

Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci
katedra sociologie a andragogiky

Mahulena Krejcarová

ŠKOLNÍ JÍDELNA – SAMOSTATNÝ PRÁVNÍ SUBJEKT

School cafeteria – an independent legal entity

Bakalářská práce

Vedoucí práce : Ing. Bc. Vít Beran

Olomouc 2012

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a zdrojů.

V Nové Pace 24.března 2012

.....

Děkuji p. Ing. Bc. Vítu Beranovi za odborné rady, připomínky a čas, které mi poskytl, a celkově kladný přístup.

Obsah:

Úvod.....	1
1.Vymezení pojmu právní subjektivita	3
1.1 právní subjektivita škol.....	3
1.2 příspěvková organizace	5
1.2.1 zřizovatel	5
1.2.2 zřizovací listina	6
1.2.3 statutární orgán	7
1.2.4 svěřený majetek	8
2.Vymezení pojmu školní jídelna	9
2.1 typy škol a školských zařízení.....	9
2.1.2 rejstřík škol a školských zařízení.....	9
2.2 zařízení školního stravování.....	10
2.3 školní stravování.....	11
3.Školní jídelna – právní subjekt	12
3.1 hlavní předmět činnosti organizace	12
3.2 finanční hospodaření	15
3.3 právní vztahy	21
3.4 dodržování hygienických předpisů	25
4.Strategický plán – popis metody zkoumání	29
4.1 Prostředí organizace.....	30
4.2 Poslání organizace	31
4.3 Cíle organizace	31
4.4 Strategie	31
4.5 Portfóliový plán	31
4.6 Model strategického plánu.....	35
5.Strategický školní jídelny.....	36
Závěr	52
Seznam použitých pramenů	54
Seznam schémat a grafů vtextu	58
Seznam vnitřních předpisů organizace	58
Seznam příloh.....	59
Seznam zkratk	65

Úvod

Téma bakalářské práce “Školní jídelna jako samostatný právní subjekt“ jsem si zvolila s ohledem na své zkušenosti s prací ve školním stravování i při právní samostatnosti, protože pracuji od r. 2003 ve školském zařízení tohoto typu.

Cílem mé práce je vytvoření studie současného postavení školní jídelny jako samostatné příspěvkové organizace v systému školství a závěry studie doložit na zkoumané organizaci. Hlavní důraz bude kladen na vybrané oblasti činnosti organizace:

- hlavní předmět činnosti organizace
- finanční hospodaření
- právní vztahy v oblasti pracovního, finančního, obchodního práva
- dodržování hygienických předpisů

Výzkumným problémem je ověření funkčnosti nastaveného právního rámce pro příspěvkovou organizaci ve školství na zkoumané organizaci, a to zejména ve vybraných klíčových oblastech.

Na základě studia odborné literatury a příslušné legislativy popisují ve své práci základní pojmy, tj. právní rámec, který se vztahuje k výše uvedené formě školské organizace. V teoretické části se věnuji právním pojmům, jako jsou právní subjektivita (a v návaznosti formy právního subjektu ve školství, zejména příspěvková organizace), zřizovatel, zřizovací listina, ředitel, školní jídelna (typy školy a školských zařízení, zařízení školního stravování, školní stravování).

Dále se má práce zabývat tím, co přináší sloučení statutu právní subjektivity a školní jídelny, principy hospodaření příspěvkové organizace ve školství, a to v oblasti školního stravování. Následuje rozbor činnosti organizace podle jednotlivých oblastí. V každé oblasti bude postupováno vždy od obecného ke konkrétnímu a zdůrazněno, co je důležité, co je problematické, v čem jsou výhody a nevýhody. V první části je uveden přehled relevantní legislativy, následuje kritický rozbor (např. zda je legislativa aktuální, dostatečně flexibilní nebo omezující, kde se konkrétně střetáváme s problémy). Tento rozbor je doložen příklady z praxe ve druhé části práce, zaměřené na praktické aplikace poznatků na zkoumané organizaci

V praktické části navazuji na část teoretickou představením zkoumané organizace, kde zdokumentuji vlastní činnosti příspěvkové organizace sestavením jednoduchého

strategického plánu organizace, který bude zahrnovat:

- realizační rezumé (popis zkoumané organizace, historie, poslání, vize, předmět činnosti, klíčové osobnosti organizace, popis produktů)
- charakteristiku organizace (charakteristika produktů, trhu, zákazníků, popis konkurence, charakteristika dodavatelů, finanční aspekty, strategické zaměření organizace, vnitřní zdroje)
- organizační strukturu organizace, personální zajištění, vedení
- přehled základních výsledků a závěrů strategických analýz,
- návrhy rozvoje firmy (situační analýzy)

V přehledu základních výsledků a závěrů strategických analýz vyhodnotím činnost zkoumané organizace, v závěrečné analýze SWOT podrobně rozeberu jednotlivé faktory, které podporují či omezují rozvojový záměr organizace.

V závěru vytvořím strategické cíle zkoumané organizace. Využití technik strategického plánování, a to především situačních analýz, mi umožní odhalit příležitosti a hrozby, a zmapovat silné a slabé stránky organizace.

Výstupem mé práce bude posouzení současného postavení školní jídelny jako samostatného právního subjektu, vyhodnocení jeho funkčnosti na konkrétní zkoumané organizaci, nastínění možných zlepšení aktuálního stavu formou případové studie a diskuze opor v současné právní legislativě pro navržení změny a nastínění vhodných nových opor.

1.Vymezení pojmu právní subjektivita

V této části se zabývám základními pojmy právního rámce, jako jsou právní subjektivita, právní subjektivita ve školství, právní rámec příspěvkové organizace a s ní spojených pojmů, vymezením pojmu školní jídelna a jejího legislativního rámce, a dále pak, co přináší spojení školní jídelna jako příspěvková organizace.

Pojem *právní subjektivita* představuje způsobilost mít práva a povinnosti, tj. způsobilost být právním subjektem, je stanovena normami práva, tedy platným právem České republiky. Ten, kdo má právní subjektivitu, je oficiálním nositelem práv a povinností.

Právní subjektivita právnické osoby je založena buď zákonem nebo vznikem právnické osoby. V zákoně jsou stanoveny podmínky, za nichž právnická osoba vznikne. Ke vzniku právnické osoby je zpravidla nutná zakládací listina nebo písemná smlouva a není-li stanoven vznik odchylně, vzniká právnická osoba registrací určitým *orgánem veřejné moci* a je vymezena předmětem své činnosti (srov. Michalík, 2010).

Pod pojmem *orgán veřejné moci* rozumíme takovou moc, která „autoritativně rozhoduje o právech a povinnostech subjektů, ať již přímo nebo zprostředkovaně“ (Nález Ústavního soudu č. 138/1998Sb, s odkazem na Ústavní soud ČSFR)

1.1. Právní subjektivita škol

Zákonem č. 284/2002Sb., o státní správě a samosprávě ve školství, bylo uloženo zřizovatelům předškolních zařízení, škol a školských zařízení zajistit u organizačních složek obce, kraje změny právní normy v souladu s tímto zákonem k 1.1.2003, a tak zajistit u právních subjektů škola a školských zařízení:

- větší samostatnost při rozhodování o finančních a rozpočtových záležitostech
- hospodaření s majetkem v rozsahu vymezeném zřizovatelem
- samostatné rozhodování v pracovněprávních záležitostech
- rozvoj doplňkové činnosti s využitím hospodářského výsledku
- vznik samostatné účetní jednotky

(srov. MŠMT, Právní subjektivita škol, 2002)

Ve školství rozeznáváme následující formy právních subjektů - příspěvkovou organizaci a školskou právnickou osobu.

Kraj, obec a dobrovolný svazek obcí, jehož předmětem činnosti jsou úkoly v oblasti školství, zřizuje školy a školská zařízení jako školské právnické osoby nebo příspěvkové organizace, a podle zákona č. 250/2000Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů a zákona č.562/2004Sb., kterým se mění některé zákony v souvislosti s přijetím školského zákona (§8, odst.1 zákona č. 561/2004Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů).

Pojem školská právnická osoba přináší zákon č.561/2004Sb, „ školský zákon“, v platnosti od 1.1.2005, který uvádí novou právní formu vedle dosud užívaných ve školství příspěvkových organizací, a to v § 8, kde vymezuje právní postavení škol a školských zařízení, je-li *zřizovatel*:

- *kraj, obec a dobrovolný svazek obcí*, jehož předmětem činnosti jsou úkoly oblasti školství (dále jen“ svazek obcí“), zřizuje školy a školská zařízení jako školské právnické osoby nebo příspěvkové organizace podle zvláštního právního předpisu (zákona č.250/2000 Sb.)
- *ministerstvo školství*, zřizuje školy a školská zařízení jako školské právnické osoby nebo státní příspěvkové organizace podle zvláštního právního předpisu (§ 54 odst. 2 zákona č.219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích, ve znění pozdějších předpisů, a § 169 zákona č.561/2004Sb.
- *ministerstvo obrany, ministerstvo vnitra a ministerstvo spravedlnosti*, zřizuje školy a školská zařízení jako organizační složky státu nebo jako jejich součásti (podle zákona č. 219/2000 Sb.,
- *ministerstvo zahraničních věcí*, zřizuje školy při diplomatické misi nebo konzulárním úřadu vlády České republiky jako součást těchto úřadů
- ministerstva výše uvedená, plní funkci zřizovatele škol a školských zařízení jménem státu
- *registrované církve a náboženské společnosti*, kterým bylo přiznáno oprávnění k výkonu zvláštního práva zřizovat církevní školy (podle § 7 ods.1 písm.e) zákona č.3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností a o změně některých zákonů (zákon o církvích a náboženských společnostech), *ostatní právnické osoby nebo fyzické osoby*, zřizují

školy a školská zařízení jako školské právnická osoby nebo jako právnické osoby podle zvláštních předpisů (např. podle zákona č.513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů, zákona č. 248/1995 Sb, o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů), jejichž předmětem činnosti je poskytování vzdělávání nebo školských služeb podle tohoto zákona.

Dále uvádí zákon č. 561/2004Sb., že právnická osoba a organizační složka státu mohou vykonávat činnost školy nebo školského zařízení, školy a školského zařízení, nebo více škol nebo školských zařízení, což umožňuje slučování škol a školských zařízení. V tomto případě název právnické osoby a organizační složky státu nebo její součásti, musí vždy obsahovat náležitosti uvedené v § 8a zákona č.561/2004Sb.

Školská právnická osoba je fakultativní formou právnické osoby vedle právní formy příspěvkové organizace, její postavení je upraveno zvlášť a výlučně pro oblast školství. Příspěvková organizace, zřízená podle zákona č.250/2000Sb., se odlišuje dnem vzniku, zápisem do obchodního rejstříku, tvorbou peněžních fondů, vedením účetnictví atd. ¹ (MŠMT, 2009, s.7)

1.2 Příspěvková organizace

Příspěvková organizace je právnickou osobou veřejného práva, která vzniká popř. zaniká rozhodnutím *zřizovatele*, působí v rámci samostatné působnosti obce pro její potřebu, což je uvedeno ve *zřizovací listině* (srov. Mockovčiaková, Prokúpková, Morávek,2010,s.7).

Z veřejnoprávní povahy právnické osoby obce je odvozeno i postavení a charakter právnické osoby zřízené obcí – *příspěvkové organizace*, kterou obec může zřídit pro účely související se samostatnou působností obce, pro zajištění takových služeb, které jsou v zájmu obce a občanů (srov.Mockovčiaková, Prokúpková, Morávek, 2010, s.5).

Příspěvková organizace hospodaří s peněžními prostředky, které na svou činnost získává (dotacemi), prostředky získanými vlastní činností a prostředky svých fondů. (Mockovčiaková, Prokúpková, Morávek, 2010, s.11)

1 Školská právnická osoba vzniká dnem zápisu do rejstříku školských právnických osob (§125 odst.5 zákona č.561/2004Sb.) IČ přiděluje přímo MŠMT, tvoří pouze tři fondy – rezervní, investiční, FKSP (§137 zákona č.561/2004Sb.) vede účetnictví v souladu s vyhláškou č.504/2002Sb., a další

1.2.1 Zřizovatel

Zřizovatelé v oblasti školství jsou jmenováni v § 8 zákona č.561/2004Sb.:: *kraj, obec, dobrovolný svazek obcí, ministerstva* (MŠMT, obrany, vnitra, spravedlnosti, zahraničních věcí), *registrované církve a náboženské společnosti*.

Obce jsou územními společenstvími občanů, mají právo na samosprávu, jsou veřejnoprávní korporací, vlastní majetek a hospodaří podle vlastního rozpočtu. Jsou tedy právnickou osobou (odst.2 písm.c) §189 zákona č. 40/1964Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů, v samostatné působnosti mohou zakládat a zřizovat právnické osoby a organizační složky obce (§ 35 zákona č. 128/2000Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů) (srov. Mockovčiaková, Prokúpková, Morávek, 2010, s.5 – 6).

1.2.2 Zřizovací listina

Zřizování, změny či zrušení příspěvkové organizace patří do kompetence zastupitelstva v rámci samostatné působnosti obce.

Zřizovací listina je schvalována rozhodnutím zastupitelstva, přičemž struktura obsahu zřizovací listiny je dána zákonem a obsah vůli zřizovatele:

Obsah zřizovací listiny :

- úplný název zřizovatele, je-li jím obec, uvede se také její zařazení do okresu,
- název, sídlo příspěvkové organizace a její identifikační číslo, tak aby byla vyloučena možnost záměny,
- vymezení *hlavního účelu a odpovídajícího předmětu činnosti*,
- označení *statutárních orgánů* a způsob, jakým vystupují jménem organizace,
- vymezení majetku, který předává zřizovatel příspěvkové organizaci k hospodaření (*svěřený majetek*)
- vymezení práv, umožňujících organizaci plnit hlavní účel se svěřeným majetkem, práva a povinnosti spojená s jeho plným efektivním a ekonomicky účelným využitím, s péčí o jeho ochranu, rozvoj a zvelebení, podmínky pro jeho případnou další investiční výstavbu, dále pravidla pro výrobu a prodej zboží, pokud jsou předmětem činnosti organizace, atd.
- okruhy *doplňkové činnosti*, povolené zřizovatelem a navazující na hlavní účel, k lepšímu využití hospodářské možnosti a odbornosti svých zaměstnanců bez narušení hlavního účelu organizace a sledované odděleně,

- vymezení doby, na kterou je organizace zřízena (srov. Mockovčiaková, Prokúpková, Morávek, 2010, s.32-35).

Ve zřizovací listině se vyskytují některé klíčové pojmy, jako jsou např.:
statutární orgán, svěřený majetek

1.2.3 Statutární orgán

Jako statutární orgán bývá označena jedna osoba (fyzická osoba) *ředitel* či jinak označený vedoucí příspěvkové organizace s ohledem na odpovědnost statutárního orgánu příspěvkové organizace za činnost a hospodaření s prostředky a majetkem obce, odpovědnost za vedení účetnictví a vydávání vnitřních předpisů právnické osoby. Ředitel je zaměstnavatelem ve smyslu zákona č. 262/2006Sb., zákoník práce (Mockovčiaková, Prokúpková, Morávek, 2010, s.32-35).

Ředitel školského zařízení

Ředitel je statutárním orgánem školské právnické osoby². Rozhoduje ve věcech školské právnické osoby, pokud zákon (§ 131 zákona č. 561/2004Sb.) nestanoví jinak. *Jmenování a odvolání* ředitele právnické osoby zřízené obcí provádí zřizovatel za podmínek a postupem stanoveným v § 166 tohoto zákona.

Ředitel školské právnické osoby musí splňovat předpoklady pro výkon funkce stanovené zvláštním zákonem (563/2004Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů). Zřizovatel zde současně plní funkci orgánu nadřízeného zaměstnavatele v oblasti pracovněprávních vztahů podle § 26 zákona č. 262/2006Sb., zákoník práce.

Ředitele školské právnické osoby, příspěvkové organizace *odvolá* zřizovatel z funkce v případě: pozbytí některého předpokladu pro výkon funkce stanoveného zvláštním zákonem (č.563/2004Sb.), nesplnění podmínky k získání znalostí z oblasti řízení školství studiem pro ředitele škol a školských zařízení podle zvláštního zákona, z důvodu organizačních změn. A dále pouze v případě závažného porušení nebo nesplnění právních povinností vyplývajících z vykonávané funkce, které bylo zjištěno zejména inspekční činností České školní inspekce, zřizovatelem nebo jinými kontrolními orgány, při dosažení 65 let věku.

