

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

PEDAGOGICKÁ FAKULTA

Organizace práce ve školní jídelně, delegování

Dana Voláková

Pedagogická fakulta – Centrum školského managementu

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Jiří Trunda

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

2012



UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
PEDAGOGICKÁ FAKULTA
Centrum školského managementu

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

akademický rok 2011/2012

Jméno a příjmení studenta: **Dana Voláková**

Studijní program: **Specializace v pedagogice**

Studijní obor: **Školský management**

Název tématu práce v českém jazyce:

Organizace práce ve školní jídelně, delegování

Název tématu práce v anglickém jazyce:

Organisation of work in the school canteen, delegation

Pokyny pro vypracování:

Závěrečná bakalářská práce byla zadána v souladu s metodickým materiálem pro závěrečné bakalářské práce vydaným ČŠM PedF UK v Praze v roce 2011.

Práce bude vypracována na základě schváleného ideového a dále rozpracovaného prováděcího projektu, který byl vypracován studentem a uložen na moodle.

Student je povinen dodržet stanovený cíl a téma práce a realizovat výzkumný postup v souladu s cílem. V interpretaci získaných dat i při stanovení závěru musí postupovat objektivně, formální stránka a citování literatury bude odpovídat pokynům v uvedeném materiálu.

Práce musí splňovat kritéria pro závěrečné bakalářské práce, autor tím dokládá dostatečnou kompetentnost pro další odbornou činnost.


Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Jiří Trunda**

Předpokládaný rozsah bakalářské práce¹: **40**

Datum zadání práce: **08. 11. 2011**

Předběžný termín odevzdání práce: **12. 04. 2012**

V Praze dne: **29. 02. 2012**


.....
vedoucí katedry

¹ Minimální rozsah bakalářské práce činí standardně 40 normostran (72 000 znaků vč. mezer) vlastního textu.

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

Datum 30. listopadu 2012



.....
Podpis

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování Mgr. Jiřímu Trundovi, vedoucímu bakalářské práce za jeho přínosné rady a trpělivost a za kvalitní vedení mé bakalářské práce.



.....
Podpis

NÁZEV:

Organizace práce ve školní jídelně - delegování

AUTOR:

Dana Voláková

KATEDRA:

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

PEDAGOGICKÁ FAKULTA – Centrum školského managementu

VEDOUCÍ PRÁCE:

Mgr. Jiří Trunda

ABSTRAKT

Předmětem bakalářské práce s názvem „Organizace práce ve školní jídelně - delegování“ je výklad a mapování problematiky organizace školních jídelen v České republice. Problematika je schematicky rozdělena do dvou částí a to teoretické části a výzkumné části. V první části se práce zaměřuje na analýzu školních jídelen, na typy školních jídelen dle právního postavení a na organizaci práce ve školních jídelnách především za pomoci delegování. K analýze situace se přistupuje pomocí dotazníkového šetření, jehož výsledky jsou zpracovány v druhé části práce. Cílem zkoumání je především zjištění vlivu právního postavení školní jídelny na organizaci práce v těchto zařízeních. V závěru práce je na základě zjištěné situace podán možný návrh na optimalizaci práce.

Klíčová slova: školní jídelna, školní stravování, právní subjektivita, vedení lidí, organizace práce, delegování, proces delegování, efektivita práce, dotazníkové šetření.

ABSTRACT

The theme of bachelor work entitled as "The organization of work in the school cafeteria - Delegation" is the interpretation and mapping of the problems of the organization of school canteens in the Czech Republic. This issue is schematically divided into two parts, theoretical and research section. The first part of this work is focused to the analysis of school canteens, dividing of school canteens to types according to the legal requirements and the organization of work in school canteens by using of delegation. The analysis of the situation is provided via a questionnaire survey, whose results are presented in the second part. The aim of the research is to determine the impact of the legal status of school canteens in the organization of work. In conclusion of this work is given the possible design of work optimization.

Keywords: school cafeteria, school meals, legal personality, leadership, organization of work, delegation, delegation process, effectiveness of work, survey.

Obsah:

Úvod	10
Teoretická část.....	12
1 Školní jídelny v České republice	12
1.1 Pojem školní jídelna.....	12
1.2 Legislativa současného školního stravování.....	12
1.3 Právní formy školních jídelen.....	14
1.3.1 Školní jídelna jako organizační součást školy.....	14
1.3.2 Školní jídelna jako samostatná příspěvková organizace	15
1.3.3 Školní jídelna jako soukromá společnost	15
1.3.4 Ostatní zaměstnanci školní jídelny	15
1.4 Historie a vývoj školního stravování	16
1.5 Význam školních jídelen v České republice.....	18
2 Organizace práce	20
2.1 Organizační struktura.....	20
2.1.1 Dělbba práce	21
2.1.2 Dělbba pravomocí.....	21
2.1.3 Organizační struktura školní jídelny jako organizační součást školy.....	23
2.1.4 Organizační struktura školní jídelny jako příspěvková organizace.....	23
3 Delegování.....	25

3.1	Pojem delegování.....	25
3.2	Cíle delegování	26
3.3	Proces delegování	27
3.4	Fáze delegování	27
3.5	Metoda postupu delegování	28
3.6	Motivace	31
3.6.1	Proces motivace.....	32
3.6.2	Typy motivů	32
	Výzkumná část	33
4	Dotazníkového šetření	34
4.1	Typy otázek.....	34
4.2	Ověření dotazníku.....	34
4.3	Výběrový soubor.....	34
4.4	Metodika sběru dat.....	34
4.5	Časové plnění.....	35
4.6	Cíle a hypotézy	35
4.6.1	Stanovené hypotézy.....	35
5	Analýza dat.....	36
6	Vyhodnocení výzkumné části a ověření hypotéz	63
	ZÁVĚR:.....	65
	Seznam literatury:.....	66

Seznam obrázků.....	68
Seznam tabulek.....	69
Seznam grafů	70

Úvod

Stravování ve školních jídelnách má v České republice dlouholetou tradici. Po válečné době se začaly jídelny po školách rozmáhat a začala růst kvalita podávaných jídel. V šedesátých letech začaly vznikat první legislativní normy, které upravovaly stravování dětí v těchto zařízeních. V dnešní době má stravování ve školních jídelnách nepochybné výhody jako je např. cena jídla, zdraví a kvalita jídla, pestrost jídla, podávání obědů v pravidelnou dobu, což napomáhá zdravému životnímu stylu žáků a studentů.

V posledních letech došlo k velkému rozvoji ve školním stravování. Na školní jídelny jsou kladeny stále větší nároky na přípravu jídel ze strany státu a Evropské unie ve smyslu přípravy jídel, výživových a hygienických norem. Roste počet dětských strážníků, kteří se ve školních jídelnách stravují. To přináší rostoucí počet pracovních úkolů a činností, které musí vedoucí pracovníci potažmo ředitelé školních jídelen zvládnout. Cílem těchto řídicích pracovníků je poskytovat stravovací služby s ohledem na dodržení výživových, hygienických a jiných norem a dosahovat přitom efektivnosti. Cesta k efektivnímu způsobu řízení činností vede přes jasné definování pracovních činností, organizaci práce, kdy jsou vytvořena prostředí pro efektivní spolupráci, přes delegování činností a následné motivování až po kontrolu.

Cílem mé práce je zmapovat problematiku organizace práce ve školních jídelnách s ohledem na typ právního postavení školní jídelny. Jedná se především o analýzu vlivu právního postavení školních jídelen na organizaci práce v těchto zařízeních a zjištění, jak zvládají řídicí pracovníci školních jídelen principy delegování. Na základě provedené analýzy se pokusím stanovit těmto pracovníkům možný návrh optimalizace práce.

V teoretické části práce se budu zabývat definováním školních jídelen, stanovím právní normy, které upravují tuto problematiku, definuji význam školních jídelen a určím typy školních jídelen dle právního postavení. Dále soustředím svoji pozornost na delegování jako hlavním principem organizace práce. Zde se zaměřím převážně na cíle delegování, metody postupu delegování a fáze procesu delegování.

Obsahem výzkumné části práce bude analýza školních jídelen. Tuto analýzu provedu pomocí dotazníkového šetření. Získané a zpracované informace poslouží k ověření předem stanovených hypotéz z dané oblasti. V závěru této části práce stanovím návrh vedoucí k optimalizaci práce.

Teoretická část

1 Školní jídelny v České republice

1.1 Pojem školní jídelna

Vyhláška č. 107/2005 Sb., o školním stravování definuje, že školní stravování dětí, žáků a studentů probíhá v zařízeních školního stravování. Tyto zařízení mohou poskytovat stravovací služby také zaměstnancům škol a školských zařízení a dalším osobám za úplatu. Školní stravování zabezpečuje zařízení školního stravování nebo ve výjimečných případech jej mohou poskytovat jiné osoby poskytující stravovací služby. Tyto zařízení se musí řídit stanovenými výživovými normami a ekonomickými limity na nákup potravin.¹

Zařízením školního stravování se podle vyhlášky rozumí:

- „Školní jídelna,
- Školní jídelna – „vývařovna“,
- Školní jídelna – „výdejna“.“²

1.2 Legislativa současného školního stravování

Školní stravování je ovlivněno řadou zákonů, vyhlášek a nařízeních Evropské unie. Zabývají se především hygienickými předpisy, výživovými standardy, ale i ekonomickou stránkou obědů a organizací školního stravování. Základní legislativní rámec školních jídelen vytváří tyto legislativní předpisy:

- Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (tzv. školský zákon). Zákon řeší právní postavení zařízení školního stravování v rámci systému škol a školských zařízení.

1 Vyhláška 107/2005 Sb., o školním stravování [cit. 1. 5. 2005] dostupné z URL:<<http://www.msmt.cz/dokumenty/vyhlaska-c-107-2008sb-ktou-se-meni-vyhlaska-c-107-2005-sb>>

2 Vyhláška 107/2005 Sb., o školním stravování [cit. 1. 5. 2005] dostupné z URL:<<http://www.msmt.cz/dokumenty/vyhlaska-c-107-2008sb-ktou-se-meni-vyhlaska-c-107-2005-sb>>

- Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů.
- Vyhláška 107/2005 Sb., o školním stravování. Tato vyhláška je základním právním předpisem. „*Upravuje organizaci školního stravování, tedy kdo může stravování poskytovat, stanovuje rozsah služeb a provoz jídelen, dále ustanovuje finanční limity a výživové normy pro školní stravování.*“³
- Vyhláška 107/2008 Sb., je 1. novelou vyhlášky o školním stravování. Byly zde novelizovány finanční limity na nákup potravin, platné od roku 2008 do 31. 12. 2012.
- Vyhláška 463/2011 Sb., je 2. novela, „*kteřá zahrnuje definici oběda a večeře a další změny platné od 1. 1. 2012*“⁴
- Vyhláška č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných, ve znění vyhlášky č.602/2006 Sb.
- Vyhláška č, 410/2005 Sb., o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven na výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých.
- Vyhláška č.106/2001 Sb., o hygienických požadavcích na zotavovací akce pro děti, ve znění vyhlášky č. 320/2010 Sb.
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 852/2004 Sb., o hygieně potravin.
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 882/2004 o úředních kontrolách za účelem ověřování dodržování právních předpisů o krmivech a potravinách a ustanovení o zdraví zvířat a dobrých životních podmínkách zvířat.

³ Vyhláška 107/2005 Sb., o školním stravování [cit. 1. 5. 2005] dostupné z URL:< <http://www.msmt.cz/dokumenty/vyhlaska-c-107-2008sb-kterou-se-meni-vyhlaska-c-107-2005-sb>>

⁴ Zákon 463/2011 Sb., [cit. 23.12. 2011] dostupné z URL:< z <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/pravni-predpisy-sbirka-52-tyden-2011-5097.html>>

- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 853/2004, kterým se stanoví zvláštní hygienická pravidla pro potraviny živočišného původu.
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 2073/2005 o mikrobiologických kritériích pro potraviny. Společně s jejich novelami.

1.3 Právní formy školních jídelen

V České republice může školní jídelna vystupovat ve třech právních formách, kterými jsou:

- Školní jídelna jako organizační součást školy,
- školní jídelna jako příspěvková organizace,
- školní jídelna jako soukromá společnost.

1.3.1 Školní jídelna jako organizační součást školy

Pokud vystupuje školní jídelna jako součást školy, je jejím zřizovatelem škola, kterou zakládá kraj, obec nebo Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Ministerstvo vnitra, obrany, sociálních věcí, registrované svazy církví a jiné. Činnost školy je vymezena zákonem č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání. Protože školní jídelna je součástí školy, zodpovědnou osobou, která se zodpovídá zřizovatelům za vedení školy i za chod školní jídelny je ředitel školy. Školní jídelnu vede vedoucí školní jídelny. Popis pracovní činnosti není ze zákona nijak definovaný. Záleží tedy na konkrétní jídelně a na dohodě s ředitelem školy. Přesnou náplň práce má definovanou v pracovní smlouvě, stejně jako ostatní zaměstnanci jídelny.

Vedoucí školní jídelny má na starosti řadu činností, mezi které patří např. odpovědnost za provoz a plynulý chod jídelny, za dodržování bezpečnosti práce, za dodržování výživových norem. Dále musí provádět objednávky a nákup potravin a ručí za inventář školní jídelny. Sestavuje jídelníčky a mnoho dalších činností. Kuchařky vaří obědy a jsou odpovědné za dodržení hygienických norem při přípravě jídla.

1.3.2 Školní jídelna jako samostatná příspěvková organizace

Příspěvkové organizace představují významné místo v reprodukčním procesu státu. Školní jídelnu jako příspěvkovou organizaci zřizuje podle „*příslušné ministerstvo nebo další ústřední orgány a územní samosprávné orgány*.“⁵ Je zřejmé, že školní jídelny může založit především Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy nebo kraj, obce a dobrovolné svazy obcí. Jsou zřizovány tzv. zřizovací smlouvou a výkonným orgánem je ředitel školní jídelny. Školní jídelny hospodaří se svěřenými prostředky samostatně a slouží ji k plynulému chodu jídelny. „*Finanční prostředky získává jídelna z rozpočtu zřizovatele, ze státních rozpočtů, ze státních fondů nebo darů, v rámci své hlavní činnosti*.“⁶ Náplň práce a pravomoci ředitele školní jídelny jsou samozřejmě mnohem rozsáhlejší než vedoucího školní jídelny, protože zde vystupuje ředitel školní jídelny jako výkonný orgán příspěvkové organizace. Náplní práce ředitele školní jídelny je řídit jídelnu a organizovat činnosti vně jídelny. Odpovídá za svěřené finanční prostředky, odpovídá za výběr zaměstnanců a za činnost svých zaměstnanců. Zodpovídá se jejím zřizovatelům.

1.3.3 Školní jídelna jako soukromá společnost

Zákon 561/2004, Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání a spolu se zákonem Zákon č. 306/1999 Sb. o poskytování dotací stanovuje možnost poskytovat školní stravování i soukromým společností. V současné době se v České republice tento typ školních jídelen nevyskytuje v takové míře, jako předchozí právní formy, proto se jimi budu zabývat jen zkráceně.

Nejčastěji tyto jídelny vystupují jako společnosti s ručením omezeným nebo akciové společnosti. Statutárním orgánem jsou jednatele nebo představenstvo. Podobně jako příspěvkové organizace i soukromé společnosti získávají na provoz dotace a musí se řídit stejnými hygienickými, výživovými a jinými normami, které jsou definovány státem.

