

Univerzita Karlova v Praze

Pedagogická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2012

Miloslava Vampolová

Univerzita Karlova v Praze

Pedagogická fakulta

Název bakalářské práce

**Analýza pracovního místa
vedoucí kuchařky v základní škole**

Miloslava Vampolová

Centrum školského managementu

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Irena Lhotková, Ph.D.

Studijní program: Školský management

2012

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „ Analýza pracovního místa vedoucí kuchařky v základní škole“, 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.

V Hradci Králové 10. 4. 2012

Miloslava Vampolová

Poděkování

Chtěla bych touto cestou poděkovat vedoucí práce Mgr. Ireně Lhotkové, Ph.D. za odborné rady, vstřícnost a spolupráci při vypracování mé závěrečné bakalářské práce.

Miloslava Vampolová

NÁZEV:

Analýza pracovního místa vedoucí kuchařky v základní škole

AUTOR:

Miloslava Vampolová

KATEDRA (ÚSTAV)

Centrum školského managementu

VEDOUcí PRÁCE:

Mgr. Irena Lhotková, Ph.D.

ABSTRAKT:

Závěrečná bakalářská práce se zabývá analýzou pracovního místa vedoucí kuchařky. Jejím hlavním cílem je zmapování nezbytných kvalifikačních předpokladů, znalostí a dovedností, a to jak v oblasti odborné, tak manažerské. Prostřednictvím dotazníkového šetření byly získány všechny relevantní informace potřebné k popisu pracovního místa a rovněž ke specifikaci požadavků na tuto pracovní pozici. Prostřednictvím dotazníku bylo rovněž zjištěno, které odborné a manažerské kompetence jsou preferovány při obsazování vedoucí pozice ve školním stravování. Výsledky výzkumného šetření se pak staly podkladem pro vytvoření návodu, jak popsat pracovní místo a pracovní náplň na pozici vedoucí školní jídelny v základní škole. Tento návod je prezentován v závěru práce.

KLÍČOVÁ SLOVA:

Analýza pracovního místa, popis pracovního místa, specifikace požadavků na pracovní místo, kompetence.

TITLE:

Analysis of Head cook's job position at primary school

AUTHOR:

Miloslava Vampolová

DEPARTMENT:

Centrum školského managementu

SUPERVIZOR:

Mgr. Irena Lhotková, Ph.D.

ABSTRACT:

This work deals with analysis of Head cook's job position at primary school. Its aim is to map necessary qualification, knowledge and abilities in the field of professional and management competence. All the relevant information needed to describe the job and to specify demands on this job was gathered through the survey. At the same time the survey showed, which professional and management competence was preferred when filling the head position in school boarding. The results of the survey were used as a source to make an instruction how to describe the primary school head cook's job. This instruction is presented at the end of the work.

KEYWORDS:

Job analysis, job description, specification of job demands, competence

Obsah:

Úvod	7
1. Teoretická část	8
<i>1.1 Analýza pracovního místa</i>	
1.1.1 Vysvětlení pojmu analýza pracovního místa	8
1.1.2 Zdroje informací potřebných pro analýzu pracovního místa	8
1.1.3 Metody získávání informací o pracovních místech	9
1.1.4 Cíl analýzy pracovního místa	10
1.2 Popis pracovního místa	12
1.3 Specifikace požadavků na pracovní místo.	15
1.4 Kompetence	17
1.4.1 Definice kompetence.....	17
1.4.2 Anatomie kompetence.....	18
1.4.3 Druhy kompetencí	20
1.4.4 Identifikování kompetencí.....	21
1.5 Kvalifikační předpoklady.....	23
2 Výzkumná část.....	25
2.1 Cíl práce a definování tvrzení.....	25
2.2 Popis základního a výběrového souboru.....	26
2.3 Metoda výzkumu.....	26
2.4 Výsledky dotazníkového šetření.....	28
2.5 Potvrzení nebo vyvrácení tvrzení	40
2.6 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření.....	40
Závěr	45
Seznam literatury	50
Seznam zkratk	51
Přílohy	52

Úvod

Úspěšnost a konkurenceschopnost každé organizace přímo úměrně závisí na schopnostech, znalostech a kompetencích zaměstnanců, kteří pracovní místo zastávají. Proto je nezbytné u každého pracovního místa znát vše potřebné o pracovní pozici, pracovních podmínkách a požadavcích kladených na zaměstnance. Zpracováním všech těchto informací se zabývá analýza pracovního místa.

Analýza pracovního místa je jednou z nejdůležitějších personálních činností. Vedoucími pracovníky je v podstatě prováděna inventura pracovních úkolů jednotlivých pracovních míst. Konečným zpracováním jsou získány dva výstupy.

První, který se zabývá účelem, pracovními úkoly, pracovními podmínkami, odpovědností za koho a komu a popisuje práci, je nazýván popis pracovního místa. Detailní popis pracovního místa je využíván zejména při získávání a výběru zaměstnanců. Zároveň slouží jako podklad pro zpracování profesního profilu pracovníka, jeho adaptaci v organizaci, další vzdělání a rozvoj a v neposlední řadě také k hodnocení jeho pracovního výkonu.

Druhým výstupem je specifikace požadavků pracovního místa na pracovníka. Je zaměřena na požadavky kladené pracovním místem, tedy jaká kvalifikace, jaké konkrétní znalosti a dovednosti jsou od zaměstnance očekávány. Specifikace požadavků pracovního místa vychází z popisu pracovního místa.

Tato závěrečná bakalářská práce si klade za cíl vytvořit přesnou analýzu pracovního místa vedoucí kuchařky v základní škole, neboť dosavadní zpracování tohoto tématu poskytují pouze obecnou charakteristiku a dostatečně nevystihují vykonávané úkoly. Na základě zjištěných informací (například potřebného vzdělání, požadovaných odpracovaných let v oboru a nezbytných pracovních kompetencí) bude vytvořen návod na popis pracovního místa vedoucí kuchařky v základní škole a vzor pracovní náplně na tuto pracovní pozici.

Celá práce je členěna do dvou hlavních částí. První tvoří teoretická část. Na základě odborné literatury vysvětluje základní pojmy, uvádí zdroje informací pro analýzu pracovního místa, metody získávání informací a charakterizuje její cíle.

Druhá část se zabývá výzkumnou činností. Popisuje cíle, tvrzení, metodu zpracování výzkumných dat, výsledky empirického šetření a v závěru poskytuje návod na popis pracovního místa a vzor pracovní náplně vedoucí kuchařky v základní škole.

1. Teoretická část

1.1 Analýza pracovního místa

Analýza pracovního místa je důležitou personální činností. Poskytuje podklady pro vypracování popisu a specifikace pracovního místa a má klíčový význam pro vytváření pracovních míst v organizaci. Navazuje na další personální činnosti a značně ovlivňuje úspěšnost personální práce v podniku.

1.1.1 Vysvětlení pojmu analýza pracovního místa

V odborné literatuře se vysvětlením slovního spojení analýza pracovního místa zabývá mnoho autorů.

Ve Slovníku pojmů k řízení lidských zdrojů definuje Dvořáková (1, s. 3) analýzu pracovního místa takto: „Analýza pracovního místa systematicky zkoumá obsah práce, pracovní podmínky a stanoví požadavky, které pracovní místo klade na pracovníka“.

Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Při analýze pracovních míst jde tedy o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává a o dalších souvislostech pracovních míst, uvádí Koubek (2, s. 72)

Armstrong (3, s. 301) popisuje analýzu pracovního místa jako proces sběru, analýzy a uspořádání informací o obsahu práce na pracovním místě s cílem vytvořit základ pro popis pracovního místa a podklady pro získávání a vzdělávání pracovníků, pro hodnocení práce a řízení pracovního výkonu. Analýza pracovního místa se soustřeďuje na to, co se očekává, že držitel pracovního místa bude dělat.

1.1.2 Zdroje informací potřebných pro analýzu pracovních míst

Držitel pracovního místa bývá nejčastějším zdrojem informací. Má nejpřesnější a nejpodrobnější znalosti o vykonávané práci. Jeho informace však mohou být zkreslené z důvodu obavy o zaměstnání, přidání úkolů nebo ze zpevnění norem. Nejvhodnějším zdrojem informací může být odcházející pracovník. Nemívá osobní zájem na zkreslování informací.

Bezprostřední nadřízený je též vhodným zdrojem informací. Hlavně v menších firmách, kde majitel nebo vedoucí pracovník má uspokojivý přehled o povaze pracovního místa. Jejich nevýhoda spočívá v menší znalosti detailů zkoumaného pracovního místa. Proto se i oni mohou v některých případech dopouštět subjektivních zkreslení. Podobně jako bezprostředně nadřízený může poskytovat informace o pracovním místě i pracovník na stejné nebo podobné pracovní pozici.

Pozorovatel může být zprostředkovatelem informací od držitele pracovního místa. Zkušený pozorovatel zjistí mnoho užitečných informací, ale přítomnost pozorovatele na pracovišti může vést pracovníka ke snaze dělat pracovní úkony jinak. Záleží na tom, jak pracovník vidí účel analýzy.

Odborník nebo specialista na analýzu pracovních míst, který má dostatečnou kvalifikaci pro práci požadovanou pracovním místem, vyhovuje v menší míře jako zdroj informací. Lépe je získat informace o pracovním místě od nezávislých odborníků na danou práci. Například od pracovníka na stejné pracovní pozici v jiné organizaci.

Písemné materiály například původní popisy a specifikace pracovních míst, pracovní deníky apod. mohou sloužit jako dodatek informací.

Je ještě několik možností (spolupracovníci, podřízení) jak získat potřebné informace. Mohou být však pouze doplňkovým zdrojem a přispět tak k úplnosti obrazu.

Při odborně zpracované analýze pracovního místa je žádoucí použít více zdrojů informací, píše Koubek (4, s. 46). Zpracováním získaných zpráv od držitele pracovního místa, jeho přímého nadřízeného a z původních popisů se vytvoří výstižnější popis pracovního místa, než když je k popisu používán pouze jeden zdroj informací.

1.1.3 Metody získávání informací o pracovních místech

Při výběru metody získávání informací o pracovních místech je třeba vzít v úvahu účel, efektivnost, stupeň odbornosti, dosažitelnost zdrojů a časovou náročnost vybrané metody, ke kterému bude použita. V této práci jsou blíže popsány čtyři nejčastěji používané metody výběru a jsou zde rovněž uvedeny jejich výhody a nevýhody.

- Rozhovor s pracovníkem na dané pracovní pozici je základní metodou analýzy. Umožňuje vysoký stupeň flexibility, možnost okamžité reakce na nečekané aspekty týkající se požadavků pracovní pozice a usnadňuje porovnání informací od různých pracovníků. Efektivita se zvyšuje dobře připravenými otázkami. Výsledky je vhodné ověřit rozhovorem s nadřízenými pracovníky.
- Pozorování je nejpřesnější metodou analyzování obsahu práce. Spočívá v pozorování pracovníka při práci, zaznamenávání jeho činností a kolik času mu která činnost zabere. Metoda je časově náročná a nezaznamenávají se úkoly, které zaměstnanec vykonává jen občas.
- Dotazníky, kontrolní seznamy a soupisy poskytují informace rychle a levně. Jsou vhodné pro analýzu velkého počtu pracovních míst. Než se uskuteční dotazníkové šetření v plném rozsahu, doporučuje se pilotní ověření. Vyplněné dotazníky držitelé pracovních míst mohou ověřovat manažeři nebo vedoucí týmu. Časová náročnost spočívá v sestavení a ověření dotazníku.
- Popis prováděný pracovníkem je nejrychlejší a nejehospodárnější formou metod. Nevýhodou je, že lidé mají omezenou schopnost popsat svou vlastní práci. Proto je nezbytné poskytnout jim návod, aby výsledky nebyly zkresleny jejich subjektivním postojem.

Úspěšnost analýzy závisí na kvalitě informací o pracovním místě. Nejvhodnější je kombinovat více metod získávání informací o pracovním místě.

1.1.4 Cíl analýzy pracovního místa

Cílem analýzy je zpracování všech těchto informací v podobě popisu pracovního místa. Popis pracovního místa je pak podkladem pro odvození požadavků, které pracovní místo klade na pracovníka, tedy zpracování specifikace pracovního místa, píše Koubek (2, s. 72)

Analýza pracovních míst poskytuje informace potřebné pro vypracování popisů pracovních míst, definování rolí a specifikací pracovních míst. Má také zásadní význam pro vytváření pracovních míst v organizaci, pro získávání a výběr pracovníků, řízení pracovního výkonu a dalších klíčových procesů řízení lidských zdrojů, uvádí Armstrong (3, s. 301)

Je základním podkladem pro zpracování personalistické dokumentace, popisu pracovního místa a specifikace požadavků pracovního místa. Zpravidla se sleduje obsah úkolu a s ním spojená pravomoc a odpovědnost pracovníka, popisuje cíl analýzy pracovního místa Dvořáková (1, s. 3)

Podle Flanagana by analýza pracovního místa měla být založená na identifikování klíčových požadavků (kompetencí) na pracovní místo, napsal Kubeš, Spillerová, Kurnický (5, s. 19)

Právě teorie J. F. Flanagana byla vybrána k výzkumné části bakalářské práce. Jejím výsledkem bude podat ucelený popis pracovního místa vedoucí kuchařky ve školní jídelně základní školy zaměřený především na základní kompetence a předpokládané požadavky na pracovníka vykonávajícího tuto pracovní pozici.

1.2 Popis pracovního místa

Popisem pracovního místa je prováděn audit funkčnosti organizace práce na vlastním pracovišti. Základním prvkem je popsat všechny pracovní činnosti jednotlivých zaměstnanců. Vzájemným porovnáním je zjištěno, že pracovní úkoly na sebe navzájem navazují, nezdvojují se a mají logickou souslednost. Současně je ověřeno, zda nám někde nechybí nebo naopak nepřebývají zaměstnanci. Do základních údajů, ve kterých se autoři shodují, zahrnují název pracovního místa, nadřízené pracovní místo, podřízené pracovní místo, účel práce a základní povinnosti či hlavní úkoly. Pro srovnání jsou uvedeny popis pracovního místa dle Armstronga (3, s. 320) a popis pracovního místa dle Bláhy, Mateiciuc, Kaňákové (6, s. 113)

Popis pracovního místa vyjadřuje účel pracovního místa, jeho místo v organizační struktuře, podmínky za jakých pracovník práci vykonává a hlavní prvky povinností (odpovědnosti) držitele pracovního místa nebo hlavní úkoly, které musí plnit, popisuje Armstrong (3, s. 302).

