

U N I V E R Z I T A K A R L O V A

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

Manažerská činnost vedoucí školní jídelny při ZŠ -
- střední management

Závěrečná bakalářská práce

Autor: Miluše Váchová

Obor: Školský management

Forma studia: Kombinované

Vedoucí práce: Mgr. Jiří Trunda

Datum odevzdání práce: 10. 04. 2012

Čestné prohlášení:

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

.....

podpis

Děkuji Mgr. Jiřímu Trundovi za odborné vedení, cenné rady a připomínky při zpracování této závěrečné bakalářské práce.

.....

Podpis

Resumé:

Manažerská činnost vedoucí školní jídelny při ZŠ - střední management

Tato bakalářská práce se zabývá mapováním manažerských činností vedoucí(ho) školní jídelny, která je součástí základní školy.

Teoretická část práce, vycházející z odborné literatury, se zabývá teorií středního managementu. Zaměřuje se na manažerské funkce, na roli středního managementu a roli vedoucího školní jídelny, která je součástí základní školy. Výzkum jsem provedla v Kraji Vysočina mezi vedoucími školních jídelen, které jsou součástí základních škol. Analýza získaných údajů ukázala rozdíly v manažerském postavení a v úrovni celoživotního vzdělávání vedoucích školních jídelen. Z šetření také vyplývá, že množství delegovaných pravomocí a další vzdělávání je ovlivněno ředitelem školy. Překvapivé je zjištění, že téměř polovina vedoucích školních jídelen se nepodílí na plánování finančních prostředků na provoz a že třetina z nich nezná finanční rozpočet na platy ve školní jídelně.

Výsledky naznačují, že vedoucí školních jídelen požadují další vzdělávání. Výsledky tak mohou poskytnout cenné informace ředitelům škol, zřizovatelům a jiným organizacím v oblasti vzdělávání.

Klíčová slova: management, střední management, manažerské funkce, vedoucí školní jídelny, střední management školy, ředitel školy, vzdělávání.

Summary:

Management Role of Head of Canteen in Elementary School

In this work I have investigated managerial role and duties of head of school canteen, which is a part of elementary school. At the beginning, theory of middle management is described, based on the literature survey.

The theory is focused on middle management role, duties, and responsibilities, which are compared to those of head of school canteen. Large survey among heads of catering in elementary school was executed in Vysocina shire. The statistical analysis of gathered data revealed differences in management roles and lifelong education of heads of catering. The amount of management duties and management education is primary influenced by school director and their willingness to delegate authorities. Surprisingly, almost one half of heads of school canteen do not participate in financial planning of operational expenses and one third of them is not aware of financial budget to salaries in school canteen.

The results suggest that further lifelong education is need for heads of school canteen and in general provide valuable information for school founders, school directors, or other organizations in education.

Key words: management, middle management, management role, head of canteen, school middle management, school director, education.

Obsah:

| | |
|--|----|
| Úvod | 1 |
| 1. Teoretická část | 2 |
| 1.1 Management | 2 |
| 1.2 Úrovně managementu | 2 |
| 1.3 Manažer a jeho funkce | 3 |
| 1.3.1 Plánování | 4 |
| 1.3.2 Organizování | 8 |
| 1.3.3 Personalistika | 10 |
| 1.3.4 Vedení lidí | 12 |
| 1.3.5 Kontrolování | 15 |
| 1.3.6 Rozhodování | 18 |
| 1.4 Role středního manažera | 20 |
| 1.4.1 Role vedoucího školní jídelny při základní škole | 22 |
| 2. Výzkumná část | 26 |
| 2.1 Charakteristika výzkumné části | 26 |
| 2.1.1 Cíl výzkumu | 26 |
| 2.1.2 Stanovení předpokladů | 26 |
| 2.1.3 Použitá metoda výzkumu | 26 |
| 2.1.4 Charakteristika výzkumného vzorku | 27 |
| 2.1.5 Pilotní výzkum | 28 |
| 2.1.6 Průběh výzkumu | 29 |
| 2.2 Výsledky výzkumu | 30 |
| 2.3 Shrnutí výzkumného šetření | 47 |
| Závěr | 50 |
| Seznam použité literatury: | 52 |
| Příloha č. 1. | 54 |

Úvod

Školní stravování má v České republice dlouholetou tradici. První školní jídelny vznikaly v 50. letech minulého století z iniciativy obcí a měst. Metodickým řízením bylo pověřeno ministerstvo školství a jídelny byly součástí školy nebo školského zařízení. V 70. letech dochází k velmi rychlému kvantitativnímu rozvoji. Jídelny se stávají samostatnými zařízeními s vlastním rozpočtem, jako zařízení tehdejších národních výborů. Po roce 1990 zanikla střediska školního stravování a školní jídelny se stávají součástí škol a školských zařízení s právní subjektivitou. Jen některé velké jídelny se staly na základě rozhodnutí zřizovatele samostatným právním subjektem. Ministerstvo školství omezilo své působení na školní jídelny vydáním vyhlášky o školním stravování. Dnes upravuje činnost školní jídelny Školský zákon a vyhláška o školním stravování, Zákoník práce, předpisy o platech, o účetnictví, o bezpečnosti práce, hygienické předpisy národní i ES a jiné. Od 1. 1. 2003 jsou již povinně všechny školy a školská zařízení organizacemi s právní subjektivitou. Školní jídelny se stávají školským zařízením s právní subjektivitou nebo se stávají součástí škol a školských zařízení. Na základě organizační struktury jsou dnes na většině (kapitola 1.4.1) základních škol vedoucí školních jídelen podřízeni ředitelům škol.

Cílem této bakalářské práce je zmapovat manažerské činnosti středního managementu, popsat roli středního managementu a také popsat roli vedoucího školní jídelny při základní škole, jako roli středního managementu. Dotazníkovým šetřením zjistit a zmapovat rozdíly a míru samostatnosti ve výkonu vybraných manažerských funkcí u vedoucích školních jídelen, kteří jsou součástí základních škol. Potvrdit nebo vyvrátit rozdíly při řízení a rozsahu delegovaných manažerských činností na vedoucí školních jídelen od ředitelů škol. Ověřit rozdílnost nároků na činnost vedoucích školních jídelen, středních manažerů, zmapovat oblasti současného vzdělávání a najít oblasti pro další vzdělávání. K výzkumu byla vybrána skupina vedoucích školních jídelen v Kraji Vysočina. Do této skupiny jsem zařadila pouze vedoucí školních jídelen při základních školách, kteří mají úplnou školní jídelnu, vývařovnu i výdejnu. Těchto školních jídelen při základních školách je v kraji 176. Využila jsem možnost přímého kontaktu s respondenty na poradách pro vedoucí školních jídelen, které probíhaly v září a v říjnu 2011 v Jihlavě, Třebíči, Pelhřimově, Žďáru nad Sázavou a v Havlíčkově Brodě. Dotazník jsem vysvětlila a požádala o vyplnění. Vzhledem k tomu, že byl dotazník fyzicky předán, návratnost vyplněných dotazníků byla stoprocentní. Všichni, které jsem oslovila, odevzdali dotazník vyplněný.

1. Teoretická část

1.1 Management

Slovo management má několik významů:

- Vědní disciplína – teorie, vědecké metody výzkumu, experimenty.
- Specifická aktivita – profese, která ovlivňuje vývoj a prosperitu organizace.
- Skupina řídicích pracovníků - řídí firmu.

Peter F. Drucker na otázku co je to management uvádí: *„Management se týká lidí. Jeho úkolem je umožnit lidem kolektivní výkonnost, dosáhnout toho, aby jejich předností bylo efektivně využito a jejich slabiny aby naopak byly bezvýznamné. To je hlavním smyslem organizace a zároveň důvodem, proč je management jejím kriticky důležitým a určujícím faktorem. V dnešní době jsou prakticky všichni zaměstnanci nějakých řízených institucí, ať velkých či malých, podnikových či nepodnikových. Jsme na managementu závislí při získávání prostředků obživy. A rovněž naše schopnost přispívat společnosti je právě tak závislá na úrovni managementu organizace v níž pracujeme, jako na našich vlastních odborných dovednostech, obětavosti a snaze.“*¹

1.2 Úrovně managementu

Podle J. Vebera jsou manažeři pokládáni za rozhodující činitele v řízení firem, a proto výběr a výchova manažerů jsou v moderním managementu klíčové.

„ V současné době se manažeři rozdělují obvykle do tří úrovní:

1. *Manažeři první linie, kam patří předáci, mistři, vedoucí dílen apod. Tato základní úroveň postavení manažerů je jen o stupínek výše nad výkonnými pracovníky.*

¹ DRUCKER, P. F. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku, s. 21. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-066-2.

2. *Střední manažeři, zahrnují velmi početnou a rozmanitou skupinu řídicích pracovníků. Patří sem manažeři závodů a vedoucí různých útvarů (prodeje, nákupu, personalistiky atd.).*
3. *Vrcholoví manažeři, neboli top manažeři, reprezentují zpravidla takové pracovníky, kteří usměrňují a koordinují všechny činnosti a vytvářejí koncepce určité organizační jednotky. Tato skupina řídicích pracovníků je zvláště důležitá, protože na její práci závisí konečné výsledky.“²*

1.3 Manažer a jeho funkce

Kdo je to manažer? To dobře vystihuje L. Vodáček a O. Vodáčková ve své knize: *„Manažer je především vedoucím kolektivu spolupracovníků. Svou znalostí metod vedení a motivace lidí zhodnocuje pro organizaci jejich schopnosti, znalosti, dovednosti a užitečné návyky a usměrňuje jejich další profesní a kvalifikační rozvoj. Lidé jsou totiž považováni za největší kapitál dobrých firem. Platí to jak o vedoucích pracovnících, tak i o jim podřízených kolektivech. Koneckonců se to odráží i v některých pojetích managementu, kdy se hovoří o managementu jako o „umění dosahovat cílů organizace hlavami a rukama druhých“.³*

Své poslání plní manažeři pomocí manažerských funkcí. Ty můžeme rozdělit na sekvenční (plánování, organizování, personalistika, vedení lidí, kontrolování) a paralelní, které prostupují průběžné manažerskými funkcemi (analýza řešených problémů, rozhodování a implementace).

² VEBER, J. a kol. Management-Základy, prosperita, globalizace, s. 21-22. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-029-7.

³ VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi, s. 118. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.

1.3.1 Plánování

Plánování je první ze sekvenčních manažerských funkcí. Je jedním z nástrojů rozvoje organizace, určuje budoucnost, umožňuje realizaci změn, koordinaci a prosperitu uvnitř organizace. Vychází z vnitřní analýzy a z možností organizace. Při vytváření plánování musí být brán ohled jak na vnitřní prostředí, tak i na mnoho vnějších faktorů, které organizaci ovlivňují. Záměrem plánování je dosažení účelů řízeného procesu nebo činností organizační jednotky (firmy, instituce) ve stanovený čas a na požadované úrovni.⁴

Plány můžeme rozdělit z hlediska:

- Časového - dlouhodobé (více než pětileté období), střednědobé (obvykle na jeden až pět let), krátkodobé (roční nebo i kratší).
- Úrovně rozhodovacího procesu – strategické (vypracovává top management), taktické (vypracovává střední management), operativní (vypracovává střední případně management první linie).
- Věcné náplně – finanční, personální, marketingové a jiné, podle předmětu činnosti organizace.
- Účelu – například získání úvěru.

Plánování v každé organizaci plní následující úkoly:

- Je nástrojem rozvoje organizace.
- Je prostředkem zabezpečujícím koordinaci a proporcionalitu uvnitř organizace.

V organizaci se zpravidla sestavuje řada plánů, které na sebe musí navazovat:

- Z časového hlediska, tzn. propojení strategických, taktických a operativních plánů.
- Z věcného hlediska, tzv. propojenost plánů obchodních, výrobních, personálních, technického rozvoje, investic, finančních aj.⁵

Postup při sestavování plánu:

- konkretizace záměrů a cílů vyplývajících z nadřazených záměrů organizace
- zabezpečení nezbytných informací pro tvorbu plánu

⁴ VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi, s. 75. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.

⁵ VEBER, J. a kol. Management-Základy, prosperita, globalizace, s. 52. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-029-7.

- vytvoření návrhu plánu
- seznámení dotyčných útvarů s návrhem plánu
- stanovisko dotčených útvarů s návrhem plánu
- korekce návrhu podle připomínek, které je možné do návrhu zapracovat
- schválení a vydání definitivní podoby plánu.⁶

Při vytvoření plánu je nutné určení cílů a priorit. Aby cíle splnily své poslání, postupujeme při tvorbě podle „pravidla SMART“. Je to anglická zkratka, která se český překládá jako:

S – specifický (specifikovaný v množství, kvalitě a čase)

M – měřitelný (má jednotku měření)

A – akceptovatelný (podřízení s ním souhlasí)

R – reálný (musí být dosažitelný)

T – termín (je možné sledovat postupné plnění).⁷

Cíl musí být jasný, reálný, snadno pochopitelný a přiměřený vzhledem k možnostem organizace. Je to vlastně představa o budoucím stavu. V některých případech bývají k dosažení cílů použity rutinní procesy, jindy je úkolem manažera vybrat správné postupy, kombinovat různé druhy aktivit, ale i koordinace vzájemných, souvisejících aktivit. Může být použito vlastních nebo i externích aktivit tak, aby splnění plánu bylo efektivní. Realizace plánu vyžaduje zabezpečení různých zdrojů. Jsou to například finanční prostředky, technické prostředky (strojové, prostorové, skladové apod.), materiálové (např. potraviny), informační zabezpečení, know-how a další. Při vlastní implementaci plánu je velmi důležitá činnost manažerů. Při této činnosti využívají jednak svěřenou pravomoc, ale používají i různé formy motivačních prostředků k motivaci pracovníků, podílejících se na realizaci a splnění plánu. Nemalou úlohu hraje dobrá komunikace a osobní kontakt.

⁶ VEBER, J. a kol. Management-Základy, prosperita, globalizace, s. 56. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-029-7.

⁷ ŠULEŘ, O. 5 Rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout, s. 169. Praha: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2316-4.

Vytváření strategických plánů organizace je úkolem vrcholového managementu. Jsou vytvářeny na delší časové období.⁸

1.3.1.1 Plánování – střední management

Plány středního managementu navazují na plány top manažerů, ať už jsou to plány výroby, odbytu, zásobování, oprav, investic, nákladů, mezd apod. Střední management z hlediska časového vytváří plány taktické, které musí směřovat k uskutečnění strategických plánů. Sestavuje také plány operativní, které vycházejí z taktických plánů a jsou sestavovány na kratší časové období, např. měsíc, týden. Při sestavování plánů vychází z konkrétních podmínek a známých informací o zdrojích. Plány středního managementu schvaluje top management. Střední management je odpovědný za realizaci těchto plánů. Je určena přímá odpovědnost pracovníků, kteří tyto plány realizují. P. F. Drucker uvádí: „*Každý manažer, od nejvyššího šéfa až po výrobního mistra nebo vedoucího kanceláře, potřebuje jasné formulované cíle.*“⁹

K vlastní implementaci plánů a cílů pak dochází pomocí jiných lidí. Jedním z úkolů manažerů je zajistit, aby podřízení pracovníci chápali, co se od nich očekává. Každý jedinec i celý tým musí vědět, co má dělat a čeho má dosáhnout. Zajistit, aby byly definovány a dohodnuty požadavky výkonu vyjádřené v podobě cílů a úkolů.¹⁰ Při vlastní implementaci manažeři považují zadávání jednotlivých úkolů za jednoduchou činnost. Tady pak vzniká nejvíce chyb, nedorozumění a pocitů demotivace podřízených. Pracovníci zadaný úkol pochopí špatně (záměrně nebo nechtěně), nebo pochopí splnění úkolu jinak,

⁸ VEBER, J. a kol. Management-Základy, prosperita, globalizace, s. 53-60. Praha: Management Press, 200. ISBN 978-80-7261-029-7.

