poděkování, pochvalou. Pokud se jedná o nabídku nákupů, doporučila bych vedoucím, aby tuto možnost zvážili, neboť je finančně nikterak nezatěžuje, časově neomezuje, ale motivačně pomůže zaměstnanci ušetřit finančně v osobním rozpočtu.

Dalšími motivačními prvky, které vedoucí/ředitelky používají, byly zjištěny z možnosti otevřené otázky č. 8 z dotazníku pro ředitelky/vedoucí školních jídelen. Ve vyplněných dotaznících se nejčastěji jako motivátor objevovaly tyto zkušenosti z praxe:

- benefity ve formě příspěvků, pořádání kulturních a společenských akcí a jiné osobní výhody
- uznání, poděkování a pochvala
- pracovní podmínky, pracovní doba, pracovní růst, jistota zaměstnání,
- delegování úkolů, zodpovědnost, důvěra, prostor pro vyjádření vlastních názorů
- týmová práce, začleňování nového pracovníka, sounáležitost kolektivu
- zpětná vazba, hodnocení chyb, pomoc při neúspěchu (pracovním i osobním)

Na základě těchto zjištění jsem zapracovala body do manuálu s motivačními prvky v bakalářské práci. Jejich přehled uvádím v následující kapitole, kterou jsem nazvala „Manuál motivačních prostředků“.

Pro zvolení manuálu jsem přistoupila i na základě vyhodnocení otázek č. 10 a č. 9 z dotazníku pro ředitelky/vedoucí, kteří by z 85% přehlednou, jednoduchou a hlavně účinnou příručku uvítali a využili. Manažeři školních jídelen nemají zpracovaný vhodný motivační systém, který by mohli ve své každodenní práci používat.

3.7 Vyhodnocení otázek, které nebyly zařazeny do předpokladů:

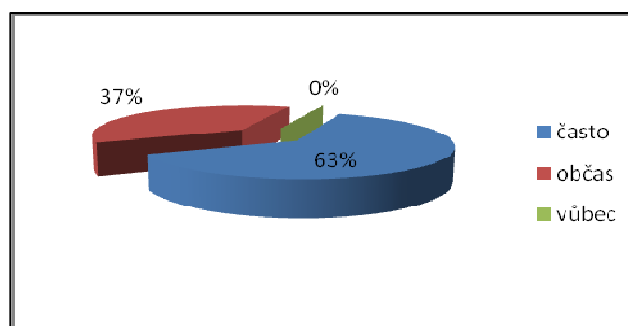
Protože jsem do své bakalářské práce chtěla zařadit i několik potřebných vyhodnocení, na kterých bych případně mohla stavět vytvoření již zmíněného manuálu, zařadila jsem do dotazníku i několik dalších potřebných otázek. Tyto otázky jsem využila jako podkladový materiál pro některá závěrečná vyhodnocení a stanovení závěrů. Pro přehlednost výsledků jsem opět využila tabulek a grafů jako u vyhodnocování předpokladů.

Vyhodnocení otázek z dotazníku pro ředitelky/vedoucí:

Otázka č. 4-Ř

Považujete za motivaci pochvalu (kritiku) bezprostředně po dobrém (špatném) pracovním výkonu?

Často	22
Občas	13
Vůbec	0



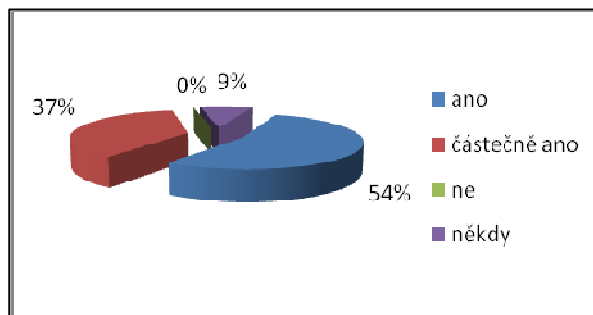
Ředitelé jídelen jako motivační prvek pochvalu, poděkování uznávají a využívají jako vhodný motivační prvek. Finančně organizaci nezatěžuje, dá se využít při každé vhodné příležitosti, může se používat neomezeně a velmi často. Zaměstnanci cítí, že si jich vedoucí všímá, dokáže ocenit jejich odvedenou práci, ochotu a samostatnost.

Kritika může sloužit jako vhodná motivace, je-li podána vhodnou formou, zaměstnanci řádně vysvětlena a pokud se vedoucí přesvědčí o tom, že tuto výtku správně pochopil a vzal ji na vědomí. Pokud zaměstnanec odchází s pocitem pouhého neuznání a s tím, že práci odvedl špatně, nebyla-li mu dána příležitost o nápravu a vysvětlení, stává se kritika nespravedlivým ohodnocením. Pokud má zaměstnanec možnost nápravy a ředitelka si všimne, že svou samostatností a pečlivostí chybu napravil a poučil se z ní, můžeme kritiku považovat za motivaci k lepšímu výkonu.

Otázka č. 5-Ř

Má u vás motivace vliv na pracovní výkon zaměstnanců?

Ano	19
Částečně ano	13
Ne	0
Někdy	3



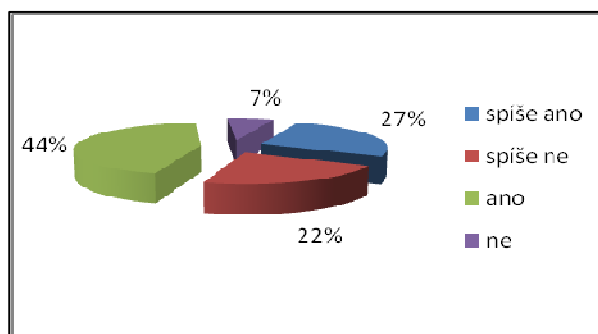
Při vyhodnocení této otázky lze konstatovat, že vhodná, účinná a efektivní motivace, která je použita v pravý okamžik, velmi silně ovlivňuje pracovní výkon zaměstnanců.

Vyhodnocení otázek z dotazníku pro zaměstnance:

Otázka č. 17

Jste spokojen/a s informovaností o dění ve vaší organizaci?

Spíše ano	16
Spíše ne	13
Ano	26
Ne	4



Získávání informací, které pomohou všem zaměstnancům při jejich práci, patří k dobrým pracovním podmínkám. Pokud všichni vědí, jaký cíl má jejich organizace, mohou se snáze situaci přizpůsobovat a jsou na změny, které mohou nastat, dostatečně připraveni. Pokud zaměstnanec ví, co ho čeká, jaké má povinnosti, které změny se v nejbližší době budou provádět apod., to vše přispěje nejen k dobrému klimatu na pracovišti, ale i k vyššímu pracovnímu výkonu provozních zaměstnanců.

