

UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra marketingové komunikace a public relations

Diplomová práce

2023

Bc. Adam Kilberger

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD
Institut komunikačních studií a žurnalistiky
Katedra marketingové komunikace a public relations

Bc. Adam Kilberger

Školní stravování v kontextu strategické komunikace

Diplomová práce

Autor práce: Bc. Adam Kilberger

Studijní program: Strategická komunikace

Vedoucí práce: doc. PhDr. Denisa Hejlová, Ph.D.

Rok obhajoby: 2023

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracoval samostatně a použil jen uvedené prameny a literaturu.

Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.

Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze dne 31.7.2023

Bc. Adam Kilberger

Bibliografický záznam

KILBERGER, Adam. *Školní stravování v kontextu strategické komunikace*. Praha, 2023. 60s. Diplomová práce (Mgr.). Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky, Katedra marketingové komunikace a public relations. Vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Denisa Hejlová, Ph.D.

Rozsah práce: 111796 znaků.

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá problematikou systému školního stravování v České republice v kontextu strategické komunikace. Tato práce osvětluje aktuální problematiku školního stravování, zasazuje ji do kontextu strategické komunikace a relevantních teoretických konceptů. Na reprezentativním vzorku více než 10 000 respondentů práce mapuje pomocí metod kvantitativní analýzy postoje rodičů i strávníků k systému školního stravování. V rámci hlavních zjištění lze konstatovat silný korelativní pozitivní vztah mezi rodiči vnímanou spokojeností strávníků a celkovou spokojeností rodičů se systémem školního stravování a na poměry této práce relativně silný vliv spokojenosti s komunikací zástupců jídelny na celkovou spokojenost rodičů. Naopak příjem domácnosti nebo znalost systému školního stravování rodiči neměly na jejich spokojenost tak velký vliv, jak by se dalo očekávat. V závěrečných částech práce jsou formulována strategická doporučení pro zlepšení spokojenosti rodičů se systémem školního stravování a zlepšení celkového stavu systému školního stravování v České republice. Mezi doporučení se řadí například podpora edukace vedoucích ze strany státu, a to i na poli komunikace nebo posílení pozice pracovníků ve školním stravování skrze oborové organizace, které mohou sloužit jako komunikační platformy mezi hlavními aktéry na poli systému školního stravování.

Abstract

This master's thesis deals with the challenges of the school meal system in the Czech Republic within the context of strategic communication. It illuminates the current issues of the school meal system, situating them within the context of strategic communication and relevant theoretical concepts. Utilizing quantitative analysis methods, the thesis explores the attitudes of more than 10,000 representative respondents, comprising both parents and diners, towards the school meal system. The principal findings suggest a strong positive correlation between the perceived satisfaction of diners and the overall satisfaction of parents with the school meal system. Furthermore, there is a significant influence of the satisfaction with the school canteen representatives' communication on the overall satisfaction of parents. Conversely, factors such as household income or parents' understanding of the rules governing the school meal system did not have as significant an impact on their satisfaction as initially expected. The concluding sections of the thesis formulate strategic recommendations aimed at improving parents' satisfaction with the school meal system and the overall condition of the system. These recommendations include state-supported education for school canteen

personnel, incorporating communication, and strengthening the position of school meal workers through industry-specific organizations, which can serve as communication platforms between the main stakeholders in the school meal system.

Keywords

Školní stravování, systém školního stravování v České republice, strategická komunikace, stakeholder mapping, kvantitativní výzkum, neoinstitucionální teorie, teorie difuze inovací

Keywords

School meals, school meal system in the Czech Republic, strategic communication, stakeholder mapping, quantitative research, neoinstitutional theory, diffusion of innovations theory

Title/název práce

Školní stravování v kontextu strategické komunikace

The school meal system in the context of strategic communication

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucí mé diplomové práce, paní docentce Denise Hejlové za odborné vedení, podněty a diskuze, které napomohly vzniku této práce. Zároveň bych rád poděkoval panu docentovi Petrovi Houdkovi za podnětné konzultace při přípravě dotazníkového šetření i následné interpretaci získaných dat. Poděkování zaslouží celá společnost VIS Plzeň, díky které bylo možné realizovat kvantitativní dotazníkové šetření skrze platformu Strava.cz. Panu Ing. Radkovi Sieberovi děkuji za pomoc při zpracování dat a odborníkům na školní stravování Mgr. Jiřímu Plzákovi a Ing. Vladimíru Burešovi za konzultace týkající se problematiky systému školního stravování. Jako poslední bych rád poděkoval MSc. Anastasii Čepelové., která byla vždy ochotna vést podnětnou diskuzi nad obsahem této práce.

Obsah

1	ÚVOD	1
2	SPECIFIKA ŠKOLNÍHO STRAVOVÁNÍ (NEJEN) V RÁMCI STRATEGICKÉ KOMUNIKACE	2
2.1	LEGISLATIVA A FINANCOVÁNÍ ŠKOLNÍHO STRAVOVÁNÍ	4
2.1.1	<i>Legislativa</i>	4
2.1.2	<i>Financování</i>	5
2.2	HISTORIE ŠKOLNÍHO STRAVOVÁNÍ A KOMPARACE S AKTUÁLNÍ SITUACÍ	6
2.3	SOUČASNÉ TRENDY V KONTEXTU STAKEHOLDER MANAGEMENTU	8
2.4	UDRŽITELNOST A JEJÍ MEZIINSTITUCIONÁLNÍ POVAHA	10
3	STRATEGICKÁ KOMUNIKACE V RÁMCI INSTITUCÍ	13
4	STAKEHOLDERSKÝ PŘÍSTUP	15
4.1	VZNIK A VÝVOJ STAKEHOLDERSKÉHO PŘÍSTUPU	16
4.2	TEORETICKÝ RÁMEC STAKEHOLDER MAPPINGU	16
4.3	MAPOVÁNÍ STAKEHOLDERŮ ŠKOLNÍHO STRAVOVÁNÍ	18
4.3.1	<i>Kontrolní orgány</i>	20
4.3.2	<i>Personál jídelen</i>	20
4.3.3	<i>Stát (státní aparát)</i>	21
4.3.4	<i>Veřejnost</i>	24
4.3.5	<i>Zřizovatelé</i>	25
4.3.6	<i>Strávníci</i>	25
4.3.7	<i>Soukromé subjekty</i>	26
4.3.8	<i>Oborové organizace</i>	28
4.3.9	<i>Ředitelé škol</i>	28
5	ŠKOLNÍ STRAVOVÁNÍ V MÉDIÍCH	29
6	VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ A JEHO VÝSLEDKY	31
6.1	CÍL VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ	32
6.2	METODOLOGIE VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ	33
6.2.1	<i>Důvody pro zvolení metody kvantitativního dotazníkového šetření</i>	33
6.2.1	<i>Výzkumný soubor</i>	33
6.2.2	<i>Metodika sběru dat</i>	34
6.2.3	<i>Pilotní studie</i>	34
6.2.4	<i>Průběh sběru dat</i>	35
6.2.5	<i>Kvalita dat – garbage in, garbage out</i>	35
6.2.6	<i>Limitace průzkumu</i>	36
6.3	DISKUZE NAD VÝSLEDKY	37
6.4	OBECNÁ SPOKOJENOST SE SYSTÉMEM ŠKOLNÍHO STRAVOVÁNÍ	37
6.4.1	<i>Faktory ovlivňujících spokojenost se systémem školního stravování</i>	39
6.5	SPOKOJENOST STRÁVNÍKŮ	42
6.6	OCHOTA PŘIPLATIT ZA KVALITNĚJŠÍ ŠKOLNÍ OBĚD A FAKTORY, KTERÉ JI OVLIVŇUJÍ	43
6.7	KOMUNIKACE MEZI HLAVNÍMI STAKEHOLDERY – ZNALOST PRINCIPŮ FUNGOVÁNÍ SYSTÉMU ŠKOLNÍHO STRAVOVÁNÍ	45
6.8	GENDEROVÉ ROLE PŘI OBJEDNÁVÁNÍ STRAVY	46
6.9	SHRNUTÍ POZOROVANÝCH VZTAHŮ	47
7	DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ STAVU SYSTÉMU ŠKOLNÍHO STRAVOVÁNÍ	47
7.1	IMPLEMENTACE DOPORUČENÍ – DIFUZE INOVACÍ VE ŠKOLNÍM STRAVOVÁNÍ	47
7.1.1	<i>Základní principy teorie difuze</i>	48
7.1.2	<i>Teorie difuze v systému školního stravování</i>	52
7.2	OBECNÁ DOPORUČENÍ PRO STRATEGICKOU KOMUNIKACI VYPLÝVAJÍCÍ Z VÝZKUMU	53
7.3	PODPORA VZDĚLÁVACÍCH ORGANIZACÍ STÁTEM	55
7.4	POSÍLENÍ POZICE PERSONÁLU ŠKOLNÍCH JÍDELEN A ZAPOJENÍ PERSONÁLU JÍDELEN DO PROCESU REFORMACE ŠKOLNÍHO STRAVOVÁNÍ	55

7.5	POMOC ZŘIZOVATELŮM S ŽÁDOSTMI O DOTACE.....	56
7.6	OMEZENÍ PLÝTVÁNÍ JÍDLEM.....	56
8	ZÁVĚR.....	58
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	62
	SEZNAM POUŽITÝCH ONLINE ZDROJŮ.....	68
	TEZE DIPLOMOVÉ PRÁCE	71
	PŘÍLOHY	75

1 Úvod

Školní stravování je v České republice významným fenoménem, o kterém se v posledních letech cyklicky, více či méně diskutuje. Různé zájmové skupiny prosazují své myšlenky a snaží se dosáhnout svých cílů. Účast žáků a studentů, kterých je celkem přes 1,2 milionu¹ na školním stravování přímo ovlivňuje jejich zdraví a tvorbu stravovacích návyků², které dále přenášejí do svého dospělého života.

System hromadného školního stravování je v České republice velmi robustní a společně s některými zeměmi bývalého východního bloku ho lze bez nadsázky nazývat světovým unikátem. Nejpodobnější systém školního stravování lze najít na Slovensku – systém totiž vznikl v době společného Československého státu. Vzhledem k velikosti a uniformitě tohoto systému už z povahy jeho koncepce vyplývá jeho rigidita a pomalý vývoj. Základní koncepce systému je prakticky stejná od jeho vzniku, nároky na stravování, zákonné normy, nároky na hygienu nebo administrativu se však výrazně změnily – systém však tento vývoj nedokáže adekvátně reflektovat ve vlastní evoluci.

Školní stravování je ve společnosti často podceňované a je vnímané pouze jako povinná součást školní docházky – obdobně opomíjené je toto téma i ve vědě. System školního stravování je zkoumán především z hlediska pedagogiky a nutriční vědy, nikoli však z hledisek dalších vědních oborů. System školního stravování je tak rozsáhlý a postihuje tak velkou část naší společnosti, že je z dlouhodobého hlediska nevyhnutelné na něj nenahlížet v širším kontextu. Jako výchozí bod pro toto zkoumání může posloužit právě obor strategické komunikace, skrze který lze položit základy k vzájemnému pochopení zájmů jednotlivých stakeholderů, kteří se na organizaci společného školního stravování podílejí – jedním z důvodů, proč se systém školního stravování přizpůsobuje okolnímu světu jen stěží může být mimo jiné i nedostatek komunikace.

České školní stravování se potýká s řadou problémů – systém je potřeba opatrně modernizovat a do jisté míry reformovat. K tomu, aby jeho reformace byla úspěšná je zapotřebí spolupráce z řad nezávislých odborníků, úřadů i soukromého sektoru.

¹ Statistická ročenka školství. Statistika školství: UIV [online]. Česká republika: MŠMT, 2023 [cit. 2023-02-03]. Dostupné z: <https://statis.msmt.cz/rocenka/rocenka.asp>

² VALIŠOVÁ A., KASÍKOVÁ, H., A KOL., Pedagogika pro učitele, Praha, Grada Publishing, a.s., 2007, ISBN 978-80-247-1734-

Cílem této práce je nastínit současnou problematiku systému školního stravování a zasadit ji do kontextu strategické komunikace, a to zejména za pomoci stakeholderské teorie, neoinstitucionální teorie a teorie difuze inovací a následně zanalyzovat postoje veřejnosti k systému školního stravování.

V České republice dle dostupných informací neproběhl specificky zaměřený kvantitativní průzkum na reprezentativním vzorku zkoumající systém školního stravování. Dalším cílem této práce je provést takový průzkum a zkoumat postoje strávníků i veřejnosti k systému školního stravování a následně analyzovat tyto vztahy.

Na základě závěrů vycházejících z textu práce a výsledků průzkumu budou v závěru této práce definována doporučení v kontextu strategické komunikace i některá konkrétní doporučení nad rámec strategické komunikace.

Dalším cílem práce je, aby získaná data a prezentované výsledky mohly být použité nad rámec této práce a přispět tak ke zlepšení systému školního stravování v České republice.

Pro účely práce z důvodu nutné standardizace je zkoumání systému školního stravování vymezeno pouze na školní jídelny zřizované příspěvkovými organizacemi – takto zřizovaných jídelen je v České republice většina.

Školní stravování a jeho organizaci je nutné zkoumat v kontextu strategické komunikace zejména proto, že se jedná o společenskou smlouvu stakeholderů, o které by měla probíhat diskuze v rámci demokratického uspořádání, jelikož exekuce společného stravování přímo ovlivňuje zdraví dětí a mládeže v České republice, jakožto i stravovací návyky, které následně ovlivňují i jejich dospělý život.³

2 Specifika školního stravování (nejen) v rámci strategické komunikace

V rámci této práce budou zkoumány příspěvkové organizace, které jsou určitým standardem v systému školního stravování. Takové jídelny nejčastěji zřizují skrze zřizovací listinu subjekty státní správy a samosprávy – kraj, obec, město, nebo část obce (např. Praha 3 apod.).⁴ Z hlediska agendy školního stravování se dále obce, města i

³ Teze diplomové práce, autor

⁴ Vyhláška č. 112/2003 Sb.

kraje zodpovídají ministerstvu školství, mládeže a tělovýchovy. V tomto uspořádání je nejdůležitější školský zákon č. 561/2004 Sb. a vyhláška č. 107/2005 Sb., v nichž jsou vymezeny základní parametry vztahů mezi jednotlivými aktéry při vzdělávání a stanovují působnosti orgánů vykonávajících státní správu a samosprávu ve školství. Vyhláška dále upřesňuje praxi školních obědů a jednotlivé typy školního stravování. Nutriční složení obědů podléhá tzv. spotřebnímu koši, který definuje plnění výživových norem v závislosti na věku strávnicků nebo typu stravování. Je v něm uvedena průměrná denní a měsíční spotřeba určitých typů potravin v gramech (maso, mléko, ryby, luštěniny...) na strávnicka.

Mezi hlavní kontrolní orgány patří krajské hygienické stanice a Česká školní inspekce. Dále jsou jídelny kontrolovány i samotnými zřizovateli a množstvím dalších subjektů, např. Českou obchodní inspekcí nebo inspektorátem bezpečnosti práce. Školní jídelny patří mezi nejvíce kontrolované gastronomické provozy v České republice – nejen tím je zajištěna kvalita a nezávadnost stravy.

Zmíněné faktory zvyšují nároky, které jsou na jídelny kladeny. Právě náročnost práce ve školní jídelně nás bude provázet i v následujících kapitolách.

Školní stravování je v rámci unifikovaného systému obvykle součástí škol a zajišťují jej školní jídelny. Žáci a studenti mají ze zákona nárok na stravu, pokud se účastní vyučování⁵. Personálně jsou jídelny zajišťovány samostatným personálem, za jehož organizaci zodpovídá především vedoucí školní jídelny. Pokud bychom hledali korporátní analogii, vedoucí školní jídelny lze vnímat jako střední management. Dále se vedoucí školní jídelny zodpovídá řediteli školy a v některých případech i ekonomce/hospodářce – podřízenost / nadřízenost vedoucí školní jídelny je stanovena vnitřním organizačním řádem, který obvykle stanovuje ředitel.⁶

V rámci školního stravování se standardně stravují žáci škol a pedagogičtí pracovníci. V rámci zřizovací listiny lze jídelnu obohatit o tzv. doplňkovou činnost – v takovém případě může jídelna obsluhovat i cizí strávnicky za komerční ceny a finančně si tak přilepšit.⁷

5 Zákon č. 561/2004 Sb.

6 KŘTĚNSKÁ, Monika. Kompetenční profil vedoucí školní jídelny. Praha, 2012. Bakalářská práce. Univerzita Karlova.

7 LUDVÍK, Pavel. Desatero pro zahájení doplňkové činnosti. Jidelny.cz [online]. Plzeň, 2023 [cit. 2023-07-23]. Dostupné z: <https://www.jidelny.cz/show.aspx?id=3235>

2.1 Legislativa a financování školního stravování

Abychom pochopili nedostatky v komunikaci a nutnost určení vhodných komunikačních kanálů mezi různými zúčastněnými stranami, je nezbytné na elementární úrovni chápat legislativní normy a způsob financování školního stravování v České republice. Legislativní rámec definuje školní stravování a jeho podoba z něj tedy přímo vyplývá, na financování se podílí přímo i nepřímo více stakeholderů, kteří jsou na sobě závislí.

2.1.1 Legislativa

V České republice je školní stravování pevně ukotveno v legislativním systému. Klíčovým dokumentem je zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, který školní stravování zařazuje do soustavy vzdělávacích služeb.

Dále je důležitá vyhláška č. 107/2005 Sb., o školním stravování. Ta přímo definuje typy školních jídelen a organizuje jejich fungování v praxi. Školní stravovací zařízení se musí touto vyhláškou řídit a její plnění je kontrolováno příslušnými veřejnými orgány – především Českou školní inspekcí a krajskými hygienickými stanicemi.⁸ Kontrolní orgány mimo jiné sledují, zda jídelny dodržují zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví, který stanovuje nutriční požadavky pro stravu ve školních jídelnách, tak, aby vyhovovaly potřebám skupin strávníků školy.

Z této vyhlášky také vychází základní definice školního stravování:

Školním stravováním se rozumí stravovací služby pro děti (předškolní vzdělávání), žáky (základní a střední vzdělávání), studenty (střední a vyšší odborné vzdělávání) a další osoby, jimž je poskytováno stravování v rámci hmotného zabezpečení, plného přímého zaopatření, nebo v rámci preventivně výchovné péče formou celodenních služeb nebo internátních služeb.⁹

Zároveň rozlišuje školní stravovací zařízení na tři různé druhy:

⁸ SÜSSOVÁ, Olga. *Kontrolní činnost managementu školy v oblasti školního stravování*. Praha, 2009. Bakalářská práce. Univerzita Karlova.

⁹ Vyhláška č. 107/2005 Sb., o školním stravování

- 1) Školní jídelna: Tento druh stravovací služby samostatně připravuje jídla, která vydává ve stejných prostorech. Nepochází tedy k převozu nebo jinému rozvozu jídel.
- 2) Školní jídelna – vývařovna: V rámci školních stravovacích služeb pouze připravuje jídla. Ta ale na místě nevydává. Tuto funkci zastává výdejna, která je často umístěna v jiném zařízení.
- 3) Školní jídelna – výdejna jídel: Funguje primárně jako prostor pro konzumaci potravin, které jsou uvařeny vývařovnou v jiném zařízení.

Tuto vyhlášku pak dále upravuje vyhláška č. 17/2015 Sb., která umožňuje speciální individuální stravovací programy pro strážníky, kteří ze zdravotních důvodů vyžadují specifickou úpravu jídelníčku. V praxi je tento jídelní lístek sestavován nutričním terapeutem, který zároveň pro jídelnu stanovuje přesné postupy přípravy těchto jídel. V rámci tohoto programu může jídelna vydávat i jídla, která nejsou přímo připravována na místě provozovny, ale jsou dovážena externím dodavatelem.

Tyto zákony jsou i z hlediska samotného stravování přísné. Omezují možnosti jídel, které lze ve školních jídelnách strážníkům nabízet, a přímo korigují i jejich způsoby přípravy (např. způsoby tepelné úpravy potravin).¹⁰

2.1.2 Financování

Financování školního stravování má složitý právní rámec. V základu je každé jídlo připravené ve školní jídelně financované z následujících zdrojů:¹¹

1. Zákonní zástupci dětí a žáků – hradí pouze potraviny.
2. Zřizovatel– hradí režijní náklady (voda, plyn, elektřina, vybavení atd.)
3. Stát – hradí platy zaměstnanců, odvody, zákonné pojištění, školení atd.

Materiálové náklady hradí strážník (zákonný zástupce). Jedná se především o pořizovací náklady potravin potřebných k výrobě pokrmů. Osobní náklady jsou hrazené ze státního rozpočtu a za provozní náklady odpovídá provozovatel v rámci vlastního rozpočtu (v praxi jsou tedy i provozní náklady financovány z veřejných financí).

¹⁰ BUKSOVÁ, Ivanka. "Faktory ovlivňující kvalitu školního stravování." (2009).

¹¹ STROSSEROVÁ, Alena. *Současné problémy školního stravování v ČR a vize jeho dalšího vývoje*. Diplomová práce (Mgr.)--Univerzita Karlova. Pedagogická fakulta, 2017, 2017, 123 stran : tabulky, grafy.

2.2 Historie školního stravování a komparace s aktuální situací

Vzhledem k socialistické minulosti České republiky u nás má veřejné stravování dlouhou historii, a to i v rámci školních jídelen. Sdílení zážitků ze školních jídelen ze strany starších generací dodnes vyplývá ze socialistické zkušenosti a i v dnešní době může zkreslovat veřejné vnímání systému školního stravování.

První snahy o vytvoření organizovaného systému se objevily už během první republiky. Ačkoliv se ještě nejednalo o celoplošné veřejné stravování, tak, jak ho známe dnes, vznikala u vybraných škol speciální stravovací zařízení určená pro děti, které do škol docházely z delších vzdáleností a pro děti ze sociálně slabších rodin. Tato zařízení byla známá jako polévkové ústavy.¹²

V roce 1953 postupně začal přechod školního stravování pod vedení Ministerstva školství, až nakonec v šedesátých letech minulého století začaly vycházet první směrnice a regulace, které stanovovaly pevné parametry systému školního stravování.¹³

V tomto období lze sledovat první počátky institucionální komunikace, stejně jako zneužívání systému školního stravování k socialistické propagandě. Propaganda probíhala v rámci tzv. mimotřídní činnosti, jíž bylo označováno systematické výchovné působení přímo na děti ve školách mimo vlastní vyučování (tedy i v jídelnách).¹⁴

Významný rozmach české stravování zaznamenalo v 70. letech, protože o levné hromadné školní stravování projevovalo zájem čím dál tím více žáků ze silných populačních ročníků. Existující jídelny nebyly nejprve kompletně schopné pojmout všechny zájemce o stravování, došlo tedy k budování nových stravovacích zařízení.¹⁵

Na druhou stranu nebyl režim schopný tento zájem pokrýt kompletně finančně a zvyšování poplatků za stravu nebylo z hlediska vládnoucí garnitury z propagandistických důvodů žádoucí. Tím pádem došlo ke snížení kvality surovin,

¹² ŠTĚPKOVÁ, Barbora. *Ke způsobům stravování za první světové války*. Brno, 2018. Diplomová práce. Masarykova.

¹³ Školní stravování slaví: Historie školních jídelen v kostce. *Jidelny.cz* [online]. Plzeň: Jidelny.cz, 2023 [cit. 2023-07-23]. Dostupné z: <https://www.jidelny.cz/show.aspx?id=1457>

¹⁴ KNAPÍK, Jiří. Socialistické školství a tzv. mimoškolní výchova v Československu v 50. a 60. letech. *Acta historica neosoliensia: odborný časopis Katedry historie Fakulty humanitních věd Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici* [online]. Faculty of Humanities Matej Bel University, 2013, (16), 88-107 [cit. 2023-02-05]. ISSN 1336-9148.

¹⁵ Školní stravování slaví: Historie školních jídelen v kostce. *Jidelny.cz* [online]. Plzeň: Jidelny.cz, 2023 [cit. 2023-07-23]. Dostupné z: <https://www.jidelny.cz/show.aspx?id=1457>

které byly do škol dodávány a zákonem stanovené nutriční normy nebyly často dodržovány.¹⁶

S těmito problémy se měl vypořádat nový úřad krajských inspektorů pro školní stravování. Vytvořila jej směrnice č. 23 687/75-403 Ministerstva školství z roku 1975. Jejich úkolem nebyla jen kontrola jídelen, ale také metodická pomoc těmto zařízením, které se potýkaly s problémy nedostatku potravin, špatného zásobování a nevhodného vybavení kuchyní. Na inspektory byly kladené vysoké akademické a praktické nároky a skutečně se jednalo o odborníky v oboru, kteří si měli být schopní poradit s čímkoliv, čemu by jídelna mohla čelit. Jejich angažmá bylo zásadní pro provoz školních jídelen a příbuzných stravovacích zařízení v tomto období a funkce zanikla v 90. letech.¹⁷

V 80. letech bylo nadále vedení školních jídelen konsolidováno pod dvěma ministerstvy: Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, které vytvořilo systém řízení a kontroly školního stravování, a Ministerstvem zdravotnictví a sociálních věcí. Se zásobováním pomáhalo ještě Ministerstvo zemědělství a výživy ČSR a Ministerstvo financí, cen a mezd. Zároveň se do jídelen obsazovalo stále více kvalifikovaných pracovníků a stávajícím zaměstnancům bylo umožněno doplnění vzdělání pomocí kvalifikačních kurzů a školení.¹⁸

V těchto obdobích nebyla strava tak kvalitní, jako v dnešní době, nicméně komunikace mezi jednotlivými orgány a metodická pomoc i vzdělávání vedoucích školních jídelen a dalších pracovníků, mzdy i společenská prestiž vedoucích byly na lepší úrovni než v dnešní době. Krajsští inspektoři pro školní stravování měli více pravomocí a více možností pomáhat než současní krajsští metodici, kteří tuto funkci částečně nahradili. Z některých historických opatření by bylo vhodné si vzít příklad i v dnešní době, například z podpory vzdělávání pomocí kvalifikačních kurzů a školení.

Další zlom přišel až po pádu socialistického režimu v 90. letech. Vzhledem ke změnám, které ve státě probíhaly, vznikaly nové vyhlášky a směrnice, které upravovaly fungování školních jídelen tak, aby více odrážely nově zavedené tržní hospodářství. Stravování ve školních jídelnách už nebylo určováno pouze plošnými normami, ale bylo

¹⁶ ŠULCOVÁ, Eva, ING.. Řízení a organizace společného stravování dětí a mládeže v ČSR. Praha, 1970. 140 s. Vysoká škola ekonomická, fakulta obchodní, katedra veřejného stravování. Vedoucí diplomové práce Doc. Dr. Jiří Kašpar.

¹⁷ STROSSEROVÁ, Alena. *Současné problémy školního stravování v ČR a vize jeho dalšího vývoje*. Diplomová práce (Mgr.)--Univerzita Karlova. Pedagogická fakulta, 2017, 2017, 123 stran : tabulky, grafy.

rozdělené tak, aby více odpovídalo potřebám jednotlivých věkových skupin, a kromě primárního úkolu – poskytování stravy, dostalo za cíl školní stravování směřovat žáky ke zdravému životnímu stylu a upevňovat zdravé stravovací návyky.^{19 20} V tomto období začala také vznikat moderní podoba spotřebního koše, který definuje stravu ve školních jídelnách dodnes.

Zároveň zanikly úřady, které určovaly metodiku řízení jídelen a pomáhaly s jejich hospodářstvím. Jídelny tak jsou v dnešní době více závislé na pomoci externích soukromých firem, kterým za vzdělávání platí. Pomoc nabízejí rovněž krajští metodici školního stravování.