² Pojem školská právnická osoba, uvedená v zákoně č. 561/2004 Sb., školský zákon, není totožný s pojmem příspěvková organizace / viz Metodický návod pro obecní samosprávy, dobrovolné svazky obcí a ředitele jimi zřizovaných škol a školských zařízení, nazvaný Školská právnická osoba, MŠMT 2009/

(Odvolání z funkce musí obsahovat důvody odvolání podle odst.4,5 §166 zákona č. 561/2004Sb.)³.

Odpovědnost ředitele školy a školského zařízení je vymezena §165 zákona č.561/2004Sb.:

- stanovuje organizaci a podmínky provozu školy a školského zařízení
- odpovídá za použití finančních prostředků státního rozpočtu v souladu s účelem, na který byly přiděleny
- předkládá rozbor hospodaření podle závazné osnovy a postupu stanoveného ministerstvem

1.2.4 Svěřený majetek

Majetek svěřený k hospodaření příspěvkové organizaci zřizované obcí, včetně majetku získaného její vlastní činností, zůstává ve vlastnictví zřizovatele(srov.Mockovčiaková, Prokúpková, Morávek, 2010, s.50).

3 Znění zákona k 31.12.2011

2. Vymezení pojmu školní jídelna

Školní jídelna je zařízení školního stravování podle §7 zákona č.561/2004 Sb., které je zde jmenováno v rámci vzdělávací soustavy, spolu s ostatními *typy školských zařízení*.

2.1. Typy školských zařízení

Typy školských zařízení jsou:

- školní zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků
- školská poradenská zařízení,
- školská zařízení pro zájmové a další vzdělávání,
- školská účelová zařízení
- výchovná a ubytovací zařízení
- zařízení školního stravování
- školská zařízení pro výkon ústavní výchovy, ochranné výchovy a pro preventivně výchovnou péči

Podmínkou pro činnost školy nebo školského zařízení je zápis do *školského rejstříku* (§6 zákon 561/2004Sb.,).

2.1.2 Školský rejstřík

Školský rejstřík je veřejný seznam, který obsahuje rejstřík škol a školských zařízení, a rejstřík školských právnických osob. Školský rejstřík slouží jako veřejný seznam podobně jako *obchodní rejstřík*. Na základě dohody ministerstev se zapisují do školského rejstříku i školy a školská zařízení zřizovaná ostatními ministerstvy, aby vznikl úplný seznam škol a školských zařízení (srov.Vápeník, 2009, s.163).

Každý má právo nahlížet do údajů ve školském rejstříku, který je zveřejněn na webových stránkách příslušného ministerstva (srov.§ 141 zákona č. 561/2004Sb).

Dnem účinnosti zápisu školy a školského zařízení do rejstříku škol a školských zařízení vzniká právnické osobě, která vykonává činnost školy nebo školského zařízení, právo poskytovat vzdělávání nebo školské služby, a nárok na přidělování finančních prostředků ze státního rozpočtu nebo z rozpočtu územního samosprávného celku za podmínek, stanovených tímto zákonem, a to v rozsahu tohoto zápisu(srov. §142 zákona 561/2004Sb.).

Rejstřík škol a školských zařízení vede z převážné části MŠMT, vzhledem k povinnosti

státu zajistit funkčnost, efektivitu a soudržnost vzdělávací soustavy České republiky jako celku. Jde o kompetenci státu nepřenositelnou na územní samosprávné celky. Vedení rejstříku některých druhů škol a školských zařízení je delegováno na krajskou úroveň, jedná se o výkon státní správy v přenesené působnosti, předmětem rozhodování jsou školy a školská zařízení zřizovaná krajem, obcemi, církvemi apod (Vápeník 2009, s.165). Údaje v rejstříku škol a školských zařízení obsahují nejpodstatnější údaje o škole a školském zařízení jako součásti vzdělávací soustavy (Vápeník 2009, s.166).

Účastníkem řízení ve věcech rejstříku škol a školských zařízení je navrhovatel - právnická osoba, která vykonává činnost školy nebo školského zařízení. Je-li navrhovatelem příspěvková organizace, je součástí návrhu souhlas jejího zřizovatele nebo zřizovatel může být přímo navrhovatelem (srov. § 145 zákona č. 561/2004Sb.). Toto ustanovení je dáno zákonem s ohledem na vazbu právnických osob na osobu zřizovatel (materiální, finanční, apod) (srov. Vápeník 2009, s.167).

Náležitosti žádosti o zápis školy nebo školského zařízení do rejstříku upravuje § 147 zákona č.561/2004Sb., některé údaje a doklady jsou přesně stanoveny – stanovisko orgánu veřejného zdraví a stavebního úřadu k prostorám, ve kterých se odvíjí školské služby, nejvyšší počet osob – adresátů školských služeb(srov. Vápeník 2009, s.169).

Orgán, který vede rejstřík školy a školských zařízení, rozhodne o žádosti do 90 dnů od doručení (Vápeník 2009. s.170 -171).

Zákon také taxativně vymezuje důvody, a to v § 150 zákona č. 561/2004 Sb., pro které provede ministerstvo a krajský úřad výmaz z rejstříku škol a školských zařízení (Vápeník 2009, s.172)

Školní jídelna je tedy školské zařízení, které poskytuje školskou službu ve smyslu zákona č. 561/2004 Sb. Rozlišujeme podle vyhlášky č.107/2005Sb, o školním stravování, ve znění pozdějších předpisů:

- školní jídelnu
- školní jídelnu – vývařovnu
- školní jídelnu – výdejnu

Školní jídelna vydává jídla, která sama připravuje a může dodávat jídla pro výdejnu. Vývařovna pouze připravuje jídla, která výdejna vydá. Výdejna vydává jídla připravená provozovatelem stravovacích služeb (srov. Forman, Hradílková, Maršík, Štoček, 2009, s.5)

2.2. Zařízení školního stravování

V zařízeních školního stravování se uskutečňuje školní stravování dětí, žáků a studentů v době jejich pobytu ve škole, ve školském zařízení podle § č. 117 odst.1 písm.b) a c) a ve školských zařízeních pro výkon ústavní výchovy, ochranné výchovy a pro preventivně výchovnou péči. Zařízení školního stravování mohou zajišťovat také stravování zaměstnanců škol a školských zařízení a stravovací služby i pro další osoby, a to za úplaty (§.119, zákona č. 561/2004 Sb.,).

Smyslem poskytování školního stravování je především zajistit výše jmenovaným skupinám kvalitní stravu v době jejich pobytu ve škole, popř. ve školském zařízení. Školní stravování je uskutečňováno především v *zařízeních školního stravování*. V případě nevyužitých kapacit mohou tato zařízení mimo *hlavní činnost* nabízet na komerční bázi stravování i jiným osobám (např. zaměstnancům škol a školských zařízení, důchodcům apod), a to pouze v rámci *doplňkové činnosti* (srov.Vápeník 2009, s.142).

2.3 Školní stravování

Pod pojmem školního stravování se nám vybaví poskytování hlavního jídla 1 x denně pro děti ve školách a školských zařízeních. Tento systém pozitivně ovlivňuje výživu všech dotčených skupin. Žáci stravující se ve školních jídelnách mají vyšší denní energetický přísun a vyšší příjem rostlinných bílkovin, vápníku a vitamínů. Nepřehlédnutelná je výchovná role školního stravování při získávání správných stravovacích návyků (Forman, Hradílková, Maršík, Štoček, 2009, s. 18).

Vápeník (2009, s.142) uvádí, že cílem školního stravování je zajistit strávnickům na základě vědeckých poznatků nutričně vyváženou stravu s respektováním věků strávnicků. Širší vymezení cílů současného školního stravování používá skupina autorů (Forman a kol.), podle kterých je cílem:

- zabezpečování stravování maximálního počtu žáků
- zajišťovat stravu v souladu se současnými výživovými trendy
- příprava netradičních jídel
- provozovat školní jídelny jako informační a výchovná centra zdravé výživy pro stravované žáky, rodiče i školu (srov. Forman, Hradílková, Maršík, Štoček, 2009, s.18)

Stravování zaměstnanců škol a školských zařízení je zakotveno v § 119 zákona č.561//2004 Sb, který je v souladu s § 236 zákona č. 262/2006Sb, zákoník práce.

3. Školní jídelna - právní subjekt

Právní subjektivita pro školní jídelnu znamená, že se stává účastníkem právních vztahů, vstupuje do nich samostatně a nese právní odpovědnost, a to zejména v oblastech pracovního, správního, obchodního, a občanského práva.

Ředitel školní jídelny (školského zařízení) vykonává funkci statutárního orgánu a dále plní úkoly vyplývající z funkce provozovatele stravovacích služeb. Jako statutární orgán zabezpečuje oblast:

- pracovněprávní, kde uzavírá pracovní smlouvy, stanovuje pracovní dobu, čerpání dovolené, plní úkoly zaměstnavatele v oblasti péče o zaměstnance, BOZP, zařazuje zaměstnance do platových tříd a další úkony.
- finančněprávní, kde je odpovědný za odvody sociálního, zdravotního, nemocenského pojištění, daňové odvody, hospodaření s prostředky rozpočtů apod.
- obchodnězávazkové vztahy, kde uzavírá kupní, pojistné smlouvy, provozuje tzv. doplňkovou činnost podle zákona č. 455/1991Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů (srov. Bímová, Falta, Springer, a kol., 2002).

3.1 Hlavní účel a předmět činnosti

Hlavním účelem a předmětem činnosti je • *provoz zařízení školního stravování, které uskutečňuje školní stravování žáků v době jejich pobytu ve škole*

Školní stravování je poskytováno v souladu s §122 odst.2 zákona č. 561/2004Sb., dětem v mateřských, základních a středních školách v době jejich pobytu ve škole. Vyhláška č. 107/2005Sb., formuluje školní stravování jako stravovací službu pro adresáty:

- děti v předškolním vzdělávání.
- žáky základních a středních škol.
- studenty vyšších odborných škol,

kterým je v rámci stravování poskytováno hmotné zabezpečení podle § 122 zákona č. 561/2004Sb, plné přímé zaopatření podle §2 zákona č.109/2002Sb., o výkonu ústavní výchovy, ve znění pozdějších předpisů a v rámci preventivní výchovné péče formou celodenního stravování podle §15 zákona 109/2002Sb.

Dále vyhláška vymezuje pojem školní stravování, které se řídí *výživovými normami* stanovenými v příloze č.I. a rozpětím *finančních limitů* na nákup potravin stanovených v

příloze č II této vyhlášky.

Provoz zařízení školního stravování je organizován vnitřním řádem podle § 30 zákona 561/2004 Sb., který vydává ředitel školského zařízení a který řeší např. provoz a vnitřní režim školského zařízení, podmínky zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví, podmínky zacházení s majetkem školského zařízení (srov. Forman, Hradílková, Maršík, Štoček, 2009, s.6 -7).

Provozovatel stravovacích služeb stanoví (podle povahy poskytovaných služeb) podmínky poskytování školního stravování, tzn. výši *finančních limitů* na nákup potravin (dále jen „*finanční normativ*“) podle §5 odst.2 vyhlášky č. 107/2005Sb.a podmínky, jako jsou např.: přihlašování a odhlašování strávníků, organizace výdeje, hrazení stravného a další.

Škola, školské zařízení a provozovatel stravovacích služeb uzavírají dohodu, která vymezuje zejména:

- rozsah poskytovaných služeb
- výši finančních normativů
- organizaci rozvozu nebo přepravy jídel
- způsob zabezpečení dohledu nad nezletilými strávniky

Je-li v nabídce poskytovatele stravovacích služeb více druhů jídel, je třeba dodržet plnění výživových norem a údaje uchovat po dobu nejméně jednoho roku. Výdej jídel v rámci jiných stravovacích služeb lze uskutečňovat za splnění podmínky buď časového nebo prostorového oddělení od školního stravování, s výjimkou zaměstnanců škol a školských zařízení (podle vyhlášky č.107/2005Sb.) Rozsah služeb školního stravování, tzn. poskytování hlavních a doplňkových jídel, je vyjmenován v § 4 vyhlášky č. 107/2005 Sb.

Dohled nad dětmi a nezletilými žáky v zařízení školního stravování přináleží právnické osobě, která provozuje činnost tohoto zařízení za podmínek určených § 29 zákona č. 561/2004 a § 164 odst.1 písm h) zákona č. 561/2004Sb. První den neplánované nepřítomnosti strávníka ve škole nebo školském zařízení se pro účely vyhlášky č.107/2005Sb. považuje za pobyt ve škole nebo školském zařízení, tzn. žák má nárok odebrat oběd za cenu finančního normativu. Úhrada za školní stravování je určena výši finančního normativu, který je stanoven podle přílohy č.II vyhlášky č.107/2005Sb.

Dalším předmětem činnosti je • stravování zaměstnanců škol a školských zařízení

Stravování zaměstnanců škol, školských zařízení musí být zakotveno jako předmět

činnosti ve zřizovací listě právnické osoby vykonávající činnost školního stravování.

Úhrada nákladů na stravování zaměstnanců příspěvkových organizací se řídí vyhláškou č. 84/2005Sb., o nákladech na závodní stravování, ve znění pozdějších předpisů.

Zaměstnanci těchto příspěvkových organizací hradí na přípravu hlavních a doplňkových jídel pouze náklady na spotřebované suroviny, při čemž výše může být snížena o příspěvek z fondu kulturních a sociálních potřeb stanovený kolektivní smlouvou nebo vnitřním předpisem organizace.

Ostatní náklady na přípravu jídel jsou hrazeny zaměstnavatelem na vrub nákladů hlavní činnosti. Tyto výdaje lze označit po projednání s Ministerstvem financí vzhledem ke znění vyhlášky č. 84/2005Sb., o nákladech na závodní stravování, ve znění pozdějších předpisů, a ustanovení § 33 b) zákona č. 250/2000Sb., kde je stanovena povinnost příspěvkových organizací zabezpečovat závodní stravování, jako výdaje vyplývající z pracovněprávních vztahů ve smyslu § 160 odst.1 písm.c) a d) zákona 561/2004Sb. (srov. Forman, Hradílková, Maršík, Štoček, 2009, s.12).

Zabezpečování školního stravování je hlavní oblastí činností organizace, jak je stanoveno ve zřizovací listině. Systém školního stravování má v ČR dlouholetou tradici a je hodnocen kladně i v zahraničí. Jako negativní jev vidím nedostatečnou propagaci systému školního stravování, zakomponovaného v systému školství na nedůstojném konci žebříčku priorit a nedostatečné zdůrazňování jeho významu pro společnost, výchovu mladé generace k získávání správných stravovacích návyků a vytváření vhodného životního stylu z pohledu poznatků současného lékařství, dietologie a koncepcí zdravé výživy. Rodiče využívají jako samozřejmost školní stravování pro své děti a neuvědomují si sociální charakter této služby. Další problematickou oblastí jsou příslušnou vyhláškou stanovené výživové normy, jejichž plnění je dokumentováno v bilanci spotřebního koše. Zařazování „nejpopulárnějších“ komodit jako jsou luštěninová jídla, či pokrmy z rybího masa, vyvolává negativní reakce jak u některých strávníků, tak bohužel i u jejich rodičů a některých pedagogů. Jako východisko se jeví důsledná osvětová a propagační činnost podporovaná oběma ministerstvy (MŠMT, MZd) na všech úrovních. V praxi se tento problém na úrovni posledního článku řetězce v školních jídelnách řeší nabídkou více druhů jídel, zaváděním nových norem s využitím např. přídavku luštěnin do sekaných mas, v používání cizrnové mouky, výrobě sekaných mas s rybím masem apod.

3.2 Finanční hospodaření příspěvkové organizace.

Příspěvková organizace je povinna se při svém finančním hospodaření řídit zásadami uvedenými v zákoně č.250/200Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Její finanční zdroje můžeme rozdělit na:

- státní rozpočet
- strážník nebo jeho zákonný zástupce
- zřizovatel
- další zdroje

Státní rozpočet

Krajský úřad v přenesené působnosti podle § 161 zákona č.561/2004Sb., provádí rozpis finančních prostředků státního rozpočtu formou tzv.přímých výdajů, které jsou určeny na platy, náhrady mezd, odměny za pracovní pohotovost, odstupné, úhrady pojistného, příděly do fondu kulturních a sociálních potřeb (dále jen FKSP) a ostatní náhrady vyplývající z pracovněprávních vztahů jmenované v § 160 zákona 561/2004 Sb.

Rozpis přímých výdajů se provádí podle Směrnice MŠMT č.j.: 28768/2005-45 ze dne 12.12.2005, kde jsou stanoveny zásady pro rozpis finančních prostředků přidělovaných podle § 161 zákona č.561/2004Sb. Krajské úřady provedou rozpis na základě návrhů obcí s rozšířenou působností pro jednotlivá školská zařízení jmenovaná v zákoně č.561/2004Sb., a to prostřednictvím krajských normativů.