⁹ DRUCKER, P. F. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku, s. 103. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-066-2.

¹⁰ ARMSTRONG, M. Management a leadership, s. 55. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.

nebo k němu přistoupí s nechutí. Pokud nemají pevně stanovený termín, splnění úkolu často odkládají.¹¹

Při zadávání úkolu pracovníkům je třeba dbát na „pravidlo SMART“. Například podle F. Bělohlávka takto:

S- *„specifikace znamená, že úkol musí být jednoznačný a úplný. Pracovník musí pochopit, co přesně se od něho očekává a jak má výsledek práce vypadat. Jasně formulovaný cíl vyvolává vyšší výkonnost, než cíl obecně stanovený. Vyhneme se tak obecným výrazům jako „snažte se“, „upravte nějak“, „udělejte něco“ ...*

M- *„měřitelnost vyžaduje, aby výsledek plnění úkolu byl jednoznačně kontrolovatelný, aby bylo možné jednoznačně posoudit, zda byl úkol splněn či nikoliv. Toho lze dosáhnout kvantitativními ukazateli (obrat z prodeje) nebo kvalitativním kritériem.“*

A- *„akceptování úkolu, přijetí úkolu za vlastní podstatně zvýší úsilí zaměstnanců. Úkol, který považuje pracovník za nesmyslný nebo neprospěšný, se patrně setká pouze s velmi formálním plněním. Vedoucí by měl přesvědčit pracovníka o smyslu zadávaného úkolu. Velmi motivující je také vtažení pracovníka do diskuse a spolurozhodování o způsobu plnění úkolu, což vyvolává pocit osobní odpovědnosti za výsledek.“*

R- *„reálnost je požadavek, aby úkol byl splnitelný. Je třeba, aby dosažení výsledku vůbec bylo v silách pověřeného zaměstnance. Je-li požadované plnění o něco málo vyšší než je standardní výkonnost zaměstnance, lze očekávat, že se zvýší jeho úsilí a on rozvine své dovednosti. Je-li splnění úkolu nereálné, ztrácí pracovník motivaci a podléhá apatii.“*

T- *„termín a trasování. Vedoucí by měl zadat jednoznačný termín plnění. Jinak mohou pracovníci dát přednost řešení okamžitých problémů nebo své pohodlnosti. Termín „co nejdříve“, znamená pro někoho do konce směny, pro jiného do konce týdne nebo do konce roku. Má-li úkol dlouhodobý charakter, je vhodné jej trasovat – to znamená stanovit dílčí*

¹¹ BĚLOHLÁVEK, F. Desatero manažera: to nejdůležitější, co potřebuje znát a ovládat úspěšný manažer, s. 26. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 80-7226-873-2.

*etapy, ve kterých proběhne kontrola plnění. Tím se odstraní veškeré kvaltování na poslední chvíli, spojené obvykle s odbyváním detailů a se sníženou kvalitou práce.*¹²

Podle M. Cipra by měl manažer také posoudit, jaké má podřízený pracovník schopnosti, znalosti, zkušenosti a dovednosti vzhledem k delegovanému úkolu.¹³

Všichni manažeři, tedy i střední manažer, plánují kromě pracovních cílů i cíle individuální, osobní a vzdělávací, které se týkají toho, co by měl jedinec dělat a co by se měl naučit, aby zlepšil svůj pracovní výkon, své znalosti, dovednosti a celkovou úroveň schopností (plán vzdělávání a osobního rozvoje). Trvalým cílem všech manažerů je pak rozvoj dovedností a schopností všech podřízených pracovníků.¹⁴

1.3.2 Organizování

Další základní manažerskou funkcí je organizování. Základem je vytvořit účelné a účinné uspořádání dílčích organizačních částí v celek. Určit vzájemné vztahy, stanovit funkční náplně činností tak, aby byla uspořádána koordinace jejich aktivit. Vymezí se působnost, nadřazenost, podřízenost a další formy spolupráce organizačních jednotek v celku, ale i pravomoc a odpovědnost.¹⁵

Vznikne organizační struktura, která může mít různé hierarchické uspořádání organizace s různým stupněm řízení. Úkolem vrcholového vedení je vybrat a zavést vhodnou organizační strukturu pro danou firmu s odpovídajícím počtem organizačních jednotek a jejich velikost. Vytvoření efektivní organizační struktury postavené na schopnostech a dovednostech top manažerů může přispět k celkové efektivitě a rozvoji dané instituce.

¹² BĚLOHLÁVEK, F. Desatero manažera: to nejdůležitější, co potřebuje znát a ovládat úspěšný manažer, s. 26-27. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 80-7226-873-2.

¹³ CIPRO, M. Delegování jako způsob manažerského myšlení, s. 73. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2945-9.

¹⁴ ARMSTRONG, M. Management a leadership, s. 55. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.

¹⁵ VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi, s. 207. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.

Volit mohou z řady tradičních organizačních struktur, například liniové, funkcionální, liniově štábní, funkční, divizní, maticové apod.¹⁶

Účelem organizační struktury je vytvořit vhodné organizační prostředí pro dosažení cílů organizace. Charakter organizační struktury závisí na dělbě práce, delegování pravomocí, rozpětí řízení.¹⁷

J. Veber a kol. uvádí: „*Dělba kompetencí je předpokladem vnitřní strukturalizace. Má-li být uskutečněna smysluplně, je třeba přesně vymezit kompetence (útvary, pracovníky) a jim přidělit příslušné pravomoci a odpovědnosti, určit úkoly nebo formu zadávání úkolů, stanovit výsledky, které jsou na daném místě očekávány. Vymezené působnosti a stanoveným úkolům musí být přiřazeny příslušné pravomoci, které musí být v souladu s odpovědností za takto prováděná rozhodnutí. Kdo rozhoduje, musí nést plnou odpovědnost za svá rozhodnutí.*“¹⁸

Hlavním cílem delegování je vždy růst efektivity práce, zisk, stabilita, konkurenceschopnost a trvale udržitelný rozvoj firmy. Delegováním top manažer ušetří čas pro řešení významnějších úkolů, vize a strategie. Získá možnost rozvíjet své schopnosti. Proto klade nové a vyšší nároky na své podřízené.¹⁹

1.3.2.1 Organizování – střední management

Střední management se pak nachází uprostřed organizační struktury. I on deleguje určitou pravomoc a odpovědnost na nižší manažery a provozní pracovníky. Umět delegovat je důležité pro všechny manažery na všech řídicích úrovních, tedy i pro manažera středního. Může k tomu dojít ve vztahu k většině pracovních úkolů. Podřízený pak pravidelně podává

¹⁶ VEBER, J. a kol. Management-Základy, prosperita, globalizace, s. 120-134. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-029-7.

¹⁷ DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. Management, s. 285. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

¹⁸ VEBER, J. a kol. Management-Základy, prosperita, globalizace, s. 122. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-029-7.

¹⁹ CIPRO, M. Delegování jako způsob manažerského myšlení, s. 14. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2945-9.

svému nadřízenému zprávu o plnění úkolů. Odpovědnost, která je podřízenému delegována, by měla být stanovena jasně, aby přesně věděl, co se od něj očekává. Možnost vykonat stanovené úkoly a dostát svým odpovědnostem není možné bez nezbytných pravomocí. Nedostatečné delegování je způsobeno obavou, že podřízení nevykonají zadanou práci dobře nebo naopak, že podřízení vykonají práci lépe než on. Tím mohou ohrozit jeho postavení. Manažer rovněž může mít obavy, že ztratí přehled, co se na jeho úseku děje. Tedy i střední manažer, který nedokáže akceptovat riziko spojené s delegováním, neplní dobře svou organizační úlohu. K nedostatečnému delegování dochází i v případě, že se podřízení delegování brání (obava z neúspěchu, kritiky nebo z pohodlnosti).²⁰

I střednímu manažerovi pomáhá delegování k efektivnímu využívání času. I on tak získá možnost rozvíjet své schopnosti, získávat nové zkušenosti a posilovat svou vnitřní motivaci, čímž klade nové nároky na podřízené, kteří se mohou rozvíjet podobně jako manažer. Podřízení získávají pocit spoluodpovědnosti, pocit důvěry ve své schopnosti, zvyšují si sebevědomí a roste jejich vnitřní motivace.²¹

1.3.3 Personalistika

Podstatou této manažerské funkce je obsazení jednotlivých pozic ve firmě vhodnými lidmi tak, aby byly vytvořeny předpoklady k dosažení cílů organizace a k jejímu rozvoji. Stejně jako se vyvíjí různé manažerské funkce, tak i personalistika zaznamenává svůj rozvoj. Už to zdaleka není jen administrativní práce spojená s personální agendou a zprostředkování zaměstnání. Dnes chápeme personalistiku jako ucelený proces řízení lidských zdrojů.

²⁰ URBAN, J. Tvorba a rozvoj organizačních systémů, s. 52-53. Praha: Management press 2004. ISBN 80-7261-105-4.

²¹ CIPRO, M. Delegování jako způsob manažerského myšlení, s. 15. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2945-9.

„Jako organizování procesu změn ve struktuře a kvalitě lidských zdrojů organizace v souladu s potřebami, které jsou dány požadavky ekonomického a sociálního okolí podniku, jeho vnitřními vývojovými záměry i požadavky pracovníků.“²²

Patří sem personální plánování, počty a struktura pracovníků, analýza pracovního místa, určení požadavků na konkrétní pracovní pozici, nábor, výběr vhodného kandidáta, hodnocení pracovníků a jejich výkonu, plánování dalšího profesního rozvoje a vzdělávání, odměňování, personální informační systém a pracovní vztahy. Personální řízení se týká jak stránky ekonomické, tak i sociální. Za rozvoj řízení lidských zdrojů nese ve firmě odpovědnost management firmy.²³ *„Žádná kvalitní firma, instituce či organizace (a tedy i škola) si už v dnešní době nemůže dovolit ponechat odbornou přípravu svých pracovníků pouze na jejich vůli a možnostech.“²⁴*

Personalistiku vystihuje i L. Vodáček a O. Vodáčková jako: *„Schopnost manažerů zajistit správný výběr kvalitních a dlouhodobě loajálních spolupracovníků, jejich rozmístění podle profesních a kvalifikačních předpokladů i potřeb, jejich hodnocení a další kvalifikační rozvoj.“²⁵*

1.3.3.1 Personalistika – střední management

Personalistika je náplní každodenní práce všech pracovníků, kteří řídí a ovlivňují podřízené pracovníky, tedy i středního managementu. Novým trendem vývoje personalistiky jsou změny v delegování pravomocí mezi výkonným managementem a personálními specialisty (vrcholným managementem). *„Ve stále větší míře jsou delegovány výkonnému managementu pravomoci a odpovědnost za personální oblast i za utváření motivačně*

²² VEBER, J. a kol. Management-Základy, prosperita, globalizace, s. 168. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-029-7.

²³ VEBER, J. a kol. Management-Základy, prosperita, globalizace, s. 167-168. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-029-7.

²⁴ BACÍK, F; KALOUS, J; SVOBODA, J., aj. Kapitoly ze školského managementu, s. 85. Praha: Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy, 1998. ISNB 80-86039-49-8.

²⁵ VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi, s. 106. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.

pozitivního klimatu. “²⁶ Je snaha o decentralizaci personálních činností na nižší organizační jednotky firmy. Obsah jejich personální práce vychází z personální strategie podniku. Patří sem plánování počtu pracovníků, získávání a výběr, rozmíst'ování, hodnocení pracovníků a jejich výkon, motivace, odměňování, sledování pracovních podmínek, bezpečnost a hygiena při práci, sociální péče, pracovní vztahy a vzdělávání. Řízení pracovní kariéry podřízených pracovníků, ovlivňování pracovního zařazení, hodnocení osobních i znalostních předpokladů pro danou činnost, plánování zvyšování a zdokonalování pracovních schopností, znalostí a dovedností. Rozvoj pracovníka je ovlivněn i jeho vlastní aktivitou.²⁷ Podle J. Vebra se manažer stává „ *spoluodpovědný za vytvoření sociálního klimatu, za motivaci, kvalifikační rozvoj personálu a posilování identifikace pracovníků s cíli firmy. Spoluodpovědnost mají také za oblast řízení pracovního výkonu a objektivního hodnocení pracovníků.* “²⁸

Pro manažera obecně, tedy i středního manažera, je nezbytné, aby v rámci zvyšování profesní a kvalifikační úrovně spolupracovníků průběžně zvyšoval i vlastní odbornost manažera. Individuální plán jeho sebevzdělávání by měl být sestaven podle reálné potřeby vedoucího pracovníka, případně podle předpokládaného rozvoje jeho pracovní kariéry.²⁹

1.3.4 Vedení lidí

Vedení lidí je jednou z nejsložitějších úloh manažera. Spočívá v ovlivňování lidí, v jejich přesvědčování a k aktivizaci s ohledem na efektivní splnění plánovaných úkolů. Smyslem

²⁶ VEBER, J. a kol. Management-Základy, prosperita, globalizace, s. 169. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-029-7.

²⁷ VEBER, J. a kol. Management-Základy, prosperita, globalizace, s. 167-181. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-029-7.

²⁸ VEBER, J. a kol. Management-Základy, prosperita, globalizace, s. 193. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-029-7.

²⁹ VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi, s. 113 Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.

vedení lidí je podněcovat aktivity, iniciovat tvořivého a podnikatelského ducha, vyvolat u pracovníků činnost, která je víc než jen striktní splnění zadaného úkolu.³⁰

L. Vodáček a O. Vodáčková o vedení lidí píše: „*Posláním manažerské funkce vedení spolupracovníků (lidí) je vytváření a pak i účelné a účinné využívání schopností, dovedností a umění manažerů vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke kvalitnímu, aktivnímu, popř. tvůrčímu plnění cílů jejich práce. Nejde jen o pouhé plnění zadaných úkolů, ale i o další činnosti organizace zabezpečující prosperitu organizace. Patří sem dnes zejména iniciativní, proaktivní a tvůrčí naplňování cílů vnější a vnitřní podnikatelské činnosti.*“³¹

Umění manažerské práce dobrého vedoucího je dobře zvolená metoda vedení lidí v závislosti na času a konkrétních podmínkách. Stává se běžnou praxí, že řízení lidí je součástí každodenní činnosti každého vedoucího pracovníka. Styl vedení závisí nejen na znalostech a dovednostech, ale i na osobnosti manažera. Každá situace vyžaduje svůj specifický způsob vedení a často dochází k prolínání různých stylů, které manažer při vedení lidí používá. V literatuře se můžeme setkat i s tímto rozdělení stylů vedení:

Autoritativní styl – převažuje direktivní určení úkolů. Je založen na příkazech a jejich přísném dodržování, jednání je velmi formální. Manažer rozhoduje o všem sám.

Demokratický styl – je založen na spolupráci vedoucího s podřízenými. Svá rozhodnutí konzultuje s podřízenými, dává podřízeným prostor pro spolurozhodování, ale ponechává si prostor pro vlastní konečné rozhodnutí.

Liberální styl (volný styl) – manažer nechává rozhodnutí na podřízených, které ovlivňuje co nejméně.

Způsob vedení závisí i na povaze úkolu, souvislostech, okolnostech, na lidech a na kvalitách manažerů samotných.³² Zmiňované tři styly vyústily v desítky rozmanitých

³⁰ VEBER, J. a kol. Management-Základy, prosperita, globalizace, s. 79. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-029-7.

³¹ VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi, s. 118. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.