2.3 Současné trendy v kontextu stakeholder managementu

Současná stravovací zařízení jsou pod nátlakem stále se vyvíjejících trendů ve výživě. Ačkoliv děti nemají tendenci se ke stravovacím trendům uchylovat, přejímají stravovací návyky po svých rodičích. Ti mají určité nároky na stravu, která je jejich dětem nabízena a školní stravovací zařízení se jim snaží vyhovět.²¹

Trendy v oblastech stravování a výživy se soustředí v poslední době zejména na začlenění zdravých možností a udržitelnost s přihlédnutím k používání lokálních zdrojů. Došlo ke zvýšení popularity rostlinných a alternativních způsobů stravování a začlenění větší variace surovin.²²

Veřejnost do určité míry vyžaduje, aby tyto trendy reflektovaly i provozy společného stravování. Pro zaměstnance provozů to však může být složité a z určitého hlediska i nemožné – nemají totiž dostatečné možnosti, které by jim umožnily tyto požadavky plnit.

Častými současnými tématy jsou zejména vegetariánská strava a bezlepkové stravování. Zatímco bezlepková dieta tradičně vychází ze zdravotních komplikací, vegetariánské stravování je z většiny založeno na osobním přesvědčení strávníka – v případě školních jídelen pak vychází z přesvědčení jeho právních zástupců, kteří si nepřejí, aby se jejich

¹⁹ URIEOVÁ, L. (2008). *Význam školního stravování ve výživě dětí* (Doctoral dissertation, Masarykova univerzita, Lékařská fakulta).

²⁰ KOSTIHOVÁ, B. (2009). *Aktuální problematika školního stravování* (Doctoral dissertation, Masarykova univerzita, Pedagogická fakulta).

²¹ SPÁČILOVÁ, M. J., GAJDEČKOVÁ, B. A., & PACKOVÁ, B. A. Pestrost, spotřební koš a školní stravování.

²² BEARDSWORTH, A. D., & KEIL, E. T. (1991). Vegetarianism, veganism, and meat avoidance: Recent trends and findings. *British Food Journal*, 93(4), 19-24.

dítě stravovalo jinak než doma.²³ Tato témata jsou sice přítomná ve společnosti a v médiích, na druhou stranu lze očekávat, že jejich skutečná preference ze strany veřejnosti nebude tak vysoká, jelikož se jedná o odchylky vůči normálnímu způsobu stravování.

Dalším možným problémem je rozmazlování dětí, které jsou navyklé na svůj domácí způsob stravování a mají problém se stravovat kdekoli jinde, protože jim není dopřána stejná rozmanitost nebo možnost personalizace pokrmů. Dítě může být zvyklé, že doma dostane jako přílohu vždy hranolky, ale ve škole jsou nabízeny brambory, jako zdravější a levnější alternativa. Od takového strávníka je namístě očekávat stížnost na kvalitu i chuť nabízených pokrmů, případně jeho neochotu se ve škole stravovat, přestože by si to jeho rodiče přáli. To má za důsledek nedojedené pokrmy a zvyšování množství potravinového odpadu.²⁴

Přílišná nabídka nezdravých potravin a malá rozmanitost nabízených pokrmů může vést k rozvoji špatných stravovacích návyků, které si pak dítě přenesení do dospělého života. Tento způsob stravování může mít dlouhodobý vliv na jejich zdraví a vést k únavě, která pak komplikuje další výuku v průběhu dne.²⁵ Nejen z těchto důvodů je důležité zlepšit komunikaci mezi jednotlivými stakeholdery, sladit vzájemná očekávání a odstranit nedorozumění, která problémy současného školního stravování prohlubují.

Jedním z důvodů častých stížností může být princip, kterého se rodiče dětí drží, a to že když oni za stravu platí, stávají se důležitými stakeholdery a mají právo na to mluvit jídelnám do způsobu, jakým jsou provozovány. Co si bohužel neuvědomují je, že školní jídelny nemají kompletně volnou ruku ohledně toho, co mohou dětem nabídnout a jsou z legitimních důvodů přísně kontrolovány příslušnými orgány. Velká část veřejnosti ani neví, do jaké míry jsou obědy dotované ze strany státu. Tato disonance vzniká mimo jiné nepochopením systému školního stravování ze strany veřejnosti. Státní orgány a zřizovatelé s rodiči prakticky nijak nekomunikují o tom, co je to školní stravování – co představuje, co je jeho cílem a jak funguje. V procesu začlenění do školního stravování

²³ FRAŇKOVÁ, S., Vybrané kapitoly z psychologie výživy, *Výživa a potraviny*. 2002, Roč. 57, č. 3, s. 35-37 příl.. ISSN: 1211-846X. Zpravodaj školního stravování. 2002, s. 35-37.

²⁴ BIRCH, L. L., & FISHER, J. O. (1998). Development of eating behaviors among children and adolescents. *Pediatrics*, 101(Supplement_2), 539-549.

²⁵ MUELLER, M. M., PIAZZA, C. C., PATEL, M. R., KELLEY, M. E., & PRUETT, A. (2004). Increasing variety of foods consumed by blending nonpreferred foods into preferred foods. *Journal of applied behavior analysis*, 37(2), 159-170.

je rodičům ze strany školního zařízení nebo jídelny předána instrukce, na základě které mohou své dítě přihlásit ke stravě a dále se dozví, jakým způsobem se školní stravování organizuje – lokálně, z praktického hlediska. Už od začátku tedy mohou mít rodiče zkrslená očekávání, která je v kombinaci s vlastní historickou zkušeností s průběhem společného stravování mohou dále utvrzovat v přesvědčení o nevalné kvalitě školního stravování jako celku. Vzniká tak zklamání, které cyklicky prohlubuje ostatní systémové problémy a takoví rodiče dále nemusí posílat své děti do školní jídelny.

System hromadného stravování ze své podstaty vyvolává individuální problémy, které je nemožné řešit na úrovni samotných škol. Ve zkratce lze říct, že čím větší je (víceméně libovolný) systém, tím je ze své odindividualizované podstaty nedokonalejší a je potřeba s tím ze strany stakeholderů při účasti na takovém systému počítat.

K prvním nedorozuměním dochází tedy už na nejnižší úrovni – stížnosti a požadavky rodičů vytvářejí tlak na někoho, kdo tyto stížnosti není schopný prakticky vůbec řešit. V médiích je pak zobrazován obraz školních jídelen jako těch špatných, přitom by měl být vyvíjen tlak na ministerstva a politiky, kteří o těchto věcech rozhodují a mají nad nimi přímou kontrolu.^{26 27}

Zároveň je třeba si uvědomit, že negativní mediální obraz školních jídelen může být v zájmu různých spolků a soukromých firem, které s jídelnami obchodují – nabízejí jim rady, školení nebo i technologie. Právě díky takovému negativnímu mediálnímu obrazu mají k dispozici jednoduché prodejní argumenty při jednáních se zřizovateli nebo i samotnými jídelnami. Takové komerční subjekty se budou přirozeně snažit negativní narativ přiživovat a lobovat v médiích i u jednotlivých zřizovatelů za to, že systém potřebuje radikální změnu s cílem na takové změně vydělat. Na druhou stranu jsou společnosti, spolky i soukromé firmy, které dokáží své komerční zájmy sladit se zájmy jídelen a za peníze přinášejí jednotlivým zařízením pozitivní přidanou hodnotu.

2.4 Udržitelnost a její meziinstitucionální povaha

Udržitelnost a šetrnost k životnímu prostředí je ve stravování obecně stále důležitějším tématem. Obavy o životní prostředí a plýtvání jídlem, zejména mezi mladší generací, stále rostou. Vznikají hnutí zaměřená na stravování beze zbytků se snahou o

²⁶ STROSSEROVÁ, A., Školní jídelna není restaurace, Wolters Kluwer, Řízení školy 3/2013

²⁷ MUŽÍKOVÁ, L. (2015). Jak si poradit s chuťovými preferencemi dětí ve školní jídelně. *Zpravodaj pro školní a dietní stravování*, 6, 87, 88.

produkování co nejmenšího množství odpadu a spotřebování každé části suroviny, i kdyby se jednalo jen o kompostování nebo následné krmení dobytka.²⁸ Školní stravování v České republice je defacto velkým výrobním sektorem, ve kterém by se měla udržitelnost řešit více než doposud.

Vysvětlit důležitost udržitelnosti ve školním stravování je jednou z komunikačních výzev, před kterou současný systém stojí. Každý den se v rámci systému uvaří zhruba 1 600 000 obědů²⁹ – k tomu je třeba připočíst celodenní stravování, nebo stravování v rámci mateřských škol. Hrubým odhadem to bude denně přes 2 000 000 uvařených porcí.

Vzhledem k povaze této práce není potřeba vypočítávat celkové množství porcí a celkové náklady přesně. Pro následující hrubý výpočet tedy budeme vycházet z počtu obědů – 1 600 000 obědů denně. Na výrobu takového množství jídla se spotřebuje obrovské množství energie, surovin i lidské práce.

Dle dat ze software Stravné od VIS Plzeň, které používá přes 3 000 jídelen v celé České republice je v příkladové jídelně za rok 2022 vyrobeno 84 048 obědů a vydáno pouze 70 091 obědů – 16,6 % obědů se nevydá³⁰. Pokud bychom tuto jídelnu porovnávali se srovnatelnými jídelnami, jedná se o mediánové zařízení jak z hlediska fungování, tak z hlediska nevydaných porcí.

Na druhou stranu dle dat ze softwaru Stravné od VIS Plzeň z jídelny, kde s nevydanými obědy a tématem cíleně pracují a téma komunikují směrem k rodičům i strážníkům je procento nevydaných obědů nižší, ročně cca 11 %.

²⁸ FALGUERA, V., ALIGUER, N., & FALGUERA, M. (2012). An integrated approach to current trends in food consumption: Moving toward functional and organic products?. *Food control*, 26(2), 274-281.

²⁹ Statistická ročenka školství - výkonové ukazatele školního roku 2021/2022. *Statistická ročenka školství* [online]. Praha: MŠMT, 2023 [cit. 2023-07-23]. Dostupné z: <https://statis.msmt.cz/rocenka/rocenka.asp>

³⁰ VIS Plzeň s.r.o., report ze sestavy Stravné 5, dostupné ve VIS Plzeň s.r.o.

Denně obědů	1 600 000
Ročně obědů (10 měsíců 21,74 dní)	347 840 000
Cena obědu (celková)	70,0 Kč
Cena obědu suroviny	30,0 Kč
Cena ročně obědů	24 348 800 000,0 Kč
Ročně za suroviny	10 435 200 000,0 Kč
Cena surovin za nevydané obědy (16, 66 %)	1 732 243 200,0 Kč
Cena celkem za nevydané obědy	4 041 900 800,0

Tabulka 1 – přibližná kalkulace nákladů na nevydané obědy, zdroj autor

Legislativa velmi úzce specifikuje to, jakým způsobem a po jak dlouhou dobu může být strava vydávána a jak může být nakládáno s odpady. Tato legislativa je tvořena s ohledem na přísné hygienické standardy, ale na ekologii a šetření se surovinami nebere takový zřetel.

Nevydané obědy, nedojedená jídla, odpady, které vznikají při výrobě, jsou větším tématem, než se zdá. Odpadovost v jídelnách dosahuje hodnot kolem 16,66 % – to je roční ztráta 1 732 243 200,0 Kč jen za suroviny. Ve stravování přitom chybí finance. Nelze očekávat, že by školní stravování bylo bezeztrátové úplně – to není možné. Snažit se ale o minimalizaci ztrát a následné využití ušetřených finančních prostředků ke krytí mezer ve financování je jednou z cest, jak podfinancování alespoň zmírnit.

Toto je jedno z témat, které by mělo být ze strany ministerstev a metodických orgánů komunikováno a edukace by měla být zahájena jak směrem k vedoucím školních jídelen, které dokáží ztrátovost ovlivnit, tak k veřejnosti, která se může chovat v rámci školního stravování zodpovědněji (např. zodpovědnější výběr stravy, edukace dětí rodiči).

Integrace udržitelných postupů do stravovacích zařízení nejen pomáhá snižovat plýtvání financemi, ale také minimalizuje dopady průmyslu na životní prostředí, které je dlouhodobou agendou české vlády.³¹ Tématem plýtvání ve školním stravování by se tedy mělo zabývat i Ministerstvo životního prostředí, které ovšem na sektor školního stravování nenahlíží specificky, ale upravuje ho pouze obecnými normami zabývajícími se likvidací odpadů a odpadovost ve školních jídelnách není ani přesněji sledována.

³¹ Programové prohlášení vlády. *Vlada.cz* [online]. Praha: Vláda ČR, 2023 [cit. 2023-07-23]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/cz/programove-prohlaseni-vlady-193547/#zivotni_prostredi

Dalším důležitým prvkem v udržitelnosti je používání místních surovin. Potraviny pocházející z místních zdrojů, jako jsou farmáři a lokální závody, jsou často čerstvější a kvalitnější, což může vést ke zlepšení kvality nabízených jídel a větší retenci spokojených strávníků, zároveň mohou lokální dodavatelé společnosti nejen pomoci ušetřit, ale také snížit dopad dopravy na životní prostředí a podpořit lokální tržní ekonomiku.³²

Při úvahách o vyšším využití lokálních dodavatelů jako takových je ale důležité si uvědomit, že zásobovat desítky školních jídelen, kdy v jedné takové jídelně se může stravovat i tisíc strávníků, není v praxi logisticky vždy možné. Jídelny se tak ve výsledku musejí spoléhat na velké dodavatele a nadnárodní řetězce, které takové množství potravin umí spolehlivě dodat.

Jakýkoli spolek nebo sdružení, který lobuje za malé lokální dodavatele si musí uvědomit i tuto problematiku. Jednou z možných cest by mohlo být zvýšení tlaku na velké řetězce, které zásobují většinu jídelen za účelem prosazení většího výběru ekologicky šetrných prvododavatelů do řetězců – výsledkem sice nebude v detailu to, že lokální jídelnu zásobuje dodavatel ze stejného okresu, ale mohlo by se například navýšit využití českých surovin, což je v globálním důsledku stále lokálnější zdroj než suroviny pěstované v zahraničí.

Potřeba meziinstitucionální komunikace a následného koordinovaného postupu je tedy důležitá nejen při celkovém formování systému školního stravování v České republice, ale také při řešení dílčích konkrétních problémů, jak to lze vidět na příkladu udržitelnosti, který se při dekompozici stává interdisciplinárním problémem několika ministerstev s dopadem na množství soukromých subjektů.

3 Strategická komunikace v rámci institucí

Strategickou komunikaci můžeme definovat jako „*záměrné využívání komunikace organizací za účelem dosahování jejich cílů*“³³. Obecně lze tvrdit, že používání komunikace organizacemi je veskrze podobné a rozdíly jsou pouze v detailech. Pokud se zaměříme na vzorek podobně velkých organizací působících v jednom odvětví,

³² CAPONE, R., BILALI, H. E., DEBS, P., CARDONE, G., & DRIOUECH, N. (2014). Food system sustainability and food security: connecting the dots. *Journal of Food Security*, 2(1), 13-22.

³³ HALLAHAN, K., HOLTZHAUSEN, D., VAN RULER, B., VERČIČ, D., & SRIRAMESH, K. (2007). Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3–35.

zjistíme, že komunikace je z formálního hlediska více či méně stejná. Tato uniformita je ovlivněna několika různými faktory, mezi které patří například organizační nebo procedurální konformita. Josef Pallas a Magnus Frederiksson ve svém textu *Strategic Communication as Institutional Work* dokonce tvrdí, že je strategická komunikace konformitou definována.³⁴

Obecně lze tvrdit, že cílem funkční institucionální komunikace by mělo být udržování komunikace mezi institucí a veřejností, stejně tak, jako komunikace uvnitř a mezi institucemi.³⁵ Institucionální komunikace by měla být konzistentní.

V rámci zkoumání strategické komunikace v kontextu institucí je potřeba zmínit neo-institucionální přístup (neo-institutional theory). Podstatou neoinstitucionální teorie je východisko, že institucionalizace je přední silou ovlivňující to, jakým způsobem je prováděno organizační řízení společnosti. Z neoinstitucionální teorie tedy vychází zkoumání institucí v rámci odklonu od individuality a vnímání společnosti v důsledcích jednotlivých institucí. Zároveň reflektuje to, proč institucionalizované organizace fungují tak, jak fungují v rámci svých vlastních ceremonií a zvyklostí a připomínají jedna druhou.³⁶ Tato teorie má základ v politické, ekonomické vědě a sociologii.

V rámci využití neoinstitucionálního přístupu ve strategické komunikaci se v některých publikacích autoři dostávají k deterministickému vnímání institucí a vnímají strategickou komunikaci jako výsledek regulativních, normativních i kognitivních struktur. V takovém prostředí se komunikující přizpůsobují požadavkům společnosti, které jsou na ně kladeny a komunikují tak, jak je od nich očekáváno.³⁷

System školního stravování lze do určité míry vnímat jako instituci, nebo spíše institucionalizovaný systém, který je organizován několika institucemi. V tomto důsledku ho veřejnost může chápat jako daný konstrukt, skrze který se uskutečňuje

³⁴ Strategic Communication as Institutional Work. *The Routledge Handbook of Strategic Communication* [online]. Routledge, 2015, 167-180 [cit. 2023-06-24]. ISBN 9780415530019. Dostupné z: doi:10.4324/9780203094440-17

³⁵ MCQUAIL, Denis, 2009. Úvod do teorie masové komunikace. 2. rozšířené vydání. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-574-5.

³⁶ MEYER, J. W., & ROWAN, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.

³⁷ Strategic Communication as Institutional Work. *The Routledge Handbook of Strategic Communication* [online]. Routledge, 2015, 167-180 [cit. 2023-06-24]. ISBN 9780415530019. Dostupné z: doi:10.4324/9780203094440-17

výměna kapitálu v rámci demokratického zřízení a společenské smlouvy.³⁸³⁹ V rámci tohoto zřízení jsou instituce hodnoceny jejich stakeholdery a organizace s jejich zástupci se snaží v rámci sebezachování usilovat o uznání vlastní legitimacy. Z tlaku a hodnocení, který stakeholderi vyvíjí případně vychází i jejich snaha o adaptaci, jejímž cílem je právě uznání od těchto skupin a zachování dané organizace.⁴⁰

Snahy o změny v systému školního stravování, o které se snaží někteří pracovníci školních jídelen, kteří implementují některé modernější postupy při vaření nebo snahy Státního zdravotního ústavu, jakožto instituce, která se podílí na některých aktivitách s cílem nabídnout jídelnám metodiku pro lepší fungování vycházejí právě z přímého i nepřímého tlaku stakeholderů. Při změnách ve fungování v organizacích se také vyplatí zmínit tzv. „*logiku přiměřenosti*“ (*logic of appropriateness*), kterou lze chápat jako že zástupci organizací se snaží dělat změny, které jsou vnímané jako přiměřené a očekávané, spíše než změny, které by byly čistě racionální a pokud možno co nejvíce efektivní.⁴¹

Komunikace v rámci systému školního stravování je v souladu s tvrzeními v předchozích odstavcích – je určována pravidly a regulacemi, které definují kdo, kdy a jak komunikuje. Jde o logické uspořádání v rámci institucí, které vychází z jejich struktury a snahy naplnit očekávání, která jsou na instituce kladeny a naplňuje parametry institucionálního determinismu, v rámci kterého by mělo být na komunikaci institucí nahlíženo.

4 Stakeholderský přístup

Pro pochopení současného systému školního stravování se všemi jeho klady i zápory se nabízí využít analýzu stakeholderů. Analýza stakeholderů je používána především jako nástroj strategického plánování z hlediska ekonomiky podniku, nicméně nám dobře poslouží i v rámci strategické komunikace.

³⁸ GREENWOOD, R., OLIVER, C., SAHLIN, K., & SUDDABY, R. (2008). Introduction. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin & R. Suddaby (Eds.), *The SAGE handbook of organisational institutionalism*. London, England: Sage.

³⁹ Strategic Communication as Institutional Work. *The Routledge Handbook of Strategic Communication* [online]. Routledge, 2015, 167-180 [cit. 2023-06-24]. ISBN 9780415530019. Dostupné z: doi:10.4324/9780203094440-17

⁴⁰ POWER, M. (1997). *Audit society: rituals of verification*. Oxford, England: Oxford University Press.

⁴¹ OLSEN, J. P., & March, J. G. (2004). The logic of appropriateness. ARENA Working Papers no 9. ARENA. Retrieved from <http://ideas.repec.org/p/erp/arenax/p0026.html>

Analýza stakeholderů má mnoho definic, pojetí a přístupů. Proto je nezbytné se i v rámci této práce zaměřit v prvních částech této kapitoly na teoretický rámec analýzy stakeholderů, rámcově pochopit okolnosti jejího vzniku a upravit standardně používanou metodiku analýzy v komerčním sektoru pro potřeby této práce. Tyto úpravy se ponese v duchu zjednodušování standardních postupů stakeholderské analýzy pro komerční podniky, přiblížíme se tedy více k mapování stakeholderů.

4.1 Vznik a vývoj stakeholderského přístupu

Mohutný rozvoj stakeholderského myšlení (jehož kořeny lze datovat již v roce 1918⁴²) a počátky formulace stakeholderské teorie se datují do 60. let dvacátého století. Jako první byl výraz stakeholder použit ve významu korespondujícím s později artikulovanou teorií stakeholderů v roce 1963 Stanfordským výzkumným institutem odkazujícím na následující vysvětlení: „*skupiny, bez jejichž podpory by organizace nemohly existovat*“.⁴³ Koncept významným způsobem rozšířil R. Edward Freeman, teorie se také někdy nazývá Freemanovou teorií stakeholderů. Pojem upozorňuje na to, že společnost je odpovědná nejen vlastníkům, ale všem skupinám, které mají nějaký vliv na její fungování.

V rámci stakeholderské teorie se standardně identifikují jednotliví stakeholderi a modelují jejich vztahy s podnikem. Na základě analýzy jednotlivých vztahů a jejich kategorizace lze následně strategicky plánovat jednotlivé vztahy mezi stakeholdery.

Na systému hromadného školního stravování má z jeho podstaty zájem celá společnost (financují ho daňoví poplatníci a ovlivňuje zdraví budoucích generací). I proto je vhodné využít analýzu stakeholderů a uvažovat nad systémem školního stravování v rovině stakeholderského přístupu, abychom se ve velkém množství jednotlivých aktérů, kteří by se právě veřejnosti (veřejnému zájmu) jako hlavnímu stakeholderovi měli morálně zodpovídat.

4.2 Teoretický rámec stakeholder mappingu

Jak již bylo zmíněno výše, jedním z původních významů, od kterého se drtivá většina pozdějších definic odvíjela, byl „*skupiny, bez jejichž podpory by organizace nemohly*

⁴² FOLLETT, M. P. The New State: Group Organization the Solution of Popular Government. New York: Longmans, Green and Co., 1918. 380 s

⁴³ FREEMAN, R. E. (2010). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Cambridge University Press.

existovat“.⁴⁴ Tuto prakticky první definici později rozšířili ve své práci Freeman a Reed následovně „(stakeholderi) mohou ovlivnit dosažení cílů organizace nebo jsou ovlivněni dosahováním cílů organizace“.⁴⁵ Toto rozšíření je velmi důležité, jelikož bere více v potaz vzájemné vztahy organizací a jejich stakeholderů. V případě Freemana začínáme mluvit o stakeholderském přístupu a otevírají se dveře pro popisování vícerozměrných vztahů mezi jednotlivými aktéry.

Definic významu vzniklo velké množství, a to především proto, že původní teorie byly spíše obecné a z důvodů managementu vztahů mezi stakeholdery v rámci strategického řízení organizací bylo potřeba definice zpřesňovat.⁴⁶

Pro účely definice stakeholderů v systému školního stravování v České republice bude potřeba kombinovat více definic, a to hned z několika důvodů. V první řadě se nejedná o standardní organizaci, ale o komplexní systém, za který není zodpovědný jeden firemní management.

Dalším důvodem je to, že jednotliví stakeholderi jsou součástí množiny, kterou budeme později definovat jako „veřejnost“ a na fungování systému je objektivní veřejný zájem. Tento veřejný zájem může u některých stakeholderů kolidovat s jejich profesními či komerčními zájmy a musí se rozhodovat, co upřednostnit.

Vhodné definice, které poskytnou rámec pro definici stakeholderů v systému školního stravování jsou následující

Autor / autoři, rok	Definice (Stakeholderi jsou...)
<i>Stanford Research Institute 1963</i>	<i>ty skupiny, bez jejichž podpory by organizace přestala existovat</i>
<i>Rhenmnan 1964</i>	<i>závislí na podniku, aby dosáhli svých cílů a na kom je závislý podnik pro svou existenci</i>
<i>Freeman 1978</i>	<i>jakákoli skupina nebo jakýkoli jedinec, kteří mohou ovlivnit dosahování cíle podniku nebo jím být ovlivněni</i>
<i>Freeman 1994</i>	<i>ti, kdo jsou účastníci v lidském procesu společného vytváření hodnot</i>

⁴⁴ FREEMAN, R. E. (2010). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Cambridge University Press.

⁴⁵ FREEMAN, R. E., REED, D. L. Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. In California Management Review, Vol. 25, No. 3. s. 88 – 106. 1983

⁴⁶ ČÁSTEK, Ondřej. Návrh využití stakeholderského přístupu při strategické analýze podniku [online]. Brno, 2010

Obzvláště výhodná je pro nás kombinace Freemanových definic z let 1978 a 1994 – pokud zkombinujeme tyto dvě definice následujícím způsobem, získáváme vhodný rámec, ze kterého můžeme při analýze vycházet.

Jakákoli skupina nebo jedinec účastníci se lidského procesu společného vytváření hodnot, kteří mohou ovlivnit dosahování cíle organizace nebo jím být ovlivněni.

Rozšířením definice o formulaci účasti na procesu tvorby hodnot vnášíme do definice určené primárně pro soukromou sféru další rozměr, který zohledňuje společný zájem. Systém školního stravování je systémem společenské smlouvy, kde se jednotliví stakeholderi mezi sebou aktivně (zákony, vyhlášky, ...) i pasivně (obecně platné zvyklosti při výchově dětí, chápání společného zájmu) domlouvají na způsobu, jakým dosahovat společný cíl, jímž je v konečném důsledku výchova další generace – jedna z hodnot lidského procesu společné tvorby.

Při mapování stakeholderů budeme zmiňovat pouze takové stakeholdery, kteří jsou významní z hlediska této práce a zároveň spadají do výše zmíněného rámce.

4.3 Mapování stakeholderů školního stravování

Při mapování stakeholderů si musíme nejprve říct, koho označíme jakožto „organizaci“ – v tomto případě budeme využívat relativně abstraktní pojem „systém školního stravování“ – který je *organizací*, ale zároveň je tvořen všemi jednotlivými stakeholdery.

Při mapování stakeholderů tedy zjišťujeme, že prakticky všichni stakeholderi jsou přímou součástí systému školního stravování. Z této neideální abstraktnosti vychází totiž i jeden z hlavních problémů školního stravování, kterým je nevyrovnanost sil jednotlivých stakeholderů – neexistuje totiž jeden prvek, který by byl za systém zodpovědný – skrze různé nástroje vše ovlivňuje státní moc.

V případě soukromé společnosti máme k dispozici jako hlavní objekt právě organizaci s jejími interními (např. zaměstnanci) a externími (např. dodavatelé) stakeholdery s tím, že výsledek organizace dopadá na její majitele, kterým se organizace zodpovídá.

Systém školního stravování je do velké míry synonymem státní moci, jejího fungování, kladů i záporů. Jediný, komu se zodpovídá je veřejnost, která je ale zároveň jeho součástí a sama ho vytváří.

Níže v tabulce je výčet stakeholderů s příklady a hlavním zájmem.