Vypracování popisu pracovního místa by mělo být konkrétní, stručné a podle Armstronga (3, s. 320) by mělo obsahovat:

- Název pracovního místa - by měl co nejjasněji vymežit okruh činností, v jehož rámci je práce vykonávána a postavení pracovního místa v tomto okruhu činností.
- Nadřízené pracovní místo – zde by měl být uveden název pracovního místa manažera nebo vedoucího, kterému je držitel místa podřízený.
- Podřízená pracovní místa – uvést názvy všech podřízených pracovních míst. K vyjasnění situace je vhodné přiložit organizační schéma.
- Obecný účel – by měl co nejvýstižněji popisovat obecný účel práce. Jednou větou vyjádřit široký obraz pracovního místa, ze kterého vyplyne odlišení od jiných pracovních míst, vymezení role držitele a jeho očekávaný přínos k dosažení cílů organizace.
- Základní povinnosti nebo hlavní úkoly – při definování základních povinností a hlavních úkolů je třeba:
 - identifikovat hlavní činnosti nebo úkoly a vypracovat jejich seznam
 - analyzovat tento seznam a popsat nejvýše 10 skupin hlavních oblastí činností

- definovat každou činnost v podobě stanovení povinnosti, za co je pracovník odpovědný
- definovat povinnosti v jedné větě, která začíná slovesem v činné formě, popisuje co nejstručněji předmět činnosti a stanovuje účel z hlediska výstupů a norem
- Faktorová analýza je postup, kdy se faktory hodnocení práce (znalosti, dovednosti a odpovědnost) hodnotí, nakolik jsou v práci obsaženy. Analýza by měla být doložena fakty a příklady.

Popis pracovního místa popisuje výkon, co pracovník dělá na daném místě. Jaké konkrétní pracovní úkoly vykonává. Popis pracovního místa zobrazuje klíčové činnosti, účel, vazby pracovního místa, požadované normy výkonu i pracovní podmínky s tímto místem spojené, uvádí Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (6, s. 113)

Popis pracovního místa obvykle obsahuje:

- Název pracovního místa a další identifikační údaje, např. název útvaru, střediska.
- Vztah k ostatním pracovním místům uvnitř organizace i mimo ni. Jde o zařazení v organizační struktuře, včetně vztahů nadřízenosti a podřízenosti.
- Účel a cíle práce stručně vysvětlují existenci pracovního místa.
- Hlavní úkoly a činnosti jsou důležité pro realizaci uvedených cílů a podrobněji bývá popsáno 8 – 10 úkolů. Poslední z hlavních činností bývá charakterizována obecně a připojuje se pro případ, že se role pracovního místa v budoucnosti změní. Tato formulace znemožňuje využívat popisu pracovního místa k odmítání nových úkolů při adaptaci pracovníka na změny.
- Dodatečné informace mohou zahrnovat:
 - rozsah pravomocí týkajících se pracovních postupů, vybavení, personálních záležitostí
 - specifické problémy a omezení
 - pracovní podmínky (místo výkonu činnosti, technické, organizační podmínky, bezpečnost práce) a pracovní dobu
 - odměny a zaměstnanecké výhody

- Datum zpracování je velmi užitečné. Popis pracovního místa, dnešní době plné změn, nových technologií i měnících se pracovních postupů, je třeba revidovat minimálně po třech letech.
- Budoucí změny odráží proměnlivost života organizace. Mohou mít vliv na uchazeče o pracovní místo a jeho rozhodnutí je akceptovat nebo dané místo odmítnout.

Popis pracovního místa může platit jak pro jedno pracovní místo, tak pro více pracovních míst, na nichž se vykonává stejná práce.

Jeho význam spočívá především při získávání a výběru zaměstnanců. Je důležitým dokumentem i pro potencionálního uchazeče o zaměstnání. Podle kvalitně zpracovaného popisu pracovního místa se žadatel o pracovní místo může rozhodnout, zda se o něj bude ucházet, zda má dostatek předpokladů pro jeho výkon nebo pro něj toto nabízené pracovní místo není atraktivní, protože není v zájmu jeho hledání, píše Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (6, s. 112)

1.3 Specifikace požadavků pracovního místa na pracovníka

Na základě popisu pracovního místa se vypracovává specifikace požadavků pracovního místa na pracovníka (zkráceně specifikace pracovního místa). Ve specifikaci pracovního místa jsou vyjádřeny požadavky na kvalifikaci, znalosti, schopnosti, dovednosti, zkušenosti a osobní vlastnosti pracovníka. S rostoucími nároky prací je stále více žádoucí, aby pracovníci měli široký odborný profil a byli tak schopni zvládat často se měnící obsah práce na pracovním místě.

Nejnámějšími a nejpoužívanějšími systémy klasifikace požadavků jsou Rodgerův sedmibodový model a pětistupňový model Munroův a Fraseův.

Rodgerův sedmibodový model kategorizuje osobní charakteristiky do sedmi skupin. Je zaměřený na tyto osobní charakteristiky:

- fyziké vlastnosti – zdraví, tělesnou stavbu, vzhled, držení těla, způsob vyjadřování
- vědomosti a dovednosti – vzdělání, kvalifikaci, zkušenosti
- všeobecnou inteligenci – základní intelektuální schopnosti
- zvláštní schopnosti – mechanické, manuální zručnost, obratnost v používání slov nebo čísel
- zájmy – intelektuální praktické, tvůrčí, sportovní, společenské a umělecké aktivity
- dispozice (sklony) – přizpůsobivost, schopnost ovlivňovat ostatní, vytrvalost, sklon k závislosti, spoléhání sama na sebe
- okolnosti (zázemí) – soukromí, rodina, povolání a zaměstnání členů rodiny

Pětistupňový model Munroův a Fraseův je zaměřený na pět charakteristik. Jsou to:

- vliv na ostatní – tělesná stavba, vzhled, mluva a způsoby
- získaná kvalifikace – vzdělání, odborný výcvik, pracovní zkušenosti
- vrozené schopnosti – přirozená schopnost chápání a schopnost učit se

- motivace – osobní cíle, důslednost za těmito cíli jít, úspěšnost v jejich dosahování
- emocionální vybavení – citová stabilita, schopnost překonávat stres, schopnost vycházet s lidmi

Jakmile dojde k odsouhlasení požadavků, může být sestavena specifikace.

Armstrong (3, s. 354) uvádí několik základních bodů při sestavování specifikace požadavků:

- schopnosti – které musí pracovník znát, aby mohl vykonávat pracovní pozici
- odborná příprava – požadované vzdělání nebo výcvik, odbornost, kterou by měl splňovat
- zkušenosti, praxe – doposud vykonávané činnosti a úspěšnost v nich
- zvláštní požadavky – úspěšnost v určitých oblastech, např. zavádění nových systémů, zvýšení prodeje
- další požadavky – kladené na pracovníka. Cestování, neobvyklá pracovní doba, pobyt mimo pracoviště
- vhodnost pro organizaci – schopnost pracovníka přizpůsobit se podnikové kultuře

Z uvedeného vyplývá, že specifikace pracovního místa popisuje nároky, které daná pracovní pozice klade na pracovníka a přesně vymezuje potřebné znalosti, schopnosti, dovednosti, osobnostní předpoklady, stupeň a obor vzdělání, minimální délku dosavadní praxe, odborné kompetence, manažerské kompetence popřípadě další požadavky, které musí pracovník na pracovním místě splňovat.

Specifikace pracovního místa se využívá, stejně jako popis pracovního místa, při získávání a výběru zaměstnanců. Uchazeč se může rozhodnout, zda disponuje potřebnými požadavky a zda má předpoklady danou pracovní pozici zvládnout.

1.4 Kompetence

V současné době se kompetence pracovníků stávají jedním z hlavních nástrojů konkurenceschopnosti organizace. Občas bývá slovo kompetence mylně chápáno ve smyslu pracovního úkolu nebo povinnosti. Kompetence však znamená schopnost či způsobilost pracovníka tyto úkoly řešit. K vyřešení lze použít různé způsoby a přitom úspěšně zadaný úkol splnit. Proto je v neustále se měnícím pracovním prostředí třeba, aby si zaměstnanci stále prohlubovali a rozvíjeli požadované schopnosti a dovednosti a tím se přizpůsobovali novým požadavkům pracovního místa i organizace.

1.4.1 Definice kompetence

Slovo kompetence ve Slovníku cizích slov vysvětluje Klimeš (7, s. 372) dvěma způsoby. Kompetence jako pravomoc, dosah nebo rozsah pravomoci a způsobilost, schopnost.

V závěrečné bakalářské práci je používán význam slova kompetence ve smyslu způsobilost, schopnost.

Kubeš, Spillerová, Kurnický (5, s. 26) vymezili pojem kompetence jako schopnost či způsobilost chovat se určitým způsobem. Chování je však výsledkem komplikovaných procesů (dynamiky osobnosti, charakteristiky člověka) jako jsou postoje, hodnoty, motivy, způsobilosti, vědomosti, dovednosti a další faktory.

Odlišení „procesu od výsledku“ vedlo Woodruffa (1992) k následující definici. „Kompetence je množina chování pracovníka, které musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice kompletně zvládl.“

Pracovník, který je kompetentní a plní svěřený úkol dobře nebo na vynikající úrovni, splňuje tři předpoklady:

- je vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které k takovému chování nezbytně potřebuje
- je motivovaný takové chování použít, tedy vidí v požadovaném chování hodnotu a je ochoten tímto směrem vynaložit potřebnou energii
- má možnost v daném prostředí takové chování použít

Zatímco první předpoklad se týká dovedností a vědomostí, které lze snadno rozvíjet, druhý předpoklad se ovlivňuje obtížněji, protože se jedná o motivy, postoje, hodnoty, přesvědčení a životní filozofii, uvádí Kubeš, Spillerová, Kurnický (5, s. 27)

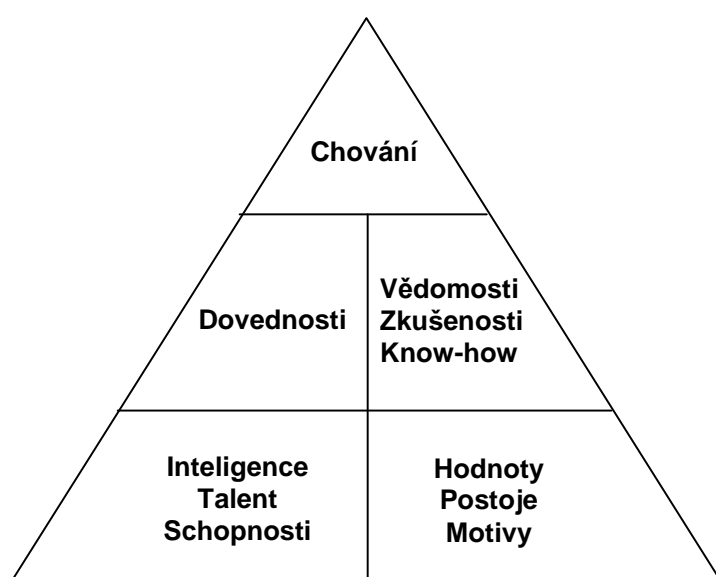
Kompetence je poměrně složitý útvar a mezi odborníky panuje značná nejednotnost o tom, co do tohoto pojmu zařadit. Znalci se však shodují ve stanoveném měřítku pro srovnávání kompetencí. Tím je výkon pracovníka v konkrétní pracovní situaci.

Z výše uvedeného vyplývá, že pracovní výkon předpokládá plnění určitých, jasně definovaných kompetencí. Kvalita pracovníka je dána tím, jak jedná v různých zátěžových situacích, jak jednotlivé dovednosti a způsobilosti zvládá, jak se chová k nadřízeným, podřízeným, zákazníkům a dalším osobám.

1.4.2 Anatomie kompetence

Lidé jsou různě připraveni chovat se požadovaným způsobem a mají různé předpoklady vykonat kompetentně zadaný úkol. Někomu chybí dovednosti, jinému vědomosti, další nemá motiv nebo není schopen požadované chování použít. Jednoduchý model vysvětlující hierarchickou strukturu kompetence nabízí Lucia a Lepsinger (1999), uvádí Kubeš, Spillerová, Kurnický (5, s. 28)

Obrázek č. 1 Hierarchický model struktury kompetence



Zdroj: Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, str. 28

Motivy můžeme definovat jako nenaplněné základní potřeby, hodnoty, ideály nebo důvody k jednání. Pracovníky podněcují a ovlivňují volbu jejich chování. Jsou vlastně pohnutkami k jednání. Různí lidé potřebují ke spokojenosti různé motivy.

Základní potřeby člověka rozdělil Abraham Maslow na biologické, sociální, kulturní, psychické a estetické a seřadil je do tvaru pyramidy podle důležitosti.

Rozdíly různých motivů k pracovnímu výkonu popsal David Mc Clelland a rozlišil tři typy lidí. Pracovníci s vysokou potřebou výkonu, pracovníci s vysokou potřebou přátelství a pracovníci s vysokou potřebou moci.

Postoje mohou být definovány jako ustálené způsoby myšlení, přesvědčení lidí. Vyjadřují vztah zaměstnance ke spolupracovníkům nebo různým skutečnostem. Vytvářejí se na základě zkušeností a v organizaci bývají ovlivněny kulturou organizace, chováním managementu, stylem řízení nebo politikou. Mohou se měnit na základě nových zkušeností či dalších vlivů.

Hodnoty jsou skutečnosti, které jedinci považují za důležité. Udávají, co je považováno za dobré nebo nejlepší a jak by to mělo být. Čím pevněji jsou hodnoty zakořeněny, čím jsou silnější, tím větší mají vliv na chování jedinců v organizaci. Mívají největší vliv v rozhodování pracovníků.

Německý psycholog Eduard Spranger popsal šest osobnostních typů podle převládajících hodnot. Typ teoretický, ekonomický, estetický, sociální, politický a náboženský.

Schopnosti se týkají pracovního výkonu. Zahrnují především odbornou kvalifikaci a jsou přímo spojeny s faktory ovlivňujícími příspěvek jedince k vyšší efektivnosti organizace. Pracovníci jsou schopni využívat své znalosti, dovednosti a osobní vlastnosti čímž se stávají vhodnými odvádět pracovní výkon, který se od nich očekává. Jsou ukazatelem vrozených dispozic a rozvíjí se učením, cvikem a praxí. Schopnosti členíme na rozumové, pohybové a smyslové.

