

Projekt založenia firemnej materskej školy vo vybranej zdravotníckej organizácii

Bc. Simona Jaworská

Diplomová práce
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Simona Jaworská**
Osobní číslo: **M19980**
Studijní program: **N0413A050020 Management ve zdravotnictví**
Studijní obor: **Management ve zdravotnictví**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Projekt založení firemní mateřské školy ve vybrané zdravotnické organizaci**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši pro projekt založení mateřské školy ve vybrané zdravotnické organizaci.

II. Praktická část

- Popište a analyzujte situaci k založení mateřské školy ve vybrané zdravotnické organizaci.
- Proveďte dotazníkový průzkum zájmu zaměstnanců organizace o mateřskou školu.
- Vytvořte projekt založení mateřské školy ve vybrané zdravotnické organizaci.
- Proveďte vyhodnocení projektu z hlediska přínosů a rizik.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Forma zpracování diplomové práce: Tištěná/elektronická
Jazyk zpracování: Slovenština

Seznam doporučené literatury:

- CHERNEV, Alexander. *Strategic marketing management*. 8th ed. USA: Northwestern University, 2014, 284 s. ISBN 978-1-936572-20-5.
- FORTENBERRY, John L. *Health care marketing: tools and techniques*. 3rd ed. Sudbury, Mass.: Jones and Bartlett Publishers, 2010, 311 s. ISBN 978-0-7637-6327-5.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: Grada, 2013, 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- MAJDÚCHOVÁ, Helena a NEUMANNOVÁ, Anna. *Podnik a podnikanie*. 2. vyd. Bratislava: Sprint 2, 2014, 214 s. ISBN 9788089710041.
- PEMOVÁ, Terezie a kol. *Soukromá a firemní škola od A do Z: jak založit a provozovat soukromé nebo firemní zařízení předškolní výchovy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 167 s. ISBN 978-80-247-4699-9.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Janka Vydrová, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **15. ledna 2021**
Termín odevzdání diplomové práce: **20. dubna 2021**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 15. ledna 2021

PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: Bc. Simona Jaworská

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce je zameraná na vytvorenie projektu zriadenia firemnej materskej školy v Univerzitnej nemocnici svätého Michala. Hlavným cieľom práce bolo dotazníkové šetrenie, ohľadom záujmu zo strany zamestnancov Univerzitnej nemocnici svätého Michala o vybudovanie firemnej materskej školy. Zisťovali sme, aké parametre sú dôležité pre umiestnenie ich detí do tohto zariadenia. Dotazníky boli distribuované zamestnancom pomocou sociálnych sietí a služobným emailom. Z prieskumu vyplynulo, že zamestnanci majú o zriadenie firemnej materskej školy záujem. Výstupom práce je návrh projektu, prostredníctvom ktorého je možné vybudovať firemnú materskú školu pre zamestnancov nemocnice.

Kľúčové slová: podnik, firemná materská škola, nemocnica, predprimárne vzdelávanie, marketing, podnikateľský plán, legislatíva

ABSTRACT

This thesis focuses on the project of establishment of a company nursery school in the St Michael's University Hospital. The main aim of this thesis was the questionnaire survey focusing on the interest of the St Michael's University Hospital employees about the establishment of a company nursery school. We found out which parameters are important for them to place their children into this facility. Questionnaire was distributed via the social networks and company email addresses. From the questionnaire we observe that employees are interested in establishment of the nursery school. Output of the thesis consists of a project proposal, by which we can build the company nursery school for the employees of the hospital.

Key words: company, company nursery school, hospital, pre-school education, marketing, business plan, legislature

POĎAKOVANIE

Na tomto mieste by som sa rada poďakovala školiteľke mojej diplomovej práce Ing. Janke Vydrovej Ph.D. za odborné rady a cenné pripomienky, ktorými prispela k vypracovaniu tejto práce. Poďakovanie patrí aj mojej rodine a predovšetkým môjmu priateľovi, ktorý mi bol počas celého štúdia veľkou oporou a motiváciou.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

| | |
|--|-----------|
| ÚVOD | 11 |
| CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE | 12 |
| I. TEORETICKÁ ČASŤ | 13 |
| 1 PREDŠKOLSKÉ VZDELÁVANIE NA SLOVENSKU | 14 |
| 1.1 HISTÓRIA MATERSKÝCH ŠKÔL NA SLOVENSKU | 14 |
| 1.2 CHARAKTERISTIKA SÚČASNÉHO STAVU PREDŠKOLSKÉHO VZDELÁVANIA..... | 15 |
| 1.3 LEGISLATÍVE PODMIENKY PRE PREVÁDZKU MATERSKÝCH ŠKÔL NA SLOVENSKU . | 16 |
| 1.3.1 Priestorové podmienky | 16 |
| 1.3.2 Personálne podmienky..... | 16 |
| 1.3.3 Prevádzkové podmienky..... | 17 |
| 1.3.4 Programové podmienky..... | 17 |
| 1.3.5 Súvisiace zákony a vyhlášky | 18 |
| 1.4 DELENIE MATERSKÝCH ŠKÔL..... | 19 |
| 1.4.1 Verejné materské školy | 19 |
| 1.4.2 Súkromné materské školy..... | 20 |
| 1.4.3 Cirkevné materské školy | 20 |
| 1.5 ALTERNATÍVNY PREDŠKOLSKÝ VZDELÁVACÍ PROGRAM | 20 |
| 1.5.1 Waldorfská škola | 21 |
| 1.5.2 Montessori | 21 |
| 2 FINANCOVANIE ZARIADENÍ | 22 |
| 2.1 FINANČNÝ PLÁN | 22 |
| 2.1.1 Plánovaná výsledovka..... | 22 |
| 2.1.2 Plánovaná rozvaha | 22 |
| 2.1.3 Plán peňažných tokov (cash-flow) | 23 |
| 2.2 ZDROJE FINANCOVANIA | 23 |
| 2.2.1 Vlastné zdroje financovania | 23 |
| 2.2.2 Cudzie zdroje financovania | 24 |
| 2.3 FINANCOVANIE FIREMNEJ MATERSKEJ ŠKOLY | 25 |
| 3 PODNIKATEĽSKÉ PROSTREDIE | 27 |
| 3.1 PODNIKANIE | 27 |
| 3.2 PODNIK..... | 27 |
| 3.3 OKOLIE PODNIKU | 28 |
| 3.3.1 Mikroprostredie podniku | 29 |
| 3.3.2 Makroprostredie podniku | 29 |
| 3.3.3 Mezoprostredie podniku | 29 |
| 4 PODNIKATEĽSKÝ PLÁN | 31 |
| 4.1 ZÁSADY PRE VYPRACOVANIE PODNIKATEĽSKÉHO PLÁNU | 31 |
| 4.2 ŠTRUKTÚRA PODNIKATEĽSKÉHO PLÁNU | 32 |
| 4.3 POPIS PODNIKATEĽSKEJ PRÍLEŽITOSTI..... | 33 |

| | | |
|------------|---|-----------|
| 4.4 | ANALÝZA TRHU | 33 |
| 4.5 | ANALÝZA KONKURENCIE | 33 |
| 4.6 | MARKETING..... | 34 |
| 4.6.1 | <i>Marketingový mix</i> | 34 |
| 4.6.2 | <i>Charakteristika služieb/produktu</i> | 35 |
| 5 | ZALOŽENIE FIREMNEJ MATERSKEJ ŠKOLY | 36 |
| 5.1 | FIREMNÁ MATERSKÁ ŠKOLA | 36 |
| 5.2 | MOŽNOSTI SPOLUPRÁCE | 37 |
| 5.2.1 | <i>Obec a zamestnávateľ</i> | 37 |
| 5.2.2 | <i>Zamestnávateľ a ďalší subjekt</i> | 37 |
| 5.3 | BEZPEČNOSŤ..... | 37 |
| 6 | METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE..... | 38 |
| 6.1 | ANALÝZA PROSTREDIA | 38 |
| 6.1.1 | <i>PEST analýza</i> | 38 |
| 6.1.2 | <i>SWOT analýza</i> | 40 |
| 6.1.3 | <i>Porterova analýza piatich síl</i> | 41 |
| 6.2 | DOTAZNÍKOVÉ ŠETRENIE | 42 |
| 6.2.1 | <i>Typy otázok</i> | 42 |
| 6.2.2 | <i>Výhody a nevýhody dotazníku</i> | 42 |
| 7 | ZHRNUTIE TERORETICKEJ ČASTI..... | 43 |
| II. | PRAKTICKÁ ČASŤ | 44 |
| 8 | PREDSTAVENIE ORGANIZÁCIE UNIVERZITNEJ NEMOCNICE SVÄTÉHO MICHALA, A. S..... | 45 |
| 8.1 | HISTÓRIA ORGANIZÁCIE..... | 45 |
| 8.2 | ZÁKLADNÉ INFORMÁCIE O ORGANIZÁCIÍ | 46 |
| 8.2.1 | <i>Identifikačné údaje organizácie</i> | 46 |
| 8.2.2 | <i>Predmet činnosti</i> | 46 |
| 8.2.3 | <i>Ciele organizácie</i> | 48 |
| 8.2.4 | <i>Vnútorne vzťahy a organizačné členenie</i> | 48 |
| 8.2.5 | <i>Základné štatistické údaje za rok 2019</i> | 50 |
| 8.3 | DÔVODY ZÁMERU VZNIKU FIREMNEJ MATERSKEJ ŠKOLY..... | 50 |
| 9 | ANALÝZA PROSTREDIA | 51 |
| 9.1 | ANALÝZA MAKROPROSTREDIA | 51 |
| 9.1.1 | <i>Politicko-právne prostredie</i> | 51 |
| 9.1.2 | <i>Ekonomické prostredie</i> | 53 |
| 9.1.3 | <i>Sociálne prostredie</i> | 57 |
| 9.1.4 | <i>Technologické prostredie</i> | 62 |
| 9.2 | ANALÝZA MEZOPROSTREDIA | 63 |
| 9.2.1 | <i>Rivalita medzi existujúcimi konkurentmi</i> | 63 |
| 9.2.2 | <i>Riziko vstupu potenciálnych konkurentov</i> | 64 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 9.2.3 | Hrozba substitučních produktov | 64 |
| 9.2.4 | Vyjednávací síla odberateľov | 65 |
| 9.2.5 | Vyjednávací síla dodávateľov | 65 |
| 9.3 | ANALÝZA MIKROPROSTREDIA..... | 66 |
| 9.3.1 | SWOT analýza | 68 |
| 10 | DOTAZNÍKOVÉ ŠETRENIE..... | 71 |
| 10.1 | PROFIL RESPONDENTOV | 71 |
| 10.2 | VÝSKUMNÉ OTÁZKY A VÝSKUMNÉ PREDPOKLADY | 71 |
| 10.3 | METÓDY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETRENIA..... | 72 |
| 10.4 | PREZENTÁCIA VÝSLEDKOV DOTAZNÍKOVÉHO ŠETRENIA..... | 72 |
| 10.4.1 | Výsledky a analýzy dát..... | 72 |
| 10.5 | POTVRDENIE A VYVRÁTENIE VÝSKUMNÝCH PREDPOKLADOV..... | 82 |
| 11 | ZHRNUTIE ANALYTICKEJ ČASTI..... | 84 |
| 12 | NÁVRH PROJEKTU MATERSKEJ ŠKOLY | 86 |
| 12.1 | CIEĽ PROJEKTU | 86 |
| 12.2 | ZÁKLADNÉ INFORMÁCIE | 86 |
| 12.3 | STRATÉGIA PODNIKU | 87 |
| 12.4 | ZÁPIS DETÍ DO FIREMNEJ MATERSKEJ ŠKOLY | 88 |
| 12.5 | POSKYTOVANÉ SLUŽBY | 88 |
| 12.6 | PRIESTOROVÉ ZABEZPEČENIE | 91 |
| 12.7 | MATERIÁLNO-TECHNICKÉ ZABEZPEČENIE | 93 |
| 12.8 | PERSONÁLNE ZABEZPEČENIE | 96 |
| 12.9 | MARKETINGOVÝ PLÁN..... | 97 |
| 12.9.1 | Marketingový mix | 97 |
| 12.10 | FINANČNÝ PLÁN | 99 |
| 12.10.1 | Kalkulácia investičných nákladov | 99 |
| 12.10.2 | Kalkulácia prevádzkových nákladov | 102 |
| 12.10.3 | Plán nákladov a výnosov | 106 |
| 12.11 | ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU | 108 |
| 13 | ANALÝZA PRÍNOSOV | 110 |
| 13.1 | ZHODNOTENIE PROJEKTU Z HĽADISKA PRÍNOSOV | 110 |
| 14 | ANALÝZA RIZÍK..... | 112 |
| 14.1 | MATICA RIZÍK..... | 114 |
| 14.2 | NAVRHNUTÉ PROTIOPATRENIA | 115 |
| 15 | ZHRNUTIE PROJEKTOVEJ ČASTI..... | 116 |
| | ZÁVER | 117 |
| | ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY..... | 118 |
| | ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKATIEK..... | 123 |

| | |
|---|------------|
| ZOZNAM OBRÁZKOV | 124 |
| ZOZNAM TABULEK..... | 125 |
| ZOZNAM GRAFOV | 126 |
| ZOZNAM PRÍLOH..... | 127 |
| PRÍLOHA P I: DOTAZNÍK K DIPLOMOVEJ PRÁCI..... | 128 |
| PRÍLOHA P II: ŽIADOSŤ O PRIJATIE DIEŤAŤA NA PREDPRIMÁRNE VZDELÁVANIE | 131 |
| PRÍLOHA P III: VYJADRENIE RESPONDENTOV | 133 |

ÚVOD

Predškolské vzdelávanie je jedno z prvých krokov každého dieťaťa, preto je nutné, aby sa na všetky zariadenia, ktoré túto službu poskytujú, kladli veľmi vysoké požiadavky. Či už požiadavky prevádzkové, personálne, programové alebo priestorové. Celkový čas, ktorý trávia deti v materských školách, by mal byť pre nich radostný, dobre strávený čas spojený so vzdelávacou činnosťou. Materská škola patrí medzi najnižší stupeň vzdelávania predškolských detí, preto je veľmi dôležité vytvoriť deťom kvalitné základy pre pokračovanie vzdelávacej činnosti.