1.3.4 Ostatní zaměstnanci školní jídelny

Ostatními zaměstnanci školní jídelny se rozumí kuchařky, vedoucí kuchařky, pracovníci provozu jako jsou uklízečky, údržbáři. V případě, že se jedná o školní jídelny,

⁵ PODHORSKÝ, J. *Účtování a vedení účetnictví v organizačních složkách státu*, str. 6

⁶ PODHORSKÝ, J. *Účtování a vedení účetnictví v organizačních složkách státu*, str. 6

kteře nejsou organizační součástí školy, vyskytují se v ní ještě další zaměstnanci, jako jsou např. účetní, ekonomka, administrativní pracovník a jiní podle velikosti firmy. „*Kuchařky a především vedoucí kuchařky musí mít znalosti mnoha předpisů pro dodržování přísných zásad hygieny, správné výrobní praxe a zdravé výživy. Tato fyzicky namáhavá práce představuje také velkou psychickou zátěž způsobenou každodenním kontaktem s dětmi a učiteli.*“⁷

1.4 Historie a vývoj školního stravování

Počátky školního stravování se v České republice objevily až po druhé světové válce. Tehdejší důvodem bylo zlepšení zdravotního stavu školáků tím, že se začaly podávat svačiny. Vlivem vzrůstající zaměstnanosti žen v 50. letech bylo nutné zajistit v době jejich pracovní vytiženosti péči o jejich děti a to včetně stravování. Z tohoto důvodu začaly vznikat první školní jídelny. „*Stravováním bylo na přelomu 50. a 60. let minulého století pověřeno tehdejší ministerstvo školství a kultury. Vznikli krajsí inspektoři školního stravování a okresní střediska školního stravování, jejichž společným zájmem bylo zvýšit kvalitu poskytovaných služeb a dohlížení na plnění úkolů.*“⁸

„*V roce 1953 vznikla první legislativní úprava pro školní jídelny. Ta upravovala základní, právní a ekonomická pravidla činnosti. Zatím nebyl brán zřetel na fyziologické a biologické potřeby dětí.*“⁹ V 60. letech docházelo k největšímu rozmachu školního stravování. Školní jídelny neměly tenkrát možnost výběru při nákupu potravin, hlavně pak ovoce a zeleniny. Toto je v současné době samozřejmostí. V 70. letech byl zaznamenán další rozvoj, bohužel kvalita jídla zůstala nadále stejná.

Rozmach školních jídelen postupně rostl a došlo k výrazné modernizaci těchto zařízení, jak z pohledu technologického, tak i z pohledu množství nabízených služeb. Moderní trendy můžeme spatřovat např. v nových informačních systémech, jako jsou např. čipové systémy. Tento systém sleduje objednané a vydané obědy a umožňuje jejich

⁷ Zaměstnanci školní jídelny [cit 1. 09. 2008] dostupné z URL:< <http://www.vyzivaspol.cz/clanky-casopis/skolni-stravovani-historie-a-aktualne.html>>

⁸ Historie školní jídelny [cit 2. 10. 2012] dostupné z URL:<<http://www.vyzivadeti.cz/pro-rodice/hodi-se-vedet/historie-a-soucasnost-skolnich-jidelen>>

⁹ Historie školní jídelny [cit 2. 10. 2012] dostupné z URL:<<http://www.vyzivadeti.cz/pro-rodice/hodi-se-vedet/historie-a-soucasnost-skolnich-jidelen>>

zpětnou kontrolu. Má řadu výhod jak pro rodiče, tak pro samotné školní jídelny, usnadňuje jejich organizaci práce. Umožňuje např. sledovat množství obědů s ohledem na skladové zásoby. Dále umožňuje vedoucím a ředitelům sledovat a tisknout reporty, které požadují zřizovatelé jídelen. Účetní mohou sledovat stavy zaplacených obědů a případné dlužníky.

Dalším trendem je v poslední době dietní strava. Roste počet školáků s různými dietami a některé školní jídelny reflektují na tento fakt kladně i přesto, že školní jídelna nemá statut dietní jídelny a dietní strava není jejich povinností. Některé školní jídelny nabízí dietní stravu připravovanou přímo ve školní kuchyni. Tento způsob je velmi náročný pro pracovníky jídelny. Další možností, jak školní jídelny řeší tento problém je domácí příprava dietní stravy. „*Předem připravenou stravu donese rodič do školní jídelny a pracovníce jí musí řádně uskladnit a označit, aby nebyl pokrm zaměněn za nějaký jiný.*“¹⁰ Třetí možností je nechat dovážet tyto speciální jídla od jiné vývařovny. Jakákoliv z těchto možností je ovšem překážkou, kterou musí řídicí pracovníci při organizaci práce zvládnout a záleží na jejich manažerských schopnostech, jak se s danými překážkami vypořádají. Musí zajistit dostatečné technologické a kapacitní vybavení školní jídelny, musí vést evidenci těchto obědů pro statistiky odevzdávané zřizovatelům jídelen atd.

Je třeba zdůraznit, že v České republice funguje stále více školních jídelen, jak dokládá tabulka 1. V roce 2011 zde působilo kolem 9 500 zařízení. Oproti roku 2005 to představuje nárůst o cca 6%.

Roky/ukazatel	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Počet školních stravovacích zařízení	9 026	9 164	9 212	9 245	9 321	9 413

Tabulka 1 Vývoj počtu stravovacích zařízení, zdroj Statistika školních jídelen [cit. 10. 11. 2012] dostupné z URL:< <http://stistko.uiv.cz/vo/ra.asp?pokres=&pzriz=&ptyp=&agr=7&TT=X>>

Počty žáků základních škol, kteří se stravují ve školních jídelnách, také roste. Tato informace je ovšem v rozporu s informací, že celkový počet žáků se na základních školách snižuje. Obě tvrzení jsou správná. Roste totiž podíl žáků, kteří jídelnu navštěvují. Celkový vývoj je patrný v tabulce 2.

¹⁰ Možnost dietního stravování [cit. 16. 8. 2011] dostupné z URL:< <http://www.jidelny.cz/show.aspx?id=1139>>

Roky/ukazatel	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Počet žáků v %	65,29	66,18	67,83	68,83	70,70	71,11	71,71

Tabulka 2 Vývoj počtu stravujících se žáků ZŠ ve školní jídelně z celkového počtu žáků ZŠ, zdroj Statistika žáků [cit. 10. 11. 2012] dostupné z URL:<<http://stistko.uiv.cz/vo/ra.asp?pokres=&pzriz=&ptyp=&agr=7&TT=X>>

Tabulka 3 poté informuje o celkovém počtu pracujících osob ve školních zařízeních na území České republiky od roku 2005. Tento vývoj má ale relativně stagnující charakter. V letošním roce oproti roku 2005 pracuje v těchto zařízeních jen o cca 1,3% více osob, což neodpovídá vzrůstajícímu počtu jídelen. Domnívám se proto, že v zařízeních pracuje stále méně zaměstnanců a řídicí pracovníci musí činnosti v jídelně dobře koordinovat, aby byli schopni plnit své cíle.

Roky/ukazatel	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Počet zaměstnanců ve školních jídelnách	32 865	32 799	32 686	32 823	32 892	32 999

Tabulka 3 Celkový vývoj počtu zaměstnanců ve školních jídelnách, zdroj Statistika školních jídelen [cit.10. 11. 2012] dostupné z URL:< <http://stistko.uiv.cz/vo/ra.asp?pokres=&pzriz=&ptyp=&agr=7&TT=X>>

Stravování v České republice ke školám neodmyslitelně patří a jak je z výše uvedeného vývoje patrné, má u nás dlouhodobou tradici, která v posledních letech ještě sílí. Je proto pravděpodobné předpokládat, že školní stravování bude mít své důležité místo i v budoucnu. Vlivem zvyšujícího se počtu strávníků, jídelen a relativně stejným počtem zaměstnanců je vhodné se jídelnami zabývat i po organizační stránce.

1.5 Význam školních jídelen v České republice

„Česká školní jídelna dnešních dnů představuje ve většině případů moderní gastronomické zařízení, které je technologicky velmi dobře vybavené.“¹¹ Zajišťuje dětem a studentům každodenní zdravé a teplé stravování za přijatelné ceny, které podporuje vytváření sociálních vazeb dětí a studentů.

¹¹ Význam školních jídelen [cit. 26. 4. 2012] dostupné z URL:<http://www.asjcr.cz/files/docs/seminar_27_4_2012_CB2.pdf>

Na školní jídelny jsou kladeny ze strany Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ve spolupráci se Společností pro výživu vysoké nároky na uplatňování zásad, jak z hlediska výživových a hygienických, tak z hlediska ekonomických. Školní jídelny musí zajistit takový provoz, který bude zohledňovat tyto zásady a zároveň bude schopen pokrýt neustále se zvyšující poptávku ze strany dětských strávníků. To sebou přináší řadu činností a úkolů, nejen vaření jídla. Školní jídelny musí sestavit jídelníčky, které musí korespondovat s moderními hygienickými normami. Na jeho základě musí zajistit nákup, skladování a výdej potravin potřebných pro vaření. Musí vybírat od rodičů platbu za stravování. Dále musí podávat pravidelné reporty o jejich činnosti zřizovatelům a mnoho dalších. Tyto činnosti by měly být dobře zorganizovány tak, aby školní jídelna zajišťovala dostatečnou produktivitu práce, a aby byly odstraněny ztráty pracovního času. Vztahy mezi jednotlivými pracovními procesy by měly vést k efektivnímu využívání pracovních sil. To poté vede jídelnu k dobré úrovni poskytovaných služeb, které mohou přispívat k dobré prezentaci jídelny a k vytvoření dobrého klimatu a image celé školy. Což je důležité, protože *„rodiče na kvalitu školní jídelny často přihlížejí při zápisu dítěte do vybrané školy.“*¹²

V následné části této práce bych si dovolila soustředit svoji pozornost na oblast managementu zaměřující se na organizaci práce a delegování pravomocí.

¹² Význam školních jídelen [cit. 26. 4. 2012] dostupné z URL:<http://www.asjcr.cz/files/docs/seminar_27_4_2012_CB2.pdf>

2 Organizace práce

Cílem řídicích pracovníků ve školní jídelně je poskytovat stravovací služby s ohledem na dodržení výživových, hygienických a jiných norem a dosahovat přitom efektivnosti.

Cesta k efektivnímu způsobu řízení činností vede přes jasné definování pracovních činností, organizaci práce, kdy jsou vytvořena prostředí pro efektivní spolupráci, přes rozdělení pravomocí, delegování činností a následné motivování pracovníků až po kontrolu.

Organizace práce na pracovišti představuje způsob uspořádání pracovního procesu v prostoru a čase, jak v rámci jednotlivých provozů, tak v rámci celé organizace. Konkrétně to znamená „*vymezení proporcionálního vztahu mezi jednotlivými faktory pracovního procesu z hlediska časové návaznosti a prostorového rozmístění s cílem zajistit plynulou realizaci pracovního procesu. Pracovní činnosti probíhají na pracovišti, která vytvářejí určité konkrétní podmínky ovlivňující pracovní výkon*“.¹³ Je celkem zřejmé, že dobrá organizace práce přináší efektivní rozmístění a využívání zdrojů a pracovních sil v daném technickém vybavení, při plynulém materiálovém toku. Jejím smyslem je vytvořit prostředí pro efektivní spolupráci. Při organizování vznikají různé organizační úrovně a struktury s ohledem na velikost a činnost firmy.

2.1 Organizační struktura

Představuje jakousi kostru, která umožňuje plnit stanovené cíle. Organizační struktura by měla být vytvořena tak aby splňovala tyto požadavky:

- „*Musí vytvářet podmínky pro osobní kontakt a ten musí být pro všechny přirozenou potřebou.*
- *Nesmí umožňovat vytvoření bariéry mezi pracovišti a nežádoucích subkultur v rámci jednotlivých pracovišť.*

¹³ ŠTŮSTEK, J. *Řízení procesu v logistických řetězcích*, str. 120

- *Musí umožňovat a vyžadovat týmovou spolupráci zejména při řešení špatně strukturovaných problémů.*
- *Musí pozitivně působit na vytváření klimatu, které se vyznačuje vzájemnou důvěrou prostorem pro participaci na formulaci cílů organizace.* “¹⁴

Parametry organizační struktury, které určují její architekturu, jsou především dělba práce, která definuje činnosti jednotlivým pracovním místům a dělba pravomocí, která udává, jaké pravomoci budou v které dimenzi distribuovány.

2.1.1 Dělba práce

Cílem organizační struktury pomocí parametru dělby práce, je firemní činnosti optimalizovat tak, že se seskupí do útvarů podle dvou principů a to principu funkční specializace a předmětné specializace.¹⁵ Jedná se o tradiční přístupy k tvorbě struktur.

- Funkční specializace - seskupuje činnosti za účelem zvýšení produktivity pracovníků podle podobnosti jednotlivých činností. Výhodou je snižování nákladů na výkon činnosti, na druhou stranu ovšem přináší nutnost velké kooperace. Vytváří se tak útvarová struktura, kdy se např. do útvaru prodeje shrnují všechny činnosti spojené s prodejem.
- Předmětná specializace - jak nám sám název napovídá, slučuje činnosti podle předmětu jejich specializace do tzv. divizí, které jsou autonomní a zjednodušují řízení snížením kooperací.

2.1.2 Dělba pravomocí

Pravomoc znamená vlastnění práva rozhodovat a tím ovlivňovat ostatní pracovníky. Současné principy tvorby organizačních struktur podle počtu řídicích pracovníků rozdělujeme takto¹⁶:

- Liniová struktura - v liniové struktuře má každý pracovník jen jednoho nadřízeného, který nese odpovědnost za daný útvar a který vede a řídí

¹⁴ ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*, str. 127

¹⁵ VEBER, J. *Management, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*, str. 221

¹⁶ VEBER, J. *Management, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*, str. 221

pracovníky tohoto útvaru. Liniové struktury se nejčastěji využívají v malých organizacích.

- Funkcionální struktura – představují odlišný model. Jeho podstata spočívá v tom, že každý zaměstnanec může být řízen více vedoucími pracovníky. Je nutné ovšem upozornit, že v praxi narážíme na problém nekoordinace a špatné realizace odpovědností, proto jej v praxi můžeme vidět jen v kombinaci s jinými strukturami.
- Liniově – štábní struktura - „*je nejrozšířenější organizační strukturou, která vznikla kombinací liniových struktur. V čele každého z útvarů je liniový vedoucí, který daný útvar řídí komplexně. Aby liniový vedoucí mohl toto řízení realizovat s dostatečnou kvalifikací a efektivností, pomáhá mu v tom odborný štáb.*“¹⁷
- Projektová struktura - je liniově štábní struktura, kde je navíc jeden pracovník a to koordinátor projektu.
- Maticová struktura - je kombinací liniově štábní struktury a projektové struktury. Využívá se ve velkých podnicích, kdy v rámci koncernu existuje více organizací a tato struktura řešit vztahy mezi nimi.