Subjekt	Příklad (detail)	Hlavní zájem
Kontrolní orgány	Česká školní inspekce, hygienické stanice, ...	Kontrola, funkční systém
Personál jídelen	Vedoucí, kuchařky, ...	Uspokojení z práce, dobré pracovní podmínky
Státní aparát – ministerstva	MŠMT, MF, SZÚ ...	Funkční systém, fungující společnost
Veřejnost	Občané	Funkční systém, zdravá mladá generace
Zřizovatelé	Samospráva (zástupce starosta)	Funkční systém lokální samosprávy
Strávníci	Žáci, externí strávníci, ...	Chutná kvalitní strava
Soukromé subjekty	Dodavatelé potravin, dodavatelé technologií, ...	Profit
Oborové organizace	ASPOS	Zlepšení situace personálu v jídelnách
Ředitelé škol		Bezproblémový chod školní jídelny

Tabulka 3 – výčet hlavních stakeholderů, zdroj autor

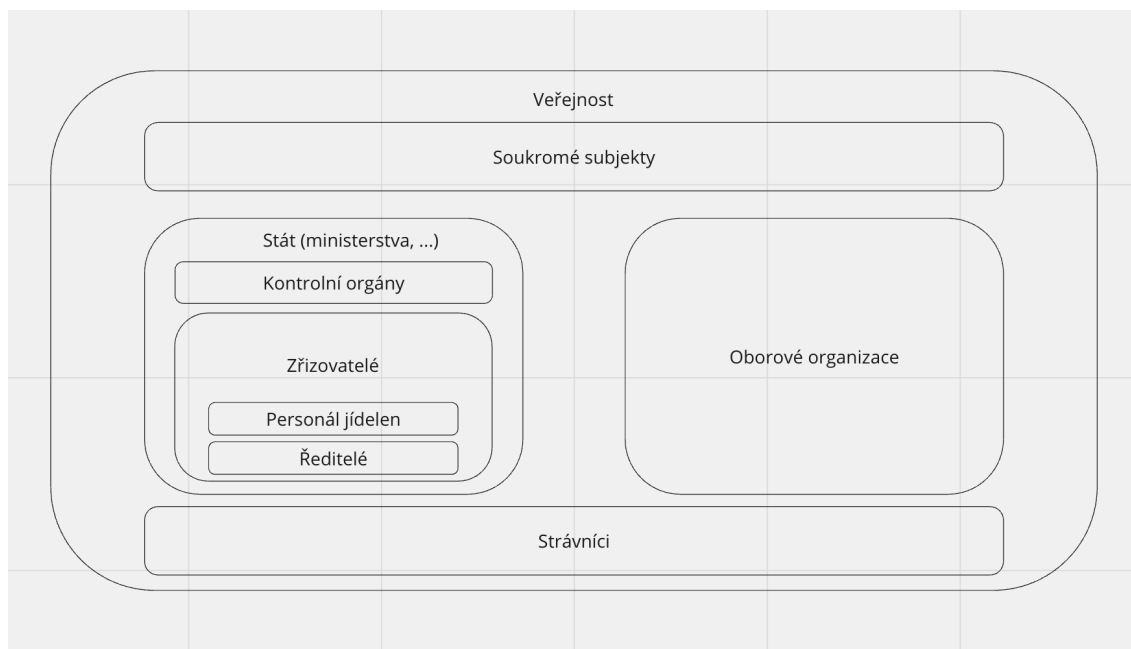


Schéma 1 – schéma stakeholderů, zdroj autor

4.3.1 Kontrolní orgány

Cílem kontrolních orgánů je zajistit skrze kontroly funkčnost systému a dodržování pravidel. Kontrolní orgány jsou nástrojem státní moci, která skrze ně vymáhá dodržování zákonných norem a vyhlášek.

Hlavními kontrolními orgány jsou Česká školní inspekce a krajské hygienické stanice. Cílem České školní inspekce je tzv. kontrola výchovy ke zdraví. V rámci takové kontroly jde o kontrolu výživových norem, podmínek, za jakých se stravování odehrává a dalších aspektů. Kontrola České školní inspekce není tak technického rázu jako návštěva z hygienické stanice, která do jídelen zavítává častěji. Kontroly může dále provádět i zřizovatel, který kontroluje výsledky hospodaření.

4.3.2 Personál jídelen

Jedním z problémů současného školního stravování je nedostatek personálu – jak vedoucích, tak hlavních i pomocných kuchařek. Kvalitní personální obsazení přímo ovlivňuje kvalitu školního stravování. V roce 2015 se 41 % vedoucích nacházelo ve věku 51 až 60 let a 6 % jich bylo v důchodovém věku.⁴⁷ Tato sedm let stará statistika poukazuje na potřebu generační obměny, která je vzhledem k okolnostem a neatraktivitě pracovních pozic v ohrožení.

Nízký zájem o pracovní pozice ve školních jídelnách vychází ze značné náročnosti práce v kombinaci s nízkým platem a nízkou společenskou prestiží. V roce 2015 si v dotazníkovém šetření stěžovalo na své postavení 65 % vedoucích.⁴⁸

Role vedoucí školní jídelny je náročná a rozmanitá. Vedoucí školní jídelny musí disponovat širokým spektrem dovedností. Klíčové jsou porozumění a schopnost aplikovat legislativu, specificky vyhlášku č. 107/2005 Sb. o školním stravování, spolu s dalšími relevantními právními předpisy. Vedoucí školní jídelny musí být také odborníkem v oblasti výživy, hygieny potravin, kolektivního stravování a bezpečnosti práce. Ekonomické schopnosti jsou nezbytné pro správné hospodaření s finančními prostředky určenými na mzdy a provoz. Kromě těchto schopností a znalostí musí být

⁴⁷ STROSSEROVÁ, Alena. *Současné problémy školního stravování v ČR a vize jeho dalšího vývoje*. Diplomová práce (Mgr.)--Univerzita Karlova. Pedagogická fakulta, 2017, 2017, 123 stran : tabulky, grafy.

⁴⁸ STROSSEROVÁ, Alena. *Současné problémy školního stravování v ČR a vize jeho dalšího vývoje*. Diplomová práce (Mgr.)--Univerzita Karlova. Pedagogická fakulta, 2017, 2017, 123 stran : tabulky, grafy.

vedoucí zdatná rovněž v oblasti managementu. Její každodenní náplní práce je vedení týmu a efektivní komunikace s klienty.

Vedoucí školní jídelny obvykle spadají do platových tříd 7 až 9 (třída 9 nástupní plat 21 710 Kč hrubého měsíčně, po 32 letech praxe 31 820 Kč).⁴⁹ Uchazeči o práci, kteří disponují odpovídajícími dovednostmi snadno získají v soukromé sféře lépe finančně ohodnocené pracovní místo.

Porovnání s pracovními pozicemi v soukromém sektoru nabízí jasný obraz. Vedoucí pracovníci v oblasti cateringových služeb, kteří se zabývají podobnou problematikou ve vztahu k dodržování kvality stravy, hygienických předpisů a řízení týmu, často dosahují mezd nad 35 000 Kč hrubého (34 832 Kč měsíčně hrubého je průměr dle statistiky ISPV)⁵⁰.

To, že si uchazeč o práci přirozeně vybere lépe finančně ohodnocené místo, stejně jako pracovní pozici s lepší společenskou prestiží je přirozené a logické. Studie však docházejí i k tomu, že společenská prestiž a vnímání vlastní pracovní pozice nejen v kontextu mzdového ohodnocení mají vliv na celkový wellbeing zaměstnanců, jejich pracovní výkon⁵¹⁵² a mohou mít vliv i na jejich zdraví.⁵³

4.3.3 Stát (státní aparát)

Stát jakožto stakeholder obsahuje velkou část systému školního stravování. Státní struktury organizují státní moc skrze ministerstva, za školní stravování primárně zodpovídá MŠMT.

Vzhledem k demokratickému zřízení, ve kterém je Česká republika organizována, je státní moc distribuována nerovnoměrně více cestami. Stejně tak je moc distribuována v rámci systému školního stravování. Distribuce státní moci do velkého množství menších subjektů ve výsledku zvyšuje rigiditu a zpomaluje implementaci změn.

⁴⁹ (Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů, definována v Nařízení vlády č. 341/2017 Sb.)

⁵⁰ Výsledky šetření IPSV 2022. IPSV informační systém o průměrném výdělku [online]. Česká republika: TREXIMA, spol. s r.o., 2023 [cit. 2023-06-09]. Dostupné z: <https://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Archiv/2022.aspx>

⁵¹ SPATARO, S. (2002). Not All Differences are the Same: The Role of Informal Status in Predicting Reactions to Demographic Diversity in Organizations. .

⁵² DUBINSKY, A., & SKINNER, S. (1984). Job Status and Employees' Responses: Effects of Demographic Characteristics. Psychological Reports.

⁵³ HAY, D. (1988). Socioeconomic status and health status: a study of males in the Canada Health Survey.. Social science & medicine.

Organizační struktury na úrovni ministerstev nejsou dostatečně robustní a chybí jeden koordinační orgán, který by fungování školního stravování koordinoval z hlediska jeho meziinstitucionální povahy.

4.3.3.1 Aktuální snahy státu o evoluci systému školního stravování

I stát v současné době vnímá potřebu reformovat systém školního stravování a Ministerstvo zdravotnictví v tomto ohledu začalo podnikat první kroky. Ministerstvo zdravotnictví se stalo gestorem mezirezortní skupiny, která působí mimo jiné i pod záštitou Státního zdravotního ústavu (SZÚ).⁵⁴

Dle tiskové zprávy Státního zdravotního ústavu se SZÚ staví do role koordinátora této skupiny, kdy SZÚ integroval do své struktury projekt *Máme to na talíři není nám to jedno* (MTNT)⁵⁵ spadající pod společnost Českého gastronomického institutu,⁵⁶ který je lobbistickým sdružením v oboru gastronomie financovaným soukromými společnostmi.



Fakturační adresa

Český Gastronomický Institut z.s.

Jemnická 1138/1, Michle
Praha 4, 140 00
IČO: 096 10 383
L 73967 vedená u Městského
soudu v Praze



Telefon

+420 605 883 418
Alexandra Košťálová

Obrázek 1 – Kontaktní údaje MTNT – zdroj web mametonataliri.cz⁵⁷

U kulatého stolu projektu MTNT (Scházíme se u Kulatého stolu – Zdraví) zasedají dle webových stránek MTNT odborníci z institucí (hygienici, Ministerstvo zdravotnictví), a

⁵⁴ Chceme, aby všechny děti ve školních jídelnách jedly kvalitní a zdravé jídlo. Proto rozvíjíme projekt „Máme to na talíři a není nám to jedno“. *Szu.cz* [online]. Česká republika: Státní zdravotní ústav, 2023, 2020 [cit. 2023-07-23]. Dostupné z: <https://szu.cz/aktuality/deti-ve-skolnich-jidelnach-kvalitni-jidlo-projekt-mame-to-na-taliri-a-neni-nam-to-jedno/>

⁵⁵ Chceme, aby všechny děti ve školních jídelnách jedly kvalitní a zdravé jídlo. Proto rozvíjíme projekt „Máme to na talíři a není nám to jedno“. *Szu.cz* [online]. Česká republika: Státní zdravotní ústav, 2023, 2020 [cit. 2023-07-23]. Dostupné z: <https://szu.cz/aktuality/deti-ve-skolnich-jidelnach-kvalitni-jidlo-projekt-mame-to-na-taliri-a-neni-nam-to-jedno/>

⁵⁶ *Ceskygastronomickyinstitut.cz* [online]. Praha: CGI, 2023 [cit. 2023-07-23]. Dostupné z: <https://www.ceskygastronomickyinstitut.cz/>

⁵⁷ *Mametonataliri* [online]. Praha: CGI, 2023 [cit. 2023-07-23]. Dostupné z: <https://www.mametonataliri.cz/>

zástupci nestátních, soukromých spolků a firem, a to v poměru 9 zástupců státní sféry a 7 zástupců soukromé sféry.⁵⁸

Okolo spolku Máme to na talíři není nám to jedno dále vznikla výše zmiňovaná mezioborová Strategická meziresortní skupina pro otázku školního stravování, jejímž gestorem je po dohodě vlády právě Ministerstvo zdravotnictví ČR.

Tato mezioborová skupina nemá žádnou výkonnou moc. Tato skupina s kořeny v soukromé sféře má za úkol připravit novou metodiku pro celý systém školního stravování, což může být potenciálně nebezpečné vzhledem k vazbám na soukromý sektor.

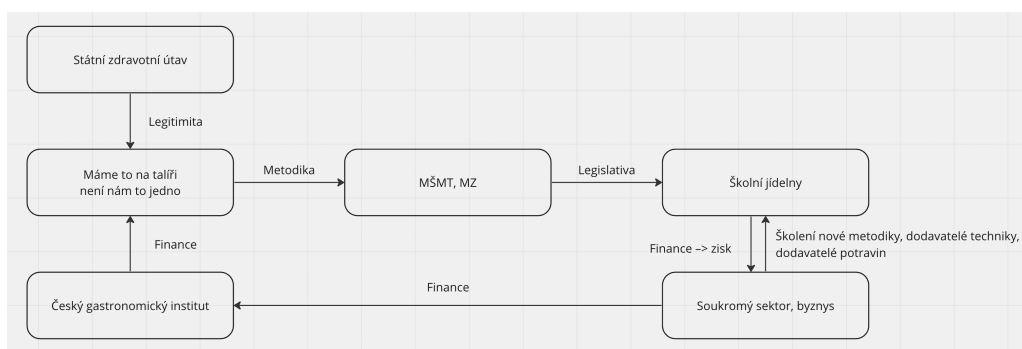


Schéma 2 – Mechanika MTNT ve struktuře SZÚ, zdroj autor

Meziresortní skupina si klade následující cíle:

Cílem projektu Máme to na talíři je:

- 1. přesné pojmenování cílů školního stravování,*
- 2. popsání indikátorů, které pomohou k naplnění cílů,*
- 3. vytvoření konkrétních metodik či nástrojů, které by pomohly cíle naplnit,*
- 4. ověření fungování navržených nástrojů a metodik*

„ ... Hlavním úkolem je navrhnout a následně pilotně v praxi ověřit metodiky a nástroje, které pomohou systém školního stravování dovést k jednotné a jednoznačné kvalitě. “

Cílem projektu je dále zajistit, „ ...aby našim dětem vařil odborně vzdělaný personál, který dostane od státu jasné pokyny a normy z čeho a jak dětem vařit. “

S výsledky fungování projektu a meziresortní skupiny bude nakládáno následovně: „To, zda budou

⁵⁸ Mametonataliri [online]. Praha: CGI, 2023 [cit. 2023-07-23]. Dostupné z: <https://www.mametonataliri.cz/>

navržené a ověřené metodiky součástí doporučení, případně se stanou součástí legislativy, bude následně v kompetenci jednotlivých ministerstev.“

Z tiskové zprávy skupiny vyplývá, že zástupci projektu komunikují tak, jak se od nich očekává z hlediska institucionální komunikace a více než racionálně a objektivně správně přistupují ke komunikaci v kontextu komunikační konformity. Kvalitní personál lze zajistit především jeho adekvátním zaplacením. Formulace, kterými se v tiskové zprávě SZÚ zaštiťuje, na čtenáře mohou působit tak, jako by snad kvalitní personál v oboru gastronomie neexistoval a orgány státní správy musí podrobnými metodickými instrukcemi tento neexistující personál stvořit. V soukromém sektoru však kvalitní personál je a tento kvalitní personál nemá objektivní důvod chtít pracovat ve školní jídelně, kde jsou horší platové i pracovní podmínky.

Instituce tedy v praxi naplňují teoretické předpoklady vycházející z procedurální i komunikační konformity a existují v rámci svých vlastních ceremonií a spíše, než aby jejich zástupci komunikovali s veřejností a naplňovali své cíle objektivně a racionálně, raději naplňují to, co se od nich jako od institucí a jejich zástupců očekává.

4.3.4 Veřejnost

Veřejnost je hlavním stakeholderem školního stravování, kterému se organizační i legislativní aparát defacto zodpovídá. Veřejnost vstupuje do systému školního stravování na několika úrovních – v úrovni ryze praktické a v úrovni, kterou lze nazývat abstraktní.

Ryze praktická úroveň poskytuje odpověď na to, s jakými zájmy se veřejnost účastní systému školního stravování – děti musí něco jíst, rodiče nemají čas dětem vařit v čase školní výuky. V této rovině veřejnost zajímá, zda je strava kvalitní a naplňuje jejich představy o tom, jak by se mladá generace měla stravovat nebo kolik obědy stojí, jak s nimi komunikuje jídelna, jak se strava objednává a tak dále.

V rovině, která je v této kapitole nazývána rovinou abstraktní může veřejnost vnímat systém školního stravování jako součást státní správy, jako součást výměny politického kapitálu za praktické benefity v rámci demokratického fungování. Hlavním motivem v této rovině je lidský cíl co nejlépe vychovávat nastupující generaci. Veřejnost tak přirozeně získává morální zájem na fungování systému.

Členy stakeholderské skupiny pod názvem veřejnost jsou i zástupci institucí, které školní stravování organizují. Skupiny se tedy prolínají. Na základě tohoto prolínání lze pozorovat společný zájem všech skupin, který objektivně vzniká – nikdo asi nebude rozporovat, že má zájem na tom, aby mladá generace byla zdravá. Tento jednotící prvek lze použít při komunikaci a měl by být výchozím bodem při jednáních mezi jednotlivými stakeholdery.

Pokud budeme analyzovat veřejnost jako stakeholdera z hlediska moci, můžeme konstatovat, že v praktické rovině velkou mocí nedisponuje. V rámci volebního období je situace ve školních jídelnách pod rozlišovací schopností většiny voličů a stravování nebývá tématem, které by se v období voleb umísťovalo na titulních stranách médií. Zároveň neexistuje efektivní sdružení, které by moc stakeholdera, jakožto veřejnosti organizovalo a sdružovalo a jednalo se zástupci státu.

4.3.5 Zřizovatelé

Stát zřizuje školní jídelny fungující v rámci příspěvkových organizací skrze zřizovatele, nejčastěji územní samosprávy (např. úřady městských obvodů).⁵⁹ Zřizovatel ze svého hlediska usiluje o bezproblémové fungování školní jídelny, s cílem, aby veřejnost (obyvatelé obce) na lokální úrovni byla spokojena.

Zástupce zřizovatele je nejčastěji starosta, který někdy může využít fungování jídelny pro získání politických bodů a svoji vlastní propagaci. V takovém případě se starosta může více angažovat ve snahách při získávání dotací pro modernizaci jídelen a zlepšování podmínek personálu, stejně tak i vyvíjet tlak na jídelnu (skrze ředitele), aby poskytovala dostatečně kvalitní služby – to se však neděje velmi často, protože školní jídelny jsou v kontextu fungování celé obce pouze okrajovou agendou. Starostům tedy stačí, že jídelna, často pouze setrvačností, stále funguje a s případnými problémy si musí ředitel školy, popřípadě vedoucí jídelny poradit sami.

4.3.6 Strávníci

Strávník je nejčastěji žákem mateřské, základní, nebo střední školy. Účast žáků na školním stravování vychází z kulturní tradice v České republice, školní stravování je

⁵⁹ MARTÍNKOVÁ, Eva. Zřizovatel a školní jídelna. *Jidelny.cz* [online]. Plzeň: Jidelny.cz [cit. 2023-07-23]. Dostupné z: <https://www.jidelny.cz/show.aspx?id=1756>

institucionalizované a je jedním z rituálů při socializaci dětí a jejich integraci do školní výuky.

Školní stravování pomáhá formovat stravovací návyky dětí, které si zachovávají i v dospělosti.⁶⁰ Školní stravování je významným faktorem při formování sociálních návyků týkajících se stravy a pomáhá formovat přístup k výživě jako celku. Školní stravování tedy společně s vlivem rodiny formuje stravovací návyky budoucích generací. V tomto kontextu je potřeba nejen ke školnímu stravování, ale i ke komunikaci se strážníkem přistupovat s vážností, jelikož právě komunikace může celý proces stravování usnadnit, nebo naopak znepríjemnit.⁶²

Strážníci mohou brát stravování ve školní jídelně jako samozřejmost a jako školní jídelnu vnímají především výsledný produkt v podobě pokrmu, u kterého si nedovedou představit, kolik práce je spojeno s jeho přípravou. Strážníci standardně nerozumí problematice školního stravování se všemi jejími detaily a neumí si představit, kolik práce a energie stojí připravit jednu porci.

4.3.7 Soukromé subjekty

Na trhu působí značné množství soukromých subjektů, které dodávají do školních jídelen vybavení, podílí se na modernizacích školních jídelen nebo poskytují vzdělávání a pomoc vedoucím školních jídelen.

Soukromé společnosti z principu usilují o maximalizaci svého zisku – Milton Friedman dokonce navyšování zisků vnímal jako součást CSR jednotlivých společností.⁶³ V rámci marketingové komunikace se společnosti prezentují na různých konferencích a veletrzích, kde vystavují své produkty a seznamují s nimi vedoucí

⁶⁰ STROSSEROVÁ, Alena. Současné problémy školního stravování v ČR a vize jeho dalšího vývoje. Diplomová práce (Mgr.)--Univerzita Karlova. Pedagogická fakulta, 2017, 2017, 123 stran : tabulky, grafy.

⁶¹ FRAŇKOVÁ, S., Vybrané kapitoly z psychologie výživy, Výživa a potraviny. 2002, Roč. 57, č. 3, s. 35-37 příl.. ISSN: 1211-846X. Zpravodaj školního stravování. 2002, s. 35-37.

⁶² NORTON, L., PARKINSON, J., HARRIS, N., DARCY, M., & HART, L. (2022). Parental Food Communication and Child Eating Behaviours: A Systematic Literature Review.. Health promotion journal of Australia : official journal of Australian Association of Health Promotion Professionals. <https://doi.org/10.1002/hpja.604>.

⁶³ FRIEDMAN, Milton. A Friedman doctrine-- The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. *Nytimes* [online]. The New York Times, 2023 (1970) [cit. 2023-07-23]. Dostupné z: <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>

jídelen nebo starosty.⁶⁴ Konkurence na trhu nutí výrobce vyvíjet stále nové technologie, které při správném použití mohou šetřit ve školních kuchyních čas a mohou být efektivní. Působení těchto firem na veletrzích a dalších akcích i jejich komunikace přímo s jídelnami nebo i zřizovateli je tedy v optimální situaci jídelnám spíše prospěšná, jelikož jim přináší know-how, jak správně tyto technologie využívat.

Někteří výrobci nebo dodavatelé se v rámci své komunikace snaží nabízet zřizovatelům i poradenství, jak si správně zažádat o dotace na modernizaci školní jídelny. Správně zmodernizovaná kuchyně školní jídelny vybavená kvalitní, moderní technikou je zpravidla energeticky úspornější než zastaralé kuchyně a zároveň šetří práci personálu jídelny. Právě skrze využívání argumentů o jednodušší práci se snaží výrobci podnítit zájem u vedoucích a kuchařek, které dále vyvíjejí tlak na ředitele a v některých případech i na zřizovatele s žádostmi o lepší kuchyňskou techniku.

Mezi další soukromé subjekty působící na trhu patří dodavatelé software do školních jídelen. Software je pro vedoucí školní jídelny klíčovým pomocníkem při jejich každodenní práci, bez kterého se větší jídelna neobejde. Cílem softwarových firem je vyvíjet takové digitální produkty, které vedoucím šetří, pokud možno co nejvíce času při plnění povinností, které jim ukládá legislativa (skladové hospodářství, výkaznictví, plnění spotřebního koše, normování...). Příprava takového programu vyžaduje množství času a znalost prostředí školních jídelen, podrobné analýzy a testování v terénu. Z hlediska marketingové komunikace vývojové firmy často radí vedoucím, jak software správně používat a sdělují skrze své komunikační kanály různé tipy a triky pro fungování ve školní jídelně, skrze které jim prezentují výhody svých programů.

V neposlední řadě je potřeba jmenovat soukromé subjekty, které se věnují vzdělávání vedoucích školních jídelen, publikační činnosti a zpravodajství ze světa školního stravování. Mezi takové subjekty patří například *Jidelny.cz*, jejichž hlavní činností je redakce, ve které publikují odborníci na školní stravování (mezi které patří i krajští metodici školního stravování) články s praktickými radami pro vedoucí jídelen, ze kterých personál jídelen může čerpat know-how. Společnost *Jidelny.cz* zároveň organizuje školení a prezenční akce pro vedoucí, na kterých se mohou vzdělávat. Nabízí tedy alternativní možnosti vzdělávání pro aktivní vedoucí a z pozice soukromé společnosti z dlouhodobého hlediska dokáže generovat zisk skrze prospěšné činnosti,

⁶⁴ Pozvánka na jarní Krajské konference. *Jidelny.cz* [online]. Plzeň: *Jidelny.cz*, 2023 [cit. 2023-07-23]. Dostupné z: <https://www.jidelny.cz/show.aspx?id=3267>

které pomáhají zlepšovat školní stravování. Jejich byznysové cíle jsou tedy v souladu se zájmy veřejnosti a systému, jako takového, což je ideálním příkladem fungování soukromé firmy.

Do podobné situace se však nedostávají jen Jídelny.cz, ale i někteří výrobci technologií nebo vývojářské firmy – v jejich zájmu totiž je, aby školní stravování bylo v co nejlepší kondici, jelikož pouze za splnění tohoto předpokladu mohou s jistotou fungovat na trhu a generovat zisky. V případě, že jsou tyto předpoklady naplněny, snahy společností o maximalizaci zisků jsou v souladu s CSR – naplňují tedy Friedmanovu doktrínu.

4.3.8 Oborové organizace

Oborové organizace potenciálně nabízejí cestu ke zlepšení současné situace ve školním stravování. Personál jídelen nemá žádná aktivní sdružení (pouze neaktivní ASPOS)⁶⁵, ve kterých by se mohl sdružovat a jejichž zástupci by prosazovali nejen zájmy personálu, ale obecná řešení, která by vedla k inovacím systému.

Z hlediska rozložení stakeholderů by posílení oborových organizací bylo dobrým východiskem, jak posílit hlas personálu ve školních jídelnách a získat pro něj platformu, skrze kterou by mohl vstupovat do diskuze se zástupci státu. Aktivní oborové organizace s bohatou členskou základnou, kvalitním personálním obsazením v jejich čele (aktivní vedoucí školních jídelen, odborníci na školní stravování) by mohly utvářet pomyslnou opozici státním úředníkům.

4.3.9 Ředitelé škol

Ředitelé škol zodpovídají nejen za chod školy, jako takové, ale často do jejich kompetence spadá i chod školní jídelny (v situacích, kdy jídelna nemá vlastní právní subjektivitu). Ředitelé schvalují rozpočet jídelny, zodpovídají za personální obsazení jídelny apod. Jejich cílem je bezproblémový chod jídelny – toho lze nejspíše dosáhnout angažováním kvalitní vedoucí školní jídelny. Ředitelé mají však v současném systému do určité míry svázané ruce a nábor kvalitního personálu do jídelny je čím dál tím komplikovanější.

Ředitelé škol jsou zároveň zahlceni velkým množstvím dalších povinností a složitá problematika školní jídelny může často být (vcelku přirozeně) pod jejich rozlišovací

⁶⁵ *Asociace společného stravování* [online]. Plzeň: ASPOS [cit. 2023-07-23]. Dostupné z: <https://aspos.cz/>

schopnosti – v takových případech jídelny fungují více či méně setrvačností. Přitom ředitelé do velké míry ovlivňují například to, jak je školní jídelna vybavena.

Aktivní ředitel, který se zajímá o situaci ve školní jídelně a komunikuje s nepedagogickým personálem, je schopen získat finance na rekonstrukci kuchyně, nebo alespoň na některé nové technologie, které práci v jídelně mohou ulehčit. Pro takové fungování je však důležitá komunikace mezi personálem jídelny a ředitelem, který díky funkční komunikaci dokáže problematiku pochopit.

5 Školní stravování v médiích

Obecné vnímání školního stravování v České republice je stále ovlivňováno zážitky starších generací z návštěv jídelen v dobách před sametovou revolucí. Školní stravování není častým tématem v médiích a události ze školních jídelen zpravidla neopanují přední stránky novin ani homepage internetových magazínů.

Dle Newton media monitoring bylo od 1. 1. 2020 do 1. 5. 2023 vydáno 120 zpráv a článků týkajících se školních jídelen (TV + print). Ve srovnání s například cenami energií je to o 23 654 zpráv méně. Pokud bychom vymazali duplicity, jde o 23 unikátních zpráv.⁶⁶

Co se týče sentimentu zpráv, je nutné na problematiku nahlížet z hlediska velikosti médií. Zatímco menší, například lokální periodika informují i o pozitivních zajímavostech, větší média, např. televize nebo online zpravodajství typu Seznam zprávy nebo Nova informují spíše o dění a událostech s negativním sentimentem. To je v tomto kontextu přirozené, velké mediální domy s cílovou skupinou zahrnující prakticky všechny v České republice komunikují závažná témata, která jsou pro jejich cílovou skupinu relevantní (což například informace o tom, že v jídelně v okresním městě vařili šéfkuchaři dětem zdravé pokrmy v rámci speciální události není).