Součástí rozpisu jsou závazné ukazatele:

- limit počtu zaměstnanců (Lim)
- přímé výdaje celkem (NIV), z toho prostředky na platy (Ppl), prostředky na ostatní osobní náklady (OON)

Jejich překročení je považováno za porušení rozpočtové kázně (§22 zákona 250/2000Sb). Dále jsou stanoveny orientační ukazatele - objem zákonných odvodů ze mzdových prostředků, přiděl FKSP, objem ostatních neinvestičních výdajů (ONIV), u kterých nedodržení neznamena porušení rozpočtové kázně.

Limit počtu zaměstnanců je stanoven vzorcem:

$$\text{Lim} = \text{Ppl}(\text{ v Kč}) / 12 * \text{Pprům}(\text{ v Kč/měs})$$

kde Pprům je podíl závazného ukazatele prostředků na platy stanoveného v loňském roce na dvanáctinásobek limitu počtu zaměstnanů stanovené právnické osobě.

Krajský úřad může takto stanovený limit počtu zaměstnanců takto stanovený upravit s ohledem na ukazatele průměrného počtu jednotek výkonu připadajícího na 1 pedagogického pracovníka, nepedagogického pracovníka v příslušném kalendářním roce stanovených podle vyhlášky o krajských normativech. Při rozpisu přímých NIV se krajský

úřad řídí vyhláškou MŠMT č. 492/2005Sb., o krajských normativech. Jednotkou výkonu pro rozpis rozpočtu zařízení školního stravování je jeden stravovaný. Pro stanovení výkonu se použije údaj z výkazu o činnosti Z 17-01, tj.počet zapsaných stravovaných k 31.10. příslušného školního roku. Krajský úřad může provést zohlednění základní částky pro jednotku výkonu ve smyslu vyhlášky č. 492/2005 Sb.

V oblasti školního stravování jsou stanoveny následující rozhodné ukazatele:

- průměrný počet jednotek výkonu připadajícího na 1 nepedagogického pracovníka (No), vytvořen jako funkční závislost na počtu stravovaných v daném zařízení školního stravování v závislosti na velikosti zařízení (ve větších zařízeních je počet stravovaných vyšší než průměr a naopak)
- průměrná měsíční výše platu nepedagogického pracovníka (Po) tvořená průměrnou měsíční výší složek platu dosaženou v zařízeních školního stravování v rámci kraje v průběhu uplynulého kalendářního roku upravenou na výši, která se předpokládá vzhledem k celkovému objemu finančních prostředků přidělených krajskému úřadu republikovým normativem.
- průměrná roční výše ostatních neinvestičních výdajů ze státního rozpočtu připadající na jednotku výkonu (ONIV) (srov. Forman, Hradílková, Maršík, Štoček, 2009, s.38).

Zřizovatel

Zřizovatel zajišťuje výdaje právnických osob vykonávajících činnost škol a školských zařízení, s výjimkou výdajů hrazených z finančních prostředků státního rozpočtu, jak mu ukládá § 180 zákona č. 561/2004 Sb. Těmito výdaji se rozumí:

Neinvestiční výdaje tvoří náklady na údržbu a opravy, materiální výdaje, služby a výdaje nevýrobní povahy, mzdové prostředky a ostatní výplaty fyzickým osobám, které neposkytuje krajský úřad (viz. zákon č.561/2004 Sb., §180 odst.2).

Investiční výdaje poskytuje zřizovatel dle svých možností (např.dlouhodobý hmotný majetek v ceně vyšší než 40000 Kč).

Stejně jako krajský úřad, tak i zřizovatel vytváří pro každý kalendářní rok rozpočet svých škol a školských zařízení, který vychází z jejich potřeb a ze svých možností (srov. Forman, Hradílková, Maršík, Štoček, 2009, s.40).

Strávník (zákonný zástupce)

Strávníci (dítě, žák, student),stravování v režimu školního stravování (hlavní činnosti) hradí pouze finanční normativ (finanční limit na nákup potravin stanovený provozovatelem stravovacích služeb v souladu s vyhláškou č.107/2005Sb.)

Strávníci (zaměstnanci) hradí v souladu s vyhláškou č.84/2005, pouze náklady na pořizovací cenu surovin (finanční normativ), který může být ponížen o příspěvek z FKSP, stanovený kolektivní smlouvou nebo vnitřním předpisem.

Další nákladovou položkou zařízení školního stravování jsou provozní náklady, které jsou hrazeny ze státního rozpočtu (tzv.osobní režijní náklady) a z rozpočtu zřizovatele (věcné režijní náklady) (Forman, Hradílková, Maršík, Štoček, 2009, s.41).

Další zdroje

zařízení školního stravování využívá pro svoji činnost další mimorozpočtové zdroje:

- *peněžní fondy*
- *doplňková činnost*
- *granty a dotační programy*
- *peněžní dary*

Peněžní fondy

Příspěvková organizace vytváří své peněžní fondy podle § 29 zákona 250/2000Sb.:

- rezervní
- investiční
- fond odměn
- fond kulturních a sociálních potřeb

Zůstatky peněžních fondů se převádí do následujícího roku.

Zřizovatel rozhodne, v jakém poměru se zlepšený hospodářský výsledek hospodaření rozdělí do fondů. Není porušením zákona, pokud rozhodne, že do fondu nepřevede žádné finanční prostředky.

Rezervní fond se tvoří podle § 30 zákona č. 250/2000 Sb., ze zlepšeného výsledku hospodaření příspěvkové organizace na základě schválení zřizovatele, po ukončení kalendářního roku, poníženého o převod do fondu odměn. Pokud příspěvková organizace hospodaří ve sledovaném období tak, že její výnosy jsou vyšší než náklady, dosáhne zlepšeného hospodářského výsledku (zisku) a zřizovatel schválí rozdělení do fondů rezervního a odměn.

Dalším zdrojem rezervního fondu mohou být peněžní dary, nespotřebované dotace na úhradu provozních nákladů podle § 28 odst.3 zákona č. 250/2000 Sb.

Rezervní fond se využívá:

- k dalšímu rozvoji příspěvkové organizace
- k časovému překlenutí dočasného nesouladu mezi výnosy a náklady
- k úhradě případných sankcí (např. za porušení rozpočtové kázně)
- k úhradě ztráty za hospodaření předchozích let

Část rezervního fondu lze použít k posílení investičního fondu na základě souhlasu zřizovatele.

Investiční fond se tvoří podle § 30 zákona č. 250/2000Sb., k financování investičních potřeb příspěvkové organizace. Je vytvářen :

- odpisy z hmotného a nehmotného dlouhodobého majetku prováděného podle zřizovatelem schváleného odpisového plánu
- investiční dotací z rozpočtu zřizovatele
- investičními příspěvky ze státních fondů
- výnosy z prodeje svěřeného dlouhodobého majetku schváleného zřizovatelem
- dary a příspěvky od jiných subjektů, k tomu určenými
- výnosy z prodeje majetku ve vlastnictví příspěvkové organizace
- převody z rezervního fondu ve výši schválené zřizovatelem

Investiční fond slouží příspěvkové organizaci k financování investičních výdajů, k úhradě investičních úvěrů, k nařízenému odvodu do rozpočtu zřizovatele, k posílení zdrojů určených na financování údržby a oprav majetku a další.

Zřizovatel může také nařídit odvod z investičního fondu do svého rozpočtu, usoudí-li, že příspěvková organizace nemůže fond využít, a to ve smyslu § 28 odst.6 písm.b) ve spojení s §31odst.2 písm c)

Fond odměn se tvoří podle § 32 zákona č. 250/2000Sb., ze zlepšeného výsledku hospodaření příspěvkové organizace, a to do výše 80%, nejvýše však do výše 80% stanoveného nebo přípustného objemu prostředků na platy. Tvorba fondu je prováděna na základě rozhodnutí zřizovatele. Fond odměn je čerpán na překročení přidělených prostředků na platy, na odměny zaměstnancům. Od 1.4.2009 není povinný příděl do fondu (srov. Forman,Hradílková, Maršík, Štoček, 2009, s.42).

Fond kulturních a sociálních potřeb se tvoří podle §33 zákona č.250/2000Sb., základním přídělem na vrub nákladů příspěvkové organizace z ročního objemů nákladů zúčtovaných na platy a náhrady platů, popřípadě mzdy a náhrady mzdy a odměny za pracovní pohotovost , na odměny a ostatní plnění za vykonanou práci. Fond je naplňován zálohově z roční plánované výše, vyúčtování se provádí v rámci účetní uzávěrky. Fond je tvořen k zabezpečování kulturních, sociálních a dalších potřeb a určen zaměstnancům v pracovním poměru k příspěvkové organizaci, důchodcům, kteří při svém prvním odchodu do starobního (nebo invalidního) důchodu pracovali v organizaci, popřípadě jejich rodinným příslušníkům a jiným fyzickým nebo i právnických osobám.

Další příjmy, výši tvorby a hospodaření s fondem stanoví Ministerstvo financí vyhláškou č.114/2000Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb, ve znění pozdějších předpisů (srov. Forman, Hradílková, Maršík, Štoček, 2009, s. 42).

Doplňková činnost

Zřizovatel vydává o vzniku příspěvkové organizace zřizovací listinu, která může obsahovat vymezení doplňkové činnosti, navazující na hlavní účel činnosti příspěvkové organizace, za účelem využití hospodářských možností a odborných znalostí zaměstnanců organizace, s cílem dosahování zisku. Doplňková činnost nesmí narušit hlavní činnost organizace a musí být vedena v oddělené účetní evidenci.

Činnost organizací zřízených podle zvláštních právních předpisů vykonávaná v souladu s účelem, pro který byly zřízeny, tj. hlavní činnost příspěvkových organizací podle § 27 odst.1 zákona č. 250/2000 Sb., není živností podle § 27 zákona č. 455/1991Sb.,o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů.

Živnostenský zákon rozlišuje živnosti: ● ohlašovací: řemeslné, vázané, volné
● koncesované

V případě zařízení školní stravování se jedná nejčastěji o hostinskou činnost (stravování cizích strávníků), které je zařazena mezi řemeslné živnosti. Tím je splněna podmínka, že doplňková činnost navazuje na činnost hlavní. Pro tuto činnost je nutné získat živnostenské oprávnění a vymezit výdej jídel v rámci doplňkové činnosti podle vyhlášky č. 107/2005Sb., tzn. prostorově nebo časově oddělit od školního stravování. Podmínkou je vypracování Předpisu o provádění doplňkové činnosti v podmínkách konkrétního školského zařízení.

Výpočet ceny oběda pro cizího strávnicka se skládá z :

- nákladů na suroviny spotřebované na přípravu oběda (pořizovací cena surovin)
- provozní náklady – věcná režie (např. energie, opravy, úklid atd.)
- mzdové náklady – osobní režie (mzdové náklady včetně odvodů)
- zisk

Pod pojmem věcná režie rozumíme podíl veškerých provozních nákladů zařízení školního stravování za dané období a celkového počtu uvařených a vydaných obědů (obdobně postupujeme při stanovení osobní režie) (srov. Forman, Hradílková, Maršík, Štoček, 2009, s.44).

Granty a dotační programy

Granty a dotační programy mohou být dalšími finančními zdroji příspěvkové

organizace.

Získání grantu nebo dotačního programu předpokládá vypracování projektu a zajištění finanční spoluúčasti. Vyhlášovatelé jsou MŠMT, krajské úřady, nabídka je uveřejňována na jejich webových stránkách.

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy vyhláší pro každý rok dotační program pro poskytování dotací na zajištění náhradního školního stravování podle § 14 zákona č.218/2000Sb., o rozpočtových pravidlech, ve znění pozdějších předpisů (Forman, Hradílková, Maršík, Štoček, 2009, s.45).

Peněžní dary

Příspěvková organizace může nabývat majetek darem pouze po předchozím písemném souhlasu zřizovatele, a to podle § 27odst.5 písm.b) zákona č.250/2000Sb. Písemný souhlas je nezbytný z důvodů možného dopadu na rozpočet příspěvkové organizace ve formě nákladů na údržbu, opravy nebo provoz darovaného majetku. Neudělí-li zřizovatel souhlas, nenabývá automaticky majetek místo příspěvkové organizace, rozhodující je vůle dárce (Forman, Hradílková, Maršík, Štoček, s.45).

Při vyhodnocení legislativního rámce v oblasti finančního hospodaření příspěvkové organizace ve školství se musíme zastavit především u účelově vázané dotace na neinvestiční výdaje. Limit na platy pracovníků placených z hlavní činnosti organizace je poskytován na výkon podle příslušné metodiky, ostatní neinvestiční výdaje a náhrady za dočasnou nemoc podle normativu stanoveným příslušným krajským úřadem. V roce 2011 došlo k nárůstu nároku zaměstnanců na proplácení dočasné pracovní neschopnosti zaměstnavatelem ze 7 pracovních dnů na 12, nároková částka byla poskytována v 70 % výši r.2010 (v průměru 40,- Kč ONIV/1oběd a rok) Z položky ONIV hradí organizace náklady nejen za onemocnění zaměstnance, dále také zákonné pojištění Kooperativa, cestovní náhrady, ochranné pracovní pomůcky, periodické zdravotní prohlídky. Při nedostatečném pokrytí položky náhrady za nemoc jsou organizace nuceny čerpat z ostatních prostředků ONIV. Řešení je ve změně - nastavení výpočtu ONIV s využitím alespoň původního výpočtového vzorce, který byl uplatňován v roce 2010 (na náhradu platu při dočasné pracovní neschopnosti byla poskytována čá 1000,- Kč na 1 zaměstnance a rok)

Ohledně dotace poskytované zřizovatelem na provoz organizace, záleží na přístupu zřizovatele k zohlednění růstu energií a dalších vstupů. K pokrytí nepředvídatelných nákladů organizace může využít fondy, které vytváří. Za velmi významnou pokládám možnost příspěvkové organizace provozovat doplňkovou činnost v rozsahu vymezeném

zřizovací listinou. V doplňkové činnosti lze dosahovat zisku poskytováním stravovacích služeb veřejnosti, využitím všech vnitřních zdrojů organizace, naplňovat fondy a v neposlední řadě také zlepšovat stav technologického vybavení organizace, pokud na některé požadavky nestačí poskytovaná výše příspěvků.

3.3 Právní vztahy

●Pracovní právo

Přijímání a propouštění pracovníka patří mezi klíčové úkoly, které musí vyřizovat pracovník ve vedoucí pozici organizace.

Uzavření pracovní poměru

Přijímání nových pracovníků pro zařízení školního stravování se odvíjí na základě výběru fyzických osob, a to z hledisek kvalifikace, a dalších nezbytných požadavků.

Uchazeč o práci doloží zaměstnavateli doklady, které jsou potřebné pro sepsání pracovní smlouvy, a to občanský průkaz, doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání, doklad o průběhu předchozích zaměstnání a potvrzení o zaměstnání a jiné doklady, jimiž uplatní svá práva. Před uzavřením pracovní smlouvy je zaměstnavatel povinen seznámit uchazeče s právy a povinnostmi, které by pro něho vyplynuly z pracovní smlouvy.

Přijímá-li zaměstnavatel náhradu za zaměstnance, který čerpá mateřskou dovolenou, poté rodičovskou, lze s ním uzavřít vždy jen pracovní poměr na dobu určitou, tj. po dobu čerpání mateřské, rodičovské dovolené.⁴

Zaměstnavatel zajistí, aby se uchazeč podrobil vstupní lékařské prohlídce. Tato prohlídka patří mezi preventivní, kde se posuzuje zdravotní způsobilost v souvislosti s výkonem práce, a to podle § 9 směrnice Mzd č.49/1967 Věstník Mzd., provádí lékař zdravotně preventivní péče, který je obeznámen s pracovištěm zaměstnavatele a tuto vstupní prohlídku nehradí zdravotní pojišťovny.

Pracovní smlouva

Pracovní smlouva obsahuje náležitosti obsažené v § 33 a 34 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce (dále jen ZP). Pracovní smlouvu předá zaměstnavatel zaměstnanci nejpozději v den nástupu do práce, současně platový výměr a pracovní náplň stanovenou v rámci sjednaného druhu práce.

Zaměstnanec může mít další pracovní poměr, který se posuzuje jako první pracovní poměr podle ZP. Pokud se jedná o další pracovní poměr u stejného zaměstnavatele, pak zaměstnanec nemůže vykonávat práce druhově stejně vymezené (tzn. že kuchařka

4 Podle zákona č. 262/2006 Sb., ve znění do 31.12.2011

nemůže vařit , a to ve smyslu §13 odst.4 ZP).

Je však možné podle § 34 písm.1a v jedné pracovní smlouvě dohodnout více prací, pokud je zaměstnanec ovládá a hodlá vykonávat (tzn. že kuchařka může provádět úklid). Další možností je uzavřít dva pracovní poměry.