Talent je nadání potřebné k dobrému vykonávání práce. Umožňuje dosáhnout vynikajících pracovních výsledků a výkonů. Vypovídá o rychlosti, kvalitě a snadnosti osvojení si určitých schopností za stejných podmínek.

Intelligence je vrozená schopnost, která umožňuje učení, zpracování informací, rozhodování, přizpůsobování se novým podmínkám apod. Inteligenci lze rozlišit na inteligenci praktickou, teoretickou (měřitelná přes IQ testy) a sociální (měřitelná přes EQ testy).

Know - how je souhrn výrobních postupů, pracovních zkušeností a obchodních znalostí pro určitou činnost. Je součástí každé pracovní pozice a často pomáhá určovat postavení firmy na pracovním trhu. Představuje silné stránky organizace a může být základem strategického úspěchu.

Zkušenosti jsou souhrnem postupně upevněných a osvědčených způsobů jednání, umožňujících správné odhadování dalšího vývoje či reakce okolí. Lze je získat jedině praxí.

Vědomosti jsou poznatky v určité oblasti, které člověk získá učením nebo praxí vykonávanou v určité pracovní pozici.

Dovednost je soubor schopností, které jsou uplatňované v praxi. Vystihují realistické jednání pracovníka na pracovišti. Praktické návyky se rozvíjí učením nebo cvičením. Specifické odborné znalosti a dovednosti, které jsou dobře měřitelné, jako jsou například jazykové, právní znalosti nebo počítačové dovednosti nazýváme tvrdými dovednostmi (hard skills). Mohou být získány pouze na základě vzdělání.

Nežádanějšími dovednostmi v dnešní době jsou však tzv. měkké dovednosti (soft skills). Jsou špatně měřitelné a mezi nejcennější patří komunikativnost, schopnost týmové práce, flexibilita, empatie, asertivita, kreativita, zvyšování kvalifikace ap. Zakládají vznik zkušeností.

Chování zahrnuje zvnějšku pozorovatelnou lidskou tělesnou aktivitu. Je výsledkem vrozených dispozic, aktuální situace a jejich vzájemného působení. Ve vztahu k vůli se rozlišuje na volní (úmyslné chování) a mimovolní (bezděčné chování) chování. Ve vztahu k řeči se rozlišuje na verbální (mluvený projev) a neverbální (řeč těla) projev.

1.4.3 Druhy kompetencí

Rozlišením druhů kompetencí se zabývalo mnoho odborníků. Jednu ze základních definic formuloval Boyatzis (1982). Rozdělil kompetence na prahové, jež stanovují minimální požadavky na schopnosti kandidáta na určitou práci a nadstandardní, kdy charakteristiky člověka, jako jsou motivy, rysy a dovednosti napomáhají k nadprůměrnému pracovnímu výkonu, uvádí Kubeš, Spillerová, Kurnický (5, s. 32)

Podobné členění používá Schroder (1989). Odlišuje základní kompetence (basic competencies) a kompetence vysokého výkonu (high performance competencies). Základní kompetence jsou definovány vědomostmi a dovednostmi potřebnými pro vlastní výkon práce, zatímco kompetencemi vysokého výkonu stanovil relativně stabilní projevy chování.

I další autoři např. Spencer a Spencer (1993) vychází z Boyatzisovy definice. Dělí kompetence do dvou kategorií podle toho, jak mohou předpovídat výkon v určité pozici. Do prahových kompetencí zařadili vědomosti a základní dovednosti. Druhou skupinu nazvali odlišovací kompetence a přiřadili sem například dosahování cílů, píše Kubeš, Spillerová, Kurnický (5, s. 32)

Podle Tyrona (2003) je dělení kompetencí založeno na typu práce a na něj navázaných potřebných dovednostech. Kompetence rozdělil do tří kategorií.

Manažerské kompetence představují dovednosti a schopnosti, které vytvářejí příznivé prostředí týmu, rozvíjejí své podřízené, plní úkoly v souladu se strategickými plány firmy. Patří sem například řešení konfliktů, delegování, hodnocení zaměstnanců ap.

Interpersonální kompetence jsou důležité pro efektivní komunikaci a budování pozitivních vztahů s ostatními spolupracovníky. K nejvýznamnější interpersonálním kompetencím zařadil aktivní naslouchání, empatii, vyjednávání, prezentační dovednosti a spolupráci.

Technické kompetence tvoří soubor dovedností, vztahujících se ke konkrétní funkci. Zaměstnanec úspěšně plní úkoly, které jsou typické pro jeho pracovní pozici a zároveň odlišné od práce jiných specialistů, napsali Kubeš, Spillerová, Kurnický (5, s. 34)

1.4.4 Identifikování kompetencí

K identifikaci kompetencí existuje celá řada metod a technik. Od metody podrobné analýzy vykonávaných činností pozorováním, až po zjišťování osobnostních vlastností a dalších předpokladů. Různí autoři používají různé metody a techniky. Základní fáze však zůstávají stejné:

- přípravná fáze předchází zjišťování konkrétních kompetencí a jejím cílem je identifikovat pracovní pozici, získat informace o cílech a strategických záměrech organizace a porozumět organizační struktuře ve firmě. Hlavními zdroji přípravné fáze jsou informace vyplývající ze strukturovaných rozhovorů s nadřízenými pracovníky,

kolegy nebo podřízenými pracovníky v dané pozici, uvádí Kubeš, Spillerová, Kurnický (5, s. 46)

- fáze získávání dat patří do technik analýzy práce a pracovního místa. Cílem je získat podrobné informace o pracovní pozici a metod zjišťování informací o pracovních místech je mnoho. Nejpoužívanějšími jsou:
 - pozorování je jednoduchá metoda, která zahrnuje, co a jak se dělá. Jaký čas se práce vykonává, jaké je pracovní prostředí nebo jaké jsou používány pracovní nástroje a zařízení. Pozorovatel může být nadřízený, školený pracovník, ale i držitel pracovního místa. Nevýhodou je omezení pouze na práce, které mají krátký nebo opakující cyklus
 - pohovor může být strukturovaný (předem připravený dle určitých bodů) nebo nestrukturovaný. Umožňuje srovnání informací získaných od různých pracovníků vykonávající stejnou pracovní pozici. Nevýhodou je časová náročnost přípravy na pohovor a čas strávený pohovorem. Pohovor může vést s držitelem pracovního místa i s nadřízeným pracovníkem
 - dotazníková metoda má mnoho podob a může být dosti rozsáhlá. Výhodou je získání informací od mnoha držitelů za krátký časový úsek. Nebezpečí existuje ve zkreslení informací například při nepochopení otázky, píše Koubek (2, s. 82)

Při sběru dat není vhodné použít pouze jednu techniku získávání informací, ale k přesnějšímu výsledku využít kombinaci několika metod.

- fáze analýzy a klasifikace informací zpracovává množství záznamů. Výstupem je seznam kompetencí, které je třeba popsat, rozřadit, zařadit do skupin a následně ověřit
- popis a tvorba kompetencí spočívá v propracování kompetence, jejím výstižném popisu a stanovení úrovně rozvoje. Popis kompetence by neměl být příliš všeobecný nebo naopak specifický. Měl by se vyvarovat dvojznačností a v popisu by se neměl objevit název kompetence tzv. popis v kruhu.
- ověření a validizace vzniklého modelu

Kompetence mohou být chápány jako soubor osobních předpokladů a znaků, které předurčují osobnost pracovníka pro výkon určité pracovní funkce.

Podle Kleibla a kol. (2001) má popis práce pracující s kompetencemi vnést větší flexibilitu do personálního řízení a umožnit organizacím snadnější adaptaci na nové požadavky a podmínky měnícího se prostředí, napsal Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (6, s. 46).

1.5 Kvalifikační předpoklady

Splnění požadovaných kvalifikačních předpokladů je jednou ze základních podmínek přijetí pracovníka na pracovní pozici, o kterou se uchází. Proto je v závěrečné bakalářské práci věnována kvalifikačním předpokladům samostatná kapitola.

Kvalifikací se rozumí odborná způsobilost k vykonávání určitého druhu práce a tvoří ji souhrn teoretických znalostí, praktických zkušeností, různých specifických schopností a vlastností člověka. V souvislosti s pojmem kvalifikace je třeba uvést, že kvalifikace pracovní síly existuje jen ve vztahu k určité práci a rozlišuje pracovníky podle jejich pracovních způsobilostí a schopností pro vykonávání určité pracovní činnosti. Většinou kvalifikační požadavky pracovního místa posuzujeme podle absolvované přípravy na povolání a délky praxe, uvádí Koubek (8, s. 46).

V absolvované přípravě na povolání bývá stanoven stupeň vzdělání a obor vzdělání tak, aby odpovídal charakteru a obsahu práce na určitém pracovním místě. Tuto skupinu kvalifikačních požadavků člověk získává prostřednictvím školního vzdělání, které se neustále mění vlivem nových poznatků.

Délku praxe můžeme vysvětlit třemi možnostmi výkladu:

- všeobecná praxe zahrnuje celkovou dobu pracovních činností, uplynulou od okamžiku ukončení přípravy na povolání. Včetně možných přerušení z různých důvodů například mateřské dovolené, studia nebo nezaměstnanosti
- odborná praxe je doba, po kterou se zaměstnanec věnoval jakékoli profesionální činnosti
- praxe v oboru je doba, kdy pracovník vykonával práci v konkrétním oboru odpovídajícím pracovnímu místu, které zastává nebo o které se uchází.

Pro účely této práce byla použita možnost výkladu praxe v oboru, protože pracovní zkušenosti v přípravě pokrmů vedoucí kuchařky v základní škole jsou nenahraditelné.

Cílem kvalifikační přípravy pracovníka je zvládat všechny požadavky svého pracovního zařazení a stát se skutečným odborníkem ve svém oboru.

Nedostatek specialistů v organizaci často znamená její nekompetentnost v těch oblastech činnosti, kde odborníci chybí.

Kvalifikační předpoklady na pracovní místo vedoucí kuchařky v základní škole jsou stanoveny touto legislativou:

- nařízením vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů. V této legislativní normě jsou uvedeny požadavky na vzdělání i způsob zařazení prací do platových tříd.
- nařízením vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů (dále jen katalog prací), který stanoví zařazení prací do platové třídy dle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti a člení je do povolání podle druhu vykonávaná práce.

Pracovní pozice vedoucí kuchařky v katalogu prací není uvedena. Pracovníci jsou zařazeni podle prací porovnatelných z hlediska složitosti, odpovědnosti a namáhavosti. Pracovnímu místu vedoucí kuchařky dle katalogu prací odpovídá zařazení kuchař a podle nejnáročnější pracovní činnosti, která je zaměstnavatelem požadována v rámci druhu práce sjednaného v pracovní smlouvě, může být vedoucí kuchařka v základní škole zařazena až do sedmé platové třídy.

Požadavky na potřebné vzdělání pro zařazení do platové třídy jsou uvedeny v §2 nařízení vlády č. 564/2006 Sb. Vedoucí kuchařka v ZŠ, která dosáhla středního vzdělání s výučním listem, může být zařazena až do šesté platové třídy a pracovnice se středním vzděláním s maturitní zkouškou může být zařazena do šesté nebo sedmé platové třídy.

2. Výzkumná část

Závěrečná bakalářská práce je zaměřena na analýzu pracovního místa vedoucí kuchařky v základní škole.

Školní stravování je velmi specifickou a úzce odbornou činností základních škol. Analýza pracovního místa zase jedním z klíčových úkolů personální práce. Na základních školách se však s pracovním místem personalisty nesetkáme. Studium literatury současně s výzkumným šetřením by měl být co nejoborněji vytvořen návod na popis pracovní pozice a vzorová pracovní náplň vedoucí kuchařky v základní škole.

2.1 Cíl práce a definování tvrzení

Výzkumná část si klade za cíl zmapovat kvalifikační předpoklady, určit optimální stupeň vzdělání, obor vzdělání a délku požadované praxe na pracovní místo vedoucí kuchařky v základní škole. Odhalit požadavky na znalosti v oblasti odborných kompetencí a zjistit, jakými schopnostmi by měla disponovat vedoucí kuchařka v základní škole v okruhu kompetencí manažerských.

Úkolem výzkumu je procentuálně vyčíslit, které kompetence jsou preferovány, které manažerské způsobilosti jsou nejvíce žádané a jaké odborné kompetence jsou nezbytné pro výkon funkce vedoucí kuchařky v základní škole.

V závěru, na základě zjištěných výsledků, vytvořit návod na aktuální popis pracovního místa a vzorovou pracovní náplň na tuto pracovní pozici.

Samotnému sběru dat předcházela volba vhodných otázek a formulace tvrzení.

Otázky:

Které základní manažerské a odborné kompetence vedoucí kuchařky v základní škole jsou dlouhodobě nevyžadovanější?

Jsou upřednostňovány kompetence manažerské nebo odborné?

Mají školy a školská zařízení zpracovaný popis pracovního místa vedoucí kuchařky v základní škole?

Tvrzení:

- 1) Nejžádanější manažerskou kompetencí je efektivní spolupráce týmu – kvalitní plnění úkolů.
- 2) Nejpotřebnější odbornou kompetencí je odborný výkon - znalost technologických postupů.
- 3) Ředitelé, vedoucí školních jídelen preferují odborné kompetence.
- 4) Školy a školská zařízení mají zpracovaný popis pracovního místa vedoucí kuchařky.

2.2 Popis základního a výběrového souboru

Základním souborem jsou všechny ředitelky a vedoucí školních jídelen v základních školách Královéhradeckého kraje. Základní soubor tvoří 204 škol a školských zařízení zařazených do sítě škol. Byly rozděleny do pěti skupin.

- 1) 184 školních jídelen při základních školách zřizovaných obcí,
- 2) 9 samostatných školních jídelen zřizovaných obcí (ŠJ s právní subjektivitou),
- 3) 6 školních jídelen zřizovaných Královéhradeckým krajem,
- 4) 4 školní jídelny soukromé (pronajaté soukromým subjektům),
- 5) 1 církevní školní jídelna.

Výběrový soubor o velikosti 68 respondentů byl vytvořen náhodným výběrem – každá třetí školní jídelna z první až čtvrté skupiny uvedené v seznamu. Do výběrového souboru byla též zařazena školní jídelna zřizovaná církví.

- 1) 61 školních jídelen při základních školách zřizovaných obcí,
- 2) 3 samostatné školní jídelny zřizované obcí (ŠJ s právní subjektivitou),
- 3) 2 školní jídelny zřizované Královéhradeckým krajem,
- 4) 1 školní jídelna soukromá (pronajatá soukromým subjektům),
- 5) 1 církevní školní jídelna.