Založenie materskej školy je v dnešnej dobe finančne aj personálne náročné, ale pri vybudovaní firemnej materskej školy sa kladie dôraz na pomoc a podporu zamestnancov zo strany zamestnávateľa. Určite sa nejedná o zbytočnú investíciu, keďže takýmto projektom zamestnávateľ podporí návrat svojich zamestnancov z materských dovolení a takisto podporuje zladenie rodinných aj pracovných povinností svojich zamestnancov. Preto je táto myšlienka vybudovania firemnej materskej školy, čoraz viac skloňovaná vo väčších spoločnostiach, prípadne v nemocniciach, ktoré chcú takto podporiť pracovný kolektív a udržať si zamestnancov.

Diplomová práca sa venuje projektu založenia firemnej materskej školy v Univerzitnej nemocnici - Nemocnici svätého Michala v Bratislave. Hlavným cieľom práce je zistenie záujmu zamestnancov nemocnice o takéto zariadenie, ktoré bolo uskutočnené pomocou dotazníkového šetrenia.

Diplomová práca je rozdelená na teoretickú časť a praktickú časť. Teoretická časť práce rozoberá históriu materských škôl na Slovensku, financovanie takýchto predškolských zariadení, podnikateľské prostredie a podnikateľský plán. Ďalej sa zameriava na oblasť zriadenia firemnej materskej školy, ktorá je v tejto práci veľmi dôležitá.

Praktická časť práce je rozdelená na analytickú a projektovú časť. V analytickej časti je predstavená Nemocnica svätého Michala, potom tam nájdeme vypracované analýzy prostredia a výsledky dotazníkového šetrenia. V projektovej časti nájdeme už konkrétny návrh projektu na zriadenie firemnej materskej školy, ktorý bol zostavený na základe, už spomínaného dotazníkového šetrenia zamestnancov nemocnice.

CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE

Hlavným cieľom diplomovej práce je vytvorenie projektu založenia firemnej materskej školy vo vybranej zdravotníckej organizácii, konkrétne v Univerzitnej nemocnici - Nemocnica svätého Michala. Po vytvorení projektu založenia materskej školy tiež uskutočniť vyhodnotenie projektu z hľadiska rizík a prínosov. Taktiež cieľom práce je potvrdiť záujem o zriadenie firemnej materskej školy v nemocnici, z pohľadu všetkých zamestnancov nemocnice.

Pre dosiahnutie tohto cieľa bolo potrebné podrobne naštudovanie danej problematiky a spracovanie literárnej rešerše pre projekt založenia materskej školy vo vybranej organizácii. V teoretickej časti boli získané informácie z oblasti ekonomiky, ekonómie, zriadenia materských škôl a platnej legislatívy. Na základe teoretických poznatkov bol zostavený dotazník, kde boli zostavené štyri hlavné ciele dotazníkové šetrenia. Ciele dotazníkového šetrenia:

Cieľ 1: Zistiť, či zamestnanci Univerzitnej nemocnice - Nemocnica svätého Michala, majú záujem o zriadenie firemnej materskej školy v objekte nemocnice.

Cieľ 2: Zistiť, či považujú zamestnanci Univerzitnej nemocnice - Nemocnica svätého Michala firemnú materskú školu za dobrý benefit pre zamestnancov nemocnice.

Cieľ 3: Zistiť, preferencie respondentov, či im viac vyhovuje materská škola v mieste bydliska alebo blízko pracoviska.

Cieľ 4: Zistiť maximálnu mesačnú finančnú čiastku, ktorú sú respondenti ochotní zaplatiť za materskú školu pre svoje deti (bez stravy).

Cieľová skupina pre dotazníkové šetrenie boli všetci zamestnanci Univerzitnej nemocnici - Nemocnica svätého Michala. Zamestnanci boli ohľadom dotazníkové šetrenia informovaný pomocou internetu, a následne im bol poskytnutý odkaz na dotazník a takto sa mohli zapojiť do prieskumu. Dotazník celkovo obsahuje 15 otázok a posledná šestnásť otázka je dobrovoľná a slúži len na vyjadrenie respondentov k samotnému dotazníku alebo k téme diplomovej práce. Celková doba dotazníkového šetrenia bola 26 dní. Za tento čas bolo vyzbieraných celkovo 164 dotazníkov.

Následne po skončení dotazníkového šetrenia boli všetky informácie a dáta spracované pomocou štatistických metód a zapracované do grafov a tabuliek pre lepšiu vizualizáciu a následne tiež použité, ako podklad pre projektovú časť práce.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1 PREDŠKOLSKÉ VZDELÁVANIE NA SLOVENSKU

Predškolské vzdelávanie je primárnym článkom vzdelávacej sústavy, ktorý je určitým spôsobom vymedzený a spoločensky podmienený. Zákonodarné aj výkonné subjekty moci môžu práve prostredníctvom školstva regulovať smer, povahu, tempo a kvalitu vývoja spoločnosti. Každá škola, ale zároveň predstavuje samostatný systém, ktorý je ovplyvnený radou vnútorných a vonkajších činiteľov. Ak sa pozrieme na materské školy, tie majú vo vzdelávacej sústave veľmi špecifické postavenie, pretože majú nepovinnú dochádzku a špecifické učenie predškolských detí (Bečvářová, 2003, s. 36).

Materská škola je veľmi komplikovaný systém vo vzdelávaní detí, založený na vnútorných ale aj vonkajších interakciách. Tieto predškolské zariadenia sú súčasťou spoločnosti a navzájom na seba vplývajú. Takže je veľmi dôležité, aby spoločnosť a materské školy spolu spolupracovali a aby, sa aj spoločnosť kladne stavala k vzdelávaniu a výchove detí. Tak isto nesmieme zabudnúť na spoluúčasť rodiny, ktorá je tak isto hlavnou súčasťou predškolského vzdelávania. Všetky strany, škola aj rodičia, majú svoje práva, ale taktiež aj povinnosti a vzájomná rovnováha medzi nimi a vzájomný rešpekt je cieľom dobrej spolupráce.

1.1 História materských škôl na Slovensku

Datuje sa, že už v 17. storočí Ján Amos Komenský ako prvý písal o materských školách, ale k ich zakladaniu prišlo až neskôr. Prvé zariadenia pre predškolské deti, sa dajú datovať až v priebehu 19. storočia. Prvé datované zariadenia pre predškolské deti vznikali vo Veľkej Británii a Nemecku a podľa ich vzoru aj v ďalších krajinách Európy. Podľa historických prameňov napríklad u našich susedov v Českej republike vznikla prvá materská škola v roku 1869 v Prahe (Průcha a Kořátková, 2013, s. 110).

Na Slovensku hlavnú úlohu v predškolskom vzdelávaní hrala Mária Terézia Brunswicková, ktorá bola nadšená zakladateľka detských opatrovní ešte v Uhorsku, bola odhodlaná pozdvihnúť osvetu predškolskej pedagogiky. Prvá detská opatrovňa, ktorá bola otvorená 1. júla 1828 v Budíne sa volala Anjelská záhrada. V roku 1829 to bola opatrovňa v Banskej Bystrici. Grófka Brunswicková poslala zo Sliacha list mestskému magistrálu mesta Banská Bystrica, v ktorom vyslovuje nádej, že „*ešte pred príchodom tuhej zimy bude tu detská opatrovňa otvorená.*“ Súviselo to s otvorením papierne v Harmanci, aby bolo o deti zamestnaných matiek postarané. Magistrát mesta jej žiadosť prerokoval a detská opatrovňa bola založená a otvorená na ulici Horná Strieborná. Kde bola až do roku 1899, kedy sa

prest'ahovala do dnešnej budovy na Lazovnej ulici, kde sídli predškolské zariadenie dodnes (Kasáčová, 2001, s.100-102).

1.2 Charakteristika súčasného stavu predškolského vzdelávania

V roku 1997 vytvorilo UNESCO Medzinárodné štandardy klasifikácie vzdelávania – ISCED. Štandardy určili univerzálne triedenie úrovní vzdelávacieho systému a presnejšie ich vymedzujú. Umožňujú tým objektívnejšie a lepšie porovnávanie školských sústav. ISCED rozlišuje 7 školských úrovní a nultou úrovňou je predprimárne vzdelávanie (predškolské vzdelávanie) (Kosová, 2000, s. 12-13).

Do materskej školy sa na predprimárne vzdelávanie prijímajú deti od troch do šiestich rokov veku, môžu sa prijať aj deti od dvoch rokov. Deti, ktoré dovŕšili piaty rok veku, deti s odloženým, alebo dodatočne odloženým začiatkom povinnej školskej dochádzky sa prijímajú prednostne. Do triedy sa zaraďujú spravidla deti rovnakého veku. Tie deti, ktoré začnú plniť povinnú školskú dochádzku sa zaraďujú do samostatnej triedy. V materských školách je vyučovacím jazykom štátny jazyk Slovenskej republiky. Pre deti občanov národnostných menšín a etnických skupín sa výchova a vzdelávanie poskytuje v materských školách a v triedach, v jazyku príslušnej národnostnej menšiny. Súčasťou je aj komunikácia v štátnom – slovenskom jazyku. Materská škola má tak isto možnosť organizovať pobyty detí v škole v prírode, výlety, exkurzie, saunovanie, športový výcvik a ďalšie aktivity, ale len so súhlasom zákonného zástupcu dieťaťa a po dohode so zriaďovateľom.

Formy predškolského vzdelávania:

- celodenné niekoľkoročné predškolské vzdelávanie
- samostatné triedy pre deti, ktoré majú v nasledujúcom roku plniť povinnú školskú dochádzku
- samostatné triedy pre deti, ktoré majú v nasledujúcom roku plniť povinnú školskú dochádzku, kde sú zúčastnení aj zákonní zástupcovia na výchove a vzdelávaní
- poldenné zaškolenia v rozsahu štyroch až päť hodín denne
- individuálne predškolské vzdelávanie.

Materská škola má možnosť zorganizovať deťom denné aktivity tak, aby bol denný poriadok dostatočne pružný a zároveň reagoval na záujmy a potreby detí. Je veľmi dôležité aby, mali deti rovnomerne rozložené činnosti počas pobytu v predškolskom zariadení, a zároveň aby

sa tieto činnosti striedali, aby mali deti priestor na hru ale aj učenie. Predprimárne vzdelávanie sa uskutočňuje prostredníctvom edukačnej aktivity, v ktorej ide o vyvážené realizovanie predškolskej výchovy i vzdelávania. Edukačná aktivita je cieľavedomá, zmysluplná, systematická, konkrétna výchovno-vzdelávacia činnosť, ktorá je navodená učiteľom, ktorý sa v nej usiluje uplatniť všetky zásady – cieľavedomosť, názornosť, aktivitu, primeranosť. Dieťa sa nenásilne učí, a prežíva zážitky úspechu, hlavne je dôležité nezabúdať dieťa motivovať a odmeňovať. (Štátny vzdelávací program ISCED 0 - predprimárne vzdelávanie, 2008).