Je třeba zdůraznit, že vhodná organizační struktura pomáhá udržet přehlednost organizace. Zaměstnanci ví, co a kdy mají dělat a jaké mají pravomoci. Jsou jasné vztahy podřízený a nadřízený. Jsou jasně definované vztahy mezi organizačními jednotkami. Zároveň ovšem platí „*že příliš těsná organizační struktura může vést k přílišnému svázanému chování zaměstnanců.*“¹⁸

Při tvorbě organizačních struktur se ve školních jídelnách většinou vychází z hlediska dělby pravomocí. Nejčastěji tedy lze vidět struktury liniové a štábní. Současné snahy o restrukturalizaci organizací vedou ke snaze uplatnit modely s větší pružností a s autonomním rozhodováním pracovníků. Otázkou zůstává, zda je to krok správným směrem s přihlédnutím ke stupni centralizace, formalizace a složitosti organizací.¹⁹

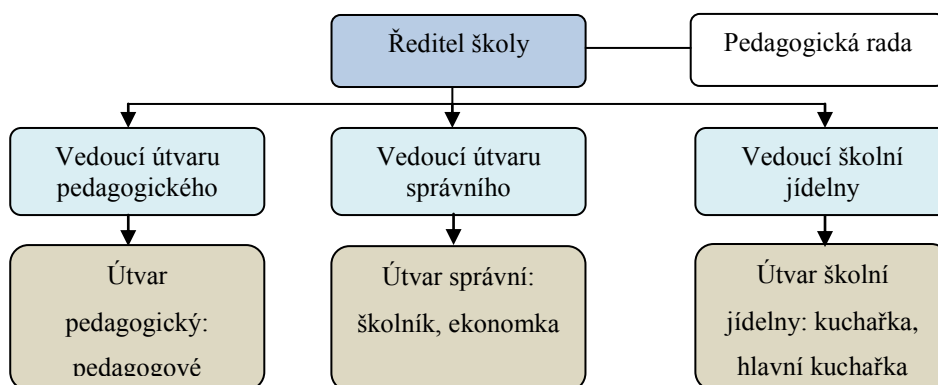
¹⁷ VEBER, J. *Management, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*, str. 236

¹⁸ VEBER, J. *Management, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita* str. 238

¹⁹ VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*, str. 95

2.1.3 Organizační struktura školní jídelny jako organizační součást školy

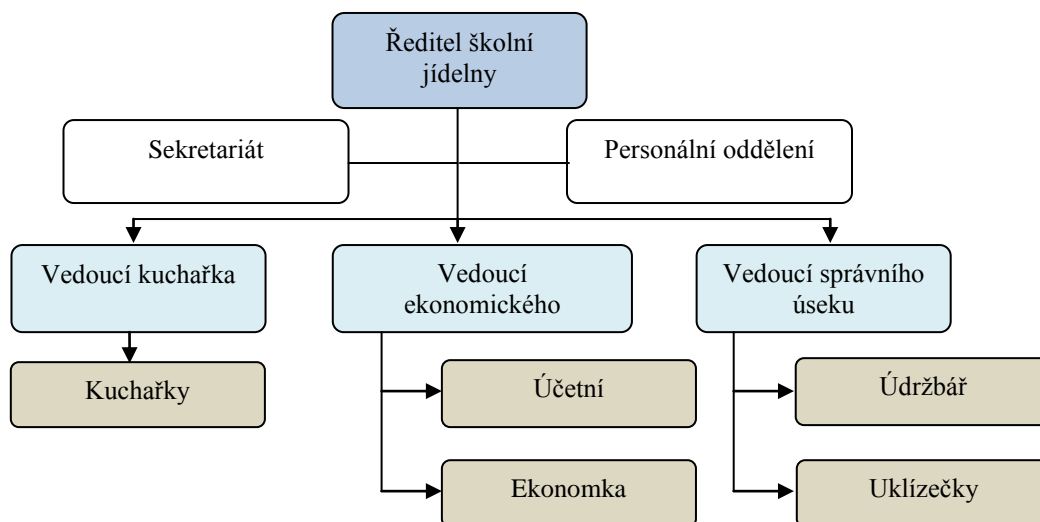
Na obrázku 1 je vidět organizační struktura školní jídelny, která je součástí školy. Je to funkční, štábní organizační struktura. Prvky štábní struktury jsou patrné ve „štábu“, jehož poradenskou funkci provádí pedagogická rada školy. Funkční prvky jsou patrné v uspořádání jednotlivých složek školy, které jsou shrnuty podle jejich činnosti do útvarů, kde je vidět školní jídelnu, kterou přímo vede vedoucí školní jídelny a ten je řízen ředitelem školy.



Obrázek 1 Příklad organizační struktury školní jídelna jako organizační součást školy, zdroj vlastní zpracování na základě Veber, *J Management, moderní manažerské*

2.1.4 Organizační struktura školní jídelny jako příspěvková organizace

Příklad školní jídelny jako příspěvkové organizace ilustruje obrázek 2. V tomto případě se jedná o liniově-štábní organizační strukturu. Prvky liniové struktury jsou patrné v liniových jednotkách, které zabezpečují příkazové řízení ve vertikální dimenzi. Zároveň část svých rozhodovacích pravomocí předává na štábní útvary, které mohou využít liniovou pravomoc na jiné útvary. Štábní útvar v našem případě představuje personální oddělení a sekretariát.



Obrázek 2 Příklad organizační struktury školní jídelna, která je příspěvkovou organizací, zdroj vlastní zpracování na základě Veber, J *Management, moderní manažerské přístupy, výkonnost a*

3 Delegování

3.1 Pojem delegování

Důležitým principem organizace práce v týmu je princip delegování.²⁰ Pojem delegování je odvozen od latinského slova „*delegatio*“ ve smyslu „*odkazovat*“, „*vysílat s poselstvím*“.²¹

Delegováním se zabývá řada autorů knih. Z řady definic můžeme delegování chápat jako dlouhodobý proces, při němž vedoucí pracovník postupně vkládá důvěru ve svého podřízeného nebo kolegu, kterého postupně testuje zvyšující se náročností svěřených odpovědností a současně ho vybavuje stále rozsáhlejšími pravomocemi.

Cipra vidí delegování přímo jako filosofií managementu a uvádí, že „*Delegování není pouhým řemeslným nástrojem řízení, ale také základní podstatou či přímo filosofií managementu v duchu teze: „Vedoucí pracovník dosahuje svých cílů prostřednictvím druhých lidí*“.²²

Někteří autoři definují delegování vcelku jednoduše „*jako proces pověřování řízených pracovníků odpovědností za pracovní aktivity*.“²³ Tento přístup je ale poněkud zastaralý. Nové přístupy již spojují stejnou vahou odpovědnosti a pravomoci.

Je nutné si uvědomit, že delegování nepředstavuje přenesení úkolu na jiného pracovníka, znamená to sdílení práce, předávání pravomocí, sdílení úspěchů. Delegování představuje také nástroj motivování a rozvíjení pracovníků a specifickou sociální aktivitu, která je založena na kvalitní formě komunikace vedoucího pracovníka s podřízenými či kolegy. Nezbytnou podmínkou pro úspěch procesu je především osobnostní struktura vedoucího pracovníka, která se odráží nejen ve stylu vedení, ale i v prosazování jeho formální a neformální autority.

²⁰ MEIER, R. *Úspěšná práce s týmem*, str. 45

²¹ CIPRO, M. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*, str. 9

²² CIPRO, M. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*, str. 9

²³ CIPRO, M. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*, str. 13

3.2 Cíle delegování

Hlavním cílem delegování je vždy růst efektivity práce, zisku, stability, konkurenceschopnosti a trvale udržitelného rozvoje firmy. Správné delegování může vedoucímu pracovníkovi přinášet řadu výhod:

- *„Více času na důležitější věci. Delegování úkolů a části své pravomoci mu umožní strávit více času nad úkoly vyšší priority.*
- *Více práce za kratší čas. Problémy nebo úkoly většího rozsahu je obvykle možné snáze vyřešit, když jsou systematicky rozděleny na dílčí části.*
- *Nové nápady a přístupy. V řadě případů jsou vedoucí pracovníci natolik uvyklí některým úkolům nebo situacím, že už pro ně není jednoduché pustit se energeticky do jejich řešení s novým přístupem.*
- *Rozvoj kompetencí pracovníků. Delegováním umožňuje vedoucí pracovník svým podřízeným získat zkušenosti, které se nedají plně nahradit žádnými jinými vzdělávacími aktivitami.*
- *Motivování pracovníků. Delegování pro pracovníky nového a náročnějšího úkolu společně s částí pravomocí jejich nadřízeného je pro ně zpravidla výzvou, příležitostí „ukázat se“. Navíc to pro ně znamená, že je jim vyjádřena důvěra v jejich schopnosti.*
- *Snazší hodnocení pracovníků. Delegování umožňuje manažerovi lépe poznat, kteří pracovníci si zaslouží povýšení.*
- *Vyhnutí se stagnaci. Delegováním se vedoucí pracovník může vyhnout „pasti nepostradatelnosti“, ve které skončila řada talentovaných a schopných vedoucích pracovníků. Skutečně efektivní manažer pracuje tvrdě na tom, aby se stal nenahraditelným, a mohl tak postoupit k důležitějším úkolům spojeným*

s vyšším postavením. Ti, kteří nedelegují, nemají čas věnovat se vlastnímu rozvoji“.²⁴

3.3 Proces delegování

Proces delegování představuje projev působení vedoucího pracovníka na řízený subjekt od začátku působení až po dosažení cíleného efektu. Na proces delegování lze nahlížet dvěma pohledy:

- věcná stránka tedy „komu“ a „co“ delegovat – to předpokládá velmi dobrou znalost podřízených pracovníků z hlediska jejich schopností.
- formální stránka „jak“ delegovat – to předpokládá znalost osobnosti podřízených pracovníků.

3.4 Fáze delegování

„Delegování v sobě zahrnuje tři hlavní významy: zplnomocnění, poselství a spolupráci. Prvním krokem při delegování je přenesení části pravomoci na svěřené odpovědnosti z vedoucího pracovníka na podřízeného pracovníka – vedoucí pracovník uděluje „plnou moc“, se kterou může podřízený mocensky disponovat. Druhým krokem delegování je poselství, na základě něhož může pověřený pracovník ovlivňovat předané činnost, řídit a informovat své kolegy. Třetím krokem delegování je spolupráce s vedoucím pracovníkem i s kolegy na stejné řídicí úrovni tak, aby delegované povinnosti a pravomoci dospěly do očekávaného cíle.“²⁵ Jednotlivé fáze delegování můžeme popsat takto:

- Fáze – sociální učení a nápodoba. Vedoucí pracovník seznamuje zaměstnance se sdíleným úkolem a činností tak, že jej bere na různé aktivity např. jednání. Vedoucí je v roli mentora a zaměstnanec v pasivní roli. Zaměstnanec se tímto postupem učí novým věcem, pozoruje a zapamatovává si jednání vedoucího pracovníka v obtížných situacích.
- Fáze – trénink s vyšší mírou tolerance k chybám. Ve fázi druhé již není zaměstnanec jen „pasivním hráčem“. Vedoucí pracovník ho vede a motivuje

²⁴ ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*, str. 214

²⁵ CIPRO, M. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*, str. 52

k provádění úkolů a k aktivitě. Zaměstnanec začíná od jednodušších úkolů ke složitějším. Začíná být zodpovědný za část své práce. „*Smyslem je, aby si pracovník vyzkoušel na vlastní kůži přímou spolupráci a spoluodpovědnost se svým nadřízeným ještě v době, kdy případná chyba nebude mít vážné důsledky, protože celková odpovědnost stále zůstává na manažerovi. Důležité je podřízeného oceňovat a chválit, i když se mu nebude příliš dařit a je třeba po něm občas něco opravovat či zasahovat do jeho jednání.*“²⁶

- Fáze – odpovědnost „naostro“ se zmírňujícím se dohledem. V této fázi delegování zaměstnanec přijímá většinu nebo celou část práce po vedoucím pracovníkovi. Vždy vedoucí pracovník musí zůstat v kontrolní funkci, tedy kontroluje plnění jednotlivých úkolů. Většinou ještě pomáhá svému novému kolegovi v některých situacích. V žádném případě však nesmí mít zaměstnanec pocit, že je zbavován odpovědnosti. Tato situace by vedla zaměstnance k silné demotivaci. Je důležité, aby zaměstnanec měl ve vedoucího pracovníka důvěru a vždy jej v krizových situacích informoval o vzniklém problému.²⁷
- Fáze – „*V závěrečné fázi delegování je celý delegovaný projekt již plně v kompetenci podřízeného, přičemž vedoucí pracovník je informován o případných problémech, ale ne proto, aby je řešil, nýbrž proto, aby mu kolega sdělil, jak situaci vyřešil sám. Vedoucí pracovník je o průběhu a konečných výsledcích informován, ale cesty a způsoby jejich dosažení již pro něj nejsou tak důležité, protože podřízený má jeho plnou důvěru.*“²⁸ Ukončením úspěšného procesu delegování vedoucí pracovník získal časový prostor pro úkoly důležitější, strategičtější nebo takové co nutně požadují jeho pozornost.

3.5 Metoda postupu delegování

Dodržení správného postupu delegování je nutné pro získání schopností zaměstnanců správně provádět svěřené úkoly a pravomoci. Postup delegování je podle Tureckové, M. následující:

²⁶ CIPRO, M. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*, str. 53

²⁷ CIPRO, M. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*, str. 53

²⁸ CIPRO, M. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*, str. 55

1. „Analýza práce,
2. plánování delegování,
3. volba vhodného pracovníka,
4. správný způsob předávání odpovědností,
5. podpora delegování,
6. kontrola výstupů delegované činnosti.“²⁹

Analýza práce

„Vedoucí pracovník musí neustále provádět analýzu vlastní práce z hlediska priorit, které vedou k dosahování cílů. Musí neustále prověřovat své odpovědnosti, zda je nezbytné si je ponechat, nebo je potřeba činnosti delegovat.“³⁰ V tomto bodě je nutné znát principy Time managementu a umění jeho užití. Je důležité určit, co lze delegovat a co ne. „Nejdůležitější úkoly, tzv. priority „A“ vedoucí pracovník příliš delegovat nemůže, musí se jim věnovat sám. Mezi úkoly třídy „A“ můžeme zařadit např. kontrolu pracovníků, úkoly strategického charakteru atd. Pak jsou zde důležité úkoly, priority „B“, které se dají odložit. Aby se tyto úkoly věčným odkládáním neposunuly mezi priority „A“, je třeba jejich řešení naplánovat a lze je i z části delegovat kompetentním podřízeným. Úkoly, které patří do skupiny priority „C“, tedy mezi naléhavé, ale méně důležité, je většinou vhodné delegovat.“ Některé úkoly může vedoucí pracovník vyřídit i sám, pokud ho například baví a nezaberou příliš času. Jedná se o různé administrativní úkony, neohlášené návštěvy, čtení zpráv, apod.

Plánování delegování

Delegování by nikdy nemělo probíhat nečekaně, nahodile a nekoordinovaně. Nové úkoly je třeba zajistit personálně. Mnohdy nelze najímat pracovníky zvnějšku, ani navyšovat počet interních zaměstnanců, proto je třeba o to pečlivěji naplánovat postup řešení úkolů a stávajícím pracovníkům přerozdělit patřičné kompetence.

„Při správném stanovení plánu procesu delegování odpovědností by měl vedoucí pracovník zohlednit následující body:

²⁹ TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*, str. 110

³⁰ CIPRO, M. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*, str. 60

1. *Cíl,*
2. *termíny,*
3. *zdroje,*
4. *rozhodnutí,*
5. *pravomoci,*
6. *podpora vedení,*
7. *kontrola.*³¹

Volba vhodného pracovníka

Pokud vedoucí pracovník ví, co chce delegovat, má dobře definované výstupy i zdroje, pak už jen zbývá vybrat toho správného kolegu. Při výběru vhodného pracovníka musíme zjistit, zda má pracovník časovou rezervu, zda ovládá předem stanovené schopnosti a zkušenosti, zda je dostatečně motivován a zda má požadované povahové vlastnosti. Dále je nutné, aby měl předpoklady přijmout delegované odpovědnosti včetně náležitých pravomocí. Nezanedbatelným bodem jsou i jeho sociální vazby. Zda po přidělení pravomocí ho budou ostatní kolegové respektovat. Nakonec je vhodné seznámit všechny zaměstnance s důvody výběru daného pracovníka.

Správný způsob předávání odpovědností

Následujícím krokem je vlastní vysvětlení obsahu a podmínek nových odpovědností a pravomocí. „*Toto zadávání musí být stanoveno jasně. Musí být určeno, která rozhodnutí by zaměstnanec měl provést sám a která vyžadují jeho souhlas. Důvodem je omezit žádosti o drobné záležitosti.*“³²

Při delegování je velice důležité přesně definovat zadání, vysvětlit smysl a důvody zadání, prodiskutovat s pracovníkem kvalitu výsledku a ujistit se, že souhlasí s reálností plnění termínů. Dále je nutné zajistit pracovníkovy podmínky, sdělit mu, kdo mu bude případně dělat podporu, vysvětlit kritické body a následky chyb, definovat hranice odpovědnosti, sdělit, zda má pracovník právo sám dále něco delegovat, informovat ho o tom, jak bych sám, jako manažer postupoval a hlavně delegovat ucelenou práci, aby v ní pracovník viděl smysl.

³¹ CIPRO, M. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*, str. 61

³² URBAN, J. *10 nejdražších manažerských chyb*, str. 83

Manažer by měl také získat zpětnou vazbu od podřízeného, zda nemá dotaz k delegovaným úkolům a pravomocem a zda s časovým harmonogramem souhlasí.