2.3 Metoda výzkumu

Pro zjištění požadovaných informací bylo použito metody dotazníkového šetření. Dotazník byl rozeslán na pilotní výzkum třem vedoucím školních jídelen při základních školách zřizovaných obcí, které nebyly zařazeny do výzkumného šetření, aby dotazník vyplnily a připomínkovaly. Konečnou úpravou se stal dotazník dostatečně srozumitelný.

Ve finální verzi dotazník obsahuje celkem 20 uzavřených otázek a je strukturován do pěti oddílů.

První z nich se zabývá žádanou kvalifikací. Cílem bylo zjistit požadovaný minimální počet odpracovaných let v oboru a stupeň i obor vzdělání u pracovníků, kteří nyní vykonávají tuto pracovní pozici. Kvalifikace je vnímána jako soubor osobních předpokladů pracovníka,

kteřé potřebuje pro výkon pracovní funkce. Konkrétní požadavky na určité pracovní místo vždy stanovuje organizace.

Druhý oddíl se věnuje pracovním náplním. Zkoumá, zda mají organizace vypracovanou pracovní náplň pro vedoucí kuchařku a zda jsou odborné i manažerské kompetence její součástí. Analýza zaslanych pracovních náplní měla určit shodné znaky, úkoly a odpovědnosti, které vedoucí kuchařka v základní škole vykonává. Rozdíly mezi pracovními náplněmi měly odhalit, které odpovědnosti jsou více potřebné či méně nutné k pracovní činnosti vedoucí kuchařky.

Studium odborné literatury objasnilo mnoho typologií členících kompetence podle nejrůznějších kritérií. Pro výzkumné účely této práce bylo použito dělení kompetencí na manažerské a odborné. Manažerskými kompetencemi, pro potřeby výzkumu, nazýváme manažerské a interpersonální kompetence dle Tyrona, jako jsou například efektivní komunikace, řešení konfliktů, vytváření dobrých vztahů mezi zaměstnanci a další. Odbornými jsou pojmenovány technické dovednosti, vyplývající z pracovní pozice a získané vzděláním, odbornou praxí a zkušenostmi.

Na jednotlivé manažerské kompetence je zaměřen oddíl třetí. Úkolem dotazníkového šetření bylo prozkoumat, jak moc je pro ředitele, ředitelky a vedoucí ŠJ v KK důležitá kreativita vedoucích kuchařek, jejich snaha a ochota připravovat strávnickům nová, chuťově zajímavá jídla. Výzkum zkoumal, zda je nutná kontrola podřízených pracovníků, jak důležitá je efektivní spolupráce týmu v souvislosti s kvalitním plněním úkolů a nakolik by měli umět vedoucí kuchařky v ZŠ konstruktivně řešit spory na pracovišti s podřízenými, nadřízenými, dodavateli nebo se zákazníky. Dále měl výzkum objasnit význam udržování mezilidských vztahů mezi spolupracovníky. Poslední otázka manažerských kompetencí se zabývá významem schopnosti organizovat práci podřízených kuchařek.

Čtvrtý oddíl mapuje odborné kompetence. Důvodem zařazení otázek číslo třináct až osmnáct bylo zjistit, jak důležité jsou znalosti přípravy dietních pokrmů a zda vedoucí kuchařky provádí výpočet nákladů na potraviny, věcnou (provozní) a mzdovou režii nebo jestli cenová kalkulace jedné porce nespadá do jejich kompetencí. Jaký význam má sestavování jídelního lístku dle zásad zdravé výživy, dodržování pracovních postupů a hospodárné zacházení se svěřenými surovinami, prostředky a inventářem ve školním stravování. Poslední otázka z oddílu odborných kompetencí byla zaměřena na znalosti hygienických zásad a pravidel při přípravě pokrmů pro žáky a další strávnicky v základní škole.

Poslední oddíl dotazníkového šetření obsahuje dvě závěrečné otázky. První měla objasnit přednost manažerských nebo odborných kompetencí a druhá seznámit čtenáře bakalářské práce se zřizovatelem aktivních respondentů zapojených do dotazníkového šetření.

Respondenti mohli ve většině otázek zvolit pouze jednu ze čtyř uvedených odpovědí. U některých dotazů byla uvedena možnost doplnění konkrétní situace v jejich zařízení.

Dotazník byl rozeslán elektronickou poštou na 68 e-mailových adres s průvodním dopisem, jehož součástí byla žádost o zaslání pracovní náplně vedoucí kuchařky.

Výzkum probíhal od prosince 2011 do poloviny února 2012.

Text prováděcího dopisu a dotazníku je příloha č. 1

2.4 Výsledky dotazníkového šetření

Celkem se vrátilo 52 vyplněných dotazníků. Z toho 49 dotazníků ze školních jídelen zřizovaných obcemi, 1 dotazník ze školní jídelny zřizované Královéhradeckým krajem a 1 dotazník ze školní jídelny zřizované KC Sion - Sborem Jednoty bratrské v Hradci Králové. Celková návratnost dotazníkového šetření činila 76%. Pracovní náplň vedoucí kuchařky zaslalo 19 odpovídajících (37%).

Každá otázka je zpracována samostatně. Získaná data byla zaznamenána do tabulek. Pro lepší názornost je výsledek zobrazen formou grafu. Grafy byly zvoleny výsečové, černobílé. Ke každé otázce nebo skupině otázek byl vypracován komentář.

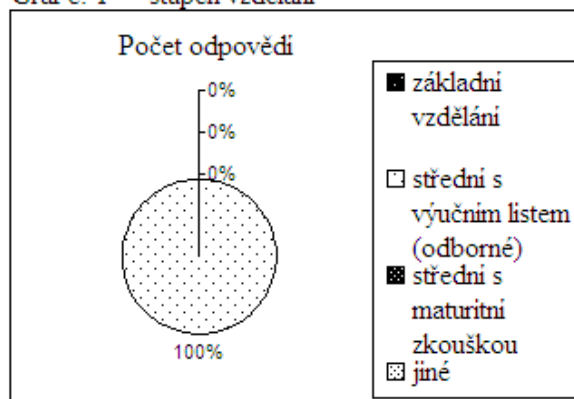
KVALIFIKACE

1. Jaký je nejvyšší dosažený stupeň vzdělání Vaší vedoucí kuchařky?

Tabulka č. 1 - stupeň vzdělání

Zdroj	Počet odpovědí	%
základní vzdělání	0	0
střední s výučním listem (odborné)	52	100
střední s maturitní zkouškou	0	0
jiné	0	0

Graf č. 1 - stupeň vzdělání



Všech 52 aktivních respondentů odpovědělo shodně. Z výzkumného šetření vyplynulo, že

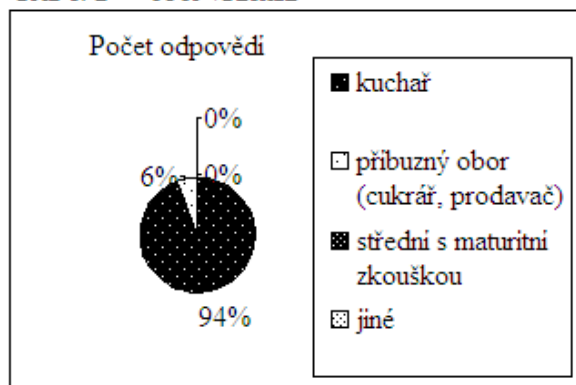
celých 100 % současných vedoucích kuchařek v ZŠ KK má ukončené střední vzdělání s výučním listem.

2. Jaký je obor vzdělání Vaší vedoucí kuchařky?

Tabulka č.2 - obor vzdělání

Zdroj	Počet odpovědí	%
kuchař	49	94
příbuzný obor (cukrář, prodavač)	3	6
střední s maturitní zkouškou	0	0
jiné	0	0

Graf č. 2 - obor vzdělání



Výzkum prokázal, že 94% vedoucích kuchařek v ZŠ KK je vyučeno v kuchařském oboru. Je příjemné zjistit, jak vysoké procento odborníků pracuje ve školním stravování KK, protože pouze odborníci svým profesionálním přístupem zajistí požadovanou kvalitu a vyváženost denního poledního menu, které dětský strážník potřebuje ke svému zdravému vývoji.

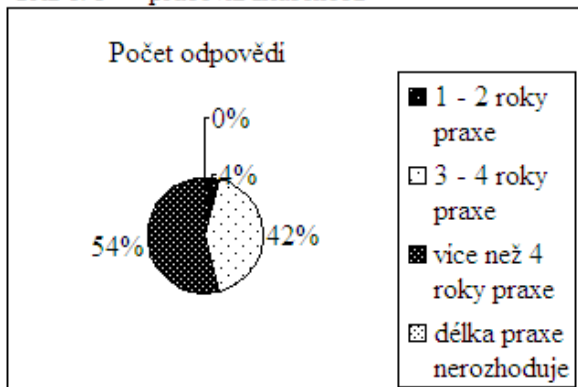
V příbuzném oboru, například ve studijním oboru cukrář nebo prodavač potravin (výzkum příbuzný obor nespecifikoval) je vyučeno 6% vedoucích kuchařek. Ostatní obory nejsou procentuálně zastoupeny.

3. Jaká by měla být, dle Vašeho názoru, délka požadované praxe na pracovní místo vedoucí kuchařky v základní škole?

Tabulka č.3 - pracovní zkušenosti

Zdroj	Počet odpovědí	%
1 - 2 roky praxe	2	4
3 - 4 roky praxe	22	42
více než 4 roky praxe	28	54
délka praxe nerozhoduje	0	0

Graf č. 3 - pracovní zkušenosti



Všichni oslovení požadují alespoň minimální praxi u zaměstnanců, kteří vykonávají funkci vedoucí kuchařky v základní škole. Nadpoloviční většina dotázaných 54 % uvedla jako optimální potřebné pracovní zkušenosti získané až po čtyřech letech kuchařské praxe. Z odpovědí respondentů můžeme předpokládat, že rozmanitost provozu školního stravovacího zařízení klade značné nároky právě na znalost výrobní problematiky. 42% respondentů vyhovují tří až čtyřleté pracovní zkušenosti a 4% stačí u pracovníka jeden až dva roky práce v oboru k tomu, aby si ho vybrali na vedoucí pozici.

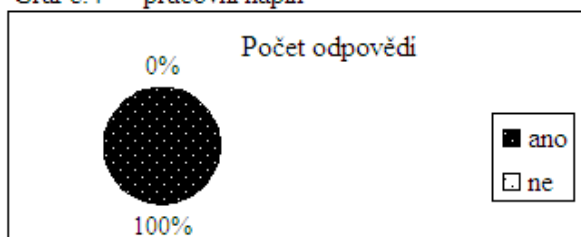
PRACOVNÍ NÁPLŇ

4. Má Vaše organizace zpracovanou pracovní náplň pro vedoucí kuchařku?

Tabulka č.4 - pracovní náplň

Zdroj	Počet odpovědí	%
ano	52	100
ne	0	0

Graf č.4 - pracovní náplň



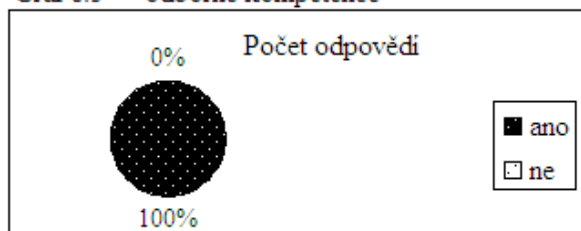
Na otázku, zda Vaše organizace zpracovala pracovní náplň pro vedoucí kuchařku, přišlo 100 % kladných odpovědí. Vyplývá z nich, že vedoucí kuchařky v ZŠ KK, jejichž ředitelé a vedoucí školních jídelen vyplnili a odeslali dotazník, obdržely náplň práce.

5. Jsou v pracovní náplni obsaženy odborné kompetence?

Tabulka č.5 - odborné kompetence

Zdroj	Počet odpovědí	%
ano	52	100
ne	0	0

Graf č.5 - odborné kompetence



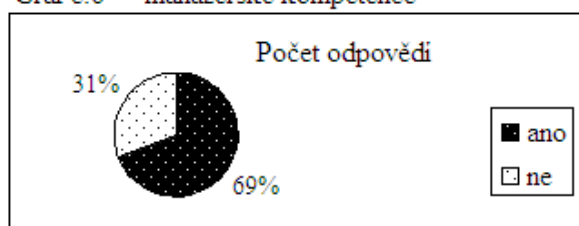
Na odpovědích pátého dotazu se také shodli všichni respondenti. Výzkum potvrdil, že součástí každé pracovní náplně jsou odborné úkoly a odpovědnosti, které po vedoucí kuchaře v základní škole zaměstnavatel požaduje.

6. Jsou v pracovní náplni obsaženy manažerské kompetence?

Tabulka č.6 - manažerské kompetence

Zdroj	Počet odpovědí	%
ano	36	69
ne	16	31

Graf č.6 - manažerské kompetence



Z tabulky je patrné, že 16 nadřízených vedoucích kuchařek v ZŠ KK označilo zápornou odpověď. To znamená, že manažerské kompetence nejsou obsaženy v 31 % platných náplních práce. Že jsou manažerské kompetence součástí pracovních náplní, uvedlo 69% odpovídajících.