Povinností zaměstnavatele je přidělovat zaměstnanci od vzniku pracovního poměru práci podle pracovní smlouvy (§38 odst.1 písm.a) ZP). Stejně tak, pokud se zaměstnanec vrací z mateřské dovolené. Přeřadit zaměstnance na jinou práci je možné pouze po dohodě o změně pracovní smlouvy.⁵Při podpisu pracovní smlouvy zaměstnanec dává souhlas s použitím osobních údajů, pokud je o jejich dalším zpracování informován.

Zaměstnavatel může uvádět na pracovních smlouvách rodná čísla zaměstnanců⁶, pro identifikaci postačují data narození. Zaměstnavatel může před vznikem pracovního poměru sjednat zkušební dobu, která nesmí být delší než 3 měsíce a uzavřít podpisem pracovní smlouvy. Zkušební doba není povinnou součástí pracovní smlouvy, jde o dohodu smluvních stran. Druh práce je sjednán v pracovní smlouvě jednoznačně v souladu s katalogem prací a platovými předpisy. Pokud není požadovaná práce jmenována v katalogu, uvede zaměstnavatel do pracovní smlouvy skutečnou práci, kterou zaměstnanec bude vykonávat a z katalogu prací uvede příklad srovnatelný z hlediska složitosti, odpovědnosti a namáhavosti. Zaměstnavatel je povinen přidělovat práci podle pracovní smlouvy, záleží na vymezení druhu práce v pracovní smlouvě. Jestliže je sjednán druh práce kuchařka, nemůže zaměstnavatel uložit jinou práci např. uklízečky, pracovník by musel s takovou prací souhlasit, nelze ji nařídít.(podle §38ZP)

Místem výkonu práce je v pracovní smlouvě obvykle místo pracoviště zaměstnance, zařízení školního stravování. Délka pracovní doby může být vyjádřena v pracovní smlouvě poměrným číslem, např. 0,65 stanovené týdenní pracovní doby podle §80ZP.

Zaměstnavatel a zaměstnanec se mohou dohodnout na kratší pracovní době, zaměstnanci obdrží plat odpovídající délce pracovní doby. Změna délky pracovní doby je možná jen se souhlasem zaměstnance, pakliže zaměstnavatel předem nesjednal jiné pracovní podmínky. Zaměstnavatel může vyslat zaměstnance na pracovní cestu, na dobu nezbytné potřeby a na základě dohody s ním ve smyslu § 42ZP. Zaměstnavatel může zaměstnanci předat pracovní náplň v rámci sjednaného druhu práce nejpozději do jednoho měsíce od data podepsání pracovní smlouvy.

5 Zaměstnavatel může zaměstnance přeřadit také na jinou práci podle § 41ZP.

6 Podle výkladu Úřadu na ochranu osobních údajů ze den 28.12.2006 nedochází k porušení zákona na ochranu osobních údajů.

Ohlašovací povinnost

Zaměstnanec je povinen ohlásit zaměstnavateli změny rozhodné pro pracovněprávní vztah, sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a daňové účely (sňatek, rozvod, narození nebo úmrtí člena rodiny, změna bydliště, změna zdravotní pojišťovny, získání nové odborné kvalifikace, zahájení trestného řízení, nařízený výkon rozhodnutí srážkami z platu).

Ukončení pracovního poměru

Důvody ukončení pracovního poměru:

- dohodou (§ 49 ZP)
- výpovědí (§ 50,51 ZP)
- okamžitým zrušením (§ 55,56 ZP)
- ukončením pracovního poměru na dobu určitou (§ 65 ZP)
- zrušením ve zkušební době (§66 ZP)

Před skončením pracovního poměru se vyhotoví záznam o předání úkolů a odevzdání věcí. Při skončení pracovního poměru vydá zaměstnavatel zaměstnanci potvrzení o zaměstnání (vedle potvrzení může vydat potvrzení o výši průměrného výdělku a o dalších skutečnostech majících vliv na podporu v nezaměstnanosti, zápočtový list a posudek o pracovní činnosti (na žádost zaměstnance podle § 314 ZP)

Práva a povinnosti zaměstnavatele a zaměstnance

Povinnosti zaměstnavatele jsou jmenovány v § 103 ZP. Zaměstnavatel organizuje práci zaměstnanců tak, aby nebyli vystaveni nadměrnému pracovnímu zatížení. Zaměstnavatel je povinen vzít v úvahu:

- fyziologické a neuropsychické možnosti zaměstnance (vhodné řešení pracovní náplně zaměstnanců)
- předpisy k zajištění BOZP (povinnost poskytovat osobní ochranné prostředky podle § 104 ZP, řídit se § 105 při pracovních úrazech a nemocech z povolání)
- čas na přirozené potřeby, jídlo a oddech.

Práva a povinnosti zaměstnance jsou obsažena v §106 ZP. Další povinnosti zaměstnance jsou zpravidla uvedeny v pracovní náplni - jedná se o jednostranný příkaz zaměstnavatele, vymezení úkolu v rámci sjednané pracovní smlouvy.

Další kapitoly v této oblasti (pracovní doba a doba odpočinku, dovolená, pracovní volno a překážky v práci, odpovědnost za škodu jsou řešeny výlučně podle Zákoníku práce (srov. Forman,Hradílková, Maršík, Štoček,2009, s.24).

●Finanční právo

V této oblasti zabezpečuje organizace např.odvody sociálního pojištění, a to podle zákona č.589/1992Sb. o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů, odvody zdravotním pojišťovným podle zákona č. 48/1997Sb., o veřejném zdraví a podle zákona č. 592/1992Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění, daň z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti podle zákona č. 586/1992Sb., o dani z příjmu, ve znění pozdějších předpisů.

●Obchodní právo

V oblasti obchodního práva organizace uzavírá především kupní a pojistné smlouvy, dále se zabývá doplňkovou činností podle zákona č. 455/1991Sb.

Kupní smlouva se uzavírá podle zákona č. 513/1991Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů, kde jsou popsány kupní vztahy, jejichž předmětem jsou movité věci, zboží mezi účastníky. Kupní smlouva nemusí mít písemnou formu. Pokud se ve smlouvě vyskytuje vykonávání činnosti nebo montáže v podíle převažujícím k prodeji zboží, jde o smlouvu o dílo. Při převodu vlastnictví věci z prodávajícího na kupujícího se za rozhodný považuje okamžik předání věci, pokud se zúčastněné strany nedohodnou jinak v písemné smlouvě. Kogentně je stanoven předmět smlouvy, určení ceny nebo určení způsobu jejího dodatečného stanovení v § 409-470 zákona 513/1991Sb. (srov. Forman, Hradílková, Maršík, Štoček, 2010, s.98).

Pojistné smlouvy jsou uzavírány organizací podle zákona č. 37/2004Sb., o pojistné smlouvě, ve znění pozdějších předpisů. Pojistnou smlouvou rozumíme smlouvu o finančních službách, kde se pojistitel zavazuje v případě uskutečnění nahodilé události poskytovat plnění v rozsahu sjednané smlouvou podle zákona č. 37/2004Sb., a pojistník se zavazuje k platbě pojistného (viz. §2 zákona č. 37/2004Sb.) .

Oblast právních vztahů je víceméně dána vymezeným legislativním rámcem., zejména u finančního práva. Významné postavení zde zaujímá citovaný zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce, jehož dodržování v pracovněprávních vztazích je závazné. Jedná se o zabezpečení pracovníků organizace (lidských zdrojů), klíčovou oblast zájmů organizace. Dotace na mzdy a náhrady mezd v hlavní činnosti organizace je poskytována státem prostřednictvím normativů Krajského úřadu podle normativní potřeby práce na příslušné účetní období, na jeden rok. Pracovníci organizace pracují na pracovní smlouvy na dobu neurčitou v převážné většině, každý rok se objeví problém nesouladu limitovaného počtu pracovníků přiděleného podle výkonu organizace se skutečným stavem pracovníků v organizaci podle pracovních smluv. Pakliže dojde k přílivu nárůstu počtu stravovaných,

dojde i k nárůstu potřeby normativní práce, a situace je řešena pozitivem rozšířením pracovních úvazků. Bohužel v poslední době dochází ke snižování potřeby pracovníků a je třeba hledat pro ně jiné uplatnění buď v doplňkové činnosti nebo změnou pracovní pozice. Podstatnou změnu v oblasti pracovněprávních vztahů přináší změny zákona č. 262/2006Sb., zákoníku práce, k 1.1.2012, a to zejména v oblasti uzavírání pracovních smluv na dobu určitou.

V rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů je třeba využívat akcí, slevy a zvláštních cen dodavatelů určených pro školní stravování, budovat vzájemné pozitivní vztahy. I u původně monopolních dodavatelů energií se projevuje pozitivní posun a lze vstoupit na trh s cílem zabezpečit pro organizaci co nejvýhodnější ceny vstupu. Rovněž u smluv uzavřených v rámci pojišťovnictví lze využívat systém bonusů.

3.4 Dodržování hygienických předpisů

Poskytování stravovacích služeb je označeno podle § 19 zákona č.258/2000Sb.,o ochraně zdraví, ve znění pozdějších předpisů, za činnost epidemiologicky závažnou. Zaměstnanci zařízení školního stravování, protože přicházejí při svých pracovních činnostech do přímého styku s potravinami, pokrmy, zařízeními, náčiním nebo plochami, které jsou ve styku s potravinami nebo pokrmy, jsou povinni mít vystaven zdravotní průkaz (vydává praktický lékař nebo lékař závodní preventivní péče) a prokazovat znalosti nutné k ochraně veřejného zdraví

Rozsah těchto znalostí je dán v příloze č.3 vyhlášky č. 490/2000Sb.,o odborné způsobilosti v ochraně veřejného zdraví, ve znění pozdějších předpisů, kde jsou vyjmenovány znalosti nutné k ochraně veřejného zdraví z hlediska prevence alimentárních nákaz u osob vykonávajících pracovní činnosti při výrobě a oběhu potravin ve stravovacích službách. Důraz je kladen především na zdravotní stav osob vykonávajících příslušnou činnost, zásady osobní hygieny při práci a hygieny provozu, která zahrnuje čištění a dezinfekci, technologie výroby, hygienicky nezávadný režim přepravy, skladování a uvádění do oběhu epidemiologicky rizikových výrobků. Význam je kladen na základní znalosti předcházení alimentárním nákazám a otravám z potravin a specifické hygienické problematice vztahující se k příslušné pracovní činnosti. Krajská hygienická stanice (dále jen KHS) je oprávněna při výkonu státního zdravotního dozoru kontrolovat znalosti pracovníků zařízení. Pokud by zaměstnanec neprokázal znalosti výše uvedené, nemůže vykonávat činnost při stravovacích službách, a to až do doby úspěšného složení zkoušky před komisí zřízenou KHS.

Povinnosti zaměstnance jsou stanoveny v § 20 zákona č. 258/2000Sb., a to zejména podrobit se lékařským prohlídkám a vyšetřením, včetně podání informace o druhu a povaze své práce, mít u sebe zdravotní průkaz, na vyzvání předložit orgánu veřejného zdraví, uplaňovat při pracovních činnostech znalosti nutné k ochraně veřejného zdraví a dodržovat zásady osobní a provozní hygieny

Povinnosti školní jídelny – osoby provozující činnosti epidemiologicky závažné (podle § 21 až 24 zákona č. 258/2000 Sb.):

- dodržování zásad provozní hygieny podle vyhlášky č.137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby, ve znění pozdějších předpisů
- provádět kontrolu uplatňování zásad znalostí a zásad osobní a provozní hygieny zaměstnanců
- zabezpečovat, aby při stravovacích službách nedošlo k ohrožení nebo poškození zdraví fyzických osob infekčním nebo jiným onemocněním
- stravovací službu provozovat pouze v provozovně, která vyhovuje hygienickým požadavkům (umístění, stavení konstrukce, prostorová a dispoziční uspořádání, zásobování vodou, vytápění, osvětlení, odstraňování odpadních vod, větrání)
- nejpozději v den zahájení ohlásit písemně krajské hygienické stanici den zahájení, předmět činnosti, rozsah a umístění provozu stravovacích služeb)
- do přípravy pokrmů používat jen látky, suroviny, polotovary a potraviny, které vyhovují požadavkům zvláštních právních předpisů (např.zákon č.110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích, ve znění pozdějších předpisů, č.166/1999Sb.,o veterinární péči, ve znění pozdějších předpisů)
- zabezpečovat nezávadnost pokrmů využitím vhodných technologických postupů
- vytypovat ve výrobním řetězci *kritické body*, ve kterých je největší riziko porušení zdravotní nezávadnosti pokrmů, provádět jejich kontrolu a vést evidenci o kritických bodech, termínech a závěrech jejich kontrol ve smyslu § 38 vyhlášky č.137/2004Sb.
- zabezpečit, aby podávané pokrmů vyhovovaly mikrobiologickým a chemickým požadavkům, obsahovaly odpovídající smyslové vlastnosti a splňovaly výživové požadavky
- předcházet vzniku a šíření infekčních onemocnění a otrav z podávaných pokrmů
- pracovat pouze s bezpečnými materiály a předměty
- nepodávat pokrmů z tepelně neopracovaných vajec a syrového masa, včetně ryb

- používat po celou pracovní dobu čisté osobní ochranné prostředky, jako samozřejmost je považováno dodržování zákazu kouření, pravidelné proškolení zaměstnanců, a další.

K dalším povinnostem školní jídelny lze jmenovat (ze zákona č.258/2000Sb., o ochraně veřejného zdraví, ve znění pozdějších předpisů) povinnosti osob při kontrole pitné vody a podmínky dodávky pitné vody, teplá voda pro osobní hygienu zaměstnanců, ochranná dezinfekce, dezinsekce, deratizace.

Podmínky uvádění pokrmů do oběhu stanoví §25 vyhlášky č.137/2004Sb. následovně: Pokrmy nevydané ve lhůtě, která byla určena v rámci postupů založených na zásadách kritických bodů, nelze dále skladovat, opakovaně ohřívat ani dodatečně zchlazovat nebo zmrazovat. Teplé pokrmy se uvádějí do oběhu tak, aby se dostaly ke spotřebiteli co nejdříve a to za teploty nejméně + 60st.C. (srov. Forman, Hradílková, Maršík, Štoček, 2009, s.68-69).

Velký význam je v provozovnách školního stravování věnován systému stanovení *kritických bodů*. Systém HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point) vznikl původně v Americe k zajištění bezpečnosti a kvality potravin a surovin pro kosmonauty. Kritické body jsou popsány v § 24odst.1 písm.c) zákona č.258/2000Sb., v § 38 vyhlášky 137/2004Sb. a vyhlášce č.147/1998Sb., o způsobu stanovení kritických bodů v technologii výroby, kde jsou chronologiky popsány jednotlivé kroky při zavádění kritických bodů:

- provedení analýzy.
- nalezení kritických bodů,
- stanovení znaků a hodnot kritických mezí pro každý kritický bod,
- určení způsobu sledování hodnot znaků, stanovení ověřovacích postupů
- zavedení evidence dokumentace postupů a záznamů
- odborné proškolení zaměstnanců

Zásady provozní a osobní hygieny ve stravovacích zařízeních se řídí § 49 a 50 vyhlášky č.137/2004Sb.

Prostorové podmínky školní jídelny jsou obsaženy v § 4 vyhlášky č.410/2005Sb., kterou se stanoví hygienické požadavky na prostory a provoz zařízení pro výchovu a vzdělávání (srov.Forman, Hradílková, Maršík, Štoček, 2009, s.70 -71).

Dodržování hygienických předpisů představuje pro organizaci školního stravování důležitou oblast činnosti, která nesmí být podceňována. Sledování kritických bodů a provádění jednotlivých pracovních činností v souladu se zásadami HACCP klade nemalé

nároky na zodpovědný přístup všech pracovníků organizace, jak v oblasti osobní, tak i provozní hygieny. Pravidelně prováděné vyhodnocování v rámci provozního auditu systému se zaměřuje na prostředí provozovny, technologické postupy, chování a přístup zaměstnanců k zabezpečení bezpečné (zdravotně nezávadné) přípravy pokrmů. V případě porušení stanovené legislativy organizaci hrozí sankce či uzavření provozu pracovníky státního dozoru.

4.Strategický plán

Zabezpečení existence školní jídelny - samostatné příspěvkové organizace vyžaduje monitoring nejen současného vývoje jejího hospodaření, ale i hledání cest do budoucnosti, jak udržet prosperitu využitím všech zdrojů organizace, jak nahradit pokles strávníků ve školním stravování na základě demografického vývoje, a to v nestabilním prostředí změn celé společnosti a zejména systému školství. Jednou z cest je beze sporu využití metod strategického řízení. Problematikou *strategického řízení a plánování* se zabývá celá řada autorů, z nichž je uveden následovně pouze stručný výběr.