Takový článek z poslední doby, který zasáhl nejen obor školního stravování, byl článek Seznam zprávy, který pod dramatickým titulkem „*Konec školních jídelen. Bud' zaniknou, nebo se změni na školní restaurace*“⁶⁷ informoval o blížícím se zániku

⁶⁶ Newton Media [online]. Praha: Newton Media, 2023 [cit. 2023-07-30]. Dostupné z: <https://newtonone-newtonmedia.eu>.

⁶⁷ MAČÍ, Josef. Konec školních jídelen. Bud' zaniknou, nebo se změni na školní restaurace. *Seznam zprávy* [online]. Praha: Seznam Zprávy, 2023 [cit. 2023-07-30]. Dostupné z:

školních jídelen a v perexu shrnul situaci následovně: „Školní stravování stojí nad propastí. Buď se podaří zreformovat, nebo se systém za pár let zcela rozpadne. Chystá se změna skladby potravin, ale nejdůležitější bude jídelny zafinancovat. To je úkol pro ministerstvo školství.⁶⁸“ V článku jsou dále použité formulace typu „Na jedné straně nevzhledná kupa čehosi utopená v legendární UHO – univerzální hnědé omáčce, na té druhé lákavý dýňový karbanátek s bramborovou kaší. To první jídlo by si nedal ani nejotrlejší strážník, zato s druhým obědem ZŠ Volgogradská před pár týdny vyhrála soutěž o nejlepší školní oběd v Ostravě.“⁶⁹ Tento odstavec ze článku vhodně vykresluje současné vnímání školních jídelen v České republice širokou veřejností. Článek dále kritizuje přístup ministerstva a vyzdvihuje a chválí aktivity některých soukromých spolků angažujících se ve školním stravování. Takový článek mohl vyvolat pobouření i u vedoucích školních jídelen, které při letním přečtení mohly dostat pocit, že školní jídelny se budou rušit a brzo budou bez práce.

Z dalších významných médií, které se v poslední době školnímu stravování věnovaly je potřeba zmínit TV Nova, která odvysílala reportáž o zdražujících potravinách, které dopadají i na školní jídelny⁷⁰. Česká televize například rovněž informovala o zdražování ve školních jídelnách v návaznosti na změnu cenových normativů.⁷¹

Ve snaze dokreslit způsob, jakým je o školních jídelnách referováno se nabízí uvést některé příklady ze světa médií (viz tabulka č. 4 níže). Na tomto příkladu lze pozorovat způsob, jakým má obecná veřejnost jídelny zafixované. Expresivní výrazy, nejčastěji

<https://www.seznamzpravy.cz/clanek/domaci-zivot-v-cesku-konec-skolnich-jidelen-bud-zaniknou-nebo-se-zmeni-na-skolni-restaurace-220585>

⁶⁸ MAČÍ, Josef. Konec školních jídelen. Buď zaniknou, nebo se změní na školní restaurace. Seznam zprávy [online]. Praha: Seznam Zprávy, 2023 [cit. 2023-07-30]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/domaci-zivot-v-cesku-konec-skolnich-jidelen-bud-zaniknou-nebo-se-zmeni-na-skolni-restaurace-220585>

⁶⁹ MAČÍ, Josef. Konec školních jídelen. Buď zaniknou, nebo se změní na školní restaurace. Seznam zprávy [online]. Praha: Seznam Zprávy, 2023 [cit. 2023-07-30]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/domaci-zivot-v-cesku-konec-skolnich-jidelen-bud-zaniknou-nebo-se-zmeni-na-skolni-restaurace-220585>

⁷⁰ Náklady na školní obědy rostou. Jídelny se vzdávají zeleniny, zdražovat nechtějí Zdroj: https://tn.nova.cz/zpravodajstvi/clanek/496090-naklady-na-skolni-obedy-rostou-jidelny-se-vzdavaji-zeleniny-zdrazovat-nechteji?campaignsrc=tn_clipboard. *TN Nova* [online]. The Associated Press (AP), 2023 [cit. 2023-07-30]. Dostupné z: <https://tn.nova.cz/zpravodajstvi/clanek/496090-naklady-na-skolni-obedy-rostou-jidelny-se-vzdavaji-zeleniny-zdrazovat-nechteji>

⁷¹ Drahé Česko: Jak moc budou školní jídelny nuceny zdražit? *CT24* [online]. Praha: Česká televize, 2023 [cit. 2023-07-30]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/specialy/drahe-cesko/3554994-drahe-cesko-jak-moc-budou-skolni-jidelny-nuceny-zdrazit>

odkazující na „UHO“⁷² a další rádoby vtipné formulace se objevují ve zprávách o školních jídelnách (pozitivních i negativních) i v běžném mainstreamu.

Média	Formulace
Idnes.cz	<i>Školní jídelny většinou solí víc, než je zdrávo. Zadělavají dětem na problémy (titulek)⁷³</i>
lifecz.cz	<i>Survivor Česko & Slovensko: Táhne se to jak bramborová kaše ve školní jídelně, říkají diváci (titulek)⁷⁴</i>
seznamzpravy.cz	<i>Na jedné straně nevhledná kupa čehosi utopená v legendární UHO – univerzální hnědé omáčky, na té druhé lákavý dýňový karbanátek s bramborovou kaší. (v textu)⁷⁵</i>
radiozurnal.rozhlas.cz	<i>Už žádné UHO, rajská polévka z pytlíku nebo smažák z mikrovlnky. (titulek)⁷⁶</i>

Tabulka 4 – výčet některých titulků v médiích, kompilace autor

6 Výzkumné šetření a jeho výsledky

V následujících podkapitolách budou interpretovány výsledky výzkumného šetření.

Přehled frekvencí jednotlivých odpovědí lze nahlédnout v příloze č. 1 této práce, kompletní dotazník, který byl pro výzkumné šetření použit je k nahlédnutí v příloze č. 2 této práce.

⁷² **Pozn. autora UHO znamená univerzální hnědá omáčka**

⁷³ Školní jídelny většinou solí víc, než je zdrávo. Zadělavají dětem na problémy. Idnes.cz [online]. Praha: MAFRA, a., s. [cit. 2023-07-30]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/sul-skolni-jidelna-zdrava-strava.A200921_143712_domaci_lsv#:~:text=%E2%80%9EV%C3%ADce%20ne%C5%BE%20polovina%20%C5%A1koln%C3%ADch%20j%C3%ADdelen,1%20g%20sol%C3%AD%20na%20porci

⁷⁴ Survivor Česko & Slovensko: Táhne se to jak bramborová kaše ve školní jídelně, říkají diváci. Lifecz.cz [online]. Praha: Extra Online Media, 2023 [cit. 2023-07-30]. Dostupné z: https://www.lifecz.cz/tv-a-filmy/survivor-cesko-slovensko-tahne-se-to-jak-bramborova-kase-ve-skolni-jidelne-rikaji-divaci_290977.html

⁷⁵ MAČÍ, Josef. Konec školních jídel. Bud' zaniknou, nebo se změní na školní restaurace. Seznam zprávy [online]. Praha: Seznam Zprávy, 2023 [cit. 2023-07-30]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/domaci-zivot-v-cesku-konec-skolnich-jidelen-bud-zaniknou-nebo-se-zmeni-na-skolni-restaurace-220585>

⁷⁶ Už žádné UHO! I ve školní jídelně se děti můžou mít jako v sedmém nebi, tvrdí Pavel Maurer. Český rozhlas radiožurnál [online]. Praha: Český rozhlas, 2023 [cit. 2023-07-30]. Dostupné z: <https://radiozurnal.rozhlas.cz/uz-zadne-uh-i-ve-skolni-jidelne-se-deti-muzou-mit-jako-v-sedmem-nebi-tyr-di-7188508>

6.1 Cíl výzkumného šetření

V tezích této diplomové práce jsem definoval výzkumnou otázku následovně:

Jací stakeholdeři v oboru školního stravování se jakým způsobem vzájemně ovlivňují s jakým výsledkem?

V rámci výzkumného šetření se nabízí zaměřit na postoje veřejnosti, jejichž děti se stravují ve školních jídelnách, jakožto jednoho z hlavních stakeholderů systému školního stravování.

Cílem výzkumného šetření je tedy podrobněji zmapovat postoje veřejnosti ve vztahu ke školnímu stravování. Rozsah šetření je v kontextu školního stravování poměrně rozsáhlý a unikátní, nabízí tedy vhled do postojů veřejnosti nejen z pohledu strategické komunikace, ale pootevřít dveře i dalšímu zkoumání školního stravování z hlediska dalších oborů.

Hlavní hypotézy jsem v tezi této práce definoval následovně:

H1: Rodiče dětí, které se stravují ve školách si nemyslí, že je kvalita stravování vysoká.

H2: Děti, které se stravují ve školních jídelnách nejsou s kvalitou spokojené.

H3: Hlavní stakeholdeři spolu nekomunikují dostatečně.

V kontextu průběhu této práce se nabízí vzhledem k jejich komplexnosti tyto hypotézy přeformulovat a nazývat je výzkumnými cíli. Výzkumné cíle lze definovat následovně:

Cíl 1: Prozkoumat, zda si rodiče dětí, které se stravují ve školách myslí, že je kvalita stravování vysoká.

Cíl 2: Prozkoumat, zda jsou děti, které se stravují ve školních jídelnách s kvalitou spokojené.

Cíl 3: Prozkoumat, zda spolu hlavní stakeholdeři komunikují dostatečně.

Cíl 4: Analyzovat vzájemné vztahy mezi proměnnými a na základě korelací definovat hlavní faktory ovlivňující spokojenost rodičů se školním stravováním.

Cíl 5: Na základě analýzy dat definovat důležité faktory, které by mohly mít vliv na strategickou komunikaci v kontextu školního stravování.

6.2 Metodologie výzkumného šetření

6.2.1 Důvody pro zvolení metody kvantitativního dotazníkového šetření

Pro sběr dat a zkoumání výše popsaných výzkumných cílů byla zvolena metoda kvantitativního dotazování. Základní parametry kvantitativního výzkumu, které jsou platné i pro tuto práci dobře shrnuje například Roman Kozel:

„Kvantitativní výzkum se zabývá získáváním údajů o četnosti výskytu něčeho, co již proběhlo nebo se děje právě nyní. Účelem kvantitativního výzkumu je získat měřitelné číselné údaje. Aby byly naplněny podmínky shromažďování údajů a mohli jsme získat statisticky spolehlivé výsledky, pracujeme s velkými soubory respondentů v procesu formálního dotazování, případně údaje získáváme pozorováním frekvence určitých jevů nebo analýzou sekundárních údajů.“⁷⁷

Kvantitativní dotazování nám tedy pomůže při exploraci výzkumných cílů stanovených v předchozí kapitole, jelikož jde o postoje a skutečnosti, které právě probíhají a zároveň jde o postoje obecné.

Pro realizaci kvantitativního dotazování byl tedy zvolen online dotazník distribuovaný skrze online platformu Strava.cz, skrze kterou rodiče objednávají obědy.

6.2.1 Výzkumný soubor

Cílovou skupinou dotazníku jsou členové veřejnosti, jakožto hlavního stakeholdera systému školního stravování. Vzhledem k distribuci dotazníku přes objednávkový systém Strava.cz se jedná především o rodiče, kteří dětem stravu přímo objednávají. V některých případech může jít i o jiné rodinné příslušníky či zákonné zástupce. V rozřazovací části dotazníku se takový respondent identifikoval tak, že označil za pravdivé následující: „*Jsem rodič / objednávám stravu pro někoho*“. Pokud označil jako platnou možnost „*Jsem strážník*“, dotazník byl ukončen.

Výzkumný soubor čítá 10 945 respondentů. Zastoupení respondentů dotazníku dle jednotlivých krajů v porovnání se zastoupením celkové populace dle krajů v České republice lze prohlásit za reprezentativní (chí kvadrát test, $p = < 0,001$). Nejvíce respondentů bylo ve věku 35 až 44 let (57,1 %) a 45 až 54 let (27,9 %). Respondenti měli nejčastěji v domácnosti 1 dítě ve školním věku (55,9 %) a dvě děti ve školním

⁷⁷ KOZEL, Roman. Moderní marketingový výzkum. Praha: Grada, 2005 ISBN 978-80-247-0966-6, s. 120

věku (38,4 %). Nejvíce respondentů nejčastěji označilo svůj rodinný stav jako „úplná rodina“ (77,2 %).

6.2.2 Metodika sběru dat

Sběr dat probíhal formou online dotazníku (všechny otázky s frekvencemi jednotlivých odpovědí lze nahlédnout v příloze č. 1 této práce) s cílem získat dostačující vzorek dat. Dotazník byl vytvořený v placené verzi webové dotazníkové platformy Survio.

Pro cíle výzkumu bylo klíčové získat data přímo od rodičů dětí, kteří se v jídelnách stravují. Pro tyto účely sběr dat probíhal formou online dotazníku, který byl distribuován na platformě Strava.cz. Tato platforma je používána pro objednávání stravy ve školních jídelnách pro asi 600 000 uživatelů, což je zhruba 50 % celkové cílové populace.⁷⁸ Distribuce těchto uživatelů napříč ČR je rovnoměrná, platforma funguje ve všech krajích a městech všech velikostí. Díky tomu nám zveřejnění dotazníku přímo skrze platformu Strava.cz umožnilo získat dostatečně reprezentativní vzorek.

6.2.3 Pilotní studie

Před nasazením samotného dotazníku byl dotazník rozdistribuován deseti respondentům v rámci tzv. pilotní studie (ověření srozumitelnosti dotazníku a validity dalších parametrů).

Jako pilotní respondenti byli osloveni jak odborníci na školní stravování, jejichž děti se stravují ve školních jídelnách (5 respondentů), tak rodiče strávníků z laické veřejnosti (5 respondentů). Díky distribuci pilotního dotazníku bylo možné získat zpětnou vazbu z hlediska dvou skupin, které mají odlišné znalosti, a přesto jsou z hlediska dotazníkového šetření součástí cílové skupiny.

Pilotní dotazník měl stejný počet otázek, na základě podnětů od respondentů byla pouze jedna otázka přeformulována za účelem zpřesnění.⁷⁹

⁷⁸ Statistická ročenka školství. Statistika školství: UIV [online]. Česká republika: MŠMT, 2023 [cit. 2023-02-03]. Dostupné z: <https://statis.msmt.cz/rocenka/rocenka.asp>

⁷⁹ Pozn. autora – **původní formulace otázky** *Stát platí více než polovinu ceny oběda a vy standardně platíte méně než 40 % ceny. Věděl(a) jste to?* → **aktuální formulace otázky** *Stát dotuje přes 60 % ceny oběda a vy standardně platíte méně než 40 % ceny. Věděl(a) jste to?*

6.2.4 Průběh sběru dat

Uživatelé, kteří dotazník na platformě Strava.cz vyplňovali byli vyzváni k jeho vyplnění dialogovým oknem při přihlášení do aplikace Strava.cz, pokud s dialogem jakkoli interagovali, vícekrát se jim nezobrazil – vyzváni tedy byli vždy jen jednou. Zkoumané období vyplnění dotazníku bylo definováno od 5. do 24. dubna 2023.

Dotazník měl celkem 25 816 návštěv a 22 476 vyplnění první otázky. 3 346 respondentů tedy dotazník nevyplnilo (úspěšnost vyplnění 87 %). Vyplnění dotazníku zabralo nejčastěji 2 až 5 minut (8 145 respondentů).

6.2.5 Kvalita dat – garbage in, garbage out

Před samotným vyhodnocováním dat byla data „vyčištěna“ od nekonzistentních odpovědí v souladu s tzv. principem garbage in, garbage out – nekvalitní data dovnitř -> nekvalitní data ven. Práce s daty v rámci zkvalitnění vzorku probíhala v programu Microsoft Excel. Cílem bylo vyřadit nevalidní data a zvýšit tak kvalitu a reprezentativnost celého datasetu. Otázky v dotazníku byly záměrně koncipovány tak, aby mezi sebou byly provázané a šla díky tomu ověřit validita odpovědí a zda respondent věnoval vyplňování dotazníku pozornost.

V rámci „čištění“ datového souboru byly provedeny následující úpravy:

- 1) Vyřazení respondentů, kteří v dotazníku označovali protichůdné odpovědi
 - a) *S kvalitou školního stravování jsem: velmi spokojen a spokojen versus Jak hodnotíte nabídku jídel ve školní jídelně (rozmanitost, zdravá strava, vegetariánské možnosti atd.)?: velmi nespokojen*
 - b) *Jak hodnotíte spokojenost svého dítěte/strávnicka se stravou v jídelně?: velmi spokojené a spokojené versus Jaký je postoj vašeho dítěte/strávnicka ve vztahu k návštěvám školní jídelny?: Musím dítě do školní jídelny přemlouvát, musím dítě do školní jídelny spíše přemlouvát*
 - c) *Stát dotuje přes 60 % ceny oběda a vy standardně platíte méně než 40 % ceny. Věděl(a) jste to?: Ano versus Pokud jste nevěděli, že stát platí přes 60 % ceny oběda vašim dětem, změní tato informace nějak váš názor na školní stravování?: Budu ke školním jídelnám kritičtější; Ano, budu ke školním jídelnám méně kritický(á)*

Celkem bylo z vyhodnocení odstraněno 244 odpovědí. Výsledný počet vyplnění dotazníku, se kterým pracujeme je tedy 10945.

6.2.6 Limitace průzkumu

Jeden z limitů výzkumu vyplývá z podstaty jeho distribuce – skrze platformu Strava.cz. Respondenti jsou tedy pouze z řad rodičů / objednatelů stravy, výzkum tedy nelze vnímat v kontextu celé široké veřejnosti, ale pouze té části veřejnosti, jejíž děti aktuálně navštěvují školní jídelny.

Dalším limitem výzkumu je nedokonalost v jeho designu ve vztahu k určení příjmu domácnosti. Často používanou a pravděpodobně nejvhodnější metrikou pro určení příjmu domácnosti je tzv. ekvivalizovaný disponibilní příjem domácnosti. Tento ukazatel je dle metodiky Eurostatu vypočten následovně: všechny finanční zisky domácnosti jsou sečteny, veškeré daně jsou následně odečteny (výsledkem je celkový disponibilní příjem domácnosti). Za účelem reflektování rozdílů ve velikostech domácnosti je následně tento čistý příjem vydělen ekvivalizovaným počtem dospělých dle metodiky OECD. Koeficient, kterým příjem dělíme je získán následovně: 1 za prvního dospělého + 0,5 za druhého dospělého a každého člena domácnosti nad 14 let + 0,3 za každé dítě v domácnosti mladší 14 let.⁸⁰ Výsledkem je ekvivalizovaný disponibilní příjem domácnosti. Pro čtyřčlennou rodinu s jedním patnáctiletým dítětem a jedním desetiletým dítětem by byl výpočet následovný *Ekvivalizovaný disponibilní příjem* = *Čistý příjem* / $(1+0,5+0,5+0,3)$.

Pro práci s příjmem domácnosti je tedy potřeba přepočítat data o celkovém čistém příjmu domácnosti, která byla v rámci dotazníkového šetření získána na ekvivalizovaný disponibilní příjem domácnosti. V designu dotazníku je však neoptimálně zvolená otázka „kolik dětí ve školním věku máte“ – v případě získaných dat tedy nevíme, kolik členů je ve skutečnosti v domácnosti (známe pouze počet dětí školou povinných) a zároveň nevíme, kolik dětí je v jakém věku.

Při výpočtu ekvivalizovaného disponibilního příjmu bylo pro účely této práce postupováno následovně: Celkový čistý příjem domácnosti (střední hodnota intervalu v dotazníku) / počet dospělých + počet dětí ve školním věku * 0,4 (za tyto děti bylo

⁸⁰ Glossary:Equivalised disposable income. *Eurostat Statistics Explained* [online]. EUROSTAT, 2023 [cit. 2023-07-29]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Equivalised_disposable_income

přičítáno vždy 0,4 – střední hodnota mezi 0,5 – člen domácnosti nad 14 let a 0,3 – dítě pod 14 let).

Tímto výpočtem se v rámci limitů získaných dat co nejvíce přibližujeme metrice ekvivalizovaného disponibilního příjmu domácnosti. Takto získaný ekvivalizovaný disponibilní příjem je vyšší, než je celorepublikový průměr, a to pravděpodobně proto, že při výpočtu nemohl být zohledněn celkový počet členů domácnosti. Koeficient, kterým byl celkový čistý příjem domácnosti dělen tedy mohl být často nižší, než by měl být.

Průměrný ekvivalizovaný disponibilní příjem domácnosti po přepočtu je dle dotazníku této práce 25 610 Kč měsíčně, zatímco celorepublikový průměr v roce 2022 činil 19 720 Kč.⁸¹

6.3 Diskuze nad výsledky

Při interpretaci výsledků a jejich další analýze je nutné vzít v úvahu skupinu rodičů, kteří se průzkumu nezúčastnili, protože neposílají své děti do školní jídelny. Je pravděpodobné, že segment populace, který děti do školní jídelny neposílá, může mít oproti průměru negativnější pohled na školní stravování, což by mohlo zvýšit procento nespokojených respondentů.

6.4 Obecná spokojenost se systémem školního stravování

V první otázce dotazníku (*S kvalitou školního stravování jsem...*) zkoumáme obecný postoj rodiče / objednatele stravy k systému školního stravování a zabýváme se prvním výzkumným cílem.

⁸¹ Domácnosti podle postavení osoby v čele a) Roční příjmy na osobu. Veřejná databáze Český statistický úřad [online]. Praha: Český statistický úřad, 2023 [cit. 2023-07-29]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&f=TABULKA&z=T&skupId=2077&filtr=G%7EF_M%7EF_Z%7EF_R%7EF_P%7E_S%7E8620_null_null_&katalog=all&pvo=ZURD03&pvo=ZURD03&c=v3~8__RP2022#w=

S kvalitou školního stravování jsem	Počet	% z celku
Velmi nespokojen(a)	328	3.0 %
Nespokojen(a)	677	6.2 %
Spíše nespokojen(a)	1867	17.1 %
Neutrální	1922	17.6 %
Spíše spokojen(a)	2488	22.7 %
Spokojen(a)	2824	25.8 %
Velmi spokojen(a)	839	7.7 %

Tabulka 5 – spokojenost s kvalitou ŠS

Při exploraci dat lze pozorovat, že většina rodičů k systému školního stravování zaujímá spíše pozitivní postoj (56,2 % rodičů). Zároveň nelze přehlédnout skutečnost, že významnou část (26,3 %) tvoří respondenti, kteří projeví explicitní nespokojenost se současným stavem. Dále je třeba vzít v úvahu skupinu s neutrálním postojem (17,6 %), která může signalizovat potenciální prostor pro zlepšení, nebo je jí systém školního stravování lhostejný. Po sečtení těchto dvou skupin docházíme k tomu, že 43,9 % respondentů zaujímá ke školnímu stravování ambivalentní postoj.

V kontextu dalších obecných služeb, jako je veřejná doprava (76,2 % spokojeno, 6,8 % nespokojeno a zbytek neutrální, nebo bez odpovědi⁸²) nebo zdravotnická péče (61 % spokojeno, 27 % neutrální a 10 % nespokojeno; 2 % neví)⁸³, představuje úroveň nespokojenosti a neutrality v případě školního stravování významnou odchylku od obvyklého trendu.

Vzhledem k výsledkům průzkumu lze konstatovat polarizaci do dvou táborů: spokojení a ti, kteří jsou buď nespokojeni, nebo zaujímají neutrální postoj. Tuto polarizaci je potřeba vnímat jako potenciálně nebezpečnou z hlediska možnosti eskalace veřejné diskuze. Z výsledků vyplývá a lze potvrdit, že systém školního stravování v České republice se nenachází v optimální kondici a je vhodné pracovat na jeho zlepšení.

⁸² HAVLOVÁ, Zdeňka, Vojtěch KUNA, Veronika MARIANOVSKÁ, Hana PECKELOVÁ a Marie SMETANA. Spokojenost a kvalita života Pražanů Výsledky průzkumu obyvatel [online]. Institut plánování a rozvoje hlavního města Prahy / Sekce rozvoje města, 12/2021 [cit. 2023-07-29]. Dostupné z: <https://ip Praha.cz/assets/files/files/bef82cceb4daf40be992ebbf6dc11d5.pdf>

⁸³ Česká veřejnost o zdravotnictví: červen 2021. Centrum pro výzkum veřejného mínění [online]. Praha: CVVM, 2021 [cit. 2023-07-29]. Dostupné z: <https://cvvm.soc.cas.cz/cz/42-ostatni/zdravi-volny-cas/5425-ceska-verejnost-o-zdravotnictvi-cerven-2021>

6.4.1 Faktory ovlivňujících spokojenost se systémem školního stravování

Pravděpodobně nejdůležitějším obecným ukazatelem úspěšnosti systému školního stravování je spokojenost veřejnosti (rodičů) jakožto hlavního stakeholdera. Zvyšování spokojenosti veřejnosti se systémem školního stravování by měl být jedním z hlavních cílů státu, jakožto aktéra, který tento systém zajišťuje. Pro to, aby tento cíl mohl být soustavně naplňován je třeba znát faktory, které spokojenost veřejnosti ovlivňují. Tyto faktory zmapujeme v této části diskuze.

Výsledky výpočtů Spearmanova korelačního koeficientu (dále také r_{Sp}) a nulové hypotézy, na základě kterých byly výpočty realizovány jsou shrnuté v tabulce.

Faktor	Nulová hypotéza	P hodnota	r_{Sp}
Věk	Věk nemá vliv na spokojenost se ŠS.	<0,001	-0,061
Příjem	Příjem nemá vliv na spokojenost se ŠS.	<0,001	-0,072
Vnímaná cena	Vnímaná cena rodičem nemá vliv na spokojenost se ŠS.	<0,001	0,114
Komunikace s jídelnou	Spokojenost s komunikací s jídelnou nemá vliv na spokojenost se ŠS.	<0,001	0,38
Nabídka jídel	Spokojenost s nabídkou jídel nemá vliv na spokojenost se ŠS.	<0,001	0,66
Spokojenost strážníka	Vnímaná spokojenost strážníka rodičem nemá vliv na spokojenost se ŠS.	<0,001	0,71

Tabulka 6 – faktory ovlivňující spokojenost se ŠS

Mezi hlavní faktory, které mají pozitivní vliv na spokojenost rodičů se systémem školního stravování patří vnímaná spokojenost strážníka rodičem (nejvyšší míra korelace) a následně spokojenost rodiče s nabídkou jídel.

Tyto dva faktory spolu vzájemně souvisí, jelikož nabídka jídel ve školní jídelně přímo ovlivňuje spokojenost strážníků. To, jak rodiče vnímají spokojenost svých dětí se systémem školního stravování má následně přirozeně nejvyšší vliv na spokojenost samotných rodičů.

Na poměry této práce (standardně by však hodnota $r_{Sp} = 0,38$ mohla být vnímána jako spíše slabá, nebo střední síla korelace) má poměrně vysoký pozitivní vliv na spokojenost rodičů faktor spokojenosti komunikace s jídelnou.

I přes výzvy, kterým čelí školní jídelny (například zmiňovaný nedostatek financí), se zdá, že komunikace mezi jídelnou a rodiči je poměrně na dobré úrovni a rodiče se nemají se zástupci jídelen problém domluvit na tom, co považují za důležité – 68,9 % rodičů bylo spokojených s komunikací s jídelnou. Nicméně, je také důležité vzít v úvahu, že 20,5 % respondentů hodnotilo komunikaci jako neutrální. V tomto případě by však neutrální komunikace nemusela být vnímána tak negativně, protože právě neutrální komunikace týkající se organizačních náležitostí, kterou mezi sebou rodiče a vedoucí často mají může poukazovat na to, že po domluvě dokáží problémy společně jednotlivé

strany řešit dle očekávání – tedy neutrálně. Fakt, že je pouze 5,3 % respondentů nespokojených nebo velmi nespokojených je možné vnímat pozitivně, jelikož jde o relativně nízké číslo. To, že někteří rodiče (v našem případě 5 %) nemají potřebu s jídelnou komunikovat může být způsobeno tím, že všechno probíhá hladce a není potřeba řešit žádné významnější organizační problémy.