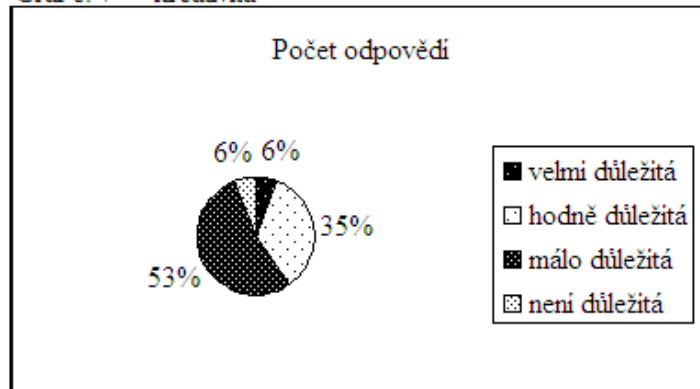
KOMPETENCE MANAŽERSKÉ

7. Jak je důležitá kreativita (ochota vyvíjet nové produkty) u vedoucí kuchařky?

Tabulka č. 7 - kreativita

Zdroj	Počet odpovědí	%
velmi důležitá	3	6
hodně důležitá	18	35
málo důležitá	28	53
není důležitá	3	6

Graf č. 7 - kreativita



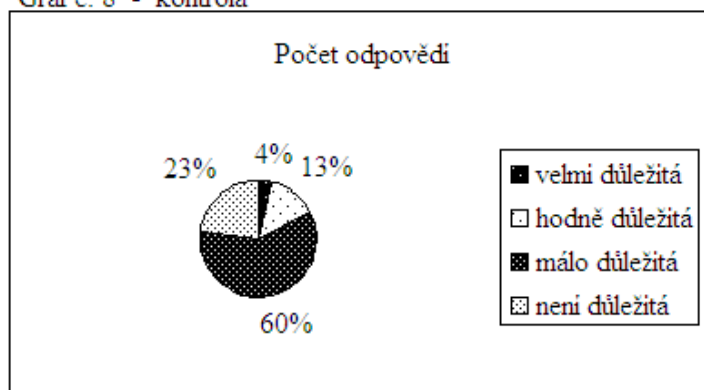
Vyhodnocením dotazníkového šetření bylo zjištěno, že jenom 6% dotázaných považuje kreativitu za velmi důležitou, 34% respondentů hodnotí vyvíjení nových produktů, jak dětem připravit zajímavé, chutné a zdravé pokrmy z málo oblíbených surovin za kompetenci hodně důležitou, 54% za málo důležitou a 6% oslovených ředitelů a vedoucích ŠJ v ZŠ KK uvedlo, že pro ně ochota vytvářet nové, netradiční pokrmy není důležitá.

8. Jak je důležitá kontrola pracovníků vedoucí kuchařkou?

Tabulka č. 8 - kontrola

Zdroj	Počet odpovědí	%
velmi důležitá	2	4
hodně důležitá	7	13
málo důležitá	31	60
není důležitá	12	23

Graf č. 8 - kontrola



Výzkum prokázal, že 12 respondentů (23%) považuje kontrolu za zcela zbytečnou. 31 odpovídajících (60%) soudí, že každý vedoucí pracovník i na nejnižší manažerské pozici musí zabezpečit jistou míru kontroly i přes projevenou důvěru.

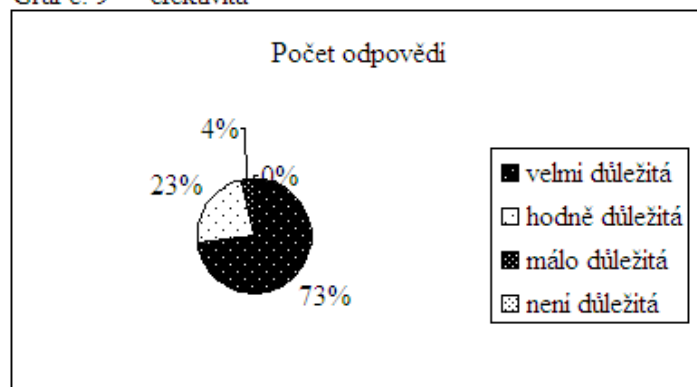
7 dotázaných (13%) považuje kontrolní činnost za nedílnou součást manažerských aktivit vedoucí kuchařky v ZŠ KK a pouze 2 účastníci (6%) dotazníkového průzkumu jsou přesvědčeni o prvořadě povinnosti a nezastupitelnosti kontroly v pracovních činnostech vedoucí kuchařky ŠJ v KK, protože se domnívají, že bez kontroly by nemusely být splněny plány ani cíle organizace.

9. Jak je důležitá efektivní spolupráce týmu – kvalitní plnění úkolů?

Tabulka č. 9 - efektivita

Zdroj	Počet odpovědí	%
velmi důležitá	38	73
hodně důležitá	12	23
málo důležitá	2	4
není důležitá	0	0

Graf č. 9 - efektivita



Dotazníkové šetření objasnilo klíčovou roli této kompetence. Efektivní spolupráci týmu – kvalitní plnění úkolů považuje 96% ředitelů a vedoucích školních jídelen za velmi a hodně důležitou. Právě v gastronomických provozech je důvěra, spolupráce a soudržnost podmínkou kvalitního plnění úkolů. Každý z pracovníků vykonává jiný druh činnosti -

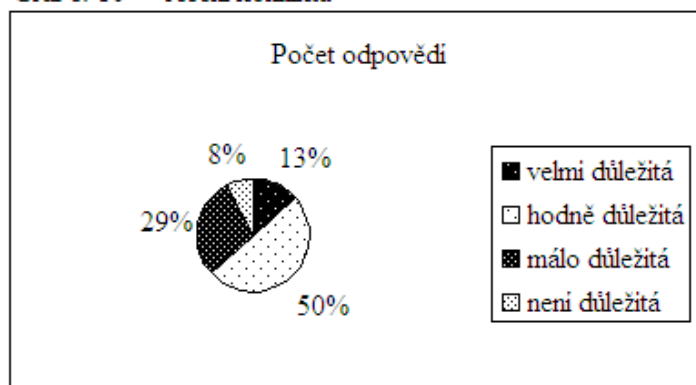
vaření polévky, hlavního jídla, přílohy, desertů, mytí nádobí a dalších. Teprve sloučením všech pracovních činností dochází k výslednému produktu. Pro 4% dotázaných je týmová práce málo důležitá.

10. Jak je důležitá schopnost řešit konflikty na pracovišti?

Tabulka č. 10 - řešení konfliktů

Zdroj	Počet odpovědí	%
velmi důležitá	7	13
hodně důležitá	26	50
málo důležitá	15	29
není důležitá	4	8

Graf č. 10 - řešení konfliktů



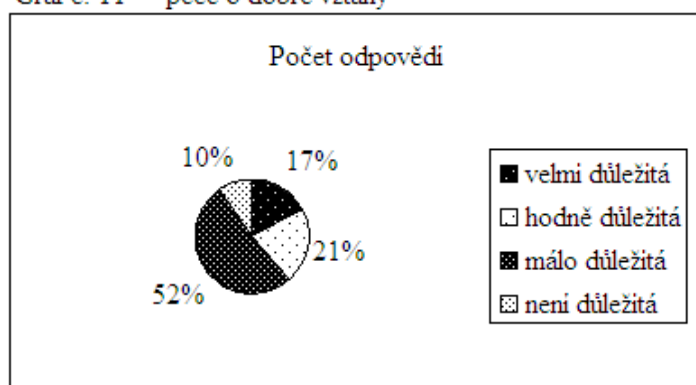
Empirickým šetřením byla dokázána závažnost této manažerské kompetence. Většina, 63% aktivních respondentů, má za to, že zvládat konfliktní situace na pracovišti je velmi a hodně důležitou činností vedoucích kuchařek v ZŠ. Pro 29% odpovídajících je řešení konfliktů málo důležité a 8% si nepřeje, aby konflikty na pracovišti řešila vedoucí kuchařka.

11. Jak je důležitá péče o dobré vztahy na pracovišti?

Tabulka č. 11 - péče o dobré vztahy

Zdroj	Počet odpovědí	%
velmi důležitá	9	10
hodně důležitá	11	21
málo důležitá	27	52
není důležitá	5	17

Graf č. 11 - péče o dobré vztahy



Výsledky výzkumu prokázaly, že 17 % dotázaných je přesvědčeno, že příjemná atmosféra, vzájemná podpora, sdílení nápadů a dobrá komunikace drží kolektiv pohromadě. Spokojení zaměstnanci se lépe soustředí na výkon své profese a tím zvyšují kvalitu

poskytovaných služeb. Proto schopnost pečovat o dobré vztahy na pracovišti považují nadřazení vedoucích kuchařek za velmi důležitou.

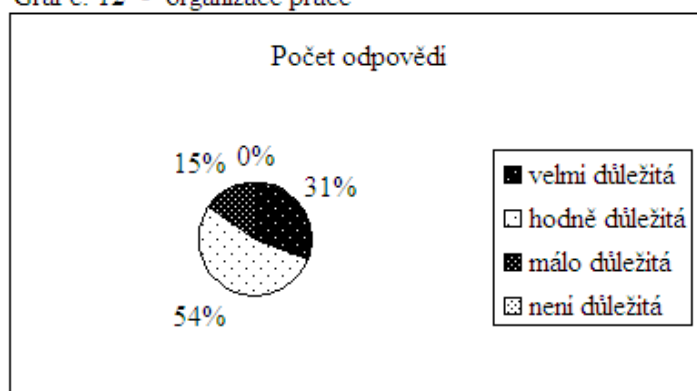
21 % respondentů hodnotilo péči o dobré vztahy jako hodně důležitou. Domnívají se, že v gastronomických provozech je třeba udržovat dobré mezilidské vztahy nejen mezi kolegy, ale i se zákazníky, dodavateli a v neposlední řadě i s konkurencí. Překvapivě nadpoloviční většina, 52 %, považuje dobré vztahy na pracovišti za málo důležité. Pravděpodobně jsou zaměřeni na výkon a obávají se jeho snížení. 10 % zastává názor „nulových“ vztahů.

12. Jak je důležitá organizace práce podřízených pracovníků?

Tabulka č.12 - organizace práce

Zdroj	Počet odpovědí	%
velmi důležitá	16	31
hodně důležitá	28	54
málo důležitá	8	15
není důležitá	0	0

Graf č. 12 - organizace práce



Z výzkumu vyplynulo, že 31% respondentů si práci vedoucí kuchařky v ZŠ KK neumí představit bez pravomoci udělovat příkazy a odpovědnosti za splnění úkolů. Pro 54% je rozdělení celkových úkolů na jednotlivé práce hodně důležitou kompetencí vedoucí kuchařky v ZŠ KK, 13% si myslí, že organizování pracovních činností je málo důležitou kompetencí a 2% se domnívá, že určování pracovních činností podřízeným nespadá do manažerských kompetencí vedoucí kuchařky v ZŠ KK.

Vyhodnocení odpovědí ke skupině otázek č. 7 až 12 – manažerské kompetence

Seřadit manažerské kompetence podle důležitosti bylo důvodem zařazení tabulky číslo třináct (viz níže). Při vyhodnocování manažerských kompetencí bylo použito součtu odpovědí velmi a hodně důležitých a aritmetického průměru hodnot, který objasnil pořadí manažerských kompetencí. Nejdůležitější kompetencí výzkum určil efektivní spolupráci týmu – kvalitní plnění úkolů, následují organizace práce podřízených pracovníků, schopnost řešit konflikty na pracovišti, kreativita vedoucí kuchařky, péče o dobré vztahy na pracovišti a nejméně žádanou manažerskou kompetencí je kontrolování pracovníků vedoucí kuchařkou.

Tabulka č. 13 - seřazení manažerských kompetencí dle důležitosti

Zdroj	Součet odpovědí a + b	Aritmetický průměr	Pořadí
Jak důležitá je kreativita (ochota vyvíjet nové produkty) u vedoucí kuchařky?	21	10,5	4
Jak důležitá je kontrola pracovníků vedoucí kuchařkou?	9	4,5	6
Jak je důležitá efektivní spolupráce týmu - kvalitní plnění úkolů?	50	25	1
Jak je důležitá schopnost řešit konflikty na pracovišti?	33	16,5	3
Jak je důležitá péče o dobré vztahy na pracovišti?	20	10	5
Jak je důležitá organizace práce podřízených pracovníků?	44	22	2

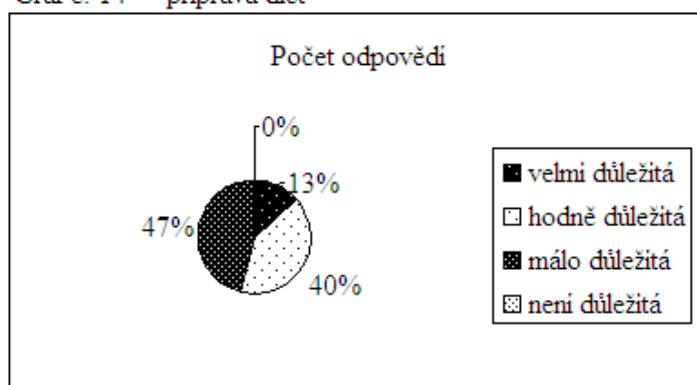
KOMPETENCE ODBORNÉ

13. Jak je důležitá znalost přípravy dietních pokrmů?

Tabulka č. 14 - příprava diet

Zdroj	Počet odpovědí	%
velmi důležitá	7	13
hodně důležitá	21	40
málo důležitá	24	47
není důležitá	0	0

Graf č. 14 - příprava diet



47 % dotázaných přikládá vaření diet ve školních jídelnách malou důležitost.

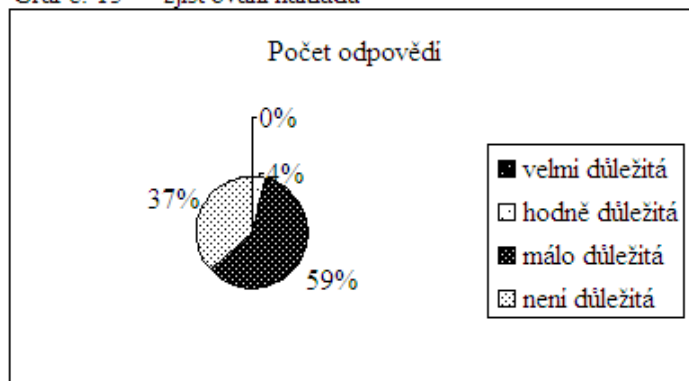
40 % odpovídajících považuje znalost vaření diet za hodně důležitou. Pro 13 % nadřízených vedoucích kuchařek je tato znalost velmi důležitá. Jsou ochotni vzít na sebe odpovědnost za technické zajištění, dodržení kritických bodů i za možné následky při nedodržení potřebných kroků.

14. Jak je důležitá znalost zjišťování finančních nákladů na pokrmy?

Tabulka č. 15 - zjišťování nákladů

Zdroj	Počet odpovědí	%
velmi důležitá	0	0
hodně důležitá	2	4
málo důležitá	31	59
není důležitá	19	37

Graf č. 15 - zjišťování nákladů



Pro 96 % ředitelů a vedoucích školních jídelen není potřeba, aby vedoucí kuchařka v základní škole disponovala touto znalostí.