Strategické řízení

V nestabilním prostředí je hlavní úlohou *strategického managementu* podle Vebera (2009) analyzovat současnou i očekávanou budoucí situaci a nastítnit nejvhodnější vývoj organizace, umožňovat dobrou orientaci v konkurenčním prostředí a v podmínkách značné neurčitosti a proměnlivosti vymezit hlavní *strategické záměry*, závazné pro všechny pracovníky organizace. Strategický management představuje soubor aktivit k vytváření dlouhodobých záměrů činnosti organizace.

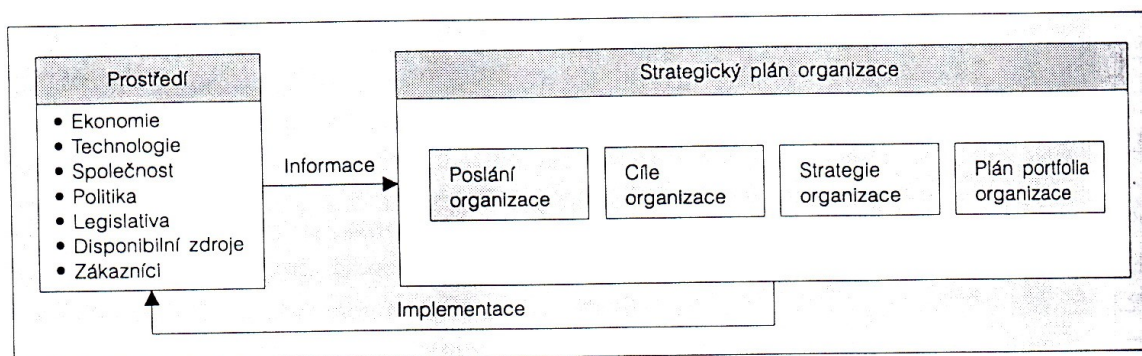
Strategické řízení v současné době představuje součást dlouhodobého řízení organizace vrcholovým managementem s cílem získání *konkurenční výhody*. Uskutečňuje se prostřednictvím tvorby a realizace jednotlivých *strategií* (Veber 2009, s. 510 – 511). Konkurenční výhoda představuje pro organizaci možnost využití vybranných faktorů za účelem získání úspěšné existence. Pod pojmem strategie rozumíme „koncept celkového chování organizace, zejména způsob činnosti organizace a alokace zdrojů, potřebných k dosažení zamýšlených záměrů“ (Veber 2009, s.510).

Strategický plán

„Strategické plánování je proces, který zahrnuje výzkum tržních podmínek, potřeby a přání zákazníků, identifikaci silných a slabých stránek, specifikaci sociálních, politických a legislativních podmínek podnikání a určení disponibility zdrojů, které mohou vytvářet příležitosti nebo hrozby“ (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s.229).

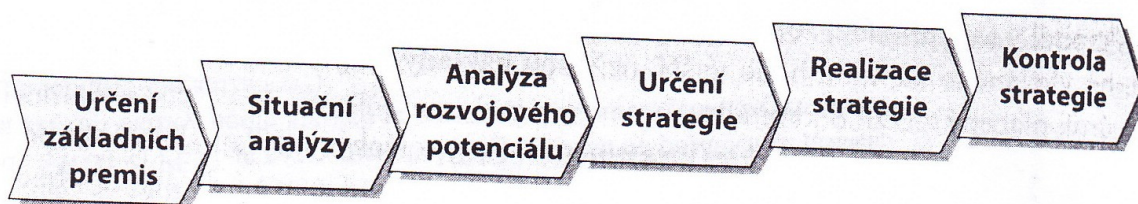
Tvorba strategických plánů představuje sběr informací z *prostředí organizace* a rozhodování o *poslání, cílech, strategiích a portfoliovém plánu* (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s.230).

Schéma procesu strategického plánování (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s.230)(1):



Veber uvádí rozšířený model strategického plánování (2):

(Veber 2009, s.548)



4.1 Prostředí organizace

Prostředí, ve kterém organizace působí, zkoumáme prostřednictvím strategických situačních analýz. Přínosem je rozpoznání vývojových trendů, poučení se z minulých chyb a využití předchozích úspěchů. Objektem zkoumání je obvykle vývoj vnějšího prostředí, vnitřního prostředí a určení kritických a klíčových faktorů úspěchu. Strategická analýza prostředí vymezí strategickou pozici organizace, a to pochopením povahy prostředí, prověřením vlivů prostředí, identifikací konkurenčních sil a pozice, identifikací příležitostí a hrozeb. Úspěch připravené strategie závisí také na strategických možnostech firmy, a to na jejích vnitřních zdrojích. Výsledek situačních analýz, zabývajících se minulým a současným vývojem organizace z hlediska externích a interních vlivů, je vhodné sestavit do podoby *kritických a klíčových* faktorů úspěchů. Kritické faktory představují slabinu v záměrech organizace a je třeba je odstranit. Klíčové faktory jsou takové faktory, které přispívají k úspěšnému vývoji firmy a zabezpečí dlouhodobou konkurenční výhodu (Veber 2009, s.551-555).

4.2 Poslání organizace

Každá organizace existuje v určitém prostředí, ze kterého čerpá zdroje a kam předává výrobky či služby, plní určitou úlohu (poslání), která je určena již u vzniku organizace a která se mění v závislosti na rozvoji organizace, manažerské personální změny a změny v prostředí. Z poslání organizace by mělo vyplynout, o co bude organizace dlouhodobě usilovat. Při formulaci poslání organizace je třeba vycházet z historie organizace, z jejích schopností a z prostředí, ve kterém se pohybuje, a dále mít na zřeteli, jaký je smysl podnikání organizace a jaké by mělo být. Poslání by mělo být zaměřeno spíše na trhy (na zákazníka) než na produkty, mělo by být reálné, motivující pro pracovníky organizace, a specifické (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s.231-235).

4.3 Cíle organizace

Pod pojmem cíle organizace rozumíme budoucí výsledky, které jsou dosahovány naplňováním poslání organizace. Cíle se určují v oblastech, které mají vliv na výkonnost a dlouhodobou prosperitu organizace, musí určovat postavení na trhu, inovace, produktivitu, materiální a finanční zdroje, rentabilitu, výkonnost a zodpovědnost manažerů, postoje a produktivitu pracovníků a sociální zodpovědnost. Dalším cílem může být jakost výrobků. Dlouhodobé cíle se rozpracovávají do cílů dílčích v podobě operačních plánů (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s.237).

4.4 Strategie

Jestliže má organizace formulované poslání a stanovené cíle, je třeba určit způsob dosažení cílů, a to vhodnou strategií. Strategie představuje volbu postupů k dosažení cílů organizace, a to i cestou:

- lepšího využití stávajících trhů a získávání nových
- kvalitnějším řízením stávajících aktivit organizace nebo vyhledáváním nových aktivit

Při posuzování těchto aktivit zváží management organizace, zda se bude v budoucnosti věnovat stávajícím zákazníkům nebo se obrátí na nové a využít je na nových trzích.

Alternativní strategie – matice produkt - trh (3):

Trhy	Produkty	Stávající produkty	Nové produkty
Stávající zákazníci		Pronikání trhu	Rozvoj produktu
Noví zákazníci		Rozvoj trhu	Diverzifikace

Strategie pronikání trhu představuje pro organizaci zdokonalování pozice u stávajících výrobků a zákazníků, efektivnější provádění stávajících podnikatelských aktivit organizace.

Strategie rozvoje trhu spočívá ve vyhledávání nových zákazníků pro stávající produkty organizace za využití např. nových prodejních technik .

Strategie rozvoje produktu obnáší vyhledávání nových podnikatelských aktivit, vývoj organizace a přínos nových produktů

Diverzifikace je další strategií organizace, při které organizace vyhledává zcela nový produkt pro uspokojování zákazníků.

Výběr strategie vychází z poslání organizace, měl by korespondovat s posláním organizace, využívat specifické schopnosti organizace a možnosti dosažení konkurenční výhody (Donnelly, Gibson, Ivancevich, s. 238- 240).

Veber (2009) uvádí základní přehled typologií strategií. Rozlišuje jednotlivé strategie jako : ofenzivní, neutrální, defenzivní a specifickou strategii „ vyklízení pozic“.

Dále uvádí např.Porterův přístup na základě rozdílnosti odvětví pro podnikatelské aktivity, tzv. generické konkurenční strategie, kde jsou rozlišeny tři typy :*vůdčí postavení v nízkých nákladech, diferenciaci, fokus (soustředění)*. Strategie nízkých nákladů usiluje o využití všech způsobů k dosažení nejnižších vstupů a v návaznosti nízkých cen. Strategie diferenciaci se zaměřuje k získání konkurenční výhody na základě vyjimečně zákaznicky oceňovaného výrobku nebo služeb. Strategie fokusu (soustředění) zaplňuje mezeru trhu – uspokojuje zájem zákazníků o specifický druh výrobků (Veber 2009, s.521-523).

4.5 Portfóliový plán

Závěrečnou fází strategického plánování je vytvoření plánu portfólia organizace .Vedení organizace (vrcholový management) rozhoduje, které podnikatelské aktivity se budou nadále rozvíjet, které se utlumí nebo zruší, které se nově uvedou na trh. K tomuto rozhodování slouží matice obchodního portfólia, označená BCG podle místa vzniku ve firmě Boston Consulting Group, které pomáhá k identifikaci zdrojů organizace, a to

materiálních, finančních a lidských, a to prostřednictvím tzv. strategických obchodních jednotek. Matice obchodního portfólia BCG využívá pro identifikaci strategických obchodních jednotek tempo růstu trhu v % pomocí vertikální osy a relativní podíl trhu (poměr trhu k velikosti trhu) znázorněný na horizontální ose. Tímto způsobem lze identifikovat následující charakteristické stavy strategických obchodních jednotek:

Matice obchodního portfólia BCG (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s.243) (4):



Hvězdy vykazují vysoký relativní podíl na trhu s vysokým tempem růstu, potřebují ochranu. Peněžní krávy mají velký podíl na pomalu rostoucím trhu, představují významný finanční zdroj organizace. Otazníky mají malý podíl na rychle rostoucím trhu, potřebují investici do rozvoje k získávání většího podílu trhu. Psi představují malý podíl na pomalu rostoucím trhu, nepřinášejí výhodu organizaci.

Na tvorbě strategického plánu se podílí obvykle vrcholový management organizace, ostatní pracovníci přispívají k realizaci vytýčených cílů prostřednictvím naplňování operačních plánů (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s.243 – 246).

Na základě provedených a vyhodnocených komplexních analýz organizace přistupuje k formulaci strategických záměrů a výběru strategií.

Při formulaci strategických záměrů vycházíme z vymezení strategického období, a to s ohledem na následující faktory: cyklus investičního rozhodování, životní cyklus výrobků, inovační cykly, cyklus zavedení výrobku na trh, tržní situace, chování konkurence, atd. Rozhodující je, čeho chce organizace ve stanoveném období dosáhnout, s přihlédnutím k budoucím trhům a k budoucímu vývoji prostředí. Strategickým záměrem rozumíme formulování stavu, kterého chceme v strategickém období dosáhnout. Záměry by měly být

stanoveny vzhledem:

- k vlastníkům (vývoj ekonomických faktorů)
- k zákazníkům, trhu a produkci
- k vnitřní struktuře organizace (hmotné i nehmotné zdroje, pracovníci, produktivita)
- ke koexistenci, partnerství (dodavatel, odběratel, konkurent)

Vyhodnocení a schválení strategických záměrů je věcí statutárních orgánů organizace.

Strategické záměry vyhodnocujeme obvykle podle výnosových předpokladů, nároků na finance, růstových možností a rizika variant, s využitím především finanční analýzy (Veber 2009, s.557 – 562).

Na základě výsledků strategických analýz je sestaven strategický plán, je vytvořen vedením organizace, obsahuje záměry do dalších období (Veber 2009, s. 567 – 571).

4.5 Model rozvojového strategického plánu

Příklad strategického plánu podle Cimbálníkové (2010):

I. Realizační rezumé

1. Název a adresa firmy
2. Historie, poslání a vize organizace
3. Předmět podnikání
4. Klíčové osobnosti organizace
5. Produkty organizace
6. Popis trhů
7. Finanční aspekty
8. Strategie organizace na další období

II. Charakteristika produktu

1. Charakteristika produktů
2. Trh, charakteristika zákazníků
3. Popis konkurence
4. Charakteristika významných dodavatelů
5. Vnitřní zdroje organizace

III. Organizační struktura organizace, personální zajištění, vedení firmy

1. Organizační struktura organizace
2. Personální zajištění
3. Styl a kvalita vedení organizace

IV. Přehled základních výsledků a závěrů strategických analýz, návrhy rozvoje firmy

1. Rozvojový záměr organizace
2. Situační analýzy
3. Strategické cíle organizace
4. Výběr a určení strategií.

V. Závěr

5.Strategický plán školní jídelny

Školní jídelna Komenského v Nové Pace je příspěvkovou organizací zřízenou rozhodnutím zastupitelstva města Nové Paky ze dne 2.10.2002 zřizovací listinou s vymezením hlavního účelu a předmětu činnosti v odst.II, jako zařízení školního stravování, které uskutečňuje školní stravování žáků v době jejich pobytu ve škole a zajišťuje stravování zaměstnanců škol a školských zařízení zřizovaných městem.

V rámci doplňkové činnosti nabízí stravovací služby pro veřejnosti

I. Realizační resumé

1.Název a adresa firmy

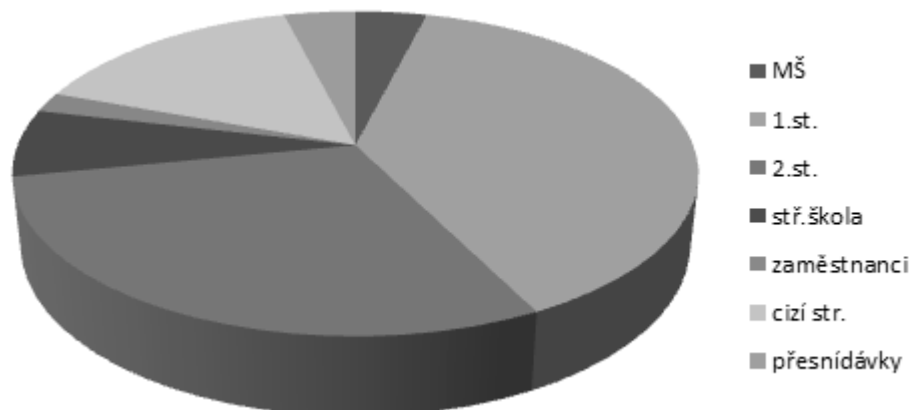
Školní jídelna,Komenského 555, Nová Paka, příspěvková organizace.
Komenského 555
509 01 Nová Paka

2.Historie, poslání a vize organizace

Současná školní jídelna vychází z dlouhé tradice školního stravování v tomto místě. První zmínky o školní jídelně jsou zapsány v kronice města Nová Paka, která uvádí, že již po druhé světové válce zde existovala tzv. školní stravovna. Např. v roce 1950 dostávali přespolní žáci jako přesnídávku mléko a rohlíky a celkem bylo takto vydáno 33741 přesnídávek, což odpovídá průměrnému počtu 108 přespolních studentů (při šestidenní výuce v tehdejší době).

V roce 1989 jídelna zabezpečovala stravování pro cca 800 žáků. V roce 1999 proběhla rekonstrukce a přístavba stávajících (nevyhovujících) prostor. V roce 2003 se organizace v rámci decentralizace školství stala samostatným právním subjektem (příspěvková organizace) zřízeným Městským úřadem v Nové Pace. V současné době se stravuje v organizaci 452 dětí, žáků a studentů v rámci hlavní činnosti a 95 strážníků v rámci doplňkové činnosti (podle výkazu Z 17-01 k 31.10.2011).

Graf č.1 Složení stravníků podle katagorií



Poslání organizace vymezuje postoje firmy vůči třem základním faktorům podnikání, tzv. 3P (Produkt, Profit, Personal) (Veber 2009, s. 548):

- Poskytovat (tj. připravovat a vydávat) kvalitní a cenově dostupné stravování žákům a pracovníkům škol a školských zařízení při respektování předepsaných výživových norem a zásad správné hygienické praxe, a doplňkově nabízet stravování cizím stravníkům.
- Zajišťovat přebytkové hospodaření organizace, dodatečnou tvorbou finančních prostředků ze své činnosti k pokrytí nákladů organizace vedle příspěvků z veřejných rozpočtů.
- Zabezpečovat zkušené pracovníky různých profesí (kuchaři, cukráři, účetní, pedagog), kteří jsou pravidelně proškolení se zaměřením na školní stravování. Rozvoj, vyváženost a stabilita pracovního kolektivu pomáhá zajistit dosahování cílů organizace a současně přispívá ke spokojenosti zaměstnanců.