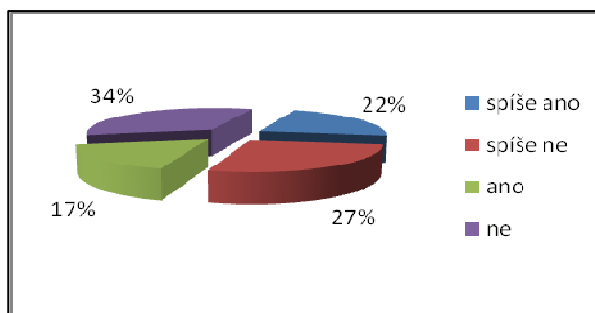
Z tohoto důvodu je třeba, aby v organizaci existoval dobře vypracovaný komunikační systém založený na nástěnkách, poradách, kde mohou všichni účastníci vyslechnout, ale

i přednést potřebné a nutné náměty, nápady k provozu, k řešení případných problémů, přáním ale i povinností. Komunikace v každé organizaci je důležitým motivačním prostředkem.

Otázka č. 22

Jsem schopen (a) ovlivnit výši svého platu podáváním kvalitnějšího výkonu?

Spíše ano	13
Spíše ne	16
Ano	10
Ne	20

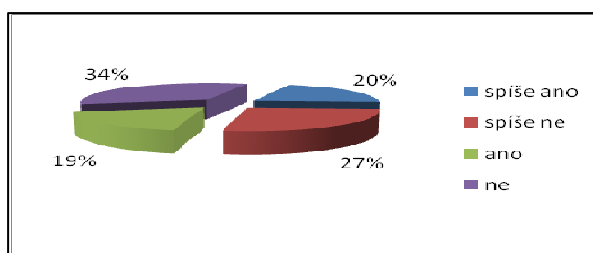


Na základě vyhodnocení této otázky nemůžeme jednoznačně potvrdit, jestli pracovníci ovlivní výkonem výši platu. Přes 60% má pocit, že nikoli, že jejich plat je stanovený striktně tabulkou. Ze své praxe a i z názorů ostatní kolegů – ředitelk ŠJ mohu uvést velmi častou a běžnou situaci v jídelnách, kdy zaměstnanci mají možnost ovlivnit výši svých odměn na základě práce, kterou vykonávají nad rámec svých stanovených povinností pro doplňkovou činnost. V rámci této činnosti, kdy se stravují cizí strážníci ve školních jídelnách a to funguje na více jak 90% jídelen, které mají možnost doplňkovou činnost provozovat a nabídnout službu stravování jiným subjektům a jedincům. Tyto organizace mají možnost za kvalitní práci, za ochotu udělat něco navíc, získat odpovídající finanční odměnu. Pokud zaměstnanec nevytváří žádnou činnost nad rámec svých povinností, nemůže být hodnocen vyšší finanční částkou jako jeho ostatní kolegové. Ředitelky/vedoucí se ve většině případů snaží ve svých jídelnách oslovit cizí strážníky, kterých určitě nebude mnoho, pokud budou chybět kvalitní a chutná jídla, připravovaná dobře odměňovanými zaměstnanci.

Otázka č. 23

Myslíte si, že jste za odváděnou práci dostatečně odměněni (a)?

Spíše ano	12
Spíše ne	16
Ano	11
Ne	20



Na základě vyhodnocení předchozí otázky, z vlastní praxe a názorů vedoucích, kteří také vytvářejí doplňkovou činnost, lze konstatovat, že zaměstnanci, kteří doplňkovou činnost pomáhají naplnit, jsou spokojeni částečně se svými odměnami, které ale považují za samozřejmé. Neuvědomují si, že bez práce nad rámec své běžné činnosti by klesly jejich finance někdy i o třetinu, samozřejmě záleží na aktivitě vedení a jednotlivých zaměstnanců organizace a z toho se odvíjí i celá doplňková činnost včetně získaných finančních prostředků.

Vedoucí školních jídelen mohou postupovat pouze podle tarifních tabulek, takže nebude-li výdělek z vlastní činnosti a práce navíc, nebudou z ní odměny. Vzhledem k tomu, že se tím zvyšuje počet odvařených jídel, výkon, který musí zaměstnanci odvést, získávají pocit, že práce, kterou odvádějí, je nedostatečně ohodnocena. Ze zjištění lze tedy usuzovat, že s výší svého platu nejsou spokojeni, což se může stát nemotivujícím prvkem v organizaci, je třeba s tímto jevem pracovat. Je na každém vedoucím, jakou zvolí formu vysvětlení a zdůvodnění. Je ale důležité tento názor ovlivnit z pozice manažera, nenechat zaměstnance, aby nabývali dojmu nespravedlivého odměňování. Tím se sníží i pracovní výkon.

3.8 Shrnutí výzkumného šetření

Myslím si, že zaměstnanci jsou momentálně s benefitními službami spokojeni i přesto, že je někdy berou jako samozřejmost. Je třeba, aby si i ostatní vedoucí, kteří svým zaměstnancům výhody ve formě levnějších nákupů zboží a možnosti odkupů neodebraných obědů nenabízejí, aby tuto možnost zvážili, neboť finančně ani časově tento způsob hodnocení vedoucí/ředitelky nezatěžuje.

Pro využití těchto benefitů a výhod mám hned dvě vysvětlení, jež spolu pravděpodobně úzce souvisí. Je velký finanční rozdíl kupovat si denně jídlo u cizích stravovatelů a jídlo od vlastní organizace školní jídelny. Také možnost odkupu levnějších hotových jídel, které si zaměstnanci mohou odnést domů, výrazně ovlivní jejich rodinný rozpočet a je finančně zajímavý.

Jak jsem již uvedla v otázce č. 10 pro ředitelky/vedoucí, pochvala od vedoucích zaměstnance vždy potěší, povzbudí jejich pracovní elán i sebevědomí. Pochvala člověku signalizuje, že je potřebný. Pochvala se dotýká jeho ega. Bez potřebné odezvy, a pokud je navíc ještě kladná, by práce postrádala smysl. Každý člověk chce být chválen v osobním i pracovním životě.

Na základě výzkumného šetření, kde se mi potvrdil předpoklad č. 5, že ředitelky/vedoucí školní jídelny nemají vypracovaný systém odměňování a uvítají jednoduchý a přehledný „manuál“ motivačních prostředků, jsem vytvořila pomocnou příručku

pro nepedagogické pracovníky s názvem „Manuál motivačních prostředků“, který může být velkým přínosem pro praxi – pro manažery ve školních jídelnách.

