

Univerzita Karlova v Praze

Pedagogická fakulta

Komunikace
v rámci managementu školní jídelny

Drahomíra Dušková

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Jiří Trunda

Studijní program: Školský management

Rok 2012

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Komunikace v rámci managementu školní jídelny vypracovala pod vedením vedoucího bakalářské práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato bakalářská práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Datum 10. 4. 2012

.....

podpis

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování Mgr. Jiřímu Trundovi za jeho cenné rady a trpělivost při vedení mé bakalářské práce.

.....
podpis

NÁZEV:

Komunikace v rámci managementu školní jídelny

AUTOR:

Drahomíra Dušková

KATEDRA (ÚSTAV)

Centrum školského managementu

VEDOUCÍ PRÁCE:

Mgr. Jiří Trunda

ABSTRAKT:

Závěrečná bakalářská práce se zabývá vnitřní komunikací v zařízeních školních jídelen a je zaměřena na komunikaci manažerských funkcí. Dotazníkovým šetřením v rámci školních jídelen z celé České republiky, tedy z počtu 8.154 zařízení školního stravování, bylo osloveno celkem 250 školních jídelen. Dotazníky vyplnilo 116 vedoucích (ředitelů) školních jídelen a 259 zaměstnanců. Práce přináší zprávu o stavu umění komunikovat. Na jedné straně z pohledu vedoucích samotných, přičemž zjišťuje jejich názor na to, jak se jim komunikace daří aplikovat. Na druhé straně z pohledu zaměstnanců jídelny tak, jak komunikaci vnímají a rozumí. Analýza výsledků odhalila u některých otázek rozdílné názory na komunikaci mezi vedoucími školních jídelen a jejich zaměstnanci. Na některé otázky pohlížely obě strany stejně kriticky, někde došlo k pozitivní shodě ve prospěch úspěšné komunikace. Dále práce zjišťuje, že 61% vedoucích školních jídelen nemá žádné vzdělání v oblasti managementu. Výstupem práce je možnost využití dotazníků v dalších školních jídelnách.

KLÍČOVÁ SLOVA: manažer, komunikace, školní jídelna

TITLE:

Communication in the management of school cafeteria

AUTHOR:

Drahomíra Dušková

DEPARTMENT:

School management center

SUPERVISOR:

Mgr. Jiří Trunda

ABSTRACT:

Final bachelor thesis deals with internal communications in the school cafeterias and focuses on manager's communication. Survey was sent out to a total of 250 school cafeterias, from the total number of 8154 school catering facilities across the Czech Republic. Questionnaires were completed by 116 managers (directors) of school cafeterias and 259 employees. The thesis reports on the communication skills. On one side, from the perspective of managers themselves, determining their views on how they apply communication skills. And on the other side, from the perspective of employees in cafeterias, as they perceive and understand communication. Analysis of the results revealed some differing views on issues of communication between the school cafeteria managers and their employees. Some questions were perceived as critical for both sides, in other, sides answered in positive consensus in favor of successful communication skills. Further the thesis has determined that 61% of school cafeteria managers have no training or education in management. The output of this thesis is the possibility of using questionnaires in other school cafeterias

KEYWORDS: manager, communications, school cafeteria

Úvod.....	1
1 Management.....	3
1.1 Pojetí managementu.....	3
2 Manažer	5
2.1 Osobnost manažera	5
2.2 Co manažer dělá – obecné principy manažerské práce	7
2.3 Manažerské role	8
3 Manažerské funkce	10
3.1 Sekvenční manažerské funkce	10
3.1.1 Plánování	11
3.1.2 Organizování.....	13
3.1.3 Vedení lidí.....	14
3.1.4 Kontrola	15
3.1.5 Výběr a rozmístění pracovníků.....	16
3.2 Paralelní manažerské funkce	17
3.2.1 Analyzování řešených problémů	17
3.2.2 Rozhodování	17
3.2.3 Realizace – implementace	18
4 Komunikování	20
4.1 Základní pojmy	20
4.2 Rozdělení komunikace.....	21
4.3 Obecné zásady komunikace.....	22
4.4 Naslouchání	22
4.4.1 Bariéry naslouchání	23
4.4.2 Zpětná vazba	23
4.5 Formy komunikace	24
4.6 Komunikační dovednosti	24
4.6.1 Verbální komunikace	26
4.6.2 Neverbální komunikace	28
4.6.3 Asertivita a kreativita.....	29
4.6.4 Komunikace skutky a činy.....	30
4.7 Komunikace v organizaci a týmu	30

4.8	Školní jídelny v České republice	31
4.9	Komunikace ve školní jídelně.....	32
5	Výzkumná část.....	33
5.1	Cíl práce	33
5.2	Výzkumné otázky	33
5.3	Metodologie výzkumu	33
5.4	Vyhodnocení dotazníků	35
	Závěr	63
	Seznam použité literatury	65
	Seznam příloh	67

Úvod

„Člověk, který se zaměřuje na úsilí a který zdůrazňuje svou autoritu směrem dolů, je podřízený typ, ať již má jakýkoliv titul a postavení. Člověk, který se zaměřuje na přínos a který na sebe bere odpovědnost za výsledek, třeba v poměrně nízkém postavení, je v nejvlastnějším slova smyslu „vrcholový manager“. Považuje sám sebe za odpovědného za výkon celku.“

P. F. Drucker

Management je obor, který jednoznačně nestanoví návod, jak přesně řídit zaměstnance a celou organizaci, nabízí spoustu metod, postupů a technik, jak zvládnout manažerské činnosti jako podporu pro vedoucí pracovníky - manažery. Součástí pracovního dne každé školy nebo školského zařízení je vytváření podmínek pro efektivní komunikaci, která patří ke klíčovým dovednostem vedoucího pracovníka (manažera). Je to prostředek, kterým se lidé mezi sebou dorozumívají. Jednoduše řečeno, je to výměna informací, která školu nebo školské zařízení a její jednotlivé úseky vzájemně propojuje. Toto propojení umožní organizaci jako celku dojít k společnému cíli. Právě manažeři, bez ohledu na jejich postavení v managementu, by si měli uvědomovat, do jaké míry je komunikace důležitá pro jednotlivce, týmy i celé organizace. Komunikace je základem dorozumívání a i když by se mohlo zdát, že je pro nás více či méně samozřejmostí, díky níž uspokojujeme řadu našich potřeb, je třeba věnovat jí značnou pozornost. Vedoucí školní jídelny by si měli být vědomi toho, že dobrý chod školní jídelny a spokojenost strávníků závisí především na lidech. Školní jídelna komunikuje nejen s žáky, strávniky, pedagogickým sborem nebo dodavateli, ale komunikace probíhá i uvnitř každé školní jídelny. Právě tato komunikace je předmětem mé práce. Pokud chceme, aby byla komunikace úspěšná a získali jsme druhé pro naši věc, musíme ostatní nadchnout, úkoly jim dobře vysvětlit, pozitivně je motivovat a ocenit, ale i pozorně naslouchat a porozumět. Tam, kde je komunikační propast, vznikají spory a nedorozumění.

V dnešní uspěchané době musí být každá škola i školské zařízení konkurenceschopné, musí se měnícímu se prostředí a podmínkám přizpůsobovat. To se týká i školního stravování, které svou nabídkou zdravé, pestré a kvalitní stravy musí

konkurovat špatným stravovacím návykům a lákadlům *fastfoodů*. Přizpůsobit se musí i samotní zaměstnanci svým přístupem ke strávnickům, používáním moderní technologie ke zpracování potravin, využíváním nových trendů přípravy pokrmů k zatraktivnění nabídky. Rostou tak požadavky na jejich znalosti a dovednosti, a proto je potřebné, aby se neustále zdokonalovali, vzdělávali a rozvíjeli.

V první části své práce se budu věnovat teorii managementu a komunikace. Vysvětlím význam managementu, pojem manažer a manažerské funkce. Dále pak základní pojmy komunikace, její rozdělení, obecné zásady komunikace a komunikační dovednosti. Druhá část je výzkumná a zahrnuje vyhodnocení dotazníků. Výzkumná část umožní porovnat názor dvou skupin respondentů, a to 116 vedoucích (ředitelů) školních jídelen a 259 zaměstnanců. Odpovědi na stejné otázky zaměřené na komunikaci pomůžou zodpovědět otázku, zda se vedoucím (ředitelům) školních jídelen tolik důležitá komunikace daří a zda jí zaměstnanci rozumí, jak komunikaci vnímají. Tato část pomůže identifikovat případné problémy a upozorní na oblasti nedostatků, na které by mohli vedoucí (ředitelé) školních jídelen reagovat. Pracuji jako vedoucí školní jídelny 20 let a výzkumnou otázku si při komunikaci se svými 16 zaměstnanci pokládám poměrně často.

Dalším z cílů mého výzkumu je zmapovat stav vzdělání vedoucích školních jídelen v oblasti managementu.

1 Management

Slovo management vzniklo původně z latinských slov *MANUS* – ruka - a *AGERE* – činit, dělat. V současnosti se pro tento pojem používá výraz pocházející z anglického „*to manage*“, které v překladu do češtiny znamená řídit, vést, vládnout, ovládat, zvládnout, uspět, dosáhnout. P. Drucker uvádí, že „*management je funkcí, disciplínou, návodem, který je třeba zvládnout, a manažeři jsou profesionálové, kteří tuto disciplínu realizují, vykonávají funkce a z nich vyplývající povinnosti.*“¹ Management neposkytuje přesný návod, jak tým vést, ale jde o soubor poznatků zpravidla odpozorovaných z praxe. Pokud si tyto poznatky manažer osvojí a dokáže je vhodně aplikovat, má příležitost vybudovat organizaci, která dobře funguje a prosperuje.

1.1 Pojetí managementu

Pojem management v naší běžné i odborné mluvě v poslední době zdomácněl, avšak je třeba poukázat na skutečnost, že v sobě zahrnuje řadu významů a různých interpretací. S pojmem management se lze v zásadě setkat v trojím významu²:

- specifická aktivita,
- skupina řídicích pracovníků,
- vědní disciplína.

Specifická aktivita (profese) je významným činitelem ovlivňujícím prosperitu každé organizace. Navzdory dobrému vybavení, zařízení a dostatku kvalifikovaných zaměstnanců nemusí být organizace úspěšná, pokud bude řízena špatně.

Skupina řídicích pracovníků označuje funkce (personální, informační, výrobní, provozní atd.) a skupiny lidí, kteří tyto funkce vykonávají.

Management jako **vědní disciplína** neposkytuje nezvratná fakta. Její doporučení jsou proměnlivá, jelikož jsou ovlivněna různými faktory, jako např. vývoj společnosti, ekonomický vývoj a morálka. Tato doporučení jsou spojena s realitou, která se mění. V posledních padesáti letech prošel management značným vývojem a řada názorů,

¹ DRUCKER, P. F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2002. 300s. ISBN 80-7261-066-X.

² VEBER, J. a kol. *Management : základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003, s. 18.

doporučení a koncepcí je již v dnešní době překonána a nahrazována novými. Podle publikace Leo Vodáčka³ se manažerské přístupy klasifikují do pěti skupin:

- **Procesní přístupy** - preferují organizaci jako celek z hlediska reprodukčního procesu i v úrovni hierarchického řízení s obecně platnými doporučeními pro zvládnutí manažerských procesů plánování, organizování, výběru a rozmíst'ování zaměstnanců, vedení a kontrolu.
- **Psychologicko-sociální přístupy** - zaměřují se na činnosti spojené s výběrem a rozmíst'ováním pracovníků, jejich dalším vedením a personální prací.
- **Systémové přístupy** - zdůrazňují nezbytnost komplexního chápání dílčích manažerských procesů a jejich koordinované sladění v cílovém chování integrovaně fungujícího celku.
- **Kvantitativní přístupy** - uplatňování metod, opírajících se o matematiku a logiku.
- **Empirické přístupy** - vycházejí z analýzy a zobecnění zkušeností z manažerské práce.

³ VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 23.

2 Manažer

V češtině jde o velmi zažitý pojem, který označuje pozice jako „ředitel, vedoucí odboru, oddělení, úseku.“ Obecně lze shrnout, že manažer je vedoucí pracovník, který musí mít potřebné znalosti a dovednosti, a to nejen odborné, se schopností koordinovat a vést ostatní k vytýčenému cíli. Tyto znalosti musí být v určitém poměru, proto je ve většině organizací věnována velká pozornost výběru manažerů, kteří jsou na různých úrovních řízení. Od začátku dvacátého století do současnosti došlo ke značným změnám, podnik už neřídí jen vlastník, ale vrcholový manažeri, kteří realizují stanovené úkoly prostřednictvím zaměstnanců. Podle stupně řízení jsou na špičce pyramidy top manažeri, dále střední manažeri (vedoucí úseků, vedoucí školní jídelny apod.) a linioví manažeri (mistři, směnové kuchařky apod.).⁴ Manažeri vždy pracují s lidmi. V odborných kruzích se často setkáváme s názory, že „úspěchy či neúspěchy organizace lze přičíst ve prospěch nebo na vrub manažerů, kteří organizaci řídí.“⁵

S rozvojem společnosti se zrychluje tempo změn, náročnost, flexibilita a řízení provozních procesů. Vliv informačních technologií a globalizace světové ekonomiky způsobily, že úloha manažerů bude i nadále v popředí jako jeden z nejdůležitějších článků řízení a rozvoje podniku.

2.1 Osobnost manažera

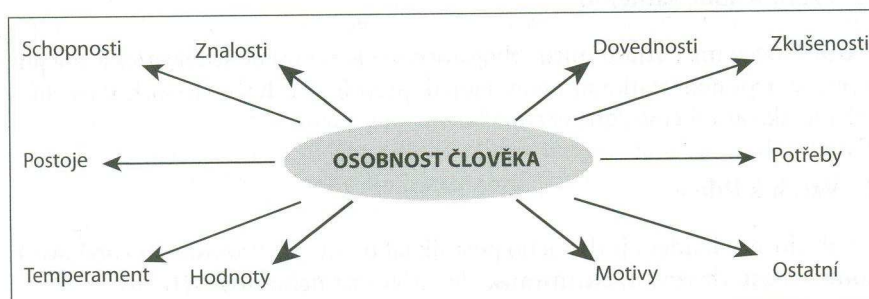
Osobnost manažera má vliv na atmosféru týmu, ve kterém pracuje. Manažeri pracují od vysokého managementu až po střední, tedy na různých úrovních řízení a pozice. Více než u ostatních pracovníků záleží na jejich osobních charakteristikách. Manažer přenáší na ostatní své vlastní hodnoty, dokáže je nadchnout a přimět, aby ho následovali, vyzařuje svoji energii. Kvalita manažera je dána celou řadou osobních a pracovních předpokladů. Tyto předpoklady lze rozdělit do tří základních kategorií:

- **jaký člověk je a jak se projevuje** - jeho vlastnosti, chování, charakter, temperament, které v souhrnu tvoří profil osobnosti.

⁴ VEBER, J. a kol. *Management : základy, prosperita, globalizace*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2003, s. 20-21.

⁵ VEBER, J. a kol. *Management : základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 35.

- **co člověk umí** - jeho znalosti, dovednosti, kompetence a zkušenosti, jenž tvoří základní předpoklady pro výkon činnosti.
- **co člověk chce a kam směřuje** - jeho osobní motivy, ideály, potřeby a zájmy.⁶



Obr. 1 Osobnost člověka

Obrázek č. 1 Osobnost člověka⁷

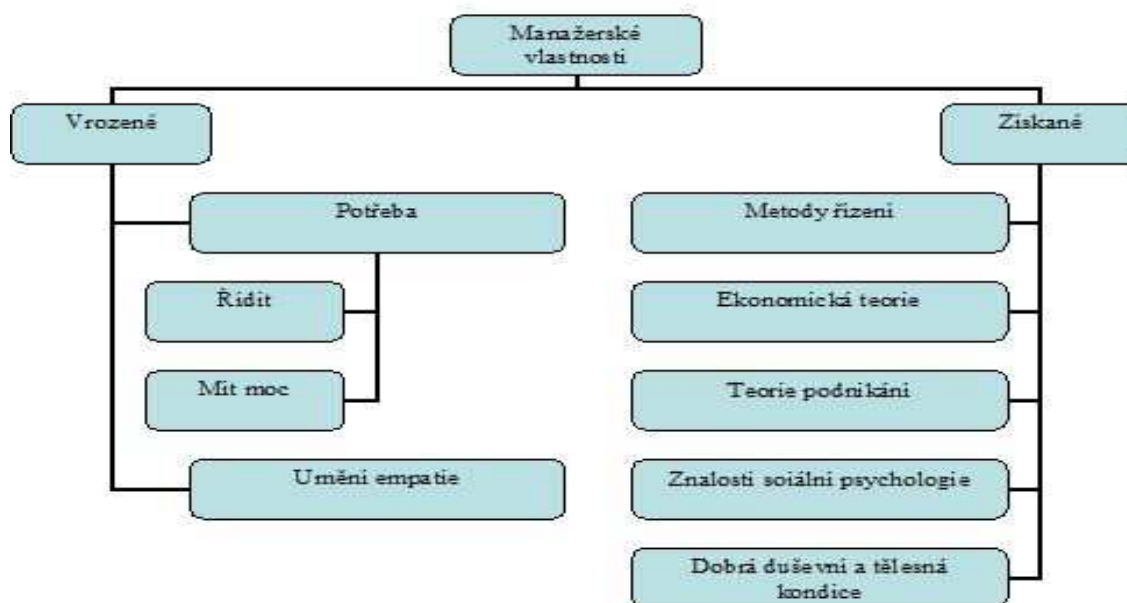
Osobnost je celek duševního života, představuje složitý systém. Každý v sobě má vnitřní konflikty, rozpory a protiklady (rozum, cit, vůle apod.). Ty jsou prospěšné pro učení, jelikož učení je možné tam, kde je nerovnováha mezi tím, co člověk zná, a tím, co by chtěl. Dobrý manažer by měl být ochoten k seberozvoji.

Každý člověk má určité vlastnosti osobnosti, které jsou předpokladem úspěchu jeho činností. Termínem osobnost zpravidla označujeme jedince se všemi jeho psychickými, biologickými a sociálními aspekty. Některé se v životě ani neprojeví, jsou individuální, a mnoho se jich vyvíjí se společenskými požadavky závislými na prostředí a klimatu. Dobrým manažerem nemůže být každý, ale pouze ten, kdo v sobě má přirozenou autoritu a umění vést určitou skupinu osob.⁸

⁶ LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2011. s. 10.

⁷ Tamtéž, s. 11.

⁸ http://wiki.rvp.cz/Kabinet/Ucebni_texty/Psychologie



www.probyznys.cz

Obrázek č. 2 Manažerské vlastnosti⁹

2.2 Co manažer dělá – obecné principy manažerské práce

Žádná organizace by nemohla fungovat bez manažera, stejně jako nemůže letadlo letět, aniž by znalo cíl, trasu a podmínky pro přistání. Nezáleží na druhu organizace a na postavení v organizační struktuře, jsou ale jisté zásady, které k práci manažera patří. Mezi tyto zásady patří:

- **stanovování priorit** vychází z toho, že vše, co manažer dělá, není stejně důležité. Je třeba rozlišovat mezi tím, co je a není nutné, důležité a podstatné, čím není potřeba se zabývat. V manažerské praxi se využívá Paretovo pravidlo 80/20. To vychází ze zásady spočívající v rozlišování toho, co je významné, co je prioritou, na co zaměřit pozornost. Stejně důležité je určit i to, co je naopak nedůležité a co již nebude předmětem zájmu. Poměr 80/20 vyjadřuje základní závěr o heterogenitě rozdělení vlivů a jejich významu, kdy skupina 20% nejvýznamnějších jevů tvoří až 80% celkového významu.