³² ARMSTRONG, M. Management a leadership, s. 30. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.

metod vedení lidí. Mají úzkou vazbu na motivaci. Dále ve své knize L. Vodáček a O. Vodáčková vystihují motivaci takto: „*Umění manažera motivovat spolupracovníky znamená vytvořit u nich zájem, ochotu a chuť aktivně se angažovat při plnění činností odpovídajících poslání a cílům organizace, resp. její části. Jde o spojení osobního zájmu a úsilí účastníka pracovního procesu s potřebami organizační jednotky, a to cílevědomým působením vedoucího pracovníka.*“³³ J. Plamínek vidí jako účinný princip motivace použití „**zlatého pravidla**“: „*Nepřitesávejte lidi k obrazu jejich úkolů, ale snažte se spíše přizpůsobit úkoly lidem a jejich aktuálním motivům.*“³⁴

Je několik teorií motivace. Jednou z teorií, která výrazně ovlivnila celý vývoj managementu, je i motivační teorie hierarchie potřeb od amerického psychologa A. Maslowa, znázorňující pět stupňů potřeb:

1. potřeby fyziologické (jsou to základní fyziologické potřeby, potrava, spánek apod.)
2. potřeby jistoty a bezpečí (ztráta zaměstnání, majetku, bezpečnost práce)
3. potřeby sociální (být přijímán ostatními, zařadit se do skupiny pracovníků)
4. potřeba uznání a vážnosti (úcta, dosažení určitého postavení, ocenění své práce)
5. potřeba seberealizace (naplnění pocitu životního poslání, osobní rozvoj v souvislosti se společenským uplatněním).³⁵

1.3.4.1 Vedení lidí – střední management

Náplň funkce vedení u středního managementu dnes nechápeme jen jako vztah vedoucích pracovníků k výkonným pracovníkům, ale stává se obsáhlejší. Už to není jen zabezpečení příslušných pracovních úkolů, ale je kladen důraz i na bezvadnost výsledků práce, dodržování termínů, hospodárnost, bezpečnost práce, ochrana pracovního a životního prostředí a jiné. Objevuje se řada nových modelů, posiluje se prvek demokratizace, úsilí o

³³ VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi, s. 123. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.

³⁴ PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu, s. 80- 3. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2448-5.

³⁵ BACÍK, F.; KALOUS, J; SVOBODA, J., aj. Kapitoly ze školského managementu, s. 93-94. Praha: Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy, 1998. ISBN 80-86039-49-8.

větší samostatnost a angažovanost výkonných pracovníků. Jde o posun rozhodovacích pravomocí blíže k výkonným pracovníkům a mění se i postavení vedoucích pracovníků. Vedení už není jen přikazování a kontrolování, posilují se přístupy jako koučování a týmová práce.³⁶

Střední management rovněž používá různé styly vedení a různé způsoby motivace. Styl nebo motivování lidí se u vedení lidí nemění postavením manažera, spíše se liší podle osobních rysů manažera, jeho charisma, vlastností, schopností, znalostí a dovedností. V oblasti motivace středního managementu se u Maslowovy pyramidy potřeb bude jednat spíše o potřebu uznání a seberealizace. Je to důvěra v jeho schopnosti, přidělení odpovědnosti a pravomoci, ale i uznání od nadřízeného manažera. Při seberealizaci je to možnost dalšího vzdělávání, určité samostatnosti i s případným usměrněním top manažerem. I když by manažera měli podle organizační struktury motivovat jeho nadřízení, praxe ukazuje, že tomu tak nebývá. Proto je důležitá i potřeba sebemotivace manažera, vytvoření podmínek pro vlastní zainteresovanost na manažerské práci i potřeba překonávání rizik.³⁷

I střední manažeři svým chováním slouží jako vzor pro podřízené pracovníky, ovlivňují jejich aktivity, co dělají a jak to dělají. Poskytují jim návod, podporu a pomoc vhodným stylem vedení i pomocí procesů řízení pracovního výkonu. Prosazují rozvoj pracovníků, působí jako koučové a mentoři, radí a pomáhají pracovníkům, aby se při výkonu práce učili, obohacují jejich vzdělávání při výkonu práce svými zkušenostmi, působí jako důvěryhodní rádcové.³⁸

1.3.5 Kontrolování

Poslední sekvenční manažerskou funkcí je kontrola. Provádějí ji manažeři na všech stupních řízení. *„Její poslání je včasné a hospodárné zjištění, rozbor a přijetí závěrů*

³⁶ VEBER, J. a kol. Management-Základy, prosperita, globalizace, s. 79. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-029-7.

³⁷ VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi, s. 138. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.

³⁸ ARMSTRONG, M. Management a leadership, s. 45. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.

k odchylkám, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi záměrem (např. plánem) a jeho realizací.“³⁹

Kontrolní procesy členíme podle:

- obsahové náplně (zhodnocení kvality různých činností)
- úrovně řízení (strategické, operativní)
- charakteru provádění:
 - preventivní (zaměřená na předcházení nebo včasném odhalení nebezpečí)
 - průběžná (sleduje v průběhu plnění úkolů, zda činnost odpovídá požadavkům)
 - následná (po uskutečnění kontrolované činnosti, například kontrola roční uzávěrky auditem)
 - pravidelné a nepravidelné
 - interní a externí.⁴⁰

Aby kontrola byla účinná a efektivní, je potřeba kontrolu rozložit do několika fází:

- určit předmět kontroly (ten nesmí být příliš obsáhlý, aby nedošlo pouze k povrchní kontrole)
- získat a vybrat informace pro kontrolu (primární - získané přímým sledováním, sekundární - údaje z hlášení, z účetnictví)
- ověřit správnost těchto informací
- zhodnotit (srovnat kontrolovaný proces)
- závěr a návrh opatření
- zpětná vazba (realizuje se v případě, že byly navrženy korigující a nápravná opatření).⁴¹

Závěry kontrolní činnosti mohou být podle J. Vebra trojí:

- *„**nech být**“* – tzn., že kontrolou nebyly zjištěny žádné problémy, vývoj řízené reality je v žádoucím stavu, takže žádná korigující či jiná opatření nejsou nutná

³⁹ VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi, s. 140. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.

⁴⁰ VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi, s. 142-143 Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.

⁴¹ VEBER, J. a kol. Management-Základy, prosperita, globalizace, s. 93-95. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-029-7.

- *„proved' korigující opatření“ – k tomuto řešení se přistoupí v případě, kdy vývoj řízené reality se v dílčích oblastech odchyluje od žádoucího stavu, takže je třeba přijmout korigující opatření, která upraví řízenou realitu*
- *„přijmi nové řešení“ – vyvíjí-li se řízená realita nežádoucím směrem nebo jsou-li zjištěny závažné nedostatky, je třeba přijmout nové zásadní rozhodnutí, které bude znamenat jiný směr řešení problému“⁴²*

V průběhu kontrolní činnosti může dojít k řadě nedostatků a slabin, které mohou výsledek kontroly znehodnotit a negativně ovlivnit efektivitu řízení a výsledky firmy. Zejména příliš volná, nebo naopak příliš těsná kontrola, její nepřiměřeně vysoké náklady, poskytování neodpovídajících údajů, složitost až nesrozumitelnost výstupů kontroly, subjektivní hodnocení nebo samoúčelnost kontroly.⁴³

V organizacích bývá vytvořen vnitřní kontrolní systém podle stylu řízení a organizační struktury, který zasahuje do všech stupňů řízení. Vrcholové vedení firmy by mělo mít řízenou realitu „pod kontrolou“, mělo by mít jistotu, že nedochází k podvodům, že není ohrožena organizace, že vývoj organizace povede k dosažení plánovaných cílů.⁴⁴

1.3.5.1 Kontrola – střední management

Kontrola musí být prováděna na všech stupních řízení (kdo řídí, ten kontroluje). Zaměření kontroly středního managementu je obdobné jako u vrcholového managementu. Zjištěné podklady i hodnotící kritéria jsou detailnější a kontrola je těsněji svázána s funkčními oblastmi těchto manažerů. Střední management se zaměřuje na kontroly operativních procesů, efektivní využívání zdrojů, ať už finančních, materiálních, energetických či lidských. Je hlavním iniciátorem operativních kontrol a vytváří si vlastní kontrolní

⁴² VEBER, J. a kol. Management-Základy, prosperita, globalizace, s. 94. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-029-7.

⁴³ ŠULEŘ, O. 5 Rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout, s. 183. Praha: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2316-4.

⁴⁴ VEBER, J. a kol. Management-Základy, prosperita, globalizace, s. 110-117. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-029-7.

systemy. „U podřízených existence kontroly vyvolává vyšší odpovědnost při realizaci stanovených úkolů.“⁴⁵

J. Veber k procesu kontroly výkonného a středního managementu uvádí: „...těžiště kontrolovaného systému je spatřováno v následné kontrole, zvláště pak finančních ukazatelů (plnění plánu, čerpání rozpočtu apod.). Menší důraz bývá kladen na průběžnou kontrolu, i když mnohé počítačové informační systémy umožňují prakticky průběžně informovat výkonného ředitele o základních ekonomických veličinách, například o denní výrobě a denním prodeji, změně stavu zásob, vývoji pohledávek a závazků. Zpravidla ještě menší důraz je věnován předběžné kontrole, tzv. zajištění zdrojů, zabezpečení způsobilosti provozních podmínek apod.“⁴⁶

„Jako nejefektivnější se jeví nečekaná namátková kontrola i při jinak standardním pravidelném reportování. Pro efektivní kontrolu se osvědčila spíše neformální komunikace manažera s podřízeným, kdy se vedoucí rychle, byť neformální cestou, dozví o problému a plnění úkolů.“⁴⁷

Kontrolní činnost středního manažera přispívá k dodržování platných předpisů a norem, pravidel a metod postupů při výkonu pracovních činností.

1.3.6 Rozhodování

Rozhodování postupuje každou ze sekvenčních funkcí a tvoří most mezi analýzou a implementací ve funkcích paralelních. Rozhodování je proces výběru mezi možnými variantami řešení problému. Je to proces výběru minimálně ze dvou alternativ.⁴⁸

⁴⁵ VEBER, J. a kol. Management-Základy, prosperita, globalizace, s. 100. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-029-7.

⁴⁶ VEBER, J. a kol. Management-Základy, prosperita, globalizace, s. 110. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-029-7.

⁴⁷ CIPRO, M. Delegování jako způsob manažerského myšlení, s. 72. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2945-9.

⁴⁸ VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi, s. 150. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.

Rozhodování zásadním způsobem ovlivňuje efektivnost, fungování a budoucí prosperitu organizace. Od každého manažera se očekávají správná rozhodnutí v pravý čas. Na správnosti a kvalitě rozhodování závisí úspěšnost a prosperita. Naopak nekvalitní rozhodování může být hlavní příčinou neúspěchu firmy. Rozhodovací procesy dělíme podle složitosti na dobře a špatně strukturované problémy. Rozhodovací proces má tyto fáze:

- identifikace rozhodovacího problému
- analýza a formulace problému
- tvorba variant rozhodnutí
- stanovení kritérií hodnocení variant
- určení důsledků variant
- hodnocení a výběr vhodné varianty určené k realizaci
- realizace zvolené varianty
- kontrola a vyhodnocení realizované varianty, popřípadě korekce zvoleného řešení nebo i hledání jiného řešení.

Podle míry informovanosti rozhodovatele se rozlišují rozhodovací procesy za jistoty, za rizika a za nejistoty. Pro rozhodování jsou nezbytné potřebné informace, uplatňují se i osobní schopnosti a zkušenosti manažera, jeho postoj k riziku, schopnost převzít zodpovědnost za svá rozhodnutí.⁴⁹

1.3.6.1 Rozhodování – střední management

Střední management rozhoduje dobře strukturované, jednoduché, někdy i opakující se problémy. Zpravidla pro ně existují rutinní postupy a manažeři by na tato rozhodnutí neměli vynakládat příliš mnoho úsilí.⁵⁰

⁴⁹ VEBER, J. a kol. Management-Základy, prosperita, globalizace, s. 35-39. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-029-7.

⁵⁰ ŠULEŘ, O. 5 Rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout, s. 169. Praha: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2316-4.

Podle úrovně předání pravomocí a odpovědnosti střednímu managementu dochází k těmto situacím:

1. Střední management získá potřebné informace a předá je vrcholnému managementu, který rozhodne.
2. Střední management rozhodne o variantě řešení problému a doporučí toto řešení vrcholnému managementu.
3. Střední management rozhodne a o řešení problému informuje dodatečně vrcholný management.
4. Střední management rozhodne samostatně.

1.4 Role středního manažera

Roli manažera vystihují ve své knize J. Plamínek a J. Veber.

J. Plamínek uvádí: „*Role manažera v systému firmy spočívá především v dosahování stanovených cílů prostřednictvím jiných lidí. Tím se manažerské funkce liší od role lídra i od role vykonavatele (která spočívá v přímém výkonu, bezprostředním plnění úkolů a dosahování cílů). Může se pochopitelně stát – a také se to běžně stává, že dvě, nebo dokonce všechny tři role se sejdou v jedné osobě. Například konkrétní manažer může v části svých aktivit vystupovat v roli lídra, v jiné části v roli manažera a ve zbytku pracovního času být přímým bezprostředním vykonavatelem.*“⁵¹

Jde například o ředitele škol, u kterých se prolínají všechny tyto tři role. U středního managementu je to role manažerská a role vykonavatele.

J. Veber: „*Efektivní manažer svou moc neodvozuje od svého formálního postavení v organizaci, ale od osobního vlivu. Ten je určován takovými atributy, jako je:*

- odborná úroveň manažera – znalosti, zkušenosti a dovednosti, které jsou užitečné pro okruh jím řízených skutečností v organizaci a dotýkají se i jím řízených pracovníků

⁵¹ PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu, s. 15. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2448-5.

- osobnostní úroveň – charismatická osoba, která svým vystupováním „fluidem“, zanícením dovede zapálit podřízené pro věc, získat jejich důvěru, respekt, uznání, představovat vzor pro následování.“⁵²

V organizační struktuře stojí střední manažer pod top manažerem, spolu s manažerem první linie hned nad výkonnými pracovníky. Jsou v přímém kontaktu s pracovníky zajišťující plnění svěřených úkolů. Od středního manažera se očekává, že má osvojeny manažerské činnosti středního managementu delegované top manažerem. Pro rozvoj manažera je podmínkou úspěchu rozvíjení manažerských schopností, dovedností a znalostí.

Roli středního manažera vystihuje J. Veber ve své publikaci takto:

„Střední management a management první linie bývá někdy označován též jako výkonný management a k jeho úkolům obvykle patří:

- zabezpečení komunikace – spojení mezi vedením podniku a provozními pracovníky
- organizování práce – rozpoznává, konkretizuje pracovní úkoly pro daný útvar, předává informace o úkolech, zajišťuje faktický stav jejich plnění (co do kvantity, kvality, dodržování stanovených termínů)
- zabezpečení řízených provozních podmínek, vybavení pracovních skupin pracovními instrukcemi, materiálem, náradím, přípravky, požadované nastavení výrobního zařízení apod.
- vedení podřízených – motivování, usměrnění, korekce pracovních skupin, podřízených pracovníků k plnění úkolů, překonávání vzniklých problémů apod., průběžné sledování situace ve vlastním útvaru, analyzování a přijímání opatření, která mají zabránit nežádoucímu stavu, krizovým situacím apod.
- hodnocení dosažených výsledků a na jejich základě korekce pracovního zatížení členů skupiny, stanovení nároků na výcvik pracovníků, rozdělení pobídkové složky mzdy, přijímání opatření v případě porušení pracovní kázně
- monitorování názorů podřízených, vyjednávání s nimi o požadavcích vedení, aktivní zájem o neformální vztahy ve skupině, příležitostně i o osobní problémy podřízených
- iniciování a zvláště řízení realizace změn (zlepšování aktivity)

⁵² VEBER, J. a kol. Management-Základy, prosperita, globalizace, s. 80. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-029-7.