1.3 Legislatívne podmienky pre prevádzku materských škôl na Slovensku

1.3.1 Priestorové podmienky

Zákony, ktoré upravujú priestorové podmienky sa v jednotlivých materských školách trochu líšia. Ale vo všeobecnosti môžeme povedať, že každý jeden parameter sa zameriava a prepočítava na jedno dieťa. Pri materských školách sú vysoké nároky kladené na bezpečnosť, psychickú a fyzickú hygienu, technické zázemie a v neposlednom rade tiež na priestory slúžiace zamestnancom. Tieto podmienky upravujú príslušné zákony, vyhlášky, ktoré sa zaoberajú predovšetkým veľkosťou a usporiadaním vnútorných priestorov zariadenia, veľkosťou a usporiadaním vonkajších priestorov zariadenia, vnútorného vybavenia, nároky na upratovanie a údržbu priestorov a vybavenia (Nováková, 2017, s. 30).

1.3.2 Personálne podmienky

Hlavnou oporou úspešného riadenia školstva je predovšetkým úroveň riadiacich pracovníkov a rovnako tak aj kvalita ostatných zamestnancov. V prípade materskej školy je veľmi dôležité, aby sa jednalo o stabilný personál zložený z pracovníkov, ktorí majú odpovedajúcu kvalifikáciu a sú odborne spôsobilí pre danú pracovnú pozíciu. Predovšetkým kvalita personálu a štýl práce prispôbosený deťom predškolského veku, sú v prípade materskej školy nesmierne dôležité (Bečvářová, 2003, s. 42).

Všeobecné predpoklady pre prácu v zariadení určenom pre starostlivosť o predškolské deti sú:

- spôsobilosť k právnym úkonom
- trestná bezúhonnosť
- zdravotná spôsobilosť

- preukázateľná znalosť štátneho jazyka, prípadne znalosť cudzieho jazyka v prípade cudzojazyčných materských škôl (Pemová a Ptáček, 2013, s. 44-45).

Personálne podmienky materských škôl vo vzťahu ku kvalitnému predškolskému vzdelávaniu, ktoré v nich má byť poskytované, sú determinované kvalitnými a kvalifikovanými učiteľmi. Vykonávať pedagogickú činnosť v predškolských zariadeniach môžu len zamestnanci, ktorí spĺňajú kvalifikačné požiadavky v zmysle zákona č. 317/2009 Z. z. o pedagogických zamestnancoch a odborných zamestnancoch. Taktiež musia spĺňať legislatívu MŠ SR č. 437/2009 Z. z., ktorá udáva kvalifikačné predpoklady a osobitné kvalifikačné požiadavky pre jednotlivé kategórie pedagogických zamestnancov a odborných zamestnancov.

1.3.3 Prevádzkové podmienky

Prevádzkové podmienky upravujú nie len zákone normy, ale taktiež prevádzkový poriadok s zmluva medzi zákonným zástupcom dieťaťa a zariadením pre predškolské vzdelávanie. Prevádzkové podmienky zohľadňujú predovšetkým:

- denný režim ako striedanie aktívnych a odpočinkových činností, dodržiavanie pitného režimu a vyvážené stravovanie, organizácia pohybu detí vonku, vrátane obmedzení v prípade znečisteného vzduchu,
- podmienky pre prijatie, prípadne odmietnutie alebo vylúčenie dieťaťa,
- práva a povinnosti zariadenia a zákonných zástupcov dieťaťa, ďalej tiež vymedzenie role a kompetencií zamestnávateľa ako zadávateľa služby,
- spôsob a výška úhrady nákladov spojených s pobytom dieťaťa v zariadení,
- poistenie detí, majetku a personálu,
- rozsah vedenia dokumentácie a nakladanie s osobnými údajmi (Pemová a Ptáček, 2013, s. 46-47).

1.3.4 Programové podmienky

Nenahraditeľnú úlohu v materských školách má pravidelný denný režim s priestorom pre hru, rekreáciu, poobedný odpočinok a relaxácia (Pemová a Ptáček, 2013, s. 97). Základným dokumentom usmerňujúcim pedagogický proces v materskej škole je školský vzdelávací

program. Je to verejný dokument, ktorý je samostatne spracovaný (Pemová a Ptáček, 2013, s. 48).

1.3.5 Súvisiace zákony a vyhlášky

Prostredie, v ktorom bude materská škola pôsobiť ovplyvňuje v značnej miere legislatíva daného štátu a taktiež legislatíva Európskej únie, keďže Slovensko je členským štátom Európskej únie. Túto legislatívu musí každý podnikajúci subjekt v súlade so zákonom dodržiavať. Založenie materskej školy a priebeh činnosti podlieha nasledujúcim zákonom:

- Zákon č. 245/2008 Z. z.- Zákon o výchove a vzdelávaní, školský zákon. Tento zákon ustanovuje podmienky, princípy, ciele, formy a organizáciu výchovy a vzdelávania v školských zariadeniach.
- Zákon č. 596/2003 Z. z.- Zákon o štátnej správe v školstve a školskej samospráve a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov.
- Zákon č. 317/2009 Z. z.- Zákon o pedagogických zamestnancoch. Zákon upravuje nutné vzdelanie a klasifikáciu pre pedagogických zamestnancov a tiež práva a povinnosti takýchto zamestnancov.
- Zákon č. 311/2001 Z. z.- Zákonník práce, ktorý upravuje vzťah medzi zamestnávateľom a zamestnancom, v tomto prípade prevádzkovateľom materskej školy a pedagogickými pracovníkmi, ktorý pracujú v predškolskom zariadení.
- Zákon č. 597/2003 Z. z. – Zákon o financovaní základných škôl, stredných škôl a školských zariadení v znení neskorších predpisov.
- Vyhláška č. 306/2008 Z. z. - Vyhláška Ministerstva školstva SR o materskej škole. Vyhláška popisuje všetky podrobnosti, ktoré súvisia s organizáciou a tiež definuje zabezpečenie výchovnú a vzdelávaciu činnosť predškolského zariadenia.
- Vyhláška č. 527/2007 Z. z. - Vyhláška Ministerstva školstva SR o podrobnostiach a požiadavkách na zariadenia pre deti a mládež. Táto vyhláška upravuje priestorové usporiadanie zariadenia, vybavenie zariadenia.
- Vyhláška č. 330/2009 Z. z. - Vyhláška Ministerstva školstva SR o zariadení školského stravovania. Táto vyhláška je veľmi dôležitá v rámci stravovania sa v materských školách, pretože udáva napríklad zloženie stravy pre deti , ktoré navštevujú materské školy. Taktiež upravuje požiadavky na zostavovanie jedálnych lístkov pre deti a zamestnancov.

- Zákon č. 431/2002 Z. z. - Zákon o účtovníctve, ktorý upravuje zásady podvojného účtovníctva, nutnosť zverejňovania verejne dostupných informácií či podmienky účtovných záznamov.
- Nariadenie vlády č. 630/2008, v ktorom sa udávajú podrobnosti rozpisu finančných prostriedkov zo štátneho rozpočtu pre školy a školské zariadenia (Haščáková, 2019, s. 40).

1.4 Delenie materských škôl

Táto podkapitola sa bude zaoberať delením materských škôl na Slovensku. Materské školy v Slovenskej republike delíme na verejné materské školy, kde je zriaďovateľom obec alebo mesto, na súkromné materské školy, kde je zriaďovateľom fyzická alebo právnická osoba. Posledné sú cirkevné materské školy, kde je zriaďovateľom štátom uznaná cirkev alebo náboženská spoločnosť.

1.4.1 Verejné materské školy

Verejné materské školy sú zriadené štátom, obcou, krajom, zväzkom obcí a vzťahuje sa na nich zákon a s ním súvisiace predpisy, pričom základným rysom je zápis školy do školského registra a s ním súvisiaci nárok na finančné prostriedky. Rodič alebo zákonný zástupca môže dieťa zapísať do akejkoľvek materskej školy, bez ohľadu na miesto trvalého bydliska. V Slovenskej republike deti, ktoré navštevovali predškolské vzdelávanie získavajú vzdelanie na úrovni ISCED 0. Doklad o forme tohto štúdia je možné vydať zákonnému zástupcovi, ak o neho požiada. Tento doklad o získanom stupni vzdelania sa nazýva Osvedčenie o absolvovaní predprimárneho vzdelávania. Tento doklad môže vydávať len materská škola je oficiálne zaradená v sieti škôl a školských zariadení na to oprávnených (European Commission, 2020).

Ak je materská škola súčasťou základnej školy s materskou školou, podpisuje osvedčenie o absolvovaní predprimárneho vzdelania riaditeľ základnej školy s materskou školou. Na osvedčenie o absolvovaní predprimárneho vzdelania, ktoré je vydané materskou školou, sa uvádza názov materskej školy a umiestňuje sa na ňom odtlačok úradnej pečiatky so štátnym znakom vyhotovený v červenej farbe s názvom materskej školy (European Commission, 2020).

1.4.2 Súkromné materské školy

Súkromné materské školy (neštátne materské školy), zapísané v registre, sú zriaďované právnickými osobami alebo fyzickými osobami, kedy ich predmetom činnosti je poskytovanie vzdelávania alebo školských služieb podľa školského zákona. Vztahuje sa na nich školský zákon a s ním súvisiace predpisy, pričom základným rysom je zápis do registra školských právnických osôb alebo fyzických osôb a s ním súvisiaci nárok na finančné prostriedky (Pemová, Ptáček, 2013 s. 68-70).

Osvedčenia o absolvovaní predprimárneho vzdelávania vydané súkromnými materskými školami obsahujú štátny znak len ako podtlač. Namiesto odtlačku úradnej pečiatky so štátnym znakom používajú pečiatku školy.

1.4.3 Cirkevné materské školy

Predmetom činnosti tohto zariadenia materskej školy je poskytovanie vzdelávania alebo školskej služby podľa školského zákona. Základným rysom je zápis do registru škôl a s ním súvisiaci nárok na finančnú podporu. Dotácie sú priradované na základe noriem v rovnakej výške ako majú školy verejné. Osvedčenia o absolvovaní predprimárneho vzdelávania vydané cirkevnými materskými školami obsahujú štátny znak len ako podtlač. Namiesto odtlačku úradnej pečiatky so štátnym znakom používajú pečiatku školy.

1.5 Alternatívny predškolský vzdelávací program

Pojem alternatívny predškolský vzdelávací program znamená predovšetkým rôznosť, respektíve variabilitu v ponuke vzdelávacích ciest, pre pedagógov a rodičov tak predstavuje možnosť výberu a vlastnej voľby. Základné princípy novej výchovy vykryštalizovali v niekoľko konkrétnych vzdelávacích programov, ktoré sú v súčasnosti označované ako alternatívne vzdelávacie programy. Veľa z myšlienok týchto programov sa ukázali do tej miery nosné a nadčasové, že sa vo svete uplatňujú dodnes a niektoré materské školy z nich už aj vychádzajú (Syslová, Borkovcová, Průcha, 2014, s. 23).

Ak by sme si mali povedať základne rozdiely medzi tradičnou materskou školou a alternatívnou materskou školou boli by to napríklad : v tradičnej materskej škole prebieha výuka podľa pevného rozvrhu hodín a jednotnej organizácie dňa, pričom v alternatívnej materskej škole je rozvrh a organizácia dňa flexibilná podľa potrieb detí a ich záujmu. V tradičnej škole má učiteľ monopol na pravdu, ktorú posúva žiakom, pričom v alternatívnej škole hrá učiteľ rolu poradcu, partnera a staršieho skúsenejšieho kamaráta. V tradičnej škole

žiak plní úlohy podľa zadania, v alternatívnej škole žiak sám rozhoduje o poradí a rozsahu zadaných úloh. Posledný značný rozdiel medzi tradičnou školou a alternatívnou je v alternatívnej materskej škole sa kladie oveľa väčší dôraz na rozvoj tvorivosti a iniciatívy učiteľov, ale aj žiakov (Průcha, 2012, s. 39).

1.5.1 Waldorfská škola

Vodcovským princípom tejto materskej školy je napodobňovanie. Vzťah k svetu dospelých sa utvára napodobňovaním vychovávateľa, ktorý pôsobí svojim príkladom bez zvláštneho poučovania a výziev. Pobyt v materskej škole je založený na spoločných zážitkoch, ktoré napodobňujú prirodzený kolobeh života, rešpektujú kolobeh prírody, v priebehu roku dodržia tradície, pravidelné slávnosti a rituály (Gordon, 2014, s. 65).