Podpora delegování

„Dalším krokem v metodickém postupu procesu delegování je jeho podpora ze strany nadřízeného pracovníka. Smyslem podpory je udržovat motivaci v přístupu podřízeného kolegy a udržet kvalitu jeho práce na delegovaných činnostech, případně zjistit, zda nepotřebuje kolega zvýšit úroveň pravomoci nebo otevřít diskusi o možnosti přijetí dalších odpovědností. Vedoucí pracovník také pomocí podpory delegování zjišťuje míru časového vytížení svého podřízeného a také se ujišťuje, že cíl je stále ještě pro kolegu zajímavý vzhledem k osobnímu růstu pracovníka. Podpora delegování je nástroj, pomocí něhož může manažer flexibilně reagovat na změny plnění odpovědností a neustále posilovat podřízeného vědomí o smyslu jeho úsilí.“³³

Kontrola výstupů delegovaných činností

Kontrolování patří k základním manažerským funkcím – vedoucí hodnotí míru a kvalitu plnění plánu v poměru ke skutečnému stavu. Teprve prostřednictvím kontroly může vedoucí pracovník zjistit, nakolik jeho podřízený skutečně plní své delegované odpovědnosti a zda výsledky jeho práce budou v souladu s předem definovanými cíli. Manažer by měl provádět kontrolu zprvu pravidelně v kratších časových intervalech, případně kontinuálně i po celou dobu, kdy podřízený realizuje nově delegovaný projekt. Teprve po ujištění, že pracovník dobře chápe veškeré pracovní postupy a je schopen sám si své dílčí výsledky kontrolovat, může nadřízený přejít z pravidelné kontroly na méně častou a nahodilou formu prověřování. Velmi oblíbené jsou nečekané návštěvy vedoucího na pracovišti, když předtím ohlásil, že je například celý týden na dovolené.

3.6 Motivace

Motivování lidí je uvádění těchto lidí do pohybu ve směru, kterým chceme, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého výsledku. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně

³³ CIPRO, M. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*, str. 65

definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů.³⁴

Jak již bylo uvedeno, cílem delegování je zvýšit motivaci lidí, protože nové a zajímavé úkoly mohou zaměstnancům přinést pocit důležitosti a mohou pro ně být výzvou. Pracovníci musí vědět, že se o ně organizace zajímá a může jim pomoci při seberealizaci. Aby pracovník provedl správně úkol, musí být splněno následující:

- Za projevené úsilí by měl následovat odpovídající výsledek,
- úsilí musí být odměněno,
- pracovník musí projevit zájem o odměnu.

3.6.1 Proces motivace

Proces motivace začíná vědomým nebo mimo vědomým zjištěním neuspokojených potřeb. Potřeby vytvářejí přání něčeho dosáhnout. Dále je stanoven cíl, který by měl vést k uspokojení potřeb. Jestliže je cíle dosaženo, potřeba je uspokojena a je pravděpodobné, že chování, které vedlo k cíli, se napříště zopakuje, v případě že se objeví podobná potřeba. Pokud není cíle dosaženo, je méně pravděpodobné, že se budou kroky opakovat. Je důležité, aby měl zaměstnanec zpětnou vazbu. Ta mu dovoluje sledovat, jak byl při plnění cíle úspěšný.³⁵

3.6.2 Typy motivů

Vnější odměny, které poskytují řídicí pracovníci, mohou být rozděleny na hmotné a nehmotné. Tyto odměny pomohou přilákat a udržet si pracovníky a po určité době mohou zvýšit úsilí a minimalizovat nespokojenost.

- Hmotné odměny – mzda, plat, prémie a jiné zaměstnanecké odměny.
- Nehmotné odměny – uznání, ocenění.

Vnitřní odměny jsou charakteru nehmotného. Jsou to takové motivy, které si lidé sami vytvářejí, přicházejí z každého člověka. Mají silnější a dlouhodobější dopad. Řídicí pracovníci by měli využívat oba typy odměn.

³⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, str. 115

³⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, str. 115

Výzkumná část

Tématem celé této práce je organizace práce ve školních jídelnách, především za pomoci delegování činností a pravomocí. Hlavním cílem výzkumné části je potvrdit či vyvrátit stanovené hypotézy, které jsou formulovány s ohledem na stanovené cíle. Ve výzkumné části této práce je pro ověření předem stanovených hypotéz využita metoda dotazníkového šetření, s jejíž pomocí je zkoumána míra delegování činností a pravomocí řídicími pracovníky školních jídelen na ostatní pracovníky. Dotazník je sestaven tak, aby respondentům nezabral příliš mnoho času a aby jej hned v úvodu neodradil obtížnými otázkami. V práci jsou využity metody dedukce a indukce, které jsou důležitým nástrojem logického myšlení. Výsledky jsou vyhodnoceny pomocí syntetické metody. Pro jasnou představu jsem zvolila prezentaci výsledků pomocí grafů a tabulek, které jsou zpracovány v internetové technologii Dokumenty Google, konkrétně na <https://docs.google.com/spreadsheets/viewform?fromEmail=true&formkey=dFBQRIVuMnNsamtzZENiWIJQUzB5cEE6MQ>.

4 Dotazníkové šetření

Pro účely dotazníkového šetření je sestaven dotazník, který je obsahem přílohy 1.

4.1 Typy otázek

V dotazníkovém šetření jsou použity níže uvedené typy otázek:

- Otevřené (nestrukturované) otázky – byly do dotazníku zařazeny z toho důvodu, aby se mohl respondent vyjádřit k dané věci vlastními slovy.
- Uzavřené (strukturované) otázky – předem stanovují několik možných variant, z nichž mohli respondenti volit.
- Polouzavřené otázky – představují kombinaci otevřené a uzavřené otázky.

4.2 Ověření dotazníku

Po sestavení dotazníku jsem potřebovala ověřit smysluplnost otázek a vhodnost použitého škálování. Proto jsem dotazník předložila mým spolupracovníkům pro vyplnění. Zjistila jsem, že otázky byly pro mé spolupracovníky ve školní jídelně srozumitelné, jasné a mohla jsem přistoupit k jeho rozeslání.

4.3 Výběrový soubor

Výběrovým souborem byli vedoucí školských jídelen nebo ředitelé školních jídelen. Z každého kraje bylo vybráno 10 školních jídelen s různým právním postavením. Z tohoto souboru bylo vybráno mechanickým losováním 5 zařízení. Bylo tedy rozesláno 70 dotazníků řídícím pracovníkům školních jídelen. Návratnost vyplněných dotazníků byla 80%. Celkem jsem tedy obdržela 56 vyplněných dotazníků.

4.4 Metodika sběru dat

U vytypovaných školních jídelen byly vyhledány jejich emailové adresy, na které byly dotazníky následně rozeslány.

4.5 Časové plnění

Dotazníky byly rozeslány a navraceny v listopadu 2012.

4.6 Cíle a hypotézy

Při zpracovávání této bakalářské práce jsem si stanovila čtyři hypotézy a to tak, aby korespondovaly se stanoveným cílem této práce. Po vyhodnocení dotazníku budou hypotézy vyvráceny nebo potvrzeny.

Hlavní cíl je zmapovat aktuální stav organizace práce školních jídelen především s ohledem na typ právního postavení školní jídelny.

4.6.1 Stanovené hypotézy

1. Hypotéza: Vedoucí školních jídelen, které jsou organizační součástí školy, využívají delegování pravomocí a zodpovědností v menší míře než u školních jídelen s jiným právním postavením.
2. Hypotéza: Řídící pracovníci, kteří provádějí kontrolu delegovaných úkolů, se setkávají ve větší míře s pozitivním přístupem zaměstnanců k delegovaným úkolům.
3. Hypotéza: Řídící pracovníci, kteří nemají dostatek času pro splnění svých úkolů delegují úkoly na ostatní pracovníky ve větší míře.
4. Hypotéza: Organizační struktura je ve školních jídelnách, které jsou součástí školy jasnější než ve školních jídelnách s jiným právním postavením.

5 Analýza dat

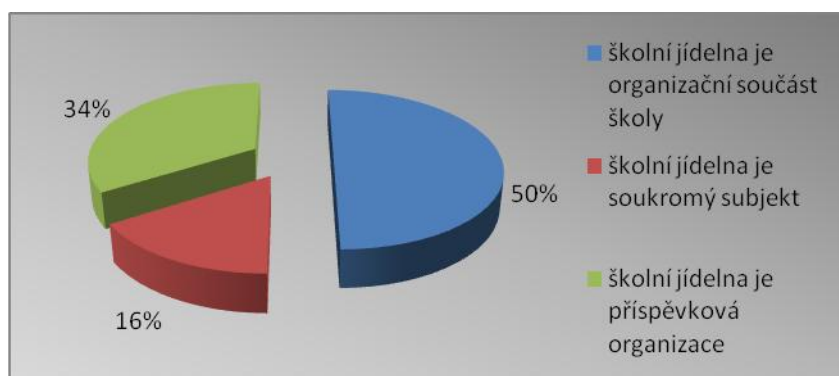
Výzkumná otázka č. 1

Jaké je právní postavení školní jídelny, ve které pracujete?

- školní jídelna je organizační součást školy,
- školní jídelna je soukromá firma,
- školní jídelna je příspěvková organizace,

Možnosti	Počet	%
školní jídelna je organizační součást školy	28	50
školní jídelna je soukromá firma	9	16
školní jídelna je příspěvková organizace	19	34

Tabulka 4: Vyhodnocení otázky 1, zdroj vlastní zpracování



Graf 1: Rozdělení školní jídelny podle typu právního postavení, zdroj vlastní zpracování

Z první otázky je patrné, že nejvíce respondentů pracuje ve školní jídelně, která je organizační součástí školy a to 50% respondentů. Dalších 34% respondentů pracuje ve školní jídelně, která vystupuje jako příspěvková organizace a 16% respondentů pracuje v jídelně, která je soukromým subjektem.

Výzkumná otázka č. 2

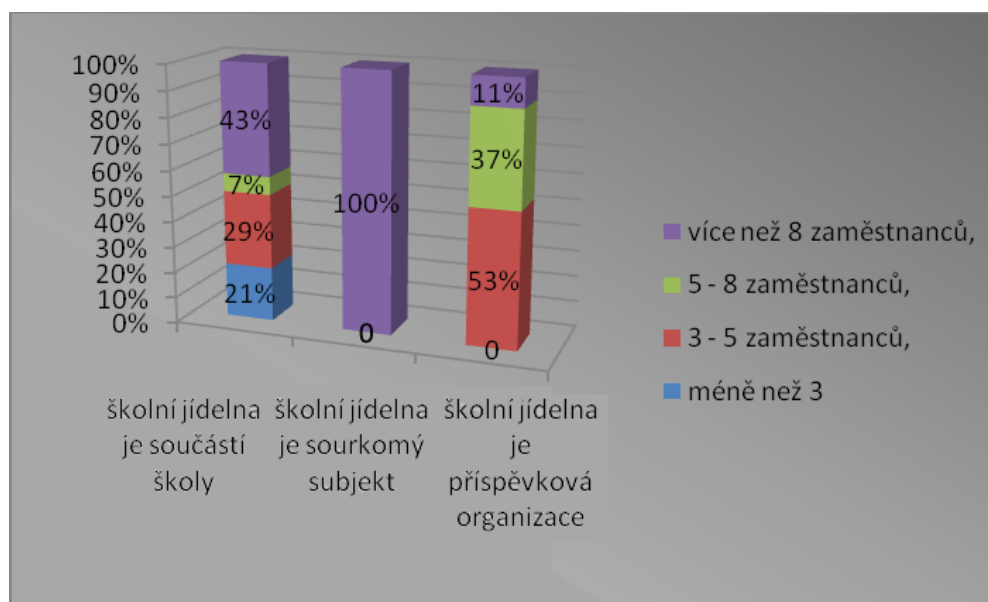
Kolik zaměstnanců má školní jídelna ve které pracujete?

- méně než 3 zaměstnance,
- 3 - 5 zaměstnanců,
- 5 - 8 zaměstnanců,
- více než 8 zaměstnanců,

Možnosti	Počet	%
méně než 3 zaměstnance	6	11
3 - 5 zaměstnanců	18	32
5 - 8 zaměstnanců	9	16
více než 8 zaměstnanců	23	41

Tabulka 5: Vyhodnocení otázky 2, zdroj vlastní zpracování

Výsledky druhé otázky ukazují, že respondenti nejčastěji pracují ve školní jídelně, která má více jak 8 zaměstnanců. Takto odpovědělo 41% respondentů. Třetina respondentů pracuje ve školní jídelně, která má 3-5 zaměstnanců. Ve školní jídelně s počtem zaměstnanců 5-8 pracuje 16% dotazovaných a nejméně dotazovaných pracuje v malých jídelnách, které mají méně než 3 zaměstnance.



Graf 2: Hodnocení faktoru právního postavení školní jídelny na počet zaměstnanců, zdroj vlastní zpracování

Z mého průzkumu dále vyplývá, že školní jídelny, které jsou organizační součástí školy vykazují různorodé rozložení podle počtu zaměstnanců. Nejčastěji ovšem mají tyto jídelny více jak 8 zaměstnanců. Všichni respondenti, kteří odpověděli, že jejich jídelna má maximálně 3 zaměstnance, pochází právě z této právní formy. Školní jídelny, které jsou soukromé subjekty jsou všechny větší organizace, s počtem zaměstnanců vyšších než 8. Naopak jak je patrné z grafu 2, příspěvkové organizace jsou podle odpovědí respondentů spíše menší organizace do 8 zaměstnanců.

Výzkumná otázka č. 3

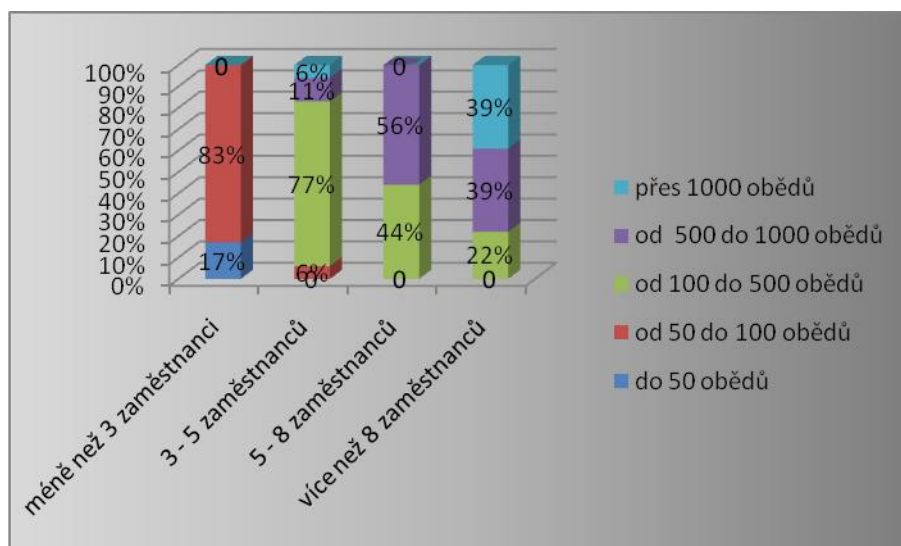
Kolik jídel denně připravuje školní jídelna, ve které pracujete?

- do 50 obědů,
- od 50 do 100 obědů,
- od 100 do 500 obědů,
- od 500 do 1000 obědů,
- přes 1000 obědů,

Možnosti	Počet	%
do 50 obědů	1	2
od 50 do 100 obědů,	6	11
od 100 do 500 obědů,	23	41
od 500 do 1000 obědů,	16	29
přes 1000 obědů,	10	18

Tabulka 6: Vyhodnocení otázky 3, zdroj vlastní zpracování

Respondenti téměř ve více než třech čtvrtinách volili odpověď, že denně jídelna připraví více než 100 obědů. 29% jídelen připravuje od 500 do 1000 obědů a 18% jídelen připravuje přes 1000 obědů. Do 50 obědů vaří jen 2% jídelen.