Slabší, ale nikoli zanedbatelný pozitivní vliv má na spokojenost rodičů vnímaná cena oběda. Pokud rodiče vnímají současné ceny oběda jako příliš vysoké, jsou častěji nespokojení, pokud je vnímají jako nízké, jsou obecně se systémem školního stravování spíše spokojenější. Nejspokojenější se systémem školního stravování jsou potom ti rodiče, kteří ceny obědů vnímají jako odpovídající.

Příjem i věk mají statisticky signifikantní, ale velmi slabý negativní vliv na spokojenost se systémem školního stravování.

Čím má domácnost vyšší příjem, tím byli respondenti méně spokojeni s celkovou kvalitou školního stravování. To může být vysvětleno rostoucími nároky na kvalitu stravy s rostoucími příjmy. V kontextu těchto odpovědí lze i na základě průzkumu této práce konstatovat, že preference mohou být ovlivněny řadou faktorů, mimo jiné sociálními a kulturními představami o tom, co tvoří dobré jídlo, které jsou na příjmu do určité míry závislé.⁸⁴⁸⁵ Tyto rozdílné představy jak by mělo jídlo vypadat může potvrzovat i statisticky signifikantní, avšak slabý vztah mezi příjmem a výběrem zdravějšího jídelníčku jakožto aspektu pro zlepšení školního stravování. S rostoucím příjmem respondenti častěji preferovali zdravější jídelníček (Spearmanův koeficient, $p = < 0,001$, $r_{Sp} = 0,084$), H_0 že příjem nemá vliv na preferenci zdravějšího jídelníčku v tomto případě můžeme zamítnout.

S rostoucím věkem byli rodiče méně spokojeni se školním stravováním. Síla této korelace ($r_{Sp} = - 0,061$) byla ze všech korelací určených pomocí Spearmanova korelačního koeficientu nejslabší.

Naopak statisticky signifikantní vliv nebyl prokázán ve vztahu genderu ke spokojenosti se systémem školního stravování (Chí kvadrát test, $p = 0,2$; $X^2 = 3,21$; $df 2$). Nulovou

⁸⁴ ROUDSARI, A., VEDADHIR, A., AMIRI, P., KALANTARI, N., OMIDVAR, N., EINI-ZINAB, H., & SADATI, S. (2017). Psycho-Socio-Cultural Determinants of Food Choice: A Qualitative Study on Adults in Social and Cultural Context of Iran. *Iranian Journal of Psychiatry*, 12, 241 - 250.

⁸⁵ KAMPHUIS, C., JANSEN, T., MACKENBACH, J., & LENTHE, F. (2015). Bourdieu's Cultural Capital in Relation to Food Choices: A Systematic Review of Cultural Capital Indicators and an Empirical Proof of Concept. *PLoS ONE*, 10. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0130695>.

hypotézu „Gender nemá vliv na spokojenost se systémem školního stravování“ nelze zamítnout.

Statisticky signifikantní, avšak velmi slabý vliv byl prokázán ve vztahu mezi znalostí pravidel rodičem (kdo určuje pravidla pro sestavování jídelníčku) a spokojeností se systémem školního stravování. Rodiče, kteří mají lepší znalosti o systému školního stravování jsou častěji nespokojení. (Chí kvadrát test, $p = 0,002$; $X^2 = 12,1$ df 2, Cramerovo $V = 0,0341$) Nulovou hypotézu „Znalost pravidel pro určování jídelníčku nemá vliv na spokojenost se systémem školního stravování“ zamítáme.

6.5 Spokojenost strávníků

Jak hodnotíte spokojenost svého dítěte/strávnicka se stravou v jídelně?	Počet	% z celku
Velmi nespokojené	707	6.5 %
Nespokojené	2926	26.7 %
Neutrální	3099	28.3 %
Spokojené	3524	32.2 %
Velmi spokojené	689	6.3 %

Tabulka 7 – Vnímaná spokojenost strávnicka rodičem

Druhým z hlavních výzkumných cílů je *Prozkoumat, zda jsou děti, které se stravují ve školních jídelnách s kvalitou spokojené.*

Podle rodičů je 38,5 % dětí spokojených, 33,2 % dětí nespokojených a významnou část zaujmají rodiče, kteří hodnotí spokojenost svých potomků s návštěvami školní jídelny jako neutrální (28,3 %). Pokud bychom porovnávali velikost táborů spokojených a nespokojených dětí ve školní jídelně, lze na první pohled konstatovat, že jsou zhruba podobně velké. To naznačuje polarizaci do dvou táborů s tím, že velké procento strávníků, jejichž spokojenost je hodnocena jako neutrální naznačuje spíše příklon k negativistickému vnímání spokojenosti strávníků se systémem školního stravování.

Porovnání spokojenosti rodičů se školním stravováním s jejich hodnocením spokojenosti vlastních dětí se stravováním ukazuje jistý rozpor. Zatímco více než polovina rodičů vyjádřila spokojenost se školním stravováním, pouze třetina z nich hodnotí jejich děti jako spokojené nebo velmi spokojené se stravou v jídelně. Na tomto případě tedy můžeme demonstrovat, že spokojenost rodičů se systémem přímo nekoreluje se spokojeností jejich dětí se systémem školního stravování.

Tato nesrovnalost může ukazovat na to, že rodiče mají tendenci hodnotit školní stravování pozitivněji než jejich děti, což by mohlo být důsledkem různých faktorů, například tím, že rodiče mají jiné představy o tom, co je při výchově dětí správné a co vnímají jako správné děti samotné.

Na druhou stranu právě spokojenost strávníků se školním stravováním má nejvýznamnější vliv na spokojenost samotných rodičů. To souvisí i s otázkou zkoumaných faktorů, které by rodiče chtěli nejčastěji vidět vylepšené – mezi nejčastější odpovědi patřily větší rozmanitost jídel, lepší chuť a kvalitnější suroviny společně

s atraktivnějším podáváním. To jsou všechno faktory, které přímo ovlivňují spokojenost strávníků.

Statisticky významný, avšak slabý vztah lze pozorovat v případě vlivu příjmu domácnosti na spokojenost strávnicka se školním stravováním. S rostoucím příjmem domácnosti klesala spokojenost strávnicka (Spearmanův koeficient, $p = < 0,001$, $r_{Sp} = -0,069$). Děti z bohatších rodin jsou častěji nespokojené. Nulovou hypotézu, že příjem domácnosti nemá vliv na spokojenost strávnicka se školním stravováním zamítáme.

6.6 Ochota připlatit za kvalitnější školní oběd a faktory, které ji ovlivňují

Za kvalitnější školní oběd bych rád(a) připlatil(a)	Počet	% z celku
Nevím	2658	24.3 %
Ne	1330	12.2 %
Ano	6956	63.6 %

Tabulka 8 – Ochota rodičů připlatit za kvalitnější školní oběd

Významná část respondentů (63,3 %) vyjádřila v dotazníku ochotu připlatit za kvalitnější školní oběd. V případě diskuzí o zvýšení plateb za školní obědy je však potřeba si uvědomit, že systém školního stravování by měl být ze své sytící podstaty přístupný všem žákům, potažmo jejich rodičům.

Cílem systému školního stravování je nasycit školáky a zajistit zdravý rozvoj budoucí generace – i proto je školní stravování dotováno státem. Pokud budeme na ochotu si připlatit za lepší školní oběd nahlížet v tomto kontextu, dojdeme k závěru, že 12,2 % rodičů, kteří nechtějí připlácet za lepší oběd (jsou buď s kvalitou spokojeni, nebo častěji – nemohou si dovolit připlatit) je významnou částí rodičů, na kterou je potřeba brát zřetel.

Zdražit školní obědy tedy není cesta, jak zlepšit obecnou finanční situaci ve školním stravování. I přes to je však podstatné zkoumat faktory, které ochotu připlatit za školní stravování ovlivňují, jelikož právě tyto vztahy mohou poskytnout cenné informace, které mohou být následně využity při reformaci systému školního stravování, nebo formulaci komunikačních doporučení.

Při analýze následujících vlivů nebylo počítáno s těmi, kteří v některé z otázek odpověděli „nevím“.

Faktor	Nulová hypotéza	P hodnota	rSp	Cramer's V
Příjem	Příjem nemá vliv na ochotu připlatit.	<0,001	0,248	
Chťejí něco změnit	Ti, co nechtějí nic změnit jsou stejně ochotní připlatit jako ti, kteří chtějí něco změnit.	<0,001		0,122
Spokojenost	Spokojenost se systémem ŠS nemá vliv na ochotu připlatit.	<0,001		0,083
Gender	Gender nemá vliv na ochotu připlatit	0,002		0,033

Tabulka 9 – faktory ovlivňující ochotu připlatit

Spearmanův koeficient nelze přímo porovnávat s hodnotami Cramerova V, nicméně i přes to lze prohlásit, že z faktorů, které mají největší vliv na ochotu připlatit za kvalitnější školní oběd má nejvýznamnější vliv příjem. Tento fakt není příliš překvapivý – proč by si někdo nepřiplatil za kvalitnější jídlo pro své děti, když si to může dovolit. Na druhou stranu korelace není tak silná, jak by se dalo očekávat – to naznačuje, že i rodiče ze skupin s nižším příjmem by si často rádi připlatili (z respondentů, kteří vyplnili, že jejich celkový příjem domácnosti je pod 20 000 Kč by si rádo připlatilo 37 % a 36 % neví, respondentů s intervalovým příjmem domácnosti 20 001 Kč až 40 000 Kč by si rádo připlatilo 53 %).

Druhým nejsilnějším, přesto ale relativně slabým faktorem, který ovlivňuje ochotu rodičů připlatit je fakt, zda chtějí něco změnit. Ti, kteří vyplnili, že nechtějí nic změnit by si připlatili v méně případech, než ti, kteří změnu vyžadují. Tento vliv je však slabý (Cramerovo V = 0,122) a i rodiče, kteří si nepřejí nic změnit by si často rádi připlatili za kvalitnější školní oběd.

Faktorem, který má velmi slabý vliv (Cramerovo V = 0,083) na ochotu připlatit za kvalitnější školní oběd je spokojenost rodičů se systémem školního stravování. Nespokojení rodiče by si připlatili častěji než ti spokojení.

Statisticky signifikantní vliv (Cramerovo V = 0,033) byl rovněž prokázán mezi pohlavím respondenta a ochotou připlatit. Ženy jsou ochotnější připlatit než muži (80,5 % mužů by připlatilo vs 84,7 % žen).

6.7 Komunikace mezi hlavními stakeholdery – znalost principů fungování systému školního stravování

Při analyzování otázek spojených se třetím výzkumným cílem: *Prozkoumat, zda spolu hlavní stakeholderi komunikují dostatečně*. Se nabízí zaměřit na tři otázky z dotazníku:

Stát dotuje přes 60 % ceny oběda a vy standardně platíte méně než 40 % ceny. Věděl(a) jste to?	Počet	% z celku
Ne, nevěděl(a) jsem to	4049	37.0 %
Ano, věděl(a) jsem to	6895	63.0 %
Jak hodnotíte komunikaci s vaší jídelnou?	Počet	% z celku
S jídelnou nemám potřebu komunikovat	544	5.0 %
Velmi nespokojen(a)	121	1.1 %
Nespokojen(a)	459	4.2 %
Neutrální	2241	20.5 %
Spokojen(a)	4252	38.9 %
Velmi spokojen(a)	3327	30.4 %
Kdo podle vás určuje pravidla pro sestavování jídelníčku? (např. jak často musí být ryba, luštěniny, maso?)	Počet	% z celku
Legislativa	7101	64.9 %
Vedoucí jídelny	3290	30.1 %
Zřizovatel jídelny	553	5.1 %

Tabulka 10 – kompilace výsledků otázek týkajících se principů znalosti systému školního stravování a komunikace mezi stakeholdery

Financování školních obědů je naprosto základním faktorem určujícím školní stravování a vychází z podstaty systému i jeho funkcí tak, jak bylo vysvětleno v předchozích částech této práce. Způsoby financování tedy lze považovat za úplně základní informaci, kterou by měli v optimálním případě disponovat všichni rodiče.

Dle výsledků otázky dotýkající se principů financování lze však konstatovat, že 37 % rodičů neví, jakým způsobem je školní stravování financováno. To může poukazovat na nedostatek komunikace mezi jednotlivými stakeholdery a vypovídá to o nedostatku informací, kterými rodiče disponují. Zároveň je důležité si uvědomit, že toto dotazníkové šetření bylo cílené především na respondenty, kteří stravu objednávají, tudíž se od nich očekává větší znalost fungování systému než od ostatních členů veřejnosti, kteří stravu pro nikoho neobjednávají. Informovanost o fungování systému školního stravování napříč veřejností bude tedy pravděpodobně nižší.

Druhým základním principem, který je velmi důležitý, je sestavování jídelníčku. Sestavením jídelníčku vedoucí určuje, jaké pokrmy se budou vařit a přímo tedy

ovlivňuje spokojenost strážníků a potenciálně a následně rodičů se systémem školního stravování.

Při sestavování jídelníčku se musí vedoucí jídelny řídit jasně danými pravidly, zejména vyhláškou o spotřebním koši, který definuje mimo jiné to kolik, čeho a jak často jaké skupiny strážníků mají dostat na talíř. Pravidla tedy velmi jasně definuje legislativa. Správně na otázku týkající se pravidel pro sestavování jídelníčku odpovědělo 64,9 % respondentů a 35,2 % respondentů odpovědělo nesprávně. V tomto případě tedy můžeme opět konstatovat značné rezervy v informovanosti veřejnosti ohledně sestavování jídelníčku.

Pokud bychom výsledky dvou otázek, které se dotýkaly základních principů organizace školního stravování zkombinovali, dojdeme k výsledku, že více než třetina rodičů nezná základní principy fungování systému školního stravování. To přímo odkazuje na nedostatek informací, které jsou nevyhnutelně důsledkem nedostatku komunikace mezi hlavními stakeholdery (veřejnost a stát).

Komunikace mezi rodiči a jídelnou je však na dobré úrovni a komunikace mezi stakeholdery na nejnižší organizační úrovni (rodiče a jídelny) funguje nad očekávání.

6.8 Genderové role při objednávání stravy

Jsem	Počet	% z celku
Jiné	11	0.1 %
Muž	989	9.0 %
Raději neuvádím	195	1.8 %
Žena	9749	89.1 %

Tabulka 11 – kdo objednává dětem stravu

Objednávání školních obědů, které patří do kategorie aktivit primární péče o potomky zastávají v 89,1 % případů ženy. Tyto výsledky jsou v souladu s genderovými rolami, které jsou v České republice běžné. Genderové role odkazují na soubor očekávaných chování, postojů a aktivit přiřazených jednotlivým pohlavím ve specifické kultuře a čase.⁸⁶

Je důležité podotknout že bychom neměli na základě těchto výsledků dělat zobecněné závěry o rodinných strukturách nebo genderových rolích v České republice. Každá

⁸⁶ LINDSEY, LINDA L. (14 October 2015). Gender Roles: A Sociological Perspective. Routledge. p. 5. ISBN 978-1-317-34808-5

rodina je jedinečná a může se řídit vlastními pravidly. Tento výzkum nám však poskytuje užitečný pohled na to, jak se role v rámci rodiny mohou projevovat v kontextu školního stravování.

6.9 Shrnutí pozorovaných vztahů

V následující tabulce lze pozorovat shrnutí veškerých analyzovaných vztahů.

Pozorovaný vztah	P hodnota	rSp	Cramer's V
Výše vnímané spokojenosti strávnicka rodičem pozitivně ovlivňuje celkovou spokojenost rodičů se ŠS.	<0,001	0,71	
Spokojenost rodičů s nabídkou jídel pozitivně ovlivňuje celkovou spokojenost rodičů se ŠS.	<0,001	0,66	
Spokojenost rodičů s komunikací s jídelnou pozitivně ovlivňuje celkovou spokojenost rodičů se ŠS.	<0,001	0,38	
Adekvátní vnímání ceny oběda má pozitivní vliv na celkovou spokojenost rodičů se ŠS.	<0,001	0,114	
Výše příjmu má negativní vliv na celkovou spokojenost rodičů se školním stravováním.	<0,001	- 0,072	
S rostoucím věkem jsou rodiče méně spokojeni se školním stravováním	<0,001	- 0,061	
Znalost pravidel pro určování jídelníčku nemá vliv na spokojenost se systémem školního stravování	0,002		0,0341
Gender nemá vliv na spokojenost se systémem školního stravování	0,2		0,01
Výše příjmu má pozitivní vliv na ochotu rodičů připlatit si za kvalitnější školní oběd.	<0,001	0,248	
Rodiče, kteří si přejí něco změnit na systému školního stravování jsou ochotnější si připlatit za lepší školní oběd.	<0,001		0,122
Nespokojení rodiče mají větší ochotu si připlatit za kvalitnější školní oběd.	<0,001		0,083
Muži jsou méně často ochotni připlatit za kvalitnější školní oběd.	0,002		0,033
Výše příjmu domácnosti negativně ovlivňuje celkovou spokojenost strávnicků.	<0,001	- 0,069	
Bohatší domácnosti častěji preferují jako aspekt pro zlepšení zdravější jídelníček.	<0,001	0,084	

Tabulka 12 – souhrnná tabulka pozorovaných vztahů

7 Doporučení pro zlepšení stavu systému školního stravování

V následující části této práce jsou shrnuta doporučení, která vyplývají z textu práce a výsledků dotazníkového šetření. Teoretický rámec pro implementaci doporučení nabízí teorie difuze inovací.

7.1 Implementace doporučení – difuze inovací ve školním stravování

Difuze inovací, anglicky známá jako diffusion of innovations je široce rozšířená teorie, která se zabývá procesy, kterými se nové myšlenky, produkty nebo metody šíří mezi členy sociální skupiny nebo instituce. Teorii rozšířil a popularizoval Everett Rogers ve své knize Diffusion of Innovations, poprvé publikované v roce 1962.⁸⁷ Od té doby byla teorie nesčetněkrát aplikována, v roce 2003 Everett Rogers ve své knize dokonce tvrdil, že existuje přes 5 200 publikací aplikujících teorii na různé specifické vědní i praktické obory.⁸⁸ Některé koncepty a křivka adaptace inovací společností byla rovněž

⁸⁷ ROGERS, Everett (16 August 2003). Diffusion of Innovations, 5th Edition. Simon and Schuster. ISBN 978-0-7432-5823-4.

⁸⁸ ROGERS, Everett (16 August 2003). Diffusion of Innovations, 5th Edition. Simon and Schuster. ISBN 978-0-7432-5823-4.

popularizována Malcolmem Gladwellem v jeho knize *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*.⁸⁹ Tato kapitola se bude zabývat tím, jakým způsobem může dojít k šíření inovativních změn v školním stravování a jaké faktory tento proces ovlivňují.

Vzhledem k širokému použití teorie difuze, a tedy i jejímu bohatému rozpracování budeme využívat pouze základní koncepty, které jsou podstatné pro systém školního stravování, nicméně právě rozsáhlost teorie difuze společně s teorií stakeholderů by mohly nabídnout rámec, ve kterém by bylo vhodné inovace a komunikaci těchto inovací podrobně plánovat.

Teorii, nebo spíše souborem metod, které jsou příbuzné k teorii difuze je change management neboli metodika řízení změny. Teorie difuze se dotýká spíše obecných konceptů a je bližší strategické komunikaci, zatímco change management se zaměřuje spíše na praktické kroky v kontextu jednotlivců vedoucí k implementaci inovací (a jejich přijetí) do organizací.⁹⁰ V této práci využijeme Rogersovu teorii, nicméně další rozšíření teoretického frameworku při reformaci školního stravování nad rámec této práce o metody vyplývající z change managementu bude pro praktickou implementaci změn vhodné.

7.1.1 Základní principy teorie difuze

Difuze je proces komunikace inovace určitými kanály v průběhu času. Někteří autoři rovněž pracují s termínem tzv. diseminace, kdy vnímají difuzi jako spontánní šíření informací o inovaci, zatímco diseminaci jako řízené šíření informací o inovaci – Everett Rogers nicméně pojem difuze používá jak ve významu spontánním, tak ve významu řízeném.^{91,92}

Inovace jako taková je nápad, proces nebo objekt, který je vnímán jako nový – Everett Rogers pracuje také s obecným termínem „*unit of adoption*“.⁹³

⁸⁹ GLADWELL, M. *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*. Boston: Little, Brown, 2000.

⁹⁰ MACHAN, R. (2013). *Management změny*

⁹¹ ROGERS, Everett (16 August 2003). *Diffusion of Innovations*, 5th Edition. Simon and Schuster. ISBN 978-0-7432-5823-4.

⁹² GREENHALGH, T., and others. “Diffusion of Innovations in Service Organisations: Systematic Review and Recommendations.” *Milbank Quarterly*, 2004, 82, 581–629.

⁹³ ROGERS, Everett (16 August 2003). *Diffusion of Innovations*, 5th Edition. Simon and Schuster. ISBN 978-0-7432-5823-4.

Úspěšnost přijetí inovace je sledována v rámci míry adopce, kterou lze vyjádřit jako počet lidí v rámci sociálního systému, kteří inovaci přijali v daném časovém období. Míru adopce ovlivňuje velké množství faktorů, například atributy inovace, specifika sociálního systému, ve kterém se inovace šíří, komunikační kanály a další.

Komunikační kanály, kterými se informace o inovaci šíří, mají přímý vliv na rychlost přijetí inovace – při plánování využívaných komunikačních kanálů v procesu adaptace inovace je potřeba brát v potaz jednotlivá specifika cílových skupin.⁹⁴

Celé šíření inovací je vždy potřeba chápat v nějakém sociálním rámci. V teorii se nejčastěji pracuje s konceptem sociálního systému, tedy prostředím, ve kterém jsou mezi sebou provázáni jednotliví aktéři (individuality), které společně řeší problémy za účelem dosažení společného cíle. Sociální systémy mají danou strukturu, normy a vedení. Tato struktura ovlivňuje způsob a rychlost, jakou je inovace přijímána.⁹⁵

Při plánování inovací je velmi podstatné je evaluovat na základě jejich vhodnosti ve vztahu k organizaci, ve které má být inovace implementována. Inovace, které jsou v souladu s hodnotami a normami organizace jsou přijaty rychleji, naopak, pokud je povaha inovace v rozporu s hodnotami zástupců organizace, je taková organizace vůči inovaci spíše rezistentní.⁹⁶

Vhodnost inovací lze posuzovat na základě následujících charakteristik, které ovlivňují samotnou difuzi:⁹⁷

Atribut inovace	Definice atributu
Relativní výhoda	Je inovace lepší než stávající řešení? Čím je vnímání relativní výhody vyšší, tím je adopce rychlejší.
Kompatibilita	Je inovace v souladu s organizací? Inovace v souladu s hodnotami organizací jsou adaptovány rychleji.
Komplexnost	Jak je složité inovaci porozumět? Čím je inovace složitější, tím je adaptace pomalejší. Důležité je rovněž chápání pozadí inovace, které může pozitivně ovlivnit adopci.
Testovatelnost	Je možné si inovaci vyzkoušet? Adopce je rychlejší u inovací, které je možné si napřed vyzkoušet.

⁹⁴ ROGERS, Everett (16 August 2003). Diffusion of Innovations, 5th Edition. Simon and Schuster. ISBN 978-0-7432-5823-4.

⁹⁵ ROGERS, Everett (16 August 2003). Diffusion of Innovations, 5th Edition. Simon and Schuster. ISBN 978-0-7432-5823-4.

⁹⁶ FREEMAN, M. (2012). To adopt or not to adopt innovation: A case study of team-based learning. The International Journal of Management Education, vol. 10(issue 3), 155- 168.

⁹⁷ ROGERS, Everett (16 August 2003). Diffusion of Innovations, 5th Edition. Simon and Schuster. ISBN 978-0-7432-5823-4.

Zřejmost	Jsou důsledky inovací zřejmé, pozorovatelné? Velmi efektivní difuze je spontánní, mezi jednotlivými aktéry (word of mouth metoda, WOM) – pozorovatelnost pozitivně ovlivňuje WOM a následně pozitivně ovlivňuje adopci)
----------	---

Tabulka 13 – atributy inovace vhodné pro posuzování

V rámci rozhodování o inovaci v procesu difuze jsou v teorii difuze rozlišovány především tři typy rozhodování:

Typ rozhodování	Charakteristika
Dobrovolné rozhodování	Jedinci o inovaci rozhodují sami. Ve společnosti nejčastější.
Kolektivní rozhodování	Plošné rozhodnutí vyplývá ze shody v rámci sociálního systému.
Autoritativní rozhodování	Rozhodnutí o inovaci je učiněno v rámci úzké skupiny nejvyššího organizačního vedení.

Tabulka 14 – typy rozhodování o inovaci

Proměnné ovlivňující míru adopce. Originální schéma:

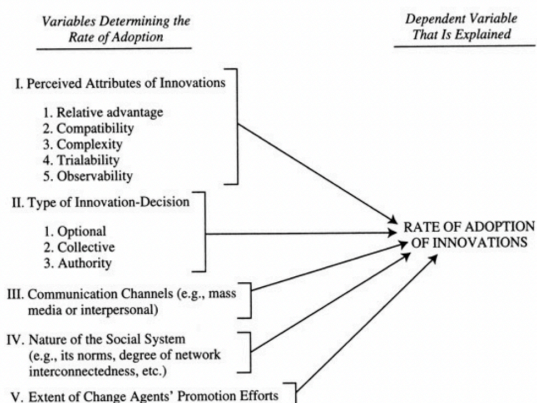


Schéma 3 – Zdroj Rogers, 2003

V teorii difuze hraje významnou roli rovněž lidský faktor. Ten lze vnímat v kontextu různých skupin v populaci podle toho, jak rychle jsou jednotlivci ochotni přijímat změny. Jednotlivce lze podle ochoty přijímat inovace rozčlenit následovně⁹⁸:

Typ	Definice
Inovátoři	Jedinci se zálibou v riskování, často disponují vyšším množstvím finančních prostředků a technickými znalostmi. Preferují kosmopolitní způsob života.
Časní osvojitelé	Mají blíže k hodnotám sociálního systému než inovátoři. Mohou to být názoroví vůdci. Jsou pevnou součástí sociálního systému a jejich přijetí inovace může nastartovat masové přijímání inovace.
Časná většina	Nejpočetnější skupina. Časná většina přijímá inovace těsně před průměrnými jedinci. Obvykle nejsou názorovými vůdci. Mají důležitou roli v difuzním procesu, protože zajišťují propojení komunikační sítě v systému. Nechtějí být prvními ani posledními.
Pozdní většina	Skeptici. Přijímají inovace až poté, mají absolutní jistotu, že inovace je v souladu se sociální normou. Hlavní motivací je pro ně sociální tlak.
Zpozdilí	Tradicionalisté fixovaní na minulost a vlastní zkušenosti. Mohou být izolovaní od sociálního systému, disponují malým množstvím finančních prostředků.

Tabulka 15 – skupiny dle ochoty přijímat inovaci

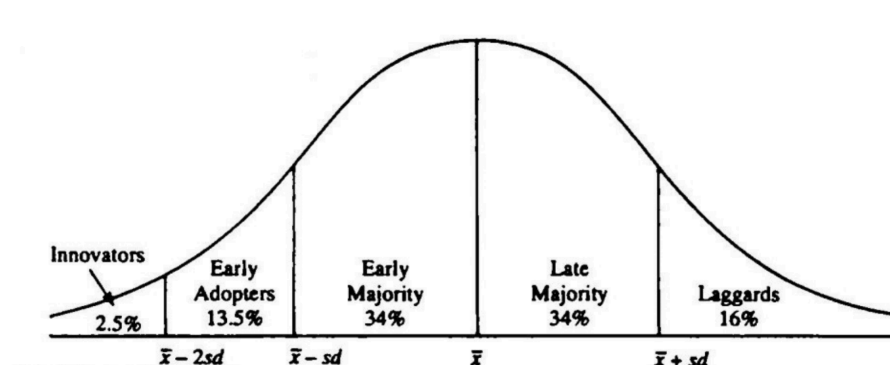


Schéma 4 – zastoupení v populaci dle ochoty přijímat inovace, Rogers 2003⁹⁹

⁹⁸ ROGERS, Everett (16 August 2003). Diffusion of Innovations, 5th Edition. Simon and Schuster. ISBN 978-0-7432-5823-4.