1.5.2 Montessori

Materské školy M. Montessori vznikali len veľmi pozvoľna, najprv v podobe materských škôl s prvkami Montessori pedagogiky. Prvá Montessori materská škola vznikla v roku 1998, k jej rozšíreniu potom prišlo po roku 2000. Obsah práce v týchto školách súvisí s pripraveným prostredím, ktoré má podstatný pedagogický význam. Priestor triedy má svoje tematické oblasti, využívajú sa originálne didaktické pomôcky. V triede sú väčšinou deti rôzneho veku, podstatou tohto nápadu je aby sa deti od seba navzájom učili (Hainstock, 2013, s. 10).

2 FINANCOVANIE ZARIADENÍ

Pojem financovanie v sebe zahŕňa dva deje – získavanie a alokácia zdrojov. Ide teda o získanie finančných zdrojov a ich následné účelné použitie. Všeobecne sa dá povedať, že táto činnosť je získavanie finančných zdrojov, kapitálu a peňazí, pre založenie, chod a rozvoj podniku. Dôležitá je pri tom doba, za ktorú sú peňažné prostriedky získané a taktiež ich štruktúra, a to s ohľadom na náklady na ich obstaranie a definovanú cenu za ich použitie. Hlavnú úlohu pri financovaní podniku zohráva predovšetkým miesto, odkiaľ sú zdroje získané a forma ich vlastníctva (Fotr, Souček, 2011, s. 44-45).

2.1 Finančný plán

Spracovanie zakladateľského rozpočtu alebo finančného plánu je nevyhnutným krokom pri zakladaní podniku. Jeho zmysel spočíva v kvantifikácii a špecifikácii finančných zdrojov, ktoré budú slúžiť jednak pri úhrade administratívnych krokoch nutných k založeniu spoločnosti, na druhú stranu aj pri vytvorení vecných predpokladov výroby alebo poskytovaní služieb. Finančný plán musí obsahovať všetky aspekty spojené s financovaním (Synek, 2011, s. 64). Výstupmi finančného plánu sú plánovaná výsledovka, plánovaná rozvaha a plán peňažných tokov (cash-flow).

2.1.1 Plánovaná výsledovka

Plánovaný výkaz zisku a strát zahrňuje v sebe plán tržieb a plán nákladov. Jeho výsledkom je prehľad o výške hospodárskeho výsledku za dané účtovné obdobie. Plánovaný výnos bezprostredne súvisí so zostavovaním obchodného plánu. Obchodný plán sa odvodzuje od reálnej výrobnéj kapacity podniku, a tak isto sa nevyhneme konfrontácií s marketingovou pozíciou podniku. Tento výkaz sa zvyčajne zostavuje na obdobie jedného roku, avšak záleží na potrebe a charaktere podnikania aká dĺžka bude zvolená (Marek, 2009, s. 41).

2.1.2 Plánovaná rozvaha

Plánovanie rozvahy spočíva v plánovaní aktív a pasív podniku. Predstavuje vývoj majetku i zdroje financovania. K plánu aktív a pasív sa dá dospieť buď uplatnením jednoduchších prístupov, kedy ich výsledkom je hrubší odhad aktív a pasív v jednotlivých rokoch plánovaného obdobia alebo použitím zložitejších metód vedúcich k presnejšiemu stanoveniu jednotlivých položiek plánovanej rozvahy. Postup zostavenia sa do značnej miery líši podľa toho, či je možné odvodiť ich hodnoty od plánu tržieb alebo je potrebné vytvoriť iný postup.

Určité položky aktív a pasív rozvahy ovplyvňuje do značnej miery vývoj tržieb (Ružičková, Roubíčková, 2012, s. 187).

2.1.3 Plán peňažných tokov (cash-flow)

Z hľadiska požiadaviek na finančný plán je plánovaný prehľad o peňažných tokoch zostavovaný vo veľmi zjednodušenej podobe len na základe už zistených výsledkov v plánovanom výkazu zisku a strát, plánovanej rozvahe, plánovanom prepočte dane z príjmu a plánovanom rozdelení hospodárenia. Táto zjednodušená podoba pre potreby finančného plánu je úplne dostačujúca a spočíva vo vyjadrení zmeny stavu peňažných prostriedkov len na základe zmeny stavu ich aktív a zmeny stavu pasív (Marek, 2009, s. 510).

2.2 Zdroje financovania

Potreba kapitálu je daná predovšetkým odborovým zameraním firmy a objemom produkcie. Finančné prostriedky, ktoré sú potrebné na založenie spoločnosti a jej rozvoja sa z pravidla členia na vlastné a cudzie. Prípadne sa môžu deliť z hľadiska časového horizontu na krátkodobé (so splatnosťou do jedného roku) a dlhodobé (so splatnosťou dlhšou ako jeden rok).

2.2.1 Vlastné zdroje financovania

2.2.1.1 Vklady spoločníkov

Ide o čiastku, ktorú spoločník vkladá do podnikania, za účelom zvýšenia účasti v spoločnosti. Zákon v niektorých prípadoch stanovuje povinnosť vložiť minimálny základný kapitál pri zakladaní spoločnosti.

2.2.1.2 Zisk

Pri použití zisku ako zdroja financovania sa hovorí o samofinancovaní. Výhodou je, že nedochádza k vzniku nákladov na cudzie zdroje, nezvyšuje sa objem záväzkov a znižuje sa podstupované finančné riziko podniku. Nevýhoda ale spočíva v nestabilnosti tohto zdroja, ktorý sa najprv musí vytvoriť v dostatočnom objeme a až potom môže byť použitý.

2.2.1.3 Odpisy

Odpis je peňažné vyjadrenie postupného opotrebovania dlhodobého majetku za určité obdobie. Cieľom je postupný prenos ceny majetku do nákladov a tým postupne znížiť jeho

výšku a zaistiť obnovu. Veľkosť odpisov závisí na rozsahu investovaného majetku, jeho cena, na odpisových sadzbách a metóde odpisovania.

2.2.2 Cudzie zdroje financovania

2.2.2.1 Úvery

Úvery sú v súčasnosti najpoužívanjšími cudzími zdrojmi. Môžu sa deliť na úvery obchodné a finančné. Obchodný úver čerpá odberateľ od dodávateľa tým, že mu za dodávky tovaru platí až po uplynutí dohodnutej lehoty. Finančné úvery sa delia na krátkodobé (so splatnosťou do jedného roku), stredné (so splatnosťou do 5 rokov) a dlhodobé (so splatnosťou presahujúcou 5 rokov). Cena za poskytovanie tohto úveru, čo je úrok a ostatné výdaje so získaným kapitálom, je ovplyvnená predovšetkým bonitou klienta a dobou splatnosti kapitálu.

2.2.2.2 Dlhopisy

Dlhopis je cenný papier, ktorý vyjadruje dlžnícky záväzok emitenta voči oprávnenému majiteľovi dlhopisu. Tento majiteľ má nárok na splatenie nominálnej hodnoty dlhopisu v dobe splatnosti a v určených termínoch vrátane stanovených výnosov (Radová, 2005 s. 97).

2.2.2.3 Dotácie

Jedná sa o nenávratné financovanie určitého programu, projektu alebo činnosti, ktoré je uznané uchádzačovi po splnení vopred stanovených podmienok. Môžu byť poskytované z verejných rozpočtov alebo zo zahraničia prostredníctvom Národného fondu alebo prostredníctvom Európskeho spoločenstva, alebo verejných rozpočtov cudzieho štátu.

2.2.2.4 Tiché spoločenstvá

Tichý spoločník poskytuje podnikateľovi určitý úver, ktorý mu dáva právo podieľať sa na jeho podnikaní. Ale určite nie na vedení podniku. Nezáleží na podiele zo zisku spoločnosti a obvykle zostáva voči tretím osobám v anonymite (Veber a Srpová, 2012, s. 34).

2.2.2.5 Leasing

Leasing predstavuje ďalšiu možnosť zdroja financovania dlhodobých potrieb podniku cudzím kapitálom. Jedná sa o určitú formu prenájmu, kedy prenajímateľ predmet leasingu prenajíma nájomcovi na určitú dobu a za dohodnuté nájomné. Obvykle sa rozlišuje finančný

leasing a operatívny leasing. V prvom prípade sa jedná o prenájom predmetu po dobu blížiacu sa jeho životnosti, obvykle s možnosťou prechodu predmetu do vlastníctva nájomcu. Operatívny leasing je obvykle uzatváraný na kratšiu dobu, ako je doba životnosti prenajatého predmetu a k prevodu vlastníctva nedochádza (Radová, 2005, s. 84).

2.3 Financovanie firemnej materskej školy

Financovanie vybudovania a prevádzky zariadenia starostlivosti o predškolské deti je náročná úloha. Hneď na začiatku je potrebné uvažovať, akým spôsobom bude zariadenie dotované. Jednou z možností je finančná spoluúčasť firmy, v prípade že to nie je možné, je treba hľadať možnosti ako dotovať zariadenie z vonkajších zdrojov. Môže sa ponúkať finančná spoluúčasť rodičov, avšak je vždy na zvážení, či táto možnosť môže byť reálna. Náklady sú takom prípade dosť vysoké, a dá sa predpokladať, že rodičia by intenzívne hľadali iné, lacnejšie zariadenie. Ďalšia možnosť je zapísanie školy do registru škôl. V takom prípade by zariadenie bolo dotované. Medzi ďalšie alternatívy financovania prevádzky materskej školy je ponúknuť časť kapacity pre ďalšie firmy, alebo pre potreby obce. Predpokladané náklady sa dajú rozdeliť do dvoch základných skupín. Investičné náklady sú všetky náklady, ktoré je treba vynaložiť na vybudovanie zariadenia. Prevádzkové náklady sú potom všetky náklady spojené s prevádzkou a údržbou zariadenia.

Pri zostavovaní finančného plánu je potrebné zohľadniť:

- priestorové podmienky
- spôsob zabezpečenia vonkajších priestorov
- zabezpečenie stravovania
- forma vlastníckeho práva na priestory, v ktorých bude zariadenie sídliť
- predpokladaná kapacita zariadenia
- prevádzkové nároky (celodenná prevádzka, víkendová, nepretržitá) (Pemová a Ptáček, 2013, s. 55).

Medzi investičné náklady je potrebné zahrnúť:

- náklady na stavebné úpravy priestoru, projektovú dokumentáciu
- vybavenie spálne, jedálne, toalety a umyvárne, šatne
- didaktické, herné, športové a hudobné vybavenie

- administratívne vybavenie pre pedagogický personál
- audiovizuálne vybavenie a počítačovú techniku
- technické vybavenie

Do prevádzkových nákladov tiež radíme:

- mzdové náklady
- prevádzkové náklady
- príbežný nákup pomôcok a potrieb (Pemová a Ptáček, 2013, s. 56).

Samostatnou kapitolou sú prevádzkové náklady na stravovanie detí. Pri stravovaní detí sa ponúka viac variantov riešenia. V prípade, že firma disponuje závodnou jedálňou, dá sa stravovanie zariadiť touto formou. Ale v tom prípade je potrebné brať do úvahy úpravu jedálničky. Ďalšia možnosť je dodávka stravy z verejnej materskej školy, zabezpečenie stravovania prostredníctvom externého dodávateľa alebo vlastná strava. Náklady na stravovanie plne hradia rodičia detí, ktoré navštevujú materskú školu.

3 PODNIKATEĽSKÉ PROSTREDIE

Táto kapitola diplomovej práce sa bude venovať podnikaniu, podniku ako celku, rozoberie okolie podniku a definuje proces založenia podniku a podnikania.

3.1 Podnikanie

Podnikanie môžeme chápať ako prostriedok k uspokojovaniu ľudských potrieb. Ak pociťuje človek niečo nedostatok, snaží sa tento pocit odstrániť. Jednou z metód odstránenia nedostatku môže byť výroba tovaru a poskytovanie služieb. Podnikanie v ekonomike je možné vyjadriť ako činnosť, ktorou uspokojujeme cudzie potreby, pričom sa snažíme dosiahnuť zisk a uspokojiť tak aj svoje vlastné potreby. Nie každý je ale schopný a ochotný podnikáť, byť podnikateľom (Synek a kol.1996, s. 17).

Základné rysy podnikania:

- cieľavedomá činnosť
- iniciatívny, kreatívny prístup
- organizovanie a riadenie transformačných procesov
- praktický prínos, úžitok, pridaná hodnota
- uvedomenie si rizika neúspechu
- opakovanie, cyklický proces (Veber, Srpová a kolektiv, 2005, s. 15)

3.2 Podnik

Podnik je možné charakterizovať ako ekonomicko-správny subjekt, ktorý je ekonomicky samosprávny, vykazuje právnu subjektivitu a zároveň plní špecifické funkcie a smeruje svoju činnosť k zabezpečeniu stanovených cieľov. Právna subjektivita predstavuje právo podniku vstupovať do právnych vzťahov vlastným menom a na vlastnú zodpovednosť. Každý podnik môže plniť rozmanité funkcie, medzi nimi napríklad, funkcie sociálne, politické, kultúrne a vzdelávacie, bezpečnostné alebo ekonomické (Hobza, Hobza Jr. a Schwartzhoffová, 2015, s. 9).