Graf 3: Hodnocení faktoru počtu zaměstnanců školní jídelny na počet připravovaných obědů, zdroj vlastní zpracování

Počty obědů které tyto jídelny vaří korespondují s počtem zaměstnanců, kteří v nich pracují. Jediná jídelna vaří méně jak 50 jídel, podle dalšího zkoumání se jedná o malou jídelnu, která je součástí školy a má maximální 3 zaměstnance. Pravděpodobně se jedná o velmi malou základní školu, kde je malý počet žáků. Oproti tomu větší jídelny s počtem zaměstnanců více než 8 vaří většinou více než 500 obědů.

Školní jídelny, které jsou příspěvkové organizace vaří v 53% do 500 jídel denně a nad 500 obědů denně vaří 47% jídelen. Všechny soukromé školní jídelně vaří denně více než 500 obědů denně. Tento výsledek koresponduje s výsledky otázky 2, kde bylo vidět, že se jedná o větší jídelny, a proto lze předpokládat, že i počty obědů, které vaří budou vyšší. Dále vyplynulo, že školní jídelny které jsou součástí školy v 71% vaří denně maximálně 500 obědů.

Výzkumná otázka č. 4

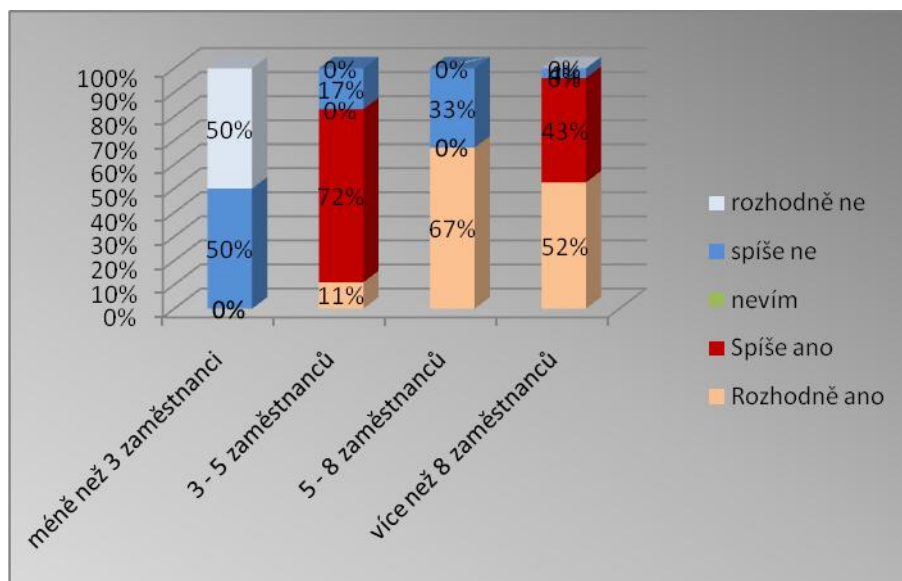
Delegujete pracovní úkoly na ostatní zaměstnance?

- rozhodně ano,
- spíše ano,
- nevím,
- spíše ne,
- rozhodně ne,

Možnosti	Počet	%
rozhodně ano	20	36
spíše ano	23	41
Nevím	0	0
spíše ne	10	18
rozhodně ne	3	5

Tabulka 7: Vyhodnocení otázky 4, zdroj vlastní zpracování

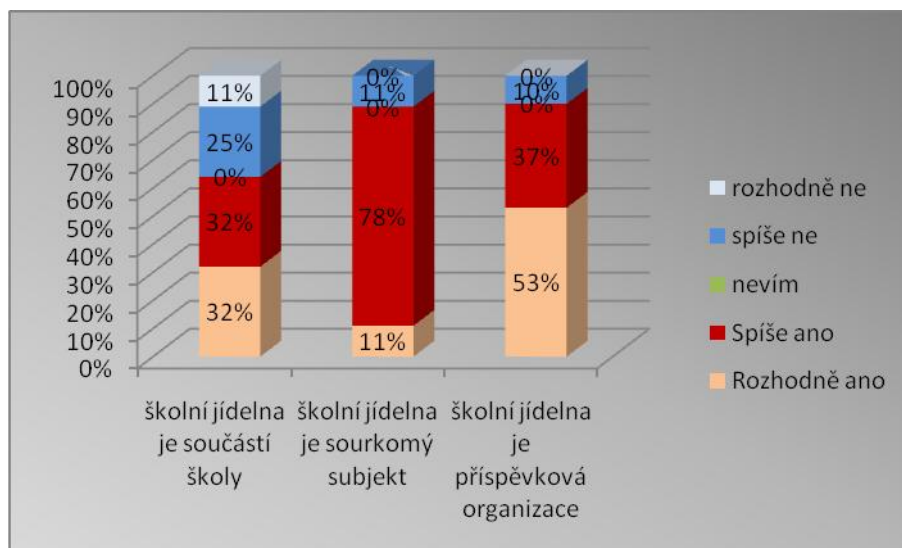
Následující oblast otázek se zaměřuje na analýzu využívání delegování pracovních úkolů. Respondenti se na otázku, zda delegují úkoly na své podřízené, vyjadřovali přibližně ve třech čtvrtinách kladně. Téměř polovina dotázaných inklinuje k odpovědi, že spíše úkoly delegují a dalších 36% odpovědělo, že úkoly rozhodně delegují. Naopak 18% respondentů uvedlo, že úkoly spíše nedelegují a 5% respondentů rozhodně žádné úkoly nedeleguje.



Graf 4: Hodnocení faktoru velikosti jídelny na delegování pracovních úkolů na ostatní zaměstnance, zdroj vlastní zpracování

Dále jsem zkoumala, zda delegování pracovních úkolů závisí na velikosti jídelny nebo typu právního postavení jídelny.

Z dotazníku vyplynulo, že otázka delegování závisí na velikosti jídelny. Všichni respondenti, kteří vedou školní jídelnu do 3 zaměstnanců, své úkoly nedeleguje. Ve větších školních jídelnách je již situace mnohem příznivější. Jak je vidět v grafu 4 ředitelé a vedoucí jídelen využívají možnost delegovat relativně ve velké míře. Nejlepší situace je poté v jídelnách, kde pracuje více jak 8 zaměstnanců. Zde 95% respondentů deleguje pracovní úkoly. Ve školních jídelnách, které mají od 3 do 8 zaměstnanců je situace relativně vyrovnaná, ale mírně převažuje část respondentů, kteří jsou názoru, že své úkoly delegují.



Graf 5: Hodnocení faktoru právního postavení školní jídelny na delegování pracovních úkolů na ostatní zaměstnance, zdroj vlastní zpracování

Jak můžeme vidět v grafu 5, možnosti delegovat využívají spíše ředitelé jídelen, které jsou soukromé firmy nebo příspěvkové organizace.

79% dotázaných, kteří jsou názoru, že úkoly nedelegují, pocházejí ze školní jídelny, která je součástí školy. Zbylých 15% respondentů pracuje v příspěvkové organizaci a 6% respondentů pochází ze školní jídelny, která je soukromým subjektem. Z této analýzy můžeme konstatovat, že právní postavení školní jídelny má vliv na delegování pracovních úkolů. Ve školních jídelnách, které jsou součástí školy, se využívá nástrojů delegování v menší míře. Můžeme tedy hypotézu 1 potvrdit.

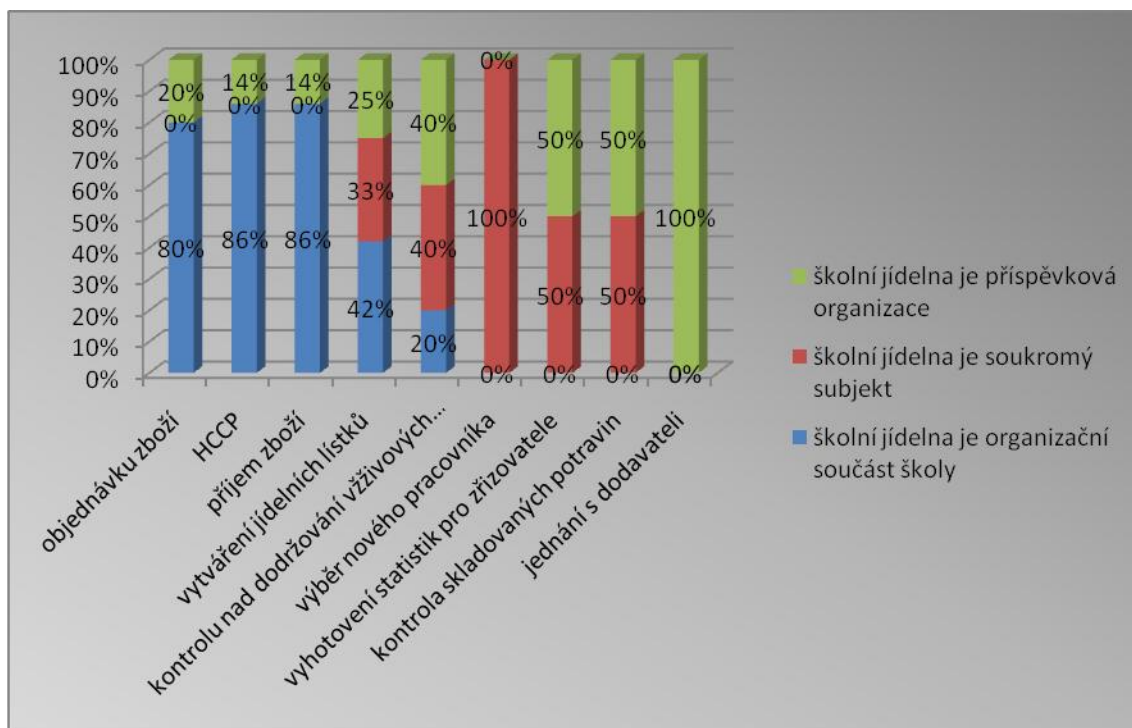
Výzkumná otázka č. 5

Jaké činnosti nejčastěji delegujete?

Možnosti	Počet	%
objednávku zboží	5	12
příjem zboží	7	16
vytváření jídelních lístků	12	27
zapisování teplot (HCCP)	7	16
jednání s dodavateli	2	5
výběr nového pracovníka	1	2
kontrola skladovaných potravin	2	5
kontrolu nad dodržováním výživových norem	5	12
vyhotovení statistik pro zřizovatele	2	5

Tabulka 8: Vyhodnocení otázky 5, zdroj vlastní zpracování

V této otázce se dotazovaní vyjadřovali, které činnosti nejčastěji delegují. Téměř 30% dotázaných deleguje nejčastěji úkol vytváření jídelních lístků. Dále je nejčastěji delegovaným úkolem příjem zboží a zapisování teploty. Tyto úkoly deleguje 16% respondentů. Dále 12% dotazovaných zaujímá názor, že často deleguje objednávky zboží a kontrolu nad dodržováním výživových norem. Další konkrétní případy s uvedenými procenty výskytu odpovědí vykazuje tabulka 8.



Graf 6: Hodnocení faktoru nejčastěji delegovaného úkolu na právní postavení školní jídelny, zdroj vlastní zpracování

Dále bylo v zájmu mé pozornosti zmapovat, zda má vliv právní postavení školní jídelny na delegovaný úkol. Bylo zjištěno, že běžné úkoly, jako je příjem zboží, objednávka zboží, zapisování teplot, které nezaberou příliš mnoho času, jsou nejčastěji delegovány ve školních jídelnách, které jsou součástí školy a s počtem zaměstnanců menších než 8. Úkol jednání s dodavateli delegují jen dotazovaní, kteří působí v jídelnách v příspěvkových organizacích s počtem zaměstnanců vyšších než 5. Tito respondenti zároveň také nejvíce delegují kontroly skladových potravin a vytváření statistik pro zřizovatele jídelen tedy většinou pro ministerstvo nebo obce a kraje. Tato skutečnost je dána tím, že ředitelé těchto subjektů musí odevzdávat tyto statistiky, kdežto pokud je jídelna organizační součástí školy, odevzdává tyto statistiky ředitel školy. Činnost výběr nového pracovníka deleguje jen jeden respondent a to v soukromé školní jídelně, kde pracuje více jak 8 osob.

Výzkumná otázka č. 6

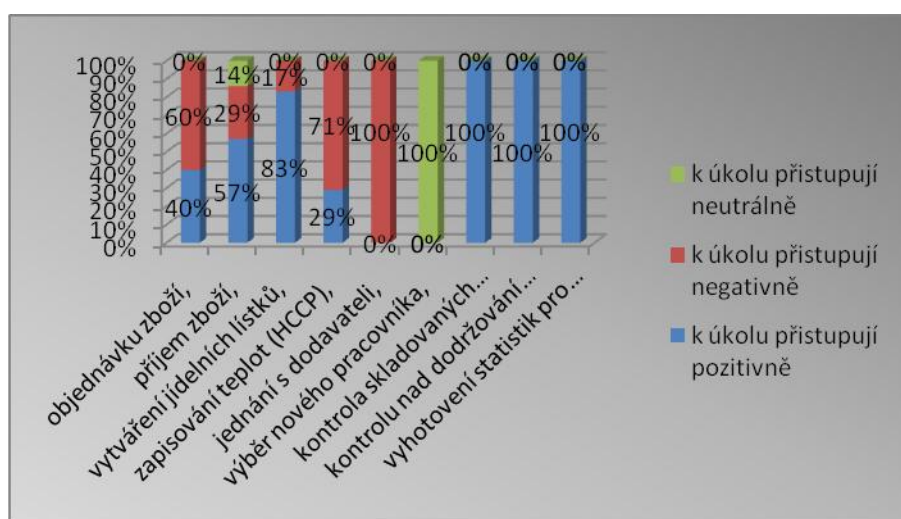
Jaký je postoj pracovníků k delegovaným úkolům?

- k úkolu přistupují pozitivně,
- k úkolu přistupují neutrálně,
- k úkolu přistupují negativně,

Možnosti	Počet	%
k úkolu přistupují pozitivně	27	63
k úkolu přistupují neutrálně	2	4
k úkolu přistupují negativně	14	33

Tabulka 9: Vyhodnocení otázky 6, zdroj vlastní zpracování

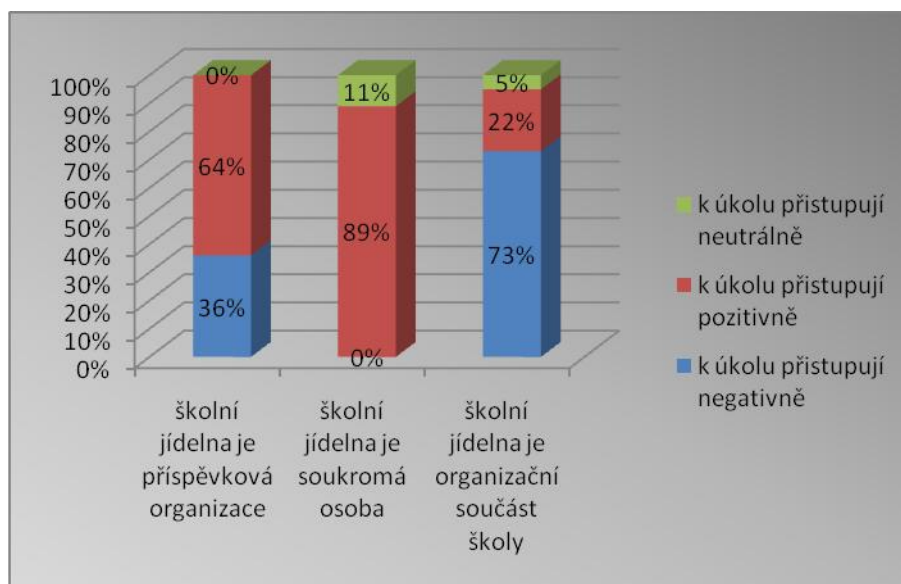
Výstupem této otázky je zjištění, jak pracovníci přistupují k delegovaným úkolům. 63% respondentů hodnotí přístup ostatních pracovníků za kladný. 33% respondentů naopak hodnotí přístup pracovníků k delegovaným úkolům jako pasivní. 5 % dotazovaných shledává přístup pracovníků jako neutrální.