⁹ <http://www.probyznys.cz/management/zakladni-pojmy>

- **prevence** vychází ze zásady, že čím dříve se objeví a odstraní určitý nedostatek, tím nižší budou ztráty s ním spojené. Charakter prevence by měly mít i aktivity zaměřené na pravidelné mapování situace organizace.
- **orientace na zákazníka** znamená, že zákazník je považován za nejdůležitější osobu organizace. Smyslem nejen u manažera, ale i u jeho podřízených je vyvolat pozitivní postoje ke kvalitě vykonané a odevzdané práce.¹⁰

2.3 Manažerské role

„*Role manažera v systému firmy spočívá především v dosahování stanovených cílů prostřednictvím jiných lidí.*“¹¹ Manažerské role jsou spjaty s řídicí pozicí manažera, která je vymezena organizační strukturou organizace. Manažerské role lze rozdělit na **formální**, které se vytvářejí na pracovišti mezi pracovníky - ředitel, vedoucí, a **osobní**, které na pracovišti vznikají nebo již byly vytvořeny mezi zaměstnanci z osobních vztahů – přátelé, manželé.

Manažerské role představují specifickou kategorii chování manažerů. Lze je rozdělit na deset druhů rolí ve třech skupinách, které musí manažer umět dokonale propojit a sladit v jeden dobře fungující celek. První skupinu tvoří oblast mezilidských vztahů – **role interpersonální**, které vyplývají z formálních pravomocí a směřují právě do oblasti mezilidských vztahů. Manažer s autoritou, vůdce a budovatel. Další oblastí je oblast **rozhodovací**, která spočívá v dosažení cílů organizace, nalézání nových řešení a jejich implementaci. Rozděluje se na roli vyjednavče, jenž organizaci zastupuje, dále roli krizového manažera odpovědného za nápravná opatření v případě problému pro udržení stability, roli alokátora, který rozhoduje a schvaluje rozhodnutí, a roli podnikatele negotiátora, neboli vyjednavče s jednotlivci i s organizací. Poslední skupinou je oblast **informační**. Do této skupiny lze zařadit roli monitora, která spočívá ve vyhledávání a přijímání interních a externích informací, roli šířitele, jenž přijaté informace šíří směrem k dalším pracovníkům, a roli mluvčího, který předává informace směrem k zákazníkovi i dodavatelům.

Takto se dá vlastně management se všemi jeho rolemi přirovnat k umění, jelikož propojit a sladit všechny role v jeden dobře fungující celek uměním je.

¹⁰ VEBER, J. a kol. Management : základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 40-42.

¹¹ PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 3. vyd. Praha: Granada Publishing, 2008, s. 5.

Na manažerovi spočívá také sociální zodpovědnost a v současné době není zcela jasně stanovená hranice mezi ekonomickou realitou a sociální zodpovědností, kterou lze vysvětlit jako ochotu a morální i kvalifikační připravenost nést důsledky svého jednání. Část pravidel je daná zákony země, tradicemi a historií.¹² „*Etika manažerské práce vyžaduje značnou sebekázeň a péči samostatných vedoucích pracovníků o morální bezúhonnosti své osoby.*“¹³

Role manažera můžeme rovněž rozdělit podle kompetencí:

- **role komunikačního manažera**, ve které se nachází vedoucí pracovník denně, jelikož musí být schopen přimět své podřízené k dobrým pracovním výkonům, účinně prezentovat svoje myšlenky a nápady, komunikovat se všemi tak, aby došlo k dohodě mezi všemi.
- **role manažera času** se vyznačuje schopností umět si zorganizovat čas dle důležitosti, vědět, které úkoly plnit nejdříve.
- **role manažera cílů**, tedy vědět co dělá, proč to dělá a kam směřuje.
- **role manažera změn**, s níž souvisí proces globalizace, tedy neustálých změn, přizpůsobit se jim a poradit si s nimi.¹⁴ Klíčem k úspěchu je podle P. F. Druckera umění řídit v podmínkách stálých změn, řídit inovativně a s rychlou realizací inovačních strategií, využívat situaci změn jako příležitost pro úspěch. Manažer musí rozeznat, kdy změnu uskutečnit, a jak je změna nutná. Změna může být vyvolána působením vnějších a vnitřních podmínek. Podle Lewina prochází proces změn třemi kroky – **rozmrazování**, změna postojů, tedy akceptace změny, pro kterou je potřeba změnu zdůvodnit a vysvětlit, projevit empatii a jasně komunikovat o postupech změny. **Posun**, kdy již dochází k akceptaci a přijetí změny. **Zamrazení** – změna je provedena a nastolena rovnováha.¹⁵

¹² VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 45-47.

¹³ Tamtéž, s. 50.

¹⁴ NĚMEČEK, P.; ZICH, R. *Podnikový management I*. 1. vyd. Brno: CERM, 2007. s. 25.

¹⁵ ŠULEŘ O. *5 rolí manažera*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2008, s. 185-187.

3 Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou činnosti, které musí manažer vykovávat ve své každodenní řídicí činnosti. Všechny činnosti musí být vzájemně sladěny pro dosažení cílů organizace. Existuje celá řada klasifikací a názorů, které nejsou jednotné. Manažerské funkce (činnosti, aktivity) jsou typické úlohy, které vedoucí pracovník v procesu své řídicí práce řeší. Ve své bakalářské práci je dělím dle Leo Vodáčka a Olgy Vodáčkové.

Manažerské funkce sekvenční	Průběžné manažerské funkce		
	Analýza	Rozhodování	Implementace
Plánování			
Organizování			
Výběr a rozmístění spolupracovníků			
Vedení spolupracovníků			
Kontrola			

Obrázek č. 3 Maticové zobrazení manažerských funkcí¹⁶

3.1 Sekvenční manažerské funkce

Sekvenční manažerské funkce bývají také označovány jako postupné. Účelové poslání informačního managementu „vyplývá z poznání, že se v podstatě realizují postupně, tj. v logické návaznosti.“¹⁷ Žádnou z manažerských funkcí nelze vynechat, jelikož na sebe navazují a jsou propojeny s paralelními manažerskými funkcemi, kterými se budu zabývat v další kapitole.

¹⁶ Tamtéž, s. 68.

¹⁷ VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 68.

3.1.1 Plánování

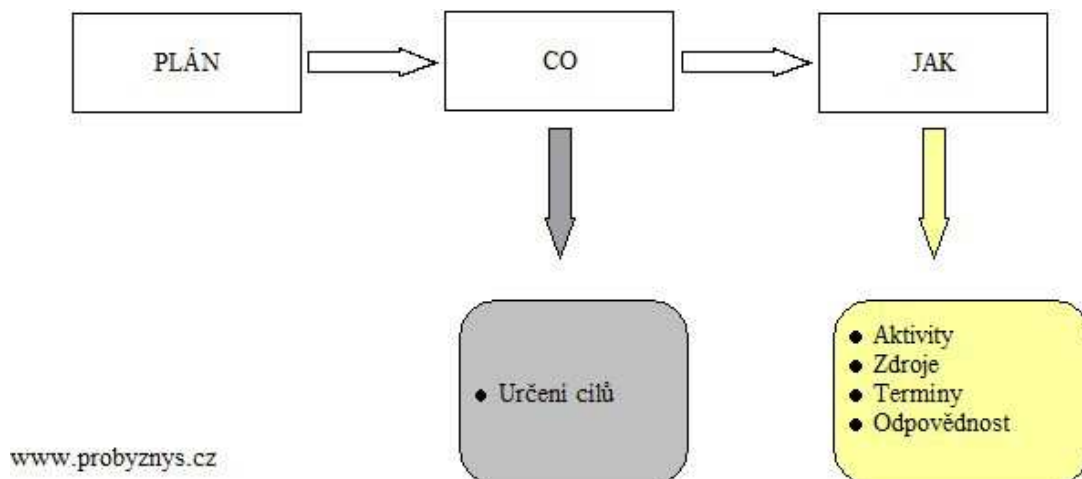
„Plánování staví mosty mezi tím, kde jsme, a tím, kam chceme jít.“¹⁸ „Vrcholným úkolem podnikového řízení je určování konkrétních podnikových cílů, jejichž prostřednictvím má být dosažen konečný cíl, dlouhodobá maximalizace zisku, a formulace podnikové politiky, tj. „pochodové osy“, kterou musí podnik dodržet, aby tyto cíle co nejchopněji dosáhl.“ Günther Wöhe

Významné pro plánování je určení nejen konkrétního cíle, kterého chce organizace dosáhnout, ale také způsobu, jakým chce stanoveného cíle dosáhnout, a to s ohledem na všechny relevantní vnitřní i vnější faktory, které by mohly dosažení cíle ovlivnit. Při stanovení cíle je potřeba mít na zřeteli priority, tedy to nejvýznamnější a nejpotřebnější, což se odráží od žádaných výsledků. Ve školství je tímto např. vývoj populační křivky.

Plánování se prolíná personalistikou, ekonomikou a financemi, marketingem, managementem, výrobou apod. Nedůslednost v plánování bývá často hlavní příčinou problémů organizace. Plánování nelze předvídat, ale předpokládat dopředu, ale pokud by plány nebyly realizovány, vše by se ponechalo náhodě. Pokud skupina i jednotlivci nemají jasně stanovený cíl a způsob, jak ho dosáhnout, má to vliv i na morálku. Je dobré stanovit zaměstnancům krátkodobé cíle, které jsou schopni splnit. Plány členíme podle několika ukazatelů:

- časové hledisko - dlouhodobé (více než 5 let), střednědobé (1-5 let),
krátkodobé (1 rok),
- charakter rozhodovacího procesu - strategické, taktické a operativní,
- podle náplně plánů - finanční, personální, investiční, marketingové, výzkumu a vývoje,
- podle účelu, kterému slouží.

¹⁸ VEBER, J. a kol. *Management : základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 102.



Obrázek č. 4 Realizace plánu¹⁹

Management organizace tedy využívá uvedené plány jako své nástroje řízení. Plánování koordinuje úsilí, stanovuje cíle. „*Bez jasných cílů se řízení stává nahodilým procesem.*“²⁰ Postupným rozkladem cílů od vrcholového řízení až po cíle provozní úrovně, získávají cíle na konkrétnosti, a tak se zvyšuje reálnost jejich naplnění. Podřízení mají možnost zapojit se do diskuzí o tvorbě cílů. Přijaté cíle jsou zároveň nástrojem kontroly, určení odchylek a reakcí na ně. Na splnění plánu mohou být zaměstnanci finančně zainteresováni.²¹

Plány mohou sloužit také k jiným účelům, například jako podklady pro získání úvěrů. V takových případech je musí organizace dopracovat do podoby podnikatelských záměrů.

Efektivnost plánování rozlišujeme podle různých hledisek, jimiž jsou míra dosažení vytčených záměrů a cílů s ohledem na vynaložené náklady, a míra uspokojení zájmových skupin. Plán představuje jakýkoliv promyšlený, uvědomělý postup budoucích činností. Může mít podobu poslání, cíle, strategie, taktiky, postupu, pravidel, programu nebo rozpočtu. Vytvořením SWOT analýzy stanoví organizace své příležitosti a hrozby, silné a slabé stránky. Manažer si může svoji pracovní dobu lépe rozplánovat vytvořením matice řízení času. (viz obrázek č. 4)

¹⁹ Obrázek dostupný na <http://www.probyznys.cz/management/>

²⁰ VEBER, J. a kol. *Management : základy moderní manažerské přístupy výkonost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 101.

²¹ Tamtéž, s. 100-108.

Nenaléhavé	II. KVADRANT KVALITY	IV. KVADRANT MRHÁNÍ ČASEM
Naléhavé	I.	III. KVADRANT KLAMU
	Důležité	Nedůležité

Obrázek č. 5 Matice řízení času

3.1.2 Organizování

„Organizování je jedna ze základních manažerských funkcí, je to cílevědomá činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly maximální měrou k dosažení stanovených cílů systému. Výsledkem organizování je organizace s organizační strukturou, která poskytuje základnu pro její fungování, plnění cíle.“²²

Každá organizace chce uplatnit své vize. Proto je nezbytné, aby pro vzájemnou spolupráci zaměstnanců vytvářela efektivní podmínky tak, aby zaměstnanci mohli plnit stanovené úkoly. Lidově řečeno, musí dojít k „dělbě práce“ a ke spolupráci. Pracovní skupiny k tomu potřebují mít vymezené činnosti. Tím vzniknou různé organizační úrovně, které jsou vzájemně propojené společným cílem s vymezenými pravomocemi – kompetencemi. Organizování zajišťuje koordinaci, což je zabezpečení strojů, zařízení, pracovních prostor, materiálu atd., ale i jednotlivců, pracovníků s potřebnou odborností a jejich uspořádání do skupiny, kolektivu, týmu, tedy organizační jednotky, a o určení vztahů a vazeb mezi nimi (vztahy nadřízenosti, podřízenosti, kooperace, vazby hmotné, energetické, informační). V zásadě jde o organizační a řídicí strukturu. Nesmíme zapomínat na skutečnost, že při organizování řešíme nejenom formální vazby, ale i existující neformální vazby mezi lidmi, které mohou být přínosem, ale i brzdou.

²² VEBER, J. a kol. *Management : základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003, s. 18.

3.1.3 Vedení lidí

Nejprve bych chtěla předeslat, že základem různých způsobů vedení lidí je předávání informací, které jejich chování usměrňuje, tj. komunikace. Komunikaci se budu podrobněji věnovat v další kapitole. Vedení lidí a jejich uspořádání v týmy je považováno za nejefektivnější metodu, jakou lze nejlépe dosahovat cílů.

Vedení lidí se týká spolupráce a vztahů nadřízený – podřízený, usměrňování jejich chování tak, aby pod jejich vedením docházelo k efektivnímu plnění všech pracovních činností. „*Vedoucí týmu by si měl být vědom toho, že je také rovnoprávným členem týmu a že jeho role je spíše sladující než dominantní.*“²³

Při vedení lidí je potřeba si uvědomit, že lidé jsou vybíráni do týmů na základě odborných znalostí, a tak někdy bývá problém se skladbou osobností členů týmů. Výkonné týmy bývají ty, kde se setkávají lidé výrazně se odlišující osobnostními vlastnostmi. Mezi typické týmové role patří analytik, akční typ, vizionář, administrátor, myslitel, sociální typ a vůdce.²⁴

Úspěch vedení je spojován s tím, jak manažer dokáže zapojit podřízené do dění v organizaci nebo svěřeného úseku u středního managementu. V mnoha odborných publikacích se obvykle setkáváme se třemi základními styly vedení, a to:

- **autokratický styl** – tento styl je stavěn na rozkazech a příkazech, které jsou delegovány na pracovníky. Nařizování se opírá o vyhlášky, směrnice a nařízení. Manažer neumožňuje žádnou diskusi o svých nařízeních. Zaměstnanci nemůžou vyjadřovat své názory a podněty, mají pocit nesvobody, nemají porozumění. Často v týmu panují napjaté vztahy. Přesto většinou takový tým dosahuje vysokých výsledků. Tento styl se doporučuje zejména tam, kde jde o jednoduchou práci s nízkou kvalifikací, nebo je-li nutné podat jednorázově vysoký výkon. Osobně bych tento styl podpořila ze své dvacetileté praxe vedoucí školní jídelny. Direktivní styl bylo potřeba využít u některých pracovníků jídelny se základním vzděláním.
- **liberální styl** - je „nedirektivní“, jen málo zasahuje do činnosti skupiny. Vedoucí pracovník zde působí spíše jako odborný poradce. Liberální styl vedení se nejčastěji používá na vědeckých pracovištích. Může jít také o styl

²³ LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2011, s. 158.

²⁴ Tamtéž, s. 162-163.

řízení vedoucího zaměstnance, který nechce přejímat zodpovědnost, není aktivní a rozhodování se zříká.

- **participativní styl** - manažer dává prostor druhým a rozhoduje s nimi společně. Nechává podřízené pracovat samostatně, společně pak s nimi výsledky hodnotí. Stává se jejich koučem. Je přístupný k hovoru. Produktivita takového týmu bývá průměrná, ale v případě nutnosti dokáže dosáhnout vysokých výsledků.

„*Triumfem každého stylu vedení je charisma.*“²⁵ Takového vůdce následují lidé bez řečí, poslouchají představy a přání svého nadřízeného. V sociologii použil Max Weber označení „charismatické panství“ pro způsob vlády, založený zcela na mimořádných schopnostech vůdce a na jejich více méně nadšeném uznání ostatními.

V organizaci se lze setkat i s řadou neformálních vůdců, kteří mívají neobyčejné schopnosti, značné zkušenosti, či charisma a pozitivně ostatní ovlivňují. Tito neformální vůdci, spolu s vůdci formálními, představují centra uplatňování pravomocí nejen v nadnárodních společnostech, ale ve všech organizacích.

3.1.4 Kontrola

Manažeři na všech úrovních řízení využívají kontrolu za účelem získání objektivní představy o realitě, tj. zjištění odchylek od žádoucího stavu. Slouží jako zpětná vazba pro vedoucí pracovníky i pro zaměstnance, především má ale preventivní vliv, a proto je důležité mít plán kontrolní činnosti. Mezi druhy kontroly patří kontrola:

- souhrnná: týká se všech částí řízeného procesu,
- namátková: je nahodilá, kontroluje se jen část,
- výběrová: podle určitého pravidla,
- preventivní: před zahájením nějaké činnosti,
- průběžná: během činnosti,
- následná: zaměřená na minulost.

Organizace provádí svojí vnitřní kontrolu, ale kontrola může být rovněž realizovaná vnějšími subjekty, kdy si organizace v zájmu svého záměru přizve kontrolu externí. Kontrola také může vyplývat z oprávnění nebo povinností státních orgánů. Ve školních

²⁵ www.managementnews.cz/manazer/komunikace

jídelnách jde o kontrolu České školní inspekce, hygienickou kontrolu zřizovatelem, BOZP, či požární kontrolu. U samostatných jídelen s právní subjektivitou jde o kontrolu všemi dotčenými orgány státní správy (finanční úřad, zdravotní pojišťovny apod.).