Na podnik je možné pozeráť sa z pohľadu právnického, finančného alebo všeobecne manažérskeho. Hlavný cieľ podniku je vytvorenie zisku, to sa týka predovšetkým projektov zameraných na výrobu a služby. Výnimku tvoria projekty verejných služieb, u ktorých spravidla nie je zisk hlavným cieľom (Slavík, 2013, s. 86).

V trhovej ekonomike vieme rozoznať rôzne druhy podnikov, ktoré sa dajú rozoznať na základe jednotlivých znakov. Na základe spoločných znakov ich radíme do skupín a podskupín a toto triedenie nazývame typológia podnikov. Typológia podnikov nám umožňuje ľahšiu orientáciu, väčší prehľad v množstve podnikov a zdôraznenie ich špecifik. Medzi najčastejšie sa používajúce typologické kritéria radíme:

- Právnu formu podnikov
- Vlastníctvo
- Sektory a hospodárske odvetvie
- Veľkosť
- Technicko-organizačné charakteristiky
- Charakter podniku (Majdúchová, 2014, s. 76).

3.3 Okolie podniku

Každý jeden podnik vieme charakterizovať ako jednotkový otvorený systém, na ktorý značne vplyva jeho okolie a značne ho ovplyvňuje. Veľmi dôležité je poznať okolie podniku, ktoré na neho pôsobí a to hlavne z dôvodu aby sme pochopili vzťahy s okolím, využitie prostredia podniku a v neposlednom rade aj schopnosť adaptácie sa okoliu. Faktory podnikového prostredia sa členia na vnútorné a vonkajšie, a vonkajšie faktory vieme rozdeliť na mikroprostredie a makroprostredie, tiež rozoznávame aj mezoprostredie. Vnútorné okolie podniku zahrňujú sily pôsobiace vo vnútri podniku a vieme ich rozoznať ako ciele podniku, vízie, zdroje, organizačná štruktúra a pracovné podmienky. Faktory, ktoré podnik sám ovplyvňuje označujeme za mikroprostredie, a naopak makroprostredie sú faktory, ktoré na podnik pôsobia, ale sám podnik ich nevie ovplyvniť. Mezoprostredie zase chápeme, ako súhrn faktorov makroprostredia a odvetvia, v ktorom podnik pôsobí (Dvořáček, 2012, s. 3).

Mikroprostredie priamo obklopuje podnik a tvorené zákazníkmi, dodávateľmi, konkurentmi a podobne. Makroprostredie je tvorené všeobecne platnými podmienkami, ktoré presne určujú za akých podmienok môže podnik v danej krajine existovať. Určuje politické, legislatívne, ekonomické, demografické, sociálne a technologické podmienky. Na to, aby bol podnik úspešný, je potrebné, aby jeho stratégia bola konzistentná s jeho okolím (Dedouchová, 2001, s. 14).

3.3.1 Mikroprostredie podniku

Ak sa pozrieme na mikroprostredie hlavne z pohľadu marketingu, tak hlavnou úlohou managementu marketingu je udržiavať a vytvárať vzťahy so zákazníkmi spoločnosti. Manažéri to nedokážu sami, pretože ich ovplyvňujú ďalšie činitele trhu. Medzi tieto činitele sa zaradzujú dodávatelia, konkurencia a zákazníci. Pre tvorbu marketingového plánu manažéri potrebujú počítať aj s ďalšími súčasťami spoločnosti ako napríklad finančným oddelením, výrobou alebo výskumom danej firmy alebo podniku. Celá táto skupina činiteľov tvorí vonkajšie prostredie firmy. Vedenie každej firmy alebo podniku sa snaží dohliadnuť na to, aby všetky oddelenia navzájom úzko spolupracovali a taktiež správne pracovali (Kotler, 2007, s. 675).

3.3.2 Makroprostredie podniku

Makroprostredie ovplyvňuje všetky inštitúcie a hlavne podniky v určitom ekonomickom systéme. Ak inštitúcia rešpektuje všetky faktory, ktoré v systéme pôsobia, tak sa tejto inštitúcií alebo podniku môžu naskytnúť zaujímavé príležitosti. Podnik je ovplyvnený demografickými, ekonomickými, technologickými, spoločenskými, prírodnými, politickými a kultúrnymi vplyvmi. Demografické prostredie je analyzované z hľadiska hustoty, veľkosti, pohlavia, veku, vzdelania a ďalších iných. Toto je veľmi dôležité a významné pre marketingových špecialistov. Na akomkoľvek trhu je možné použiť štatistické údaje, pre odhad širšieho potenciálu pre rôzne druhy tovaru. Napríklad ak si zoberieme príklad, krajiny kde takmer nie sú dažďové zrážky, tak určite tam nebude podnik predávať pršiplášte. Podniky porovnávajú rôzne demografické celky podľa vekových štruktúr, podľa toho či rastie v danej oblasti vzdelanie a podobne. Všetky tieto aspekty sú dôležité pre marketing podniku. Hlavnými ekonomickými ukazovateľmi sú predovšetkým štruktúra príjmu a úverové sadzby. V technologickej oblasti musí firma sledovať pokrok v technickej stránke a technologických postupoch. Ak sa pozrieme na prírodné vplyvy, hlavne na podnik vplývajú prírodné katastrofy. V politickom prostredí je potrebné aby podnik a jeho zamestnanci boli oboznámení so všetkými zákonmi a politickou situáciou v krajine (Kozel, 2006, s. 56).

3.3.3 Mezoprostredie podniku

Ak pristúpime k analýze mezoprostredia, tak tej to analýze by mala predchádzať dôkladná analýza odvetvia, v ktorej organizácia alebo podnik plánuje začať svoju činnosť. Mezoprostredie chápeme ako súhrn faktorov makroprostredia v odvetví, v ktorom

organizácia pôsobí. Organizácia je schopná len čiastočne ovplyvniť mezoprostredie svojimi marketingovými nástrojmi. Podnikateľské mezoprostredie organizácie analyzuje napríklad Porterov model piatich konkurenčných síl alebo tiež benchmarking (Foret, 2011, s.40).

Porterova analýza piatich síl sa používa na zhodnotenie aktuálnej konkurenčnej situácie organizácie na danom trhu. Pomáha k odhaleniu potencionálnych hrozieb a možných príležitostí, ktoré môžu významne zlepšiť situáciu podniku na danom trhu. Na pozíciu podniku má vplyv päť základných činiteľov a to sila dodávateľov, sila odberateľov, hrozba vzniku substitútov, hrozba vstupu potencionálnych konkurentov a momentálni konkurenti (Armstrong, Kotler, 2015, s. 62).

4 PODNIKATEĽSKÝ PLÁN

Podnikateľský plán je popisovaný ako písomný dokument, ktorý sa vytvára ešte pred zahájením podnikania a popisuje všetky vonkajšie a vnútorné okolnosti súvisiace s podnikateľskou činnosťou. Cieľom je čo najreálnejšie overiť realizovateľnosť nápadu. K dôvodom prečo zostavovať podnikateľský plán patrí nie len zistenie koľko finančných prostriedkov je potreba na rozjazd, ale taktiež odhadnúť veľkosť budúcich príjmov a porovnanie s očakávanými výdajmi, zistenie kapacitných možností, zistenie výnosnosti, atraktivity a žiadosti nápadu na trhu a mnoho ďalších (Svobodová, Andera, 2017, s. 69-73).

Podnikateľský plán je dokument, ktorý má písomnú podobu a ktorý je spracovaný podnikateľom. Popisuje vnútorné a vonkajšie faktory, ktoré súvisia s fungovaním už existujúcej firmy a tiež so založením ešte neexistujúcej firmy. Uľahčuje nám odpovede na otázky: kde sme, kam sa chceme dostať a ako sa tam dostaneme. Podnikateľský plán špecifikuje plány podnikateľa do budúcnosti. Vypracovanie podnikateľského plánu vyžaduje vynaliezavosť, odvahu a flexibilitu. Je určený k internému účelu, predovšetkým je tvorený externými subjektmi. K internému účelu slúži hlavne ako plánovací nástroj, ako podklad pre rozhodovací proces, nástroj kontroly a pod. Predovšetkým ale slúži v prípadoch, kedy podnikateľ zakladá firmu, kedy firma stojí pred veľkými zmenami, ktoré môžu mať dlhodobý vplyv na jej fungovanie (Srpková, Řehoř a kol., 2010, s. 95).

K vybudovaniu úspešnej spoločnosti je najdôležitejšie nepodceňovať čas, energiu, peniaze a skúsenosti, ktoré sú pri budovaní nevyhnutné a preto by mali začínajúci podnikatelia na nich myslieť pri zostavovaní podnikateľského zámeru. Všetky dobré podnikateľské plány sú úspešné ak podnikateľ investuje svoj čas a svoju energiu do budovania spoločnosti. Čas a energia sú potrebné k získavaniu relevantných skúseností a vzdelania pre dobrý a správny smer podnikateľského plánu (Sutton, 2012, s. 4-5).

4.1 Zásady pre vypracovanie podnikateľského plánu

Či už je podnikateľský plán zostavený pre potenciálnych investorov, pre management podniku, pre vlastníkov alebo pre kohokoľvek iného, vždy by mal plán dodržiavať určité zásady a všeobecné pravidlá. Je veľmi nevyhnutné aby obsahoval pravdivé a aktuálne informácie, ale tiež by mal byť stručný a realistický a to hlavne preto, aby čitateľov neodradil hneď na začiatku. Naopak je veľmi dôležité zaujať pozornosť a niečím oslovit'.

Podnikateľský plán by mal byť stručný, prehľadný a jednoduchý, pretože väčšina investorov a bankárov nie sú osoby s dokonalými technickými znalosťami. Mal by byť vierohodný a realistický, pretože žiaden investor neuverí napríklad miliónovým výnosom, keď to nebude reálne a riadne podložené. Podnikateľský plán musí byť aktuálny a mal by sa sústrediť na budúcnosť a riešiť len to, čo má podnik za sebou. Pri vypracovaní musíme myslieť aj na to, že podnikateľský plán nemôže byť ani príliš pesimistický ale ani optimistický, priveľký pesimizmus môže odradiť investora a nadmerný optimizmus zase pôsobí veľmi nedôveryhodne. Pri tvorbe podnikateľského plánu je potrebné sa nebáť informovať o svojich slabínach a rizikách, ale zároveň poukázať na svoje silné a slabé stránky a konkurenčné výhody. V neposlednom rade je potrebné pri tvorbe poukázať na solventnosť, pretože investor určite nebude mať záujem požičať svoje financie niekomu, kto nebude schopný splácať svoje záväzky vrátane úrokov. V poslednom rade podnikateľský plán musí byť kvalitne obsahovo dobre spracovaný, ale tiež nesmieme zabúdať na formálnu stránku ako sú hrúbky, neprehľadnosť alebo chaotické spracovanie (Fotr, Souček, 2005, s. 309).

4.2 Štruktúra podnikateľského plánu

Základom pre zostavenie finančného plánu je plán výnosov, odvodený z dlhodobej prognózy tržieb a odbytového plánu. Konkrétne podoba plánu výnosov závisí na rozsahu obchodných alebo výrobných činností podniku. Ďalej plán výnosov nadväzuje na výrobný plán a ďalšie menšie plány.

Štruktúra finančného plánu by mala v prvom rade obsahovať informácie pre čitateľa o aký typ investície ide a aké financie sú potrebné. Tento plán bude predovšetkým vhodný pre tých, ktorí sa snažia osloviť potenciálnych investorov. Nasledovať by mala kapitola v ktorej budú všetky základné informácie o podniku, aby sa vybudovala lepšia dôvera investora. Ďalej plán obsahuje zoznam poskytovaných služieb alebo produktov, a tiež aj situácia na trhu. V tejto časti podnikateľského plánu je možnosť vykonať rôzne analýzy ako napríklad SWOT analýza, pretože pomocou tejto analýzy je možné uviesť silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby v okolí. V analyzovaní prostredí je dobre uviesť aj marketingovú a predajnú stratégiu podniku. Následná časť sa venuje finančnej situácii firmy. Tu by malo byť uvedené, ako je na tom firma po finančnej stránke, ale aj aké sú jej finančné plány do budúcnosti. V poslednej časti plánu by nemala chýbať ponuka pre investorov, zhrnutie a práve prečo do tejto firmy alebo podniku by mali investovať svoje peniaze, a samozrejme aj kontaktné údaje pre prípadný záujem (Svobodová, Andera, 2017, s. 96).