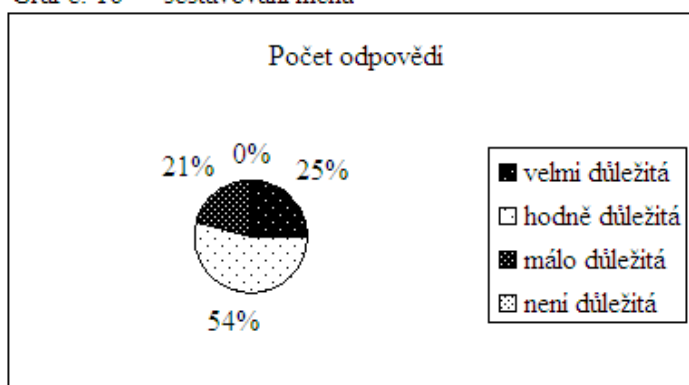
Žádný z respondentů nepovažuje tuto kompetenci za velmi důležitou. Jen 4% dotázaných přikládá kalkulaci ceny finančních normativů, osobní režie a výrobní režie větší význam. Pravděpodobně proto, že v malých školních provozech dochází ke kumulaci funkcí vedoucí kuchařky a vedoucí školní jídelny. Potom se takto zařazený zaměstnanec bez znalostí na výpočet finančních nákladů na pokrmy neobejde.

15. Jak je důležitá znalost sestavování jídelního lístku dle zásad zdravé výživy?

Tabulka č. 16 - sestavování menu

Zdroj	Počet odpovědí	%
velmi důležitá	13	25
hodně důležitá	28	54
málo důležitá	11	21
není důležitá	0	0

Graf č. 16 - sestavování menu



Sestavení kvalitního a pestrého jídelního lístku je velmi a hodně důležitou činností pro 79 % respondentů.

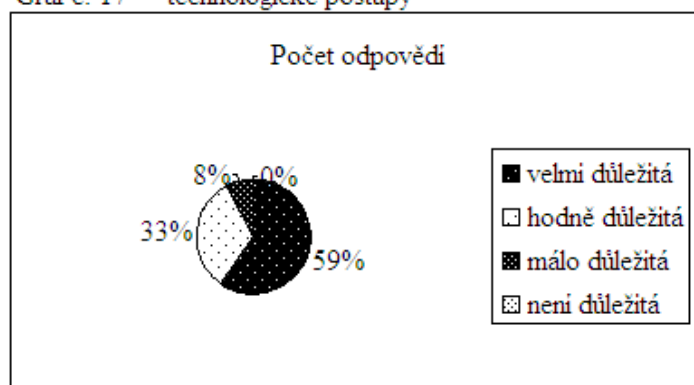
Proč se 21 % odpovídajících sestavování jídelního lístku vedoucí kuchařkou jeví, jako málo důležité, můžeme jen spekulovat. Tuto zodpovědnou pracovní činnost mají v pracovní náplni také vedoucí školních jídelen. Asi nepotřebují, aby vedoucí kuchařky používaly tuto znalost, protože sestavují jídelníček bez jejich pomoci.

16. Jak je důležitá znalost technologických postupů při přípravě pokrmů?

Tabulka č. 17 - technologické postupy

Zdroj	Počet odpovědí	%
velmi důležitá	31	59
hodně důležitá	17	33
málo důležitá	4	8
není důležitá	0	0

Graf č. 17 - technologické postupy



O tom, že je kvalita výsledného produktu v gastronomii úzce spjata se znalostí a dodržováním technologických postupů nepochybují téměř dvě třetiny (60%) nadřízených vedoucích kuchařek.

Prakticky jedna třetina (32%) je přesvědčena, že úroveň profesních dovedností a pracovních postupů je hodně důležitá a dodržování správné výrobní praxe dle receptur školního stravování napomáhá splnit standardy jakosti.

Pouze pro 8% odpovídajících nejsou technologické postupy při přípravě pokrmů moc důležité. Nemůžeme se tedy divit, že se stále setkáváme s nesmyslnými názory typu:

„školní jídelny vaří UHO (universální hnědou omáčku) podle zastaralých norem“, nebo

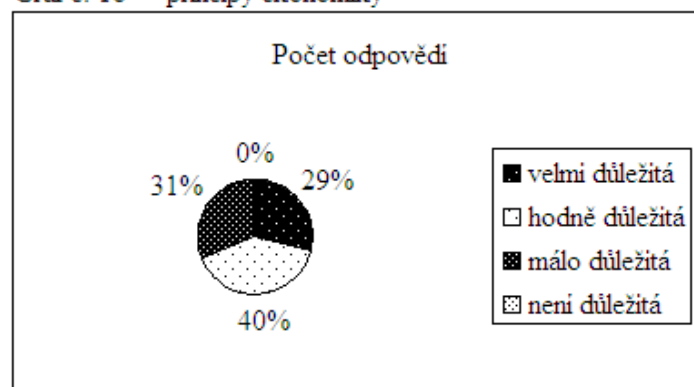
„školní pokrmy způsobují žákům celoživotní noční můry z některých druhů jídel“, či dokonce, že „děti jsou ze školního stravování předávkované bílkovinami a tloustnou“.

17. Jak je důležitá znalost dodržování principů ekonomického provozu?

Tabulka č. 18 - principy ekonomiky

Zdroj	Počet odpovědí	%
velmi důležitá	15	29
hodně důležitá	21	40
málo důležitá	16	31
není důležitá	0	0

Graf č. 18 - principy ekonomiky



Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 29% dotázaných klade důraz na úsporné chování svých podřízených.

Největší podíl, 40% respondentů, se snaží chovat hospodárně alespoň v běžné míře.

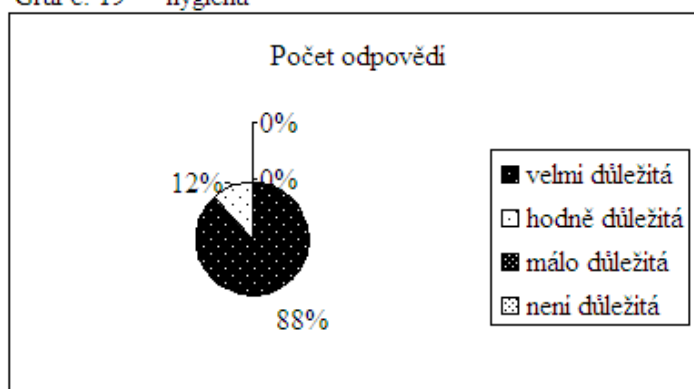
31% ředitelů a vedoucích školních jídel uvedlo, že sice usilují o šetření, ale nejsou důslední.

18. Jak je důležitá znalost požadavků na hygienu v gastronomii?

Tabulka č. 19 - hygiena

Zdroj	Počet odpovědí	%
velmi důležitá	46	88
hodně důležitá	6	12
málo důležitá	0	0
není důležitá	0	0

Graf č. 19 - hygiena



Vyhodnocení dotazníkového šetření prokázalo nezastupitelnost dodržování hygienických pravidel při výrobě pokrmů a jejich uvádění do oběhu. Z výzkumu vyplynula klíčová role této znalosti, protože všech 52 respondentů označilo uplatňování hygienických zásad při výrobě potravin za velmi důležité nebo hodně důležité.

Vyhodnocení odpovědí ke skupině otázek č. 13 až 18 – odborné kompetence

Tabulka č. 20 - seřazení odborných kompetencí dle důležitosti

Zdroj	Součet odpovědí a + b	Aritmetický průměr	Pořadí
Jak je důležitá znalost přípravy dietních pokrmů?	29	14,5	5
Jak je důležitá znalost zjišťování finančních nákladů na pokrmy?	2	1	6
Jak je důležitá znalost sestavování jídelního lístku dle zásad zdravé výživy?	41	20,5	3
Jak je důležitá znalost technologických postupů při přípravě pokrmů?	48	24	2
Jak je důležitá znalost dodržování principů ekonomického provozu?	36	18	4
Jak je důležitá znalost požadavků na hygienu v gastronomii?	52	26	1

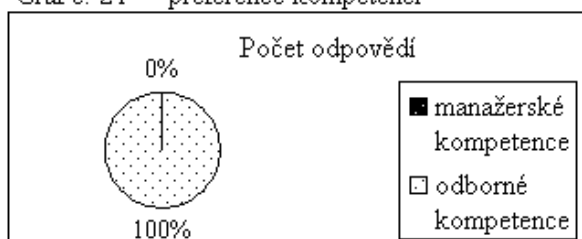
Dvacátá tabulka hodnotila stupeň důležitosti dílčích odborných kompetencí. Výše aritmetického průměru hodnot je seřadila do následujícího pořadí. Nejvýznamnější odbornou kompetencí je znalost požadavků na hygienu v gastronomii. Pouze s malým odstupem, jako druhou v pořadí, určil výzkum znalost technologických postupů při přípravě pokrmů. Dalšími důležitými odbornými kompetencemi jsou sestavování jídelního lístku dle zásad zdravé výživy a dodržování principů ekonomického provozu. Nejméně potřebné, dle dotazníkového šetření, jsou znalost přípravy dietních pokrmů a zjišťování finančních nákladů na pokrmy.

19. Které kompetence jsou, dle Vašeho názoru, žádanější?

Tabulka č. 21 - preference kompetencí

Zdroj	Počet odpovědí	%
manažerské kompetence	0	0
odborné kompetence	52	100

Graf č. 21 - preference kompetencí

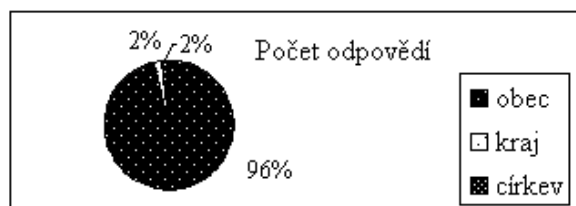


Z výsledků empirického šetření vyplynula přednost odborných kompetencí. Odborné kompetence preferuje 100% nadřízených vedoucích kuchařek v ZŠ KK.

20. Kdo je zřizovatelem Vašeho zařízení školního stravování?

Tabulka č. 22 - zřizovatel

Zdroj	Počet odpovědí	%
obec	50	96
kraj	1	2
církev	1	2



Dotazníkového šetření se zúčastnili ředitelé a vedoucí školních jídelen v základních školách Královéhradeckého kraje zřizovaných různými zřizovateli. Nejpočetnější skupinu tvořili ředitelky a vedoucí školních jídelen v základních školách Královéhradeckého kraje zřizovaných obcemi, kterých bylo 96%. Zřizovatel Královéhradecký kraj a KC Sion - Sbor Jednoty bratrské v Hradci Králové jsou shodně zastoupeny 2%.

2.5 Potvrzení nebo vyvrácení tvrzení

Tvrzení:

1) Nejžádanější manažerskou kompetencí je efektivní spolupráce týmu – kvalitní plnění úkolů.

Výzkum potvrdil tvrzení. Za velmi důležitou považuje tuto kompetenci 96% nadřízených vedoucích kuchařek. Účelná spolupráce, optimální vytíženost a vzájemná provázanost pracovních činností všech zaměstnanců školní jídelny je základním kamenem pro zajištění kvalitních produktů.

2) Nejpotřebnější odbornou kompetencí je odborný výkon - znalost technologických postupů.

Znalost technologických postupů, jako nejpotřebnější odbornou kompetenci, výzkum vyvrátil. Empirickým šetřením byla prokázána větší důležitost hygienických znalostí. Tento výsledek má své opodstatnění. Sebelepší technologické zpracování nebude k ničemu, pokud bude zanedbáním hygienických pravidel nebo neznalostí správné hygienické praxe strava kontaminována.

3) Ředitelé, vedoucí školních jídelen preferují odborné kompetence.

Na třetím tvrzení se shodli všichni respondenti a shodně označili odborné kompetence za prvořadé.

4) Školy a školská zařízení mají zpracovaný popis pracovního místa vedoucí kuchařky.

Toto tvrzení výzkum vyvrátil. Všechny 52 účastníků dotazníkového šetření odpovědělo, že ve svých organizacích mají zpracovanou pracovní náplň. Všechny vedoucí kuchařky ve ŠJ KK jsou seznámeny s konkrétními pracovními úkoly a odpovědnostmi.

2.6 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Cílem prvního oddílu dotazníkového šetření bylo prozkoumat požadovanou kvalifikaci na pracovní místo vedoucí kuchařky v ZŠ KK. Jako optimální kvalifikaci výzkum určil střední vzdělání s výučním listem v oboru kuchař s pracovními zkušenostmi delšími než čtyři roky.

Na základě těchto skutečností lze konstatovat, pokud bychom obecně aplikovali výzkum z KK na pracovní místo vedoucí kuchařky v ZŠ, že nejvhodnější kvalifikací této pracovní pozice je střední vzdělání s výučním listem v oboru kuchař s pracovními zkušenostmi delšími než čtyři roky.

Následovala část zaměřená na pracovní náplň vedoucí kuchařky. Bylo dokázáno, že všechny vedoucí kuchařky v ZŠ KK obdržely pracovní náplň, jejíž součástí jsou odborné úkoly a odpovědnosti. 16 respondentů odpovědělo, že v jejich organizaci pracovní náplň neobsahuje manažerské kompetence.

Prozkoumání a porovnání devatenácti doručených náplní práce odhalilo několik shodných znaků. Všechny pracovní náplně obsahují název zaměstnavatele, adresu zaměstnavatele, jméno a pracovní zařazení pracovníka, název funkce, pracovní náplň, datum seznámení s pracovní náplní, podpis zaměstnavatele a podpis zaměstnance.

Součástí všech devatenácti zkoumaných pracovních náplní je pět shodných pracovních úkolů a odpovědností, které by mohly být zahrnuty do odborných kompetencí:

- zajištění výroby technologicky náročných teplých jídel nebo specialit studené kuchyně
- odpovědnost za dodržování předepsaných technologických postupů
- odpovědnost za dodržování hygienických předpisů
- sestavení jídelního lístku dle zásad zdravé výživy
- odpovědnost za velikost porce, kvalitu vydávaných jídel a jejich kulturní vydávání

Mezi ostatní odborné kompetence, které se opakovaly alespoň u 10 pracovních náplní, patří:

- odpovědnost za čistotu nádobí, provozního zařízení a výrobních místností
- hmotná odpovědnost za správnou přejímku potravin ze skladu
- odpovědnost za používání osobních ochranných pracovních pomůcek
- vedení evidence teplot vydávaných pokrmů v rámci systému HACCP

V osmi případech je vedoucí kuchařka odpovědná za hospodaření s energiemi. Ve dvou případech je po pracovníkovi požadován odběr vzorků jídel. Tuto dřívější běžnou činnost vedoucích kuchařek ZŠ zrušila vyhláška č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných v dubnu 2004. Můžeme se pouze domnívat, že příčinou může být pracovní náplň sepsaná před platností této legislativní normy a doposud nebyla aktualizována. Z manažerských kompetencí je jediná shodná pro všechny pracovní náplně:

- řídí práci kuchařek a odpovídá za jejich činnost

V šesti dokumentech byla uvedena samostatná tvůrčí činnost v souvislosti se sestavováním jídelního lístku. Ostatní manažerské kompetence nebyly součástí pracovních náplní.