Vize : Naučit děti zdravému způsobu života a získávání správných stravovacích návyků.

3.Předmět činnosti

Naše organizace je školským účelovým zařízením, které zabezpečuje v hlavní činnosti v rámci školního stravování stravovací služby spočívající v přípravě teplých jídel a doplňků obědů (studených pokrmů, moučníků, nápojů) pro děti, žáky, studenty středních škol a vlastní zaměstnance. Dále zajišťuje distribuci školního stravování pro děti MŠ a ZŠ Brána.

Předmět doplňkové činnosti na základě živnostenského oprávnění je poskytování stravování pro zaměstnance škol a školských zařízení, pro cizí strážníky a zajišťování občerstvení na akcích ve sportovní hale.

4. Klíčové osobnosti organizace, jejich kvalifikace a předpoklady.

Vedoucí školní jídelny – statutární zástupce organizace, jmenovaná zřizovatelem, ve funkci od r.2003, pracuje ve školství od r. 1990, absolventka Střední školy společného stravování. Předepsané vzdělání si v současnosti doplňuje vysokoškolským studiem školského managementu .

Vedoucí kuchařka – zástupce vedoucí organizace, pracuje ve funkci od r.2003, uplatňuje dlouhodobé zkušenosti s prací ve školním stravování od r.1996, praxe v oboru 20 let.

5. Popis produktů (výrobky, služby)

- příprava přesnídávek pro přípravný ročník základní školy
- příprava obědů – polévka, hlavní jídlo, přílohy - zel.saláty, mléčné výrobky, moučníky (ve dvou druzích na výběr)
- příprava nápojů pro zabezpečení pitného režimu - čaj, džus, mošt, ochucené mléko
- výroba a distribuce jídel pro výdejnu MŠ a ZŠ Brána
- občerstvení ve formě teplé a studené kuchyně při sportovních akcích

6. Popis trhů

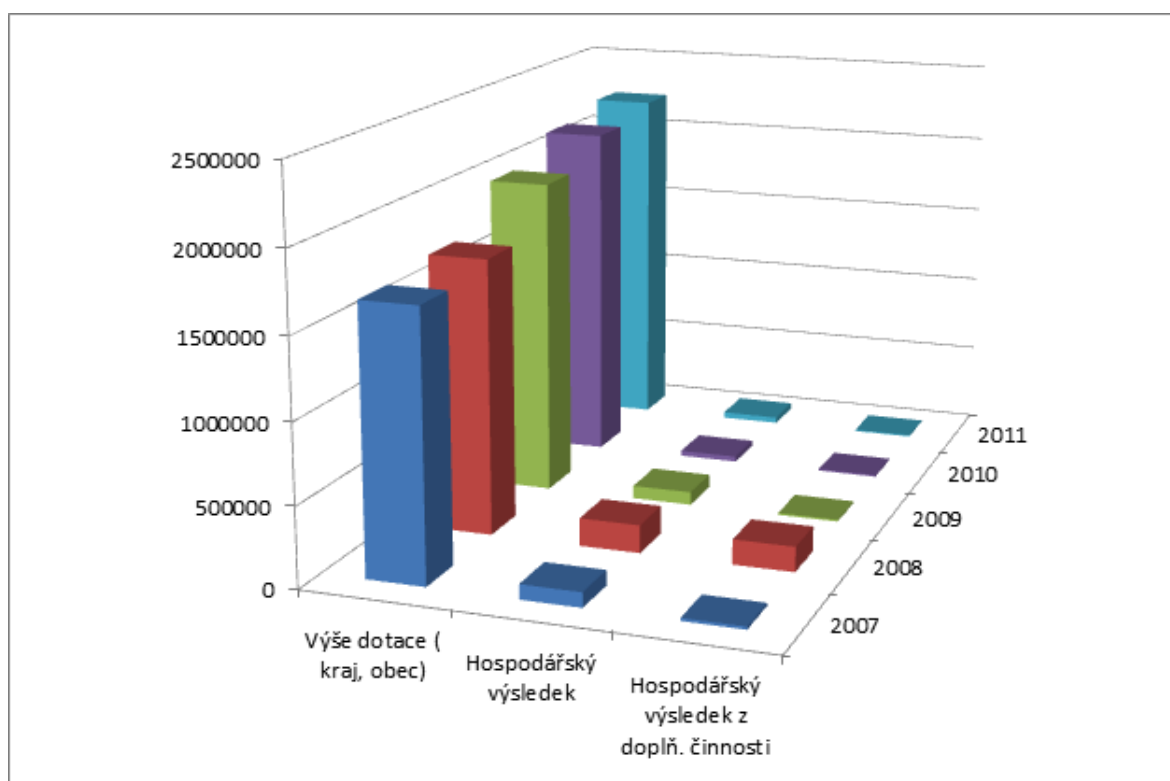
Školní jídelna se nachází v samotném centru města u základní školy Komenského, v blízkosti sportovní haly. Pro tuto školu zajišťuje svoje hlavní služby. Nedaleko se nachází Střední škola gastronomie a služeb a Mateřská škola a Základní škola Brána. Pro tyto školy také zajišťujeme stravovací služby. V okolí se nachází několik konkurenčních stravovacích zařízení. Na sídlišti zabezpečuje stravování pro Základní školu Husitská další školní jídelna. Gymnázium má vlastní stravovací středisko při domově mládeže, rovněž Střední integrovaná škola.

Kromě toho v Nové Pace působí řada restauračních zařízení, různé cenové úrovně zaměření.

7.Finanční aspekty

Organizace vykazuje dlouhodobě stabilní hospodářský výsledek, a to zisk ze své činnosti. Na vykazované výši zisku, jak vypovídá graf č.2 ve sledovaných letech 2007 - 2011, se negativně projevuje ekonomická situace posledních let, růst cen energií, které ovlivňují další faktory – vstupy, nezaměstnanost v regionu, demografický vývoj i tlak konkurence.

Graf č. 2 : Vývoj výsledků hospodaření v letech 2007 - 2011



8.Strategické zaměření organizace na další období

Rozvojové záměry organizace vycházejí z poslání a vize organizace, a to v následujících klíčových oblastech:

- **zvýšení výnosů v doplňkové činnosti rozšířením poskytovaných služeb**
- zařazení nových programů a akcí na podporu získávání správných stravovacích návyků školní mládeže
- zintenzivnění spolupráce s rodiči žáků a občanskými sdruženími
- posílení motivace zaměstnanců ke zvyšování kvalifikace

II. Charakteristika organizace

1. Charakteristika produktů

V hlavní činnosti je realizována příprava a výdej obědů a doplňkového jídla všech věkových kategorií: do 6 let, 7 – 10 let, 11 – 14 let, 15 a více let, dále příprava distribuce obědů MŠ + ZŠ Brána.

V doplňkové činnosti je to příprava a výdej obědů ve školní jídelně nebo do jídlonosičů, dále zabezpečení občerstvení při společenských nebo sportovních akcích v prostorách školní jídelny i k distribuci (snídaně, obědy, večeře).

Školní jídelna nabízí denně výběr ze dvou druhů hlavních jídel, která je složeno z polévky, hlavního pokrmu včetně zeleninových salátů, ovoce, mléčných doplňků, moučnicků, dvou druhů čaje, dvou druhů džusů, moštů nebo mléčných nápojů podle jídelníčku. Skladba jídelníčků odpovídá výživových normách, stanoveným pro jednotlivé kategorie stravovaných. Výpočtem spotřebního koše jídelna dokumentuje, jak plní tato doporučení, a dokládá prostřednictvím výkazu „bilance spotřebního koše“ při kontrolách státního dozoru a ČŠI.

2. Trh, charakteristika zákazníků:

Z geografického hlediska školní jídelna působí v centru města Nová Paka a zabezpečuje stravovací služby (tržní segment) v rámci školního stravování a pro veřejnost, popřípadě občerstvení na akcích pořádaných v sousední sportovní hale občanským sdružením Sportem proti bariérám, TJ Spastic Sport Praha, SK Akáda a při dalších akcích.

Popis trhu a charakteristika zákazníků podle analýzy STP marketingu:

- Segmentace – rozdělení strávníků do skupin podle věku (v %):
 - 6 % děti z MŠ a z přípravného ročníků ZŠ
 - 28 % žáci 1.st. ZŠ
 - 44 % žáci 2.st. ZŠ
 - 3 % studenti střední školy
 - 8 % zaměstnanci škol a školských zařízení
 - 11 % cizí strávníci
- Zacílení – výběr vhodného segmentu pro rozvojový záměr
skupina : *cizí strávníci – rozdělení podle zaměstnavatele (v %)*:
 - 36 % zaměstnanci škol a školských zařízení
 - 19 % zaměstnanci v státní správě a v samosprávě

- 14 % zaměstnanci ve zdravotnictví
- 13 % zaměstnanci obchodních společností
- 12 % osoby samostatně výdělečně činné
- 6 % důchodci

cizí strávníci – rozdělení podle pohlaví

- 29 % muži
- 71 % ženy

- Odlišení – popis vlastní pozice na trhu ve srovnání s konkurencí

Školní jídelna zabezpečuje školní stravování pro děti a žáky Základní školy, děti a žáky církevní MŠ a ZŠ Brána, studenty Střední školy gastronomie a služeb, nacházejících se v blízkém okolí. Dále poskytuje stravovací služby zaměstnancům škol a školských zařízeních, veřejnosti na základě své geografické polohy v centru města. Jídelníček se skládá z nabídky denního menu o 2 hlavních jídlech a doplňků včetně pitného režimu.

V porovnání s *konkurencí* nabízíme pestrost nabídky s důrazem na správnou výživu, zvýšeným obsahem mléka a mléčných výrobků, zeleniny a ovoce, netradičních surovin – luštěnin a obilovin. Pokrmy připravujeme podle receptur tradiční české kuchyně i ze zahraničních kuchyní. Veškeré součásti jídla včetně pitného režimu a moučníků jsou součástí ceny oběda, čímž se odlišujeme od konkurence. Ceny jsou stanoveny v rámci finančních normativů stanovených pro školní stravování, ve spodní hranice rozpětí. Ceny jídel v doplňkové činnosti jsou srovnatelné s konkurencí. Zkušený personál pružně reaguje na poptávku strávníků. Objednávky jídel se realizují prostřednictvím terminálů nebo použitím s využitím internetového modulu. K úhradách za stravné je možné využít bezhotovostní platební styk. Konzumační prostory poskytují příjemné prostředí.

Konkurence

Rozdělení konkurence do skupin s využitím Porterovy analýzy konkurenčního prostředí: .

Školní jídelna je jedinou jídelnou, umístěnou v centru města.

Konkurenci v odvětví představuje především jídelna Militký, která se zabývá stravováním veřejnosti a nabízí stravovací služby v nejnižších cenách. Jako další konkurencí můžeme jmenovat školní jídelnu Husitská ulice, která se zabývá stravováním dětí a žáků MŠ a ZŠ na sídlišti ve srovnatelných cenách. Geografická poloha jídelny neumožňuje konkurovat naší organizaci.

Noví konkurenti jsou restaurační zařízení ve městě, která nabízejí denní menu. Mohou oslovit menší slupinky nebo jednotlivce např. posezením v příjemném interiéru, ovšem v

ceně za naše menu lze obdržet pouze hlavní jídlo (bez polévky, nápoje).

Jako *substituty* můžeme označit centrální výrobu lahůdek, která vyrábí polotovary teplé kuchyně, studené kuchyně a lahůdkářské výrobky. V místě sídlí Střední škola gastronomie a služeb, pro kterou zabezpečujeme praktický výcvik učňů. Tato škola zabezpečuje výrobu a distribuci pekařských a cukrářských výrobků v okolí města v bezkonkurenčních cenách a kvalitě.

K popisu trhu patří i významná skupina *ovlivňovatelů*. Mezi ovlivňovatele organizace bezesporu patří:

- skupina, která užívá velký vliv - klíčoví hráči (zřizovatel, částečně komunita rodičů, státní dozor prováděný KHS, ČŠI, zákazníci, dodavatelé)
- skupina s velkou mocí a zpravidla nízkým zájmem ji prosazovat (Krajský úřad, MŠMT, částečně rodiče, dodavatelé)
- skupina malého vlivu požadující informace (veřejnost)
- skupina minimálního vlivu (občanská sdružení)

Jako další rozhodnou skupinu bychom mohli jmenovat zaměstnance organizace (vnitřní zdroje organizace).

4.Charakteristika významných dodavatelů

Mezi významné dodavatele patří dodavatelé energií, a to především Východočeská plynárenská, a.s., Hradec Králové, Východočeská energetika, Hradec Králové a Vodohospodářská společnost Jičín – dodávky vody, sběr odpadních vod.

Městský úřad se rozhodl pro zodpovědný přístup k hospodaření s energií a pro zavedení základních principů energetického managementu. Příspěvkové organizace využívají softwarový nástroj e-manažer k zaznamenávání a vyhodnocování spotřeby všech druhů energie a vody v rámci města, za účelem efektivně plánovat hospodaření, dosahovat lepších podmínek při jednání s dodavatelem energie, efektivně plánovat snížení spotřeby energie a zvýšení kvality prostředí v budovách organizací města. Naše organizace se zapojila do tohoto systému od října roku 2011, hlášení odečtu energií se provádí 1 x týdně, el.enegie 1 x měsíčně. Spotřeby energií jsou pravidelně kontrolovány, ihned se upozorní na případné anomálie. Vedení města přistoupilo k provedení auditu stavu odběru energií a k výpovědi stávajícího dodavatele elektrické energie a k nákupu nového dodavatele prostřednictvím firmy FIN-servisu Kladno. V termínu od 1.4.2012 bude realizován hromadný nákup za všechny organizace za účelem získání výhodnějších

podmínek a množstevní slevy.

Dodavatelé surovin jsou v současné době v našem regionu zastoupeni v hojné míře, a to především dodavatelé potravin: Alimpex Food (mléčné výrobky), Pekárny a cukrárny Náchod (pekařské výrobky), jatky Nosek (maso a masné výrobky), Nowaco, Domino (oba mrazírenské výrobky), Via-NM, Gastex Food (velkoobchodní zboží), zelenina Tomáš (ovoce a zelenina), soukromí pěstitelé v regionu a další.

Rozhodující při výběru dodavatele je aktuální cena nabízeného zboží s ohledem na kvalitu a rozvozní plán. Objednávkový systém umožňuje změnu objednávek obědů jeden den předem do 13,30 hod a některé suroviny pro přípravu jídel je třeba doobjednat v krátkém časovém intervalu.⁷Při nákupu zeleniny a ovoce využíváme aktuálních nabídek soukromých zemědělců.

Organizace využívá služeb servisních organizací v nejbližším okolí, a to s ohledem na ceny dopravy, čas strávený na cestě, a kvalitu poskytovaných služeb. Rozhodující při výběru je spolehlivost a zajištění včasnosti oprav. Jsou to např. Gastro servis - Hofman (oprava kuchyňských technologií), Trefa H.Králové (dodávky a opravy gastronomických zařízení), J.Rubín (opravy chladírenského zařízení), Kastt. společnost s.r.o., servis vzducho-techniky, Jiří Klejšmíd (plynoservis).

V oblasti softwarových služeb se osvědčila spolupráce s firmami Z-Ware, Jihlava – objednávkové systémy a Tillmann software, Čáslav – evidence skladu, spotřebního koše, systém HACCP. Rozhodující v této oblasti je garance zabezpečení bezporuchového chodu systému.

5.Vnitřní zdroje organizace:

Hmotné zdroje:

Školní jídelna vznikla v roce 1999 přístavbou a rekonstrukcí prostor původní školní jídelny. Byla vybavena novou technologií, a současně navýšena kapacita na 600 strážníků (tuto kapacitu by bylo možno s ohledem na stávající podmínky navýšit). Průběžně se doplňuje gastronomická technologie (konvektomat, varný kotel, výdejní pult) a obměňuje zařízení a inventář. Veškerá výrobní činnost probíhá s využitím softwaru firmy Tillmann. V oblasti výdeje stravy byly zavedeny objednávkové systémy firmy Z-WARE, které zabezpečují objednávání stravy pomocí terminálu v místě jídelny, i objednávání přes internet.