- sledování dodržování regulačních norem – bezpečnostních, hygienických, požárních, ekologických předpisů a směrnic.⁵³

Střední manažer má tři pozice: - vedoucího pracovníka

- podřízeného pracovníka

- spolupracovníka

1.4.1 Role vedoucího školní jídelny při základní škole

Po roce 1990 zanikla střediska školního stravování a školní jídelny se stávají součástí škol a školských zařízení. V základních školách došlo později i ke zrušení některých školních kuchyní a byly nahrazeny pouze výdejnami. Podle organizační struktury základních škol se vedoucí školních jídelen stávají manažery gastronomických provozů. Jsou ve většině případů podřízeni ředitelům škol a zabezpečují spojení mezi ředitelem školy a podřízenými pracovníky.

Na základě teorie výkladu role středního managementu podle J. Vebra (citováno v kapitole 1.4) by se dala role vedoucího školní jídelny charakterizovat asi takto:

- stává se mezičlánkem mezi ředitelem školy a zaměstnanci školní kuchyně
- organizuje práci stravovacího provozu, konkretizuje pracovní úkoly pro kuchyň, předává informace o úkolech od ředitele školy, zajišťuje jejich včasné plnění, sleduje kvalitu poskytované služby
- zabezpečuje provozní podmínky, vybavení kuchyně, potraviny a další materiální podmínky nezbytné pro stravovací provoz
- vede podřízené, motivuje ke splnění úkolů průběžným monitorováním situace a operativním řešením předchází konfliktům a krizovým situacím
- hodnotí výsledky, případně upravuje úkoly jednotlivým pracovníkům kuchyně, rozděluje nenárokové složky platu, v případě porušení pracovní kázně přijímá příslušná opatření

⁵³ VEBER, J. a kol. Management-Základy, prosperita, globalizace, s. 21-22. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-029-7.

- komunikuje s podřízenými jak formálně (jejich názory, požadavky vedení), tak neformálně (zájem o osobní problémy, mimo pracovní vztahy v kolektivu)
- sleduje dodržování vnitřních směrnic a platné legislativy pro oblast školního stravování.

Dnes není náplň práce vedoucích školních jídelen stanovena žádným závazným předpisem, není ani metodický pokyn k náplni práce. Ani školský zákon, ani vyhláška o školním stravování se o existenci vedoucích školních jídelen vůbec nezmiňuje, natož o jejich pravomocech, právech a povinnostech. Funkce vedoucího školní jídelny chybí i v katalogu prací. Je tedy v plné pravomoci ředitele školy určit jeho pracovní náplň.

Pravomoc ředitele školy ve vztahu ke stravovacímu provozu je dána Školským zákonem⁵⁴ §164 odstavec 1 a §165 odstavec 1. Je tak plně v pravomoci ředitele, co deleguje na vedoucího školní jídelny. Ředitel školy má možnost předat odpovědnost i pravomoc pro oblast školního stravování, využít znalosti, schopnosti a dovednosti vedoucího školní jídelny k samostatnému vedení gastronomického provozu. Protože odpovědnost i pravomoc nejsou vymezeny zákonnými normami, je vhodné uvést jejich přesné vymezení ve vnitřních předpisech školy. Určujícím předpisem pro postavení vedoucího školní jídelny, jako středního nebo nižšího managementu školy, je pro ředitele školy pouze Zákoník práce, který určuje příplatek za vedení.⁵⁵

„ § 124 *Příplatek za vedení: (1) Vedoucímu zaměstnanci přísluší příplatek za vedení, a to podle stupně řízení a náročnosti řídicí práce.*

1. *stupeň řízení: Vedoucí zaměstnanec, který řídí práci podřízených zaměstnanců*
2. *stupeň řízení: Vedoucí zaměstnanec, který řídí vedoucí zaměstnance na 1. stupni řízení nebo vedoucí zaměstnanec- statutární orgán, který řídí práci podřízených zaměstnanců“ ...*

Odstavec 4: *„Zaměstnanci, který není vedoucím zaměstnancem, avšak je podle organizačního předpisu oprávněn organizovat, řídit a kontrolovat práci jiných zaměstnanců a dávat jim k tomu účelu závazné pokyny, přísluší podle náročnosti řídicí práce příplatek za vedení v rámci rozpětí 5 až 15 % platového tarifu nejvyššího platového stupně a platové třídy, do které je zaměstnanec zařazen.“*

⁵⁴ Zákon č. 561/2004 Sb., ve znění pozdějších předpisů.

⁵⁵ Zákon 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů.

Vedoucí školní jídelny, který je zařazený mezi střední management, by mohl mít navržený zvýšený stupeň řízení a tím i příplatek za vedení. Ředitel školy tak má možnost podle organizační struktury školy přiznat vedoucímu školní jídelny společně s odpovědností a pravomocí i finanční ohodnocení.

Pro úspěšné a samostatné vedení stravovacího provozu je nezbytné, aby vedoucí splňoval kompetence odborné, sociální, osobnostní a manažerské. Dnes například neexistuje žádný právní předpis, který by určoval požadované odborné vzdělání. Podle rozsahu delegovaných pravomocí potřebuje vedoucí školní jídelny určité odborné znalosti k dodržování vyhlášky č. 107/2005 Sb. o školním stravování, znalosti z oblasti hygieny potravin a společného stravování, bezpečnosti práce, ekonomické, znalosti o hospodaření s finančními prostředky na platy a provoz, technické znalosti týkající se provozu, zvládnutí výpočetní techniky, sebevzdělávání, využívání nových poznatků, znalosti z oblasti managementu, vedení lidí a podobně.

O tom, jak vnímají ředitelé škol školní stravování, píše ve Zpravodaji pro školní stravování J. Čermáková,⁵⁶ kde uveřejnila výsledky svého výzkumu, který provedla v roce 2006 pro svou diplomovou práci. Oslovila ředitele základních škol v Libereckém regionu. Vybírám jen několik výsledků. 97% ředitelů uvedlo, že školní stravování neodmyslitelně patří ke škole, 94% potvrdilo, že je tato služba žáky maximálně využívána a všichni se shodli na využívání stravování zaměstnanci škol. 22% respondentů uvedlo, že školní stravování jejich práci nezatěžuje. Jen 67% ředitelů svoji odpověď potvrdilo, že stravování probíhá podle zásad správné výživy, 72% uvedlo, že sledování výživových dávek není nezbytné a 68% odpovědělo, že se u nich spotřební koš sleduje. Sledování spotřebního koše předepisuje vyhláška č. 107/2005 Sb. Další otázky se týkaly doplňkové činnosti školní jídelny, školního bufetu, pitného režimu a školního mléka. Závěrem píše: *„Mezi osloveným vzorkem respondentů byli ředitelé, kteří berou správné stravování naprosto vážně, ale i tací, kteří nezajišťují žákům pravidelný pitný režim ve škole, nemají ošetřenou vhodnou nabídku nápojů v nápojovém automatu. Jsou si vědomi, že dostatečně nepropagují správnou výživu a správné školní stravování, nemají ve škole zavedenou „akci Školní mléko“, tolerují skutečnost, že ve školním bufetu jsou prodávány výrobky, které nejsou*

⁵⁶ ČERMÁKOVÁ, J. Jak vnímají školní stravování ředitelé škol?. Zpravodaj školního stravování. Výživa a potraviny 2007 č. 2, s. 18- 21. ISSN 1211-846X.

v souladu se správnou výživou. Na základě uvedených negativních zjištění v neprospěch žáků mohou zcela zodpovědně prohlásit, že ředitelé, kteří tímto způsobem ovlivňují vývoj několika desítek žáků, si neplní správně své manažerské povinnosti. “

Další výzkum u ředitelů škol pro oblast školního stravování provedla v roce 2009 Olga Süssová ve své bakalářské práci.⁵⁷

Výzkum provedla na různých typech škol a školských zařízeních. Na otázku zařazení vedoucího školní jídelny do stupně managementu odpovědělo 19% ředitelů škol a školských zařízení, že nevnímají vedoucího jako člena managementu školy, neboť (dle jejich názoru) žádný management školy není. 53% ředitelů zařadilo vedoucí školní jídelny do středního managementu. Ve své práci dále uvádí: *„25% ředitelů škol řadí vedoucí/ho školní jídelny na pozici nižší management, přestože každý oslovený respondent – ředitel školy má na úseku školního stravování vedoucí/ho školní jídelny. Tento pracovník má na starosti celý úsek školního stravování a vede nejen administrativu spojenou s oblastí školního stravování, ale také odborně vede zaměstnance kuchyně. Ve školních kuchyních je zpravidla vždy ještě vedoucí kuchařka, která přímo řídí a organizuje práci ostatních zaměstnanců kuchyně. Z těchto důvodů by mělo být zařazení vedoucí/ho školní jídelny na pozici střední management. Na otázku, komu je v organizační struktuře vedoucí školní jídelny podřízen, odpovědělo 88% ředitelů, že je podřízen/a přímo řediteli školy. Ve své bakalářské práci dále píše: „ Celkem 68% respondentů si uvědomilo a zároveň přiznalo, že oblasti školního stravování nevěnuje až takovou pozornost. Odpovědi respondentů naprosto jednoznačně potvrdily výzkumný předpoklad, že většina ředitelů škol a školských zařízení spoléhá na odbornost, zkušenosti a poctivost vedoucí/ho svoji školní jídelny, a proto nevěnuje kontrolní činnosti oblasti školního stravování až takovou pozornost. “*

Z těchto výzkumů vyplynula rozdílnost přístupu ze strany jednotlivých ředitelů škol k jídelně a k možnosti ovlivňovat úroveň stravování prostřednictvím vedoucího školní jídelny. Proto jsem se já ve svém výzkumu zaměřila na vedoucí školních jídelen.

⁵⁷ SÜSSOVÁ, O. *Kontrolní činnost managementu školy v oblasti školního stravování*. Praha 2009. s. 35-40. Závěrečná bakalářská práce (Bc.) Univerzita Karlova v Praze. Pedagogická fakulta. Centrum školského managementu.

2. Výzkumná část

2.1 Charakteristika výzkumné části

2.1.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumného šetření bylo porovnat míru samostatnosti ve výkonu vybraných manažerských funkcí u vedoucích školních jídelen, kteří jsou součástí základních škol (dále jen vedoucí školní jídelny). Potvrdit nebo vyvrátit rozdíly při řízení a rozsahu delegovaných manažerských činností na vedoucí školních jídelen od ředitelů škol, ověřit rozdílnost nároků na činnost vedoucího školní jídelen jako středního manažera, zmapovat oblasti současného vzdělávání a najít oblasti pro další vzdělávání.

2.1.2 Stanovení předpokladů

Cílem výzkumu je potvrdit nebo vyvrátit následující předpoklady:

- **Vedoucí školní jídelny vykonává manažerské funkce – plánování, rozhodování a kontrolování samostatně.**
- **Vedoucí školní jídelny má delegováno od ředitele školy dostatek pravomocí.**
- **Vedoucí školní jídelny se průběžně vzdělává.**
- **Vedoucí školní jídelny patří do středního managementu školy.**

2.1.3 Použitá metoda výzkumu

K výzkumnému šetření této práce byla použita metoda dotazníkového šetření, která je nejpoužívanějším nástrojem při sběru údajů. Na základě stanoveného cíle výzkumu byl připraven nestandardizovaný dotazník pro vedoucí školních jídelen, který obsahoval dvacet

dva otázek. Uzavřené otázky, ve kterých respondenti vybírali z nabízených alternativních odpovědí a to ze čtyř, tří nebo dvou možných. Dvě otevřené otázky, u nichž respondenti dostali možnost doplnit odpověď podle svého uvážení a jednu otázku identifikační.

Způsob vyplňování dotazníku.

Respondenti vybírali svou odpověď k položeným otázkám označením zvolené kolonky:

- čtyřstupňové hodnocení - žádný vliv ředitele, částečný vliv ředitele, velký vliv ředitele, není v mé kompetenci
- třístupňové hodnocení - žádný vliv ředitele, částečný vliv ředitele, velký vliv ředitele
- dichotomní hodnocení – ano, ne.

Vyhodnocení dotazníku bylo provedeno souhrnně za celou skupinu respondentů. U některých otázek bylo provedeno také vyhodnocení podle velikosti jídelny, kterou vedoucí školní jídelny řídí, a to rozdělením do čtyř velikostí.

- do 150 stravovaných (to znamená jeden až tři podřízení pracovníci)
- od 150 do 300 stravovaných (tři až čtyři podřízení pracovníci)
- od 300 do 500 stravovaných (čtyři až šest podřízených pracovníků)
- nad 500 stravovaných (šest a více podřízených pracovníků)

2.1.4 Charakteristika výzkumného vzorku

Jako výběrový soubor k výzkumnému šetření jsem si vybrala skupinu vedoucích školních jídelen z Kraje Vysočina. Oslovila jsem pouze vedoucí stravovacích provozů, kteří mají vývařovnu i výdejnu a jsou součástí základních škol. Zaměřila jsem se pouze na vedoucí, kteří mají přibližně srovnatelnou pracovní náplň a pracovní zařazení, aby bylo možné porovnat stupeň managementu na stejném typu školy. Šetření jsem provedla na poradách pro vedoucí školní jídelny. Celkem je v Kraji Vysočina 179 těchto školních jídelen. Dalších 52 základních škol má v našem kraji jen výdejnu. Ty jsem do svého výzkumu nezahrnula, protože u nich bývá organizace stravování jiná a vedoucí školní jídelny vůbec není nebo pracuje na částečný pracovní úvazek.

V Kraji Vysočina jsou ještě tyto typy vedoucích školních jídelen:

1. Ředitel školní jídelny - samostatný právní subjekt (celkem čtyři).
2. Vedoucí školní jídelny při mateřské škole - podle velikosti mateřské školy má někdy jen částečný úvazek. Dochází ke sloučení s funkcí účetní nebo hospodářky, případně kuchařky nebo působí ve dvou zařízeních.
3. Vedoucí školní jídelny při střední škole nebo jiném školském zařízení.

Od září 2011 převzala jednu školní jídelnu v kraji soukromá firma.

Jsem si vědoma, že toto výzkumné šetření je ovlivněno výběrem jednoho kraje a výsledky tak platí pouze pro Kraj Vysočinu. Tento záměrný výběr byl z důvodu možnosti osobně se zúčastnit všech porad vedoucích školních jídelen a položit dotazník přímo lidem, se kterými jsem byla v osobním kontaktu. Domnívám se, že zhodnocení odpovědí a závěr tohoto výzkumného šetření z jednoho kraje, mohou být přínosem i pro ostatní. A to jak pro vedoucí školních jídelen, pro ředitele škol, zřizovatele, metodičky na krajských úřadech, tak i pro subjekty, které se zabývají dalším vzděláváním pracovníků stravovacích provozů ve školství. Jde o šetření, kdy dotazník vyplnilo všech 174 přítomných respondentů.

2.1.5 Pilotní výzkum

Po vypracování jednotlivých otázek dotazníku byl proveden pilotní výzkum, a to u pěti vedoucích školních jídelen, které jsem za tímto účelem pozvala do naší školní jídelny. Záměrem bylo zjistit, zda jsou zvolené otázky vhodně a srozumitelně formulovány. Respondenti byli požádáni o vyjádření k jednotlivým položkám. Otázky k vybraným sekvenčním manažerským funkcím (plánování a kontrolování a k paralelní funkci rozhodování) byly rozšířeny o podotázky. Ukázalo se, že čtyři z pěti těchto vedoucích neměli představu, co si pod těmito manažerskými funkcemi představit. Po vysvětlení jsme se shodli na pěti činnostech (u těchto manažerských funkcí), které by je mohly charakterizovat. U plánování jde o plánování jídelního lístku, plánování návrhu provozního rozpočtu jídelny, plánování návrhu rozpočtu na platy, plánování dalšího vzdělávání a plánování čerpání dovolených. U rozhodování jsme vybrali tyto činnosti: rozhodování o výběru dodavatelů a nákup potravin, rozhodování o provozních záležitostech kuchyně, rozhodování o výběru nových pracovníků do školní kuchyně a rozhodování o technickém zajištění stravovacího provozu jako jsou opravy a revize. U kontrolování je to: kontrola

ekonomická (stravné, faktury), kontrola dodržování hygienických předpisů, kontrola dodržování pracovní doby, kontrola dodržování spotřebního koše, kontrola čerpání rozpočtu na provoz i platy. Na základě tohoto pilotního výzkumu byl dotazník upraven.