Vztah podřízenosti byl uveden ve 4 pracovních náplních:

- vedoucí kuchařka je přímo podřízená vedoucí školní jídelny

V deseti analyzovaných dokumentech bylo jako pracovní úkol uvedeno zajištění zastupitelnosti za vedoucího pracovníka.

Jak vyplývá z dotazníkových odpovědí i vyhodnocení zkoumaných vzorků, je třeba v pracovní náplni doplnit manažerské kompetence, které každá vedoucí kuchařka vykonává.

Záměrem třetího oddílu bylo vyhodnocení významu jednotlivých manažerských kompetencí a analýza odpovědí v zásadě ověřila jejich očekávané seřazení. Výzkum potvrdil efektivní spolupráci týmu – kvalitní plnění úkolů jako nejdůležitější organizační způsobilost vedoucí kuchařky v ZŠ KK. Vědět o výhodách sdílení informací, soudržnosti, naslouchání, jednotnosti, vzájemné provázanosti a bezproblémové spolupráci jednotlivých složek, je jedna z klíčových schopností vedoucí kuchařky. Společným řešením vzniklých problémů nebo komplikací se minimalizují chyby jednotlivců, vymyslí se více možností k nápravě a tím dochází ke zkvalitnění plněného úkolu i konečného produktu. Nadřízení vedoucích kuchařek si uvědomují, že bez vzájemné důvěry, ochoty si navzájem pomoci a bezproblémové komunikace, tedy bez efektivní spolupráce celého týmu pracovníků ŠJ nebudou podávané pokrmy splňovat potřebnou vysokou kvalitu.

Dotazníkové šetření určilo, že druhou nejvýznamnější manažerskou kompetencí je schopnost vedoucí kuchařky v ZŠ KK organizovat práci podřízených pracovníků. Poznat, zda jsou zaměstnanci přetížení nebo naopak nevytížení, umět efektivně rozdělit pracovní úkoly, účelně využívat výrobních ploch k jednotlivým pracovním operacím a stanovovat vhodné pracovní postupy znamená nejen zvýšení produktivity práce, ale i úsporné hospodaření s časem.

Schopnost řešit konflikty na pracovišti je také podstatnou pracovní činností vedoucí kuchařky v základní škole, protože konflikty jsou běžným jevem ve školních stravovacích zařízeních. Dochází k nim nejčastěji mezi odběrateli – žáky základní školy. Důvodů je mnoho od předbíhání při čekání na výdej stravy po nespokojenost například s druhem pokrmu, velikostí porce, čistotou stolování a podobně. Malí strážníci své zájmy a názory prosazují velmi razantně a dožadují se okamžitého řešení. Úspěšnost vyřešení konfliktních situací závisí právě na schopnostech vedoucí kuchařky.

Závažná je též kreativita vedoucí kuchařky. Výzkum prokázal, že ředitelé a vedoucí školních jídelen v ZŠ KK podporují schopnost vedoucích kuchařek přicházet s vlastními nápady, jejich zájem o moderní trendy v gastronomii, experimentování s novými chutěmi, hledání atraktivnějších metod přípravy i využívání nových gastronomických technologií, tak jak to odpovídá současným směrům v dnešní gastronomii. Jsou si vědomi, že netradiční postupy při přípravě jídel, kombinace různých příloh nebo zařazování neobvyklých pokrmů zpestřuje gastronomický zážitek strážníků.

Pečovat o dobré vztahy na pracovišti je další pracovní činností vedoucí kuchařky. V práci trávíme většinu dne a bez udržování dobrých mezilidských vztahů bychom neměli spokojené zaměstnance. Pokud cítí zaměstnanci podporu svých kolegů, bývají motivováni k vyšším výkonům. Naopak špatné vztahy mezi jednotlivými členy pracovního týmu mají za následek nespokojenost zaměstnance, odbývání práce, snižují pracovní výkonnost a mohou vést až k odchodu pracovníka ze zaměstnání.

Jako nejméně podstatnou pracovní činnost vedoucí kuchařky v ZŠ KK výzkum určil kontrolu podřízených pracovníků. Nadřízení vedoucích kuchařek chápou, že kontrola zaměstnanců při výkonu jejich práce patří mezi základní práva a povinnosti vedoucích pracovníků. Z výsledků výzkumu můžeme usuzovat, že vedoucí pracovníci volí cestu důvěry, která v pracovním prostředí u většiny zaměstnanců znamená větší odpovědnost a loajalitu k organizaci. Ovšem kontrola by neměla být příliš volná, protože potom lze jen stěží zajistit pracovní kázeň a pořádek, který je nezbytný při činnostech epidemiologicky závažných. Na druhou stranu nepřiměřená kontrola může vést k nedůvěře, zaměstnanci ztrácí odpovědnost a dělají pouze to, co je nutné. Účinný kontrolní systém by měl být zaměřen především na dohled probíhajících pracovních činností a na prevenci vzniku možných problémů.

Čtvrtý oddíl dotazníkového šetření se zabýval odbornými kompetencemi. Z tabulky číslo dvacet je patrné, že nejdůležitějšími znalostmi vedoucích kuchařek v základních školách Královéhradeckého kraje jsou znalosti hygienických předpisů. Z odpovědí můžeme vyvodit, že znalost správné hygienické praxe je pro všechny ředitele a vedoucí školních jídelen prioritou. Uvědomují si, že porušení hygienických zásad může způsobit závažná onemocnění především malých dětí a seniorů. Proto je nutné určit ve výrobě, přípravě, skladování, přepravě a uvádění pokrmů do oběhu taková opatření, která by eliminovala možnosti nákazy. Systém preventivních opatření HACCP (systém kontrolních kritických bodů) slouží ve školních jídelnách především k předcházení biologických, chemických a fyzikálních rizik nákazy. Školní stravování má v gastronomii svá specifika. Ve školních jídelnách není možné vydat připravené pokrmy ihned po uvaření. K distribuci jídel dochází postupně, poslední porce jsou běžně vydávány až po třech hodinách po dohotovení (ukončení pracovních procesů) připravovaného pokrmu. Z tohoto důvodu je nutná znalost všech rizik spojených s uváděním pokrmů do oběhu. Důkladné hygienické znalosti musí mít v první řadě vedoucí kuchařky, protože jsou za zdravotní nezávadnost výsledného produktu přímo odpovědné.

Druhou nejvýznamnější odbornou kompetencí je znalost technologických postupů při přípravě pokrmů. Výzkum prokázal, že pracovní postupy bez uspořádání a návaznosti jednotlivých pracovních procesů nemohou zaručit vysokou kvalitu připravované stravy.

Další významnou znalostí je umění sestavit jídelní lístek dle zásad zdravé výživy.

Jídelníček je veřejně přístupným dokumentem, zveřejněným na internetových stránkách škol a školských zařízení. Ředitelé a vedoucí školních jídelen si uvědomují, že kvalitně sestavený jídelní lístek je důležitým PR dokumentem a lze jím velmi ovlivnit pohled na práci pracovníků školní jídelny v očích veřejnosti. Jsou si jisti, že je to úkol pro skutečného odborníka, protože při plánování školního menu je třeba dbát na vhodnost kombinací jídel, nutriční vyváženost pokrmů, dodržení energetické a biologické hodnoty stravy, odlišnost technologických úprav, respektovat věkové kategorie strávníků (žáci 7 – 10 let, žáci 11 – 14 let, žáci nad 15 let), finanční náročnost jednotlivých chodů, různorodost chuti, barevnosti, konzistence a dalších možností jako je například využívání sezónních potravin. Bez jídelního lístku, který je sestaven podle zásad zdravé výživy a odpovídá výživovým doporučením pro žáky, by kontrolní orgány nenechaly v provozu žádné školské stravovací zařízení.

Podstatnou znalostí, kterou výzkum prokázal, je dodržování principů ekonomického provozu. Hospodárné chování zvyšuje efektivitu každé organizace a trvání současné světové hospodářské krize nutí k úsporám všechna zařízení školního stravování. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že se stravovací zařízení v ZŠ KK snaží chovat hospodárně. Sledují spotřebu potravin, energií, mycích prostředků a podobně. Nákupem nového kuchyňského zařízení usilují o úsporu energií i času. Snaží se minimalizovat vznik odpadů, a jestliže již odpad vznikne, hledají cesty, aby byl efektivně využit. Vyžadují, aby zaměstnanci přemýšleli o tom, kde a jak vhodně ušetřit. Ovšem tak, aby se úspory co nejméně odrazily na úrovni poskytovaných služeb. Zaměstnanci se tak stávají zodpovědnějšími a chovají se hospodárněji, protože vědí, že jde o ekonomický záměr organizace.

Dle dotazníkového šetření nepatří příprava dietních pokrmů ve školním stravování mezi nezbytné znalosti. Důvodem může být skutečnost, že školní jídelny nejsou povinny dietní pokrmy připravovat. Platná legislativa (zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů a vyhláška č. 107/2005 Sb., o školním stravování, ve znění pozdějších předpisů) se problematikou dietních jídel ve školním stravování vůbec nezabývá. Příprava diety klade vysoké nároky na zaměstnance, hlavně v odborných znalostech a v odpovědnosti. Pracovník musí znát technologii přípravy dietních pokrmů, dodržování dietních zásad, receptury, sledovat složení surovin na etiketách používaných potravin a umět vybírat vhodné suroviny k vaření. Proto některé školní jídelny dietní stravování na svých pracovištích odmítají.

40% odpovídajících však považuje znalost vaření diet za hodně důležitou. Jejich názor může být ovlivněn stále vyšším počtem žádostí rodičů žáků o přípravu dietního pokrmu pro jejich

nemocné dítě a snahou pracovníků školní jídelny rodičům vyhovět. Je třeba hledat řešení přijatelné pro strážníka i pracovníky kuchyně. Proto se s přípravou dietních pokrmů ve školním stravování setkáváme stále častěji, i přesto, že doplnit potřebné znalosti znamená především samostudium odborné literatury ve svém volném čase.

O malé nutnosti umět zjišťovat finanční náklady na potraviny jsou přesvědčeni téměř všichni odpovídající. Není třeba, aby vedoucí kuchařka disponovala touto znalostí. Stanovení ceny jedné porce jídla bývá obvykle pracovní činností vedoucí školní jídelny, proto jí u vedoucích kuchařek příkládají malý význam.

Účelem pátého oddílu bylo zjistit, které kompetence jsou žádanější. Empirické šetření odhalilo klíčovou roli odborných kompetencí v pracovních činnostech vedoucí kuchařky v ZŠ KK.

Závěr

Závěrečná bakalářská práce se zabývala analýzou pracovního místa vedoucí kuchařky v základní škole a bylo v ní dosaženo všech stanovených cílů. Na základě získaných vědomostí z odborné literatury, analýzou zaslaných pracovních náplní a z výsledků dotazníkového šetření byl vypracován návod na popis a specifikaci požadavků na toto pracovní místo a vzorová pracovní náplň vedoucí kuchařky v základní škole.

Vytvořené dokumenty mohou vedoucí pracovníci ve školství použít jako podklad pro zpracování aktuálního popisu pracovního místa vedoucí kuchařky (popřípadě pracovní náplně) na vlastním pracovišti. Výzkumem potvrzené schopnosti a znalosti se mohou stát vhodnými kritérii při získávání nebo výběru nových pracovníků. Uvedený popis pracovního místa může být vodítkem pro rozhodnutí, zda stávající zaměstnanec potřebuje dodatečné vzdělávání v oboru, vyvolané například rozvojem techniky nebo novými požadavky na danou pracovní pozici. Vytvořený přesný popis pracovního místa vedoucí kuchařky v základní škole by mohl být přínosem i v pracovních vztazích. Upřesnění vztahů podřízenosti a nadřízenosti může usnadnit situaci při ukládání a přijímání pracovních úkolů i organizování práce.

Návod na popis pracovního místa vedoucí kuchařky v základní škole

Název, adresa zaměstnavatele:	POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA	
Jméno, příjmení, titul:		Osobní číslo:
Název pracovní funkce:	vedoucí kuchařka	Pracovní zařazení: 2.5.2 kuchař
Středisko: školní jídelna		Platová třída: 7
Charakteristika pracovní funkce: Organizace práce při výrobě jídel spojená s hmotnou odpovědností, stanovování a provádění technologických postupů a kalkulací při rozsáhlé výrobě širokého sortimentu, stanovování a zajišťování správnosti gastronomické skladby jídel, racionální výživy a zajištění výroby náročných specialit.		

Organizační struktura

Pracovní funkce	
a) je podřízena:	vedoucí školní jídelny
b) přímo řídí:	kuchařky Počet zaměstnanců: 8
c) je zastupována:	zástupcem vedoucí kuchařky
Hmotná odpovědnost v rozsahu:	skladových zásob potravin

Kvalifikační požadavky

Požadovaný stupeň vzdělání: střední s výučním listem	Obor vzdělání: kuchař	Požadovaná praxe v oboru: více než 4 roky
--	-----------------------	---

Požadované znalosti a dovednosti

znalost požadavků na hygienu v gastronomii znalost technologických postupů při přípravě pokrmů sestavování jídelního lístku dle zásad zdravé výživy dodržování principů ekonomického provozu znalost přípravy dietních pokrmů efektivní spolupráce týmu - kvalitní plnění úkolů organizace práce podřízených pracovníků schopnost řešit konflikty na pracovišti kreativita - ochota vyvíjet nové produkty

Ostatní důležité údaje

Datum a podpis zaměstnavatele:	Platnost od:	Datum a podpis zaměstnance:
--------------------------------	--------------	-----------------------------

Konkrétní návod na popis pracovního místa vedoucí kuchařky v základní škole je rozdělen do pěti částí.

V první jsou uvedeny základní údaje o zaměstnanci (jméno pracovníka a osobní číslo), název pracovní funkce, středisko a platová třída.