⁹⁹ ROGERS, Everett (16 August 2003). Diffusion of Innovations, 5th Edition. Simon and Schuster. ISBN 978-0-7432-5823-4.

7.1.2 Teorie difuze v systému školního stravování

Změny v systému školního stravování je potřeba zavádět v souladu s výše zmíněnými principy a to především v kontextu specifik sociálního systému, do kterého personál školních jídelen spadá.

Personál v jídelnách spadá často do věkové kategorie nad 50 let¹⁰⁰ a z hlediska přijímání inovací by z hlediska obecné populace náležel spíše do kategorie pozdní většiny, nebo dokonce zpozdilých (některé vedoucí jsou již v důchodovém věku¹⁰¹).

Vzhledem k těmto faktům je jakékoli změny potřeba vedoucím nejdříve dobře vysvětlit a zajistit, že pochopí a ztotožní se se všemi důležitými atributy inovace. Toto by šlo rozdělit do následujících kroků, které přiřadíme k jednotlivým faktorům inovace:

1. Relativní výhoda – proč je změna výhodná, jak přispěje strávníkům a jak prospěje personálu jídelen?
2. Kompatibilita – pochopení změny v souladu s organizací
3. Komplexnost – komunikace změny jednoduše a srozumitelně, tento faktor je v případě pozdní většiny a opozdilců velmi důležitý
4. Testovatelnost – pilotní aplikace změny v některých jídelnách následně komunikované ostatním se zaměřením na demonstraci jednotlivých výhod
5. Zřejmost – viditelné výsledky změny, odkomunikované ostatním s cílem podpory word of mouth a obecné podpory změny

V současné situaci, kdy je personál školních jídelen ve složité situaci z hlediska platových podmínek je důležité změny podpořit snahou o řešení této situace. Právě finanční podpora může při implementaci změn pomoci.¹⁰²

Personál školních jídelen je často motivovaný pro svoji práci snahou vyhovět strávníkům. V kontextu komerční analogie bychom mohli podobný přístup vidět u pro-zákaznický orientovaných společností. Kamaruddeen et.al . (2012) prokázal

¹⁰⁰ STROSSEROVÁ, Alena. *Současné problémy školního stravování v ČR a vize jeho dalšího vývoje*. Diplomová práce (Mgr.)--Univerzita Karlova. Pedagogická fakulta, 2017, 2017, 123 stran : tabulky, grafy.

¹⁰¹ STROSSEROVÁ, Alena. *Současné problémy školního stravování v ČR a vize jeho dalšího vývoje*. Diplomová práce (Mgr.)--Univerzita Karlova. Pedagogická fakulta, 2017, 2017, 123 stran : tabulky, grafy.

¹⁰² FREEMAN, M. (2012). To adopt or not to adopt innovation: A case study of team-based learning. *The International Journal of Management Education*, vol. 10(issue 3), 155- 168.

pozitivní vliv prozákaznické kultury na podporu inovací v soukromém sektoru.¹⁰³

Rámování komunikace inovací ve školním stravování do rámce pro-zákaznického (pro-strávníckého) přístupu by mohlo pomoci překonat některé obtíže a zvýšit motivaci vedoucích změny implementovat, protože uvidí jasný přínos pro strážníky.

Z hlediska typu rozhodování o inovacích půjde v systému školního stravování o tzv. autoritativní rozhodování. V takovém případě, kdy o inovacích rozhoduje úzká skupina řídicích pracovníků (v případě školního stravování institucí) je potřeba změny komunikovat tak, aby se s nimi personál dokázal ztotožnit a nevnímal je v negativních konotacích, které může autoritativní rozhodování v rámci institucí u řadového personálu vzbuzovat. Z hlediska prosazování změn je tedy důležité nahlížet na komunikaci v rámci neoinstitucionální teorie a komunikační i procedurální konformity, která právě tyto negativní konotace může vzbuzovat. Pokud se tyto komunikační rámce nepodaří zástupcům institucí a decision makerům překonat, změny se s velkou pravděpodobností nepodaří úspěšně implementovat.

7.2 Obecná doporučení pro strategickou komunikaci vyplývající z výzkumu

Vzhledem k výsledkům analýzy dat z kvantitativního výzkumu lze formulovat obecná pravidla / doporučení, která z něj vyplývají a na základě nich přistupovat ke strategické komunikaci, a to jak na lokální, tak i na globální úrovni.

V kontextu této práce byl na základě analýzy pozorován relativně silný vztah (v obecném kontextu však spíše střední vztah) mezi spokojeností rodičů a jejich hodnocením komunikace s jídelnou. Z tohoto faktu by bylo možné vyjít a začít vnímat školní jídelnu jako malé centrum komunikace, které má možnost s rodiči pracovat a ovlivňovat jejich postoje skrze dobře zvládnutou komunikaci.

Za účelem zlepšení komunikačních dovedností vedoucích by stát měl pobízet vedoucí k tomu, aby se účastnili například školení a kurzů vyvinutých speciálně pro školní jídelny, které by je připravili na komunikaci s rodiči. V praxi může dobře fungovat například to, když se vedoucí účastní třídních schůzek a má prostor s rodiči komunikovat s rodiči napřímo.

¹⁰³ KAMARUDEEN, A., YUSOF, N., SAID, I., & PAKIR, A. (2012). Organizational Factors and Innovativeness of Housing Developers. American Journal of Applied Sciences, vol. 9(issue 12), 1953-1966

Mladší rodiče přikládali větší váhu zdravému jídelníčku. Pokud vedoucí školních jídelen taková jídla v rámci jídelníčku zařazují, mohli by je skrze komunikaci s rodiči prezentovat, a to zejména u mladších dětí, jejichž rodiče jsou z podstaty mladší.

U starších rodičů a starších dětí by se vedoucí mohli zaměřit na témata týkající se kvality surovin a celkové rozmanitosti nabídky. Tyto faktory považovali rodiče za důležité nejčastěji.

Tento typ práce s rodiči však vedoucí nemá ve standardním popisu práce a nelze očekávat, že se takto bude chovat automaticky. Proto je důležité, aby se do těchto aktivit stát, například skrze zřizovatele vložil a vedoucí k podobnému, žádoucímu stylu komunikace s rodiči pozitivně motivoval.

Statisticky významný vliv na spokojenost rodičů se systémem školního stravování měla i rodiči vnímaná cena oběda. Pokud cenu vnímali jako příliš vysokou, byli méně spokojeni než ti, kteří vnímali cenu oběda jako odpovídající.

V tomto kontextu by se hodilo prezentovat rodičům celkové kalkulace ceny oběda, včetně složky, kterou platí stát a podpořit tak uvědomění, že ceny pod 40 Kč, které rodiče za školní obědy aktuálně platí jsou v kontextu celkové ceny spíše nízké než vysoké.

V tomto kontextu je rovněž důležité sledovat výsledky otázky, která se dotazuje, zda by informace o tom, že stát dotuje přes 60 % ceny oběda nějak změnila názor rodičů na školní stravování. Pokud bychom pozorovali v případě této otázky signifikantní množství respondentů vyjadřující názor, že by v případě znalosti této informace k jídelnám byli méně kritičtí, nabízelo by se pracovat specificky pracovat s informací, že významnou část dotuje stát.

Vzhledem k tomu, že v případě této otázky nelze pozorovat signifikantní množství rodičů, které by nové informace o financování školního stravování ovlivnily (3,5 % by bylo kritičtější a 3,2 % by bylo méně kritických) a 51,8 % rodičů se vyjádřilo tak, že by to jejich názor vůbec nezměnilo, lze konstatovat, že vyzdvihoval dotaci ze strany státu nemá smysl. To však neznamená, že by se o celkové ceně oběda nemělo mluvit. Na základě výsledků nelze doporučit pouze vyzdvihování faktu dotace od státu, na druhou stranu práce s celkovou cenou oběda bez vyzdvihování státní dotace by mohlo fungovat.

7.3 Podpora vzdělávacích organizací státem

Z komunikačního hlediska lze hledat zlepšení komunikace ze strany kontrolních orgánů směrem k personálu jídelen, a to především ve zlepšení a cílené práci s prezentací všeobecných výsledků kontrol a užší spolupráci například se Státním zdravotním ústavem na tvorbě metodických příruček s výčtem nejčastějších chyb, které kontroly odhalují.

V současné době funkci některých metodických orgánů supluje soukromé společnosti, jelikož školení, které pořádá MŠMT se v roce 2015 účastnilo méně než 50 % vedoucích a 61 % vedoucích si stěžovalo na nedostatečné metodické vedení.¹⁰⁴ Vedoucí také často vyhledávají metodickou pomoc na internetu svépomocí, pouze 44 % z nich se v roce 2015 obracelo na příslušného metodika.¹⁰⁵

Pokud stát nemá dostatečné kapacity pro konzistentní práci s personálem jídelen, v rámci které by otevíral adekvátní komunikační kanály a zvyšoval kvalifikovanost personálu, nabízí se spolupráce ze strany orgánů státní moci se soukromými subjekty, které by na základě podnětů od státu mohly připravovat adekvátní kurzy a efektivně by suplovaly roli státu při vytváření komunikačních mostů mezi jednotlivými stakeholdery. Právě skrze tyto kurzy by vedoucí mohli být vzděláváni i v efektivních metodách komunikace s rodiči.

7.4 Posílení pozice personálu školních jídelen a zapojení personálu jídelen do procesu reformace školního stravování

Pracovníci školních jídelen nemají velkou vyjednávací sílu i přesto, že pohání a utvářejí celý systém školního stravování z praktického hlediska. V současné době chybí přímé komunikační kanály, přes které by zástupci státu komunikovali s jídelnami. V rámci difuze inovací se nabízí ze strany státu zajistit podporu organizacím, které by mohly nabídnout platformu k diskuzi. Takovou organizací by mohla být například ne příliš aktivní Asociace společného stravování (ASPOS). Stát by tím získal platformu pro

¹⁰⁴ STROSSEROVÁ, Alena. *Současné problémy školního stravování v ČR a vize jeho dalšího vývoje*. Diplomová práce (Mgr.)--Univerzita Karlova. Pedagogická fakulta, 2017, 2017, 123 stran : tabulky, grafy.

¹⁰⁵ STROSSEROVÁ, Alena. *Současné problémy školního stravování v ČR a vize jeho dalšího vývoje*. Diplomová práce (Mgr.)--Univerzita Karlova. Pedagogická fakulta, 2017, 2017, 123 stran : tabulky, grafy.

komunikaci s vedoucími a mohl by ji využívat pro vlastní strategickou komunikaci se zástupci personálu a podpořit tak implementaci inovací.

V rámci teorie difuze se rovněž pracuje s tzv. názorovými vůdci a Rogers pro práci s nimi rozpracovává poměrně rozsáhlý teoretický rámec. Práce s názorovými vůdci se nabízí i při inovacích systému školního stravování, kdy někteří vedoucí mají v komunitě značný vliv. Tyto názorové vůdce by mohl sdružovat například výše zmíněný ASPOS a spolupracovat se státem. Personál jídelen by získal pocit, že se na změnách podílí a nevnímal by rozhodování o změně pouze v kontextu autoritativního rozhodování.

Této iniciativy by se však měli chopit zástupci ASPOSu. V jejich případě se nabízí využít současné situace a z komunikačního hlediska by měli uchopit témata nad rámec pouhé spolupráce se státním aparátem. Mezi taková témata patří podfinancování, špatné pracovní podmínky a nedostatek personálu. Se všemi těmito tématy mohou oborové organizace pracovat v kampaních s cílem zvýšit jejich členskou základnu. Rozšiřování členských základen oborových organizací přímo posiluje jejich vážnost a zvyšuje jejich relevanci při jednáních s příslušnými institucemi.

7.5 Pomoc zřizovatelům s žádostmi o dotace

Zástupci zřizovatelů mají možnost se z vlastní iniciativy účastnit některých konferencí, které se školním stravováním více či méně konkrétně zabývají a informovat se o možnostech získávání dotací, které lze využít i pro rekonstrukcích školních jídelen a kuchyní. Zde lze konstatovat prostor pro zlepšení komunikace ze strany státu, který by mohl se starosty intenzivněji komunikovat a sám nabízet kvalitnější metodické vedení při žádostech o dotace – tato intervence by prospěla nejen systému školního stravování, ale i rozvoji územních samospráv jako takových.

7.6 Omezení plýtvání jídlem

Data z průzkumu i sekundární data poskytnutá společností VIS Plzeň ukazují, že existuje značný potenciál pro snížení plýtvání jídlem ve školních jídelnách. Udržitelnost by se v ideálním případě měla stát integrovanou součástí školního stravování, a to jak na úrovni politiky, tak i na úrovni jednotlivých školních jídelen.

Je však důležité si uvědomit, že před tím, než se budou zástupci systému zabývat otázkou udržitelnosti, musí vyřešit palčivější problémy, například nedostatek personálu v jídelnách.

Různé instituce, včetně ministerstev, škol a rodičů, by měly společně pracovat na zavedení udržitelnosti jako důležitého tématu při diskuzích o školním stravování. Instituce by měly rodiče motivovat k práci se svými dětmi s cílem omezit plýtvání jídlem.

Plýtvání jídlem lze omezit některými inovativními způsoby výdeje, zejména interaktivním výdejem, kdy jsou strážníci přímo zapojeni do výběru stravy¹⁰⁶. Implementace podobných inovací je však z hlediska velikosti systému školního stravování v ČR a jeho podfinancování logisticky i finančně náročná. V krátkém časovém intervalu je tedy úprava systému výdeje těžko realizovatelná, proto se nabízí zaměřit v rámci snahy o omezení plýtvání na logisticky a finančně méně náročné intervence.

Při řešení této problematiky je potřeba vnímat, proč tomu tak je a zároveň zvolit adekvátní způsoby komunikace se strážníky. Edukativní kampaň s cílem omezit plýtvání by měla probíhat i v rámci školní výuky, například při občanské výchově nebo později při základech společenských věd.

Edukaci směrem k omezení plýtvání by neměli zanedbávat ani rodiče, kteří děti do školní jídelny posílají, jelikož právě rodiče mají velký vliv na postoje strážníků ve vztahu ke stravě,¹⁰⁷ takže pokud jsou oni sami dobře informováni o tématu, mohou tuto informaci předat svým dětem. Rodiče, kteří jsou zapojeni do stravovacích návyků svých dětí a pravidelně se s nimi o jídle baví, mohou významně přispět k jejich zdravému vztahu k jídlu.¹⁰⁸¹⁰⁹ Mezi osvědčené postupy, které při výchově ke zdravé stravě patří se řadí například „encouragement through negotiation“ (Povzbuzení¹¹⁰ prostřednictvím vyjednávání, překlad autor).¹¹¹

¹⁰⁶ HANKS AS, JUST DR, WANSINK B. Smarter lunchrooms can address new school lunchroom guidelines and childhood obesity. *J Pediatr.* 2013 Apr;162(4):867-9. doi: 10.1016/j.jpeds.2012.12.031. Epub 2013 Feb 22. PMID: 23434267.

¹⁰⁷ HURSTI, U. (1999). Factors influencing children's food choice.. *Annals of medicine*, 31 Suppl 1, 26-32

¹⁰⁸ METCALFE, J., & FIESE, B. (2018). Family food involvement is related to healthier dietary intake in preschool-aged children. *Appetite*, 126, 195-200. <https://doi.org/10.1016/j.appet.2018.03.021>.

¹⁰⁹ FIELDING-SINGH, P., & WANG, J. (2017). Table talk: How mothers and adolescents across socioeconomic status discuss food.. *Social science & medicine*, 187, 49-57. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2017.06.016>.

¹¹⁰ **Pozn. Autora: povzbuzení ve smyslu směřování, vedení ve výchově**

¹¹¹ VEREECKEN, C., LEGIEST, E., BOURDEAUDHUIJ, I., & MAES, L. (2009). Associations between General Parenting Styles and Specific Food-Related Parenting Practices and Children's Food Consumption. *American Journal of Health Promotion*, 23, 233 - 240. <https://doi.org/10.4278/ajhp.07061355>.

8 Závěr

Práce osvětluje současnou problematiku školního stravování a pojmenovává některé výzvy, se kterými se školní stravování v dnešní době potýká. Mezi tyto výzvy patří například nedostatek personálu, podfinancování a dle výsledků průzkumu ambivalentně naladěná, polarizovaná veřejnost, jejíž celková spokojenost se systémem školního stravování není při srovnání s obdobnými průzkumy spokojenosti se srovnatelnými plošnými systémy (veřejná doprava a zdravotnictví) tak vysoká, jak by mohla být.

K řešení těchto výzev je potřeba přistupovat v kontextu teorií, které jsou v této práci rozpracovány, zejména je potřeba brát na vědomí faktory procedurální a komunikační konformity, které definují strategickou komunikaci i obecný přístup institucí k řešení a komunikaci problémů v rámci jejich ceremonií. Pokud budou instituce chtít skutečně reformovat školní stravování, bude zapotřebí limity, které vychází z komunikační a procedurální konformity překonat.

Při snahách o implementaci jednotlivých intervencí, a to ať už těch, které vyplývají z textu této práce, nebo jakýchkoli jiných, je zapotřebí vnímat teorii difuze inovací. Výzvy, které z teorie difuze inovací vyplývají pro systém školního stravování jsou především svázané se samotnou skupinou personálu školních jídelen, která se ze své sociodemografické podstaty bude řadit spíše do populačních skupin, které jsou více apatické, nebo dokonce odmítavé ve vztahu k přijímání a implementaci inovací.

Dalším faktorem, který při implementaci inovací hraje významnou roli je proces, jakým je o inovacích rozhodováno a referováno. Pokud rozhodnutí probíhají autoritativně, v souladu s procedurální a komunikační konformitou, může to negativně ovlivnit přijímání inovací.

Pro zlepšení ochoty přijímat inovace by zástupci institucí měli vystoupit z komunikační konformity a komunikovat se zástupci personálu školních jídelen a zapojit je do procesu utváření i pilotní implementace inovací – v takovém případě, za předpokladu vhodné exekuce, mohou být inovace lépe přijaty.

V rámci této práce se podařilo provést na české poměry unikátní kvantitativní výzkum, který specificky adresuje postoje veřejnosti (rodičů i strážníků) ve vztahu ke školnímu stravování. Mezi limity tohoto výzkumu patří jeho zaměření přímo na rodiče (potažmo objednatele stravy) a ne na celou veřejnost včetně těch, kteří se systému školního stravování neúčastní – v tomto kontextu je k němu potřeba přistupovat. Vzorek více než

10 000 respondentů lze však považovat v kontextu jeho povahy za dostatečně reprezentativní.

Z výzkumu vyplynulo polarizované rozdělení společnosti v postoji ke školnímu stravování, spíše spokojených rodičů se systémem školního stravování bylo 56,2 % – jak již bylo zmíněno výše, v kontextu srovnatelných průzkumů to není vysoké číslo.

Mezi hlavní aspekty, které by si rodiče přáli vylepšit nejčastěji patřily takové aspekty školního stravování, které měly přímý vliv na spokojenost strávnicka se školním stravováním (ta měla zároveň nejsilnější pozorovaný vliv na spokojenost rodičů).

Mezi aspekty, které si rodiče nejčastěji přáli zlepšit patřila chutnější jídla (46,1 %), větší rozmanitost jídel (40 %) a větší kvalita surovin (23,7 %). 20,5 % respondentů zvolilo zdravější jídelníček ve školních jídelnách.

Více než třetina respondentů neznala základní principy fungování systému školního stravování. To naznačuje na nedostatek komunikace mezi jednotlivými aktéry.

Spokojenost rodičů se systémem školního stravování silně ovlivňuje vnímaná spokojenost strávnicka a spokojenost s nabídkou jídel ve školní jídelně. Naopak například příjem spokojenost neovlivnil tolik, jak by se mohlo předpokládat (pozorovaný vliv byl velmi slabý) – i přes to je vztah statisticky příjmu a spokojenosti přítomný – negativní a statisticky významný.

Ochotu připlatit si za kvalitnější školní oběd přirozeně nejvíce ovlivňoval příjem domácnosti – pozorovaná síla efektu této korelace však také nebyla příliš silná.

Na poměry této práce byl pozorován relativně silný vztah mezi spokojeností rodičů a hodnocením spokojenosti vzájemné komunikace se školní jídelnou. Právě na tento fakt by se stát mohl zaměřit a začít vnímat školní jídelny jako centra komunikace, skrze která by mohl pracovat s rodiči a jejich vnímáním celého systému. To by stát mohl podpořit skrze posílení edukace vedoucích (například odbornou podporou soukromých subjektů, které se vzděláváním zabývají nebo samotnou participací na vzdělávání) – edukace vedoucích je však potřebná nejen z hlediska strategické komunikace, ale i z hlediska efektivního plnění povinností v rámci pracovní pozice vedoucí školní jídelny.

Velkým tématem v současném školním stravování je udržitelnost – plýtvání lze omezit různými intervencemi přímo v logistice výdeje. To může však může být finančně náročné, proto se nabízí jako první krok adresovat udržitelná témata v rámci strategické

komunikace a implementace vzdělávání k udržitelnosti ve školním stravování i do samotné školní výuky dětí.

Personál jídelen, jakožto jeden z hlavních stakeholderů systému školního stravování, bez kterého by systém zkolaboval, nemá v současné době dostatečné zastoupení při jednání se státními institucemi. Řešením tohoto problému by mohla být revitalizace Asociace společného stravování, která by mohla sloužit jako platforma pro komunikaci vedoucích se státem i jejich participaci na reformaci systému – tím by stát vyšel za hranice vlastní komunikační konformity a zapojil vedoucí do vlastních procesů a přiblížil se některým žádoucím principům, které jsou v souladu s teorií difuze inovací.

Jedním z cílů práce bylo realizovat specifický výzkum postojů veřejnosti k systému školního stravování a získat tak data, která by mohla sloužit i nad rámec této práce, například při snahách institucí o reformaci systému. Vzhledem k tomu, že se podařilo nasbírat reprezentativní vzorek více než 10 000 respondentů, lze tento cíl považovat do velké míry za splněný.

Tato práce a její závěry zdaleka nepokrývají celou problematiku školního stravování, mohla by však dobře posloužit jako úvodní sonda do současného stavu a zároveň osvětlit základní principy, v rámci kterých by se k úvahám za účelem reformace systému mohlo přistupovat.

Mezi další metody, které by byly dobře použitelné pro následnou analýzu na základě výsledků této práce by patří například metody kvalitativního průzkumu, jmenovitě focus groups se strážníky a vyhodnocování těchto výsledků v kontextu situace v jejich jídelně, popřípadě v kontextu socioekonomické situace v jejich rodinách. Využití kvalitativního průzkumu by mohlo poskytnout množství podnětů nejen pro konkrétní rozpracování základních komunikačních doporučení vycházejících z této práce, ale mohlo by posloužit i jako dobrý podklad pro odborníky, kteří se zabývají přípravou metodiky ve školním stravování.

Obávám se však, že jedním z klíčových předpokladů pro úspěšnou reformaci systému školního stravování není pouze dobrá praxe v kontextu strategické komunikace, change managementu, nebo dokonce nutriční vědy, ale především adresování problémů vyplývajících z podfinancování celého systému. Dokud se finanční situace v systému školního stravování nezlepší, existuje riziko, že všechny snahy o zlepšení systému zůstanou pouze v myslích těch, kteří si je vysnili.

Seznam použité literatury

HEJLOVÁ, Denisa. *Public relations*. Praha: Grada Publishing, 2015, 250 stran : 978-80-247-5022-4. – Publikace, která shrnuje základy public relations. V rámci práce bude sloužit při vymezení základních pojmů. Autorka se v učebnici dotýká i oblastí public affairs a analýzy stakeholderů.

PETROVÁ, J. a ŠMÍDOVÁ, S. *Základy výživy pro stravovací provozy* Plzeň: Jídelny.cz, 2014 ISBN 978-80-905557-0-9. – Publikace shrnuje hlavní zásady výživy pro stravovací provozy, zejména školní jídelny. Publikace vztahuje pravidla výživy k jednotlivým skupinám strávníků, zejména dětem, ale i dospívajícím.

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

VALIŠOVÁ A., KASÍKOVÁ, H., A KOL., *Pedagogika pro učitele*, Praha, Grada Publishing, a.s., 2007, ISBN 978-80-247-1734-

Vyhláška č. 112/2003 Sb.

Zákon č. 561/2004 Sb.

KŘTĚNSKÁ, Monika. *Kompetenční profil vedoucí školní jídelny*. Praha, 2012. Bakalářská práce. Univerzita Karlova.

SÜSSOVÁ, Olga. *Kontrolní činnost managementu školy v oblasti školního stravování*. Praha, 2009. Bakalářská práce. Univerzita Karlova.

Vyhláška č. 107/2005 Sb., o školním stravování

BUKSOVÁ, Ivanka. "Faktory ovlivňující kvalitu školního stravování." (2009).

STROSSEROVÁ, Alena. *Současné problémy školního stravování v ČR a vize jeho dalšího vývoje*. Diplomová práce (Mgr.)--Univerzita Karlova. Pedagogická fakulta, 2017, 2017, 123 stran : tabulky, grafy.

ŠTĚPKOVÁ, Barbora. *Ke způsobům stravování za první světové války*. Brno, 2018. Diplomová práce. Masarykova.

KNAPÍK, Jiří. *Socialistické školství a tzv. mimoškolní výchova v Československu v 50. a 60. letech*. *Acta historica neosoliensia: odborný časopis Katedry historie Fakulty humanitních věd Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici* [online]. Faculty of

Humanities Matej Bel University, 2013, (16), 88-107 [cit. 2023-02-05]. ISSN 1336-9148.

ŠULCOVÁ, Eva, ING.. Řízení a organizace společného stravování dětí a mládeže v ČR. Praha, 1970. 140 s. Vysoká škola ekonomická, fakulta obchodní, katedra veřejného stravování. Vedoucí diplomové práce Doc. Dr. Jiří Kašpar.

URIEOVÁ, L. (2008). *Význam školního stravování ve výživě dětí* (Doctoral dissertation, Masarykova univerzita, Lékařská fakulta).

KOSTIHOVÁ, B. (2009). *Aktuální problematika školního stravování* (Doctoral dissertation, Masarykova univerzita, Pedagogická fakulta).

SPÁČILOVÁ, M. J., GAJDEČKOVÁ, B. A., & PACKOVÁ, B. A. Pestrůst, spotřební koš a školní stravování.

BEARDSWORTH, A. D., & KEIL, E. T. (1991). Vegetarianism, veganism, and meat avoidance: Recent trends and findings. *British Food Journal*, 93(4), 19-24.

FRANĀKOVÁ, S., Vybrané kapitoly z psychologie výživy, Výživa a potraviny. 2002, Roč. 57, č. 3, s. 35-37 příl. ISSN: 1211-846X. Zpravodaj školního stravování. 2002, s. 35-37.

BIRCH, L. L., & FISHER, J. O. (1998). Development of eating behaviors among children and adolescents. *Pediatrics*, 101(Supplement_2), 539-549.

MUELLER, M. M., PIAZZA, C. C., PATEL, M. R., KELLEY, M. E., & PRUETT, A. (2004). Increasing variety of foods consumed by blending nonpreferred foods into preferred foods. *Journal of applied behavior analysis*, 37(2), 159-170.

STROSSEROVÁ, A., Školní jídelna není restaurace, Wolters Kluwer, Řízení školy 3/2013

MUŽÍKOVÁ, L. (2015). Jak si poradit s chuťovými preferencemi dětí ve školní jídelně. *Zpravodaj pro školní a dietní stravování*, 6, 87, 88.