4 Manuál motivačních prostředků

„V souladu se zákoníkem práce přísluší zaměstnanci za vykonanou práci mzda nebo plat. Mzda je a nadále zůstane tou rozhodující motivací k práci. V poslední době ale dochází k řadě významných změn, personální oblast nevyjímaje, a to zásadním způsobem ovlivňuje postoj firem i zaměstnanců, pokud jde o oblast motivace k práci. Výzkumy ukazují, že důležitým předpokladem stability a dobrého fungování každé firmy je nejen dobrý výrobní program, ale i to, jak dovede pracovat s lidským potenciálem, jak dokáže využít vzdělání zaměstnanců a motivovat je, a to nejen po stránce finanční, ale i vytvořením optimálních pracovních a sociálních podmínek, v nichž má být práce konána.“¹⁴

Vedoucí pracovníci mohou využít potřeb pracovníků k tomu, aby za pomoci vhodné motivace, kterou budou provádět efektivně a účelně, ve vhodnou dobu, pracovali ve prospěch organizace.

Positivní motivaci posiluje úspěch, který podporuje pozitivní očekávání i sebedůvěru. Na druhé straně však může vést k tomu, že člověk začne být se svým výkonem spokojen, přestane se snažit a jeho motivace se oslabí. Člověk se slabou motivací hůře udržuje pozornost, což se samozřejmě odrazí na výsledku práce.

Naopak příliš silná motivace však také není vhodná, protože sebou přináší vysokou míru psychického napětí a vede k zúžení pozornosti, čímž dochází ke snížení výkonu. Přesáhne-li motivace určitou mez, výkon se paradoxně sníží. K optimálnímu výkonu je tedy nutná přiměřená motivace. Zároveň však platí, že pracovníka je možné motivovat pouze do úrovně jeho schopností a vědomostí.

S tímto doporučením je vhodné přistupovat k navrženým motivačním prostředkům:

4.1.1 Peněžní odměny

Kromě základní mzdy, či platu, který vychází z tarifních tabulek, je pro pracovníka určitě silným motivačním impulzem, pokud ke svému měsíčnímu obnosu přičte nenárokovou složku – osobní ohodnocení a odměnu za dobře vykonanou práci. Pokud pracovník vykazuje samostatnost, aktivitu, tvůrčí schopnosti, je určitě třeba, pokud nám to finanční možnosti dovolí, uvažovat o zvýšení nenárokové složky.

¹⁴ AMBROSOVÁ, H.; ČORNEJOVÁ, H.; LEŠTINSKÁ, V.; PELECH, P.; STÝBLO, J.; ŠENK, Z.; TRYLČ, L.; VALENTA, J. *Abeceda personalisty*. Olomouc : ANAG, 2007. ISBN 978-80-7263-395-1.

Minipeněžní nástroje – také nazývané jako zaměstnanecké výhody, motivují pracovníka k loajalitě, k hrdosti na organizaci, v níž je zaměstnán, případně že je její součástí.

Další motivační faktory z hlediska vedení:

4.1.2 Odměna

Dostane-li pracovník za splnění stanovených úkolů odpovídající odměnu, posiluje to a podporuje jeho chování, kterého chce vedoucí dosáhnout. Pozitivní výstup uspokojí jeho potřebu a pak je velmi pravděpodobné, že se pracovník bude chovat tímto způsobem i v budoucnosti.

4.1.3 Benefity

Vážíme-li si práce našich lidí a umíme-li ji ocenit, můžeme nabídnout svým zaměstnancům, samozřejmě máme-li na to možnosti a prostředky, některé firemní benefity.

Benefity lze poskytovat zaměstnanci nenárokově, nejsou vymahatelné ani zákonem, ani jím upravované, pouze na základě předem určených pravidel, které si ale stanovuje organizace pomocí vnitřních směrnic, kolektivních smluv apod., poskytuje je mimo plat či mzdu. Mohou být peněžní, v hmotné formě či ve formě nadstandardní služby, mohou nabývat různých podob poukázek a permanentek apod.

Obecně v některých organizacích patří mezi benefity např.:

- stravenky nebo levnější stravování
- dovolená nad zákonný nárok (4+1), dodatková
- možnost účasti na odborných či jazykových kurzech
- příspěvky na dopravu nebo půjčení vozidla organizace
- mobilní telefon s úhradou všech hovorů do určité částky
- příspěvky na bydlení
- příspěvky na důchodové nebo životní pojištění
- rekreace ve firemních zařízeních
- příspěvky na lékařské ošetření, léky, lázeňský pobyt, vitamíny
- příspěvky v dlouhodobé nemoci
- další příspěvky na sport, kulturu, teambuildingové akce apod.
- při prodloužené směně večeře zdarma
- každé tři měsíce balíček určitého druhu zboží a hodnoty
- vánoční dárek a vánoční posezení
- organizování dětských dnů – Den dětí, Mikuláš, vánoční besídky pro děti zaměstnanců
- očkování proti chřipce zdarma na náklady organizace

Organizace poskytují zaměstnanecké výhody, aby snáze našly nové zaměstnance a stávající zaměstnance motivovaly k lepšímu pracovnímu výkonu. Často se organizace liší od konkurence právě nabídkou benefitů. Chceme-li jako vedoucí pracovníci přitáhnout k sobě odborníky a tím se lépe uplatnit na trhu oproti konkurenci, je třeba nabízet vhodné a potřebné benefity, které vyhovují i našim zaměstnancům. Ti, kteří pro firmu pracují na základě smlouvy o dílo nebo jiné podobné smlouvy, na zaměstnanecké výhody nárok nemají, není-li dohodnuto individuálně.

Výše jmenované benefity jsou ale většinou závislé na financích, které ale bohužel ve většině organizací nejsou a ani ve školních jídelnách finance nenajdeme, pokud si jídelny samy nepomohou formou doplňkové činnosti.

4.1.4 Potřeba uznání

Velmi pozitivní motivací se v současné době jeví i na základě výsledků mého výzkumného šetření efektivním motivačním prvkem potřeba uznání a v souvislosti s tím i uspokojení z vykonané práce. Mezi tyto prvky patří například úcta, uznání kvalit a výsledků vykonané a svěřené práce. Za každou dobře a kvalitně odvedenou práci je třeba, aby si vedoucí pracovník vždy uvědomil, že je nutná odměna v určité podobě (viz výše benefity), nebo povýšení, je-li to možné v organizační struktuře. Také určitou motivací může být i postavení v celém týmu a celková prestiž pracovníka.

Ředitel, který neuzná práci ostatních, nemůže dlouho ve své pozici setrvat. Jestliže jeho zaměstnanci cítí, že jejich snaha není oceněna, aktivita se vytrácí a práce se stane pouze „rutinou“. Každým uznáním, které nevyžaduje ze strany vedení žádnou finanční podporu ani značné množství času, „je i“ pár slov povzbuzením, které podpoří tvořivost jeho zaměstnanců.