Organizační struktura, která je nezbytná pro řízení většího počtu pracovníků, se zabývá uspořádáním vztahů mezi jednotlivými pracovními pozicemi a zahrnuje vztahy nadřízenosti, podřízenosti a zastupitelnosti. Výzkum prokázal, že vedoucí kuchařka v základní škole je podřízena řediteli zařízení školního stravování nebo vedoucí školní jídelny. Řídí a organizuje práci určitému počtu podřízených pracovníků, který je přímo úměrně závislý na velikosti stravovacího zařízení (na počtu uvařených porcí). Jak vyplynulo z analýzy zaslaných pracovních náplní, je vedoucí kuchařka pracovník, s nímž je vhodné uzavřít písemnou dohodu o hmotné odpovědnosti.

Kvalifikační předpoklady určil výzkum. Optimální kvalifikací vedoucí kuchařky v základní škole je střední vzdělání s výučním listem v oboru kuchař s pracovními zkušenostmi delšími než čtyři roky.

Požadované znalosti a dovednosti jsou rozděleny na odborné a manažerské kompetence. Všichni nadřízení vedoucích kuchařek upřednostňují odborné kompetence před manažerskými. Z tohoto důvodu je ve specifikaci požadavků na pracovní místo uvedeno pět odborných a čtyři manažerské kompetence. Výsledky dotazníkového šetření objasnily klíčovou roli znalostí hygienických předpisů. Druhou nejdůležitější odbornou kompetencí výzkum určil znalost technologických postupů při výrobě pokrmů. Pouze praktickým uplatňováním správné hygienické a výrobní praxe v procesu výroby zaručí zaměstnanci školních jídelen bezpečnost a zdravotní nezávadnost vydávaného jídla. Proto zcela oprávněně obě tyto znalosti patří do čela hodnocení odborných kompetencí.

Dalšími významnými odbornými kompetencemi jsou znalost sestavování jídelního lístku dle zásad zdravé výživy, dodržování principů ekonomického provozu a příprava dietních pokrmů. Z manažerských kompetencí je nejvýznamnější schopností efektivní spolupráce týmu – kvalitní plnění úkolů. Mezi podstatné patří organizace práce podřízených pracovníků, schopnost řešit konflikty na pracovišti a kreativita (ochota vyvíjet nové produkty) vedoucí kuchařky.

V poslední části je uveden datum a podpis zaměstnavatele, platnost - od kdy je popis pracovního místa platný a datum a podpis zaměstnance.

Jak potvrdilo dotazníkové šetření je ve školství při nástupu nového zaměstnance, k seznámení s informacemi o charakteru a druhu pracovní činnosti, nejčastěji používána pracovní náplň. Na rozdíl od popisu pracovního místa, kde jsou uváděny požadované kompetence (tedy schopnosti pracovníka k řešení požadovaných úkolů), jsou v pracovní náplni vymezeny skutečné pracovní úkoly a stanovené odpovědnosti.

Z tohoto důvodu jsou výzkumem potvrzené schopnosti a znalosti přeformulovány do pracovních úkolů a odpovědností vedoucí kuchařky v základní škole a zpracovány do vzoru pracovní náplně.

Vytvořený vzor náplně práce je rozdělen do čtyř částí. V první je uveden název a sídlo organizace, jméno zaměstnance a název pracovní funkce.

Druhá část se věnuje zařazení pracovníka do platové třídy dle platné legislativy. Na základě analýzy došlých pracovních náplní bylo zjištěno, že na pracovní pozici vedoucí kuchařky v ZŠ by měla být se zaměstnavatelem uzavřena písemná dohoda o hmotné odpovědnosti. Protože zastupuje-li vedoucí kuchařka nadřízeného pracovníka, přebírá sklad se zbožím a odpovídá za příjem a výdej surovin ze skladů potravin. Pokud tedy zaměstnavatel uzavře s vedoucí kuchařkou v ZŠ písemnou dohodu o hmotné odpovědnosti, náleží pracovníkovi sedmá platová třída.

Třetí část je zaměřena na obecnou charakteristiku vykonávaných pracovních činností dle nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů. Pracovní pozici vedoucí kuchařky v ZŠ odpovídá zařazení 2.5.2 kuchař.

Ve čtvrté části jsou popsány konkrétní pracovní úkoly a odpovědnosti, které vedoucí kuchařka denně vykonává. Dle dotazníkového šetření je odpovědná především za dodržování hygienických zásad na pracovišti a za dodržování technologických postupů při přípravě pokrmů. Jedním z hlavních úkolů vedoucí kuchařky v ZŠ je zajištění efektivní spolupráce celého pracovního týmu. Pouze při propojení výrobních požadavků organizace s potřebami pracovníků dochází k potřebné vysoké kvalitě plnění pracovních úkolů.

Odpovídá též za přípravu dietních pokrmů i hospodárné využití všech svěřených prostředků. Sestavuje jídelní lístek dle zásad zdravé výživy a vyvíjením nových produktů zpestřuje gastronomický zážitek strávníků. Organizuje práci podřízených pracovníků tak, aby pracovní činnosti na sebe navzájem navazovaly. Další pracovní činností vedoucí kuchařky je řešení konfliktů na pracovišti.

Vzor je ukončen datem podpisu pracovní náplně a podpisem zaměstnavatele i zaměstnance.

PRACOVNÍ NÁPLŇ A ZAŘAZENÍ PRACOVNÍKA

Název a adresa zaměstnavatele:

1. Pracovník

Jméno, příjmení, titul:

Funkce:

vedoucí kuchařka

2. Zařazení pracovníka

Nařízení vlády č. 222/2010 Sb., ve znění pozdějších předpisů: 2.5.2 kuchař

Platová třída:

7

3. Charakteristika práce

Organizace práce při výrobě jídel spojená s hmotnou odpovědností, stanovování a provádění technologických postupů a kalkulací při rozsáhlé výrobě širokého sortimentu, stanovování a zajišťování správnosti gastronomické skladby jídel, racionální výživy a zajištění výroby náročných specialit.

4. Další úkoly a odpovědnosti

- odpovídá za dodržování hygienických zásad na pracovišti
- odpovídá za dodržování technologických postupů při přípravě pokrmů
- sestavuje jídelní lístek dle zásad zdravé výživy
- odpovídá za dodržování principů ekonomického provozu
- odpovídá za přípravu dietních pokrmů
- zajišťuje efektivní spolupráci týmu – kvalitní plnění úkolů
- organizuje práci podřízených pracovníků
- řeší konflikty na pracovišti
- vyvíjí nové produkty – je kreativní

Dne:

Podpis zaměstnavatele:

Podpis zaměstnance:

Seznam literatury:

Tištěné monografické publikace:

1. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha : C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-468-6.
2. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. Praha : Management press, 1997. ISBN 80-85943-51-4
3. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
4. KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3
5. KUBEŠ, M.; SPILLEROVÁ, D.; KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence : způsobilost výjimečných manažerů*. Praha : Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0698-9.
6. BLÁHA, J.; MATEICIUS, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno : CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9
7. KLIMEŠ, L. *Slovník cizích slov*. Praha : SPN - Pedagogické nakladatelství, 2005. ISBN 80-7235-272-5
8. KOUBEK, J. *Personální řízení 2. Část 1*. Praha : Oeconomica, 2006. ISBN 80-245-1022-7.
9. BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc : Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8
10. BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha : Management press, 1998. ISBN 80-85943-57-3
11. HÁJEK, V. *Platové předpisy : ve veřejných službách a správě*. 2. doplněné vydání. Třinec : Resk, 2010. ISBN 978-80-904324-2-0

Příspěvek do elektronických dokumentů:

12. Článek: *Personalistika, Analýza pracovních míst*. ManagementMania.com [online]. Poslední aktualizace: 31. 10. 2011 [cit. 2012-02-11]. Dostupné na WWW:<<http://managementmania.com/analyza-pracovnich-mist>>
13. DUDEK, M. Analýza pracovního místa. *Katedra kontroly a řízení jakosti, VŠB-TU Ostrava* [online]. [cit. 2012-02-11]. Dostupné na WWW: <<http://katedry.fmmi.vsb.cz/639/qmag/mj09-cz.htm>>

14. KRAUSOVÁ, N. Praktické poznatky z dodržování správné výrobní a hygienické praxe (1) *Jidelny.cz – Informační portál školního stravování* [online]. 20. 5. 2010 [cit. 2012-02-28]. <<http://www.jidelny.cz/show.aspx?id=976>>

Článek v elektronickém časopisu:

15. ČEŘOVSKÝ, M.; OTOUPAL, P. Jak je to se správnou hygienickou a výrobní praxí a kritickými body. *Časopis Výživa a potraviny* [online]. 1.7.2004 13:44 / rubrika: Vybrané články (Časopis VaP) / [cit. 2012-02-28]. Dostupné na WWW: <<http://www.vyzivaspol.cz/clanky-casopis/jak-je-to-se-spravnou-hygienickou-a-vyrobní-praxi-a-kritickými-body.html>> ISSN
16. PACKOVÁ, A. Problematika poskytování dietního stravování ve školních jídelnách. *Časopis Výživa a potraviny* [online]. 27.2.2012 09:29 / rubrika: Vybrané články (Časopis VaP) / [cit. 2012-03-17]. Dostupné na WWW: <http://www.vyzivaspol.cz/clanky-casopis/problematika-poskytovani-dietního-stravovani-ve-skolních-jídelnách.html>>

Seznam zkratk:

ŠJ	školní jídelna
ZŠ	základní škola
KK	Královéhradecký kraj
KC	katolická církev
UHO	univerzální hnědá omáčka
PR	public relations
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Point (kontrolní kritické body)

DOTAZNÍK

Analýza pracovního místa vedoucí kuchařky v základní škole

Kvalifikace (hodící se odpověď vyznačte tučně. Při odpovědi jiné, uveďte jaké)

- 1) *Jaký je nejvyšší dosažený stupeň vzdělání Vaší vedoucí kuchařky?*
 - a) základní vzdělání
 - b) střední s výučním listem (odborné)
 - c) střední s maturitní zkouškou
 - d) jiné

- 2) *Jaký je obor vzdělání Vaší vedoucí kuchařky?*
 - a) kuchař
 - b) příbuzný obor (cukrář, prodavač potravin ap.)
 - c) maturitní zkouška v oboru gastronomie
 - d) jiné

- 3) *Jaká by měla být, dle Vašeho názoru, délka požadované praxe na pracovní místo vedoucí kuchařky v základní škole?*
 - a) 1 – 2 roky
 - b) 3 – 4 roky
 - c) více než 4 roky
 - d) délka praxe nerozhoduje

Pracovní náplň (hodící se odpověď vyznačte tučně)

- 4) *Má Vaše organizace zpracovanou pracovní náplň pro vedoucí kuchařku?*
 - a) ano
 - b) ne

- 5) *Jsou v pracovní náplni obsaženy odborné kompetence?*
 - a) ano
 - b) ne

- 6) *Jsou v pracovní náplni obsaženy manažerské kompetence?*
 - a) ano
 - b) ne

Kompetence manažerské (hodící se odpověď vyznačte tučně)

- 7) **Jak je důležitá kreativita (ochota vyvíjet nové produkty) u vedoucí kuchařky?**
a) velmi důležitá
b) hodně důležitá
c) málo důležitá
d) není důležitá
- 8) **Jak je důležitá kontrola pracovníků vedoucí kuchařkou?**
a) velmi důležitá
b) hodně důležitá
c) málo důležitá
d) není důležitá
- 9) **Jak je důležitá efektivní spolupráce týmu – kvalitní plnění úkolů?**
a) velmi důležitá
b) hodně důležitá
c) málo důležitá
d) není důležitá
- 10) **Jak je důležitá schopnost řešit konflikty na pracovišti?**
a) velmi důležitá
b) hodně důležitá
c) málo důležitá
d) není důležitá
- 11) **Jak je důležitá péče o dobré vztahy na pracovišti?**
a) velmi důležitá
b) hodně důležitá
c) málo důležitá
d) není důležitá
- 12) **Jak je důležitá organizace práce podřízených pracovníků?**
a) velmi důležitá
b) hodně důležitá
c) málo důležitá
d) není důležitá

Kompetence odborné ((hodící se odpověď vyznačte tučně)

13) Jak je důležitá znalost přípravy dietních pokrmů?

- a) velmi důležitá
- b) hodně důležitá
- c) málo důležitá
- d) není důležitá

14) Jak je důležitá znalost zjišťování finančních nákladů na pokrmy?

- a) velmi důležitá
- b) hodně důležitá
- c) málo důležitá
- d) není důležitá

15) Jak je důležitá znalost sestavování jídelního lístku dle zásad zdravé výživy?

- a) velmi důležitá
- b) hodně důležitá
- c) málo důležitá
- d) není důležitá

16) Jak je důležitá znalost technologických postupů při přípravě pokrmů?

- a) velmi důležitá
- b) hodně důležitá
- c) málo důležitá
- d) není důležitá

17) Jak je důležitá znalost dodržování principů ekonomického provozu?

- a) velmi důležitá
- b) hodně důležitá
- c) málo důležitá
- d) není důležitá

18) Jak je důležitá znalost požadavků na hygienu v gastronomii?

- a) velmi důležitá
- b) hodně důležitá
- c) málo důležitá
- d) není důležitá

Závěrečné otázky (hodící se odpověď vyznačte tučně. Při odpovědi jiné, uveďte jaké)

19) Které kompetence jsou, dle Vašeho názoru, žádanější?

- a) manažerské
- b) odborné

20) Kdo je zřizovatelem Vašeho zařízení školního stravování?

- a) kraj
- b) obec
- c) církev
- d) jiné

Vyplněný dotazník a náplň práce vedoucí kuchařky prosím Vás odešlete nejpozději do 10. 2. 2012

na e-mailovou adresu: vampolka@seznam.cz

Děkuji Vám za ochotu a za čas, který jste strávil(a) vyplněním dotazníku.

Miloslava Vampolová

Současně s dotazníkem byl zaslán průvodní dopis v tomto znění:

Vážená paní kolegyně, vážený pane kolego,

pracuji jako vedoucí školní jídelny v ZŠ M. Horákové v Hradci Králové a dovoluji si Vás požádat o zaslání aktuální náplně práce vedoucí kuchařky a vyplnění dotazníku. Vámi poskytnuté informace zpracuji ve své bakalářské práci na téma "Analýza pracovního místa vedoucí kuchařky v základní škole". Vyplněný dotazník a náplň práce vedoucí kuchařky prosím Vás odešlete nejpozději do 10. 2. 2012 na e-mailovou adresu: vampolka@seznam.cz. Na závěr prohlašuji, že způsob nakládání s osobními údaji je v souladu se zákonem č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů v platném znění.

Děkuji Vám za spolupráci.

Miloslava Vampolová