Podnikateľský plán môže mať samozrejme aj iný štruktúru, záleží na tom, aké oddiely sa pre daný zámer hodia najviac. Podobnú základnú štruktúru môžeme tiež opísať nasledovne: obsah, zhrnutie výsledkov, všeobecný popis podniku, organizácia podniku a kľúčové vlastnosti, výroby alebo služby, analýzy trhu, odbyt, výroba, ekonomika firmy a projektu a financovanie (Veselý, 2000, s. 9).

4.3 Popis podnikateľskej príležitosti

Je dôležité si zadefinovať aj podnikateľskú príležitosť, ak plánujeme vytvárať podnikateľský plán nejakej firmy alebo podniku.

- **Popis výrobku alebo služby**- v prípade produktu, je potrebné zadefinovať produkt, ak sa jedná o službu v tom prípade zadefinovať ako tá služba bude fungovať a kým a ako bude poskytovaná, poprípade čo všetko bude potrebné k vykonávaniu tejto služby.
- **Úžitok pre zákazníka a konkurencieschopnosť podniku**- je dôležité vyzdvihnúť klady podniku a prečo práve u nás by mal zákazník nakupovať a nie u konkurencie. A preto je veľmi podstatné poznať konkurenciu a jej ponuku, aby sme sa vedeli ako sa od nej vieme odlíšiť a ponúknuť niečo iné a inovatívnejšie.

4.4 Analýza trhu

Analýza trhu a konkurencie je zložitý a náročný proces, ktorý mapuje možnosti a hrozby trhu. Vymedzuje priestor, ktorý sa snaží podnikateľ obsadiť svojím projektom a hlavne zaujať zákazníkov na tomto trhu. Analýza trhu je rozdelené do nasledujúcich bodov:

- Pochopenie povahy trhu
- Skúmanie vplyvu trhu
- Porovnanie trhu
- Identifikácia konkurenčného trhu (Johnson a Scholes, 2000, s. 63).

4.5 Analýza konkurencie

Pojem konkurencia sa najčastejšie prekladá ako súťaženie, súperenie alebo nejaká hospodárska súťaž. Z toho vyplýva, že tento pojem sa používa v rôznych odboroch ako napríklad aj politika alebo aj športe a ekonómii. Je možné rozlišovať nadnárodnú, národnú alebo aj len lokálnu konkurenciu. Z mikroekonomického hľadiska sa delí konkurencia na

konkurenciu medzi ponukou a dopytom, konkurenciu na strane ponuky ale aj konkurenciu na strane dopytu (Mikoláš, 2005 s. 66-67).

Pri vytváraní podnikateľského plánu je potrebné si vždy zmapovať konkurenciu trhu, avšak nie každý investor túto analýzu vyžaduje. Avšak zmyslom tejto analýzy je zistiť konkurenčné výhody podniku a ako by sa vedel podnik odlíšiť od konkurencie, alebo taktiež ako často je potrebné sledovať konkurenciu a prispôbovať sa trendom v konkurenčnom boji (Srpová, 2010, s. 22).

4.6 Marketing

Marketingový plán je charakterizovaný ako strategický plán organizácie, ktorý objasňuje spôsob akým chce firma konkurovať ostatým podnikom na trhu. Z pohľadu postavenia na trhu sa môže marketingový plán zostavovať dvomi smermi. Rozlišujeme marketing pre firmy, ktoré sa nachádzajú v štádiu vstupu na trh s cieľom získať čo najlepšie postavenie a z dlhodobého pohľadu marketing pre úspešné fungovanie firmy, ktorá už je na trhu zabehnutá dlhšiu dobu. Každý z týchto scenárov používa rozdielne marketingové nástroje, ktoré sú bližšie popísané v marketingovom mixe. Poskytovatelia kapitálu často pokladajú marketingový plán za najdôležitejší pre dosiahnutie úspešného podniku (Koráb, Peterka, 2007, s. 31).

4.6.1 Marketingový mix

Každý podnik môže s jednotlivými prvkami marketingového mixu pracovať a meniť ich a to všetko za účelom zvyšovania dopytu po produktoch. Tieto na sebe závislé premenné vytvárajú marketingový mix a to 4P. ktorý je zložený z týchto faktorov:

- Product - Výrobok
- Price - Cena
- Place - Distribúcia
- Promotion - Marketingová komunikácia (Kotler, Keller, 2007, s. 68).

Ak sa pozrieme na služby, u služby nie sú dostatočne základné 4P, ale pri službách ich rozlišujeme až 8P:

- Product
- Price

- Place
- Promotion
- People
- Packaging
- Programming
- Partnership (Chernev, 2014, s. 38).

4.6.2 Charakteristika služieb/produktu

Ak sa jedná o produkt, tak sa dá charakterizovať ako všetko, čo organizácia ponúka spotrebiteľovi k uspokojovaniu jeho potrieb. Ak sa jedná o službu, tak tá nesmie byť spojená s ničím hmotným.

Najnovšie poznatky hovoria, že produkt alebo služba nemusí byť vždy najinovatívnejšia a najlepšia, ale je potrebné marketingovo podporovať tie produkty o ktoré je na danom trhu záujem. A následne až potom investovať väčšie finančné prostriedky do propagácie nových produktov a služieb (Foret, 2011, s. 191).

Taktiež vieme rozlíšiť viac úrovni produktu, ktoré odkazujú tiež na Kotlerove myšlienky, a to konkrétne, že každý produkt má svoje jadro. Jadro produktu vyjadruje prečo zákazníci kupujú napríklad motorku, ako dopravný prostriedok pre prepravu z jedného bodu na druhý. Taktiež produkt alebo služba vlastní hodnotu ako napríklad kvalitu, značku, obal, renomé, design a mnohé ďalšie. Ako posledná časť služby, ktorú vieme charakterizovať ako nejaké rozšírenie - niečo navyše, nejaké ďalšie výhody pre spotrebiteľa. Ako napríklad rozšírená záruka, platba na splátky, rozšírené poučenie o používaní a manipulácii s produktom, záruka na poškodenie tovaru a tak ďalej (Foret, 2011, s. 192).

5 ZALOŽENIE FIREMNEJ MATERSKEJ ŠKOLY

Pri založení každého zariadenia je nevyhnutné spĺňať všetky vopred stanovené podmienky, normy a predpisy. Pri založení materskej školy sú všetky tieto podmienky a normy ešte viac prísnejšie, keďže sa jedná o zariadenie starostlivosti o deti v predškolskom veku. Kládne sa dôraz na kvalitu poskytovanej starostlivosti, bezpečnosť detí a nesmieme zabudnúť na odborný vzdelaný personál, ktorý sa bude starať o deti v predškolskom veku. Celkové založenie a vybudovanie firemnej materskej školy je časovo zdĺhavý, finančne a organizačne náročný projekt, ktorý ale prinesie úžitok ako aj rodičom, tak aj zamestnávateľovi zariadenia, v ktorom bude firemná materská škola zriadená.

5.1 Firemná materská škola

Ak firemná materská škola dokáže splniť všetky zákonné podmienky, ktoré sa od nej vyžadujú, môže byť zapísaná do registra škôl a školských zariadení. Register škôl a školských zariadení spadá pod Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu SR. Pri splnení všetkých požiadaviek k zápisu do registra škôl, môže firemná materská škola žiadať dotáciu od štátu na prevádzkové náklady materskej školy. Všetky investičné náklady musí uhradiť vždy zriaďovateľ zariadenia. Firemná materská škola je vhodná aj pre tých zamestnávateľov, ktorí plánujú prevádzkovať takéto zariadenie v horizonte niekoľkých rokov a počítajú s pravidelnosťou dotáciou na prevádzku. Najčastejšie sa jedná o nemocnice, polikliniky, akademické pracoviská a vysoké školy. Všetky tieto spomínané zariadenia sú vhodné pre vybudovanie firemnej materskej školy hlavne z dôvodu, že nie sú primárne prevádzkované za účelom zisku.

V prípade založenia firemnej materskej školy je nutné :

- Nájsť vhodného kandidáta na pozíciu školského manažéra s praxou v podobnom zariadení
- Vytvoriť školský vzdelávací program
- Organizovať výberové konanie na ostatných pracovníkov firemnej materskej školy
- Skompletizovať dokumentáciu potrebnú pre prevádzku zariadenia
- Uskutočniť zápis do registra škôl a školských zariadení (Pemová a Ptáček, 2013, s. 49)

5.2 Možnosti spolupráce

Akákolvek forma spolupráce pri zriadení firemnej materskej školy je veľkou výhodou. V prípade možnosti financovania zo zdrojov Európskej únie je každá forma spolupráce kladne hodnotená.

5.2.1 Obec a zamestnávateľ

Spolupráca zamestnávateľa so štátnou samosprávou má obvykle nasledujúce znaky. Zamestnávateľ dostane k dispozícii za vhodných podmienok pozemok, kde vybuduje predškolské zariadenie. Zamestnávateľ poskytuje časť kapacity vlastného zariadenie obci za protislužbu v podobe dotácií alebo príspevku na vybudovanie či prevádzku zariadenia. Zamestnávateľ uhradí náklady na rekonštrukcii alebo navýšenie kapacity vznikajúceho obecného zariadenie (Pemová a Ptáček, 2013, s. 53-55).

5.2.2 Zamestnávateľ a ďalší subjekt

Do úvahy tiež prichádza spolupráca zamestnávateľa a ďalšieho subjektu, ktorý je zvyčajne neštátny. V takom prípade sa jedna o nasledujúce možnosti spolupráce. Napríklad spoločné vybudovanie a prevádzkovanie predškolského zariadenia. Zariadenie vybuduje a prevádzkuje jeden zo zamestnávateľov a časť kapacity uvoľní jednému alebo viacerým zamestnávateľom (Pemová a Ptáček, 2013, s. 54).

5.3 Bezpečnosť

Zaistiť bezpečnosti je veľmi dôležitým aspektom prevádzkovania firemnej materskej školy. Súčasťou bezpečnosti je ochrana pred nežiadúcimi javmi, vrátane predchádzania úrazom a nehodám. Už pri plánovaní zariadenie je nevyhnutné stanoviť zodpovednosti zriaďovateľa, prevádzkovateľa a takisto jednotlivých pracovníkov (Pemová a Ptáček, 2013, s. 61).

Na to, aby bola firemná materská škola zapísaná v registri škôl, je nutné z pohľadu mimoriadnych udalosti vykonať prevenciu, evidenciu a hlásenie mimoriadnych udalostí. Taktiež je nevyhnutné poistenie celého objektu firemnej materskej školy (Pemová a Ptáček, 2013, s. 100).

6 METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE

V tejto kapitole sa budú nachádzať vybrané metódy spracovania práce, ktoré zahŕňajú analýzu prostredia kde sa zaoberáme PEST analýzou, SWOT analýzou a Porterovou analýzou piatich síl, a následne dotazníkové šetrenie, ktoré je momentálne veľmi aktuálne.

6.1 Analýza prostredia

Analýza prostredia je veľmi dôležitým krokom, ktorý je potrebný vykonať po získaní potrebných informácií a podkladov pri tvorbe každého projektu. Vždy je potrebné preskúmať situáciu na trhu, na ktorý sa bude podnik alebo projekt zameriavať. Analýza prostredia sa skladá z analýzy vonkajšieho prostredia, tak aj z analýzy vnútorného prostredia, čo veľmi napomáha budúcemu podniku vytvoriť si obraz na trhu, zmapovať konkurenciu a tiež získať teoretické znalosti ohľadom situácie na danom trhu.

Existujúci konkurenti sú najzreteľnejšou konkurenčnou silou, ktorá usiluje o pozíciu na základe vývoja nových produktov, inovatívnej propagačnej kampane a pod. Medzi už existujúcimi konkurentmi panuje veľká rivalita, hlavne vtedy ak je počet konkurentov veľký a sú si relatívne rovnocenný z hľadiska veľkosti a sily. Pre existujúcich konkurentov je významné ohrozenie aj hrozba nových konkurentov na trhu, ktorý môžu priniesť inovatívne postupy alebo zapôsobiť na inú cieľovú skupinu obyvateľov a tým aj vytvárať väčší konkurenčný tlak na už existujúce organizácie (Fortenberry, 2010, s. 193).