3.1.5 Výběr a rozmístění pracovníků

Manažeři si můžou klást cíle, ale vždy jsou důležití lidé, a jejich výběru je proto třeba věnovat pozornost. „*Základní podmínkou pro úspěch každé organizace je snaha efektivně využít vlastního lidského potenciálu.*“²⁶ Pokud vlastní zdroje nestačí, dochází k výběru nových pracovníků. Tento výběr by měl projít několika etapami:

- **personální plánování** – zjišťování potřeby nových pracovníků pro organizaci hodnocením jejich výkonu.
- **stanovení požadavku na místo** – správným a jasným stanovením podmínek (požadavky na odbornost, znalosti, flexibilitu apod.) nedojde k možným sporům s ostatními spolupracovníky, kteří je vybírají.
- **vzdělávání a rozvoj** - prohlubování a zvyšování kvalifikace, rekvalifikace zaměstnanců.
- **vyhledávání uchazečů** – z vlastních zdrojů, inzerce, úřad práce, školy, headhunting (tzv. „*Lovci hlav*“, kteří vyhledávají mimořádně nadané pracovníky, většinou odlákáním z dosavadního zaměstnání).
- **zkoumání uchazečů** – pohovor, reference, testy, osobní dotazníky, názorná ukázka schopností, assessment centra (pozorování uchazečů v simulovaných situacích).²⁷
- **hodnocení pracovníků** – má význam z různých hledisek pro organizaci, manažera i hodnoceného pracovníka. Hodnocení vytváří předpoklady pro využití kvalifikace pracovníka v rámci organizace. Hodnocení pracovního výkonu může být zároveň motivačním nástrojem pro pracovníka. Zvyšuje jeho výkonnost, poskytuje zpětnou vazbu, a tím usměrňuje jeho činnost a eliminuje slabé stránky. Umožňuje stanovovat spravedlivou mzdu, včetně pohyblivé

²⁶ VEBER, J. a kol. *Management : základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 156.

²⁷ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. 1. vyd. Praha: Granda Publishing, 2008, s. 83-88.

složky mzdy. Naproti tomu pracovník si odnáší ocenění, podnět k dalšímu úsilí, příležitost k vyjádření svých nároků.²⁸

- **odměňování pracovníků** – finanční (mzda, odměna, finanční ohodnocení) a nefinanční. Nefinanční lze dále rozdělit na vnitřní, které vychází ze zaměstnance, jeho pocitu úspěšnosti, seberealizace a přispění kolektivu, a vnější, kterým může být pochvala, možnost kariérního růstu, pracovní podmínky a benefity organizace.

3.2 Paralelní manažerské funkce

Paralelní manažerské funkce prostupují sekvenčními manažerskými funkcemi – plánováním, organizováním, výběrem pracovníků, vedením lidí a kontrolou. (Viz obrázek č. 3 Maticové zobrazení manažerských funkcí.)

3.2.1 Analyzování řešených problémů

Analyzování pochází z řeckého *ANA–LYR* - rozvazovat, rozebírat. „*Analýza se zabývá zachycením, rozčleněním a objasněním složitého věcného obsahu.*“²⁹ Při řešení problému hledáme cestu pokládáním otázek Co? Jak? Kdo? Kde? Kdy?³⁰ Cílem je pochopit podstatu problému. Schopnost řešit problém je dána inteligencí člověka.

3.2.2 Rozhodování

Rozhodování patří mezi významné aktivity manažera a projevuje se ve všech sekvenčních funkcích, jelikož manažer se musí umět vždy rozhodnout. Ovlivňuje tím chod organizace, její fungování a prosperitu. Špatným rozhodnutím může dojít k neúspěchu celé organizace. „*Rozhodování bez alternativ je zoufalým tahem hazardního hráče.*“ (P. F. Drucker)³¹ Tvorba nejvýhodnější varianty řešení je „*etapou s vysokými nároky na tvůrčí schopnosti řešitelů.*“³² Kritéria, podle nichž manažer posuzuje a zhodnocuje pozitivní a negativní dopady a účinky jednotlivých variant, se porovnávají a určí nejlepší řešení. Chybami při rozhodování je zejména impulsivní

²⁸ ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2008, s. 202.

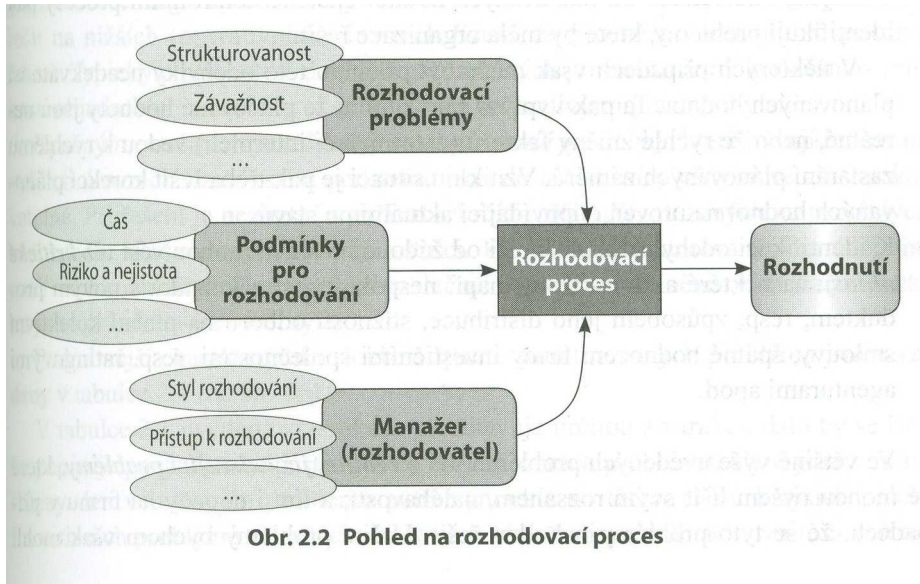
²⁹ LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2011, s. 78.

³⁰ Tamtéž, s. 79.

³¹ VEBER, J. a kol. *Management-základy, prosperita, globalizace*, 1.vyd. Praha: Management Press, 2003, s. 31.

³² Tamtéž, s. 36.

rozhodování, zaměření se na podružné problémy a odkládání důležitých rozhodnutí. Čekání, až se problém vyřeší sám, nebo přesouvání rozhodnutí na jiné.



Obrázek č. 6 Rozhodovací proces³³

3.2.3 Realizace – implementace

Implementace je závislá na lidech. I kdyby organizace měla jasnou promyšlenou strategii, projekt, finanční prostředky, nemusí to přesto stačit, pokud selže realizace. Proto existují podpůrné faktory úspěchu:

- **styl** je společným způsobem myšlení a chování, kvalifikovanost.
- schopnosti a dovednosti **zaměstnanců**.
- **sdílené hodnoty**, kdy všichni sdílí stejný hodnotový systém.

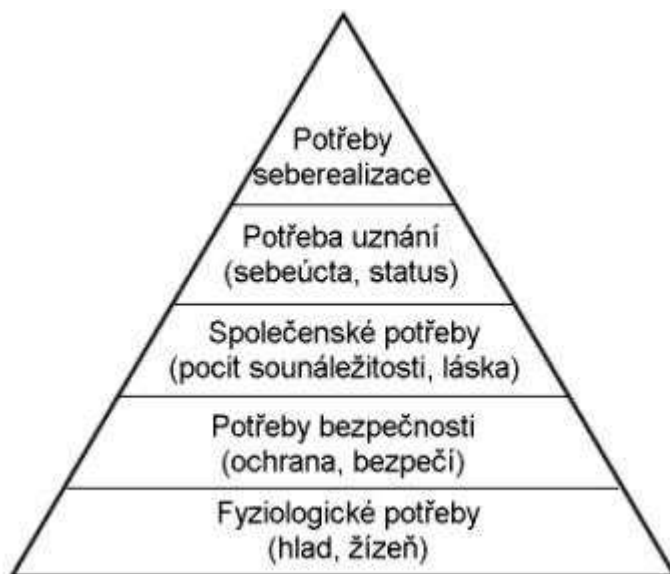
Jsou-li splněny vyjmenované podpůrné faktory, má organizace předpoklad, že se její strategie stane úspěšnou.³⁴ „Východiskem působení na lidi s cílem dosáhnout žádoucího chování a ohledem na určené cíle je bezpochyby motivování.“³⁵ Motivaci lze ovlivnit, jelikož každý člověk má svá přání, představy a ambice. Je to hnací síla člověka, pohnutka k jednání. Je dobré se zaměstnanci hovořit a vědět, jaké mají tužby, motivy – důvody (ambice, ideály). Vhodná motivace zaměstnanců může přinést velké úspěchy,

³³ VEBER, J. a kol. *Management : základy, prosperita, globalizace*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2003, s. 83

³⁴ KOTLER, P. *Marketing management*. 10. vyd. Praha: Grada publishing, 2001, s. 56.

³⁵ VEBER, J. a kol. *Management : základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 111.

pokud lze dojít při nastavení konkrétního cíle u zaměstnance k reálnému propojení s představou, tedy pramenem jeho motivace. Nejznámější z motivačních teorií je teorie hierarchie potřeb, kterou vypracoval Abraham Maslow. Výsledkem bylo poznání, že „hybnými silami motivačního chování lidí jsou zejména jejich potřeby.“³⁶ Jde o fyziologické potřeby, potřebu jistoty a bezpečí, sociální potřeby, potřebu uznání osobnosti a uspokojení z práce, potřebu seberealizace.³⁷



Obrázek č. 7 Maslowova pyramida potřeb³⁸

³⁶ VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 125.

³⁷ Tamtéž, s. 126.

³⁸ http://www.onecore.eu/preview/vasicek/_outputer/objecter/6_img1_b.jpg

4 Komunikování

„To nejdůležitější v komunikaci je slyšet to, co nebylo řečeno.“

P. F. Drucker

Slovo komunikace vychází z latinského výrazu *communicare*, což znamená společný, v přeneseném slova smyslu radit se s někým, dorozumívat se, spolupracovat. Komunikace je výměna informací mezi lidmi tak, aby se spolu domluvili. K tomu, aby byl splněn účel komunikace, si musí porozumět. V současné době dochází k rychlému vývoji vědních disciplín, čímž se informační společnost, ve které žijeme, začíná pomalu měnit v komunikační společnost. Jen přístup k informacím ovšem nestačí. Je nutné s informacemi pracovat, analyzovat je a dále je šířit, tedy komunikovat.³⁹

Komunikace prostupuje všemi manažerskými funkcemi. Ani jedna z nich se bez komunikace neobejde, nemůže fungovat, nemůže být pochopena ani realizována. Používá se pro sdělování jako podpora rozhodování, k zadávání a vysvětlování úkolů, vyřešení problémů, k motivaci. O dostatečném pochopení je třeba se ujistit poskytnutím zpětné vazby. Opravdová komunikace je obousměrný proces.

4.1 Základní pojmy

Komunikace - výměna informací, poskytování informací za aktivní účasti dvou stran. Lze říci, že čím více komunikujeme s druhými, tím je větší pravděpodobnost, že se vytvoří pozitivní vztah. Čím tento vztah bude hlubší, tím je větší pravděpodobnost, že bude i kvalitní. Dojde k vzájemnému poznání obou stran a k umění si naslouchat. *„Obsah a vztah jsou dvě neoddělitelné součásti každé komunikace.“*⁴⁰

Partneři komunikace – oznamovatel a příjemce; úspěšná komunikace mezi nimi probíhá jen, když příjemce správně zprávu pochopí.

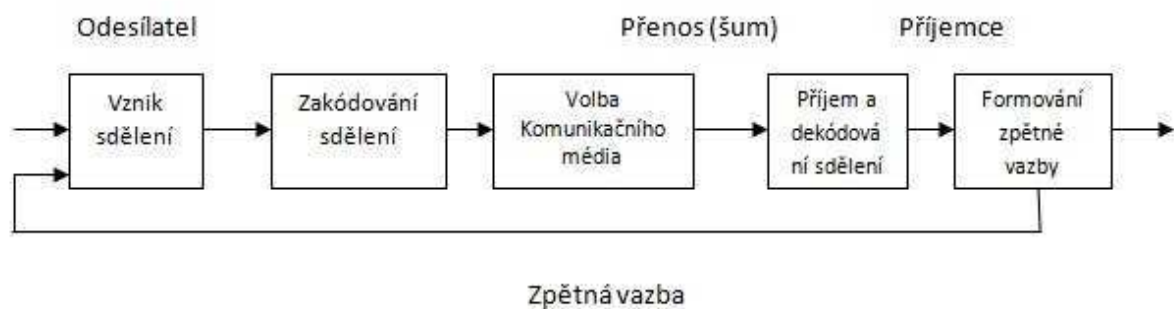
Kód – nejčastěji se používá jazyk, může to však být i dopravní značka, morseovka apod. Výběr kódu musí být vhodný a známý oběma skupinám, tedy příjemci i oznamovateli.

³⁹ VEBER, J. a kol. *Management : základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 181-182.

⁴⁰ HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management*. 1. vyd. Brno: Grada Publishing, 2005, s. 67.

Komunikační šumy – činitelé negativně ovlivňující kvalitu komunikace (např. chybné kódování).

Zpětná vazba – slouží jako kontrola pochopení sdělovaných informací.⁴¹



Obrázek č. 8 Zpětná vazba⁴²

4.2 Rozdělení komunikace

Komunikaci je možné rozdělit následujícím způsobem:

Interpersonální komunikace - jeden člověk sděluje něco druhému, přičemž se střídají role vypravěče a posluchače.

Intropersonální komunikace – vnitřní monolog nebo dialog, odesílatel i příjemce je tentýž člověk.⁴³

Skupinová komunikace - při skupinové komunikaci hovoří každý s každým a projevují se zde role jednotlivých členů. Mohou být formovány komunikační sítě (příkladem mohou být obrazce, které naznačují tok informací: hvězda, kruh, řetěz, či vidlice).

Masová komunikace - jsou to např. televize, rozhlas, Internet, tisk. Tato moderní informační média pak umožňují, aby komunikace zasáhla v krátké době velké množství lidí.

Komunikace kognitivní - preference logických argumentů a racionality.

Komunikace jednáním – lze k ní zařadit např. komunikaci vědomou, nevědomou, záměrnou, nezáměrnou, pozitivní, negativní, asertivní (sebeprosazující a respektující

⁴¹ 2448-5 VEBER, J. a kol. *Management : základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 182.

⁴² VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 30.

⁴³ MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 34.

totéž pro druhé), agresivní, manipulativní (úskoky a neférové jednání), pasivní (ústupná, uhýbající, úniková a bojácná).⁴⁴

4.3 *Obecné zásady komunikace*

Pokud chceme s někým komunikovat, musíme si ho umět získat. V odborné literatuře se často uvádí, že pro úspěch v zaměstnání je z 60 % rozhodující to, jaké známe lidi, z 30 % to, jaký umíme vzbudit dojem, a jen z 10 % to, co umíme. Tedy 85 % osobního úspěchu spočívá v umění jednat s lidmi, přičemž na znalostech závisí pouhých 15 %. Základní požadavky pro efektivní komunikaci jsou zřetelnost, stručnost, správnost, úplnost a zdvořilost.⁴⁵

Komunikaci se nevyhneme a často k ní dochází i tehdy, kdy člověk nemá v úmyslu nebo nechce komunikovat. Důležité je si uvědomit, že komunikace je nevratná. Jakmile jednou něco řekneme, napíšeme a odešleme, nedá se vzít zpět to, co už bylo vysloveno a napsáno. Lze se pokusit o nápravu, ale tím dopady můžeme pouze zmírnit, nikoliv tlačítkem *delete* vymazat.

4.4 *Naslouchání*

Většina lidí si myslí, že umí naslouchat. Naslouchání považuje za běžnou věc, kterou není potřeba se učit, protože naslouchat přece umí každý. Ovšem opak je pravdou. V odborné literatuře se uvádí, že až „80% lidí poslouchat neumí“⁴⁶. Slyšíme jen to, co slyšet chceme. „Aktivně naslouchat je schopnost správně pochopit a zvážit dojmy, vyjádřené druhým člověkem, a umět na ně vhodně zareagovat. Je to technika, která redukuje odpor a zmírňuje emoci.“⁴⁷ Proto lze říci, že naslouchání je soubor dovedností, které zahrnují pozornost, soustředěnost, porozumění, hodnocení a reakci.⁴⁸ Slouží obsahovým i vztahovým funkcím a je nejvýznamnější a nejpoužívanější komunikační aktivitou. Vyžaduje pozornost a soustředění, zapamatování, hodnocení a zpětnou vazbu, je to cirkulární proces.⁴⁹ Naslouchání lze shrnout do pěti fází: příjem

⁴⁴ MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 32-33.

⁴⁵ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 27.

⁴⁶ Tamtéž, s. 46

⁴⁷ PATRIK J. McKENNA; DAVID H. MAISTER, *Efektivní leader*. vydání. Praha: Alfa, 2004, s. 62.

⁴⁸ DeVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 103.

⁴⁹ Tamtéž, s. 102-103

signálu, porozumění, zapamatování, hodnocení a reakce. Je to způsob, jak zjistit skutečné názory, postoje a pocity druhého.

4.4.1 Bariéry naslouchání

Soustředěný poslech je složitý proces vnímání. Problém je, že myslíme mnohem rychleji, než mluvíme, a zpomalit proces myšlení je problematické.⁵⁰

Je nutné se vyhnout podsouvání negativních myšlenek do mysli našeho komunikačního partnera. Při naslouchání nejde o diskusi. Cílem naslouchajícího není přesvědčit druhého, nebo uplatnit vlastní názory či postoje. Cílem je porozumět pokud možno přesně tomu, co druhý říká, a vcítit se do toho, co prožívá. Důležité je si uvědomit, že v dnešním multikulturním světě spolu pracují i lidé z odlišných kultur, jejichž jazyk, řeč a neverbální projevy jsou rozdílné.

4.4.2 Zpětná vazba

Zpětná vazba je pohled na sebe očima jiného člověka. Mnoho lidí se zpětné vazby obává, vnímají ji jako kritiku, hodnocení nebo posudek, místo toho, aby si uvědomili, že to není dogma, ale jejím prostřednictvím se můžou dozvědět, čeho si na nich druzí cení, co dělají dobře nebo naopak špatně. Především starší generace zpětnou vazbu spojuje spíše s negativními pocity z dob před revolucí, kdy výstupem ze zaměstnání bylo hodnocení – kádrové posudky. Základem zpětné vazby je osobní růst a sebepoznání, není ovšem určena těm, kteří nejsou sebekritičtí. Zpětná vazba by měla příjemce nadchnout a být pro něj přínosná. Slouží k prohloubení kontaktu mezi lidmi. V žádném případě by neměla vést k frustraci.

Hlavním principem komunikace zpětné vazby je otevřenost, respekt, spoluodpovědnost, cílevědomost a přiměřenost.⁵¹

⁵⁰ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 51.

⁵¹ ŠULEŘ O. *5 rolí manažera*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2008, s. 115.

4.5 *Formy komunikace*

V organizaci má forma komunikace různé podoby, záleží na významu, využitelnosti a okolnostech. Ve školních jídelnách je nejběžnější **komunikace ústní**. Ústní forma komunikace je nejrozšířenější, poskytuje možnost okamžité reakce. Může být osobní nebo telefonická. Probíhá mezi dvěma osobami formou kladení otázek nebo poskytováním informací a následnou diskusí. Formou pohovoru, za účelem hodnocení ať už kladného nebo záporného. Dále skupinová, a to informativní nebo řešitelská. Výhody ústní komunikace spočívají především v úspoře času, bezprostřední zpětné vazbě, rychlosti a účinnosti.⁵²

4.6 *Komunikační dovednosti*

Komunikovat znamená umění dorozumět se, vycházet z toho, co druhí chtějí. Umět sdělovat a naslouchat. Rozlišují se tři roviny sdělování.⁵³ Při verbální i neverbální komunikaci vzniká první dojem. Ten většinou pevně uváže a jen těžko se mění, postupně se upravuje. Při posuzování druhých lidí se člověk dopouští řady chyb, z nichž mnohé si ani neuvědomuje. Snahou každého manažera by mělo být nejzávažnější chyby vnímání znát a snažit se je eliminovat. Komunikace má řadu funkcí, přičemž hranice mezi nimi nejsou jednoznačné a velmi často se překrývají.