FALGUERA, V., ALIGUER, N., & FALGUERA, M. (2012). An integrated approach to current trends in food consumption: Moving toward functional and organic products?. *Food control*, 26(2), 274-281.

VIS Plzeň s.r.o., report ze sestavy Stravné 5, dostupné ve VIS Plzeň s.r.o.

- CAPONE, R., BILALI, H. E., DEBS, P., CARDONE, G., & DRIOUECH, N. (2014). Food system sustainability and food security: connecting the dots. *Journal of Food Security*, 2(1), 13-22.
- HALLAHAN, K., HOLTZHAUSEN, D., VAN RULER, B., VERČIČ, D., & SRIRAMESH, K. (2007). Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3–35.
- Strategic Communication as Institutional Work. *The Routledge Handbook of Strategic Communication* [online]. Routledge, 2015, 167-180 [cit. 2023-06-24]. ISBN 9780415530019. Dostupné z: doi:10.4324/9780203094440-17
- MCQUAIL, Denis, 2009. Úvod do teorie masové komunikace. 2. rozšířené vydání. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-574-5.
- MEYER, J. W., & ROWAN, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- GREENWOOD, R., OLIVER, C., SAHLIN, K., & SUDDABY, R. (2008). Introduction. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin & R. Suddaby (Eds.), *The SAGE handbook of organisational institutionalism*. London, England: Sage.
- POWER, M. (1997). *Audit society: rituals of verification*. Oxford, England: Oxford University Press.
- OLSEN, J. P., & March, J. G. (2004). The logic of appropriateness. ARENA Working Papers no 9. ARENA. Retrieved from <http://ideas.repec.org/p/erp/arenax/p0026.html>
- FOLLETT, M. P. *The New State: Group Organization the Solution of Popular Government*. New York: Longmans, Green and Co., 1918. 380 s
- FREEMAN, R. E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press.
- FREEMAN, R. E., REED, D. L. Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. In *California Management Review*, Vol. 25, No. 3. s. 88 – 106. 1983
- ČÁSTEK, Ondřej. *Návrh využití stakeholderského přístupu při strategické analýze podniku* [online]. Brno, 2010

Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů, definována v Nařízení vlády č. 341/2017 Sb.

SPATARO, S. (2002). Not All Differences are the Same: The Role of Informal Status in Predicting Reactions to Demographic Diversity in Organizations. .

DUBINSKY, A., & SKINNER, S. (1984). Job Status and Employees' Responses: Effects of Demographic Characteristics. Psychological Reports.

HAY, D. (1988). Socioeconomic status and health status: a study of males in the Canada Health Survey.. Social science & medicine.

MARTÍNKOVÁ, Eva. Zřizovatel a školní jídelna. *Jidelny.cz* [online]. Plzeň: Jidelny.cz [cit. 2023-07-23]. Dostupné z: <https://www.jidelny.cz/show.aspx?id=1756>

FRANĀKOVÁ, S., Vybrané kapitoly z psychologie výživy, Výživa a potraviny. 2002, Roč. 57, č. 3, s. 35-37 příl.. ISSN: 1211-846X. Zpravodaj školního stravování. 2002, s. 35-37.

NORTON, L., PARKINSON, J., HARRIS, N., DARCY, M., & HART, L. (2022). Parental Food Communication and Child Eating Behaviours: A Systematic Literature Review.. Health promotion journal of Australia : official journal of Australian Association of Health Promotion Professionals. <https://doi.org/10.1002/hpja.604>.

FRIEDMAN, Milton. A Friedman doctrine-- The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. *Nytimes* [online]. The New York Times, 2023 (1970) [cit. 2023-07-23]. Dostupné z: <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>

KOZEL, Roman. Moderní marketingový výzkum. Praha: Grada, 2005 ISBN 978-80-247-0966-6, s. 120

HAVLOVÁ, Zdeňka, Vojtěch KUNA, Veronika MARIANOVSKÁ, Hana PECKELOVÁ a Marie SMETANA. Spokojenost a kvalita života Pražanů Výsledky průzkumu obyvatel [online]. Institut plánování a rozvoje hlavního města Prahy / Sekce rozvoje města, 12/2021 [cit. 2023-07-29]. Dostupné z: <https://iprpraha.cz/assets/files/files/bef82cceb4daf40be992ebbf6dc11d5.pdf>

Česká veřejnost o zdravotnictví: červen 2021. *Centrum pro výzkum veřejného mínění* [online]. Praha: CVVM, 2021 [cit. 2023-07-29]. Dostupné z:

<https://cvvm.soc.cas.cz/cz/42-ostatni/zdravi-volny-cas/5425-ceska-verejnost-o-zdravotnictvi-cerven-2021>

ROUDSARI, A., VEDADHIR, A., AMIRI, P., KALANTARI, N., OMIDVAR, N., EINI-ZINAB, H., & SADATI, S. (2017). Psycho-Socio-Cultural Determinants of Food Choice: A Qualitative Study on Adults in Social and Cultural Context of Iran. *Iranian Journal of Psychiatry*, 12, 241 - 250.

KAMPHUIS, C., JANSEN, T., MACKENBACH, J., & LENTHE, F. (2015). Bourdieu's Cultural Capital in Relation to Food Choices: A Systematic Review of Cultural Capital Indicators and an Empirical Proof of Concept. *PLoS ONE*, 10. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0130695>.

LINDSEY, LINDA L. (14 October 2015). *Gender Roles: A Sociological Perspective*. Routledge. p. 5. ISBN 978-1-317-34808-5

LIEBOVÁ, Veronika. *Difuze inovací v organizaci*. 2014. Bakalářská práce. Univerzita Karlova, Filozofická fakulta, Katedra sociologie. Vedoucí práce Lupač, Petr.

ROGERS, Everett (16 August 2003). *Diffusion of Innovations*, 5th Edition. Simon and Schuster. ISBN 978-0-7432-5823-4.

GLADWELL, M. *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*. Boston: Little, Brown, 2000.

MACHAN, R. (2013). *Management změny*

GREENHALGH, T., and others. "Diffusion of Innovations in Service Organisations: Systematic Review and Recommendations." *Milbank Quarterly*, 2004, 82, 581–629.

FREEMAN, M. (2012). To adopt or not to adopt innovation: A case study of team-based learning. *The International Journal of Management Education*, vol. 10(issue 3), 155- 168.

KAMARUDEEN, A., YUSOF, N., SAID, I., & PAKIR, A. (2012). Organizational Factors and Innovativeness of Housing Developers. *American Journal of Applied Sciences*, vol. 9(issue 12), 1953-1966

HANKS AS, JUST DR, WANSINK B. Smarter lunchrooms can address new school lunchroom guidelines and childhood obesity. *J Pediatr*. 2013 Apr;162(4):867-9. doi: 10.1016/j.jpeds.2012.12.031. Epub 2013 Feb 22. PMID: 23434267.

HURSTI, U. (1999). Factors influencing children's food choice.. *Annals of medicine*, 31 Suppl 1, 26-32

METCALFE, J., & FIESE, B. (2018). Family food involvement is related to healthier dietary intake in preschool-aged children. *Appetite*, 126, 195-200.
<https://doi.org/10.1016/j.appet.2018.03.021>.

FIELDING-SINGH, P., & WANG, J. (2017). Table talk: How mothers and adolescents across socioeconomic status discuss food.. *Social science & medicine*, 187, 49-57.
<https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2017.06.016>.

VERECKEN, C., LEGIEST, E., BOURDEAUDHUIJ, I., & MAES, L. (2009). Associations between General Parenting Styles and Specific Food-Related Parenting Practices and Children's Food Consumption. *American Journal of Health Promotion*, 23, 233 - 240. <https://doi.org/10.4278/ajhp.07061355>.

Seznam použitých online zdrojů

Statistická ročenka školství. Statistika školství: UIV [online]. Česká republika: MŠMT, 2023 [cit. 2023-02-03]. Dostupné z: <https://statis.msmt.cz/rocenka/rocenka.asp>

LUDVÍK, Pavel. Desatero pro zahájení doplňkové činnosti. *Jidelny.cz* [online]. Plzeň, 2023 [cit. 2023-07-23]. Dostupné z: <https://www.jidelny.cz/show.aspx?id=3235>

Školní stravování slaví: Historie školních jídelen v kostce. *Jidelny.cz* [online]. Plzeň: *Jidelny.cz*, 2023 [cit. 2023-07-23]. Dostupné z: <https://www.jidelny.cz/show.aspx?id=1457>

Programové prohlášení vlády. *Vlada.cz* [online]. Praha: Vláda ČR, 2023 [cit. 2023-07-23]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/cz/programove-prohlaseni-vlady-193547/#zivotni_prostredi

Výsledky šetření IPSV 2022. IPSV informační systém o průměrném výdělků [online]. Česká republika: TRIXIMA, spol. s r.o., 2023 [cit. 2023-06-09]. Dostupné z: <https://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Archiv/2022.aspx>

Chceme, aby všechny děti ve školních jídelnách jedly kvalitní a zdravé jídlo. Proto rozvíjíme projekt „Máme to na talíři a není nám to jedno“. *Szu.cz* [online]. Česká republika: Státní zdravotní ústav, 2023, 2020 [cit. 2023-07-23]. Dostupné z: <https://szu.cz/aktuality/deti-ve-skolnich-jidelnach-kvalitni-jidlo-projekt-mame-to-na-taliri-a-neni-nam-to-jedno/>

Ceskygastronomickyinstitut.cz [online]. Praha: CGI, 2023 [cit. 2023-07-23]. Dostupné z: <https://www.ceskygastronomickyinstitut.cz/>

Mametonataliri [online]. Praha: CGI, 2023 [cit. 2023-07-23]. Dostupné z: <https://www.mametonataliri.cz/>

Pozvánka na jarní Krajské konference. *Jidelny.cz* [online]. Plzeň: *Jidelny.cz*, 2023 [cit. 2023-07-23]. Dostupné z: <https://www.jidelny.cz/show.aspx?id=3267>

Asociace společného stravování [online]. Plzeň: ASPOS [cit. 2023-07-23]. Dostupné z: <https://aspos.cz/>

Newton Media [online]. Praha: Newton Media, 2023 [cit. 2023-07-30]. Dostupné z: <https://newtonone-newtonmedia-eu>.

MAČÍ, Josef. Konec školních jídelen. Buď zaniknou, nebo se změni na školní restaurace. *Seznam zprávy* [online]. Praha: Seznam Zprávy, 2023 [cit. 2023-07-30]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/domaci-zivot-v-cesku-konec-skolnich-jidelen-bud-zaniknou-nebo-se-zmeni-na-skolni-restaurace-220585>

Náklady na školní obědy rostou. Jidelny se vzdávají zeleniny, zdražovat nechtějí Zdroj: https://tn.nova.cz/zpravodajstvi/clanek/496090-naklady-na-skolni-obedy-rostou-jidelny-se-vzdavaji-zeleniny-zdrazovat-nychteji?campaignsrc=tn_clipboard. *TN Nova* [online]. The Associated Press (AP), 2023 [cit. 2023-07-30]. Dostupné z: <https://tn.nova.cz/zpravodajstvi/clanek/496090-naklady-na-skolni-obedy-rostou-jidelny-se-vzdavaji-zeleniny-zdrazovat-nychteji>

Drahé Česko: Jak moc budou školní jídelny nuceny zdražit? *CT24* [online]. Praha: Česká televize, 2023 [cit. 2023-07-30]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/specialy/drahe-cesko/3554994-drahe-cesko-jak-moc-budou-skolni-jidelny-nuceny-zdrazit>

Školní jídelny většinou solí víc, než je zdravo. Zadělávají dětem na problémy. *Idnes.cz* [online]. Praha: MAFRA., a., s. [cit. 2023-07-30]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/sul-skolni-jidelna-zdrava-strava.A200921_143712_domaci_lsv#:~:text=%E2%80%9EV%C3%ADce%20ne%C5%BE%20polovina%20%C5%A1koln%C3%ADch%20j%C3%ADdelen,1%20g%20soli%20na%20porci.

Survivor Česko & Slovensko: Táhne se to jak bramborová kaše ve školní jídelně, říkají diváci. *Lifecz* [online]. Praha: Extra Online Media, 2023 [cit. 2023-07-30]. Dostupné z: https://www.lifecz.tv-a-filmy/survivor-cesko-slovensko-tahne-se-to-jak-bramborova-kase-ve-skolni-jidelne-rikaji-divaci_290977.html

Už žádné UHO! I ve školní jídelně se děti můžou mít jako v sedmém nebi, tvrdí Pavel Maurer. *Český rozhlas radiožurnál* [online]. Praha: Český rozhlas, 2023 [cit. 2023-07-30]. Dostupné z: <https://radiozurnal.rozhlas.cz/uz-zadne-uho-i-ve-skolni-jidelne-se-deti-muzou-mit-jako-v-sedmem-nebi-tvrdi-7188508>


Glossary:Equivalised disposable income. *Eurostat Statistics Explained* [online]. EUROSTAT, 2023 [cit. 2023-07-29]. Dostupné z:

https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Equivalent_disposable_income

Domácnosti podle postavení osoby v čele a) Roční příjmy na osobu. Veřejná databáze Český statistický úřad [online]. Praha: Český statistický úřad, 2023 [cit. 2023-07-29].

Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&f=TABULKA&z=T&skupId=2077&filtr=G%7EF_M%7EF_Z%7EF_R%7EF_P%7E_S%7E8620_null_null_&katalog=all&pvo=ZURD03&pvo=ZURD03&c=v3~8__RP2022#w=

SCHVÁLENO

Institut komunikačních studií a žurnalistiky FSV UK Teze MAGISTERSKÉ diplomové práce	
TUTO ČÁST VYPLŇUJE STUDENT/KA:	
Příjmení a jméno diplomantky/diplomanta: Adam Kilberger	
Imatrikulační ročník diplomantky/diplomanta: 2020	
Fakultní e-mail diplomantky/diplomanta: 61062651@fsv.cuni.cz	
Studijní program/forma studia: Strategická komunikace(NP_SK), navazující magisterské, prezenční	
Název práce v češtině: Školní stravování v kontextu strategické komunikace	
Název práce v angličtině: School feeding in the context of strategic communication	
Předpokládaný termín dokončení (semestr, akademický rok – vzor: ZS 2022/2023) (diplomovou práci je možné obhajovat nejdříve šest měsíců od schválení tezí) LS 2022/2023	
Charakteristika tématu a jeho dosavadní zpracování (max. 1800 znaků):	
<p>Školní stravování v České republice je, dá se říct, téměř světovým unikátem. Je jen velmi málo zemí, kde se školní stravování centrálně organizuje a realizuje v takové míře, jako v tuzemsku. Systém školního stravování je u nás lety prověřený a velmi robustní.</p> <p>Právě robustnost našeho systému společného stravování je do jisté míry neoddiskutovatelnou výhodou. Na druhou stranu je systém velmi rigidní a v některých směrech se za posledních několik dekád moc nezměnil.</p> <p>Školní stravování, jeho definice a metodika, stejně jako další náležitosti vychází ze zákona č. 561/2004 Sb. Zákon o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) - konkrétně z § 122 Hmotné zabezpečení a odměny za produktivní činnost a dále se školní stravování řídí mimo jiné vyhláškou č. 107/2005 Sb., o školním stravování.</p> <p>Některé důležité části vyhlášky, včetně důležitého, tzv. spotřebního koše, který přímo určuje nutriční složení stravy dětí a mládeže v České republice je po dlouhá léta nezměněn a nereflktuje nejmodernější poznatky nutriční vědy. Mezi další problematické části můžeme zařadit například sekci, která definuje maximální náklady na přípravu jedné porce jídla, které rovněž nereflktují reálné ceny kvalitních potravin.</p> <p>Problematika školního stravování spadá primárně pod Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, dotýká se však i agendy dalších ministerstev, například Ministerstva zdravotnictví. Z důvodu interdisciplinarit oboru školního stravování vzniká velké množství třecích ploch a názorových rozporů mezi příslušnými autoritami, politiky a veřejností. Nejen z tohoto hlediska lze debatu a problematiku školního stravování široce analyzovat z hlediska strategické komunikace, o což se zatím dle dostupných informací nikdo nepokusil.</p> <p>Školní stravování a jeho organizaci je nutné zkoumat v kontextu strategické komunikace zejména proto, že se jedná o společenskou smlouvu stakeholderů, o které by měla probíhat diskuze v rámci demokratického uspořádání, jelikož exekuce společného stravování přímo ovlivňuje zdraví dětí a mládeže v České republice, jakožto i stravovací návyky, které následně ovlivňují i jejich dospělý život.</p>	

Předpokládaný cíl práce, případně formulace problému, výzkumné otázky nebo hypotézy (max. 1800 znaků):

Práce si klade tři základní cíle.

- 1) Analýza stakeholderů, nastínění interdisciplinární problematiky školního stravování, definice problémů z hlediska strategické komunikace (v rámci této části autor plánuje požádat o konzultace odborníka na nutriční vědu).
- 2) Kvantitativní analýza vnímání školního stravování širokou veřejností, která se školního stravování účastní (v rámci této části autor plánuje požádat o konzultaci odborníka na statistiku a datovou analýzu).
- 3) Na základě analýzy v kombinaci s daty definice základních bodů zvratu z hlediska strategické komunikace za účelem zlepšení kvality a modernizace školního stravování v České republice.

Cílem práce je vytvořit mimo jiné podklad pro další zkoumání nejen v kontextu strategické komunikace. Z hlediska strategické komunikace si práce klade za cíl analyzovat jací stakeholderi se jakým způsobem vzájemně ovlivňují s jakým výsledkem a navrhnout východiska pro zlepšení situace.

Výzkumnou otázku lze tedy definovat obdobně: Jací stakeholderi v oboru školního stravování se jakým způsobem vzájemně ovlivňují s jakým výsledkem?

Hlavní hypotézy lze definovat následovně:

H1: Rodiče dětí, které se stravují ve školách si nemyslí, že je kvalita stravování vysoká.

H2: Děti, které se stravují ve školních jídelnách nejsou s kvalitou spokojené.

H3: Hlavní stakeholderi spolu nekomunikují dostatečně.

V rámci zpracovávání práce je důležité brát ohledy na interdisciplinaritu celého oboru, kdy se protínají jednotlivé diskurzy a poznatky například z nutriční vědy, legislativy, strategické komunikace, ekonomie, ekologie a dalších.

Předpokládaná struktura práce (rozdělení do jednotlivých kapitol a podkapitol se stručnou charakteristikou jejich obsahu):

1. Úvod
2. Teoretická část, vymezení pojmů
3. Analýza stakeholderů
 - Nastínění problematiky a definice problémů z hlediska strategické komunikace
4. Kvantitativní analýza
 - Metodologie kvantitativní analýzy
 - Legální a etické otázky
 - Výsledky, interpretace
5. Diskuze o výsledcích, návrhy řešení
6. Závěr

Vymezení podkladového materiálu (např. titul periodika a analyzované období):

Cílem je zkoumat v kontextu strategické komunikace školní stravování v České republice, které je upraveno zákon č. 561/2004 Sb. Zákon o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). Podkladem budou data získaná dotazníkovým šetřením v rámci kvantitativní analýzy skrze největší nástroj pro objednávání obědů Strava.cz

Metody (techniky) zpracování materiálu:

Praktická část bude zpracována pomocí kvantitativní analýzy. Data autor plánuje získat pomocí dotazníků distribuovaných skrze největší nástroj pro objednávání stravy ve školách Strava.cz. Tento nástroj používá více než 500 000 uživatelů, lze tedy předpokládat, že tímto způsobem autor získá data v takovém množství, aby měla dostatečnou vypovídající hodnotu.

Základní literatura (nejméně 5 nejdůležitějších titulů k tématu a metodě jeho zpracování; u všech titulů je nutné uvést stručnou anotaci na 2–5 řádků):

HEJLOVÁ, Denisa. *Public relations*. Praha: Grada Publishing, 2015, 250 stran : 978-80-247-5022-4. – Publikace, která shrnuje základy public relations. V rámci práce bude sloužit při vymezení základních pojmů. Autorka se v učebnici dotýká i oblastí public affairs a analýzy stakeholderů.

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školní zákon) – Zákon, který definuje agendu školního stravování. V práci ho nelze opomenout, jelikož zákon a vyhlášky ministerstva na základě tohoto zákona přímo ovlivňují kvalitu školního stravování.

HOLTZHAUSEN, Derina Rhoda a Ansgar ZERFASS. *The Routledge handbook of strategic communication*. New York: Routledge, 2015 - 2015, 1 online resource (621 pages). ISBN 978-0-415-53001-9. – Shrnutí výzkumu a současné diskuze na poli strategické komunikace. Příručka obsahuje a diskutuje hlavní témata současné strategické komunikace.

FREEMAN, R. Edward. *Strategic Management*. Cambridge University Press, 2010. ISBN 0521151740. Dostupné z: doi:10.1017/CBO9781139192675 – Klíčová publikace, která rozpracovává teorii stakeholderů, kterou jako jeden z prvních definoval právě její autor.

PETROVÁ, J. a ŠMÍDOVÁ, S. *Základy výživy pro stravovací provozy Plzeň: Jídelny.cz*, 2014 ISBN 978-80-905557-0-9. – Publikace shrnuje hlavní zásady výživy pro stravovací provozy, zejména školní jídelny. Publikace vztahuje pravidla výživy k jednotlivým skupinám strávníků, zejména dětem, ale i dospívajícím.

MAREŠ, Petr, Ladislav RABUŠIC a Petr SOUKUP. *Analýza sociálněvědních dat (nejen) v SPSS*. Brno: Masarykova universita, 2015, 508 stran : ilustrace (převážně barevné). ISBN 978-80-210-6362-4. – Kolektiv autorů shrnuje v publikaci základní přístupy k analýze sociálněvědních dat.

Diplomové a disertační práce k tématu (seznam bakalářských, magisterských a doktorských prací, které byly k tématu obhájeny na UK, případně dalších oborově blízkých fakultách či vysokých školách za posledních pět let)

DOUŠA, Ladislav. *Koncept školního stravování 2030*. Praha, 2020. Bakalářská práce. Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, Katedra pedagogiky. Vedoucí práce Marinková, Helena.

STROSSEROVÁ, Alena. *Současné problémy školního stravování v ČR a vize jeho dalšího vývoje*. 2017. Diplomová práce. Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, Centrum školského managementu. Vedoucí práce Trojan, Václav.

CAJTHAMLOVÁ, Daniela. *Možnost a obliba stravování žáků 2. stupně ZŠ a jejich pedagogů ve školní jídelně*

na vybraných školách. Praha, 2020. Bakalářská práce. Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, Katedra pedagogiky. Vedoucí práce Váchová, Alena.

SKŘIVANOVÁ, Eliška. *Vliv školního stravování a rodiny na vznik nadváhy, obezity dítěte*. Praha, 2022. Bakalářská práce. Univerzita Karlova, 1. lékařská fakulta, III. interní klinika - klinika endokrinologie a metabolismu 1. LF UK a VFN. Vedoucí práce Kytnarová, Jitka.

MIKULKA, Jan. *Persvazivní komunikace potravinářských firem v edukativní oblasti*. 2014. Bakalářská práce. Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Katedra marketingové komunikace a public relations. Vedoucí práce Klabíková Rábová, Tereza.

Datum / Podpis studenta/ky

9.9.2022

KILBERGER

TUTO ČÁST VYPLŇUJE PEDAGOG/PEDAGOŽKA:

Doporučení k tématu, struktuře a technice zpracování materiálu:

Případné doporučení dalších titulů literatury předepsané ke zpracování tématu:

Potvrzuji, že výše uvedené teze jsem s jejich autorem/kou konzultoval(a) a že téma odpovídá mému oborovému zaměření a oblasti odborné práce, kterou na FSV UK vykonávám.

Souhlasím s tím, že budu vedoucí(m) této práce.

JENNA HEJLOVA

Příjmení a jméno pedagožky/pedagoga

Datum / Podpis pedagožky/pedagoga

TEZE JE NUTNO ODEVZDAT VYTIŠTĚNÉ, PODEPSANÉ A VE DVOU VYHOTOVENÍCH DO TERMÍNU UVEDENÉHO VE VYHLÁŠCE ŘEDITELE INSTITUTU, A TO PROSTŘEDNICTVÍM PODATELNY FSV UK. PŘIJATÉ TEZE JE NUTNÉ SI VYZVEDNOUT V SEKRETARIÁTU PŘÍSLUŠNÉ KATEDRY A NECHAT VEVÁZAT DO VÝTIŠKU DIPLOMOVÉ PRÁCE.

TEZE NA IKSŽ SCHVALUJE GARANT PŘÍSLUŠNÉHO STUDIJNÍHO PROGRAMU.

Přílohy

Příloha č. 1 – přehled sesbíraných dat v dotazníku po zpracování datového souboru (garbage in, garbage out).....73

Příloha č. 2 – celý dotazník z platformy Survio.cz91

Příloha č. 1 – přehled sesbíraných dat v dotazníku po zpracování datového souboru (garbage in, garbage out)

Identifikace – rodič vs strážník

Vyberte pravdivé	Počet	% z celku
Jsem rodič / objednávám stravu pro někoho	10945	100.0 %

Výsledky dotazníku, tabulka 1 – Vyberte pravdivé

Spokojenost rodičů s kvalitou školního stravování

S kvalitou školního stravování jsem	Počet	% z celku
Velmi nespokojen(a)	328	3.0 %
Nespokojen(a)	677	6.2 %
Spíše nespokojen(a)	1867	17.1 %
Neutrální	1922	17.6 %
Spíše spokojen(a)	2488	22.7 %
Spokojen(a)	2824	25.8 %
Velmi spokojen(a)	839	7.7 %

Výsledky dotazníku, tabulka 1 – S kvalitou školního stravování jsem...

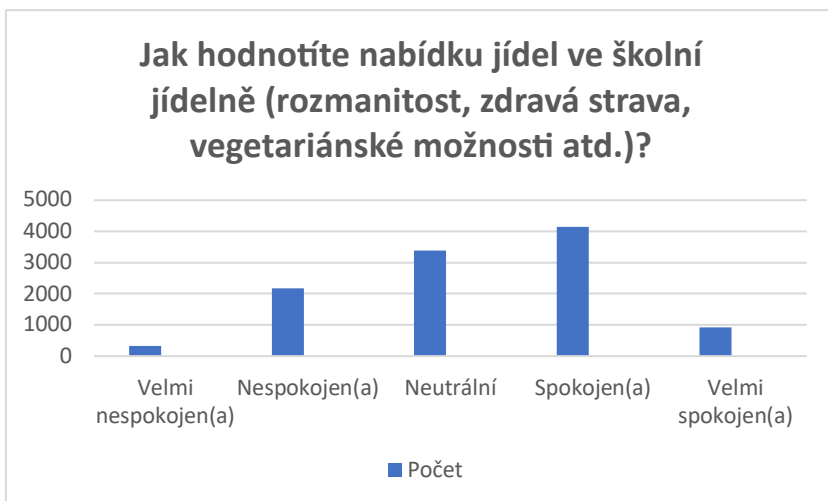


Výsledky dotazníku, graf 1 – S kvalitou školního stravování jsem...

Spokojenost rodičů s nabídkou jídel

Jak hodnotíte nabídku jídel ve školní jídelně (rozmanitost, zdravá strava, vegetariánské možnosti atd.)?	Počet	% z celku
Velmi nespokojen(a)	327	3.0 %
Nespokojen(a)	2172	19.8 %
Neutrální	3378	30.9 %
Spokojen(a)	4141	37.8 %
Velmi spokojen(a)	927	8.5 %

Výsledky dotazníku, tabulka 2 – Jak hodnotíte nabídku jídel ve školní jídelně (rozmanitost, zdravá strava, vegetariánské možnosti atd.)?



Výsledky dotazníku, graf 2 – Jak hodnotíte nabídku jídel ve školní jídelně (rozmanitost, zdravá strava, vegetariánské možnosti atd.)?

Hodnocení spokojenosti strávnicka rodičem

Jak hodnotíte spokojenost svého dítěte/strávnicka se stravou v jídelně?	Počet	% z celku
Velmi nespokojené	707	6.5 %
Nespokojené	2926	26.7 %
Neutrální	3099	28.3 %
Spokojené	3524	32.2 %
Velmi spokojené	689	6.3 %

Výsledky dotazníku, tabulka 3 – Jak hodnotíte spokojenost svého dítěte/strávnicka se stravou v jídelně?