Graf 7: Hodnocení faktoru typu delegovaného úkolu na postoje pracovníků k delegovaným úkolům, zdroj vlastní zpracování

Dále jsem tuto otázku analyzovala s ohledem na delegovaný úkol. Pozitivně přistupují zaměstnanci k delegovaným úkolům, které jsou svoji podstatou relativně složitější a časově náročnější. Jedná se o úkoly kontrola dodržování výživových norem,

kontrola skladovaných potravin a vyhotovení statistik pro zřizovatele. Negativně přistupují zaměstnanci k úkolu jednání s dodavateli. Tento fakt může být zapříčiněn tím, že školní jídelny, stejně jako ostatní podniky často navštěvují různí dodavatelé a zabírají relativně mnoho času zaměstnancům, kteří s nimi jednají. Jeden respondent, který uvedl, že deleguje činnost výběr nových pracovníků, sledává postoj zaměstnanců za neutrální. U ostatních jednodušších a časově nenáročných úkolů nejsou patrné žádné extrémy v podobě jen negativního nebo jen pozitivního přístupu.



Graf 8: Hodnocení faktoru právního postavení školní jídelny na postoje pracovníků k delegovaným úkolům, zdroj vlastní zpracování

Ve školních jídelnách, které jsou součástí školy, přistupuje 73% pracovníků ke svěřeným úkolům negativně a 22% pracovníků přistupuje pozitivně. V ostatních právních formách školních jídelen je situace z pohledu přístupu pracovníků k delegovaným úkolům lepší. V soukromých školních jídelnách pozitivně přistupuje 89% zaměstnanců ke svěřeným úkolům. Ve školních jídelnách, které jsou příspěvkovými organizacemi, přistupuje 64% pracovníků pozitivně a 36% pracovníků negativně k delegovaným úkolům. Typ delegovaného úkolu tedy ovlivňuje přístup zaměstnanců k delegování. Pokud jsou delegovány jednodušší úkoly, které nezaberou příliš času je postoj zaměstnanců méně pozitivní, než když se jedná o složitější úkoly. Protože tyto úkoly přinášejí zaměstnancům výzvu a pocit, že jim řídicí pracovník důvěřuje a ti je většinou nechtějí zklamat.

Výzkumná otázka č. 7

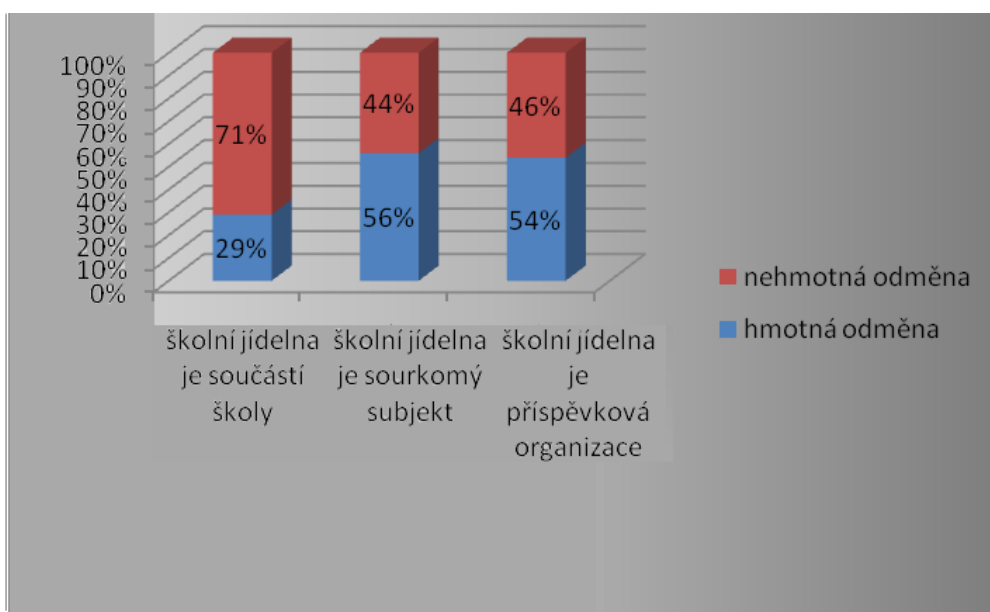
Odměňujete své zaměstnance za dobře provedený delegovaný úkol? Pokud ano uveďte jak.

- hmotná odměna (finanční odměna, možnost využívat mobilní telefon, poukázky na sportovní aktivity, atd.),
- nehmotná odměna (uznání, pochvala),
- ostatní,

Možnosti	Počet	%
hmotná odměna	14	48
nehmotná odměna	15	52
ostatní	0	0

Tabulka 10: Vyhodnocení otázky 7, zdroj vlastní zpracování

Výsledkem této otázky je skutečnost, že 67% respondentů z celkového počtu využívá při delegování prvky motivace. Za dobře provedený úkol 52% respondentů využívá nehmotné nástroje motivace a 48% respondentů využívá hmotné nástroje motivace.



Graf 9: Hodnocení faktoru právního postavení školní jídelny na využívání nástrojů motivace, zdroj vlastní zpracování

Nejméně motivačních prvků využívají při delegování vedoucí školních jídelen, které jsou součástí školy. Z celkového počtu delegovaných úkolů je 41% úkolů

ohodnoceno některými nástroji motivace. Hmotných nástrojů motivace využívá 29% respondentů a nehmotných nástrojů využívá 71% respondentů. V soukromé školní jídelně využívají všichni ředitelé, kteří delegují některé z nástrojů motivace. Podíváme-li se na rozdělení motivačních nástrojů, jsou hmotné a nehmotné nástroje používány v relativně shodném měřítku. V příspěvkové organizaci využívají respondenti nástroje motivace v 76%. I v tomto případě platí, že jsou nástroje hmotné i nehmotné využívány relativně shodně.

Z těchto závěrů lze vyhodnotit, že školní jídelna při základní škole využívá nástrojů motivace jen v malém měřítku, což může být důvodem vysokého procenta negativního přístupu pracovníků ke svěřeným úkolům. Naopak v soukromých školních jídelnách všichni respondenti využívají nástrojů motivace a také všichni uvádějí, že postoj pracovníků k delegovaným úkolům je pozitivní.

Výzkumná otázka č. 8

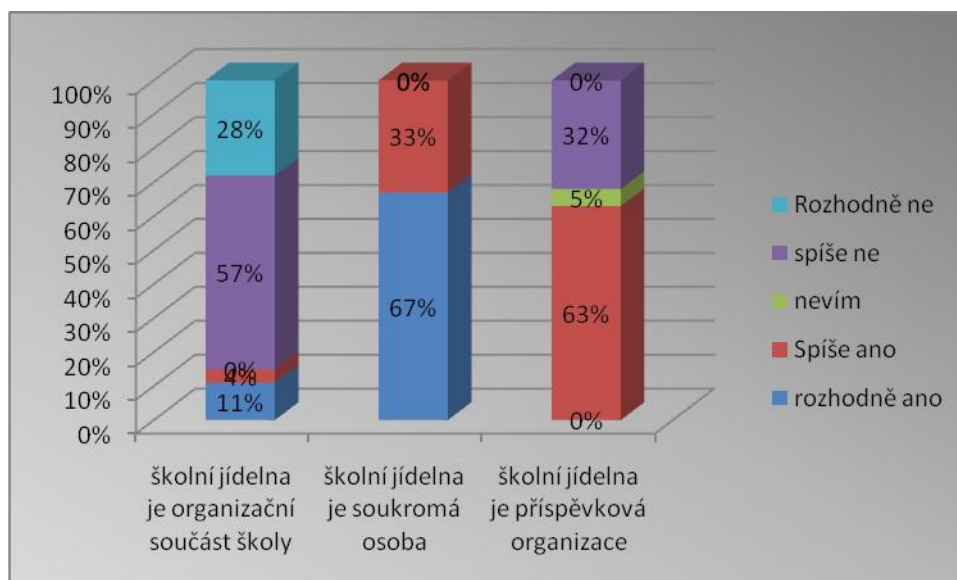
Myslíte si, že pro delegování pracovních úkolů máte dostatek pracovníků?

- rozhodně ano,
- spíše ano,
- nevím,
- spíše ne,
- rozhodně ne,

Možnosti	Počet	%
rozhodně ano	9	16
spíše ano	16	28
nevím	1	2
spíše ne	22	40
rozhodně ne	8	14

Tabulka 11: Vyhodnocení otázky 8, zdroj vlastní zpracování

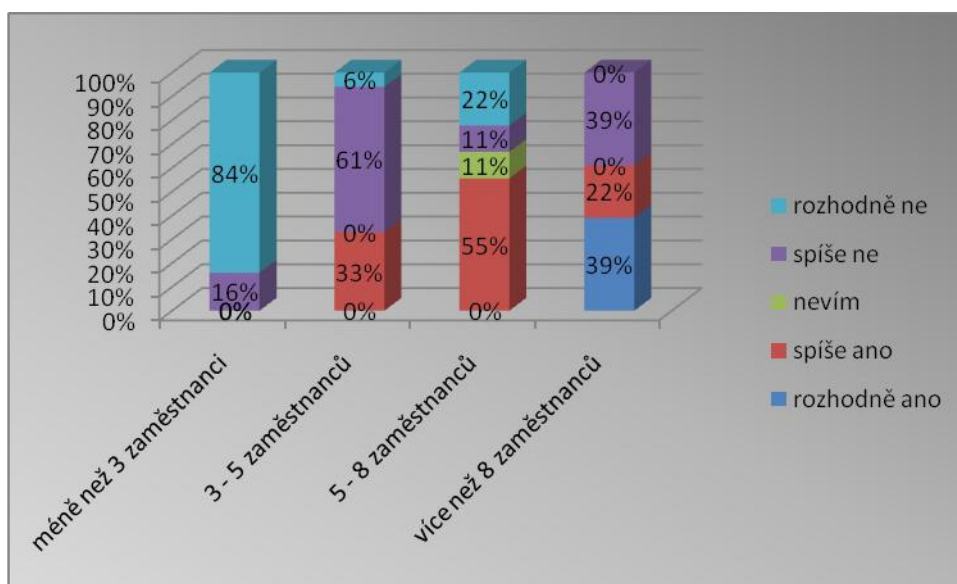
Ve větší míře respondenti odpovídali na tuto otázku negativně, tedy že nemají dostatek pracovníků pro delegované úkoly. K této odpovědi inklinuje 54% respondentů. 45% dotazovaných zaujímá názor, že má dostatek pracovníků pro delegování úkolů a jeden respondent nebyl schopen tuto otázku zodpovědět.



Graf 10: Hodnocení faktoru právního postavení školní jídelny na dostatek pracovníků k delegování, zdroj vlastní zpracování

82% vedoucích školních jídelen, které jsou součástí školy, shledávají množství pracovníků k delegovaným úkolům za nedostačující. V soukromých školních jídelnách odpověděli všichni ředitelé, že mají dostatek pracovníků k delegovaným úkolům. V příspěvkových organizacích má 63% respondentů dostatek pracovníků k delegování.

V menších školních jídelnách jsou rozhodně respondenti přesvědčeni, že nemají dostatek zaměstnanců k delegování. Ve velkých jídelnách, kde je více jak 8 zaměstnanců, je 25% respondentů přesvědčeno, že rozhodně má dostatek zaměstnanců a 75% respondentů je přesvědčeno, že nemá dostatek pracovníků.



Graf 11: Hodnocení faktoru počtu pracovníků školní jídelny na dostatek pracovníků k delegování, zdroj vlastní zpracování

Zkoumala jsem také závislost počtu zaměstnanců v jídelně, vzhledem k dostatku pracovníků k delegování. Z výsledků vyplynulo, že v menších jídelnách nemají řídicí pracovníci dostatek pracovníků k delegování úkolů. V jídelnách s počtem zaměstnanců do 3 všichni respondenti uvedli, že nemají dostatek pracovníků. V jídelnách do 5 zaměstnanců sdílí tentýž názor téměř tři čtvrtiny respondentů. V jídelně s 5-8 zaměstnanci uvedlo 33% dotazovaných, že nemá dostatek pracovníků a v jídelně s 8 zaměstnanci odpovědělo

shodně 39% respondentů. Z těchto závěrů je patrné, že školní jídelny s menším počtem pracovníků nemají dostatek zaměstnanců k delegovaným úkolům. Stejná situace je také ve většině školních jídelen, které jsou součástí školy.

Výzkumná otázka č. 9

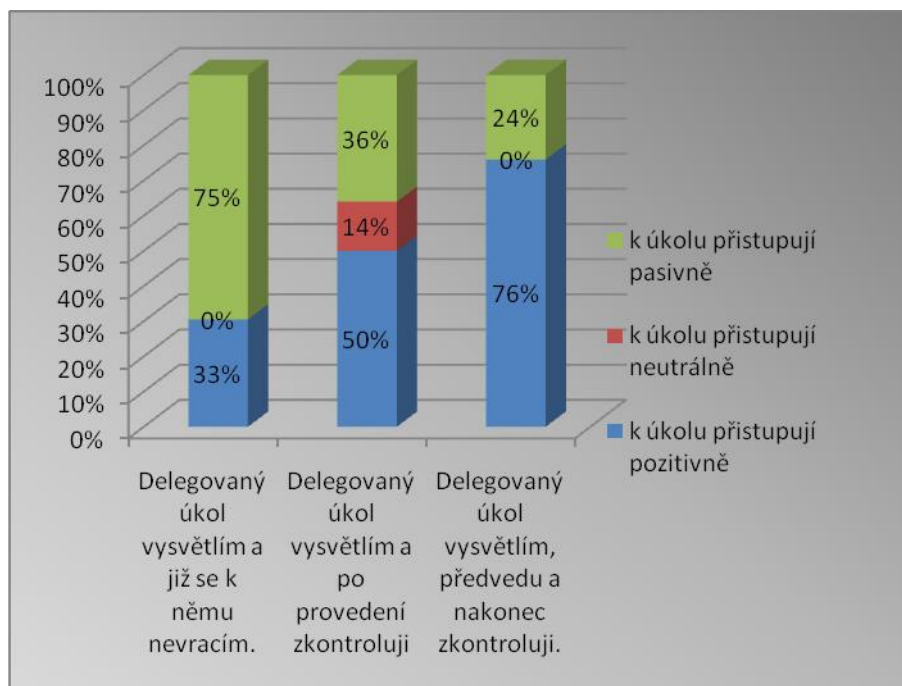
Jak probíhá proces delegování pracovních úkolů?

- Delegovaný úkol vysvětlím a již se k němu nevracím.
- Delegovaný úkol vysvětlím a po provedení zkontroluji.
- Delegovaný úkol vysvětlím, předvedu a nakonec zkontroluji.

Možnosti	Počet	%
Delegovaný úkol vysvětlím a již se k němu nevracím.	4	9
Delegovaný úkol vysvětlím a po provedení zkontroluji	14	33
Delegovaný úkol vysvětlím, předvedu a nakonec zkontroluji.	25	58

Tabulka 12: Vyhodnocení otázky 9, zdroj vlastní zpracování

V odpovědi na tuto otázku se objevily reakce na proces delegovaných činností. Bylo zjištěno, že více než polovina respondentů provádí delegování tak, že úkol nejprve vysvětlí, pak předvede a na závěr zkontroluje, což je nejlepší postup delegování úkolů. Jedna třetina respondentů úkol vysvětlí a poté ho zkontroluje a 9% respondentů úkol jen vysvětlí a nekontroluje. Zaměstnanec tak nemá zpětnou vazbu o tom, zda daný úkol provedl správně a může dojít k demotivaci zaměstnance.