4.1.5 Zhodnocení chyb

Nadřízený, který zhodnotil práci svého zaměstnance, upozorní ho na chyby, kterých se dopustil, ale i na možné chyby, pochválí ho za dobře odvedenou práci, což je velmi důležité z motivačního hlediska, a zaměstnanec přizná a pochopí své chyby, uvědomí si je, byl dobře motivován. Vezme si ze svých chyb ponaučení a již se jich pravděpodobně nedopustí. Motivace tím splnila svůj smysl.

4.1.6 Pracovní doba

V dnešní době se dle rozhovorů s kolegy, s kterými studuji školský management, i z učitelských novin stále častěji objevuje názor, že velmi pozitivně jsou ovlivňováni

pracovníci, kteří mají pružnou pracovní dobu, která ale v žádném případě neomezuje provoz školních zařízení. Pracovníci mají možnost po dohodě s vedením zajistit si i nutné soukromé záležitosti v době, kdy mají být přítomni na pracovišti, s tím, že svou práci vykonají ihned po příchodu na pracoviště, popřípadě po stanovené pracovní době.

4.1.7 Osobní výhody

Osobní výhody velmi často vyplývají z pracovní pozice, kterou zaměstnanec zastává. Dle postavení může pracovník využívat k osobním potřebám prostředky většinou materiální pro vlastní potřebu. Ostatní zaměstnanci ve školních jídelnách mohou využít např. levnější nebo pouze za symbolický poplatek pronájem jídelny (na soukromé akce – svatby, rodinné oslavy apod.). Z výzkumného šetření vyplynulo i to, že motivujícím faktorem by i pro většinu zaměstnanců byla možnost ze strany zaměstnavatelů na odkup levnějších jídel, které zbyly z neodebraných obědů. Dalším prvkem, který zaměstnanci jídelen rádi využívají, je možnost levnějších nákupů přímo od dodavatelů. Z výzkumu vyplynulo zjištění, že více jak 73% tuto možnost má a plně jí využívá 93% zaměstnanců. Dále jsem zjistila, že ti zaměstnanci, kteří tuto možnost mají a využívají tuto výhodu, považují ji za samozřejmost, nikoli jako odměnu za pracovní výkon a snahu, s kterou vykonávají svou práci.

4.1.8 Podmínky pro práci

Podmínky jsou v dnešní době považovány za jeden z relevantních faktorů, které ovlivňují výkon. Velmi často jsou spojovány v souvislosti s odchodem zaměstnance na jiné pracoviště či do jiného zaměstnání. Z literatury, která se zabývá kulturou a klimatem, je jasné, že příjemné klima vysoce ovlivňuje výkon zaměstnanců. Příjemné prostředí, kde zaměstnanci tráví více jak třetinu dne, určitě ovlivňuje práci a vztahy, které se na pracovišti vytváří. Vedení by se mělo snažit toto prostředí čím dál více zpříjemňovat, vytvářet moderní a vzhledově příjemné pracoviště, kam by jednotliví kolegové chodili s radostí. Pracoviště by mělo být vybaveno nejen potřebnými, ale i moderními a práci zlehčujícími velkokuchyňskými zařízeními. Velkou roli při motivaci zaměstnanců hraje i dobře vypracovaný informační systém organizace. Dostupnost informací o dění ve školní jídelně a o adekvátních, moderních technologiích velmi pozitivně ovlivňuje výkon pracovníků.

4.1.9 Zodpovědnost

Zodpovědnost je motivační prvek, který se na základě výzkumného šetření jeví jako velmi významný. Je-li pracovníkům přidělen důležitý úkol, za který nesou plnou odpovědnost, snaží se splnit jej se vší vervou a nezklamat své vedoucí. Přidělením

zodpovědnosti potvrzujeme pracovníkovi, že mu důvěřujeme, že plně věříme, že zadaný úkol splní, a to dobře a včas.

4.1.10 Podpora pracovního růstu

Podporovat zaměstnance, který je cílevědomý, má snahu zvyšovat své vzdělání, vyšlo v hodnocení jako velmi motivující. Do podpory často řadíme i osobní růst – poskytnout zaměstnanci možnost profesního růstu, služebního postupu a tím možnost zlepšit i osobní postavení ve společnosti.

Při osobním růstu zvyšujeme kvalifikaci pracovníka. „Rozumíme tím jeho celkovou připravenost pro výkon práce, zahrnující především problematiku jeho schopností, dovedností a znalostí vzdělání a praxe“.¹⁵

Na základě vnitřní motivace, vlastním pokrokem může pracovník začít přebírat iniciativu a je jeho snahou pokračovat ve zdokonalování svých schopností.

Podpora růstu, která je dlouhodobá, systematická, organizovaná a citlivě řízená velmi silně působí jako motivace pracovníka a tím se zvýší i jeho výkon.

4.1.11 Soukromý život

Často se hovoří o tom, že tahat soukromé záležitosti do zaměstnání se nemá, ale oddělit osobní život od pracovního, tak jednoduše jako slovy a na papíře, nelze. Osobní život patří ke každému člověku, se kterým denně přicházíme jako vedoucí pracovníci do styku, je třeba i jejich soukromé starosti, ale i radosti sdílet s nimi. Zaměstnanci mají pocit, že manažerům organizace pracovník není lhostejný, že je nezajímá „jen práce a výkon“, ale že dokážou pochopit i jeho osobní problémy, které se určitě nejdnou v zaměstnání projeví.

4.1.12 Mentální trénink

Je pojem, který se objevuje v souvislosti pozitivního ovlivňování. Měl by naučit vedoucího pracovníka pracovat s kolegou, který ztratil motivaci k práci. Je třeba přimět ho pátrat po vlastních rezervách, které ještě neobjevil, nacházet vlastní negativní myšlenky a myšlenkové modely, které ovlivňují jeho myšlení a tím i jednání. Je třeba proměnit tyto myšlenky v pozitivní a pomoci najít smysl v činnosti, která je pro něj důležitá.

¹⁵ WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha : Grada Publishing,, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

4.1.13 Příležitost a tvořivost

Dát pracovníkovi příležitost předvést, co v něm je, ukázat dovednost, potenciál schopností a vědomostí, zručnost a inspiraci, patří mezi silný motivační a povzbuzující prvek. Příležitost podporuje tvořivé myšlení, pro které je typická vysoká motivovanost, vytrvalost, odpovědnost, schopnost inspirovat se různými podněty.

4.1.14 Seznámení s cíli

Motivovat zaměstnance pro cíle, které má organizace vytyčené je někdy velmi náročné. Určitě nám tuto činnost usnadní, zveřejníme-li stanovené cíle všem kolegům. Je třeba mít na paměti, že cíle, které jsou vedením stanoveny, musí být specifické, jasně definované, měřitelné, dohodnuté, odsouhlasené, realizovatelné, termínované a dobře objasněné celému kolektivu, neboť jen na základě těchto bodů jsou pracovníky přijaty a ti se budou rádi podílet na jejich dosažení.