6.1.1 PEST analýza

Marketingové makroprostredie zahŕňa okolnosti, situácie a vplyv, ktoré spoločnosť nemôže svojimi aktivitami ovplyvňovať alebo len veľmi zriedka ich môže malou časťou zvládnuť. PEST analýza sa zameriava na skutočnosti, ktoré sú dôležité pre vývoj vonkajšieho prostredia organizácie. Táto analýza tiež posudzuje, akým spôsobom sa menia pôsobením času faktory vonkajšieho prostredia. V dôsledku týchto zmien sa buď zvyšuje alebo znižuje ich dôležitosť. Podľa toho z akých metód sa skladá, dostala aj táto analýza názov PESTE, niekde sa uvádza PEST alebo aj PESTEL (Veber, 2009, s. 537).

Keďže táto analýza vychádza z prvých písmen jej názvu, tak zahŕňa tieto faktory:

- Politické faktory
- Ekonomické faktory
- Sociálne faktory

- Technologické faktory

6.1.1.1 Politické faktory

Politické faktory poukazujú na celkové politické dianie v krajine, vplyv situácie na trh, celkový rozvoj podnikania a ako všetky tieto faktory pôsobia na celkové marketingové rozhodovanie firmy (Paulovčáková, 2015, s. 69).

Všetky politické zmeny v krajine veľmi vplývajú na fungovanie podnikov v krajine, ako napríklad časté striedanie vlád a zmeny zákonov majú negatívny dopad na podnik. Každá jedna vláda, ktorá pozmení nejaký zákon týkajúci sa podnikov, vždy ovplyvní daňové zákony, cenovú politiku, ochranu spotrebiteľa, ochranu podnikateľa, export a import a iné ďalšie. Preto je v krajine veľmi dôležitá stabilita politickej situácie, aby nedochádzalo k príliš častým zmenám, kedy sa podniky nevedia tak rýchlo prispôbiť novým zákonom a má to na nich negatívne dopady (Grasseová, 2012, s. 179).

6.1.1.2 Ekonomické faktory

Do ekonomických faktorov radíme napríklad kúpnu silu zákazníkov alebo ich dopyt po službách a produktoch. Celkovo na podniky pôsobí aj medzinárodné ekonomické prostredie. Významná je napríklad miera inflácie, hospodársky cyklus, vývoj a úroveň HDP, úrokové sadzby, priemerná mzda, miera nezamestnanosti a mnoho ďalších faktorov, ktoré značnou mierou vplývajú na marketingové prostredie podniku (Paulovčáková, 2015, s. 69 –70).

6.1.1.3 Sociálne faktory

Sociálne a kultúrne prostredie má veľký vplyv na človeka, čo sa týka napríklad sociálnych sietí, kultúrneho vyžitia, trávenia voľného času, tiež ako vnímame prírodu alebo náboženstvo. K sociálnym faktorom tiež radíme demografické prostredie, ako je celkový počet obyvateľov, mortalita, natalita a podobne. Všetky tieto faktory sú významné pre marketing spoločnosti, pretože posúdiť demografické trendy a ich zmeny a ako vplývajú na trh. Pre spoločnosti sú kategórie obyvateľstva cieľové skupiny, na ktoré sa orientujú v rámci propagácie a marketingu (Paulovčáková, 2015, s. 70).

6.1.1.4 Technologické faktory

Technologické faktory sú významným činiteľom, pretože nové technologické inovácie a technológie vedú zabezpečiť zrýchlenie technologického procesu. Tieto inovácie môžu byť veľmi prínosné pre podnik, ale tak isto aj nesú so sebou riziko neúspechu, a teda aj

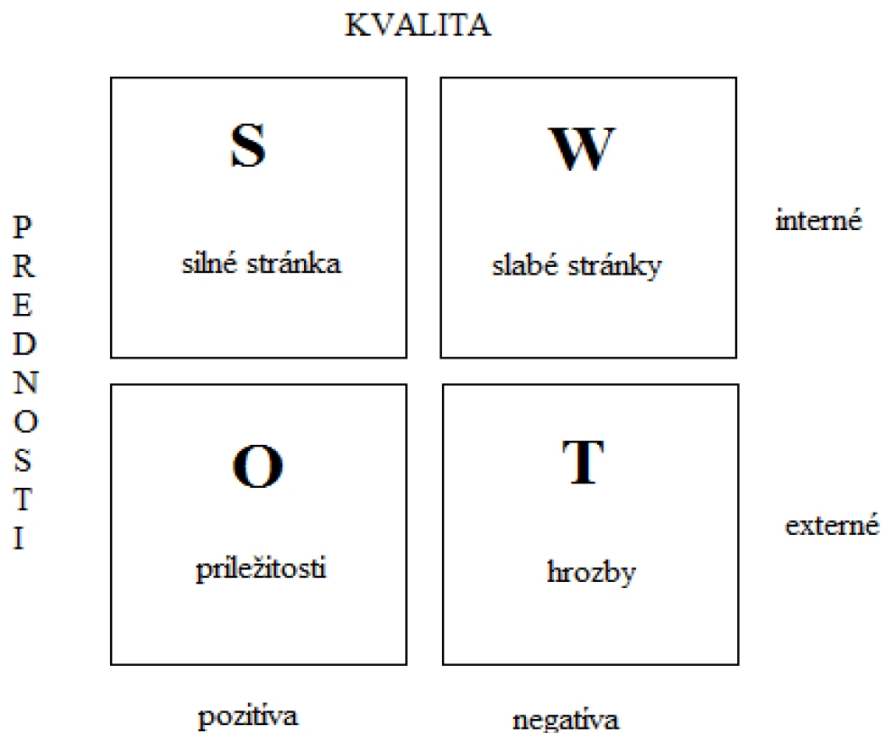
značné mrhanie zdrojmi. K technologickým faktorom teda vieme zaradiť produkciu nových výrobkov, nové trhové možnosti, rozvinutosť infraštruktúry, technologické pokroky a inovácie (Paulovčáková, 2015, s. 72).

6.1.2 SWOT analýza

SWOT analýza sa definuje ako metóda pomocou, ktorej je možné prehľadne a veľmi dobre identifikovať silné a slabé stránky danej spoločnosti alebo podniku vo vzťahu k možným príležitostiam a hrozbám. SWOT analýza je najdôležitejšou súčasťou strategického riadenia a dokáže komplexne vyhodnotiť fungovanie danej organizácie alebo firmy. Jej využitie je však veľké v rôznych odboroch, vo veľkých korporáciách, ale môže sa využívať pri hodnotení silných a slabých stránok, aj pri operatívnom riadení u jednotlivca. Potrebné materiály na pre SWOT analýzu je možné zhromažďovať rôznymi spôsobmi ako napríklad riadenou diskusiou, rozhovorom alebo prevedenými analýzami, ktoré porovnávajú konkurenciu. Táto analýza je definovaná pomocou začiatkových názvov anglických slov, ktoré reprezentujú štyri oblasti jej záujmu a to konkrétne :

- Strengths - silné stránky
- Weaknesses - slabé stránky
- Opportunities - príležitosti
- Threats - hrozby (Keřkovský a Vykypěl, 2009, s. 97-100).

Slabé a silné stránky poukazujú na to, že spoločnosť robí niečo zlé, môže ísť napríklad o vysoké náklady na jednotku produkcie v porovnaní s konkurenciou. Silné stránky predstavujú niečo, v čom spoločnosť vyniká a prináša to spokojnosť na strane spoločnosti, ale aj na strane zákazníkov. Môže ísť napríklad o dobré meno spoločnosti alebo organizácie. Hrozby predstavujú riziko pre spoločnosť, ktorého dôsledkom môže dôjsť k oslabeniu pozície na trhu, či nespokojnosť zákazníkov. Môže ísť napríklad o silne rastúcu konkurenciu alebo zmeny v legislatíve. Príležitosti môžeme charakterizovať ako podnety, ktoré môžu zvýšiť dopyt alebo zlepšiť uspokojenie zákazníkov (Jakubíková, 2013, s. 129).



Obr. 1 SWOT analýza (Zdroj: Jakubíková, 2013, s. 128)

6.1.3 Porterova analýza piatich síl

Porterov model piatich síl patrí k základným a zároveň aj najvýznamnejším nástrojom pre analýzu konkurenčného prostredia firmy a jej strategického riadenia. Jej zakladateľom je profesor Michael Eugene Porter je s Harvard Business School. Model sa snaží odvodiť silu konkurencie v analyzovanom odvetví a tým pádom taktiež ziskovosť daného sektoru. K dosiahnutiu tohto cieľa rozoberá týchto 5 kľúčových vplyvov, ktoré ovplyvňujú konkurencieschopnosti firmy priamo alebo nepriamo:

- Zákazník – jeho vyjednávací sila
- Dodávateľ – jeho vyjednávací sila
- Konkurent – vstup nových konkurentov do odvetvia
- Substituenty – hrozba substitučných výrobkov
- Konkurenčná rivalita na danom trhu – postavenie súčasných konkurentov (Tyll, 2014, s. 28).

Výsledok všetkých piatich síl udáva celkovú tržbu konkurenciu a pomáha odhadnúť rizika, ktoré z pôsobení konkurencie vyplývajú a nakoniec stanoviť súčasnú konkurenčnú pozíciu.

6.2 Dotazníkové šetrenie

Mohlo by sa zdať, že tvorba dotazníkov je veľmi jednoduchá záležitosť, ale nie je to celkom tak. Pri príprave dotazníkového šetrenia je dôležité zistiť počet a štruktúru budúcich respondentov a na základe toho zvoliť aj vhodný spôsob spracovania. Taktiež je potrebné zvoliť vhodný spôsob distribúcie a tiež spôsob akým budú jednotlivé otázky sformulované. (Řezanková, 2007, s. 11).

6.2.1 Typy otázok

Prvým krokom je formulácia konkrétneho cieľa dotazníkového šetrenia a na tom si zvoliť formuláciu jednotlivých otázok. Všeobecne vieme rozlíšiť otázky do dvoch kategórií. Do prvej kategórie radíme otázky, ktoré sa zameriavajú na chovanie a osobný názor respondentov a sústreďujú sa na samotný problém, na ktorý je dotazník zameraný. Druhá kategória sú analytické otázky a tie sa delia na identifikačné a triediace a sú zvyčajne umiestnené v závere celého dotazníku. Uzatvorené otázky je možné rozdeliť na alternatívne, v ktorých respondent volí práve jednu z dvoch odpovedí, selektívne, kedy sa rozhoduje medzi viac než dvomi variantami a viac hodnotové, ktoré majú na výber z väčšieho počtu variant. Rozlišujeme tiež poloopené otázky, ktoré sú kombináciou uzatvorených a otvorených otázok. Otázky otvorené umožňujú vyjadrenie odpovedí vlastnými slovami respondentov (Řezanková, 2007, s. 11).

6.2.2 Výhody a nevýhody dotazníku

Medzi hlavné výhody dotazníkového šetrenia patrí predovšetkým nízka časová a finančná náročnosť. Taktiež, že výskum môže byť vykonaný na malom počte respondentov, ale tiež aj na veľkých skupinách respondentov. Pre respondentov je výhoda časová nenáročnosť a vysoká miera anonymity. Výsledky sú reprezentatívne aj pre zvyšok populácie a je možné ich štatisticky spracovať. Nevýhodou dotazníkového šetrenia je možnosť vysokého skreslenia zo strany respondentov. Opýtaní zdieľajú len svoj subjektívny názor na danú situáciu a môžu odpovedať nepravdivo alebo vykresľovať seba alebo situáciu v lepšom svetle (Giddens, 2003, s 64.).

7 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASTI

Teoretická časť tejto diplomovej práce je rozdelená na päť hlavných celkov, ktoré obsahujú ďalšie podskupiny a hlavnou úlohou teoretickej časti diplomovej práce je jej teoretické východisko pre nasledujúcu praktickú časť a projektovú časť práce.

Prvá kapitola práce sa venuje predškolskému vzdelávaniu na Slovensku, kde sa rozoberá história materských škôl na území Slovenskej republiky, takže približne popisuje ako to vyzeralo na našom území od roku 1828 až po súčasnosť. Neodmysliteľnou časťou práce je pomenovať legislatívne podmienky pre prevádzkovanie materských škôl na Slovensku, kde sa veľká časť informácií čerpala zo zákonov a vyhlášok, ktoré sú v platnosti v Slovenskej republike. Tieto legislatívne podmienky zahŕňajú priestorové, personálne, prevádzkové, a programové podmienky. Na konci tejto kapitoly je spomenuté ešte delenie materských škôl a prípadný alternatívny predškolský vzdelávací program.

Druhá kapitola je venovaná financovaniu zariadení, ktoré sa hlavne zameriava na materské školy. V prvom rade je dôležité si vytvoriť finančný plán pre vybudovanie nového projektu. Tak isto táto časť zahŕňa zdroje financovania, ktoré vieme rozdeliť na vlastné a cudzie zdroje financovania nášho projektu. Posledná podskupina sa venuje financovaniu firemnej materskej školy, kde bolo veľmi prínosné dielo autorov Pemovej a Ptáčka.