2.1.6 Průběh výzkumu

Porady, na kterých jsem respondenty oslovila, probíhaly v Jihlavě, Třebíči, Pelhřimově, ve Žďáru nad Sázavou a v Havlíčkově Brodě. Celkem bylo přítomno 174 vedoucích školních jídelen při základních školách. Dotazník byl položen respondentům v měsíci září - říjnu 2011. Návratnost dotazníku byla stoprocentní. Ne všichni se vyjádřili k otevřeným otázkám.

2.1.6.1 Způsob vyhodnocení

Pro vyhodnocení některých otázek v dotazníku bylo provedeno rozdělení do čtyř skupin, podle počtu připravovaných obědů ve školní jídelně. Viz otázka č. 14.

Tabulka č. 1

| Velikost jídelny | do 150 obědů | do 300 obědů | do 500 obědů | nad 500 obědů | celkem |
|-------------------------|--------------|--------------|--------------|---------------|--------|
| Jihlava | 13 | 8 | 7 | 8 | 36 |
| Pelhřimov | 10 | 8 | 3 | 1 | 22 |
| Třebíč | 21 | 12 | 10 | 1 | 44 |
| Žďár nad Sázavou | 26 | 5 | 4 | 5 | 40 |
| Havlíčkův Brod | 18 | 5 | 3 | 6 | 32 |
| Celkem | 88 | 38 | 27 | 21 | 174 |

Ze zkoumaného souboru vyplývá, že dotazníkového šetření se zúčastnili vedoucí školních jídelen s různou kapacitou jídelen, a tím i s různým počtem podřízených zaměstnanců.

Počet zaměstnanců stravovacího provozu stanovuje Kraj Vysočina podle počtu přihlášených strážníků a počtu vařených obědů.

2.2 Výsledky výzkumu

Vyhodnocení dotazníku - 23 otázek.

Otázka č. 1: Plánování. Pod otázkou č. 1 byly položeny podotázky na plánování ve školní jídelně, prováděné vedoucím školní jídelny.

1a- plán jídelního lístku

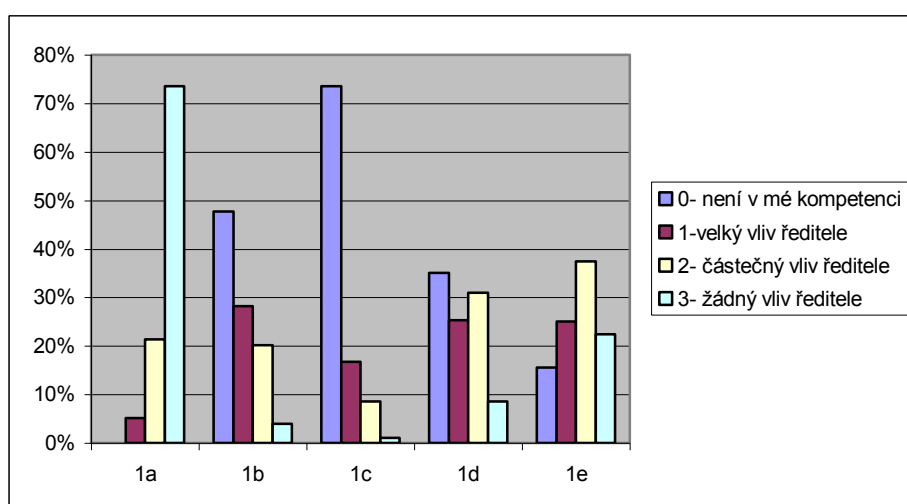
1b- plán návrhu provozního rozpočtu

1c- plán návrhu rozpočtu na platy

1d- plán dalšího vzdělávání

1e- plán dovolených

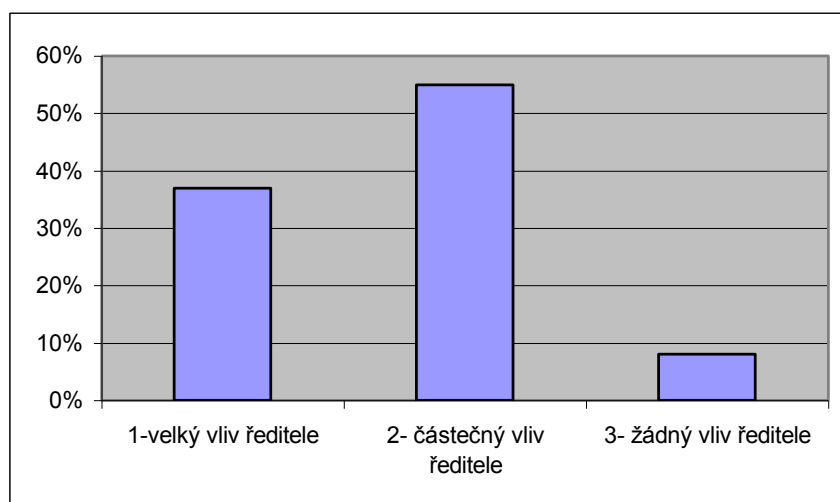
Graf č. 1



Z odpovědí je patrné, že plánování znamená pro vedoucí školních jídelen převážně plánování jídelního lístku a vytváření plánu dovolených. Překvapujícím zjištěním bylo, že z celkového počtu respondentů 48% nemá ve své kompetenci plánování provozního rozpočtu a 35% ani vytváření plánu návrhu dalšího vzdělávání. Naprostá většina, 74%, nemá ve své kompetenci vytváření návrhu rozpočtu na platy.

Otázka č. 2: *Jak vy sama hodnotíte vliv ředitele na plánování ve školní jídelně celkově?*

Graf č. 2



63% respondentů uvádí, že tuto činnost vykonává samostatně nebo s částečným vlivem ředitele tak, jak je tomu u středního managementu podle teorie managementu.

Otázka č. 3: *Rozhodování. Pod otázkou č. 3 byly položeny podotázky na rozhodování ve školní jídelně prováděné vedoucím školní jídelny:*

3a- výběr dodavatelů a nákup potravin

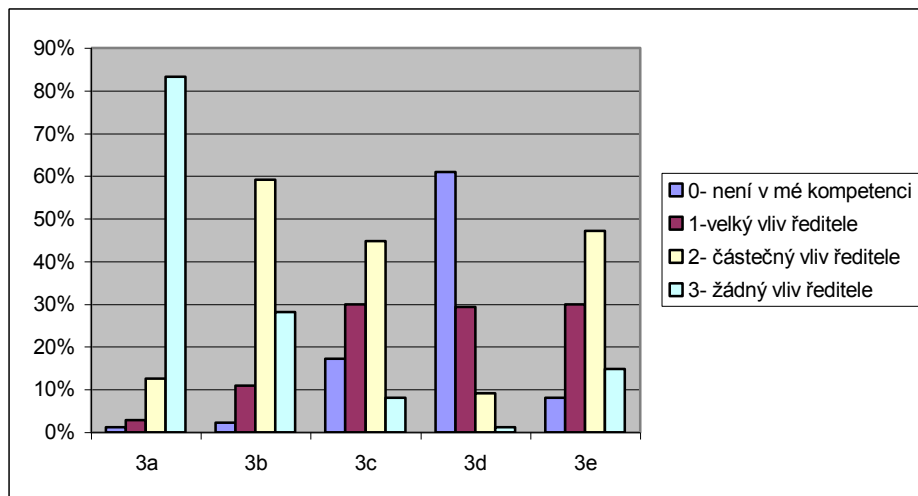
3b- provozní záležitosti chodu kuchyně

3c- výběr nových pracovníků školní jídelny

3d- platové zařazení pracovníků školní kuchyně

3e- technické zajištění – opravy, revize.

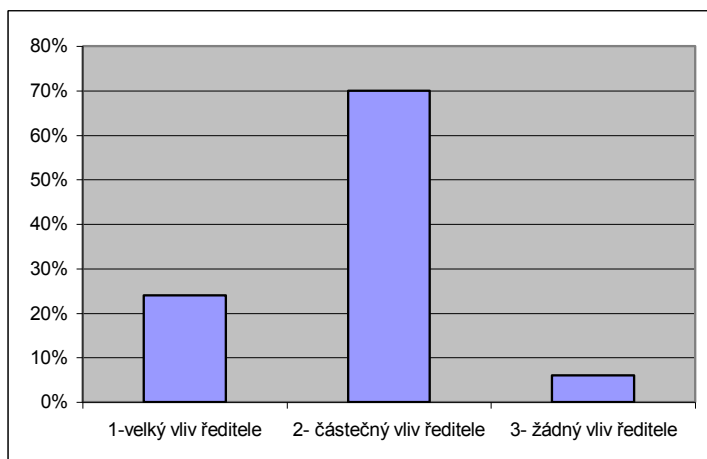
Graf č. 3



Většina respondentů uvádí žádný vliv ředitele při rozhodování o výběru dodavatelů a nákupu potravin. Znamená to, že při výběru dodavatelů dostávají vedoucí školních jídelen v drtivé většině pravomoc i odpovědnost od ředitele školy k samostatnému rozhodování. Žádný a částečný vliv ředitele uvádí většina respondentů při rozhodování o provozních záležitostech kuchyně. U výběru nových zaměstnanců už je toto rozhodování více ovlivněno ředitelem školy. 61% vedoucích uvádí, že rozhodování o platovém zařazení pracovníků kuchyně nemá ve své kompetenci. Rozhodování o technickém zajištění, opravy a revize školní kuchyně, provádí samostatně nebo s částečným vlivem ředitele 60% vedoucích školních jídelen.

Otázka č. 4: Jak vy sama hodnotíte vliv ředitele na vaše rozhodování?

Graf č. 4



Většina respondentů uvádí samostatnost a částečný vliv ředitele při rozhodování. 76 % vedoucích školních jídelen tuto činnost vykonává na úrovni středního managementu s částečným nebo žádným vlivem ředitele.

Otázka č. 5: Kontrolování. Pod otázkou č. 5 byly položeny podotázky na kontrolování ve školní jídelně prováděné vedoucí školní jídelny.

5a- ekonomické (stravné, faktury)

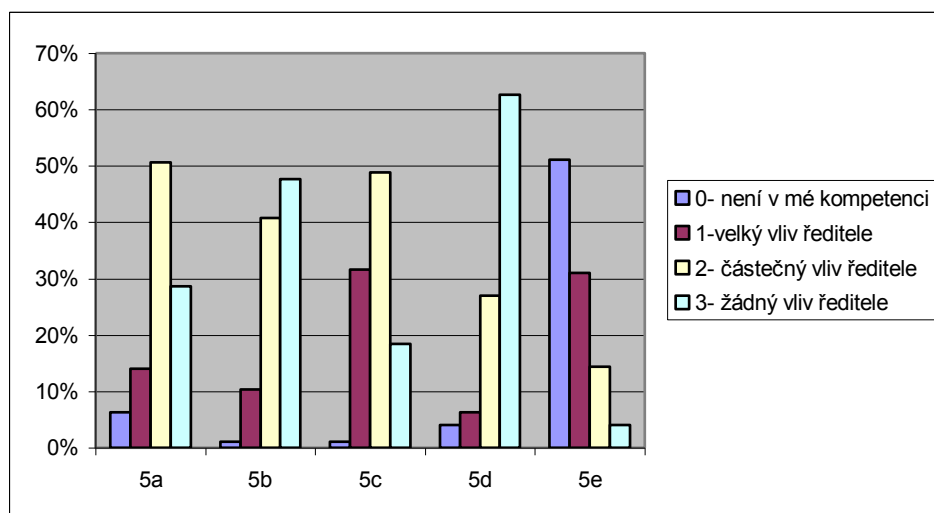
5b- dodržování hygienických předpisů

5c- dodržování pracovní doby

5d- dodržování spotřebního koše

5e- čerpání rozpočtu na provoz i platy

Graf č. 5

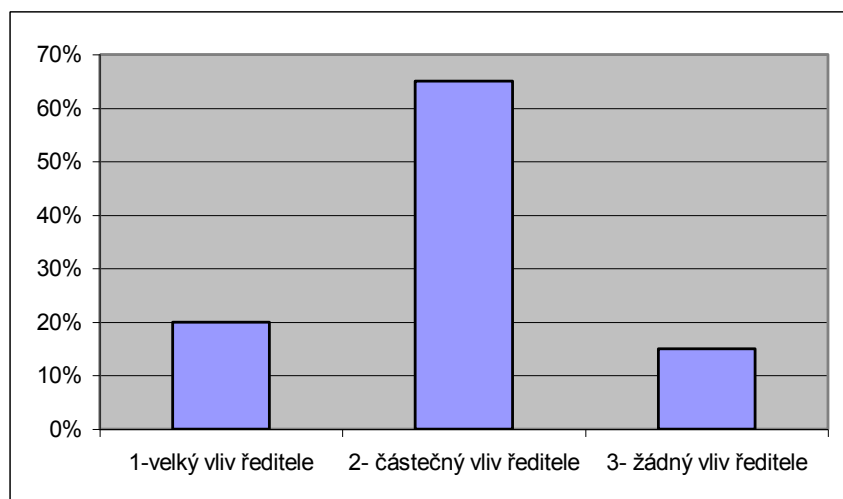


Také kontrolu provádějí vedoucí školních jídelen většinou samostatně, bez vlivu ředitele školy nebo s jeho částečným vlivem. U kontroly vedoucí školních jídelen dostávají od ředitele velkou míru delegovaných pravomocí a odpovědností. Velký vliv ředitele školy je patrný u kontroly dodržování pracovní doby. To uvádí 31% respondentů. Kontrolu čerpání

rozpočtu na provoz i platy ve školní jídelně nemá vůbec ve své kompetenci 51% vedoucích školních jídelen.

Otázka č. 6: Jaký je podle vás celkově vliv ředitele na kontrolování ve školní jídelně?

Graf č. 6

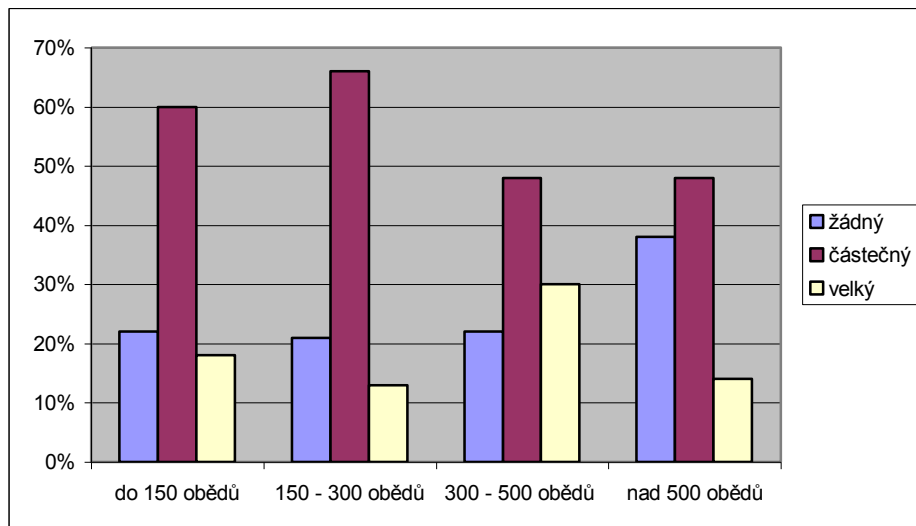


Při celkovém hodnocení kontrolování uvádí 80% respondentů, že kontrolu vykonávají bez vlivu ředitele nebo s částečným vlivem ředitele, což odpovídá teorii středního managementu.