Graf 12: Hodnocení faktoru procesu delegování na přístup pracovníků k delegovaným úkolům, zdroj vlastní zpracování

Dále jsem se z výsledků snažila zjistit, zda proces, jakým probíhá ve školních jídelnách delegování, ovlivňuje přístup pracovníků k těmto úkolům. Jak můžeme vyčíst z grafu 12 řídicí pracovníci, kteří úkoly jen vysvětlí a již se k nim nevrací, se setkávají ve třech čtvrtinách případů s pasivním postojem zaměstnanců. Pokud pracovníci mají od respondentů zpětnou vazbu a po provedení úkolů probíhá kontrola, přistupují poté pracovníci k těmto úkolům v polovině případů pozitivně. Největších pozitivních reakcí na delegované úkoly dosahují respondenti, kteří úkol nejen vysvětlí, ale i předvedou a následně zkontrolují. Na tomto místě můžeme potvrdit hypotézu 2. Řídicí pracovníci, kteří provádějí kontrolu delegovaných úkolů, se setkávají ve větší míře s pozitivním přístupem k delegovaným úkolům.

Výzkumná otázka č. 10

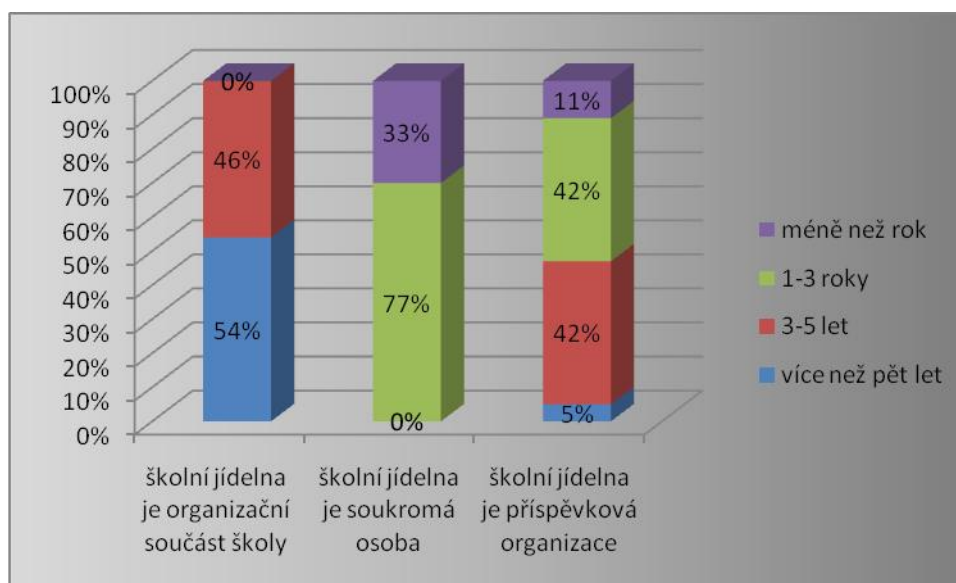
Jak dlouho působíte na pozici vedoucího/ředitele školní jídelny?

- méně než rok,
- 1-3 roky,
- 3-5 let,
- více než pět let,

Možnosti	Počet	%
méně než rok	4	7
1-3 roky	15	27
3-5 let	20	36
více než pět let	17	30

Tabulka 13: Vyhodnocení otázky 10, zdroj vlastní zpracování

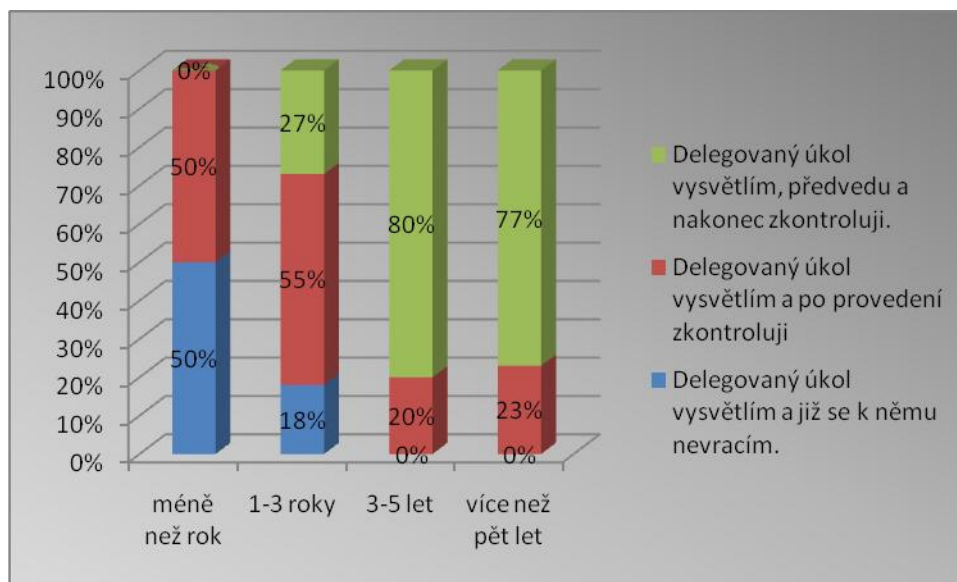
Výsledky ukazují, že respondenti mají na své funkci převážně několik let zkušenosti, protože 66% pracuje na své pozici více jak 3 roky. Méně než rok pracuje na dané pozici jen 7% dotázaných a zbylí respondenti pracují na dané pozici 1 až 3 roky.



Graf 13: Hodnocení faktoru právního postavení školní jídelny na počtu let praxe v tomto zařízení, zdroj vlastní zpracování

Zároveň bylo z dotazníkového šetření zjištěno, že respondenti s největší praxí pracují ve školní jídelně, která je součástí školy. Všichni tito vedoucí jídelen mají více jak

tři roky praxe, 54% z nich má dokonce více jak pět let praxe. V soukromé jídelně nemají ředitelé praxi více než 3 roky a 53% ředitelů jídelny, která je příspěvkovou organizací nemá více než 3 roky praxe.



Graf 14: Hodnocení faktoru počtu let praxe v jídelně na proces delegování, zdroj vlastní zpracování

Následně jsem chtěla zjistit, zda má počet let praxe v řídicí funkci vliv na proces delegování úkolů. Bylo zjištěno, že respondenti s malou praxí úkoly buďto jen vysvětlí a již se k nim nevrací nebo je ještě zkontrolují. Respondenti s vyšší praxí delegované úkoly vždy zkontrolují a ve většině případů ještě pracovníkům předvedou. Můžeme tedy na závěr tohoto zkoumání zhodnotit, že počet let praxe řídicích pracovníků má vliv na postup delegování pracovních úkolů a rostoucí praxí se proces delegování mění.

Výzkumná otázka č. 11

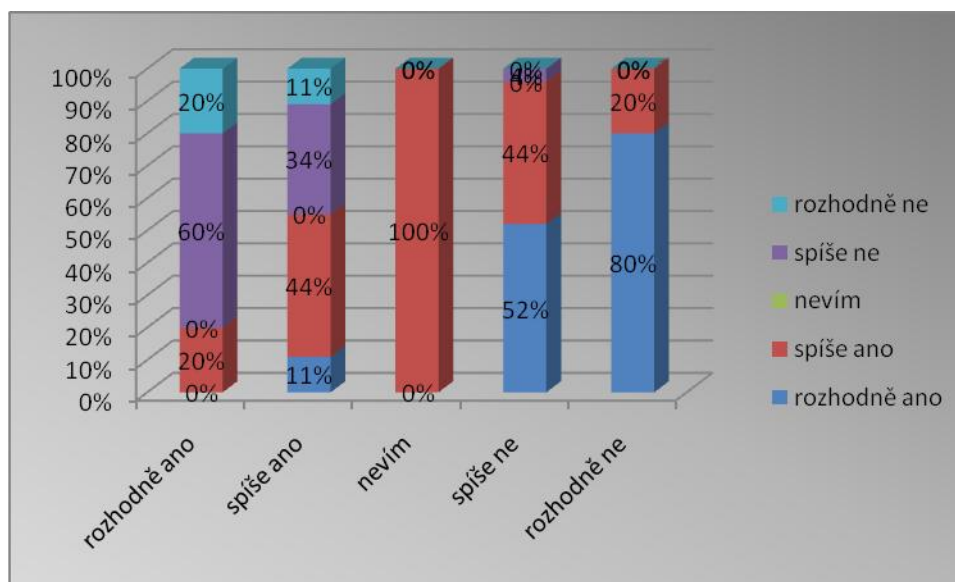
Máte dostatek času na plnění svých úkolů?

- rozhodně ano,
- spíše ano,
- nevím,
- spíše ne,
- rozhodně ne,

Možnosti	Počet	%
rozhodně ano	5	9
spíše ano	18	32
nevím	1	2
spíše ne	27	48
rozhodně ne	5	9

Tabulka 14: Vyhodnocení otázky 11, zdroj vlastní zpracování

Respondenti si ve větší míře myslí, že nemají dostatek času na plnění všech úkolů. 41% respondentů je opačného názoru a jsou přesvědčeni, že mají dostatek času na splnění svých úkolů.



Graf 15: Hodnocení faktoru dostatku času řídících pracovníků na fakt zda delegují pracovní úkoly na pracovníky, zdroj vlastní zpracování

Skupina respondentů, kteří shledávají že mají dostatek času na své úkoly delegují v mnohem menší míře, než skupina respondentů, která má málo času na své úkoly. Konkrétní rozdělení je patrné v grafu 15.

Zajímavé bylo dále zjištění vztahu této otázky k právní formě školní jídelny. Bylo zjištěno, že 68% vedoucích jídelen, které jsou organizační součástí školy nemají na plnění svých úkolů dostatek času. Přitom tyto školní jídelny využívají nejméně možnosti delegovat úkoly na jiné pracovníky. Ve školní jídelně, která je soukromým subjektem mají naopak v 68% na své úkoly dostatek času. V posledním typu školní jídelny má 52% respondentů názor, že nemají na své úkoly dostatek času. V soukromé školní jídelně všichni ředitelé, kteří nemají dostatek času, své úkoly delegují na jiné pracovníky. V příspěvkové organizaci využívá 83% ředitelů, kteří nemají dostatek času na své úkoly, možnosti delegování. Z tohoto zjištění můžeme stanovi závěr k hypotéze 3, kterou můžeme opět potvrdit. Řídící pracovníci, kteří nemají dostatek času pro splnění svých úkolů delegují úkoly na ostatní pracovníky ve větší míře.

Výzkumná otázka č. 12

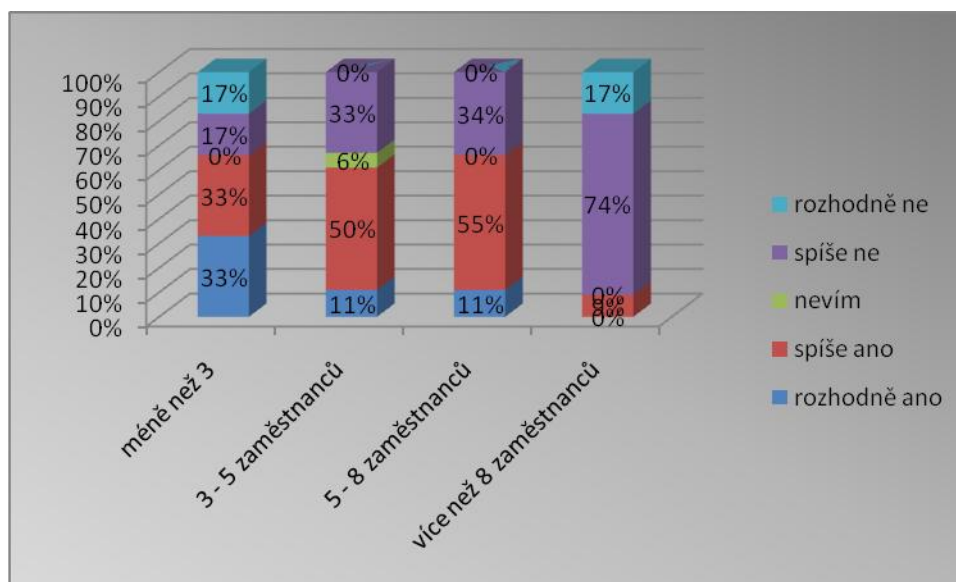
Je organizační struktura školní jídelny jasná a srozumitelná?

- rozhodně ano,
- spíše ano,
- nevím
- spíše ne,
- rozhodně ne

Možnosti	Počet	%
rozhodně ano	20	36
spíše ano	24	43
nevím	6	11
spíše ne	5	9
rozhodně ne	1	2

Tabulka 15: Vyhodnocení otázky 12, zdroj vlastní zpracování

Organizační struktura školní jídelny je jasná a srozumitelná více jak třem čtvrtinám respondentů. Dále jedna desetina respondentů neumí na tuto otázku odpovědět a přibližně jedné desetiné respondentů není organizační struktura jasná a srozumitelná.



Graf 16: Hodnocení faktoru velikost jídelny na definování organizační struktury, zdroj vlastní zpracování

Z vyhodnocení dotazníku je zřejmé, že v menších jídelnách, kde pracuje do 5 zaměstnanců, je organizační struktura jasnější a srozumitelnější, než ve větších jídelnách. V tomto případě je srozumitelná organizační struktura v 66%. V jídelnách kde je počet zaměstnanců větší než 8, je organizační struktura jasná jen 9% respondentů.

Ve školních jídelnách, které jsou součástí školy, je organizační struktura jasná 95% respondentů. Organizační struktura je srozumitelná 68% respondentů z jídelen, které jsou příspěvkové organizace a 89% respondentů, které jsou ze soukromých jídelen. Můžeme zde stanovit závěr k hypotéze č. 4. Organizační struktura je ve školních jídelnách, které jsou součástí školy jasnější než v jiných právních formách.

Výzkumná otázka č. 13

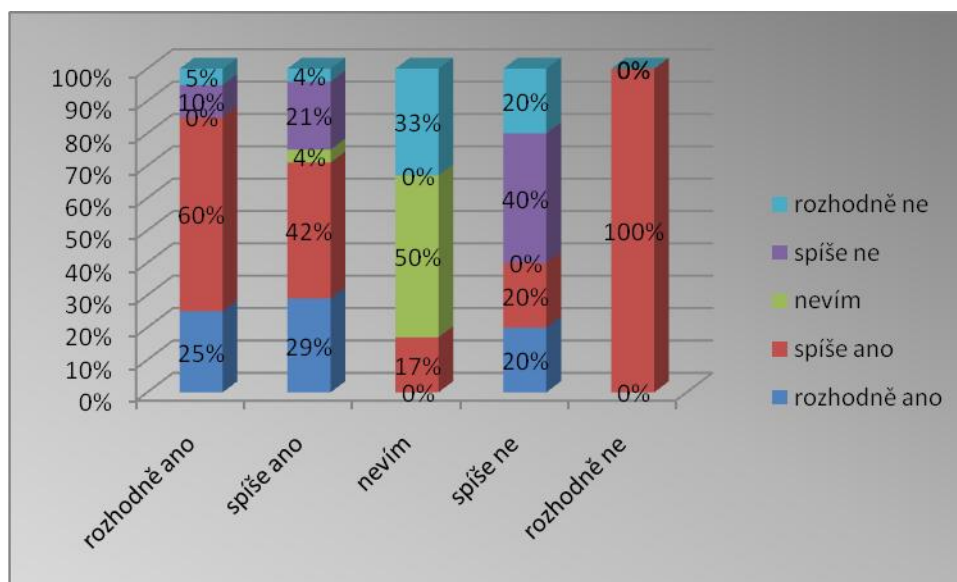
Máte vy i vaši podřízení jasně vymezené pravomoci a zodpovědnosti?

- rozhodně ano,
- spíše ano,
- nevím,
- spíše ne,
- rozhodně ne

Možnosti	Počet	%
rozhodně ano	13	23
spíše ano	25	45
nevím	4	7
spíše ne	9	16
rozhodně ne	5	9

Tabulka 16: Vyhodnocení otázky 13, zdroj vlastní zpracování

Jasně vymezené pravomoci a zodpovědnosti má 68% respondentů. 7% respondentů není schopno určit, zda jsou pravomoci jasně dané a 25% respondentů si myslí, že nemají jasně stanoveny pravomoci a zodpovědnosti.