4.1.15 Posílení jistoty zaměstnání

Jednou otázkou v dotazníku jsem chtěla zjistit, jestli zaměstnanci považují pocit jistoty jako motivační prvek. Z výsledků vyplynulo, že ano, neboť stabilní firma, kterou svou aktivitou pomáhají vytvářet, jim přináší celou řadu možností i v osobním životě.

4.1.16 Zpětné informace

Aby zaměstnanci mohli podat dohodnuté výkony a přiblížit se ke stanoveným cílům, musí obdržet pravidelné informace o svém výkonu – zpětnou vazbu, která může být poskytnuta formálně jako součást pravidelného hodnocení nebo neformálně při vhodné příležitosti během pracovního dne či týdne.

Při zpětné vazbě je nutné dodržovat pravidlo – umění naslouchat. „Skutečná a účinná komunikace znamená nejen vysílat, ale i přijímat informace. Mnozí lidé jsou dobrými vysílači, ale jako přijímače selhávají.“¹⁶ Pokud je třeba, aby se vedoucí pracovník dozvěděl reakci na svá rozhodnutí, je třeba, aby poslouchal, co jeho podřízení říkají, jaký mají názor – pak teprve hovoříme o zpětné vazbě.

4.1.17 Řešení problémů

Problém je charakterizován jako určité chování „mimo normu“. Je třeba, aby vedoucí pracovník nezasouval problémy do přihrádky, ale zacházel s nimi, jako by byly jeho vlastní. Je třeba nalézt taková řešení, která uspokojí obě strany, tím můžeme najít i vlastní rezervy, které se běžně neprojevují, a také nutná řešení. Hledáním řešení motivujeme všechny

¹⁶ PLAMÍNEK, J. Řešení konfliktů a umění rozhodovat. Praha : Argo, 1994. ISBN 80-85794-14-4.

pracovníky k činnosti, která se v běžném působení neprojevuje, snažíme se přimět pracovníky k zamyšlení, a pokud vedoucí pracovník problém řeší spravedlivě a nestranně, získají jeho zaměstnanci silný pocit bezpečí.

Zapojení lidí do řešení problémů formou spoluúčasti je velmi motivující „Jen zřídka nejsou lidé motivováni, jsou-li s nimi konzultovány problémy, které se jich týkají a jsou do nich zapojeni. Mimoto ti, kteří jsou ve středu dění, mají většinou znalosti o problému, tak znalosti o možnostech řešení.“¹⁷

4.1.18 Trest

Často je popisován jako jeden z forem negativního motivačního působení na pracovníka. Jde o záměrně navozený následek toho, že pracovník špatně splnil nebo nesplnil svůj úkol. Je-li trest za nesplněný úkol podán vedoucím pracovníkem jako „informační“, tedy je-li zde popsán nesprávně zvolený postup a metody, které vedly k neúspěchu, zároveň jsou-li podány návrhy na dodatečné splnění, můžeme tento krok považovat jako motivační, neboť pracovníkovi byla dána možnost svou chybu napravit a tím i důvěra, že úkol splní.

Je-li trest nepřiměřený nebo neadekvátní, nejsou-li stanovena kritéria pro zhodnocení závažnosti, může se trest či kritika zaměstnance stát frustrující a nemotivující, a tím je výkon pracovníka nižší.

4.1.19 Poděkování – neformální odměna

Poděkování patří mezi neformální odměnu, kterou mohou vedoucí pracovníci používat velmi často, finančně to organizaci nezatěžuje, ale plní funkci příjemného ocenění a uznání práce z pozice vedoucího. Udělit pochvalu a poděkovat působí na každého podřízeného pozitivně, dá se ho využít za každé situace a pohotově, právě když to prostředí a stav vyžaduje.

4.1.20 Prostor pro rozhodování

Jako motivační prostředek působící velmi pozitivně na přijímání zadaných úkolů a na jejich plnění. Je zde uplatňován prvek nezávislosti na vedoucích, pracovníci se snaží hledat variantní řešení, smysl pro originalitu, snahu vyřešit jakýkoli problém sami.

V dřívějších dobách byl častým jevem pocit vedoucího, že co nevymyslí a nenavrhne sám, nemůže být správné. V dnešní době je však situace jiná, v době, kdy se každým dnem potýkáme s konkurencí, se změnami, kterými jsou organizace ovlivňovány, je třeba vytvářet

¹⁷ HANDLÍŘ, J. Management pro střední a vyšší odborné školy. Praha : Computer Press, 1998. ISBN 80-7226-095-2.

prostor i pro názory svých spolupracovníků, neboť tyto se jeví velmi často jako přínosné. Udělí-li vedoucí určité pravomoci svému podřízenému, který spolupracuje s kolektivem několika lidí, má-li tedy možnost participace na řízení a rozhodování, motivuje to tyto pracovníky k vyšším výkonům. Je třeba zvážit, jakým způsobem je vhodné a účinné umožnit pracovníkovi rozšířit prostor při rozhodování.

„Změny okolního prostředí vyžaduje změny v organizacích. Zásadní transformační procesy uvnitř firem se málokdy uskuteční bez zapojení mnoha lidí. Přesto zaměstnanci s transformací nepomohou, možná ani nemohou, pokud se cítí relativně bezmocní. Proto je posilování pravomocí tak důležité.“¹⁸

4.1.21 Týmová práce

Tento motivační prvek se projevuje jako spolupráce kolegů, kteří se snaží splnit cíl, který jim byl vytyčen organizací. Tyto týmy spolu v rámci jedné školní jídelny společně připravují, realizují a hodnotí svou činnost, vytvářejí nutné produkty tak, aby organizace získávala co nejvíce zákazníků, ať už žáků či v rámci doplňkové činnosti i více ostatních cizích strávníků. Pokud kolektiv pracuje jako tým a vedoucí práci v týmu podporuje, vytváří to nejen příjemné klima, dobré vztahy na pracovišti, ale určitě to ovlivní výsledky celé organizace. Úzce spolupracovat s celým kolektivem, vytvářet funkční pracovní týmy, na které se může vedoucí spolehnout, je dnes dobrý stavební kámen kolektivu v organizaci.

„Tým je malá skupina lidí s komplementárními dovednostmi, kteří jsou společně zaujati pro určitý úkol (cíl), přístup k práci a všichni se za to cítí být společně odpovědni.“¹⁹

4.1.22 Sebemotivace

Poznání sebe sama je cesta k úspěšnému a zdravému způsobu života a naplnění. Dobrá řešení lze hledat pouze tehdy, jestliže se člověk zná a ví, co ho motivuje nebo naopak frustruje. Takové poznání umožňuje najít práci a činnost, které jsou v souladu s vlastními preferencemi, seberealizovat se.