⁷ V tomto bodě naplňujeme principy manažerské techniky „just in time“ (Cimbálníková 2009, s. 76)

Prostory jídelny určené ke konzumaci obědů mají bezbariérový přístup, takže nabízíme služby i handicapovým žákům. Lze konstatovat, že vybavení školní jídelny je na dobré úrovni, jak vyplývá i ze zjištění kontrolních orgánů státního dozoru⁸

Lidské zdroje:

Chod organizace zabezpečuje 9 zaměstnanců, 100 % žen, v průměrném věku 46 let.

67 % pracujících ve stálém pracovním poměru

22 % pracujících na dobu určitou

11 % na dohodu o pracovní činnosti.

Kvalifikace zaměstnanců:

33 % - vyučen v oboru kuchař

11 % - vyučen v obodu cukrář

22 % - vyučen v příbuzném oboru (provoz obchodu, služeb)

11 % - zaučen

11 % - střední odborné s maturitou

11 % - vysokoškolské pedagogického zaměření

Lidské zdroje jsou jedním z nejdůležitějších faktorů, ovlivňujících ostatní zdroje pro zabezpečení prosperity organizace, proto si zaslouží neustálou pozornost. V praxi to znamená péče o současné zaměstnance, vytváření příznivých podmínek pro jejich pracovní výkon souborem motivačních faktorů, jako je např. systém hodnocení a odměňování. Systém hodnocení je prováděn jednak neformálně (průběžně) během pracovního procesu ústním hodnocením vedoucího pracovníka, a formálně, zpravidla 1-2x ročně, kdy vedoucí pracovník zhodnotí pracovní výkon pracovníka, s ohledem na jeho další možný rozvoj (kariérový růst) v organizaci. Toto hodnocení je obvykle spojeno s přiznáním finanční odměny nebo změnou osobního ohodnocení. Další možností je využívání nepeněžních forem ocenění práce zaměstnanců, a to poskytováním zaměstnaneckých výhod (příspěvek na stravu zaměstnance, pracovní ochranné pomůcky, možnost pracovat na pracovišti umístěném v centru města, s dobrou dopravní obsluhností) a oceněním mimořádného pracovního výkonu pochvalou, popřípadě veřejnou pochvalou záslužných aktivit v místním časopise či prostřednictvím internetu. Morální ocenění práce zaměstnanců hraje nezastupitelnou roli v jejich motivaci k plnění nových úkolů a strategických cílů organizace. Dalším motivačním faktorem je další vzdělávání pracovníků prostřednictvím školení a odborných kurzů pořádaných akreditovanými organizacemi.

8 Inspekční zpráva KHS 18.5.2011

Finanční zdroje:

Dotace neinvestičních nákladů na platy, náhrady mezd a ost. odvozené z normativu na žáka jsou poskytovány prostřednictvím krajského úřadu Královéhradeckého kraje, to na základě schváleného rozpočtu na příslušný rok. Jde o finanční prostředky účelově vázené, poskytované na základě vyhlášky MŠMT č.492/2005Sb., směrnicí MŠMT č.28768/2005-45 a zákonem č.561/2004Sb., podle stanovených závazných ukazatelů jako jsou neinvestiční výdaje celkem, limit objemu prostředků na platy nepedagogických pracovníků, limit objemu prostředků na ostatní osobní náklady pro nepedagogy, limit počtu zaměstnanců, a to v absolutní výši. Výše normativu pro školní jídelnu je proměnlivá a je odvozena od počtu strávníků na jednoho pracovníka podle „Principů rozpisu přímých nákladů na vzdělávání škol a školských zařízení v působnosti Královéhradeckého kraje – postupy zpracování pro rok 2011“ č.j.3371/SM/2011. Pro naši organizace byl stanoven limit pracovníků pro r. 2011 dostatečně pokrývající potřebu pracovníků placených z hlavní činnosti vycházející ze mzdové inventury provedené k 3.1.2011.

Dotace nákladů na provoz je poskytována zřizovatelem Městským úřadem v Nové Pace, koresponduje se skutečnými potřebami organizace na základě návrhu rozpočtu připraveného organizací. V posledních letech byly rozpočtované částky navýšeny s ohledem na nárůst cen energií. Další posílení rozpočtu je možné na základě aktuální potřeby organizace žádostí o příspěvek výboru pro výchovu a vzdělávání, pracujícím při Zastupitelstvu města, po schválení čerpáním z rezervy města. Obdobně je třeba postupovat při realizaci investičního záměru.

Školní jídelna je příspěvková organizace a tvoří fondy: rezervní, odměn, kulturních a sociálních potřeb.

Investiční fond příspěvkové organizace je tvořen odpisy z hmotného a nehmotného dlouhodobého majetku, převodem z rezervního fondu a popřípadě i investiční dotací z rozpočtu zřizovatele. Z prostředků fondu organizace zakoupila na doplnění technologií v r.2006-2011 nový konvektomat, plynový kotel, plynový ohřívač teplé vody v celkové čá 510 000 Kč.

Rezervní fond je vytvářen od založení organizace v r. 2003, slouží k posílení investičního fondu se souhlasem zřizovatele.

Fond odměn je tvořen rovněž od r.2003, slouží jako rezerva při náhlém poklesu výkonu k překlenutí nedostatečnosti financování ze státního rozpočtu.

Fond kulturní a sociálních potřeb je čerpán v souladu se směrnicí organizace, která vychází z vyhlášky Ministerstva financí O fondu kulturních a sociálních potřeb

č.114/2000Sb., ve znění platných předpisů. Fond je čerpán na základě rozpočtu stanoveného na jeden kalendářní rok. Poslední legislativní úpravou vyhláškou č. 365/2010Sb., byl stanoven přiděl do fondu pouze 1 % z ročního objemu nákladů zúčtovaných na platy a náhrady platů. Čerpání fondu je zaměřeno na potřeby zaměstnanců organizace, a to především na příspěvky na stravování, vstupenky na kulturní akce, očkování proti chřipce, nákup vitamínů a další podle pravidel stanovených vnitřní směrnici organizace.

Ostatní možné zdroje, jako jsou granty a dotační program či peněžní dary nejsou prozatím využívány.

Nehmotné zdroje:

V organizaci pracuje stabilizovaný kolektiv pracovníků, kteří mají zkušenosti v oboru stravování a panuje zde pozitivní pracovní klima. Péče o pracovníky organizace Pracovníci organizace představují rozhodující zdroj v realizaci strategických záměrů organizace.

V oblasti komunikace se strážníky došlo k pozitivnímu posunu zprovozněním systému internetových objednávek. Osobní kontakt se navazuje při vstupu dítěte, žáka, prostřednictvím informativních schůzek pořádaných základní školou (naším většinovým zákazníkem) se žáky z přípravných tříd, 1.tříd, dále prostřednictvím dnů otevřených dveří, akcí pro děti, medializací akcí na podporu získávání správných stravovacích návyků. Pozitivní atmosféru jídelny doplňuje stálá výstava obrazů žáků výtvarného kroužku s aktuální tematikou – v návaznosti na roční období. Prostory ke konzumaci oběda jsou dále doplněny informačními tabulemi. Dokladem klimatu je zjištění, že žáci základní školy se k nám vrací jako strážníci v období svého dalšího vzdělání nebo již během pracovního procesu jako cizí strážníci v doplňkové činnosti.

III. Organizační struktura personální zajištění, vedení organizace

1.Organizační struktura organizace z hlediska rozhodovací pravomoci a odpovědnosti

Organizace se vyznačuje jednoduchou organizační strukturou (z hlediska rozhodovací pravomoci)

Liniová organizační struktura

Organizační schéma (5)			
Ředitel organizace (vedoucí ŠJ)			
Vedoucí kuchařka	pokladní	ped.dozor	uklízečka
kuchařky			
pracovníci provozu			

(Cimbálníková 2008, s.58)

2. Personální zajištění

V kolektivu pracují zkušení pracovníci různých profesí (kuchaři, cukrář, účetní, pedagog), pravidelně proškolení se zaměřením na školní stravování. Vedoucí organizace si doplňuje předepsané vzdělání studiem školského managementu. Personální složení je v současnosti vyhovující, do budoucna předpokládáme potřebu doplnění v profesi kuchař. Průměrný věk zaměstnanců je 46 let. V loňském roce odešla jedna pracovnice do starobního důchodu, během následujících tří let dosáhnou důchodového věku další dvě pracovnice, takže se předpokládá postupné snížení průměrného věku, což se může projevit např. v nižší nemocnosti. V rámci péče o lidské zdoje je třeba v dostatečném předstihu zabezpečit nové perspektivní pracovní síly. Při výběru provádíme pohovory a spolupracujeme s pobočkou úřadu práce v místě.

3. Styl a kvalita vedení organizace

Styl vedení organizace lze hodnotit jako situační vedení, způsob vedení pracovníků závisí na jejich míře zralosti, schopnosti samostatně plnit dané úkoly .

Podle teorie Herseyho a Blancharda (jak uvádí Donelly), vedoucí organizace přizpůsobuje svůj styl vedení podle situace ve variantách chování orientované na úkol a chování orientované na vztahy, a to v závislosti na zralosti podřízených (Donelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s.482- 488).

Uplatňováním tohoto stylu vedení vede pracovníky k zodpovědnosti a k vyššímu pracovnímu výkonu. Kolektiv zaměstnanců je stálý, má zkušenosti s prací v oblasti školního stravování, dává prostor k seberealizace mladších pracovníků. Co se týče sociálního klimatu, převládá neformální atmosféra. Vedoucí organizace pravidelně hodnotí zaměstnance podle předem stanovených kritérií. Vyplacení odměn je prováděno ve zřetelné vazbě na dosahované výsledky. Případné stížnosti zaměstnanců jsou řešeny přímo osobně bez zbytečných odkladů.

IV.Přehled základních výsledků a závěrů strategických analýz, návrhy rozvoje firmy

1. Rozvojové záměry organizace

Na základě zhodnocení současné situace organizace dochází k formulaci rozvojových záměrů organizace. K dalšímu řešení zvolíme záměr směrem ke zřizovateli :

- zvýšení výnosů organizace v doplňkové činnosti rozšířením poskytovaných služeb

Tímto záměrem řešíme zlepšení hospodářského výsledku příspěvkové organizace.

2. Situační analýzy

K sestavení situačních analýz přistupujeme z hlediska stanoveného záměru organizace a hledáme činitele podporující rozvojový záměr.

- Analýza vnějších zdrojů (makrookolí) – PEST analýza – příloha č.1
- Analýza přímých vlivů vnějšího prostředí (makrookolí) – analýza zájmových skupin - příloha č.2
- Analýza dodavatelů (mikrookolí) - příloha č.3
- Portfóliová analýza BCG – příloha č.4
- Analýza vnitřních zdrojů metoda VRIO - příloha č.5

Výsledky situačních analýz použijeme pro zpracování závěrečné analýzy SWOT.

2.5. Závěrečná SWOT analýza (6)

a) vnitřní analýza

<i>Silné stránky</i>	<i>Slabé stránky</i>
Školní stravování	Věk zaměstnanců
Kapacita zařízení	Omezené možnosti vzdělávání zaměstnanců
Celková úroveň zařízení	
Kvalita poskytovaných služeb, tradice	
Strategická poloha	
Stabilizovaný kolektiv	
Finanční hospodaření	

b) vnější analýza

<i>Příležitosti</i>	<i>Hrozby</i>
Stravování veřejnosti	Daňová politika – změna DPH
Zajištění akcí	Změny v legislativě
Stravování ost.škol.zařízení (MŠ+ZŠ Brána)	Růst cen energií
	Nestabilní situace ve školství
	Konkurence
	Snižování platů stát.zaměstnanců
	Výkon státního dozoru

Hodnocení analýzy SWOT :

Analýza SWOT představuje vyhodnocení jednotlivých situačních analýz. Dále provádíme vyhodnocení rozhodujících faktorů vzhledem k zvolenému záměru.

Silné stránky (podporují daný záměr)

Silnou stránkou organizace jsou bez sporu „státní zakázka“ na školní stravování, které se odvíjí v hlavní činnosti organizace, finanční stabilita organizace s kladným výsledkem hospodaření, hmotné zdroje (moderní vybavení celého zařízení s možností dalšího rozvoje služeb, umístění provozovny v centru města s dobrou dopravní obslužností). lidské zdroje v podobě zkušeného pracovního týmu, kvalita poskytovaných služeb.

Příležitosti

Mezi příležitostmi uvedenými v analýze SWOT zaujímá přední pozici zájem veřejnosti o stravovací služby a zajišťování akcí ve sportovní hale. Další možností rozvoje organizace a podpory záměru představuje zabezpečování školního stravování a stravování zaměstnanců Základní a Mateřské školy Brána v blízkém okolí. Tyto školy jsou prozatím omezovány v růstu počtu žáků prostorovým uspořádáním – sídlí v provizorních prostorách.

Hrozby

Očekávaný růst DPH od 1.1.2012 nepříznivě ovlivní hospodaření školských organizací. Růst cen se promítá do cen surovin, do cen za energie, opravy, údržbu a další. Řešení spočívá ve hledání nových kontaktů mezi dodavateli a vyhodnocování uzavírání nových smluv s dodavateli s důrazem na obchodněprávní vztahy organizace.

Časté změny v legislativě mohou negativně ovlivnit hospodaření organizace, zejména pokud by došlo ke změně financování regionálního školství a změně výpočtu normativu na 1 žáka / 1 stravovaného či k omezení podpory na školní stravování.

Neustálý růst energií negativně ovlivňoval hospodářský výsledek organizace již v minulém období. Rovněž tak konkurence v místě představuje tlak k cenám za doplňkovou činnost s minimálním ziskem.

Další hrozbu v oblasti zabezpečení lidských zdrojů a dodržování pracovněprávních vztahů představuje plošné snižování platů státních zaměstnanců

Jako potenciální hrozba je výkon státního dozoru a jeho pravomoci včetně využívání sankcí - oblast dodržování hygienických předpisů

Slabé stránky (eliminace)

Stárnutí pracovního kolektivu je třeba řešit v předstihu doplněním týmu vhodnými kvalifikovanými pracovníky. Současnému kolektivu je třeba průběžně zabezpečovat doškolování v odborných kurzech, seminářích, školeních organizovaných krajskou hygienickou službou či krajským úřadem Královéhradeckého kraje.

3.Strategické cíle

Zvýšení výnosů v doplňkové činnosti (rozšířením nabídky doplňkových služeb s cílem navýšení počtu stravujících se veřejnosti)

4.Výběr a určení strategií

Součástí strategických úvah jsou rozhodnutí o růstových záměrech firmy a určení obecné strategie. Na základě strategické pozice organizace volíme další vývoj z hlediska produktů a trhů strategií penetrace (pronikání trhu), tzn. zvyšovat svůj podíl na trhu (podle Ansoffova matice produkt -trh), dále podle strategie zaměřené na focus tržní mezery (Porterovy generické strategie), kde je kladen důraz na skupinu zákazníků důraz na skupinu zákazníků

V.Závěr

Pomocí metod strategického řízení jsem se pokusila vypracovat jednoduchý rozvojový plán své vlastní organizace. Strategickým zaměřením organizace na další období je záměr zvýšení výnosů v doplňkové činnosti organizace. S využitím jednotlivých situačních analýz jsem vytvořila vyhodnocení pomocí analýzy SWOT. K dosažení stanoveného strategického cíle se jeví jako nejvhodnější varianta zaměření na skupinu zákazníků - cizí strávníci, a to s zacílením na ženy, které tvoří 71 % z celkového počtu stravovaných, s použitím výzkumné metody šetření (např.formou dotazníku) za účelem zjištění dalšího rozvoje služeb organizace. Na základě vyhodnocení výzkumu pokračovat zkvalitněním služeb, popřípadě zavedení nových produktů. Cílem této práce není provádět toto šetření ani rozpracovávat strategický cíl a provádět další kroky.

V realizaci plnění výše uvedeného záměru vidím jeden ze způsobů získání chybějících prostředků k zabezpečení hospodářského výsledku se ziskem.

Závěr

Cílem mé práce bylo vytvoření studie současného postavení školní jídelny jako samostatného právního subjektu v systému školství, vymezení právního rámce, popsat vlastní činnost příspěvkové organizace a závěry doložit na zkoumané organizaci vytvořením strategického plánu dalšího rozvoje pomocí metod strategického řízení.

Objektem zkoumání byla Školní jídelna, Komenského, Nová Paka, kde v současné době pracuji.

Ke své práci jsem využila odbornou literaturu, vnitřní směrnice a dokumenty organizace i své vlastní zkušenosti z vedení organizace od roku 2003.

Kapitola 1. - 3. se zabývá vymezením základních pojmů právního rámce a co přináší sloučení dvou pojmů: právní subjekt a školní jídelna. Podrobně se věnuji klíčovým oblastem jako jsou hlavní předmět činnosti organizace, finanční hospodaření, právní vztahy v oblasti pracovního, finančního a obchodního práva, dodržování hygienických předpisů. Ve čtvrté kapitole popisují vybrané metody strategického řízení, vhodné pro uplatnění v praktické části.