Funkce komunikace jsou informativní, instruktivní, poznávací. Dále přesvědčovací, posilující a motivující – působení na druhého se závěrem změnit jeho konání, názor, postoj, posílení sebevědomí, vlastní potřeby, vztah k něčemu. Velmi důležitá je funkce osobní identity, která pomáhá ujasnit řadu věcí pro vlastní JÁ. Jde o ratifikaci sebepojetí. Vzdělávací a výchovná funkce, socializační a společensky integrující – slouží k vytváření vztahů mezi lidmi. Způsob komunikace záleží také na společenských segmentech, vzdělání, majetku, ale i věku a stupni vyspělosti. K překonávání vnitřního napětí a těžkostí s očekáváním podpory slouží funkce svěřovací, která může mít různou hloubku. Může jít o empatickou snahu pomoci nebo jen podpořit, bez jakéhokoliv hodnocení. Ke komunikačním dovednostem patří zásady efektivní komunikace, které hrají významnou roli. K tomu, aby byla komunikace efektivní, musí splňovat, jak uvádí

⁵² VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 206.

⁵³ VEBER, J. a kol. *Management : základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 183.

Carnegie, „základní doporučení“⁵⁴. Základní pravidla jednání s lidmi (nekritizovat, nestěžít si, chválit, vzbudit touhu), jak se zalíbit lidem (zajímat se, usmívat se, poslouchat, hovořit, být pozitivní), jak přesvědčit lidi (nechat hovořit druhého), jak změnit lidi, aniž se jich dotknete (pochválit).⁵⁵

Podle J. Plamínka platí šest pilířů, podle nichž by se měl manažer chovat s cílem úspěšné komunikace: **sebeřijetí**, jehož základem je rozumět sobě, **opravdovost**, kde je požadavkem mluvit pravdu, **porozumění** je schopnost rozumět ostatním, základním požadavkem je empatie, schopnost vnímat vše jako celek. **Respekt** znamená ochotu a schopnosti respektovat druhého, akceptovat ho. **Nadhled** vnímat situaci jako nezávislý pozorovatel nestranně a neutrálně. **Nestrannost** nevzniká, ale vyvíjí se z činů.⁵⁶

⁵⁴ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 27-28.

⁵⁵ MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 20-22.

⁵⁶ PLAMÍNEK, J. *Komunikace a prezentace*. Praha: Grada publishing, 2008, s. 68-75.

PYRAMIDA VITALITY A MOTIVACE

D Y N A M I K A				
E F E K T I V I T A	USMĚRŇOVATELÉ <u>Hlavní rysy:</u> - sebeprosazení - vůle vést druhé - být středem zájmu <u>Reakce na pochvalu:</u> - nafukování - zjišťování důsledků <u>Reakce na zátěž:</u> - rozdělení práce jiným <u>Motivace:</u> - důležitost - zdroje	UNIV.	OBJEVOVATELÉ <u>Hlavní rysy:</u> - samostatnost v jednání - špatná zvladatelnost - racionální inteligence <u>Reakce na pochvalu:</u> - stručná akceptance - netrpělivost <u>Reakce na zátěž:</u> - znásobené úsilí <u>Motivace:</u> - obtížnost - samostatnost	U Ž I T E Č N O S T
	SLAĎOVATELÉ <u>Hlavní rysy:</u> - empatie - ochota uznat odlišný názor - preference společné práce <u>Reakce na pochvalu:</u> - odvedení jinam - vrácení zpět <u>Reakce na zátěž:</u> - projevy odhodlání (výkon?) <u>Motivace:</u> - týmová práce - pomoc, vyjednávání	ZPŘESŇOVATELÉ <u>Hlavní rysy:</u> - pořádek, přesnost - skrývání emocí - dotahování činností <u>Reakce na pochvalu:</u> - potěšení a stručnost - rozpaky <u>Reakce na zátěž:</u> - vysoké pracovní nasazení <u>Motivace:</u> - přesný postup - nabídka pomoci		
S T A B I L I T A				

Obrázek č. 9 Pyramida vitality a motivace⁵⁷

4.6.1 Verbální komunikace

Verbální komunikace je vyjádření pomocí slov. Ta mohou být vyslovena ústně nebo písemně, přímo nebo zprostředkovaně. Sdělení mohou být přímá, tedy jasné vyjádření mluvčího, a nepřímá s pokusem přimět poslouchajícího, aby se „sám“ rozhodl a převzal odpovědnost za sebe a za své rozhodnutí. Podstatné je i jazykové prostředí, ve kterém se řečník nachází a kterému jazyk přizpůsobuje, tedy komunikační rovině – prostředí odborné, formální, neformální apod., na které se musí adaptovat, aby měl šanci

⁵⁷ Studijní materiály dostupné na: <<http://vmu.pedf.cuni.cz/moodle/>>. Autor: Irena Lhotková.

efektivně komunikovat. Komunikace rozlišuje i styly. Ty jsou dány účelem, společenským postavením a emocemi.

Konvenční styl dodržuje společenské zvyklosti, používají se formální slova a krátké věty.

Konverzační styl, který probíhá mezi přáteli, rodinou a spolupracovníky. Jsou přítomny pozitivní emoce, obvykle se používá pro výměnu zajímavostí, popovídat si, pobavit se.

Osobní styl je silně ovlivněn emocemi za účelem naplnění vnitřních pocitů, citových vztahů. Je nutné zvažovat sdílení osobní komunikace, a to zejména v pracovním prostředí, aby nemohlo dojít k zneužití.

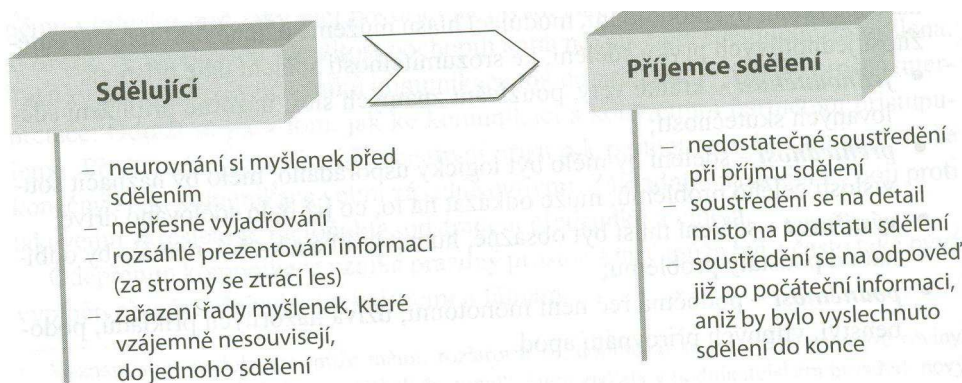
Operativní styl slouží k řešení a vyřešení problému. Chybí v něm emocionální zabarvení, důraz je kladen na cíl. Proto je obsah sdělení preferován a není brán zřetel na formu sdělení. Může vést až k osobnímu konfliktu, jelikož nemá žádnou vazbu na konverzační styl.

Vyjednávací styl představuje komunikaci dvou stran a jejich snahu vyřešit problém kompromisem přijatelným pro obě strany. Značnou roli zde hraje naslouchání, je projevem dobré vůle.

Vylákávací styl, jehož cílem je získat informace, které nám nemůžou nebo nechtějí být sděleny. Používá se např. v prostředí konkurence, marketingu. K zjištění informací se využívá psychologického profilu, individuálních vlastností osoby, od které má být informace vylákána. Používají se i hrané emoce – zlost, nadšení, familiárnost apod.

Řeč je soustava znaků a její primární funkcí je sdělování, které se skládá z formy a obsahu řeči. Obsah i forma v řečové komunikaci by měly být ve shodě a neprotiřečit si. Slova používaná k hovoru charakterizují mluvčího. Někdy mohou aspekty verbální komunikace ovlivnit názor na jedince, význam a smysl komunikace. Každý člověk používá při kontaktu s jinými lidmi řadu druhů neslovních, **nonverbálních komunikačních projevů**, které doplňují nebo zdůrazňují obsah jeho verbálního sdělení. Paralingvální komunikace – parajazyk. Hlasitost projevu, kdy tichý projev naznačuje trému, nesmělost, pokud to ovšem není záměr, který má posloužit k upoutání pozornosti. Stejně tak jako hlasitý projev, jenž je charakteristický pro vitálního, přátelského, sebevědomého mluvčího. Dalším rysem je výška hlasu a rychlost projevu, přičemž rychlá řeč vede k únavě a ztrátě pozornosti. Plynulost, pomlky a frázování,

slovní vata, barva a emoční zabarvení hlasu pak vyjadřují náladu a emoční stav mluvčího. Dalším rysem je i objem a kvalita sdělení řeči.⁵⁸



Obr. 2.22 Nedostatky v ústní komunikaci

Obrázek č. 10 Nedostatky ústní komunikace

4.6.2 Neverbální komunikace

Neverbální komunikace je proces dorozumívání se neslovními prostředky. „Řeč těla“ je často využívána k metodám nenásilného ovlivnění komunikačního partnera. Úzce souvisí s problémem pravdy a lži v lidské komunikaci, neboť projevy těla běžného neškoleného člověka záhy prozradí. „Člověk tedy mluví i když mlčí, protože komunikační signál vysílá jeho tělo.“⁵⁹

Mezi **druhy neverbální komunikace** zařazujeme např. *mimiku* (výraz obličeje), *gestiku*, (pohyby horních končetin, hlavy), *haptiku* (doteky, kontaktní chování), *posturiku* (tonus a držení celého těla), *kinetiku* (pohyby), *proxemiku* (přibližování a oddalování se), *pohledy* (oční kontakt), *teritorium* (osobní prostor), *chronemiku* (využití času), *prostředí*.⁶⁰

⁵⁸ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 112 -118.

⁵⁹ Tamtéž, s. 54.

⁶⁰ MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 123-132.

4.6.3 Asertivita a kreativita

Asertivita a kreativita představují pozitivní komunikaci. **Asertivita** znamená dokázat umět dávat najevo svoje přání a požadavky, a to nenásilně, vlídně a otevřeně, aniž by byla omezena práva a svoboda druhých. J. Vymětal ve své knize uvádí „desatero asertivních lidských práv“⁶¹:

1. *Posuzovat své vlastní chování a být za ně odpovědný.*
2. *Nenabízet žádné omluvy a výmluvy ospravedlňující jeho chování.*
3. *Posoudit, nakolik a jak je zodpovědný za řešení problémů druhých.*
4. *Změnit svůj názor.*
5. *Říci : „Já nevím.“*
6. *Být nezávislý na dobré vůli ostatních.*
7. *Dělat chyby a být za ne zodpovědný.*
8. *Dělat nelogická rozhodnutí.*
9. *Říci „Já ti nerozumím.“*
10. *Říci „je mi to jedno.“*

Realizace uvedených práv spočívá v technice, která může pomoci zvládnout negativní a problémovou komunikaci, např. souhlas s oprávněnou kritikou, dotazování na nedostatky, přijatelný kompromis, říci si o laskavost, podhalit kus sebe, poskytnout o sobě informace, opakovaně uplatňovat své nároky. Na druhé straně je zde **pasivní** chování, kdy člověk nedokáže prosadit své požadavky a neumí je ani přiměřeně sdělit. Protipólem je **agresivní** člověk užívající vulgárních slov, jenž zvyšuje hlas a má agresivní postoje.⁶² Z širšího hlediska je asertivita součástí **kreativity**, která je produktivním a originálním stylem myšlení. Ve verbální komunikaci ji lze využít v tvůrčí představivosti a fantazii.

⁶¹ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 144.

⁶² Tamtéž, s. 144-145.

4.6.4 Komunikace skutky a činy

V každé komunikaci je přítomen situační i osobní kontext. Svým jednáním, chováním a skutky se musí dávat najevo myšlenky. Základem je otevřenost, druhému ponechat prostor pro jeho názor. Skloubení verbálního a neverbálního projevu. Informace je třeba vyjádřit přesně, úplně a s ohledem na hledisko posluchačů. Je-li na sdělení málo času, záleží na každém slovu a nesmí se vynechat žádný důležitý detail. Pro svoji práci potřebují zaměstnanci přesné informace o tom, kam firma směřuje a jaké jsou její cíle. Soubor myšlenek, názorů a postojů, přesvědčení, norem a hodnot, vzorů jednání, které většina lidí ve firmě chápe, respektuje, uznává, přijímá za své, ztotožňuje se s nimi, je vyjádřený jako kultura organizace. Ta vytváří vnitřní prostředí organizace a závisí na ní vlastní činnost organizace. Manažer by měl umět naslouchat a ne poučovat, hovořit se zaměstnanci, nikoliv na ně. K opravdu hodnotné komunikaci potřebujeme kromě slov ještě gesta, zrakový kontakt a vzájemnou interakci. Své pohyby koordinujeme podle souhlasu či nesouhlasu okolí a přizpůsobujeme je vzniklým okolnostem. Potřebujeme zpětnou vazbu.

4.7 Komunikace v organizaci a týmu

Komunikace je jednou ze základních funkcí řízení v jakékoli organizaci a její význam je velmi podstatný. Je to proces přenosu informací, nápadů, myšlenek, názorů a plánů mezi různými částmi organizace. Efektivní komunikace je potřebná nejen pro dobré mezilidské vztahy, ale i pro úspěšný chod organizace. Je důležitá na různých úrovních v organizaci. Základ chodu organizace spočívá ve spolupráci pracovníků a tato spolupráce se realizuje ve formě pracovních týmů. Interní komunikace plní tyto funkce⁶³:

- umožňuje spoluzaměstnancům výměnu potřebných informací
- napomáhá rozlišení členů organizace od nečlenů
- umožňuje informovat zaměstnance a manažery o cílech organizace a jejich průběžném plnění
- umožňuje přesvědčit zaměstnance a manažery o cílech organizace a způsobech jejich dosažení

⁶³ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 262.

- stimuluje zaměstnance a manažery k hledání a nacházení nových řešení a nových postupů ve smyslu plnění strategických cílů organizace.

Komunikace probíhá několika směry, od vrcholového managementu ke střednímu a naopak. Slouží k dostatečné informovanosti pro celý chod organizace. Důležitá je také komunikace mezi pracovníky na stejné úrovni. Formy komunikace jsou popsány v kapitole 5.5.

V každé organizaci je potřeba lidem, kteří v ní pracují, nebo jsou s ní jinak spojeni, vytvořit příznivé podmínky pro jejich práci. Nástrojem ovlivňujícím chování druhých jsou manažerské dovednosti sdílené komunikací. Existují tři formy komunikace (verbální, neverbální a činy), které byly popsány v předcházejících kapitolách.

4.8 Školní jídelny v České republice

Následující dvě kapitoly věnují stručnému představení školního stravování v České republice, struktuře a komunikaci ve školní jídelně. Vzdělávací soustavu v České republice tvoří školy a školská zařízení, která poskytují nejen vzdělávání, ale i služby.⁶⁴ Mezi zařízení, poskytující služby, patří školní jídelny. Školní jídelny jsou účelová zařízení pro stravování a další stravovací služby pro děti mateřských škol, žáky základních, středních a speciálních škol, zaměstnance škol a v případě doplňkové činnosti pro veřejnost.

Školní stravování má v České republice první náznaky již po první světové válce s cílem zlepšit celkový zdravotní stav dětí. Školní stravování v České republice patřilo a patří k nejvyspělejším systémům svého druhu nejen u nás, ale i v zahraničí, a je pod neustálým dohledem nejrůznějších kontrolních úřadů. Školní stravování u řady dětí zajišťuje jediné teplé jídlo dne, přičemž to musí odpovídat výživovým normám dětského organismu.

V celkem 8.154 zařízeních školního stravování je zaměstnáno 32.775 pracovníků, kteří poskytují stravování pro 1.285.951 dětí/žáků/studentů, a 343.137 dospělých pracovníků školství, a náhradní stravování pro 3.900 dětí/žáků/studentů.⁶⁵

⁶⁴ § 7 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon).

⁶⁵ <http://www.uiv.cz/clanek/445/1803>

Provoz a organizaci stravování řídí vedoucí školní jídelny, v případě právní subjektivity ředitel/ka školní jídelny – ve své práci budu pro obě formy dále používat vedoucí školní jídelny. Vzhledem k tomu, že ve školním stravování jsou většinou zaměstnány ženy, budu pro vedoucí školní jídelny používat ženský rod.

4.9 Komunikace ve školní jídelně

Pod vedoucího školní jídelny v organizační struktuře spadá řízení administrativní pracovníce, účetní, vedoucí kuchařky, kuchařky, skladníka, řidiče, údržbáře, uklízečky. Vedoucí školní jídelny zodpovídá za celkový organizační chod jídelny, za majetek a jeho efektivní využívání, plánování zásob zboží a inventáře, hospodaření s energiemi. Pro představu jsem vyjmenovala všechny druhy pracovníků, se kterými může vedoucí školní jídelny komunikovat. Jde o malé, střední, ale i velké týmy zaměstnanců. Jeho každodenní práce představuje téměř všechny manažerské funkce, tedy plánuje, organizuje, vede, kontroluje, řeší problémy, rozhoduje a motivuje. Všechny tyto manažerské funkce se neobejdou bez komunikace, která je základním pilířem.

Ve školní jídelně se jedná z hlediska komunikačních kanálů o komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným, tedy shora dolů a zdola nahoru. Další úroveň je komunikace horizontální mezi jednotlivými pracovníky. Probíhá zde většinou přímá komunikace, tedy ústní, která má své výhody spočívající v okamžité zpětné vazbě, je rychlá a účinná. Jedná se nejen o verbální komunikaci, kde hraje velkou roli hlas, jeho zabarvení, síla, ale také o neverbální komunikaci - výraz, obličej, gesta apod.

Pracovní činnost je ve školní jídelně založena na týmové práci, její efektivita je velmi úspěšná, sehraný tým pomáhá všem včetně vedoucího školní jídelny, jelikož mu umožňuje delegovat úkoly na podřízené a dává jistotu, že všechny úkoly budou splněny. Obohacuje zaměstnance o znalosti a dovednosti ostatních a dává podporu v kritických situacích.⁶⁶

⁶⁶ ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera*. 1. vyd. Computer Press, 2008, s. 65.

5 Výzkumná část

5.1 Cíl práce

Vedoucí školní jídelny musí být schopný manažer, musí umět komunikovat všemi směry, od ředitele u školních jídelen, které jsou součástí školy, přes kolegy jiných odborů, žáky, zákazníky, dodavatele až po zaměstnance školní jídelny, kde hraje komunikace důležitou roli a ovlivňuje chod a výsledky celé školní jídelny. Měl by se umět vcítit a porozumět, naslouchat, otevřeně komunikovat, dát komunikaci otevřený prostor, vědět, co se v pracovním týmu děje a jaká je pracovní atmosféra. Při prezentaci nových úkolů a změn by měl umět vše dobře vysvětlit a ovlivnit pracovníky takovým způsobem, aby se na změně podíleli. Sám se přitom musí podílet také. Nadchnout je pro další práci, inspirovat, dobře rozhodovat a umět ocenit a odměnit. To vše jsou činnosti, které se nedají ani změřit, ani zvážit

Ve své práci jsem se rozhodla dát prostor zaměstnancům, aby vyjádřili svůj názor, jak cítí (vnímají), že se vedoucímu školní jídelny daří manažerské funkce komunikovat. Na druhé straně jsem dala prostor i vedoucím školní jídelny, aby se sami zamysleli, jak si myslí, že se jim komunikace daří. Ze své dvacetileté praxe vím z vlastní zkušenosti, ale i od dalších kolegyň, které studovaly před mnoha lety, že řídí své pracovníky víceméně intuitivně. Je potřeba si uvědomit, že k odborným znalostem o správné výživě, technologii přípravy pokrmů, ekonomice, ICT apod. potřebují i vzdělání v oboru management. Předkládanou prací mapuji stav vzdělání vedoucích školních jídelen v oboru management.