„Sebehodnocení může být srovnáno s vícezdrojovým hodnocením za účelem zvýšení reliability a validity procesu hodnocení, a stejně tak pro zlepšení vztahů mezi zaměstnanci a managementem.“²⁰

¹⁸ KOTTER, J. P. *Vedení procesu změny*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-015-5.

¹⁹ VEBER J. a kol. *Management základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press, 2006. ISBN 80-7261-029-5.

²⁰ WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha : Grada Publishing., 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

Při sebemotivaci je třeba dodržet několik dalších důležitých kroků vhodných k motivaci pracovníků.

4.1.23 Poznání sebe sama

Sebediagnóza, což představuje poznat své silné a slabé stránky, identifikovat oblasti, kde je třeba pomoci od kolegů. „Každých šest měsíců se ptejte sami sebe: proč bych chtěl, aby na mě lidé vzpomínali“²¹

Pokud bude dodržena rovnováha mezi zaměstnáním a soukromím, nebude-li ve svém zaměstnání přetěžován, bude se jeho výkon odrážet v dobře odvedené práci a spokojenost v soukromém životě tomu bude zajisté nápomocna.

Každý potřebuje vyváženost zátěže a uvolnění. Obětovat se kariéře, upřednostňovat práci vede k vyhasínání – syndrom vyhoření, chorobám, stresu, agresivitě, špatnému sebeovládání.

4.1.24 Formulování vize

Vize dá jedinci směr, energii a tím i motivaci pro myšlení, organizaci práce a využití času. V pracovním i osobním životě je třeba stanovit vlastní očekávání a cíle. Je třeba mít na paměti rozvoj vlastního potenciálu, postavení a znalostí.

4.1.25 Riskování aktivního přístupu

V pracovním i v soukromém životě se člověk musí pouštět i na neznámá území, zkoušet nové věci, vyvolávat změny, a to ale znamená nebát se riskovat, být otevřený, lidský a emocionální. Je třeba vždy říkat pravdu, držet se svých hodnot, principů a zásad, i když názory kolegů budou odlišné.

4.1.26 Komunikace

Je třeba komunikovat s okolím, znamená to navazovat vztah - hovořit – naslouchat, ovlivňovat, motivovat, přesvědčovat, získávat druhé.

Kontrolovat svůj krok – velmi důležitý krok u sebemotivace, neboť je třeba měřit výsledky, zda navržený způsob je správný, zda je vše funkční či nikoli. Je třeba brát v úvahu vlastní pocity, názory a vnitřní přesvědčení.

„Komunikací při vedení lidí máme na mysli zejména mezilidské jednání. V obecném pojetí managementu máme na mysli celý informační systém firmy, který v návaznosti

²¹ EDERSHEIM, H. E. Management podle Duckera. Praha : Management Press, 2008. ISBN 978-80-72-61-181-2.

na organizační řád určuje organizaci výměny informací ve firmě. Komunikace je důležitou součástí řízení firmy a je nutno se jí zabývat.“²²

4.1.27 Přijímání nového kolegy do týmu

Jedná-li se o přijímání nového pracovníka, přechod pracovníka na jiné místo, ať už ve vertikálním směru, nebo na stejné úrovni, provede s ním ředitel úvodní pohovor.

Pro úspěšné zvládnutí pohovoru doporučuji řídit se těmito pravidly:

- vytvořit klidnou a přátelskou atmosféru v neoficiálním prostředí při úvodním pohovoru
- požádat, aby pracovník sám ohodnotil svůj výkon za danou časovou jednotku na předchozím pracovišti
- vhodně uvítat pracovníka na nové pozici
- odstranit pocit napětí
- vysvětlit cíl a postup jeho nové práce nebo práce v jiném prostředí
- sdělit pracovníkovi svůj názor na jeho žádaný pracovní výkon, případně na jeho chování a jednání na novém pracovišti
- naznačit oblasti, kde by se mohl uplatnit, kde by mohl využít svých znalostí a dovedností a zeptat se ho na možný způsob, jak by toho chtěl docílit (nemusí odpovídat ihned, můžeme mu dát čas na rozmyšlenou)
- zahájit i ukončit pohovor pozitivně, povzbudivě, motivačně
- dle situace, podmínek, další vhodné způsoby pro aklimatizaci nového zaměstnance

Závěr

Cílem závěrečné bakalářské práce bylo na základě analýzy současného stavu kvality motivačního systému nepedagogických pracovníků v oblasti školního stravování identifikovat nedostatky motivačního programu a navrhnout doporučené postupy (opatření) ke zvýšení výkonnosti a efektivnosti práce zaměstnanců.

Cílem praktické části závěrečné bakalářské práce je podpora nabídky motivace ze strany zaměstnavatelů – ředitelek/vedoucích ŠJ a využití nabízených motivačních prostředků zaměstnanců ve školních jídelnách.

Obsahově je náplň práce rozdělena do tří částí.

²² HANDLÍŘ, J. Management pro střední a vyšší odborné školy. Praha : Computer Press, 1998. ISBN 80-7226-095-2.

V první teoretické části jsou vysvětleny pojmy, motivace, stimulace, demotivace, teorie motivace atd. zabývající se motivačními prostředky v organizacích školního stravování a utvářením motivačního programu.

Druhá část obsahuje dotazníková šetření. První dotazník je určen pro zaměstnavatele – ředitelky/vedoucí školních jídelen zaměřený na vybrané oblasti motivace a její vliv na výkon pracovníků. Druhý dotazník oslovuje nepedagogické pracovníky zaměřený na využití a efektivitu nabízených prvků motivace. Účelem bylo zjistit, dle spokojenosti či nespokojenosti pracovníků, jak jsou pro ně vybrané oblasti motivace důležité. Na základě výsledků lze hodnotit účinnost stávající motivace v organizaci a rozpoznat oblasti, se kterými jsou provozní zaměstnanci nespokojeni. Po identifikaci negativ stávajícího motivačního systému, pokud ho organizace vůbec mají, dochází k návrhu opatření, která vedou ke zlepšení současné situace, tím i motivace a spokojenosti nepedagogických pracovníků v organizaci.

V třetí části je řešen další faktor, a to absence metodiky, která by ředitelkám/vedoucím ŠJ pomohla v jejich nelehké práci. V resortu školství, do kterého oblast školního stravování spadá, není v současné době zpracovaná ucelená metodika s motivačními prostředky pro zaměstnance. Vedení organizace si je vědomé potřeby správné a vhodné motivace nepedagogických pracovníků. Výstupem celé závěrečné bakalářské práce je návrh několika doporučených motivačních prostředků k efektivnímu dosažení pracovních výkonů a vyšších pracovních cílů na úseku školní jídelny.