V páté kapitole představuji zkoumanou organizaci sestavením jednoduchého strategického plánu organizace. Pomocí souboru analýz byly vyhodnoceny všechny hlavní oblasti činnosti organizace a vhodný strategický záměr. Prostřednictvím analýzy SWOT byly odhaleny slabé stránky a potenciální hrozby, ke kterým patří zabezpečení lidských zdrojů, růst cen DPH spojený s nárůstem cen vstupů, časté legislativní změny. Následně je zvážena možnost jejich eliminace využitím silných stránek organizace a příležitostí (využitím hmotných zdrojů organizace, zkušeného pracovního týmu k rozšiřování poskytovaných služeb) V závěru jsou navrženy následující strategické cíle: zvýšení výnosů v doplňkové činnosti rozšířením nabídky doplňkových služeb s cílem navýšení počtu stravujících se veřejnosti, dalším cílem je bezesporu naplňování hlavního předmětu činnosti organizace – zabezpečování školního stravování .

Výsledky studie ukázaly funkčnost a prosperitu modelu právní subjektivity v případě školní jídelny. Zkoumaná organizace v nastaveném právním rámci je zcela funkční, výsledky hospodaření byly ve sledovaném období v přebytku. Při analýze právního rámce byly nalezeny náměty pro úpravu legislativy, a to v oblasti hlavní činnosti organizace, kde je navrhováno autorkou posílení postavení oblasti školního stravování v systému školství, s ohledem na závažnost plnění hlavních cílů školního stravování, a dále v oblasti financování provést změny příslušné metodiky pro výpočet limitu ONIV - položky určené na náhrady za dočasnou nemoc zaměstnance.

Příspěvková organizace naplňuje hlavní předmět a činnost organizace – zabezpečování školního stravování. Z hlediska další prosperity úbytek strávníků následkem demografického vývoje řeší záměrem rozšířit doplňkovou činnost. Formulovaný strategický cíl, vytvořený během praktické části této práce, zvýšení výnosů doplňkové činnosti, je první krůček na dlouhé cestě využití stávajících zdrojů organizace k zabezpečení budoucí hospodářské stability. Další strategický cíl organizace vychází ze strategického zaměření organizace na následující období, podpora školního stravování – zařazováním nových programů a akcí na podporu získávání správných stravovacích návyků školní mládeže. Základní předpoklady pro tuto činnost jsou vymezeny v analýze SWOT. Klíčovou roli v naplňování cílů organizace hrají lidské zdroje, jejich zabezpečování, hodnocení a odměňování pracovníků, dále pak znalost metod strategického řízení a jejich užití ve vedení organizace. Nezanedbatelné pro vlastní chod organizace jsou dobré korektní vztahy se zřizovatelem, spolupráce s ostatními školskými zařízeními, která se projevuje zejména v hlavním poslání organizace, zabezpečování školního stravování, tzn. výchovy dětí a žáků k získávání správných stravovacích návyků.

Zjištěné závěry by bylo jistě podnětné porovnat s výsledky podobných analýz (zejména strategické plány) pro ostatní zařízení stejného typu v rámci kraje či ČR.

Seznam použitých pramenů

Literatura:

1. BÍMOVÁ, J., FALTA, J., SPRINGER, A. a kol.: *Právní subjektivita a ředitel školy*, Nový Bydžov : aTre, v.o.s 2002, 112 s.
2. CIMBÁLNÍKOVÁ, L., *Management*, Olomouc, ÚPOL. 2008, 94 s., ISBN 978-80-244-2088-2.
3. CIMBÁLNÍKOVÁ, L., *Manažerské dovednosti I.*, Olomouc, ÚPOL. 2009, Papírtisk, s.r.o., 266 s. ISBN 978-80-244-2281-7.
4. CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Strategické řízení školy*, Olomouc 2010, 95 s. BN 978-80-244-2594-8.
5. DONNELLY, J.H., GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M., *Management*, 1.vyd. Praha : Grada Publishing, a.s. 1997, 824s., ISBN 80-7169-422-3.
6. FORMAN, L., HRADÍLKOVÁ, A., MARŠÍK, A., ŠTOČEK, M., *Řízení školní jídelny a výdejny*, Nový Bydžov : aTre, v.o.s 2009, 142 s.
7. MOCKOVČIAKOVÁ, A., PROKŮPKOVÁ, D., MORÁVEK, Z., *Příspěvkové organizace*, 2010, Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s, 321 s. ISBN 978-80-7357-533-5.
8. VALENTA J., *Nový zákoník práce ve školské praxi*, 2006, Karviná: PARIS, 416 s. ISBN 80-239-7620-6.
9. VÁPENÍK M., *Školské zákony*, 2009, Praha: SPRINT SERVIS, 727 s. ISBN 978-8-7317-082-0.
10. VEBER J. a kol. *Management*, 2.vyd. Praha: Management Press 2009, 734 s. ISBN 80-7169-422-3.

Zákony, vyhlášky, směrnice :

1. Zákon č.3/2002Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností, ve znění pozdějších předpisů
2. Zákon č.37/2004Sb., o pojistné smlouvě, ve znění pozdějších předpisů
3. Zákon č.40/1964Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů
4. Zákon č.48/1997Sb., o veřejném zdraví, ve znění pozdějších předpisů

5. Zákon č.109/2002Sb., o výkonu ústavní výchovy, ve znění pozdějších předpisů
6. Zákon č.110/1997Sb., o potravinách a tabákových výrobcích, ve znění pozdějších předpisů
7. Zákon č.166/1999Sb., o veterinární péči, ve znění pozdějších předpisů
8. Zákon č.128/2000Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů
9. Zákon č.218/2000Sb., o rozpočtových pravidlech, ve znění pozdějších předpisů
10. Zákon č.219/2000Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích, ve znění pozdějších předpisů
11. Zákon č.248/1995Sb., o obecně prospěšných společnostech, ve znění pozdějších předpisů
12. Zákon č.250/2000Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů
13. Zákon č.258/2000Sb., o ochraně veřejného zdraví, ve znění pozdějších předpisů
14. Zákon č.284/2002Sb., o státní správě a samosprávě ve školství, ve znění pozdějších předpisů
15. Zákon č.262/2006Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů
16. Zákon č. 455/1991Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů
17. Zákon č. 513/1991Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů
18. Zákon č. 561/2004Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů
19. Zákon č.562/2004Sb., novela zákona o vysokých školách, ve znění pozdějších předpisů
20. Zákon č.563/2004Sb., o pedagogických pracovnících, ve znění pozdějších předpisů
21. Zákon č 586/1992Sb., o dani z příjmu, ve znění pozdějších předpisů
20. Zákon č.589/1992Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na

státní politiku zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů

21. Vyhláška č.84/2005Sb., o nákladech na závodní stravování, ve znění pozdějších předpisů
22. Vyhláška č. 107/2005Sb., o školním stravování, ve znění pozdějších předpisů
23. Vyhláška č. 114/2000Sb., o fondu kulturních a sociálních služeb, ve znění pozdějších předpisů.
24. Vyhláška č. 137/2004Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby, ve znění pozdějších předpisů
25. Vyhláška č. 147/1998Sb., o způsobu stanovení kritických bodů v technologii výroby, ve znění pozdějších předpisů
26. Vyhláška č. 410/2005Sb., o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí, mladistvých, ve znění pozdějších předpisů
27. Vyhláška č.490/2000Sb., o odborné způsobilosti v ochraně veřejného zdraví,
28. Vyhláška č.492/2005Sb.,o krajských normativech, ve znění pozdějších předpisů
29. Směrnice MŠMT č.j.:28768/2005-45 ze dne 12.12.2005
30. Směrnice Mzd.č.49/1967, Věstník Mzd.
31. Principy rozpisu přímých nákladů čj. 3371/SM/2011

Internetové zdroje:

1. MICHALIK, *Právní způsobilost subjektů*, Pojem a dělení, 3.přednáška
Monografie KNAPP, Viktor a kol., *Občanské právo hmotné, N80-86395-31-6*.
.Dostupný z WWW:<http://www.uss.upol.cz/clenove/profil/michalik/2010/pravni-subjektivita-pojem-deleni-1-3-2010ppt/> [cit.5.12.2011]
2. *Nález Ústavního soudu č.138/1998Sb.*, r.us. ze dne 10.listopadu 1998 k nemožnosti započtení vzájemných pohledávek sp.zn.I.ÚS229/98,[cit. 5.12.2011].Dostupný z WWW: <http://www.pravo.wz.cz/spr/data/sp-judikatura.doc>
3. MŠMT,MF, *Právní subjektivita škol*.Deník veřejné správy, č.1/2002, [cit.5.10.2011].Dostupný z WWW:<http://www.dvs.cz/clanek.asp?id=5134461>
4. MŠMT, 2009, *Školská právnická osoba zřízená dobrovolným svazkem obcí*
Metodický návod pro obecní samosprávy, dobrovolné svazky obcí a ředitele jimi

zřizovaných škol a školských zařízení.[cit.5.11.2011].Dostupný na WWW:
www.msmt.cz/uploads/soubory/.../PV_SVAZEK_SPO_web.do

Seznam schémat v textu:

1.	Schéma procesu strategického plánování	27
2.	Model strategického plánování	27
3.	Ansoffova matice produkt – trh	29
4.	Matice obchodního portfólia BSG.....	30
5.	Organizační schéma ŠJ	42
6.	Závěrečná analýza SWOT	48

Seznam grafů v textu :

1.	Složení strávníků podle kategorií	33
2.	Vývoj výsledků hospodaření v letech 2007 – 2011.....	35

Seznam použitých vnitřních předpisů a dokumentace organizace:

1. Zřizovací listina organizace
 2. Směrnice k doplňkové činnosti
 3. Směrnice organizace č.1 – vnitřní řád
 4. Směrnice organizace č.2 o čerpání FKSP
 5. Směrnice o provádění doplňkové činnosti
 6. Systém kritických bodů zpracovaných pro organizaci
 7. Výkaz zisku a ztrát za uvedená účetní období 2007-2011
 8. Výkaz o činnosti Z 17-01 k 31.10.2011
 9. Inspekční záznam KHS z 18.5.2011
 10. osobní spisy zaměstnanců
 11. přehled stravovaných dle kategorií
 12. Provozní řád školní jídelny
 13. smlouvy o závodních stravování
 14. vnitřní audit HACCP
 15. bilance spotřebního koše
- ostatní dokumentace organizace

Seznam příloh:

1. Analýza vnějších zdrojů (makrookolí) – PEST analýza
2. Analýza přímých vlivů vnějšího prostředí (makrookolí) – zájmových skupin
3. Analýza dodavatelů (mikrookolí)
4. Portfóliová analýza BCG
5. Analýza vnitřních zdrojů metoda VRIO

Příloha č. 1 Analýza vnějších zdrojů (makrookolí) – PEST analýza

Politické vlivy		Ekonomické vlivy	
Legislativa	0		
Změny v prac.právu	0	Inflace	-1
Stabilita vlády	-1	Růst cen energií	-1
Daňová politika (změna DPH)	-1	Nezaměstnanost v regionu	-1
Snižování platů stát.zaměstnanců	-1	Navýšení dotace zřizovatele v závislosti na růst energií	1
Ochrana životního prostředí	0	Nižší průměrné mzdy v regionu	-1

Technologické vlivy		Sociální vlivy	
Využívání nových technol.trendů	1	Demografický vývoj	-1
Objednávkový systém přes internet	1	Životní styl	1
Morální zastárávání software	-1		

Pro hodnocení jednotlivých prvků v analýzách je použita následující stupnici:

1	0	-1
Podporuje daný záměr	Neutrální vliv	Negativní vliv na daný záměr

Příloha č. 2 Analýza přímých vlivů vnějšího prostředí (makrookolí) – analýza
zájmových skupin

Skupina	Co očekává od organizace:	Hodnocení
Zřizovatel	hospodářský výsledek zisk	1
	zajištění školního stravování	0
Krajský úřad/MŠMT	Rozpočtová kázeň státní dotace na školní stravování	0
	Dodržování platné legislativy	0
Pracovníci	Dobré pracovní podmínky (stálý příjem)	1
	Zaměstnanecké výhody	0
Dodavatelé	Rozšiřování vzájemné spolupráce	1
Zákazníci	Výhodné ceny	0
(zák.zást., rodiče)	Pestrá nabídka stravovacích služeb	1
	Objednávky služeb přes internet	1
Konkurence	Dodržovat nepsané dohody o oblastech zájmů	0
Občanská sdružení	Zajišťování služeb (akcí)	1
	Poskytování stravovacích služeb v určité kvalitě	1
Veřejnost	Neustálé informace	1
ČŠI, KHS	Dodržování předepsané legislativy	0

Vyhodnocení – postavení dle matice moci / zájmu

	Uspokojovat	Klíčoví hráči
Velká moc	Krajský úřad, MŠMT ČŠI, KHS konkurence	Zřizovatel pracovníci zákazníci (včetně rodičů) dodavatelé
	Minimální pozornost	Pravidelně informovat
Malá moc	Obč.sdružení	Veřejnost
	Nízký zájem uplat.moci	Vysoký zájem uplat.mo

Příloha č.3 Analýza dodavatelů (mikrookolí)

Název dodavatele	Předmět dodání	Výhody	Nevýhody	Hodnocení	Návrhy
Východočeská plynárenská Východ.energetika Vodohospodářská společnost Jičín	Energie: plyn el.energie voda	spolehlivost	růst cen	0	Změny dodavatelů ve spolupráci se zřizovatelem v závislosti na cenách
Jatky Nosek Nowaco Domino Alimpex Food Pekárny Náchod VO Via Poříčí VO Gastex Food Eurovit LB Zelenina Tomáš farmáři	Potraviny	dobrá spolupráce, množstevní slevy, akce	růst cen	1	Změny dodavatelů v závislosti na nabídce, včasnosti dodání a cenách
Gastroservis Hofman LB. Trefa H.Král Kastt H.Král. Rubín opravy chlad.zařízení Jiří Klejšmíd Dvůr Králové	Servis	Spolehlivost, dostupnost	růst cen	1	Rozšíření v závislosti na cenách za služby
Z-ware Jihlava Tillmann software	Software	Spolehlivost, operativnost využitím dálkové správy	ceny	1	Využití slevových akcí

Příloha č. 4 Portfóliová analýza BCG

Vysoká schopnost trhu přijímat další výhody	Otazníky	Hvězdy
	akce	Distribuce MŠ+ZŠ Brána stravování veřejnosti
Nízká schopnost	Bídní psi	Dojné krávy
	Stravování zaměstnanců přisp. organizace	Školní stravování dětí, žáků a studentů Stravování zaměstnanců škola a školských zařízení
Malý	podíl na trhu	velký

Příloha č. 5 Analýza vnitřních zdrojů metoda VRIO

(analýza vybraných faktorů podle kritérií)

V - hodnota zdroje

R – vzácnost

I – napodobitelnost

O -schopnost využití

	Hodnocení		Hodnocení
<i>Hmotné zdroje</i>		<i>Lidské zdroje</i>	
Technologické vybavení	1	Počet pracovníků	1
Skladovací prostory	1	Věk pracovníků	0
Prostory ke konzumaci	1	Kvalifikace	1
Výrobní kapacita	1	Motivace	1
Objednávkový systém	1	Další vzdělávání	1
Internetové objednávky	1	Komunikativnost	1
		Sociální klima	1
<i>Finanční zdroje</i>		<i>Nehmotné zdroje</i>	
Příspěvek zřizovatele	0	Organizační kultura, tradice	1
NIV dotace kraj.úřadu	0	Zkušenost týmu	1
Využitelnost fondů organizace	1	Pracovní prostředí	1
Příjem z hospodářské činnosti	1		
Likvidita organizace	1	Image, znalost trhu	1

Seznam zkratk:

MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
Mzd	Ministerstvo zdravotnictví
Sb.	Sbírka zákonů
ČR	Česká republika
KHS	krajská hygienická stanice
ZP	zákoník práce
MŠ	mateřská škola
ZŠ	základní škola
SŠ	střední škola
ČŠI	Česká školní inspekce
KÚ	krajský úřad
No	nepedagogický pracovník
Lim	limit počtu zaměstnanců
NIV	přímé výdaje
Ppl	prostředky na platy
ONIV	objem ostatních neinvestičních výdajů
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Point
ŠJ	školní jídelna
Např.	například
Srov.	srovnej
Tzv.	tak zvaný
apod.	a podobně
s.	stránka
odst.	odstavec
viz.	lze vidět
tj.	tak jest
atd.	a tak dále