5.2 Výzkumné otázky

1. Daří se vedoucím školních jídelen úspěšně komunikovat se zaměstnanci?
2. Mají vedoucí školních jídelen nějaké vzdělání v oboru management?

5.3 Metodologie výzkumu

Předvýzkum byl realizován dvakrát. Poprvé v červnu 2011 v rámci velké jídelny v Písku. Dotazníky jsem rozdala v písemné podobě a vyplňování dotazníků jsem byla přítomna. Z reakcí zaměstnanců jsem zjistila, že v dotazníku byla použita odborná slova, kterým zaměstnanci nerozuměli. Dotazník jsem proto upravila a v srpnu

předložila v další jídelně. Dotazník byl srozumitelný, ale nabídla jsem v něm více odpovědí a respondenti měli většinou sklon označit neutrální odpověď. Jelikož jsem chtěla zjistit reálnější stav komunikace, rozhodla jsem se při konečné verzi dotazníkového šetření pouze pro možnosti odpovědí ANO a NE, a to z toho důvodu, aby se respondenti museli rozhodnout k jednostrannější odpovědi. Vypracovala jsem 2 typy téměř totožných dotazníků, jeden pro vedoucí školních jídelen s 35 otázkami, druhý pro zaměstnance školních jídelen s 33 otázkami. Mým cílem bylo oslovit 250 školních jídelen. Dotazník bylo možné vyplnit klasicky v tištěné podobě nebo velmi jednoduše on-line na internetu, a to na níže uvedených adresách:

Dotazník pro vedoucí školní jídelny:

<https://docs.google.com/spreadsheets/viewform?formkey=dEhxeW96YTVrdFcyRG5LZII5UUMwRXc6MQ>

Dotazník pro zaměstnance:

<https://docs.google.com/spreadsheets/viewform?formkey=dEtlb29WNEZNRkN3ZaVWQtbTJIRkE6MQ>

Celkem jsem odeslala 250 e-mailů, přičemž 16 z nich se nepodařilo doručit. Bylo vyplněno 116 dotazníků pro vedoucí školních jídelen a 259 dotazníků pro zaměstnance. Celkem tedy 375 dotazníků. Z toho 54 dotazníků bylo zasláno poštou, ostatní byly vyplněny on-line. Pro tento výzkum je to dostatečně vypovídající vzorek.

V České republice je 8.154 školních jídelen, z nichž jsem vybrala 250 následovně: na stránkách <webs.webpark.cz/stranky/cisla> jsem vybrala řadu 10 čísel, ze kterých jsem vytvořila řadu 30 čísel tak, že jsem k základní řadě přidala před čísla číslovku 1 a následně za čísla základní řady číslovku 0. Takto jsem získala 30 náhodných čísel. Seznam školních jídelen jsem rozdělila na skupiny po 1.000, a z každé skupiny jsem vybrala jídelny dle těchto čísel. $(8 \times 30) + 10$. Celkem tedy 250.

Na stránkách UIV jsem vyhledala zařízení a poté kontakt přímo na stránkách vybraného zařízení. V období listopad - prosinec 2011 jsem odesílala dotazníky na e-mailové adresy. Pokud na internetu nebyl uveden kontakt na vedoucího školní jídelny, dopis jsem odeslala na adresu ředitele s žádostí o předání dotazníku vedoucím a zaměstnancům.

Dále budu používat následující zkratky: VŠJ – vedoucí školní jídelny, ŘŠJ – ředitel školní jídelny, ŠJ – školní jídelna.

5.4 Vyhodnocení dotazníků

První čtyři otázky dotazníku pro vedoucí školní jídelny byly položeny jako identifikační a sloužily k charakterizování respondentů. U dotazníků pro zaměstnance slouží jako identifikátor první tři otázky. Rozdělení mezi otázkami pro vedoucí školní jídelny a pro zaměstnance budu zaznamenávat následovně: číslo otázky/V (vedoucí školní jídelny); číslo otázky/Z (zaměstnanec). Součástí bakalářské práce budou oba dotazníky (Příloha č. 1 a č. 2) a průvodní dopis k dotazníkům (Příloha č. 3).

Vyhodnocení budu provádět porovnáním obou skupin respondentů (vedoucí školní jídelny a zaměstnanci), a podle identifikátorů (podle počtu let vedoucího školní jídelny ve funkci, počtu zaměstnanců, dosaženého stupně zdělání, právní formy jídelny), kdy některé otázky budou vyhodnoceny najednou podle určité shody, tedy vyhodnocení nebude řazeno podle čísla otázky chronologicky za sebou. Otázky s nízkým vypovídajícím procentem vyhodnocovat nebudu, pouze u každé takové otázky uvedu zjištěné výsledky. Vyhodnocení otázek podle identifikátorů budu provádět pouze v případech, že zjištění bude odlišné od celkových výsledků.

Otázka č. 1/Z Kolik je zaměstnanců ve vaší jídelně?

do 3	42	16%
4 – 7	84	32%
nad 7	133	51%

Tabulka 1

Otázka č. 1/V Kolik je zaměstnanců ve vaší jídelně?

do 3	18	16%
4 – 7	40	34%
nad 7	58	50%

Tabulka 2

Tato otázka má identifikační charakter. Tabulky zachycují poměr školních jídelen podle počtu zaměstnanců, od kterého lze dovodit i velikost zařízení. Ze 119 odpovědí

mají největší zastoupení jídelny nad sedm zaměstnanců, tj. 58/V (50%) a 133/Z (51%). Největší počet odpovědí je ze ŠJ s větším počtem zaměstnanců.

Otázka č. 2/Z Kolik let je Vaše VŠJ ve funkci vedoucí?

do 2	35	14%
2 – 5	45	17%
nad 5	179	69%

Tabulka 3

Otázka č. 2/V Kolik let jste ve funkci vedoucí ŠJ?

do 2	12	10%
2 – 5	18	16%
nad 5	86	74%

Tabulka 4

Otázka má identifikační charakter. Z odpovědí je patrné, že většina VŠJ je ve funkci více než 5 let, to uvádí 179 (69%) zaměstnanců a 89 (74%) VŠJ. Mají již tedy zkušenosti s managementem ve školní jídelně i s týmem zaměstnanců. Jak uvádí ve svém příspěvku A. Strosserová, „*věk vedoucích pracovníků školních jídelen je poměrně vysoký, souvisí to s celkovým stárnutím populace, ale i s faktem, že do školního stravování přichází málo mladých lidí, což je dáno absencí výchovy mladých pracovníků a nízkým finančním ohodnocením, kdy stejná práce je v jiných oblastech gastronomie mnohem lépe finančně ohodnocena.*“⁶⁷

Otázka č. 3/V Jaký je stupeň Vašeho dosaženého vzdělání?

vyučen (-a) v oboru	2	2%
maturita	105	91%
vysokoškolské	9	8%

Tabulka 5

⁶⁷ STROSSEROVÁ, A. Postavení vedoucí školní jídelny a školního stravování obecně v současné společnosti. *Učitelství noviny*, 2007, č. 11.

Z 116 odpovědí vyplývá, že většina 105 (91%) VŠJ má středoškolské vzdělání zakončené maturitou, pouze 9 (8%) má vzdělání vysokoškolské a 2 (2%) vyučení v oboru. Tato otázka má vzhledem k rozložení odpovědí malou výpovědní hodnotu, aby byla použita jako identifikační, proto ji využiji jen k vyhodnocení stavu vzdělanosti VŠJ nebo tam, kde by výsledky měly nějaký význam.

Z odpovědí 4/V je zřetelné, že jen 11% ŠJ má právní subjektivitu. Pro vedoucí jídelny, kteří jsou součástí školy nebo školského zařízení, není v katalogu prací přímo stanovena funkce VŠJ a jsou zařazováni do tříd, pro něž se vysokoškolské vzdělání nevyžaduje. Jinak tomu je u samostatných školních jídelen, kde již jde o funkci ředitele školní jídelny s potřebným vysokoškolským vzděláním, kterému odpovídá i zařazování do 9. – 10. platové třídy. I přesto z těchto 13 ředitelů ŠJ mají vysokoškolské vzdělání pouze 3 (23%), jsou z 89% z velkých jídelen a ve funkci nad 5 let. V soukromých jídelnách, kterých je v České republice 298, je to 1 (25%), a u jídelen, které jsou součástí školy, je stav nejhorší, tam je to 5 (5%).

Otázka č. 3/Z Jaký je stupeň Vašeho vzdělání?

základní	41	16%
výuční list	180	69%
maturita	38	15%

Tabulka 6

Z tabulky vyplývá, že z 259 respondentů má 180 (69%) zaměstnanců jídelen výuční list (jedná se převážně o kuchařky). 38 (15%) má maturitu, přičemž v této skupině bude nejvíce administrativních pracovníků, účetních nebo směnových kuchařek. 41 (16%) zaměstnanců má základní vzdělání. Tento stav je vyhovující.

Otázka č. 4/V Jaká je právní forma Vaší jídelny?

pod školou s právní subjektivitou	99	85%
samostatná s právní subjektivitou	13	11%
soukromá	4	3%

Tabulka 7

Z tabulky je patrné, že ze 116 školních jídelen odpovědělo 99 (85%) jídelen, které jsou organizační součástí školy, a vedoucí těchto jídelen v organizační struktuře podléhají řediteli(ce) školy nebo školského zařízení. 13 (11%) tvoří jídelny s právní subjektivitou, kde ŘŠJ mají plnou zodpovědnost statutárního orgánu. Ze soukromých jídelen odpověděly 4 (3%).

Otázka č. 4/Z **VŠJ nás dokáže správně posuzovat a správně se rozhodovat při zadávání úkolů mimo běžnou pracovní náplň?**

ANO	191	74%
NE	68	26%

Tabulka 8

Otázka č. 5/V **Dokážu správně posuzovat a správně se rozhodovat při zadávání úkolů mimo běžnou pracovní náplň?**

ANO	106	91%
NE	10	9%

Tabulka 9

Na otázku, jestli VŠJ správně posuzuje a rozhoduje při zadávání úkolů mimo pracovní náplň, odpovědělo z 259 zaměstnanců kladně 191 (74%), 68 (26%) zaměstnanců si myslí, že jejich vedoucí správně nerozhoduje a neposuzuje. Nejlépe své VŠJ ohodnotili zaměstnanci jídelen nad 7 zaměstnanců – 72% odpovědělo kladně, ovšem u ŠJ do 3 zaměstnanců to bylo jen 43%. Při nízkém počtu zaměstnanců v zařízení nemá mnohdy VŠJ jinou možnost, než při zadávání úkolů postupovat direktivně. Měl by tedy alespoň více zdůraznit důvody zadání práce navíc. Nejlépe dopadli VŠJ nad 5 let ve funkci (80% kladných odpovědí). Je tedy zřejmé, že praxe a znalost provozu i zaměstnanců je důležitá. Ze 117 VŠJ si pouze 10 (9%) myslí, že správně nerozhodují a neposuzují při zadávání úkolů mimo pracovní náplň. VŠJ by měl vyžadovat zpětnou vazbu od zaměstnanců o správném pochopení, proč úkoly zadává.

Otázka č. 5/Z **VŠJ dokáže připustit chybu – byla jsem svědkem, když se to stalo?**

ANO	136	53%
NE	123	47%

Tabulka 10

Otázka č. 6/V **Dokážu připustit vlastní chybu?**

ANO	106	91%
NE	10	9%

Tabulka 11

Odpovědi obou skupin se podstatně liší. Zatímco 106 (91%) VŠJ si myslí, že dokážou přiznat vlastní chybu, 123 (47%) zaměstnanců uvádí pravý opak. VŠJ tak z obavy přiznání nějakého omylu či neúspěchu raději chybu nepřizná a myslí si, že při zkreslení informací si nebudou zaměstnanci myslet, že selhal. Přiznat chybu je těžké a vyžaduje to sebepoznání. Nicméně zaměstnanci zjevnou neupřímnost a mlžení odhalí, jak vyplývá z vyplněných odpovědí. Je tedy mnohem lepší se snažit tuto bariéru odstranit. Z podrobnějšího rozboru, nad 7 zaměstnanců ve ŠJ odpovědělo 36% zaměstnanců, že chybu VŠJ neumí přiznat. Ovšem u 4-7 zaměstnanců to bylo 51% a do 3 dokonce 76%. Z odpovědí vyplývá, že v malém kolektivu se chyba špatně přiznává. Takoví VŠJ by se měli snažit o otevřenost, nikdo není neomylný a tedy není potřeba si vlastní chybu nepřiznat. Dále se v 60% potvrdilo, že čím déle je VŠJ v kolektivu zaměstnanců a zaměstnance déle zná, tím k nim dokáže být pravdivější a upřímnější. U VŠJ do 2 let bylo 40% kladných odpovědí.

Otázka č. 6/Z **VŠJ přichází mezi nás s nápady, které každého zaujmou, nejen vedoucí (vedoucího) samotnou (samotného)?**

ANO	187	72%
NE	72	28%

Tabulka 12

Otázka č.7/V **Přicházím s nápady, které každého zaujmou, nejen mě samotnou?**

ANO	97	84%
NE	19	16%

Tabulka 13

Z 259 zaměstnanců si 187 (72%) myslí, že VŠJ přichází s nápady, které zaujmou. Z 116 VŠJ si to myslí 97 (84%). Opak si myslí 72 (28%) zaměstnanců a 19 (16%) VŠJ. Při vyhodnocení podle identifikátoru podle počtu let VŠJ ve funkci, odpovědělo z 35 zaměstnanců u vedoucí ŠJ do 2 let ve funkci 17 (51%), že je neumí zaujmout, u VŠJ ve funkci 2-5 let to bylo 17 (36%) a nad 5 let 38 (21%) zaměstnanců. Z výsledků vyplývá, že díky zkušenostem a znalostem provozu jídelny a provázanosti se zaměstnanci se lépe daří zaujmout zaměstnance VŠJ, kteří jsou ve funkci delší dobu.

Otázka č. 13/Z **VŠJ nás spravedlivě hodnotí při zpracování podkladů pro výši měsíční mzdy a udělení finančních odměn podle toho, jak kdo „přiloží ruku k dílu“?**

ANO	139	54%
NE	120	46%

Tabulka 14

Otázka 14/V **Spravedlivě hodnotím při zpracování podkladů pro výši měsíční mzdy a udělení finančních odměn podle toho, jak kdo „přiloží ruku k dílu“?**

ANO	110	95%
NE	6	5%

Tabulka 15

Pokud jde o spravedlivé stanovení finanční odměny podle toho, jak se kdo na práci podílí, odpovědělo kladně 139 (54%) zaměstnanců a záporně 120 (46%). Oproti tomu odpovědělo ze 116 VŠJ 110 (95%), že spravedlivě stanoví výši finanční odměny, a jen 6 (5%), že odměnu spravedlivě nestanoví. Došlo k velkému rozdílu u odpovědí zaměstnanců a VŠJ. Zaměstnanci mnohdy vidí sami sebe a nedokážou se vcítit do nelehkého úkolu VŠJ posuzovat přidělení odměn globálně, tak, aby to bylo spravedlivé podle práce, přístupu k práci nad rámec běžných povinností, výsledkům odvedené práce, dodržování hygienických přístupů, vstřícnosti, aktivitě a celkové spolupráci. Nejhorší výsledek byl u menších zařízení do 3 zaměstnanců. Zde odpovědělo záporně 67% zaměstnanců. V těchto ŠJ pracuje VŠJ jen na částečný úvazek, nedokáže tedy přesně posoudit, kdo a jak se na práci podílí. Další otázkou je, zda má zařízení dostatek finančních prostředků pro přidělení odměn?

Otázka 14/Z VŠJ nás dokáže získat bez donucování, abychom se v případě naléhavé potřeby ujali práce přesčas?

ANO	193	75%
NE	66	25%

Tabulka 16

Otázka č. 15/V Dokáží ostatní získat bez donucování, aby se v případě naléhavé potřeby ujali práce přesčas?

ANO	91	78%
NE	25	22%

Tabulka 17

Pokud jde o získání pro práci přesčas v případě naléhavosti, odpovědělo z 256 zaměstnanců 193 (75%), že je VŠJ získat umí, přibližně stejné procento ze 116 VŠJ, tedy 91 (78%) si to myslí také. Opak si myslí 66 (25%) zaměstnanců a 25 (22%) VŠJ, tedy téměř stejné procento zaměstnanců a VŠJ. Odlišnost byla u odpovědí do 3 zaměstnanců ve ŠJ. Ze 42 jich odpovědělo 39 (93%), že se bez donucování ujmou práce přesčas. Jedná se o malé jídelny, kde se nemůžou zaměstnanci spoléhat na druhé, a tomu odpovídá i jejich přístup oproti jídelnám s větším počtem zaměstnanců, kde se nejedná většinou o všechny, a musí tedy dojít k domluvě mezi více zaměstnanci.

Otázka č. 26/Z **Dokáže Vás VŠJ vést, inspirovat a ocenit?**

ANO	183	71%
NE	76	29%

Tabulka 18

Otázka č. 27/V **Dokážu vést, inspirovat a ocenit?**

ANO	101	87%
NE	15	13%

Tabulka 19

Na otázku odpovědělo 183 (71%) zaměstnanců, že je VŠJ dokáže vést, inspirovat a ocenit. I sami VŠJ si myslí, že vést, inspirovat a ocenit dokážou. O tom svědčí 101 (87%) kladných odpovědí VŠJ. Negativně odpovědělo 6 (29%) zaměstnanců a 15 (13%) VŠJ. V odpovědích podle právní formy jídelny odpovědělo 13 ředitelů ŠJ s právní subjektivitou, tedy 100%, že umí vést, inspirovat a ocenit. Ředitelé plně rozhodují o rozpočtu jídelny, mají uvolněné ruce pro rozhodování o finančních prostředcích ŠJ. Také mají možnost rozhodnout a ovlivnit aktivity v doplňkové činnosti, které jsou pro ŠJ dalším zdrojem finančních prostředků.

Otázka 27/Z **VŠJ vytváří v našem pracovním týmu pozitivní atmosféru tím, že se každému z nás dostává ocenění, které si každý zaslouhuje?**

ANO	151	58%
NE	108	42%

Tabulka 20

Otázka č. 28/V **Vytvářím v našem pracovním týmu pozitivní atmosféru tím, že se každému dostává ocenění, které si každý zaslouhuje - odměna, pochvala atd.?**

ANO	107	92%
NE	9	8%

Tabulka 21

Pozitivní atmosféru a ocenění vyslovilo 151 (58%) zaměstnanců a 107 (92%) VŠJ, naproti tomu opak si myslí 108 (42%) zaměstnanců.