Graf 17: Hodnocení faktoru organizační struktury na jasně definované pravomoci a zodpovědnosti, zdroj vlastní zpracování

Dotazovaní jsou názoru, že v jasné organizační struktuře jsou zároveň jasněji definované pravomoci a zodpovědnosti, což odpovídá definicí uvedenou také v teoretické části. Výjimku tvoří odpověď, jednoho respondenta, který uvedl, že v jídelně mají organizační strukturu špatně definovanou, ale pravomoci a zodpovědnosti mají jasně dané.

6 Vyhodnocení výzkumné části a ověření hypotéz

První stanovenou hypotézou bylo, že vedoucí školních jídelen, které jsou organizační součástí školy, využívají delegování pravomocí a zodpovědností v menší míře než u ostatních typů školních jídelen. Tato hypotéza se potvrdila. Ve školní jídelně, která je příspěvkovou organizací, deleguje své činnosti 90 % respondentů a ve školní jídelně, která je soukromým subjektem přenáší ředitelé své úkoly a kompetence na ostatní pracovníky v 89%. Ve školní jídelně, která je organizační součástí školy přenáší své kompetence a úkoly jen 64% vedoucích pracovníků.

Druhá hypotéza zněla, že řídicí pracovníci, kteří provádějí kontrolu delegovaných úkolů, se setkávají ve větší míře s pozitivním přístupem zaměstnanců k delegovaným úkolům. Tato hypotéza byla také potvrzena. Zaměstnanci tak mají zpětnou vazbu od řídicích pracovníků o tom, zda provedly úkol správně. V opačném případě nekontrolované delegované úkoly mohou vést až k demotivaci zaměstnanců.

Třetí stanovenou hypotézou bylo, že řídicí pracovníci, kteří nemají dostatek času pro splnění svých úkolů delegují úkoly na ostatní pracovníky ve větší míře. Tato hypotéza byla dotazníkovým šetřením potvrzena. Skupina respondentů, která shledávala že má dostatek času na své úkoly delegovala přitom v mnohem menší míře, než skupina respondentů, která shledala, že má málo času na své úkoly. Ovšem tento výsledek nelze brát za naprosto jednoznačný a definitivní. Některé odpovědi byly relativně dosti vyvážené a zároveň je tato otázka velmi subjektivní a záleží na pocitech každého respondenta.

Poslední hypotéza se zabývala organizační strukturou ve školních jídelnách a její formulace zněla, že ve školních jídelnách, které jsou součástí školy, jsou organizační struktury jasnější, než ve školních jídelnách s jinou právní subjektivitou. Tato hypotéza byla potvrzena. Ve školních jídelnách, které jsou součástí školy, je organizační struktura známá a jasná 95% respondentů. Organizační struktura je srozumitelná 68% respondentů z jídelen, které jsou příspěvkové organizace a 89% respondentů ze soukromých jídelen.

Z provedeného dotazníkového šetření a z vyhodnocení hypotéz lze stanovit určitá doporučení. Protože bylo zjištěno, že nejhorší stav v oblasti delegování je ve školních jídelnách, které jsou součástí školy, stanovená doporučení se týkají především těchto zařízení.

Ve školních jídelnách, které jsou součástí školy, je delegování využíváno v menší míře, než v ostatních školních jídelnách s jiným právním postavením. Zároveň vedoucí pracovníci opověděli, že mají nedostatek času pro plnění svých povinností. Bylo by tedy vhodné seznámit vedoucí pracovníky s principy a postupem delegování, pomocí kurzů a vzdělávacích akcí. Samozřejmě jsou tyto akce vhodné i pro ředitele ostatních školních jídelen, kteří si tak mohou prohloubit a zlepšit své znalosti a zkušenosti, protože bylo zjištěno, že právě v těchto organizacích mají ředitelé menší praxi.

Vedoucí pracovníci, školních jídelen, které jsou součástí školy, se setkávají s větším negativním přístupem ostatních zaměstnanců při delegování než v jiných právních formách jídelen. Zde by bylo vhodné zlepšit samotný proces delegování a to tak, že nejdříve vedoucí pracovník vybere vhodného pracovníka, poté úkol vysvětlí, popřípadě předvede, zjistí, zda je s úkolem pracovník seznámen a po té úkol zkontroluje. Dále by bylo vhodné, využívat více nástrojů motivace. I v případě že mají školní jídelny velmi omezené finanční zdroje, nemotné nástroje jsou v některých případech dokonce účinnější než hmotné.

Organizační struktury mohou pomoci udržet přehlednost organizace. Pracovníci jsou si vědomi, co a kdy mají dělat a jaké mají pravomoci a jsou jasné vztahy podřízený a nadřízený, proces delegování je v takových to strukturách jednodušší. Proto by převážně větší školní jídelny měli jasně a přesně vymezit a stanovit organizační struktury.

ZÁVĚR:

Školní jídelny jsou důležitým faktorem nejen ve stravování našich dětí. Pomáhají zdravému životnímu stylu a zlepšení sociálních a ekonomických vazeb. Ve své bakalářské práci jsem si kladla za cíl zmapovat situaci v těchto zařízeních a provést analýzu organizace práce ve školních jídelnách s ohledem na typu právního postavení školní jídelny. Pro analýzu jsem potřebná data získala z dotazníkového šetření.

Z tohoto dotazníkového šetření jsem zjistila, jak probíhá delegování ve školních jídelnách a jaké faktory mají na delegování v jídelnách největší vliv. V závěru byly vyhodnoceny předem stanovené hypotézy a byly stanoveny doporučení, které by mohly vést ke zlepšení stavu. Ve školních jídelnách, které jsou součástí školy, je delegování využíváno v menší míře, než v ostatních školních jídelnách s jiným právním postavením a vedoucí pracovníci nemají dostatek času pro plnění svých povinností. Bylo by tedy vhodné seznámit vedoucí pracovníky s principy a postupem delegování, pomocí kurzů a vzdělávacích akcí. Vedoucí pracovníci školních jídelen, které jsou součástí školy, se také setkávají s větším negativním přístupem ostatních zaměstnanců při delegování než v jiných právních formách jídelen. Zde by bylo vhodné, zlepšit samotný proces delegování. Dále by bylo vhodné, využívat více nástrojů motivace. I v případě, že mají školní jídelny velmi omezené finanční zdroje, nehmotné nástroje jsou v některých případech dokonce účinnější než hmotné nástroje.

V závěru lze zhodnotit, že řídicí pracovníci školních jídelen se s problematikou delegování vyrovnávají relativně dobře a problémy na které jsem narazila, by mohly být vyřešeny mými doporučeními. Proto věřím, že tato bakalářská práce může být přínosem pro řadu vedoucích pracovníků a ředitelů těchto stravovacích zařízení.

Seznam literatury:

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 80-247-140-78.

CIPRO, M. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 80-247-2945-8.

MEIER, R. *Úspěšná práce s týmem*. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 80-247-2308-5.

PODHORSKÝ, J. *Účtování a vedení účetnictví v organizačních složkách státu*. Praha: Nakladatelství POLYGON, 2005. ISBN 80-727-3119-1.

ŠTŮSTEK, J. *Řízení procesu v logistických řetězcích*. Praha: C H Beck, 2011. ISBN 80-717-9534-8.

ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Praha: Computer Press, 2008. ISBN 80-251-2316-2.

TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 80-247-0882-5.

URBAN, J. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 80-247-3176-2.

VEBER, J. *Management, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 80-726-1200-1.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 80-726-1197-6.

ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. ISBN 80-247-4008-7.

Historie školní jídelny [cit 2. 10. 2012] dostupné z URL:<<http://www.vyzivadeti.cz/pro-rodice/hodi-se-vedet/historie-a-soucasnost-skolnich-jidelen>>

Možnost dietního stravování [cit. 16. 8. 2011] dostupné z URL:<<http://www.jidelny.cz/show.aspx?id=1139>>

Statistika žáků [cit.10. 11. 2012] dostupné z URL:<<http://stistko.uiv.cz/vo/ra.asp?pokres=&pzriz=&ptyp=&agr=7&TT=X>>

Význam školních jídelen [cit. 26. 4. 2012] dostupné z [URL:<http://www.asjcr.cz/files/docs/seminar_27_4_2012_CB2.pdf>](http://www.asjcr.cz/files/docs/seminar_27_4_2012_CB2.pdf)

Vyhláška 107/2005 Sb., o školním stravování [cit. 1. 5. 2005] dostupné z URL:<<http://www.msmt.cz/dokumenty/vyhlaska-c-107-2008sb-kterou-se-meni-vyhlaska-c-107-2005-sb>>

Statistika žáků [cit.10. 11. 2012] dostupné z [URL:<http://stistko.uiv.cz/vo/ra.asp?pokres=&pzriz=&ptyp=&agr=7&TT=X>](http://stistko.uiv.cz/vo/ra.asp?pokres=&pzriz=&ptyp=&agr=7&TT=X)

Zákon 463/2011 Sb., [cit. 23.12. 2011] dostupné z URL:< z <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/pravni-predpisy-sbirka-52-tyden-2011-5097.html>>

Zaměstnanci školní jídelny [cit 1. 09. 2008] dostupné z URL:<<http://www.vyzivapol.cz/clanky-casopis/skolni-stravovani-historie-a-aktualne.html>>

Seznam obrázků

- Obrázek 1 Příklad organizační struktury školní jídelna jako organizační součást školy, zdroj vlastní zpracování na základě Veber, J *Management, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*, str. 235 23
- Obrázek 2 Příklad organizační struktury školní jídelna, která je příspěvkovou organizací, zdroj vlastní zpracování na základě Veber, J *Management, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*, str. 238 24

Seznam tabulek

Tabulka 1 Vývoj počtu stravovacích zařízení, zdroj Statistika školních jídelen [cit.10. 11. 2012] dostupné z URL:< http://stistko.uiv.cz/vo/ra.asp?pokres=&pzriz=&ptyp=&agr=7&TT=X>	17
Tabulka 2 Vývoj počtu stravujících se žáků ZŠ ve školní jídelně z celkového počtu žáků ZŠ, zdroj Statistika žáků [cit.10. 11. 2012] dostupné z URL:<http://stistko.uiv.cz/vo/ra.asp?pokres=&pzriz=&ptyp=&agr=7&TT=X>	18
Tabulka 3 Celkový vývoj počtu zaměstnanců ve školních jídelnách, zdroj Statistika školních jídelen.....	18
Tabulka 4: Vyhodnocení otázky 1, zdroj vlastní zpracování	36
Tabulka 5: Vyhodnocení otázky 2, zdroj vlastní zpracování	37
Tabulka 6: Vyhodnocení otázky 3, zdroj vlastní zpracování	39
Tabulka 7: Vyhodnocení otázky 4, zdroj vlastní zpracování	41
Tabulka 8: Vyhodnocení otázky 5, zdroj vlastní zpracování	44
Tabulka 9: Vyhodnocení otázky 6, zdroj vlastní zpracování	46
Tabulka 10: Vyhodnocení otázky 7, zdroj vlastní zpracování	48
Tabulka 11: Vyhodnocení otázky 8, zdroj vlastní zpracování	50
Tabulka 12: Vyhodnocení otázky 9, zdroj vlastní zpracování	53
Tabulka 13: Vyhodnocení otázky 10, zdroj vlastní zpracování	55
Tabulka 14: Vyhodnocení otázky 11, zdroj vlastní zpracování	57
Tabulka 15: Vyhodnocení otázky 12, zdroj vlastní zpracování	59
Tabulka 16: Vyhodnocení otázky 13, zdroj vlastní zpracování	61

Seznam grafů

Graf 1 Rozdělení školní jídelny podle typu právního postavení,	36
Graf 2 Hodnocení faktoru právního postavení školní jídelny na počet zaměstnanců,	37
Graf 3 Hodnocení faktoru počtu zaměstnanců školní jídelny na počet připravovaných obědů, zdroj vlastní zpracování	39
Graf 4 Hodnocení faktoru velikosti jídelny na delegování pracovních úkolů.....	42
Graf 5 Hodnocení faktoru právního postavení školní jídelny na delegování pracovních úkolů na ostatní zaměstnance, zdroj vlastní zpracování.....	43
Graf 6 Hodnocení faktoru nejčastěji delegovaného úkolu na právní postavení školní jídelny, zdroj vlastní zpracování.....	45
Graf 7 Hodnocení faktoru typu delegovaného úkolu na postoje pracovníků k delegovaným úkolům, zdroj vlastní zpracování.....	46
Graf 8 Hodnocení faktoru právního postavení školní jídelny na postoje pracovníků k delegovaným úkolům, zdroj vlastní zpracování	47
Graf 9 Hodnocení faktoru právního postavení školní jídelny na využívání.....	48
Graf 10 Hodnocení faktoru právního postavení školní jídelny na dostatek	50
Graf 11 Hodnocení faktoru počtu pracovníků školní jídelny na dostatek.....	51
Graf 12 Hodnocení faktoru procesu delegování na přístup pracovníků k.....	54
Graf 13 Hodnocení faktoru právního postavení školní jídelny na počtu let praxe.....	55
Graf 14 Hodnocení faktoru počtu let praxe v jídelně na proces delegování,	56
Graf 15 Hodnocení faktoru dostatku času řídicích pracovníků na fakt zda delegují	57
Graf 16 Hodnocení faktoru velikost jídelny na definování organizační	59

Graf 17 Hodnocení faktorů organizační struktury na jasně definované..... 61

Příloha 1

DOTAZNÍK

Vážená paní ředitelko/pane řediteli, vedoucí školní jídelny, obracím se na Vás s prosbou o vyplnění následujícího dotazníku. Dotazník je anonymní a poslouží pouze pro výzkum k mé závěrečné bakalářské práci. Vyplnění je jednoduché a časově nenáročné. Předem děkuji za Váš čas věnovaný jeho vyplnění. Prohlašuji, že nakládání s daty je v souladu se Zákonem č. 101/2000 Sb. O ochraně osobních údajů a změně některých zákonů v plném znění.
Dana Voláková, ředitelka školní jídelny

1. Jaké je právní postavení školní jídelny ve které pracujete?

- školní jídelna je organizační součást školy
- školní jídelna je soukromá firma
- školní jídelna je příspěvková organizace
- Jiné:

2. Kolik zaměstnanců má školní jídelna ve které pracujete?

- méně než 3 zaměstnance
- 3 - 5 zaměstnanců
- 5 - 8 zaměstnanců
- více než 8 zaměstnanců

3. Kolik jídel denně připravuje školní jídelna, ve které pracujete?

- do 50 obědů
- od 50 do 100 obědů
- od 100 do 500 obědů
- od 500 do 1 000 obědů
- přes 1 000 obědů

4. Delegujete pracovní úkoly na ostatní zaměstnance?

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne

5. Jakou činnost nejčastěji delegujete?

6. Jaký je postoj pracovníků k delegovaným úkolům?

- k úkolu přistupují pozitivně
- k úkolu přistupují neutrálně
- k úkolu přistupují negativně

7. Odměňujete své zaměstnance za dobře provedený delegovaný úkol?

Pokud ano uveďte jak.

- hmotná odměna (finanční odměna, prémie atd.)
- nemotná pochvala (uznání pochvala)
- ostatní

8. Myslíte si, že pro delegování pracovních úkolů máte dostatek pracovníků?

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne

9. Jak probíhá proces delegování pracovních úkolů?

- Delegovaný úkol vysvětlím a už se k němu nevracím.
- Delegovaný úkol vysvětlím a později zkontroluji.
- Delegovaný úkol vysvětlím, předvedu a nakonec zkontroluji.

10. Jak dlouho působíte na pozici vedoucího/ředitele školní jídelny?

- méně než rok
- 1 - 3 roky
- 3 - 5 let
- více než 5 let

11. Máte dostatek na plnění svých úkolů?

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne

12. Je organizační struktura školní jídelny jasná a srozumitelná?

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne

13. Máte vy i vaši podřízení jasně vymezené pravomoci a zodpovědnost?

- rozhodně ano
 - spíše ano
 - nevím
 - spíše ne
 - rozhodně ne
-