Výsledky dotazníku, graf 3 – Jak hodnotíte spokojenost svého dítěte/strávnicka se stravou v jídelně?

Musí rodiče své děti do školní jídelny přemlouvat?

Jaký je postoj vašeho dítěte/strávnicka ve vztahu k návštěvám školní jídelny?	Počet	% z celku
Nevím	355	3.2 %
Musím dítě do školní jídelny přemlouvat	617	5.6 %
Musím dítě do školní jídelny spíše přemlouvat	1404	12.8 %
Dítě chodí do školní jídelny s neutrálními pocity	4891	44.7 %
Dítě chodí do školní jídelny rádo	3678	33.6 %

Výsledky dotazníku, tabulka 4 – Jaký je postoj vašeho dítěte/strávnicka ve vztahu k návštěvám školní jídelny?



Výsledky dotazníku, graf 4 – Jaký je postoj vašeho dítěte/strávnicka ve vztahu k návštěvám školní jídelny?

Dojídání stravy ve školní jídelně – vnímání ze strany rodičů

Jaký je váš pocit ohledně toho, zda vaše dítě dojídá stravu v školní jídelně?	Počet	% z celku
Nevím / nemám informace o tom, zda mé dítě stravu dojídá nebo vrací	428	3.9 %
Mám pocit, že mé dítě stravu spíše vrací	2338	21.4 %
Mám pocit, že mé dítě někdy stravu dojídá a někdy ji vrací	5813	53.1 %
Mám pocit, že mé dítě stravu dojídá	2366	21.6 %

Výsledky dotazníku, tabulka 5 – Jaký je váš pocit ohledně toho, zda vaše dítě dojídá stravu v školní jídelně?



Výsledky dotazníku, graf 5 – Jaký je váš pocit ohledně toho, zda vaše dítě dojídá stravu v školní jídelně?

Jaké aspekty školního stravování by rodiče rádi viděli vylepšené?

Jaké aspekty školního stravování byste rádi viděli vylepšené?	Počet	% z celku
Bezlepkové a jiné speciální diety	458	4.2 %
Vegetariánské a veganské možnosti	734	6.7 %
Nic bych nevylepšil(a), jsem spokojený(á)	1530	14.0 %
Atraktivnější podávání jídel	1801	16.5 %
Zdravější jídelníček	2243	20.5 %
Kvalita surovin	2597	23.7 %
Větší rozmanitost jídel	4379	40.0 %
Chutnější jídla	5041	46.1 %

Výsledky dotazníku, tabulka 6 – Jaké aspekty školního stravování byste rádi viděli vylepšené?

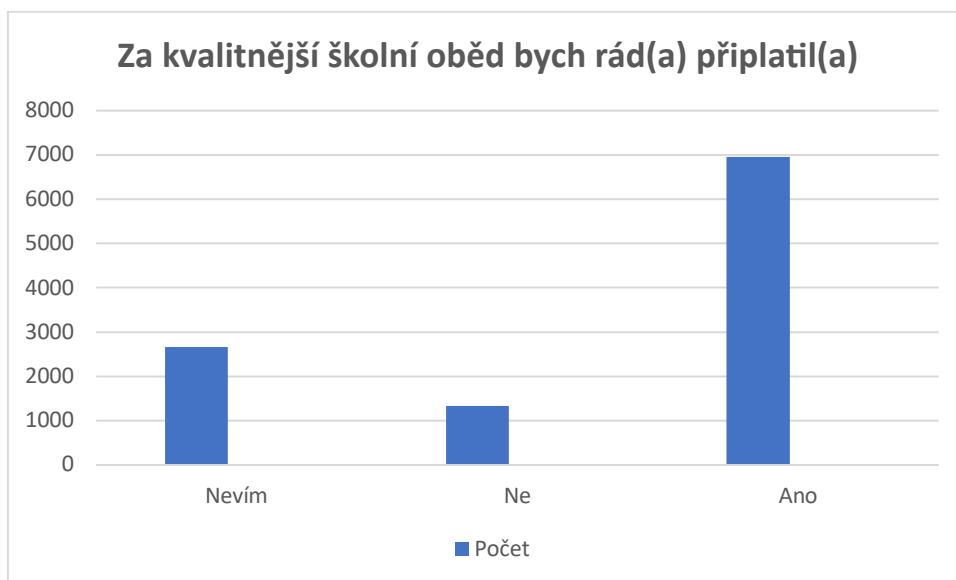


Výsledky dotazníku, graf 6 – Jaké aspekty školního stravování byste rádi viděli vylepšené?

Jsou rodiče ochotni připlatit za kvalitnější obědy?

Za kvalitnější školní oběd bych rád(a) připlatil(a)	Počet	% z celku
Nevím	2658	24.3 %
Ne	1330	12.2 %
Ano	6956	63.6 %

Výsledky dotazníku, tabulka 7 – Za kvalitnější školní oběd bych rád(a) připlatil(a)

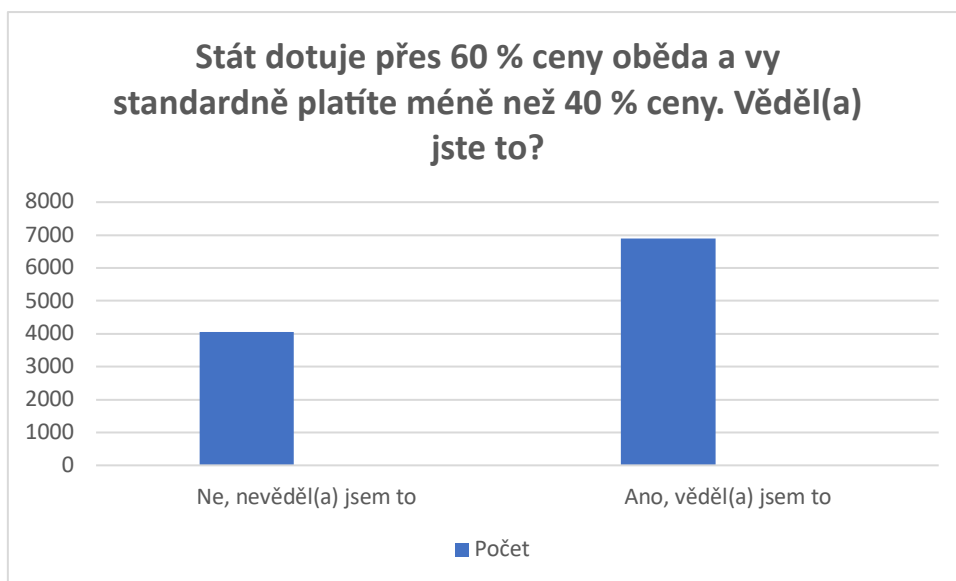


Výsledky dotazníku, graf 7 – Za kvalitnější školní oběd bych rád(a) připlatil(a)

Znalost rodičů dotace na obědy

Stát dotuje přes 60 % ceny oběda a vy standardně platíte méně než 40 % ceny. Věděl(a) jste to?	Počet	% z celku
Ne, nevěděl(a) jsem to	4049	37.0 %
Ano, věděl(a) jsem to	6895	63.0 %

Výsledky dotazníku, tabulka 8 – Stát dotuje přes 60 % ceny oběda a vy standardně platíte méně než 40 % ceny. Věděl(a) jste to?

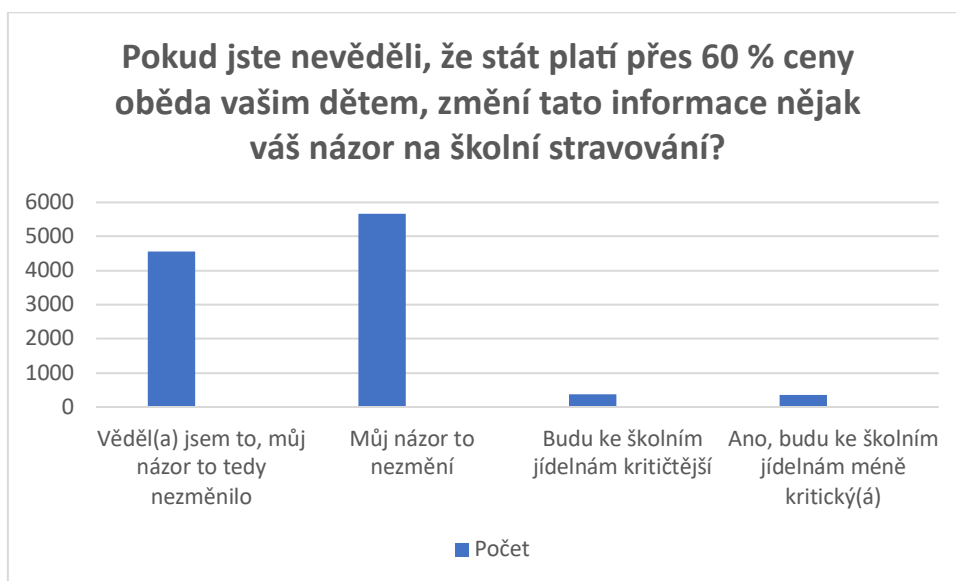


Výsledky dotazníku, graf 8 – Stát dotuje přes 60 % ceny oběda a vy standardně platíte méně než 40 % ceny. Věděl(a) jste to?

Vliv informace o dotaci na postoj rodičů ke školnímu stravování

Pokud jste nevěděli, že stát platí přes 60 % ceny oběda vašim dětem, změní tato informace nějak váš názor na školní stravování?	Počet	% z celku
Věděl(a) jsem to, můj názor to tedy nezměnilo	4550	41.6 %
Můj názor to nezmění	5664	51.8 %
Budu ke školním jídelnám kritičtější	378	3.5 %
Ano, budu ke školním jídelnám méně kritický(á)	352	3.2 %

Výsledky dotazníku, tabulka 9 – Pokud jste nevěděli, že stát platí přes 60 % ceny oběda vašim dětem, změní tato informace nějak váš názor na školní stravování?



Výsledky dotazníku, graf 9 – Pokud jste nevěděli, že stát platí přes 60 % ceny oběda vašim dětem, změní tato informace nějak váš názor na školní stravování?

Hodnocení komunikace s jídelnou

Jak hodnotíte komunikaci s vaší jídelnou?	Počet	% z celku
S jídelnou nemám potřebu komunikovat	544	5.0 %
Velmi nespokojen(a)	121	1.1 %
Nespokojen(a)	459	4.2 %
Neutrální	2241	20.5 %
Spokojen(a)	4252	38.9 %
Velmi spokojen(a)	3327	30.4 %

Výsledky dotazníku, tabulka 10 – Jak hodnotíte komunikaci s vaší jídelnou?

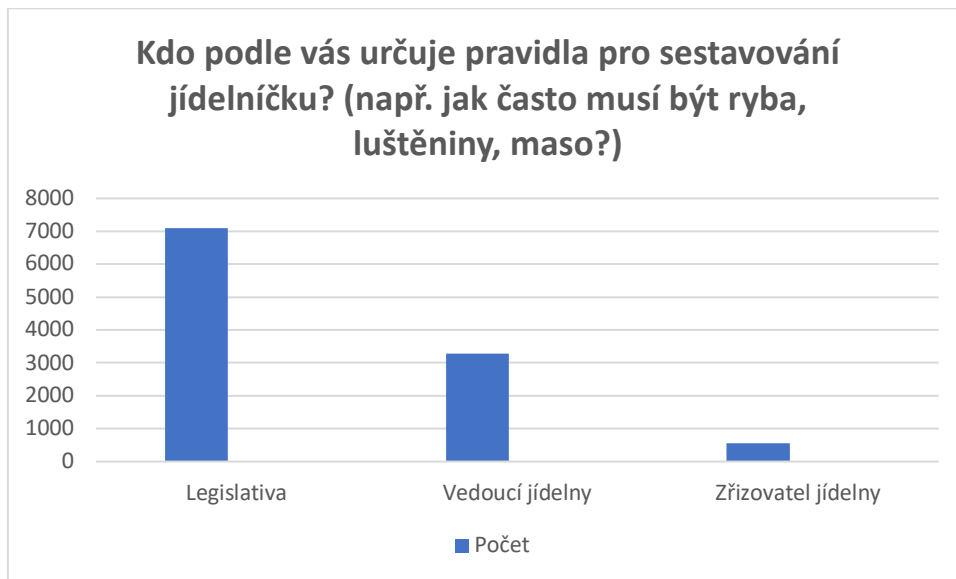


Výsledky dotazníku, graf 10 – Jak hodnotíte komunikaci s vaší jídelnou?

Kdo určuje pravidla pro sestavování jídelníčku?

Kdo podle vás určuje pravidla pro sestavování jídelníčku? (např. jak často musí být ryba, luštěniny, maso?)	Počet	% z celku
Legislativa	7101	64.9 %
Vedoucí jídelny	3290	30.1 %
Zřizovatel jídelny	553	5.1 %

Výsledky dotazníku, tabulka 11 – Kdo podle vás určuje pravidla pro sestavování jídelníčku? (např. jak často musí být ryba, luštěniny, maso?)

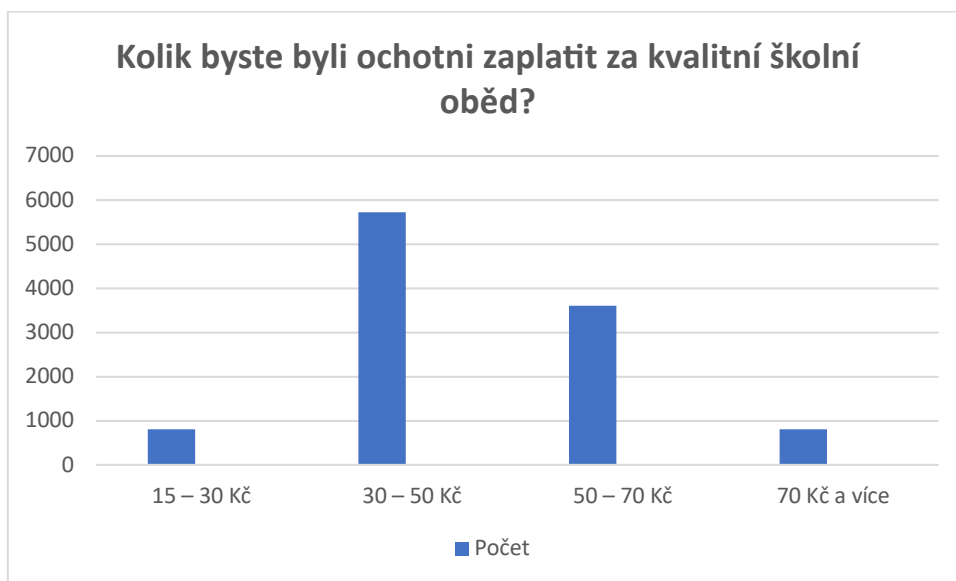


Výsledky dotazníku, graf 11 – Kdo podle vás určuje pravidla pro sestavování jídelníčku? (např. jak často musí být ryba, luštěniny, maso?)

Kolik jsou rodiče ochotni platit za školní obědy?

Kolik byste byli ochotni zaplatit za kvalitní školní oběd?	Počet	% z celku
15 – 30 Kč	812	7.4 %
30 – 50 Kč	5722	52.3 %
50 – 70 Kč	3609	33.0 %
70 Kč a více	801	7.3 %

Výsledky dotazníku, tabulka 12 – Kolik byste byli ochotni zaplatit za kvalitní školní oběd?

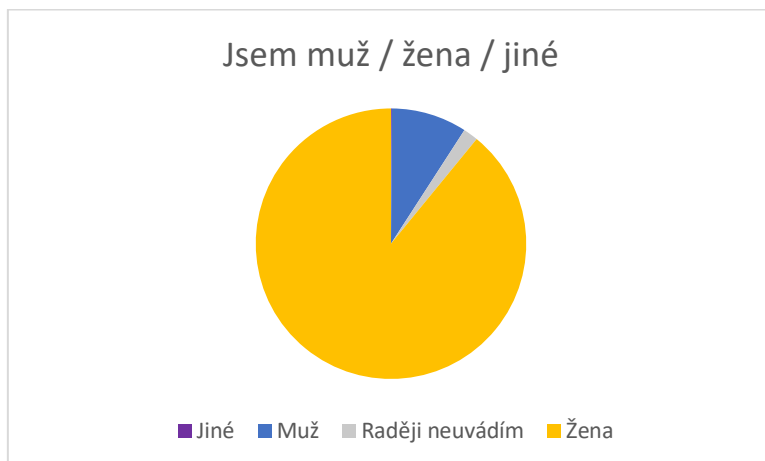


Výsledky dotazníku, graf 12 – Kolik byste byli ochotni zaplatit za kvalitní školní oběd?

Kdo objednává stravu?

Jsem	Počet	% z celku
Jiné	11	0.1 %
Muž	989	9.0 %
Raději neuvádím	195	1.8 %
Žena	9749	89.1 %

Výsledky dotazníku, tabulka 13 – Jsem...

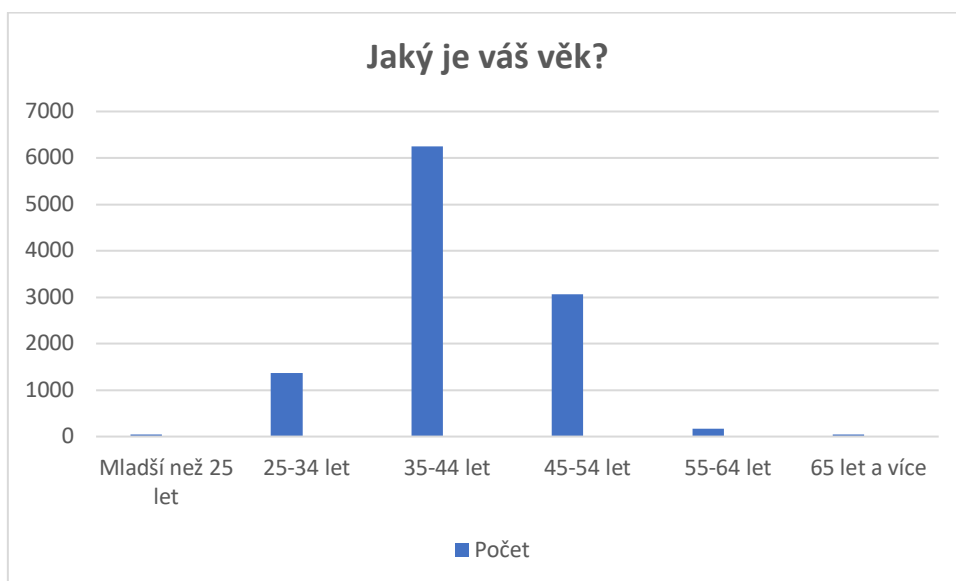


Výsledky dotazníku, graf 13 – Jsem...

Věk respondentů

Jaký je váš věk?	Počet	% z celku
Mladší než 25 let	49	0.4 %
25-34 let	1369	12.5 %
35-44 let	6248	57.1 %
45-54 let	3058	27.9 %
55-64 let	170	1.6 %
65 let a více	50	0.5 %

Výsledky dotazníku, tabulka 14 – Jaký je váš věk?



Výsledky dotazníku, graf 14 – Jaký je váš věk?

Počet dětí ve školním věku v domácnosti

Kolik dětí ve školním věku máte?	Počet	% z celku
1	6098	55.9 %
2	4189	38.4 %
3	564	5.2 %
4	53	0.5 %

Výsledky dotazníku, tabulka 15 – Kolik dětí ve školním věku máte?

Celkový příjem domácnosti

Jaký je přibližný celkový měsíční příjem vaší domácnosti (po zdanění)?	Počet	% z celku
Nevím / raději nezodpovím	2653	24.2 %
Méně než 20 000 Kč	573	5.2 %
20 001 - 40 000 Kč	2536	23.2 %
40 001 - 60 000 Kč	2846	26.0 %
60 001 - 80 000 Kč	1463	13.4 %
80 001 - 100 000 Kč	577	5.3 %
100 001 - 150 000 Kč	225	2.1 %
150 001 Kč a více ³	71	0.6 %

Výsledky dotazníku, tabulka 16 – Jaký je přibližný celkový měsíční příjem vaší domácnosti (po zdanění)?

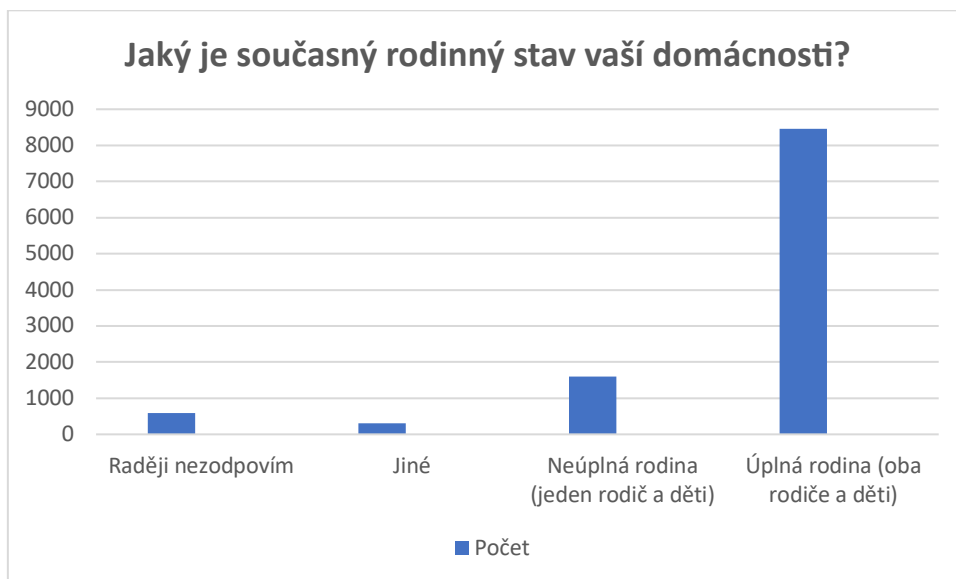


Výsledky dotazníku, graf 15 – Jaký je přibližný celkový měsíční příjem vaší domácnosti (po zdanění)?

Rodinný stav domácnosti

Jaký je současný rodinný stav vaší domácnosti?	Počet	% z celku
Raději nezodpovím	581	5.3 %
Jiné	304	2.8 %
Neúplná rodina (jeden rodič a děti)	1608	14.7 %
Úplná rodina (oba rodiče a děti)	8451	77.2 %

Výsledky dotazníku, tabulka 17 – Jaký je současný rodinný stav vaší domácnosti?



Výsledky dotazníku, graf 16 – Jaký je současný rodinný stav vaší domácnosti?

V jakém kraji respondenti žijí

V jakém kraji České republiky žijete?	Počet	% z celku
Hlavní město Praha	1231	11.2 %
Jihomoravský kraj	1336	12.2 %
Jihočeský kraj	846	7.7 %
Karlovarský kraj	242	2.2 %
Královéhradecký kraj	634	5.8 %
Liberecký kraj	486	4.4 %
Moravskoslezský kraj	809	7.4 %
Olomoucký kraj	820	7.5 %
Pardubický kraj	454	4.1 %
Plzeňský kraj	883	8.1 %
Středočeský kraj	1921	17.6 %
Vysočina	384	3.5 %
Zlínský kraj	326	3.0 %
Ústecký kraj	572	5.2 %

Výsledky dotazníku, tabulka 18 – V jakém kraji České republiky žijete?



Příloha: dotazník

Dotazník pro lepší stravování

Vážení rodiče a strážníci, tento dotazník má za cíl zjistit vaši spokojenost se systémem školního stravování v České republice.

Všechny odpovědi jsou anonymní, budou zpracovány anonymně a výsledky budou použity k akademické práci i praktickým krokům ke zlepšení školního stravování.

Děkujeme za Váš čas a spolupráci.

1 Vyberte pravdivé

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Jsem rodič / objednávám stravu pro někoho
 Jsem strážník

2 S kvalitou školního stravování jsem

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Velmi spokojen(a) Spokojen(a) Spíše spokojen(a) Neutrální Spíše nespokojen(a)
 Nespokojen(a) Velmi nespokojen(a)

3 Jak hodnotíte nabídku jídel ve školní jídelně (rozmanitost, zdravá strava, vegetariánské možnosti atd.)?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Velmi spokojen(a) Spokojen(a) Neutrální Nespokojen(a) Velmi nespokojen(a)



4 Jak hodnotíte spokojenost svého dítěte/strávnicka se stravou v jídelně?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Velmi spokojené Spokojené Neutrální Nespokojené Velmi nespokojené

5 Jaký je postoj vašeho dítěte/strávnicka ve vztahu k návštěvám školní jídelny?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Dítě chodí do školní jídelny rádo Dítě chodí do školní jídelny s neutrálními pocity Musím dítě do školní jídelny spíše přemlouvat Musím dítě do školní jídelny přemlouvat
- Nevím

6 Jaký je váš pocit ohledně toho, zda vaše dítě dojídá stravu v školní jídelně?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Mám pocit, že mé dítě stravu dojídá Mám pocit, že mé dítě stravu spíše vrací Mám pocit, že mé dítě někdy stravu dojídá a někdy ji vrací Nevím / nemám informace o tom, zda mé dítě stravu dojídá nebo vrací

7 Jaké aspekty školního stravování byste rádi viděli vylepšené?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Kvalita surovin Zdravější jídelníček Větší rozmanitost jídel Vegetariánské a veganské možnosti
- Bezpečkové a jiné speciální diety Atraktivnější podávání jídel Chutnější jídla Nic bych nevylepšil(a), jsem spokojený(a)

8 Současné ceny stravy vnímám jako

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Nízké Odpovídající Vysoké

9 Za kvalitnější školní oběd bych rád(a) připlatil(a)

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano Ne Nevím



10 Stát dotuje přes 60 % ceny oběda a vy standardně platíte méně než 40 % ceny. Věděl(a) jste to?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano, věděl(a) jsem to Ne, nevěděl(a) jsem to

11 Pokud jste nevěděli, že stát platí přes 60 % ceny oběda vašim dětem, změní tato informace nějak váš názor na školní stravování?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano, budu ke školním jídelnám méně kritický(á) Můj názor to nezmění Budu ke školním jídelnám kritičtější Věděl(a) jsem to, můj názor to tedy nezměnilo

12 Jak hodnotíte komunikaci s vaší jídelnou?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Velmi spokojen(a) Spokojen(a) Neutrální Nespokojen(a) Velmi nespokojen(a)
 S jídelnou nemám potřebu komunikovat

13 Kdo podle vás určuje pravidla pro sestavování jídelníčku? (např. jak často musí být ryba, luštěniny, maso?)

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Vedoucí jídelny Zřizovatel jídelny Legislativa

14 Kolik byste byli ochotni zaplatit za kvalitní školní oběd?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- 15 – 30 Kč 30 – 50 Kč 50 – 70 Kč 70 Kč a více

15 Jsem

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Muž Žena Jiné Raději neuvádím



16 Jaký je váš věk?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Mladší než 25 let 25-34 let 35-44 let 45-54 let 55-64 let 65 let a více

17 Kolik dětí ve školním věku máte?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- 1 2 3 4 5 a více

18 Jaký je přibližný celkový měsíční příjem vaší domácnosti (po zdanění)?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Méně než 20 000 Kč 20 001 - 40 000 Kč 40 001 - 60 000 Kč 60 001 - 80 000 Kč 80 001 - 100 000 Kč
 100 001 - 150 000 Kč 150 001 Kč a více Nevím / raději nezodpovím

19 Jaký je současný rodinný stav vaší domácnosti?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Úplná rodina (oba rodiče a děti) Neúplná rodina (jeden rodič a děti) Jiné Raději nezodpovím

20 V jakém kraji České republiky žijete?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Hlavní město Praha Středočeský kraj Jihočeský kraj Plzeňský kraj Karlovarský kraj Ústecký kraj
 Liberecký kraj Královéhradecký kraj Pardubický kraj Vysočina Jihomoravský kraj Olomoucký kraj
 Zlínský kraj Moravskoslezský kraj