Předcházejících 10 otázek pro zaměstnance i VŠJ se týká komunikace, kde hraje roli pracovní atmosféra, důvěryhodnost VŠJ a motivace zaměstnanců, jejímž cílem je vytváření smýšlení a chování v souladu se školní jídelnou. Záměrem je vyvolat tak v zaměstnancích zájem o spolupráci, aby se aktivně zúčastnili všech potřebných činností jídelny. Vzhledem k nízkým platům většiny zaměstnanců školní jídelny je největší potřebou a motivací získání finančních prostředků. Zde došlo k největšímu rozdílu v odpovědích na otázku č. 13/Z. Zatímco 90% VŠJ si myslí, že odměňují spravedlivě, tak to samé si myslí pouze 54% zaměstnanců, tedy téměř polovina spokojená není. Situace může být vyvolána snížením mzdy o 10% u nepedagogických pracovníků v roce 2011, což se projevilo odebráním nebo snížením finančního hodnocení, přičemž někdy došlo i ke snížení základních platů. VŠJ nemá většinou žádné finanční možnosti na přidělení odměn z rozpočtu jídelny. Podrobnějším vyhodnocením byl zjištěn značný rozdíl v odpovědích zaměstnanců školní jídelny podle dosaženého vzdělání. Zaměstnanci se základním vzděláním - 37 (90%) vyjádřili nespokojenost, u zaměstnanců vyučených to bylo 75 (42%), zatímco u zaměstnanců s maturitou to bylo jen 8 (21%). Největší nespokojenost projevili zaměstnanci se základním vzděláním, tedy v nejnižších platových třídách. VŠJ by se mohl snažit zaměstnance motivovat zdůrazněním výhod, které na pracovišti mají. Mnohdy si totiž výhody jako je jistota práce, měsíční mzda, pracovní prostředí, příspěvky FKSP zaměstnanci plně neuvědomují a tyto výhody berou jako samozřejmost.

Otázka č. 7/Z **VŠJ tráví hodně času mezi námi (při vaření nebo výdeji)?**

ANO	124	48%
NE	135	52%

Tabulka 22

Otázka č. 8/V **Trávím hodně času mezi kuchařkami (při vaření nebo výdeji)?**

ANO	56	48%
NE	60	52%

Tabulka 23

Z 259 zaměstnanců si 124 (48%) myslí, že VŠJ tráví hodně času mezi nimi. Jen u ŠJ se 4-7 zaměstnanci to bylo výrazně odlišné (68%). Opak si myslí 135 (52%)

zaměstnanců. Ze 116 VŠJ si myslí 56 (48%), že tráví hodně času s kuchařkami a 60 (52%) si myslí opak. Tedy obě skupiny respondentů odpověděly v podstatě stejně. Během pracovního dne běžně komunikuje VŠJ se zaměstnanci konvenčně, ale i operativně v důsledku vyřešení pracovních úkolů. Velké pracovní vytížení, rostoucí požadavky na evidenci dokladů, výkazů, tabulek, hlášení, kontakt se strážníky a rodiči, a narůstající množství obchodních zástupců a s tím spojený čas strávený výběrem dodavatelů podle nabízených cen a kvalitního zboží. To vše ubírá čas vedoucím školních jídelen osobněji komunikovat se zaměstnanci. Musí sladit všechny pracovní povinnosti, stanovit priority, tedy umět dobře hospodařit s časem. 92% ŘŠJ s právní subjektivitou uvedlo, že netráví čas při vaření nebo výdeji. Tito ŘŠJ mají ještě další povinnosti, jelikož mají plnou odpovědnost za zařízení.

Otázka č. 11/Z VŠJ nás pověřuje úkoly a činnostmi, které běžně nevykonáváme, dává nám tím vyšší důvěru a sama (sám) sobě ušetří čas na práci přímo „na place,, například pro to, aby si pohovořil (-a) se svými lidmi jen tak při práci, vyslechla si názory, někomu chvíli pomohla při manuální práci?

ANO	168	65%
NE	91	35%

Tabulka 24

Otázka č. 12/V Pověřuji ostatní úkoly a činnostmi, které se běžně nevykonávají, dávám tím vyšší důvěru a sama (sám) sobě ušetřím čas na práci přímo v kuchyni, např. pro to, abych si pohovořil (-a) se svými lidmi jen tak při vyslechla názory, někomu chvíli pomohla při manuální práci?

ANO	85	73%
NE	31	27%

Tabulka 25

Na dotaz, zda si čas na zaměstnance vyšetří, odpovídá negativně 91 (35%) zaměstnanců a 31 (27%) VŠJ. VŠJ projevují snahu konverzovat při plnění pracovních povinností, aby vyslechli názory zaměstnanců. Ovšem nejvíce, a to v 86 %, se to daří ve školních jídelnách s 4-7 zaměstnanci, což potvrzuje i stejné procento VŠJ.

Otázka č. 8/Z **VŠJ nastavil (-a) systém zaznamenávání a předávání dobrých nápadů do praxe jídelny tak, aby se o nich co nejdříve dozvěděli všichni zaměstnanci?**

ANO	196	76%
NE	63	24%

Tabulka 26

Otázka č. 9/V **Nastavila jsem systém zaznamenávání a předávání nápadů do praxe jídelny tak, aby se o nich co nejdříve dozvěděli všichni zaměstnanci?**

ANO	90	78%
NE	26	22%

Tabulka 27

U otázky předávání nápadů odpovídali VŠJ v podstatě stejně jako zaměstnanci, ve více než 75% se předávání nápadů daří. Tedy z celkem 249 zaměstnanců 196 (76%) a ze 116 VŠJ 90 (78%) odpovědělo kladně. V odpovědích bylo nejvíce záporných odpovědí (42%) u ŠJ do 3 zaměstnanců, což může být i důsledek zkráceného úvazku VŠJ v těchto ŠJ, jelikož někdy dochází do jídelny jen 1x týdně. Ovšem 83% VŠJ těchto jídelen si to nemyslí. Měli by tedy najít nějaký systém pro vzájemnou provázanost. Nejlepší situace je v jídelnách nad 7 zaměstnanců a s VŠJ ve funkci nad 5 let.

Otázka č. 9/Z **VŠJ dbá na to, abychom v pracovním týmu ŠJ měli prostor pro otevřenou diskuzi o všech pracovních záležitostech?**

ANO	180	69%
NE	79	31%

Tabulka 28

Otázka č. 10/V **Dbám na to, abychom v pracovním týmu ŠJ měli prostor pro otevřenou diskuzi o všech pracovních záležitostech?**

ANO	103	89%
NE	13	11%

Tabulka 29

Prostor pro otevřenou diskuzi potvrdilo z 259 zaměstnanců 180 (69%) a 79 (31%) vyslovilo nesouhlas. To samé si myslí 13 (11%) VŠJ. Otevřená komunikace je pro chod

jídelny i vzbuzování důvěry důležitá, zaměstnanci by měli dostat prostor zapojit se do všech činností a změn, možnost diskutovat a vyjádřit se k nim. Atmosféra pro diskuzi by měla být pozitivní, neměla by být v žádném případě doprovázena strachem něco připomínkovat a vyslovit vlastní názor. Slouží k hledání a nacházení nových řešení a postupů, propojuje nutnou komunikaci pro chod jídelny nejen uvnitř organizace, ale i chod celé jídelny jako celku, tedy kuchařky – strážníci – vedoucí školní jídelny. Dostatečný prostor pro otevřenou diskuzi potvrdilo 100% ŘŠJ, ale jen 50% VŠJ soukromých jídelen.

Otázka č.10/Z VŠJ nám dává prostor, abychom mohli svými názory ovlivňovat její (jeho) rozhodnutí?

ANO	142	55%
NE	117	45%

Tabulka 30

Otázka č. 11/V Dávám ostatním prostor, aby mohli svými názory ovlivňovat rozhodnutí?

ANO	97	84%
NE	19	16%

Tabulka 31

Pouze 142 (55%) zaměstnanců potvrdilo, že můžou svými názory ovlivňovat rozhodnutí VŠJ. 117 (45%) zaměstnanců pak uvedlo, že ovlivňovat svými názory VŠJ nemůžou. Prostor pro otevřenou diskusi vyslovilo 103 (80%) VŠJ a možnost ovlivňovat rozhodnutí 97 (84%) ze 116. Nejvíce negativních odpovědí (67%) bylo u 3 zaměstnanců ve ŠJ.

Zde je potřeba si uvědomit, že nikdo není ideální a každý VŠJ by se měl zajímat o názory zaměstnanců. Neznamená to, že by se jimi musel nechat ovlivnit, nicméně měl by umět naslouchat a být objektivní. Tím má možnost budovat si svoji důvěryhodnost, kterou si musí získávat a neustále upevňovat, protože důvěra neplatí navždy. Naopak, je velmi křehká a rychle se může neuváženým výrokiem nebo rozhodnutím ztratit. Vedoucí školní jídelny by měl umět rozlišit, kdy se může a nemůže nechat ovlivnit, kdy se jedná o rozhodnutí spojené s dodržováním směrnic (např. plánovat do jídelního lístku jen

oblíbená jídla, jelikož je zodpovědný za plnění spotřebního koše). Procesu rozhodování by se měli účastnit i zaměstnanci, jelikož je zde vyšší pravděpodobnost úspěchu implementace nového úkolu. Zejména pak zapojení těch, kteří by se měli účastnit realizace něčeho nového nejvíce. VŠJ by měl těchto 45% zaměstnanců vyslechnout a případně jim vysvětlit, proč jeho rozhodnutí neovlivní.

Otázka Č. 12/Z VŠJ má v sobě jakési osobní schopnosti správně nás ovlivňovat a vyvolávat v nás takový pracovní přístup, který pozitivně ovlivňuje kvalitu celé školní jídelny (kvalita připravované stravy, úroveň výdeje stravy, pořádek, hygienická úroveň atd.)?

ANO	221	85%
NE	38	15%

Tabulka 32

Otázka č. 13/V Mám v sobě jakési osobní schopnosti správně ostatní ovlivňovat a vyvolávat takový pracovní přístup, který pozitivně ovlivňuje kvalitu celé školní jídelny (kvalita připravované stravy, úroveň výdeje stravy, pořádek, hygienická úroveň atd.)?

ANO	106	91%
NE	10	9%

Tabulka 33

Zaměstnanci z 85% potvrdili, že VŠJ má schopnosti ovlivňovat zaměstnance, aby byl jejich přístup k práci dobrý, aby připravovali kvalitní stravu a splňovali všechny hygienické předpisy, tedy dobře plnili své běžné pracovní povinnosti. To potvrdilo i 91% VŠJ.

Otázka č. 15/Z **VŠJ má podporu ředitelství školy. Někdo z ředitelství školy se zúčastňuje některých našich pracovních porad?**

ANO	127	49%
NE	132	51%

Tabulka 34

Otázka č. 16/V **Mám podporu ředitelství školy?**

ANO	79	68%
NE	37	32%

Tabulka 35

Z 259 zaměstnanců odpovědělo 127 (49%), že VŠJ má podporu ředitelství školy a 132 (51%), že podporu nemá. Ze 116 VŠJ potvrdilo podporu ředitelství školy 79 (68%) a 37 (32%) odpovědělo, že podporu nemá.

V roce 2007 položila Alena Strosserová, nutriční terapeut a metodička školních jídelen, ve svém výzkumu otázku: „Jaké vztahy má vedoucí jídelny s vedením školy?“ 50% respondentů uvedlo výborné vztahy, ostatní odpovědi zahrnovaly korektní vztahy (42%), horší 5% a nevyhovující 0,5%.⁶⁸ Po téměř 5 letech se zdá, že se situace nezměnila. Zaměstnanci odpověděli z 51%, že VŠJ nemá podporu ředitelství školy (tím je v jejich očích ředitel školy, ekonom, hlavní účetní apod.), ani se neúčastní jejich porad. 32% VŠJ odpovědělo, že nemají podporu ředitelství. Ředitel/ka školy je vrcholový manažer organizace a nedostatek komunikace bude hlavním důvodem výsledku odpovědí. Pro zlepšení může udělat hodně i VŠJ, tedy komunikovat zdola nahoru. Měl by si položit otázku, kolik toho ředitel/ka o chodu jídelny ví? Jakou má představu o obsahu jejich manažerských funkcí? Zve VŠJ na pracovní porady zaměstnanců školní jídelny? Intenzivnější komunikací může dojít k výměně názorů a následně k pochopení a porozumění.

⁶⁸ Učitelské noviny č. 11/2007. STROSSEROVÁ, A. Postavení vedoucí školní jídelny a školního stravování obecně v současné společnosti. *Učitelské noviny*, 2007, č. 11.

Otázka č. 16/Z **VŠJ považuje vytváření dobrých vztahů v celém týmu za důležitější než aktuální pracovní problém?**

ANO	139	54%
NE	120	46%

Tabulka 36

Otázka č. 17/V **Považuji vytváření dobrých vztahů v celém týmu za důležitější než aktuální pracovní problém?**

ANO	82	71%
NE	34	29%

Tabulka 37

Z 259 zaměstnanců školních jídelen odpovědělo 139 (54%), že VŠJ považuje vytváření dobrých vztahů za důležitější než aktuální pracovní problém, a ze 116 VŠJ jich takto odpovědělo 82 (71%). Opačně odpovědělo 120 (46%) zaměstnanců a 34 (29%) VŠJ. Odpovědi podle identifikátorů byly vyrovnané. Nejvíce prostoru pro vytváření dobrých vztahů potvrdilo 85% VŠJ s právní subjektivitou. Ve školních jídelnách chybí pořádání společných mimopracovních aktivit, kde se nejlépe formují dobré vztahy. Lze ovšem považovat za celospolečenský jev, že lidé se spolu méně kontaktují nad rámec pracovních povinností.

Otázka č. 24/Z **VŠJ dokáže vytvořit dobrý vztah s každým členem našeho pracovního týmu?**

ANO	150	58%
NE	109	42%

Tabulka 38

Otázka č. 25/V **Dokážu vytvořit dobrý vztah s každým členem našeho pracovního týmu?**

ANO	88	76%
NE	28	24%

Tabulka 39

Odpovědi dopadly téměř stejně jako na otázku vytváření dobrých vztahů v týmu. V odpovědích uvádí 42% zaměstnanců, že VŠJ nedokáže vytvořit s každým dobrý vztah. Odpovědi VŠJ jsou pozitivnější. Negativně odpovědělo 28 (24%) VŠJ. Již z předcházejícího hodnocení vyplývá, že VŠJ by měl věnovat více času kontaktu se zaměstnanci tváří v tvář, umět naslouchat, vytvořit prostor pro komunikaci s jednotlivcem. Nejvíce kladných odpovědí bylo u ŠJ nad 7 zaměstnanců (61%) a u zaměstnanců s maturitou (83%). Potvrzuje to nutnost osobního kontaktu, což v případě těchto zaměstnanců je splněno, jelikož ve ŠJ mají maturitu účetní, skladní, vedoucí kuchařky, se kterými má VŠJ užší kontakt v rámci pracovní provázanosti než s ostatnímu zaměstnanci.

Otázka č. 17/Z VŠJ je námi považována (považován) za osobu, která jen rýpe a sekýruje, aby se sama (sám) udělal (-a) dobrým lídrem v očích nadřízených a proto vedoucí (vedoucímu) klademe jistý odpor nebo jí (mu) projevujeme nedůvěru?

ANO	42	16%
NE	217	84%

Tabulka 40

Z 259 respondentů odpovědělo 217 (84%), že VŠJ je dobrým lídrem. 42 (16%) respondentů odpovědělo, že VŠJ považují za osobu, která rýpe a zviditelňuje se, aby v očích nadřízených vypadal dobře. Proto mu kladou odpor. Celkově z odpovědí vyplývá, že zaměstnanci VŠJ projevují důvěru.

Otázka č. 18/V Hodně často musím věci podřízeným přikazovat?

ANO	26	22%
NE	90	78%

Tabulka 41

Na otázku odpovědělo ze 116 VŠJ 90 (78%), že práci nemusí často přikazovat a 26 (22%) musí často přikazovat. Vypovídající procento kladných odpovědí je nízké vzhledem k tomu, že se zpravidla vždy najde zaměstnanec, kterému se musí něco přikázat, zejména ve větších pracovních týmech.

Otázka č. 18/Z **VŠJ nás nebere jako samozřejmost, vnímá naše pracovní i osobní problémy, zajímá se o nás a chce nám pomoci?**

ANO	200	77%
NE	59	23%

Tabulka 42

Otázka č. 19/V **Neberu vše jako samozřejmost, vnímám pracovní i osobní problémy zaměstnanců?**

ANO	103	89%
NE	13	11%

Tabulka 43

Z 259 zaměstnanců odpovědělo 200 (77%), že VŠJ nebere vše jako samozřejmost a vnímá pracovní i osobní problémy zaměstnanců. Pouze 59 (23%) zaměstnanců si myslí, že tomu tak není. Ze 116 VŠJ odpovědělo 13 (11%), že berou vše jako samozřejmost a nevnímají pracovní a osobní problémy. Kladně odpovědělo 89% zaměstnanců ze ŠJ se 4-7 zaměstnanci, tedy u těch, kde tráví nejvíce času VŠJ při vaření a výdeji, jak vyplývá z otázky 7/Z.

Otázka č. 19/Z **VŠJ u nás rozpozná otrávenost, nespokojenost, zmatenost nebo váhavost a dovede na to včas a dobře reagovat – např. si s námi individuálně pohovoří, společně s každým hledá příčinu, poskytne nám přímou pomoc nebo nás navede na řešení apod.?**

ANO	180	69%
NE	79	31%

Tabulka 44

Otázka č. 20/V **Rozpoznám otrávenost, nespokojenost, zmatenost nebo váhavost a dovedu na to včas a dobře reagovat – např. si s kuchařkami individuálně pohovořím, společně s každým hledám příčinu, poskytnu jim přímou pomoc, řešení apod.?**

ANO	101	87%
NE	15	13%

Tabulka 45

Otázka č. 20/Z **VŠJ nám dokáže naslouchat, bere vše vážně, ptá se nás na detaily, aby všemu lépe porozuměl (-a), snaží se do nás vcítit, když nám naslouchá, umožní druhému dostat ze sebe, co ho tíží?**

ANO	183	71%
NE	76	29%

Tabulka 46

Otázka č. 21/V **Dokážu naslouchat, beru vše vážně, ptám se na detaily, abych všemu lépe porozuměla (porozuměl), snažím se vcítit, naslouchám, umožním druhému dostat ze sebe co ho tíží?**

ANO	100	86%
NE	16	14%

Tabulka 47

Na tyto čtyři otázky 19/Z – 21/V, zda VŠJ rozpozná otrávenost, nespokojenost, hovoří s každým, dokáže naslouchat, umí se vcítit, odpovědělo z 259 zaměstnanců 180 - 183 (průměrně 70%) zaměstnanců a 87% VŠJ, že se to VŠJ daří. 76 - 79 (průměrně 30%), že se mu to nedaří. Otázky 19/Z – 21/V se týkaly komunikačních dovedností, jejichž základem je naslouchání a kladení otázek, protože jedině podle toho může vedoucí poznat názor zaměstnanců, co je tíží, a naopak, s čím jsou spokojeni, jaké mají problémy, co potřebují, což potvrdilo nejvíce zaměstnanců s maturitou (84%) a u VŠJ nad 5 let ve funkci (73%). Každý člen pracovního týmu je jiný, i na to musí brát ohledy. Aby se VŠJ zaměstnanci otevřeli, musí sám být asertivní, mít respekt, nadhled a nestrannost. Pro porozumění druhých je důležitá empatie, tedy schopnost vcítit se. Někdo má tyto schopnosti vrozené, ale je možné se je i naučit.