Jsem přesvědčena, že vytvořený stručný „Manuál motivačních prostředků“ pomůže odstranit zjištěné nedostatky, které vplynuly z dotazníkového šetření, a do budoucna tak přispějí k většímu pracovnímu výkonu zaměstnanců.

Závěrečná bakalářská práce může být inspirativním materiálem pro všechny organizace zaměřené na motivaci nepedagogických pracovníků jako klíčový nástroj personálního managementu školního stravování pro efektivní využití motivačních prostředků v řešené oblasti.

Získané poznatky o motivaci pracovníků jednotlivých organizací a získané motivační náměty bych ráda jako poděkování za spolupráci při vyplňování dotazníků poskytla pracovníkům personálního oddělení jednotlivých jídelen. Věřím, že by je mohli použít k zefektivnění práce, k zavedení motivačního programu či jeho přepracování.

Seznam použité literatury

AMBROSOVÁ, H.; ČORNEJOVÁ, H.; LEŠTINSKÁ, V.; PELECH, P.; STÝBLO, J.; ŠENK, Z.; TRYLČ, L.; VALENTA, J. *Abeceda personalisty*. Olomouc : ANAG, 2007.

ISBN 978-80-7263-395-1.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2002.

ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAT, P.; ŠULERŘ, O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001.

ISBN 80-85839-45-8.

BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. A kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha : Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.

DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*. Praha : Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

EDERSHEIM, E. H. *Management podle Druckera*. Praha : Management Press, 2008.

ISBN 978-80-7261-181-2

HANDLÍŘ, J. *Management pro střední a vyšší odborné školy*. Praha : Computer Press, 1998.

ISBN 80-7226-095-2.

KOTTER, J. P.; COHEN, D. S. *Srdce změny*. Praha : Management Press, 2003.

ISBN 80-7261-095-3.

KOTTER, J. P. *Vedení procesu změny*. Praha : Management Press, 2004.

ISBN 80-7261-015-5.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Management Press, 2001.

ISBN 978-80-7261-168-3

PLAMÍNEK, J. *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. Praha : Argo, 1994.

ISBN 80-85794-14-4.

PRÁŠILOVÁ, M. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*. Olomouc : Univerzita Palackého, 2006.

ISBN 80-244-1415-5.

SEEBAUEROVÁ, R.; KOLIADIS, E.; HELUS, Z. *Kvalita cestou kvalifikace*. Brno : Paido, 2002. ISBN 80-7315-022-0.

STACHOVÁ, A. *Personální management*. Praha : Skriptum, 1997.

ISBN 80-85879-79-4

STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie*, Praha : Management Press, 1992.
ISBN 80-85603-05-5.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha : Grada Publishing, 2004.
ISBN-80-247-0405-6.

VEBER J. a kol. *Management základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press, 2006. ISBN 80-7261-029-5.

VEBER, J. *Základy managementu pro střední školy*. Praha : Fortuna, 2003.
ISBN 80-7168-654-9.

VÍTKOVÁ, M. *Kapitoly z personálního řízení pro neziskové organizace*. Hradec Králové: Gaudeamus, Univerzita Hradec Králové, 2004. ISBN 80-7041-678-5.

WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha : Grada Publishing,, 2008.
ISBN 978-80-247-2361-7.

Internetové zdroje

Sodexo.cz [online]. 2010 [cit. 2011-02-28]. Motivace zaměstnanců. Dostupné z WWW: <<http://www.sodexo.cz/czcz/nase-sluzby/zamestnanecke-vyhody-darky/motivace-zamestnancu.asp>>.

Vedeme.cz [online]. 2006 [cit. 2011-02-28]. Vybrané teorie motivace. Dostupné z WWW: <http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=85&Itemid=69>.

Seznam příloh

Příloha č. 1 Dotazník pro ředitelky/vedoucí ŠJ

Příloha č. 2: Dotazník pro zaměstnance ŠJ

Příloha č. 1

Vážené a milé kolegyně a kolegové,

Jsem ředitelkou Školní jídelny ve Vrchlabí, letošním rokem studuji 3. ročník bakalářského studia oboru Školský management UK v Praze a obracím se na Vás s prosbou o vyplnění anonymního dotazníku, jehož výsledky budou zpracovány a použity pouze pro účely mé bakalářské práce na téma „Motivace nepedagogických pracovníků jako klíčový nástroj personálního managementu v oblasti školního stravování. V případě zájmu Vám ráda zašlu zjištěné výsledky.

Velmi děkuji za Vaše odpovědi, které jsou pro mě velmi přínosné, prosím o brzké zpracování a odeslání zpět na adresu: lida.spanila@seznam.cz

Vyplnění dotazníku Vám nezabere více jak 10 minut času.

Velmi děkuji, Ludmila Spanilá

Dotazník pro ředitelky/vedoucí ŠJ

1. Jak dlouho působíte ve funkci ředitelky ŠJ?

<input type="checkbox"/> méně než rok	<input type="checkbox"/> 1 až 5 let	<input type="checkbox"/> 5 až 10 let	<input type="checkbox"/> více než 10 let
---------------------------------------	-------------------------------------	--------------------------------------	--

2. Kolik máte zaměstnanců?

<input type="checkbox"/> méně než 3 zaměstnanců	<input type="checkbox"/> 3 až 6 zaměstnanců	<input type="checkbox"/> 6 až 9 zaměstnanců	<input type="checkbox"/> více než 9 zaměstnanců
---	---	---	---

3. Mají u vás zaměstnanci perspektivu dlouhodobého zaměstnání?

<input type="checkbox"/> rozhodně ano	<input type="checkbox"/> spíše ano	<input type="checkbox"/> ne	<input type="checkbox"/> spíše ne
---------------------------------------	------------------------------------	-----------------------------	-----------------------------------

4. Považujete za motivaci pochvalu (kritiku) bezprostředně po dobrém (špatném) pracovním výkonu?

<input type="checkbox"/> často	<input type="checkbox"/> občas	<input type="checkbox"/> vůbec
--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------

5. Má u vás motivace vliv na pracovní výkon zaměstnanců?

<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> částečně ano	<input type="checkbox"/> ne	<input type="checkbox"/> někdy
------------------------------	---------------------------------------	-----------------------------	--------------------------------

6. Je prováděna zpětná vazba co do efektivity a vhodnosti použití motivačních prvků při motivování zaměstnanců od nadřízeného?