V jednotlivých otázkách k plánování, rozhodování a kontrolování vedoucí školních jídelen vykonávají manažerské činnosti, které mají ve své kompetenci, převážně samostatně nebo s částečným vlivem ředitele, tak jak to vyplývá z postavení středního managementu. Jestliže v otázkách vynecháme respondenty, kteří uvádějí, že některé z výše jmenovaných činností nemají ve své kompetenci, dostaneme se vždy nad 50% v plnění těchto úkolů (žádný vliv ředitele + částečný vliv ředitele). Pouze u tří podotázek z patnácti, u otázky č.1b plánování provozního rozpočtu je to 46%, č. 3d rozhodování o platovém zařazení pracovníků školní jídelny je to 26% a č. 5e kontrolování čerpání rozpočtu na provoz a platy je to 47%. Odpovědi v otázkách č. 2, č. 4 a č. 6 pak tento výsledek potvrzují.

Otázka č. 7: Jak hodnotíte vliv ředitele na motivaci pracovníků ve školní jídelně?

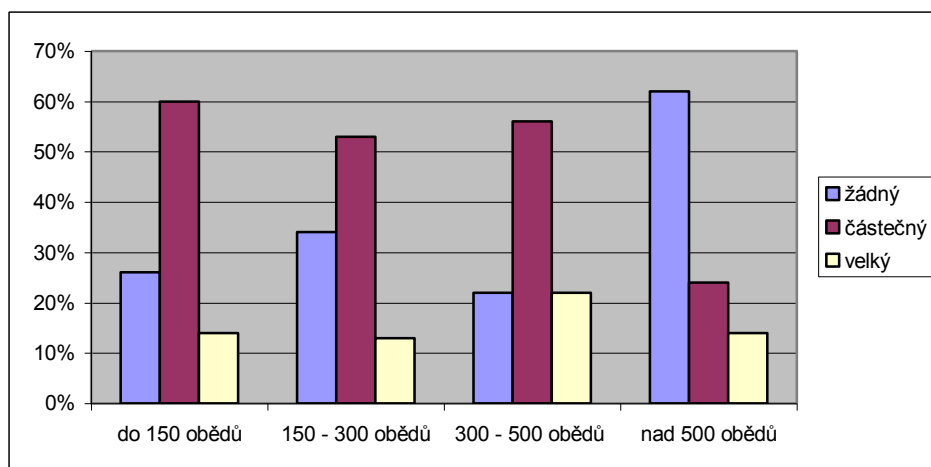
Graf č. 7



76% respondentů uvedlo částečný nebo velký vliv ředitele školy na motivování pracovníků ve školní jídelně, ale 24% žádný vliv ředitele školy. Čím větší zařízení, tím je větší procento jídelen, kde nedochází k motivování pracovníků ze strany ředitele školy.

Otázka č. 8: Jaký vliv má ředitel na další vzdělávání pracovníků jídelny?

Graf č. 8

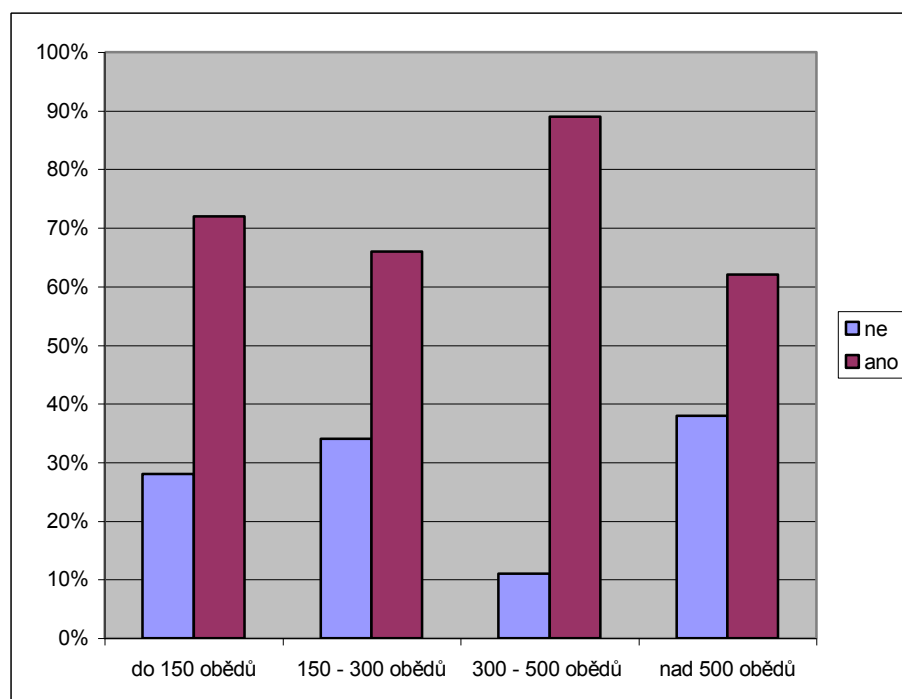


68% ředitelů škol ovlivňuje ať už částečně nebo více vzdělávání pracovníků ve školních jídelnách. Jsou to tedy 2/3 ředitelů škol, kteří si uvědomují, že celoživotní vzdělávání

všech pracovníků je nezbytné. Nejmenší vliv ředitelů škol na vzdělávání pracovníků jídelen je u jídelen nad 500 obědů, tedy u největších jídelen.

Otázka č. 9: *Myslíte si, že máte od ředitele delegováno dostatek pravomocí?*

Graf č. 9

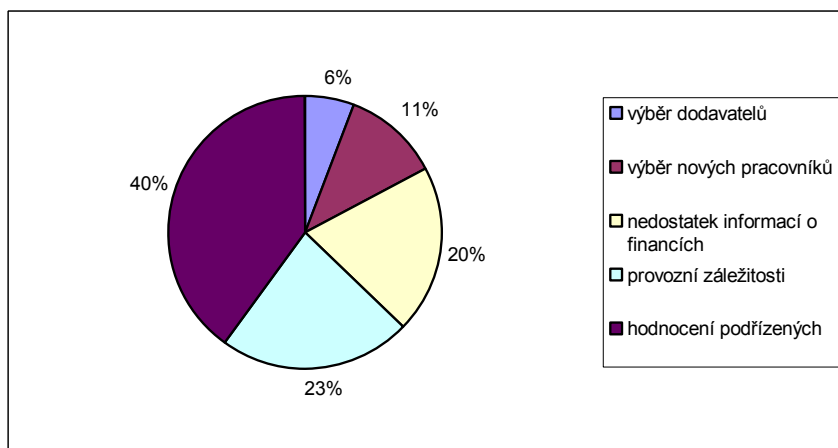


28% vedoucích školních jídelen uvedlo odpověď ne a 72% ano. Z porovnání odpovědí podle velikosti jídelen vyplývá, že odpověď ano převládá u vedoucích školních jídelen s kapacitou od 300 do 500 obědů. Nedostatek pravomocí delegovaných ředitelem školy pocítuje celých 38% vedoucích školních jídelen s kapacitou nad 500 obědů. Jsem si vědoma, že pojem dostatek je velmi subjektivní a otázka na dostatek delegovaných pravomocí by mohla být na samostatný výzkum. Chtěla jsem touto otázkou jen naznačit jeden z problémů managementu školy. Tato otázka byla položena hlavně se záměrem porovnat odpovědi, zda se liší dostatek delegovaných pravomocí podle velikosti jídelen.

Otázka č. 10: *Ve které oblasti vám pravomoc chybí?*

Tato otázka byla položena jako otázka otevřená. Odpovědělo pouze 35 respondentů ze 49, kteří v předchozí otázce odpověděli záporně.

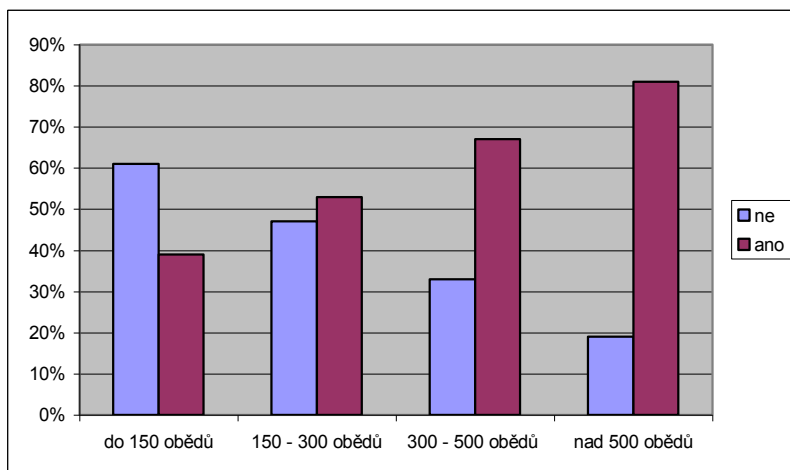
Graf č. 10



Z odpovědí respondentů vyplývá, že nejvíce chybí pravomoc při hodnocení podřízených pracovníků a možnost ovlivňování výše osobního ohodnocení, které je součástí platu. Pak je to pravomoc k rozhodování o provozních záležitostech kuchyně a nedostatek informací o financích pro školní jídelnu. Podle teorie managementu pravomoc úzce souvisí s odpovědností. Již z odpovědí na otázky o plánování, rozhodování a kontrolování vyplynulo, že ne všechny vedoucí školních jídelen mají ve své kompetenci i odpovědnost za finanční prostředky jak na provoz, tak i na platy. Z výsledků je patrné, že by tuto pravomoc i odpovědnost uvítali a to především vedoucí školních jídelen, řídící větší kolektiv. I když tuto pravomoc a odpovědnost nemají, měli by být ředitelem školy informováni o finančních prostředcích jak na provoz, tak na platy. Tato informovanost, jak vyplývá z odpovědí, není zřejmě dostatečná.

Otázky č. 11: *Vnímáte se jako střední management školy?*

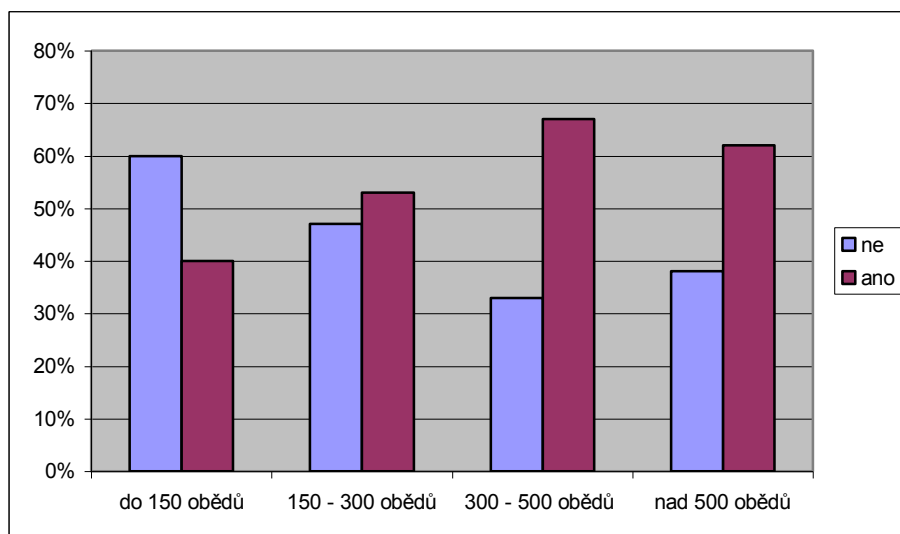
Graf č. 11



Z výsledků jednoznačně vyplývá, že čím větší jídelnu vedoucí školní jídelny řídí, tím stoupá procento odpovědí, ve kterých se vnímá jako středním management školy. A čím menší jídelna, tím větší procento odpovědí, ve kterých se nevnímá jako střední management školy. Poměr je 49% ku 51%.

Otázka č. 12: *Myslíte, že vás tak vnímá ředitel?*

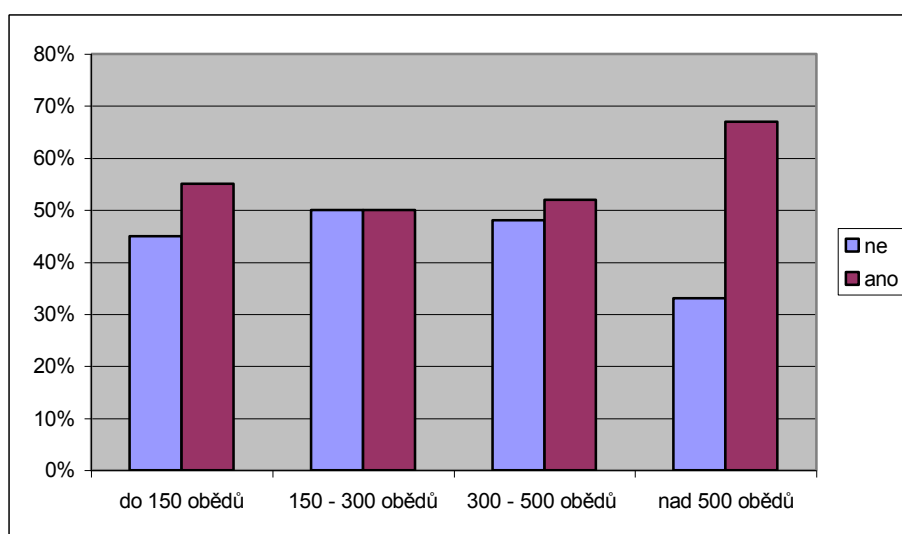
Graf č. 12



Výsledek 51% ku 49% odpovídá výsledkům otázky č. 11, kdy je rozdíl 2%. Pouze u jídelen nad 500 obědů klesl počet vedoucích školních jídelen, kteří si myslí, že je ředitel školy vnímá jako střední management.

Otázka č. 13: *Cítíte se spíše jako vykonavatel úkolů?*

Graf č. 13

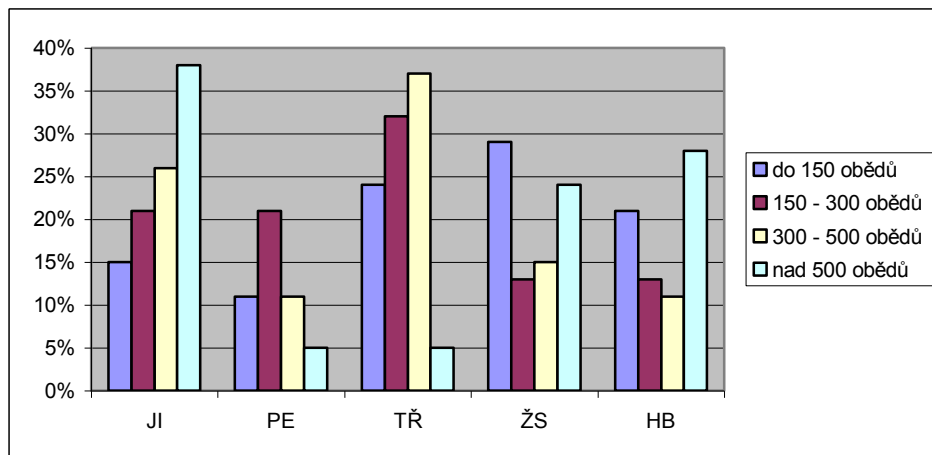


Tady je poměr 45% ku 55%. Zhruba potvrzuje předchozí dvě otázky.