Otázka č. 21/Z **VŠJ má příjemnou, jasnou, zřetelnou mluvu, kterou dokáže přesně vyjádřit podstatu děje, o který právě jde?**

ANO	209	81%
NE	50	19%

Tabulka 48

Otázka č. 22/V **Mám jasnou, zřetelnou mluvu, kterou dokážu vyjádřit přesně podstatu děje, o který právě jde?**

ANO	98	84%
NE	18	16%

Tabulka 49

Narozdíl od většiny odpovědí, odpovídaly na tuto otázku obě skupiny respondentů téměř shodně. Tedy přes 80% odpovědělo, že VŠJ má jasnou, zřetelnou mluvu a dokáže se přesně vyjádřit. Pokud jde o hodnocení zaměstnanců, jestli se VŠJ umí vyjádřit a přesně formulovat, je kladné procento odpovědí vysoké. Stejně jako u otázky 12/Z, zda dokáže ovlivňovat zaměstnance. Rozdíl s vyšším procentem záporných odpovědí je u odpovědí na otázky 6/Z, jestli dokáže zaujmout, a 9/Z o poskytnutí prostoru pro diskuzi. Ze shrnutí vyplývá, že se VŠJ umí vyjádřit a přesně formulovat, ale chybí krok k tomu, aby myšlenkami a plány zaujal.

Otázka č. 22/Z **VŠJ dokáže při pořádání pracovních schůzek a mítinků zaujmout, udržet pozornost a vyvolat zájem účastníků zapojit se aktivně do diskuse, pokud je k tématu otevřena?**

ANO	205	79%
NE	54	21%

Tabulka 50

Otázka č. 23/V **Dokážu při pořádání pracovních schůzek a mítinků zaujmout, udržet pozornost a vyvolat zájem účastníků a zapojit je aktivně do diskuse?**

ANO	94	81%
NE	22	19%

Tabulka 51

Na otázku odpověděly obě skupiny respondentů téměř totožně. 205 (79%) zaměstnanců a 94 (81%) VŠJ uvádí, že při pořádání pracovních porad VŠJ dokáže zaujmout a vyvolat zájem a zapojení do diskuse. Z výsledků je zřejmé, že se VŠJ daří pracovní schůzky vést úspěšně.

Otázka č. 23/Z VŠJ dokáže přednést své vize a plány a připravit cesty k jejich naplnění, že už to, samo o sobě, zaujme většinu z nás, a tím nás získá k aktivnímu zapojení?

ANO	155	60%
NE	104	40%

Tabulka 52

Otázka č. 24/V Dokážu přednést své vize a plány a připravit cesty k jejich naplnění, že už to, samo o sobě, zaujme většinu a tím je získám k aktivnímu zapojení?

ANO	89	77%
NE	27	23%

Tabulka 53

Přednést vize a plány a získat většinu k zapojení potvrdilo 155 (60%) zaměstnanců a 89 (77%) VŠJ. Negativní odpověď označilo 104 (40%) zaměstnanců a 27 (23%) VŠJ. Každá organizace včetně ŠJ má mít své cíle a vize k naplánování stavu do budoucnosti jídelny, přičemž tyto vize a plány by měli znát i zaměstnanci. Pokud se na jejich přípravě podílí i zaměstnanci, vyvolá to v nich zájem a pocit sounáležitosti se školní jídelnou. VŠJ by je měl proto umět zaměstnancům srozumitelně vysvětlit. Nejvíce negativních odpovědí (52%) bylo u ŠJ do 3 zaměstnanců, 57% u vedoucích ve funkci do 2 let a 60% u zaměstnanců se základním vzděláním. Z propojení vyhodnocení odpovědí 22/Z a 23/Z je patrné, že VŠJ umí vyvolat zájem a udržet pozornost, ale méně dokáže získat ostatní k aktivnímu zapojení. Odpovědi VŠJ na obě otázky jsou vyrovnané.

Otázka č. 25/Z **VŠJ umí při řízení svých lidí zvládnout i takové jednotlivce, kteří by sami chtěli řídit vedoucí (vedoucího) školní jídelny?**

ANO	229	88%
NE	30	12%

Tabulka 54

Otázka č. 26/V **Umím při řízení svých lidí zvládnout i takové jednotlivce, kteří by chtěli řídit školní jídelny?**

ANO	101	87%
NE	15	13%

Tabulka 55

Na otázku, zda VŠJ umí zvládnout jednotlivce, kteří by ho chtěli řídit, odpovědělo 229 (88%) zaměstnanců a 101 (87%) VŠJ, že takové jednotlivce při řízení umí zvládnout. Pouze 30 (12%) zaměstnanců a 15 (13%) VŠJ odpovědělo negativně, tedy že je zvládnout neumí. VŠJ se problémové jednotlivce daří zvládat.

Otázka č.28/Z **VŠJ provádí osobní rozhovory s těmi členy týmu, kteří nemají dostatečné pracovní výsledky, než vznikne větší problém?**

ANO	136	53%
NE	123	47%

Tabulka 56

Otázka č.29/V **Provádím osobní rozhovory s těmi členy týmu, kteří nemají dostatečné pracovní výsledky, než vznikne větší problém?**

ANO	86	74%
NE	30	26%

Tabulka 57

Důležité je přesně určit již existující problém, nebo problém, který by se mohl vyskytnout. 123 (43%) zaměstnanců ovšem uvádí, že VŠJ neprovádí rozhovory, aby případnému problému předešel. Rozdílně to vidí VŠJ. 30 (26%) VŠJ si myslí, že problému předcházejí osobním rozhovorem. Je zde patrná souvislost s otázkami ohledně

vztahů mezi jednotlivci i zaměstnanci ŠJ. Možná by nastavení osobních pohovorů celkově vztahy mezi VŠJ a zaměstnanci vylepšilo.

Otázka č. 29/Z VŠJ problémové chování některých jedinců našeho týmu jednoduše ignoruje s tím, že problém se vyřeší sám s postupem času – nechce si dělat problémy?

ANO	97	37%
NE	162	63%

Tabulka 58

Z 259 zaměstnanců si 97 (37%) myslí, že VŠJ problémové chování ignoruje. Podrobnějším rozbohem 97 odpovědí dle dosaženého stupně vzdělání odpovídali zaměstnanci takto: z 38 s maturitou odpovědělo 8 (21%), z 180 s výučním listem 74 (41%) a z 41 se základním vzděláním 15 (27%), že VŠJ problémové chování ignoruje. Jsou to tedy převážně zaměstnanci s výučním listem, kteří si myslí, že VŠJ problémové chování ignoruje. Nejvíce odpovědí, že VŠJ problémy řeší, bylo u jídelen se 4-7 zaměstnanci, a to 67%, tedy u skupiny, kde je již z jiných odpovědí značná provázanost zaměstnanců s VŠJ.

Otázka č. 30/V Problémové chování některých jedinců našeho týmu jednoduše ignorují s tím, že problém se vyřeší sám s postupem času – nechci si dělat problémy?

ANO	11	9%
NE	105	91%

Tabulka 59

Z řad VŠJ odpovědělo jen 11 (9%), že problémové chování ignorují, a 105 (91%) z nich problémové chování řeší.

V obou otázkách dochází k rozporu názorů mezi zaměstnanci a vedoucím školní jídelny. Je nepochybné, že žádný vedoucí se nevyhne řešení nepříjemností na pracovišti. Ty se mohou týkat jak vztahů mezi zaměstnanci, tak jejich chování či pracovního výkonu. Pokud dojde k porušení pracovní náplně nebo disciplíny, je potřeba přistoupit k ukázkování. V případě problému je potřeba využívat komunikace se zaměstnancem, pokládat mu otevřené otázky, pokusit se zjistit důvod problémů. Například u nového zaměstnance by mohlo dojít k nedostatečnému pochopení pracovních pravidel a norem.

Rovněž je vhodné na problematického pracovníka případně delegovat nějakou práci a následně se zabývat výsledky jeho práce. Nedělat ukvapené závěry, přistupovat k zaměstnanci bez úsudků, ale ani věc nenechat tzv. „vyšumět“.

Otázka 30/Z VŠJ před tím, než se pustí do prosazování/zavádění nějakých radikálních změn, nejprve projedná s každým jedincem obsah změny a její prospěšnost pro práci školní jídelny?

ANO	160	62%
NE	99	38%

Tabulka 60

Otázka 31/V Před tím, než se pustím do prosazování/zavádění nějakých radikálních změn, nejprve projednám s každým jedincem obsah změny a její prospěšnost pro práci školní jídelny.

ANO	80	69%
NE	36	31%

Tabulka 61

Na otázku z 259 zaměstnanců odpovědělo 160 (62%), že VŠJ před prováděním radikálnějších změn s každým tuto změnu projedná. Opak uvedlo 99 (38%) zaměstnanců. Podrobnějším rozborem odpovědí bylo zjištěno, že nejvíce projednávají změny VŠJ ve funkci nad 5let (65%). Z počtu 116 VŠJ jich 36 (31%) odpovědělo, že změny se zaměstnanci neprojednávají, a 80 (69%), že změny projednávají.

Otázka č. 31/Z VŠJ projednává tyto změny vždy tak, aby abychom měli možnost ovlivnit rozhodování a měli možnost uplatnit své zájmy a potřeby?

ANO	134	52%
NE	125	48%

Tabulka 62

Otázka č. 32/V Projednávám tyto změny vždy tak, aby všichni měli možnost ovlivnit rozhodování a měli možnost uplatnit své zájmy a potřeby?

ANO	71	61%
NE	45	39%

Tabulka 63

V této otázce, týkající se možnosti ovlivnit rozhodnutí o změně a uplatnit své potřeby, odpovědělo 125 (48%) zaměstnanců, že změny ovlivnit nemůžou, přičemž 45 (39%) VŠJ to v podstatě potvrdilo. Při podrobnějším porovnání odpovědí podle počtu let VŠJ ve funkci, odpovědělo ze 125 zaměstnanců, že nemůžou ovlivňovat změny takto: u VŠJ do 2 let ve funkci 21 (60%), 2-5 let to bylo 18 (60%) a nad 5 let 86 (48%) zaměstnanců. Naopak, že změny můžou ovlivňovat, odpovědělo 134 (52%) zaměstnanců a 71 (61%) VŠJ. Na VŠJ i na ředitele je kladena velká zodpovědnost nejen ze strany kontrolních orgánů, ale také ve snaze udržet všechny zaměstnance jídelny v pracovním poměru, tedy neustálý „boj“ o každého strážníka. Své zájmy a potřeby můžou zaměstnanci uplatňovat v případě prospěchu ŠJ jako celku. Z podrobnějšího rozdělení odpovědí podle počtu zaměstnanců jídelny, což vypovídá i o velikosti zařízení, odpovědělo 66% zaměstnanců ze školní jídelny do 3 zaměstnanců, že svými názory nemůžou ovlivňovat rozhodnutí VŠJ. U jídelen se 4-7 zaměstnanci 30%, a u jídelen nad 7 zaměstnanců 37% nemůže ovlivňovat. Lze předpokládat, že v malých jídelnách, kde je VŠJ jen na částečný úvazek a někdy nedochází do zařízení každý den, rozhoduje VŠJ operativně, podle potřeby a svého uvážení, tedy nedává prostor ostatním zaměstnancům.

Otázka č. 32/Z VŠJ získává individuální podporu tak, že změnu jen neoznámí. Vysvětlí každému z nás zvlášť podstatu, probere možnosti našeho individuálního zapojení?

ANO	152	59%
NE	107	41%

Tabulka 64

Otázka č. 33/V Získávám individuální podporu tak, že změnu jen neoznámím. Vysvětlím každému zvlášť podstatu, proberu možnosti jejich individuálního zapojení?

ANO	75	65%
NE	41	35%

Tabulka 65

Pokud jde o individuální podporu a zapojení, tak negativně odpovědělo 107 (41%) zaměstnanců a 41 (35%) VŠJ. Při porovnání odpovědí podle počtu let VŠJ ve funkci

odpovědělo ze 107 zaměstnanců, že VŠJ změnu jen oznámí a neprojednává takto: do 2 let ve funkci odpovědělo 21 (60%), 2-5 let to bylo 18 (40%) a nad 5 let 68 (39%). Naopak, že změny můžou ovlivňovat odpovědělo 152 (59%) zaměstnanců a 75 (65%) VŠJ.

Z vyhodnocených otázek 30/Z – 33/V bylo vysoké procento záporných odpovědí. Otázky směřovaly do oblasti provádění změn, jejich prezentaci, individuálnímu vysvětlení příčin a důvodů změn, vyjádření zaměstnanců ke změnám a ovlivňování. Manažer by měl předem zaměstnancům vysvětlit změny, jejich důvody a přínosy nejen pro organizaci, ale i pro ně samotné. Měl by se o pochopení vysvětlení změn přesvědčit zpětnou vazbou, pokládáním otázek, jestli vše správně pochopili, dát prostor pro jejich názor. U podrobnějšího vyhodnocení vedoucích školních jídelen do 2 let ve funkci, odpovědělo ve třech otázkách průměrně 57% zaměstnanců, že tomu tak není. Lze to přičíst vytvořenými vazbami mezi zaměstnanci a vedoucím školní jídelny. Mnohdy si vedoucí ani neuvědomuje důležitost komunikace se zaměstnanci, kteří jsou na pracovišti déle než on, znají tedy i případná úskalí, možnosti zařízení i své vlastní možnosti.

Otázka 33/Z VŠJ při zavádění změn sama ochotně přiloží ruku k dílu a proto jí (ho) vždy ochotně podpoříme?

ANO	152	59%
NE	107	41%

Tabulka 66

Podporu VŠJ i to, že on sám přiloží ruku k dílu, potvrdilo 152 (59%) zaměstnanců. 107 (41%) uvedlo opak. Ve většině případů mají VŠJ vzdělání v oboru gastronomie a výživy a jsou tedy odborníky ve svém oboru. Můžou jít svým zaměstnancům příkladem při zavádění novinek a změn. Někteří zaměstnanci v tom vidí práci navíc, proto se vyskytly i negativní odpovědi. Je na VŠJ tyto zaměstnance motivovat a nadchnout. Nejvíce kladných odpovědí - 30 (75%) bylo u zaměstnanců se 4-7 zaměstnanci ve ŠJ. Nejvíce se to tedy daří v jídelnách s menším počtem zaměstnanců, nikoliv tam, kde VŠJ není zaměstnán na plný pracovní úvazek, což jsou jídelny do 3 zaměstnanců.

Otázka č. 34 /V **Jednám trpělivěji s těmi, jejichž pracovní výkonnost je nad normu, a méně šetrně s těmi, kteří jsou jen průměrní?**

ANO	43	37%
NE	73	63%

Tabulka 67

Vedoucí školní jídelny by měl přistupovat ke všem zaměstnancům stejně, nicméně 43 (37%) z nich odpovědělo, že jedná trpělivěji s výkonnějšími zaměstnanci. 73 (63%) uvedlo opak. K vyvážení všech pracovníků by mohla posloužit zpětná vazba, která pomůže zaměstnanci dozvědět se, kde jsou jeho slabé stránky, ale naopak i to, co se zaměstnanci podařilo, motivovat ho pochvalou k lepším pracovním výkonům.

Otázka č. 35/V **Máte nějaké vzdělání (kurz, školení, vysoká škola atd.) v oblasti managementu (řízení lidí)?**

ANO	45	39%
NE	71	61%

Tabulka 68

Ze 116 VŠJ odpovědělo na otázku, zda mají nějaké vzdělání v oblasti managementu 45 (39%), že nějaké vzdělání mají, ovšem 73 (61%) odpovědělo negativně, tedy nemají kurz, školení ani vysokou školu v oblasti managementu.

Každý manažer by měl realizovat osobní rozvoj, a to nejen získáváním zkušeností, ale také vzděláváním. Jako podporu k rozeslaným e-mailům jsem uskutečnila 40 telefonních hovorů náhodně vybraných jídelen, abych se ujistila o srozumitelnosti průvodního dopisu a pokynů k vyplnění dotazníků s položením otázky: „*Měla byste zájem o školení, seminář nebo studium, kde se dozvíte o managementu školní jídelny, jak se domluvit se zaměstnanci, jak s nimi komunikovat apod.?*“ Na otázku položenou při telefonátu odpovědělo 35 VŠJ, že by o školení, seminář nebo studium měly zájem. 3 VŠJ odpověděli, že mají předdůchodový věk a o vzdělávání již zájem nemají. 2 VŠJ odpověděli, že jim to je jedno.

Podle § 230 odst. 2 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce *je zaměstnanec povinen prohlubovat si svoji kvalifikaci k výkonu sjednané práce. Zaměstnavatel je oprávněn uložit zaměstnanci účast na školení a studiu, nebo jiných formách přípravy*

k prohloubení jeho kvalifikace, popřípadě na zaměstnanci požadovat, aby prohlubování kvalifikace absolvoval i u jiné právnické nebo fyzické osoby. Prohlubováním kvalifikace se podle § 230 odst. 1 zákoníku práce rozumí její průběžné doplňování, kterým se nemění její podstata, a které umožňuje zaměstnanci výkon sjednané práce; za prohlubování kvalifikace se považuje též její udržování a obnovování.

Opora v zákoně tedy existuje, jelikož jde o formu průběžného doplňování kvalifikace zaměstnance, kterým se nemění výkon sjednané práce. Jinak tomu je u jídelen s právní subjektivitou. Zde je studium v souladu s potřebou zaměstnavatele. Ředitelé školních jídelen tedy mají nárok na zvyšování kvalifikace, kterým se podle § 231 odst. 1 zákoníku práce rozumí *změna hodnoty kvalifikace; zvýšením kvalifikace je též její získání nebo rozšíření.*

Při celkovém vyhodnocení výzkumných otázek se VŠJ komunikace daří průměrně. Mají většinou zřetelnou mluvu, umí vyjádřit podstatu děje, udrží pozornost zaměstnanců, kteří se aktivně zapojí do diskuze. Dokáží ovlivňovat zaměstnance tak, aby dobře plnili běžné pracovní povinnosti. Větší pozornost by měli věnovat přednesení vize a plánů, aby se zaměstnanci aktivně zapojili. Měli by jim poskytnout více prostoru pro diskuzi, provádět osobní pohovory, více projednávat změny a získávat individuální podporu. Umět ocenit a odměnit a dokázat přiznat vlastní chybu.

Na závěr dotazníkového šetření bych výsledky shrnula do několika bodů s doporučením pro vedoucí školních jídelen:

- umět si přiznat chybu
- vést, inspirovat a zaujmout
- důvěřovat zaměstnancům a delegovat na ně pravomoci i práci
- více komunikovat změny, dobře je vysvětlit, nechat vyjádřit zaměstnance
- otevřená diskuze všemi směry
- najít cestu jak motivovat zaměstnance
- ocenit, pochválit
- otevřít prostor pro vzájemnou komunikaci, předávání informací
- řešit i nepopulární opatření
- naslouchat, porozumět, otevřít se
- vnímat zaměstnance jako jedince i s jeho osobními problémy

- vytvářet pozitivní atmosféru
- prohlubovat a doplňovat svoje vzdělání.