<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> spíše ano	<input type="checkbox"/> ne	<input type="checkbox"/> spíše ne
------------------------------	------------------------------------	-----------------------------	-----------------------------------

7. Odešli vám během dvou let zaměstnanci?

<input type="checkbox"/> méně než 20% lidí	<input type="checkbox"/> více než 20% lidí	<input type="checkbox"/> více než 50% lidí	<input type="checkbox"/> nikdo
--	--	--	--------------------------------

8. Jaké motivační prvky používáte pro své zaměstnance?

<input type="checkbox"/> finance	<input type="checkbox"/> slevy	<input type="checkbox"/> společné akce	<input type="checkbox"/> odkupy jídel	<input type="checkbox"/> vitamíny	<input type="checkbox"/> profesní růst	<input type="checkbox"/> a jiné možnosti
----------------------------------	--------------------------------	--	---------------------------------------	-----------------------------------	--	--

9. Máte vypracovaný plán (příručku) motivace?

<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne	<input type="checkbox"/> pracuji na něm	<input type="checkbox"/> nepotřebuji ho
------------------------------	-----------------------------	---	---

10. Uvítali byste stručný „MANUÁL“ s náměty k motivaci zaměstnanců?

<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> určitě ano	<input type="checkbox"/> ne	<input type="checkbox"/> nepotřebuji
------------------------------	-------------------------------------	-----------------------------	--------------------------------------

V případě zájmu o plán (příručku) motivace a v případě, že moje závěrečná bakalářská práce bude úspěšná, ráda Vám plán (příručku) zašlu. Uveďte, prosím, Váš email.

Děkuji, s pozdravem Ludmila Spanilá

Příloha č. 2

Dotazník pro zaměstnance ŠJ

1. Kolik let praxe máte v oboru stravování?

<input type="checkbox"/> méně než 5 let	<input type="checkbox"/> 5 – 10 let	<input type="checkbox"/> 10 – 15 let	<input type="checkbox"/> více než 15 let
---	-------------------------------------	--------------------------------------	--

2. Kolikáté zaměstnání v oboru stravování je vaše současná pozice?

<input type="checkbox"/> první	<input type="checkbox"/> druhé	<input type="checkbox"/> třetí	<input type="checkbox"/> více než třetí
--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	---

3. Jsou zaměstnanecké výhody poskytovány všem zaměstnancům?

<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne	<input type="checkbox"/> jen těm, kteří jsou v práci samostatní a aktivní
------------------------------	-----------------------------	---

4. Máte možnost levnějšího stravování?

<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne
------------------------------	-----------------------------

5. Poskytování příspěvků z FKSP zaměstnancům považujete za samozřejmé?

<input type="checkbox"/> spíše ano	<input type="checkbox"/> spíše ne	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne
------------------------------------	-----------------------------------	------------------------------	-----------------------------

6. Jste spokojen/a se současným systémem poskytování příspěvků z FKSP?

<input type="checkbox"/> spíše ano	<input type="checkbox"/> spíše ne	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne
------------------------------------	-----------------------------------	------------------------------	-----------------------------

7. Nabízí vám zaměstnavatel možnost levnějších nákupů přímo od dodavatelů?

<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne
------------------------------	-----------------------------

8. Pokud ano, využíváte jich?

<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne
------------------------------	-----------------------------

9. Pokud ne, uvítali byste tuto možnost?

<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne
------------------------------	-----------------------------

10. Nabízí vám zaměstnavatel možnost levnějšího odkupu hotových jídel?

<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne
------------------------------	-----------------------------

11. Pokud ano, využíváte ho?

<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne
------------------------------	-----------------------------

12. Pokud ne, uvítali byste tuto možnost?

<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne
------------------------------	-----------------------------

13. Je pro vás důležitá příležitost k rozvoji své osobnosti v rámci zaměstnání?

<input type="checkbox"/> spíše ano	<input type="checkbox"/> spíše ne	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne
------------------------------------	-----------------------------------	------------------------------	-----------------------------

14. Máte u svého stávajícího zaměstnavatele možnosti k osobnímu růstu?

<input type="checkbox"/> ano, ale minimální	<input type="checkbox"/> ano, dostatečné	<input type="checkbox"/> spíše žádné	<input type="checkbox"/> žádné
---	--	--------------------------------------	--------------------------------

15. Podporuje zaměstnavatel realizaci mých nápadů a podnětů pro zvýšení efektivity práce?

<input type="checkbox"/> spíše ano	<input type="checkbox"/> spíše ne	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne
------------------------------------	-----------------------------------	------------------------------	-----------------------------

16. Vztahy se svými spolupracovníky byste hodnotil/a jako:

<input type="checkbox"/> dobré	<input type="checkbox"/> velmi dobré	<input type="checkbox"/> spíše špatné	<input type="checkbox"/> špatné
--------------------------------	--------------------------------------	---------------------------------------	---------------------------------

17. Jste spokojen/a s informovaností o dění ve vaší organizaci?

<input type="checkbox"/> spíše ano	<input type="checkbox"/> spíše ne	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne
------------------------------------	-----------------------------------	------------------------------	-----------------------------

18. Jste spokojen/a s pracovními podmínkami na vašem pracovišti?

<input type="checkbox"/> spíše ano	<input type="checkbox"/> spíše ne	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne
------------------------------------	-----------------------------------	------------------------------	-----------------------------

19. Máte zkušenosti s péčí vaší organizace o zaměstnance?

<input type="checkbox"/> ano, dobré	<input type="checkbox"/> žádné	<input type="checkbox"/> ano, ale špatné	<input type="checkbox"/> ano, skvělé
-------------------------------------	--------------------------------	--	--------------------------------------

20. Vztahy s nadřízenými byste hodnotil/a jako:

<input type="checkbox"/> dobré	<input type="checkbox"/> velmi dobré	<input type="checkbox"/> spíše špatné	<input type="checkbox"/> špatné
--------------------------------	--------------------------------------	---------------------------------------	---------------------------------

21. Hodnocení vás a vašich spolupracovníků nadřízeným je pro Vás?

<input type="checkbox"/> důležité	<input type="checkbox"/> spíše důležité	<input type="checkbox"/> spíše zbytečné	<input type="checkbox"/> ne
-----------------------------------	---	---	-----------------------------

22. Jsem schopen/a ovlivnit výši svého platu podáváním kvalitnějšího výkonu?

<input type="checkbox"/> spíše ano	<input type="checkbox"/> spíše ne	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne
------------------------------------	-----------------------------------	------------------------------	-----------------------------

23. Myslíte si, že jste za odváděnou práci dostatečně odměněn/a?

<input type="checkbox"/> spíše ano	<input type="checkbox"/> spíše ne	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne
------------------------------------	-----------------------------------	------------------------------	-----------------------------

24. Na svém současném pracovišti jste celkově spokojen/a?

<input type="checkbox"/> spíše ano	<input type="checkbox"/> spíše ne	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne
------------------------------------	-----------------------------------	------------------------------	-----------------------------

25. Hledáte nové zaměstnání?

<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne
------------------------------	-----------------------------

26. Máte v současné době ekonomické krize obavu o své zaměstnání?

<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne
------------------------------	-----------------------------