Otázky č. 11, č. 12 a č. 13 vypovídají téměř shodně o postavení vedoucí školní jídelny, která je součástí základní školy.

Otázka č. 14: *Kolik strážníků má vaše jídelna: do 150, do 300, do 500, nad 500.*

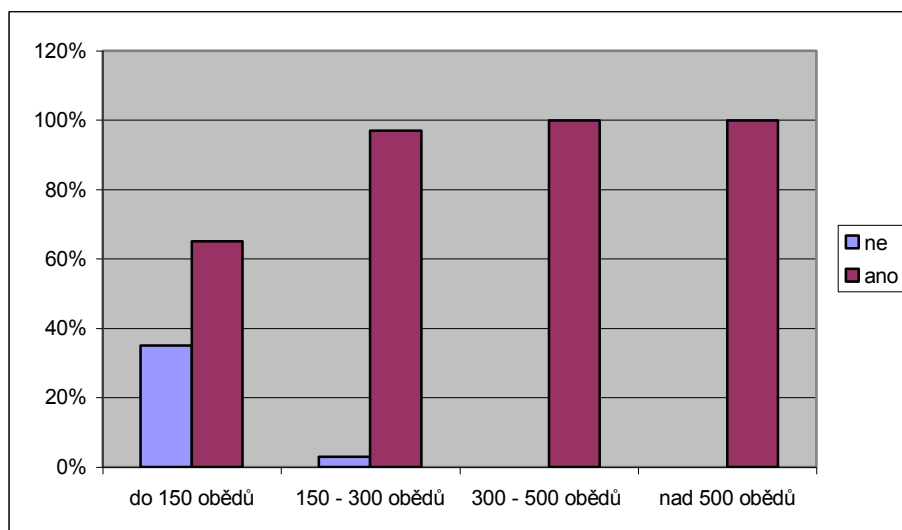
Graf č. 14



Z výzkumu je patrné, že nejvíce malých stravovacích provozů je v okrese Třebíč a Žďár nad Sázavou a nejvíce velkých je v Jihlavě.

Otázka č. 15: Máte příplatek za vedení?

Graf č. 15

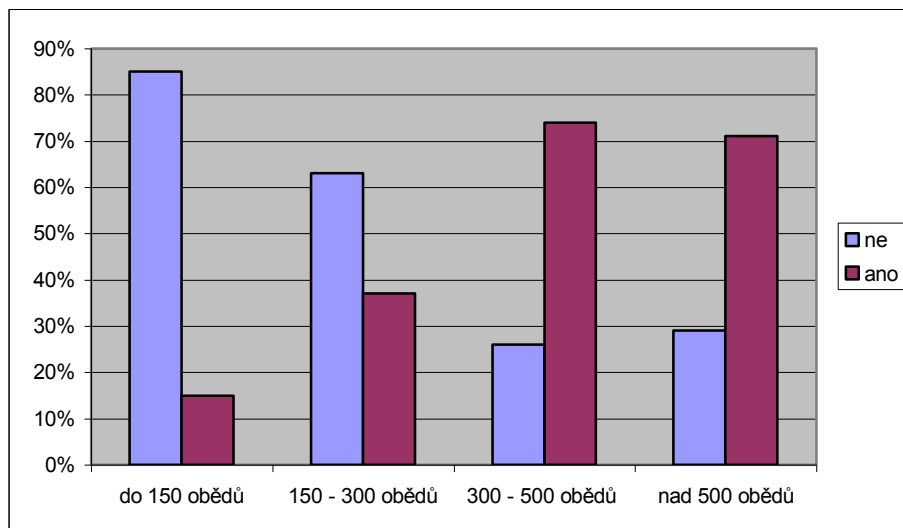


Na otázku č. 15 neodpovědělo 6 z celkového počtu 174 respondentů. Jednalo se o respondenty z nejmenších zařízení. Také nejvíce respondentů z této skupiny uvedlo, že

příplatek za vedení nepobírá. 79% respondentů přiznalo pobírání příplatku za vedení.

Otázka č. 16: *Má příplatek za vedení i vedoucí kuchařka?*

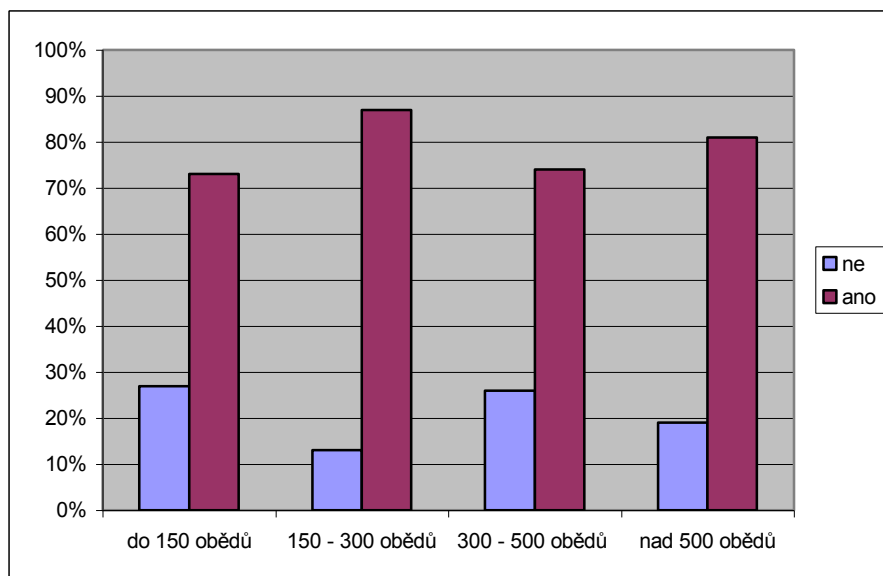
Graf č. 16



Také na tuto otázku neodpověděli všichni respondenti. Chybělo 12 odpovědí a to z nejmenších zařízení. U jídelen do 150 obědů nepobírá tento příplatek 85% vedoucích kuchařek. Převážně u jídelen s kapacitou nad 300 obědů tento příplatek pobírá nad 70% z počtu vedoucích kuchařek. 35% z celkového počtu respondentů uvedlo, že příplatek za vedení pobírá i vedoucí kuchařka.

Otázka č. 17: *Zúčastnila jste se placeného školení za poslední 3 roky?*

Graf č. 17



23% vedoucích školních jídelen uvedlo odpověď ne a 77% ano. Z odpovědí podle velikosti jídelen je patrné, že se zúčastnili školení za poslední tři roky nejvíce vedoucí školních jídelen s kapacitou od 150 do 300 obědů. Dalšímu vzdělávání se tak věnuje drtivá většina vedoucích školních jídelen.

Otázka č. 18: Bylo to vzdělání v oblasti:

18a management

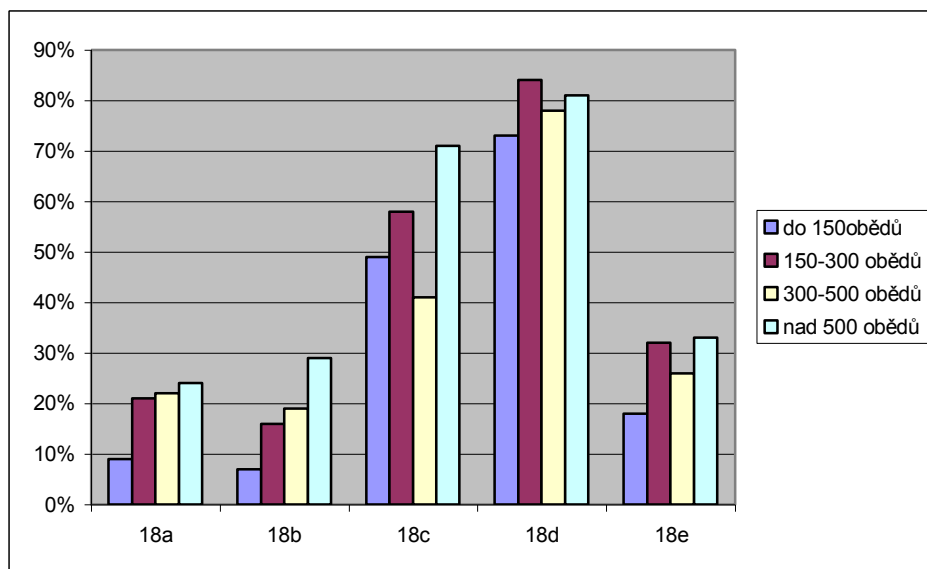
18b vedení lidí

18c výživy

18d hygieny provozu

18e ekonomické

Graf č. 18



Největší pozornost byla za poslední tři roky věnována vzdělávání v oblasti hygieny provozu, což vyplývá z platných hygienických předpisů. Respondenti se zúčastnili ve velkém počtu vzdělávání v oblasti výživy, což svědčí o zájmu vedoucích školních jídelen se dále odborně vzdělávat. Graf č. 10 pak znázorňuje kladné odpovědi na jednotlivé podotázky podle velikosti jídelny. Největší rozptyl je u podotázky č. 18c a to 41% u vedoucích školních jídelen s kapacitou 300 – 500 obědů a 71% u vedoucích školních jídelen s kapacitou nad 500 obědů.

Otázka č. 19: *Uvítala byste vzdělávání v oblasti:*

19a management

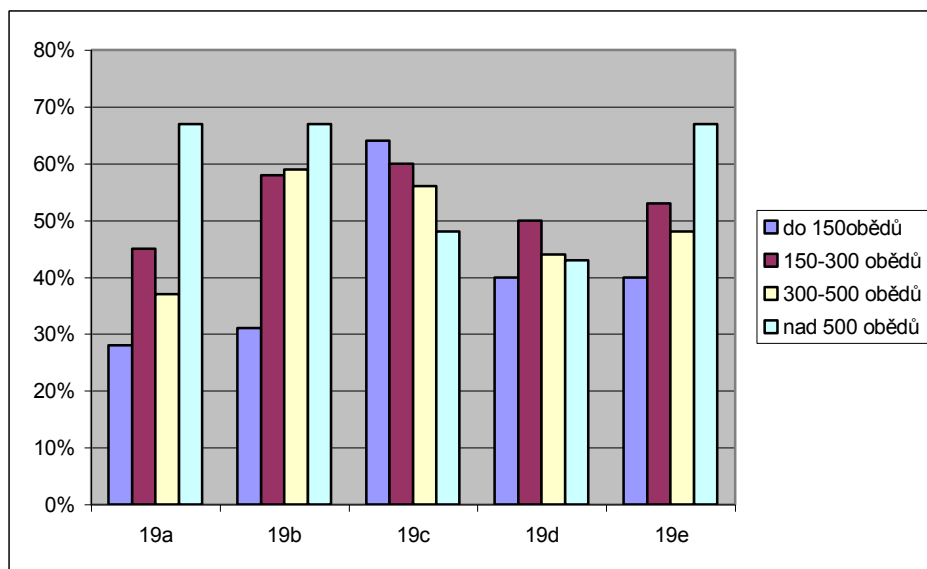
19b vedení lidí

19c výživy

19d hygieny provozu

19e ekonomické

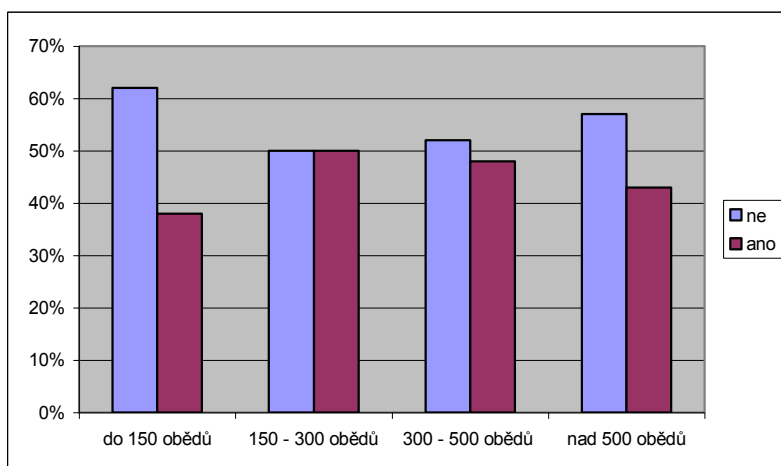
Graf č. 19. Vyhodnocení kladných odpovědí.



Otázky č. 19a až 19e zodpovědělo 60% respondentů kladně, více než polovina respondentů by uvítala další vzdělávání. Z kladných odpovědí v oblasti managementu je jen 28% vedoucích školních jídelen do 150 obědů, ale 67% vedoucích školních jídelen nad 500 obědů. Je patrné, že vedoucí velkých kolektivů si uvědomují, že jim toto vzdělávání chybí. Podobný výsledek je u vzdělávání v oblasti vedení lidí a ekonomické oblasti. Zatímco vzdělávání v oblasti výživy požadují nejvíce respondenti z malých zařízení. V oblasti hygieny provozu je výsledek nejvyrovnanější, což pramení z hygienických předpisů, které stanovují předepsaná pravidelně se opakující hygienická školení.

Otázka č. 20: Prošla jste školením základy PC?

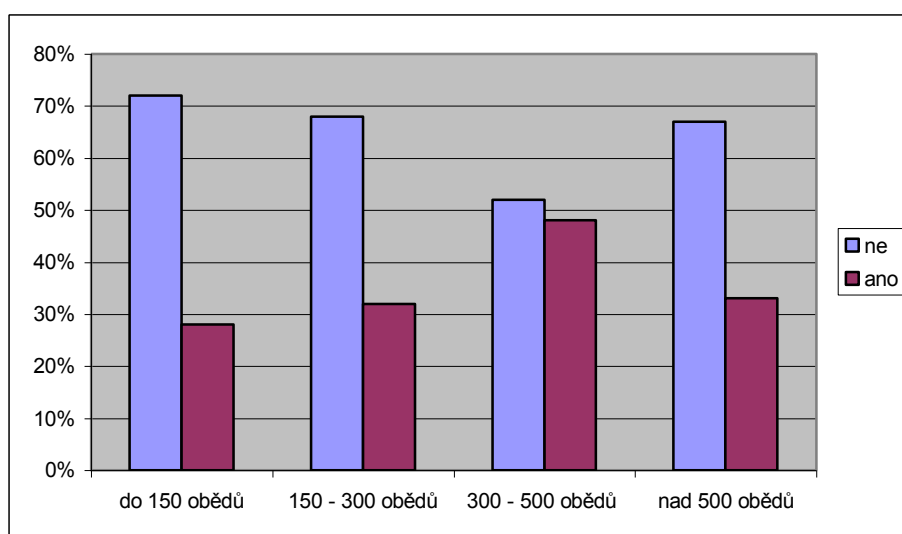
Graf č. 20



57% respondentů uvedlo, že neprošli školením základů na PC. Nejvíce u vedoucích školních jídelen s kapacitou do 150 obědů. Toto procento je poměrně veliké vzhledem ke školením, které na školách v posledních letech probíhaly.