Závěr

Na počátku zadání své bakalářské práce jsem si položila otázku, jak se daří vedoucí školní jídelny komunikace se zaměstnanci? Rozumí zaměstnanci dobře tomu, co jim říká, chápou nařízení, úkoly a změny? Pracuji jako vedoucí školní jídelny 20 let. Naše školní jídelna má 16 zaměstnanců a 80% z nich pracuje ve školní jídelně stejně dlouho jako já. Jsem si vědoma toho, že školní jídelna by nemohla bez zaměstnanců existovat, je proto potřeba svým spolupracovníkům porozumět a věřit. Vedoucí pracovník nemůže vše nechat na sobě, musí umět práci delegovat. Důležitou součástí komunikace je zpětná vazba, kterou by měl manažer poskytovat svým zaměstnancům, ale zároveň by se měl odhodlat nechat ji od svých zaměstnanců poskytnout sobě.

Ve své práci jsem položila 30 stejných otázek vedoucím (ředitelům) školních jídelen a zaměstnancům. Ptala jsem se jich, jak si myslí, že se jim komunikace se zaměstnanci daří, a zaměstnanců, jak komunikaci ze strany vedoucích vnímají a jak ji rozumí.

U některých otázek došlo k rozdílnosti názorů na komunikaci v odpovědích mezi vedoucími školních jídelen a zaměstnanci, což by mohlo být vnímáno jako varovný signál, který by mohl posloužit jako zamyšlení pro vedoucí (ředitele) školních jídelen k hledání cesty pro zlepšení komunikace. A to nejen směrem dolů k zaměstnancům, ale i směrem nahoru k ředitelům škol nebo školských zařízení u jídelen, které jsou součástí školy, tedy „*obousměrnou komunikací dosahovat uspokojivých výsledků.*“⁶⁹

Největší rozdíl byl v odpovědích na otázky přiznání vlastní chyby, spravedlivého hodnocení a vytváření pozitivní atmosféry. V odpovědích na otázky o trávení času při práci, možnosti ovlivňování rozhodnutí, poskytování individuální podpory, poskytování důvěry a podpory ředitelství školy panovala kritická shoda. Došlo i k pozitivní shodě o schopnosti ovlivňovat zaměstnance ke kvalitě a pořádku, projevu důvěry a vyjádření podstaty děje.

Z výsledků dotazníků rovněž vyplynulo, že 61% vedoucích (ředitelů) školních jídelen nemá žádné vzdělání v oboru, který by byl koncipován tak, aby nabídl odbornou úroveň vzdělání v oblasti managementu. To by bylo zcela jistě rovněž přínosem

⁶⁹ ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera*. 1. vyd. Computer Press, 2008, s. 11.

pro zlepšení stavu komunikace ve školních jídelnách. V každém pracovním odvětví je potřeba skloubit odborné znalosti s praktickými zkušenostmi a zdravým rozumem.

Seznam použité literatury

I. Monografie a odborné publikace

1. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 144 s. ISBN 987-80-247-1975-7.
2. ČERNÝ, V. *Řeč těla*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2008. 254 s. ISBN 978-80-251-1658-6.
3. DeVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. 6. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 502 s. ISBN 978-80-247-2018-0.
4. DRUCKER, P. F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2002. 300 s. ISBN 80-7261-066-2.
5. HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. 1. vydání. Brno: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0844-2.
6. KOTLER, P. *Marketing management*. 10. vydání. Praha: Grada publishing, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.
7. LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. 1. vydání. Praha: Grada publishing, 2011. 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
8. McKENNA, J. P.; MAISTER, H. D. *Efektivní leader*. 1. vydání. Praha: Alfa, 2004. 180 s. ISBN 80-86851-12-5.
9. MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 361 s. ISBN 80-247-0650-4.
10. NĚMEČEK, P.; ZICH, R. *Podnikový management I*. 1. vydání. Brno: CERM, 2007. 136 s. ISBN 978-80-214-3511-7.
11. PLAMÍNEK, J. *Komunikace a prezentace*. Praha: Grada publishing, 2008. 176 s. ISBN 978-80-47-2706-6.
12. PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem, praktický atlas managementu*. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 208 s. ISBN 978-80-247-2448-5.
13. PLAŇAVA, I. *Průvodce mezilidskou komunikací*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. 146 s. ISBN 80-247-0858-2001-6.
14. ROLF H. BAY. *Účinné vedení týmů*. Praha: Grada Publishing, 2000. 152 s. ISBN 80-247-9068-8.

15. ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2008. 256 s. IBSN 978-80-251-2316-4.
16. VEBER, J. a kol. *Management : základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. 2. vydání. Praha: Management Press, 2009. 736 s. IBSN 978-7261-200-0.
17. VEBER, J. a kol. *Management : základy, prosperita, globalizace*. 1.vydání. Praha: Management Press, 2003. 704 s. IBSN 978-80-7261-029-5.
18. VODÁČEK, L.;VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2009. 328 s. IBSN 978-80-7261-197-3.
19. VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008. 328 s. IBSN 978-80-247-2614-4.
20. STROSSEROVÁ, A. Postavení vedoucí školní jídelny a školního stravování obecně v současné společnosti. *Učitelské noviny*, 2007, č. 11.

II. Elektronické zdroje

Prunner, P. *Stručná příručka pro řídicí pracovníky, jak jednat se svými podřízenými*. Dostupné na WWW: <www.justice.cz>.

Adresy škol a školských zařízení České republiky. Dostupné na WWW:

<<http://stistko.uiv.cz/registr/vybskolrn.asp>>.

<<http://www.uiv.cz/clanek/445/1803>>

<<http://www.probyznys.cz/management/zakladni-pojmy>>

<http://www.onecore.eu/preview/vasicek/_outputer/objecter/6_img1_b.jpg>

<<http://cs.wikipedia.org>>

Seznam příloh

1. Dotazník pro vedoucí (ředitele) školních jídelen
2. Dotazník pro zaměstnance školních jídelen
3. Průvodní dopis k dotazníkům

Dotazník pro vedoucí (ředitele) školních jídelen

Pokud je odpověď na otázku :

- ANO - číslo otázky zakroužkujte
- NE - číslo otázky přeškrtněte křížkem
- u výběru z možností zakroužkujte správný výběr

1. Kolik je zaměstnanců ve Vaší jídelně.
do 3 4 – 7 nad 7
2. Kolik let jsem ve funkci vedoucí ŠJ.
do 2 2 – 5 nad 5
3. Jaký je stupeň vašeho dosaženého vzdělání.
výuční list maturita vysokoškolské
4. Jaká je právní forma Vaší jídelny.
pod školou s právní subj. samostatná s právní subj. soukromá
5. Dokážu správně posuzovat a správně se rozhodovat při zadávání úkolů mimo běžnou pracovní náplň.
6. Dokážu připustit vlastní chybu.
7. Přicházím s nápady, které každého zaujmou, nejen mě samotnou.
8. Trávím hodně času mezi kuchařkami (při vaření nebo výdeji).
9. Nastavil(-a) jsem systém zaznamenávání a předávání dobrých nápadů do praxe jídelny tak, aby se o nich co nejdříve dozvěděli všichni zaměstnanci.
10. Dbám na to, abychom v pracovním týmu školní jídelny měli prostor pro otevřenou diskusi o všech pracovních záležitostech.
11. Dávám ostatním prostor, aby mohli svými názory ovlivňovat rozhodnutí.
12. Pověřuji ostatní úkoly a činnostmi, které se běžně nevykonávají, dávám tím vyšší důvěru a sama (sám) sobě ušetřím čas na práci přímo v kuchyni, např. pro to, abych si pohovořil (-a) se svými lidmi jen tak při práci, vyslechl (-a) si názory, někomu chvíli pomohl (-a) při manuální práci.
13. Mám v sobě jakési osobní schopnosti správně ostatní ovlivňovat a vyvolávat takový pracovní přístup, který pozitivně ovlivňuje kvalitu celé školní jídelny (kvalita připravované stravy, úroveň výdeje stravy, pořádek, hygienická úroveň atd.)
14. Spravedlivě hodnotím při zpracování podkladů pro výši měsíční mzdy a udělení finančních odměn podle toho, jak kdo „přiloží ruku k dílu“

15. Dokáží ostatní získat bez donucování, aby se v případě naléhavé potřeby ujali práce přesčas.
16. Mám podporu ředitelství školy.
17. Považuji vytváření dobrých vztahů v celém týmu za důležitější než aktuální pracovní problém.
18. Hodně často musím věci podřízeným přikazovat.
19. Neberu vše jako samozřejmost, vnímám pracovní i osobní problémy zaměstnanců.
20. Rozpoznám otrávenost, nespokojenost, zmatenost nebo váhavost a dovedu na to včas a dobře reagovat – např. si s kuchařkami individuálně pohovořím, společně s každým hledám příčinu, poskytnu jim přímou pomoc, řešení apod.
21. Dokážu naslouchat, беру vše vážně, ptám se na detaily, abych všemu lépe porozuměla (porozuměl), snažím se vcítit, naslouchám, umožním druhému dostat ze sebe co ho tíží
22. Mám jasnou, zřetelnou mluvu, kterou dokážu vyjádřit přesně podstatu děje, o který právě jde.
23. Dokážu při pořádání pracovních schůzek a mítinků zaujmout, udržet pozornost a vyvolat zájem účastníků a zapojit je aktivně do diskuse.
24. Dokážu přednést své vize a plány a připravit cesty k jejich naplnění, že už to, samo o sobě, zaujme většinu a tím je získám k aktivnímu zapojení.
25. Dokážu vytvořit dobrý vztah s každým členem našeho pracovního týmu.
26. Umím při řízení svých lidí zvládnout i takové jednotlivce, kteří by chtěli řídit školní jídelny.
27. Dokážu vést, inspirovat a ocenit.
28. Vytvářím v našem pracovním týmu pozitivní atmosféru tím, že se každému dostává ocenění, které si každý zaslouhuje - odměna, pochvala
29. Provádím osobní rozhovory s těmi členy týmu, kteří nemají dostatečné pracovní výsledky, než vznikne větší problém.
30. Problémové chování některých jedinců našeho týmu jednoduše ignoruji s tím, že problém se vyřeší sám s postupem času – nechci si dělat problémy.
31. Před tím, než se pustím do prosazování / zavádění nějakých radikálních změn, nejprve projednám s každým jedincem obsah změny a její prospěšnost pro práci školní jídelny.
32. Projednávám tyto změny vždy tak, aby všichni měli možnost ovlivnit rozhodování a měli možnost uplatnit své zájmy a potřeby.
33. Získávám individuální podporu tak, že změnu jen neoznámím. Vysvětlím každému zvlášť podstatu, proberu možnosti jejich individuálního zapojení.

34. Jednám trpělivěji s těmi, jejichž pracovní výkonnost je nad normu, a méně šetrně s těmi, kteří jsou jen průměrní.
35. Máte nějaké vzdělání (kurz, školení, vysoká škola apod.) v oblasti managementu (řízení lidí).

Dotazník pro zaměstnance školních jídelen

Pokud je odpověď na otázku :

- ANO - číslo otázky zakroužkujte
- NE - číslo otázky přeškrtněte křížkem
- u výběru z možností zakroužkujte správný výběr

1. Kolik je zaměstnanců ve Vaší jídelně.
do 3 4 – 7 nad 7
2. Kolik let je Vaše VŠJ ve funkci vedoucí.
do 2 2 – 5 nad 5
3. Jaký je stupeň vašeho dosaženého vzdělání.
základní výuční list maturita
4. VŠJ nás dokáže správně posuzovat a správně se rozhodovat při zadávání úkolů mimo běžnou pracovní náplň.
5. VŠJ si dokáže připustit vlastní chybu – byla (byl) jsem svědkem, když se to stalo
6. VŠJ přichází mezi nás s nápady, které každého zaujmou, nejen vedoucí (vedoucího) samotnou (samotného).
7. VŠJ tráví hodně času mezi námi (při vaření nebo výdeji).
8. VŠJ nastavila (-l) systém zaznamenávání a předávání dobrých nápadů do praxe jídelny tak, aby se o nich co nejdříve dozvěděli všichni zaměstnanci.
9. VŠJ dbá na to, abychom v pracovním týmu školní jídelny měli prostor pro otevřenou diskusi o všech pracovních záležitostech.
10. VŠJ s námi nám dává prostor, abychom mohli svými názory ovlivňovat její (jeho) rozhodnutí
11. VŠJ nás pověřuje úkoly a činnostmi , které běžně nevykonáváme, dává nám tím vyšší důvěru a sama (sám) sobě ušetří čas na práci přímo „, na place „, například pro to, aby si pohovořila (-l) se svými lidmi jen tak při práci, vyslechla (-l) si názory, někomu chvíli pomohla (-l) při manuální práci.
12. VŠJ má v sobě jakési osobní schopnosti správně nás ovlivňovat a vyvolávat v nás takový pracovní přístup, který pozitivně ovlivňuje kvalitu celé školní jídelny (kvalita připravované stravy, úroveň výdeje stravy, pořádek, hygienická úroveň atd.).
13. VŠJ nás spravedlivě hodnotí při zpracování podkladů pro výši měsíční mzdy a udělení finančních odměn podle toho, jak kdo „přiloží ruku k dílu“.

14. VŠJ nás dokáže získat bez donucování, abychom se v případě naléhavé potřeby ujali práce přesčas.
15. VŠJ má podporu ředitelství školy. Někdo z ředitelství školy se zúčastňuje některých našich pracovních mítinků a ředitelství školy při rozdělování odměn nezapomíná na vedoucí (vedoucího) školní jídelny a ani na nás.
16. VŠJ považuje vytváření dobrých vztahů v celém týmu za důležitější než aktuální pracovní problém.
17. VŠJ je námi považována (považován) za osobu, která jen rýpe a sekýruje, aby se sama (sám) udělala dobrým lídrem v očích nadřízených a proto vedoucí (vedoucímu) klademe jistý odpor nebo jí (mu) projevujeme nedůvěru.
18. VŠJ nás nebere jako samozřejmost, vnímá naše pracovní i osobní problémy, zajímá se o nás a chce nám pomoci.
19. VŠJ u nás rozpozná otrávenost, nespokojenost, zmatenost nebo váhavost a dovede na to včas a dobře reagovat – např. si s námi individuálně pohovoří, společně s každým hledá příčinu, poskytne nám přímou pomoc nebo nás navede na řešení apod.
20. VŠJ nám dokáže naslouchat, bere vše vážně, ptá se nás na detaily, aby všemu lépe porozuměla (porozuměl), snaží se do vás vcítit, když vám naslouchá, umožní druhému dostat ze sebe co ho tíží.
21. VŠJ má příjemnou, jasnou, zřetelnou mluvu, kterou dokáže vyjádřit přesně vyjádřit podstatu děje, o který právě jde.
22. VŠJ dokáže při pořádání pracovních schůzek a mítinků zaujmout, udržet pozornost a vyvolat zájem účastníků zapojit se aktivně do diskuse, pokud je k tématu otevřena.
23. VŠJ dokáže přednést své vize a plány a připravit cesty k jejich naplnění, že už to, samo o sobě, zaujme většinu z nás a tím nás získá k aktivnímu zapojení.
24. VŠJ dokáže vytvořit dobrý vztah s každým členem našeho pracovního týmu.
25. VŠJ umí při řízení svých lidí zvládnout i takové jednotlivce, kteří by sami chtěli řídit vedoucí (vedoucího) školní jídelny.
26. VŠJ nás dokáže vést, inspirovat a ocenit.
27. VŠJ vytváří v našem pracovním týmu pozitivní atmosféru tím, že se každému z nás dostává ocenění, které si každý zaslouhuje.
28. VŠJ provádí osobní rozhovory s těmi členy týmu, kteří nemají dostatečné pracovní výsledky, než vznikne větší problém.
29. VŠJ problémové chování některých jedinců našeho týmu jednoduše ignoruje s tím, že problém se vyřeší sám s postupem času – nechce si dělat problémy.

30. VŠJ před tím, než se pustí do prosazování / zavádění nějakých radikálních změn, nejprve projedná s každým jedincem obsah změny a její prospěšnost pro práci školní jídelny
31. VŠJ projednává tyto změny vždy tak, aby bychom měli možnost ovlivnit rozhodování a měli možnost uplatnit své zájmy a potřeby.
32. VŠJ získává individuální podporu tak, že změnu jen neoznámí. Vysvětlí každému z nás zvlášť podstatu, probere možnosti našeho individuálního zapojení.
33. VŠJ při zavádění změn sama ochotně přiloží ruku k dílu a proto jí (ho) vždy ochotně podpoříme.

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

dovoluji si Vás tímto oslovit a požádat o pomoc a spolupráci.

Pracuji jako vedoucí školní jídelny již 20 let a letos končím bakalářské studium na Pedagogické fakultě Univerzity Karlovy, obor Školský management.

Jako téma své bakalářské práce jsem zvolila „*Manažerské dovednosti v práci vedoucí školní jídelny*“ a součástí této práce bude i průzkum provedený formou dotazníkového šetření. Všichni pracujeme, jak nejlépe umíme, ale většina z nás při vedení svých týmů jedná instinktivně, jelikož na prohlubování naší kvalifikace není dostatek finančních prostředků. Ráda bych svojí prací zmapovala stav a úroveň dovedností vedoucích školních jídelen v oblasti managementu v rámci celé ČR a na základě zjištěných výsledků případně podpořila naše další vzdělávání.

Spolu s tímto průvodním dopisem přikládám **2 dotazníky - jeden je pro Vás a druhý pro Vaše podřízené.**

Dotazník lze vyplnit klasicky v tištěné podobě nebo velmi jednoduše on-line na internetu, a to na níže uvedených adresách. Ať už si vyberete jakoukoli formu, vyplnění Vám nezabere více než 3 minuty. **Výhodou vyplnění dotazníku přes internet** je, že již nemusíte nic nikam posílat, pouze zakliknete Vámi vybranou odpověď na otázku a na konci dotazníku kliknete na políčko „Odeslat“ !

Dotazník pro Vás jako vedoucí školní jídelny naleznete zde:

<https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dEhxeW96YTVrdFcyRG5LZlI5UUMwRXc6MQ>

Dotazník pro Vaše zaměstnance naleznete zde:

<https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dEtIb29WNEZNRkN3ZaVWQtbTJIRkE6MQ>

Prosím, buďte tak laskavá/ý a požádejte Vaše zaměstnance o spolupráci. Na Vás bude rozhodnutí, jakou formu vyplnění zvolíte - zda Vaším podřízeným vytisknete a rozdáte dotazník nebo zda jim předáte internetový odkaz, aby dotazník vyplnili z domova, popřípadě jim umožníte přístup na internet přímo ve vašem zařízení.

Pokud se rozhodnete dotazníky vytisknout, prosím o zaslání vyplněných dotazníků na níže uvedenou adresu. Pro zachování anonymity nechte prosím po vložení vyplněných dotazníků do obálky někoho ze zaměstnanců obálku zalepit.

Případné náklady s tím spojené (tisk, obálka, známka) Vám samozřejmě ráda uhradím převodem peněz na Váš účet. Číslo účtu zašlete na e-mailovou adresu drduskova@volny.cz.

Prosím, abyste si Vy spolu s Vašimi zaměstnanci našli chvílku na vyplnění přiloženého dotazníku, pomůžete mi tak k úspěšnému dokončení mé práce a zejména tím přispějete k analýze, která by mohla sloužit jako podkladové informace pro budoucí postupy, které by vedly ke zlepšení aktuální situace v oblasti managementu ŠJ.

Budu Vám moc vděčná za Vaši ochotu a pomoc při vyplňování!

S přátelským pozdravem
Drahomíra Dušková