Otázka č. 21: *Znáte rozpočet na platy pro školní jídelnu poskytnutý vaší škole?*

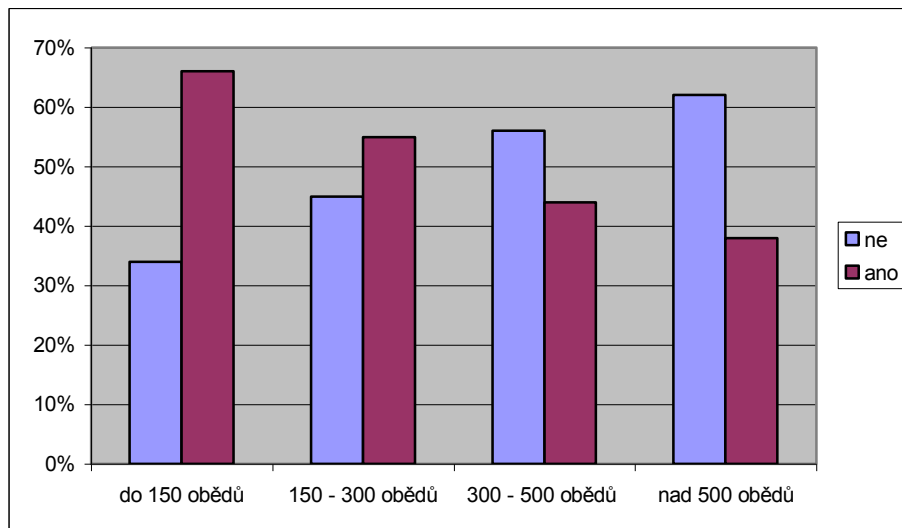
Graf č. 21



67% dotazovaných uvedlo neznalost poskytnutých finančních prostředků na platy pro školní jídelnu. Podle velikosti zařízení mají nejvíce těchto informací vedoucí školní jídelny s kapacitou 300 – 500 obědů. Celkově však celá třetina respondentů tyto informace nemá. Jde o neinformovanost vedoucích školních jídelen ze strany ředitelů škol, ale i nezájem vedoucích školních jídelen tyto informace mít. Každý krajský úřad má na svých webových stránkách metodiku výpočtu a tabulky, kde jsou tyto informace uvedeny. Vedoucí školních jídelen si pak podle počtu přihlášených strávníků mohou vypočítat finanční prostředky přidělené krajským úřadem řediteli školy na platy pro tu konkrétní školní jídelnu.

Otázka č. 22: Účastníte se porad vedení školy?

Graf č. 22



Z výsledků vyplývá, že čím menší jídelna, tím vyšší procento vedoucích školních jídelen se zúčastňuje porad vedení. 57% respondentů uvedlo, že se porad vedení účastní.

Otázka č. 23: Kde vidíte hlavní problém rozvoje školního stravování?

Tato otázka byla položena jako otevřená otázka. Jen jedna šestina, 29 respondentů, na tuto otázku odpověděla. Někteří respondenti uváděli několik oblastí problémů. Největší problém v rozvoji školního stravování je pak otázka finanční, to znamená na provoz i na platy. Ve dvanácti případech bylo uvedeno ministerstvo školství, v deseti případech nespolupráce s vedením školy. Další by se daly shrnout takto: špatné stravovací návyky žáků, obava o budoucnost stravování, nátlak soukromých firem a jejich zájem o provozování školního stravování, nezájem ředitelů škol o školní jídelny a o další vzdělávání vedoucích školních jídelen.

2.3 Shrnutí výzkumného šetření

Předpoklad č. 1

Vedoucí školní jídelny vykonává manažerské funkce středního managementu – plánování, rozhodování a kontrolování samostatně.

K potvrzení nebo vyvrácení výše uvedeného předpokladu jsem využila z výzkumného šetření otázky č. 1, č. 2, č. 3, č. 4, č. 5, č. 6 a č. 21.

Tento předpoklad se potvrdil v případech, kdy uvedené činnosti, které pod tyto manažerské funkce spadají, má vedoucí školní jídelny určeny v náplni práce. Ředitel školy zařazuje funkci vedoucího školní jídelny do organizační struktury školy a vymezuje rozsah jeho samostatnosti ve výkonu jeho funkce. Z výsledků překvapivě vyplývá, že skoro polovina vedoucích školních jídelen nemá ve své náplni práce plánování provozních výdajů a tři čtvrtiny se nepodílí na plánování rozpočtu na platy pro pracovníky kuchyně. Důvodem je, že jen malé procento ředitelů v praxi deleguje na vedoucí školních jídelen rozhodování i plánování o finančních otázkách stravovacího provozu. Rozhodování o výběru nových pracovníků do školní jídelny nemá ve své kompetenci skoro pětina vedoucích školních jídelen a více než polovina z nich nerozhoduje o platovém zařazení pracovníků ve školní jídelně. Celá třetina vedoucích školních jídelen není seznámena s výší finančních prostředků na platy pro školní jídelnu, i když tyto informace jsou uveřejněné na webových stránkách příslušného kraje. Svědčí to o nezájmu ze strany vedoucích školních jídelen tyto informace získat. Velice překvapující byl vliv u 5% ředitelů škol na skladbu jídelního lístku, což považuji za velké procento vzhledem k tomu, že tato činnost je odborná.

Předpoklad č. 2

Vedoucí školní jídelny má delegováno od ředitele školy dostatek pravomocí.

K vyhodnocení tohoto předpokladu jsem využila výsledky otázky č. 7, č. 9 a č. 10.

Mohu konstatovat, že tento předpoklad se výzkumným šetřením potvrdil. Většina vedoucích školních jídelen to takto prezentovala. Z výzkumu je patrné, že ředitelé škol delegují na vedoucího školní jídelny jen některé činnosti z manažerských funkcí středního

managementu (viz předpoklad č. 1). Může to být z následujících důvodů: vedoucí školních jídelen se bojí větší odpovědnosti, jsou s postavením ve škole spokojeni a nechtějí změny. Může to být i nedostatečnou motivací. Téměř čtvrtina vedoucích školních jídelen potvrdila, že nejsou motivováni ze strany ředitele školy. Domnívám se, že by ředitel školy mohl na vedoucího školní jídelny delegovat více pravomocí a odpovědností a využívat ve větší míře funkci vedoucího jídelny jako středního managementu školy, hlavně u školních jídelen s kapacitou nad 500 strážníků. Jsem si vědoma, že otázka, co je dostatek, je velmi subjektivní a problém delegování „dostatku“ pravomocí by byl na samostatný výzkum.

Předpoklad č. 3

Vedoucí školní jídelny se průběžně vzdělává.

K vyhodnocení jsem využila otázky č. 17, č. 18, č. 19, č. 20, a č. 8.

Tento předpoklad se potvrdil pouze v případě vzdělávání v oblasti hygieny a výživy, zatímco v oblasti managementu, vedení lidí nebo ekonomickém vzdělávání je to jen od 13% do 24% vedoucích školních jídelen. Analýzou všech odpovědí bylo zjištěno, že hlavně vedoucí velkých školních jídelen si uvědomují, že jim chybí vzdělávání v oblasti managementu a vedení lidí. Bylo rovněž zjištěno, že u jedné třetiny vedoucích školních jídelen nedochází k žádnému vlivu ředitele školy na jejich další vzdělávání. Myslím si, že úroveň vzdělávání vedoucích školních jídelen není na úrovni středního managementu, který by se měl celoživotně vzdělávat.

Předpoklad č. 4

Vedoucí školní jídelny patří do středního managementu školy.

K potvrzení či vyvrácení tohoto předpokladu jsem využila otázky č. 11, č. 12, č. 13, č. 15, č. 16 a č. 22.

Tento předpoklad se sice nepotvrdil, nelze ho však ani jednoznačně vyvrátit. Výzkumné šetření ukázalo, že tato otázka je velmi problematická a nejednoznačná. Po shrnutí

získaných údajů z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zhruba polovina vedoucích školních jídelen si myslí, že středním managementem jsou a že je tak vnímá i ředitel školy. Druhá polovina si myslí opak a cítí se spíše jako vykonavatelé úkolů. Potvrzuje to i fakt, že také porad vedení školy se zúčastňuje pouze necelá polovina vedoucích školních jídelen. Dotazník nicméně nezkoumal příčiny tohoto jevu. Většina vedoucích školních jídelen sice uvedla, že pobírají příplatek za vedení, ale jen třetina potvrdila, že příplatek za vedení pobírá i vedoucí kuchařka. Není tedy jednoznačné, jestli je středním managementem školy nebo managementem první linie – operativním. Mezi management školy však rozhodně patří.

Závěr

V této bakalářské práci jsem se zaměřila na problematiku postavení vedoucích školních jídelen, kteří jsou součástí základní školy. Cílem práce bylo porovnat míru samostatnosti ve výkonu vybraných manažerských funkcí u vedoucích školních jídelen, kteří jsou součástí základních škol. Potvrdit nebo vyvrátit rozdíly při řízení a určit rozsah delegovaných manažerských činností na vedoucí školních jídelen od ředitelů škol, ověřit rozdílnost nároků na činnost vedoucího školní jídelny jako středního manažera, zmapovat oblasti současného vzdělávání a najít oblasti pro další vzdělávání.

V teoretické části jsem se věnovala manažerským funkcím a roli středního managementu. Popsala jsem roli vedoucího školní jídelny, který je podřízený řediteli školy.

V části výzkumné jsem se zabývala vedoucími školních jídelen v Kraji Vysočina, z nichž dotazník vyplnilo 97%. Výzkum potvrdil, že některé činnosti ze zkoumaných manažerských funkcí jsou vykonávány vedoucími školních jídelen převážně samostatně nebo s částečným vlivem ředitele školy, tak jak to vyplývá z postavení středního managementu. Šetření potvrdilo rozdíly při rozsahu delegovaných manažerských činností na vedoucí školních jídelen od ředitelů škol. Někteří vedoucí školních jídelen například nemají ve své pracovní náplni tyto činnosti: téměř polovina nevytváří plán provozního rozpočtu, tři čtvrtiny nevytváří plán rozpočtu na platy a polovina nekontroluje čerpání rozpočtu na provoz i platy. Pětina ale uvádí, že jim chybí pravomoc a to nejvíce v oblasti hodnocení pracovníků a možnosti ovlivňovat výši osobního ohodnocení. Jen polovina vedoucích školních jídelen uvedla, že se cítí být středním managementem školy. Nepodařilo se tedy jednoznačně prokázat, že se vedoucí školní jídelny cítí být středním managementem. Odpovídají tomu i výsledky výzkumného šetření provedené naopak u ředitelů škol, které provedla v roce 2009 Olga Süssová pro svou bakalářskou práci (kapitola 1.4.1). Výsledky mého šetření ukázaly, že současné vzdělávání probíhá převážně jen v oblasti výživy a hygieny, což považuje za nedostatečné 60% vedoucích školních jídelen, kteří by uvítali další vzdělávání. Vedoucí školních jídelen z velkých jídelen (nad 500 obědů) preferují další vzdělávání v oblasti managementu, vedení lidí a ekonomické, z malých jídelen (do 150 obědů) pak preferují další vzdělávání v oblasti výživy a vedení lidí.

Výzkum, na který byla tato bakalářská práce zaměřena, poskytuje dostatečný náhled na současné postavení vedoucích školních jídelen při základních školách v Kraji Vysočina.

Výsledky z jednoho kraje mohou být přínosem i pro ostatní. A to jak pro vedoucí školních jídelen, pro ředitele škol, zřizovatele, metodičky na krajských úřadech, tak i pro jiné organizace, které se zabývají dalším vzděláváním pracovníků stravovacích provozů ve školství. Závěry z této bakalářské práce budou poskytnuty Asociaci školního stravování. Tato asociace bude spolupracovat s ministerstvem školství na vytvoření podkladů pro kvalifikační požadavky na funkci vedoucího školní jídelny a na vytvoření systému celoživotního vzdělávání pracovníků školního stravování. Závěry z této bakalářské práce mohou poskytnou cenný podklad pro všechny, kteří se zabývají školním stravováním, k vytvoření různých programů na podporu a rozvoj školního stravování.

Seznam použité literatury:

ARMSTRONG, M. Management a leadership, Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.

BACÍK F.; KALOUS, J; SVOBODA, J., aj. Kapitoly ze školského managementu, Praha: Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy, 1998. ISBN 80-86039-49-8.

BĚLOHLÁVEK, F. Desatero manažera: to nejdůležitější, co potřebuje znát a ovládat úspěšný manažer, Brno: Computer Press, 2007. ISBN 80-7226-873-2.

CIPRO, M. Delegování jako způsob manažerského myšlení, Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2945-9.

ČERMÁKOVÁ, J. Jak vnímají školní stravování ředitelé škol?. Zpravodaj školního stravování. Výživa a potraviny. 2007 č. 2 ISSN 1211-846X.

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

DRUCKER P. F. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku, Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-066-2.

PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmů a firem, Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2448-5.

SŮSSOVÁ, O. Kontrolní činnost managementu školy v oblasti školního stravování. Praha 2009. Závěrečná bakalářská práce (Bc.) Univerzita Karlova v Praze. Pedagogická fakulta. Centrum školského managementu.

ŠULEŘ, O. 5 Rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout, Praha: Computer Press, 2008. SBN 978-80-251-2316-4.

URBAN, J. Tvorba a rozvoj organizačních systémů, Praha: Management press 2004. ISBN 80-7261-105-4.

VEBER, J. a kol. Management-Základy, prosperita, globalizace, Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-029-7.

VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi, Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.

Zákon č. 561/2004 Sb., ve znění pozdějších předpisů.

Zákon 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů.

DOTAZNÍK pro vedoucí školních jídelen při ZŠ

Kraj Vysočina

| | žádný vliv ředitele | částečný vliv ředitele | velký vliv ředitele | není v mé kompetenci |
|---|--------------------------|---------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. <i>Plánování</i> | | | | |
| jídelního lístku | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| návrhu provozního rozpočtu | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| návrhu rozpočtu na platy | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| plán dalšího vzdělávání | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| plán dovolených | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Jak vy sama hodnotíte vliv ředitele na plánování ve školní jídelně? (celkově i mimo výše uvedené) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 3. <i>Rozhodování</i> | | | | |
| výběr dodavatelů a nákup potravin | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| provozní záležitosti chodu kuchyně | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| výběr nových pracovníků ŠJ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| platové zařazení pracovníků ŠJ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| technické zajištění-opravy, revize | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Jak vy sama hodnotíte vliv ředitel na vaše rozhodování? (celkově i mimo výše uvedené) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 5. <i>Kontrolování</i> | | | | |
| ekonomické (stravné, faktury) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| dodržování předpisů hygienických | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| dodržování pracovní doby | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| dodržování spotřebního koše | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| čerpání rozpočtu na provoz a platy | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Jaký je podle vás celkově vliv ředitele na kontroly ve školní jídelně? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 7. Jak hodnotíte vliv ředitele na motivaci pracovníků ve školní jídelně? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 8. Jaký vliv má ředitel na dalším vzdělávání pracovníků jídelny? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 9. Myslíte si, máte od ředitele delegováno i dostatek pravomocí? | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| | | Ano | Ne | |
| 10. Ve které oblasti vám pravomoc chybí? | | | | |
| | | | | |
| 11. Vnímáte se jako střední management školy? | Ano | <input type="checkbox"/> | Ne | <input type="checkbox"/> |

12. Myslíte, že vás tak vnímá ředitel? Ano Ne
13. Cítíte se spíše jako vykonavatel úkolů? Ano Ne
14. Kolik strážníků má vaše jídelna
do 150 do 300 do 500 nad 500
15. Máte příplatek za vedení ano ne
16. Má příplatek za vedení i vedoucí kuchařka?
ano ne
17. Zúčastnila jste se placeného školení
za poslední 3 roky ano ne
18. Bylo to vzdělávání v oblasti
management ano ne
vedení lidí ano ne
výživy ano ne
hygieny provozu ano ne
ekonomické ano ne
19. Uvítala byste vzdělávání v oblasti
management ano ne
vedení lidí ano ne
výživy ano ne
hygieny provozu ano ne
ekonomické ano ne
20. Prošla jste školením základy PC ano ne
21. Znáte rozpočet na platy pro školní jídelnu
poskytnutý vaší škole ? ano ne
22. Účastníte se porad vedení školy? ano ne
23. Kde vidíte hlavní problém rozvoje školního stravování?
.....

Děkuji Vám za váš čas a pravdivé vyplnění.

Váchová Miluše
vedoucí školní jídelny