Tretia a štvrtá kapitola zahŕňa podnikateľské prostredie a podnikateľský plán, kde do podnikateľského prostredia radíme charakteristiky podnikania, podniku a okolia podniku. Podnikateľský plán je trochu obsiahnejšia kapitola kde sme opísali podnikateľský plán, jeho štruktúru a popis podnikateľskej činnosti. Dôležitá časť je analýza trhu a konkurencie a tiež marketing.

Posledná piata časť teoretickej časti práce spracováva metódy práce. Do analýzy prostredia zaraďujeme PEST analýzu a SWOT analýzu a v neposlednom rade aj Porterovu analýzu piatich síl. V poslednom rade popisujeme dotazníkové šetrenie, ako sú typy otázok alebo výhody a nevýhody dotazníkov vo všeobecnosti. Ako literárne zdroje v tejto teoretickej časti boli použité hlavne české a slovenské dostupné knižné zdroje, a tiež aj v malej časti dostupná anglická literatúra ako napríklad diela od autorov Suttona, Fortenberryho a Cherneva.

II. PRAKTICKÁ ČASŤ

8 PREDSTAVENIE ORGANIZÁCIE UNIVERZITNEJ NEMOCNICE SVÄTÉHO MICHALA, A. S.

8.1 História organizácie

Univerzitná nemocnica - Nemocnica svätého Michala, a. s. bola založená v roku 2008 ako nemocnica s poliklinikou a je akciovou spoločnosťou so 100% majetkovou účasťou štátu v pôsobnosti ministerstva vnútra. Nemocnica poskytuje zdravotnú starostlivosť a služby súvisiace s poskytovaním zdravotnej starostlivosti pre verejnosť, taktiež aj pre osoby Ministerstva vnútra Slovenskej republiky a pre orgány Ministerstva obrany Slovenskej republiky. Terajšia nemocnica vznikla zlúčením s Nemocnicou Ministerstva obrany Slovenskej republiky, a tak zostávajúca nemocnica bola Nemocnica svätého Michala, a. s. a Nemocnica Ministerstva obrany SR tým pádom zanikla zlúčením týchto dvoch nemocníc. Po zlúčení nemocníc sa vykonala rozsiahla rekonštrukcia priestorov v objekte už zaniknutej nemocnice. Zlúčením dvoch poskytovateľov zdravotnej starostlivosti sa v nemocnici obohatil rozsah služieb, ktoré poskytuje pre pacientov a tiež tým pádom aj pribudol okruh pacientov, ktorí budú mať záujem o služby nemocnice (Výročná správa Univerzitnej nemocnice - Nemocnice svätého Michala, a. s., 2019).



*Obr.2 Budova Univerzitnej nemocnice - Nemocnice svätého Michala
(Zdroj: <https://www.asb.sk/architektura/obcianske-stavby/zdravotnictvo/nemocnica-svateho-michala>, 2020)*

8.2 Základné informácie o organizácií

8.2.1 Identifikačné údaje organizácie

| | |
|------------------------------------|---|
| Obchodné meno: | Univerzitná nemocnica - Nemocnica svätého Michala, a. s. |
| Sídlo organizácie: | Satinského I.7770/1, 811 08 Bratislava |
| Identifikačné číslo: | 44 570 783 |
| Daňové identifikačné číslo: | 2022738586 |
| Deň zápisu: | 31.12.2008 zakladateľskou zmluvou spísanou formou notárskej zápisnice N 1520/2008, Nz 62548/2008 a vznikla 31.12.2008 dňom zápisu do Obchodného registra Okresného súdu Bratislava I, oddiel Sa, vložka číslo 4677/B. |
| Právna forma: | akciová spoločnosť |
| Základné imanie: | 102.302.692,70 EUR |
| Akcie: | druh – kmeňové, podoba – zaknihované, forma - akcie na meno, neobchodovateľné |
| Motto nemocnice: | „Záleží nám na vašom zdraví!“ |

8.2.2 Predmet činnosti

Nemocnica svätého Michala, a. s. poskytuje ambulantnú a ústavnú zdravotnú starostlivosť klientom všetkých zdravotných poisťovní v Slovenskej republike, klientom poisteným v poisťovniach pôsobiacich v rámci Európskej únie a samoplatcom. Nemocnica svätého Michala poskytuje zdravotnú starostlivosť a služby súvisiace s poskytovaním zdravotnej starostlivosti pre verejnosť, a takisto aj pre osoby Ministerstva vnútra Slovenskej republiky, osoby Ministerstva obrany Slovenskej republiky a organizácie v ich pôsobnosti. Poskytuje špeciálnu zdravotnú starostlivosť osobám Policajného zboru, Slovenskej informačnej služby, Zboru väzenskej a justičnej stráže SR a Železničnej polície. Tak isto poskytuje primárnu, sekundárnu a terciárnu zdravotnú starostlivosť dopravnej zdravotnej službe a služieb, ktoré súvisia s poskytovaním zdravotnej starostlivosti v rozsahu, ktoré vydalo Ministerstvo zdravotníctva SR, pre osoby určené Ministerstvom vnútra Slovenskej republiky a Ministerstvom obrany Slovenskej republiky organizácie v ich pôsobnosti, diplomatický zbor a pre verejnosť. Nemocnica poskytuje aj pracovnú zdravotnú službu a lekárenskú

starostlivosť v nemocničnej lekárni. V neposlednom rade poskytuje tiež prenájom hnutelných vecí, nebytových priestorov, ubytovacie služby pre zamestnancov a prenájom parkovacích miest. Nemocnica tiež organizuje kultúrne, spoločenské a športové podujatia a tiež prednáškovú činnosť, výskum a vývoj v oblasti lekárskech a prírodných vied (Výročná správa Univerzitnej nemocnice - Nemocnice svätého Michala, a.s., 2019).

Pacientom je poskytovaná potrebná zdravotná starostlivosť vo forme :

- Ústavná zdravotná starostlivosť
- Ambulantná zdravotná starostlivosť
- Jednodňová zdravotná starostlivosť

Nemocnica poskytuje pre verejnú ústavnú zdravotnú starostlivosť, má celkový počet lôžok 120, ktoré sa nachádzajú na týchto oddeleniach: interné, kardiologické, neurologické, chirurgické, urologické, gynekológia a pôrodnictvo, traumatologicko-ortopedické, neurochirurgické, očné, otorinolaryngologické, anesteziológie a intenzívnej medicíny, klinika gerontológie a geriatrickej a oddelenie dlhodobo chorých.

Taktiež poskytuje všeobecnú a špecializovanú ambulantnú zdravotnú starostlivosť: anesteziológie a intenzívnej medicíny, algeziológie, diabetológie, poruchy látkovej premeny výživy, dentoalveolárnej chirurgie, dermatovenerológie, dopravnej psychológie, endokrinológie, fyziatrie, balneológie a liečebnej rehabilitácie, gastroenterológie, gynekológie a pôrodnictva, hematológie a transfúziológie, hepatológie, chirurgie, kardiológie, klinickej imunológie a alergológie, klinickej onkológie, klinickej psychológie, klinického pracovného lekárstva a klinickej toxikológie, nefrológie, neurochirurgie, neurológie, oftalmológie onkológie v gynekológii, onkológie v urológii, ortopédie, otorinolaryngológie, pneumológie, fizeológie, psychiatrie, psychiatrickej sexuológie, reumatológie, služby zdravia pri práci, stomatológie, stomatochirurgie, urológie, úrazovej chirurgie, vnútorného lekárstva, všeobecného lekárstva pre dospelých.

Taktiež poskytuje jednodňovú zdravotnú starostlivosť v odboroch: otorinolaryngológia, gynekológia, chirurgia, oftalmológia, ortopédia, urológia, úrazová chirurgia a gastroenterológia.

Poskytuje aj denný stacionár, ktorý sa nachádza na oddelení neurológie a vnútorného lekárstva. Nemocnica svätého Michala tiež disponuje spoločnými vyšetrovacími a liečebnými zložkami ako sú centrálna sterilizácia, funkčná diagnostika, klinická

biochémia, klinická hematológia a transfúziológia a rádiologickými pracoviskami kde radíme tieto pracoviská: mamografia, magnetická rezonancia, osteodenzitometria, počítačová tomografia, skiaskopia a ultrazvukové vyšetrovacie metódy (Výročná správa Univerzitnej nemocnice - Nemocnice svätého Michala, a. s., 2019).

8.2.3 Ciele organizácie

Hlavným a základným cieľom je samozrejme poskytovanie zdravotnej starostlivosti pacientom. Ďalším hlavným cieľom tejto organizácie je mať čo najkvalifikovanejší personál a s tým súvisí aj vzdelávanie zamestnancov. Nemocnica posledné roky kladie dôraz na vzdelávanie svojich zamestnancov, s cieľom získať kvalitatívne vyšší rozvoj odborných a špecializovaných zručností. Vytvorila plán pre zvyšovanie kvalifikácie zamestnancov a plán pre prehĺbenie kvalifikácie zamestnancov a tiež každoročne organizuje viacero akreditovaných seminárov aj seminárov organizovaných v spolupráci s odbornými spoločnosťami ako napríklad Slovenskou lekárskou komorou. Ďalším cieľom nemocnice je neustále sa zlepšovať v manažovaní a systéme riadenia nemocnice. Dodržiavať všetky zákonom stanovené normy a plnenie zákonných a zmluvných požiadaviek a hodnotenie efektivity systému manažérstva. Nemocnica svätého Michala neustále plánuje pokračovať v úspešnom plnení úloh a aj naďalej jej cieľom je čo najlepšie uspokojiť požiadavky všetkých zainteresovaných strán, ale hlavne pacientom poskytnúť po celý čas čo najkvalitnejšie služby (Výročná správa Univerzitnej nemocnice - Nemocnice svätého Michala, a. s., 2019).

8.2.4 Vnútorne vzťahy a organizačné členenie

Orgány spoločnosti v tejto nemocnici delíme na najvyšší orgán spoločnosti, kde radíme valné zhromaždenie. Štatutárnym orgánom spoločnosti je predstavenstvo, ktoré tvoria jeden predseda predstavenstva a dvaja členovia predstavenstva. Najvyšší kontrolný orgán spoločnosti je dozorná rada, ktorá tiež pozostáva z jedného predsedu dozornej rady a štyroch členov dozornej rady. Najvyšší výkonný orgán spoločnosti je generálny riaditeľ. Počas roku 2019 zasadalo valné zhromaždenie pätnásťkrát a prijalo tridsaťjeden rozhodnutí. Dozorná rada zasadala štrnásťkrát a vydala šesťnásť správ. Predstavenstvo zasadalo dvadsaťštyrikrát a prijalo dvadsaťsedem návrhov. K orgánov spoločnosti neodmysliteľne patria aj poradné orgány a komisie :

- Etická komisia

- Komisia účelnej farmakoterapie
- Transfúzna komisia
- Nozokomiálna komisia
- Škodová komisia
- Inventarizačná komisia
- Vyrad'ovacia komisia
- Likvidačná komisia
- Komisia sociálneho fondu
- Komisia pre antiinfekčnú liečbu a antibiotickú politiku
- Komisia liečebnej výživy a stravovania
- Komisia na kontrolu a dodržiavania liečebného režimu



Obr.3 Logo Nemocnice svätého Michala - pohľad do vestibulu

(Zdroj: <https://www.asb.sk/architektura/obcianske-stavby/zdravotnictvo/nemocnica-svateho-michala>, 2020)

8.2.5 Základné štatistické údaje za rok 2019

| | |
|---|---------|
| Počet lôžok: | 120 |
| Počet zamestnancov: | 780 |
| Počet hospitalizovaných pacientov: | 5 386 |
| Priemerná dĺžka hospitalizácie v dňoch: | 4,86 |
| Počet operačných výkonov: | 8 127 |
| Počet ambulantne vyšetrených pacientov: | 800 096 |

8.3 Dôvody zámeru vzniku firemnej materskej školy

Nemocnica svätého Michala je veľmi významným pracoviskom v hlavnom meste Slovenskej republiky, v Bratislave a keďže sa nachádza v centre najväčšieho mesta na Slovensku nemá núdzu o pacientov ani zamestnancov. V Bratislave žije podľa doterajších odhadov približne 430 tisíc obyvateľov, tým môžeme povedať, že do nemocnice prichádza každoročne veľké množstvo pacientov. Čo sa týka zdravotníckeho personálu, v posledných rokoch je v Slovenskej republike veľký nedostatok sestier, lekárov a tiež ostatného zdravotníckeho personálu, každá nemocnica a zdravotnícke zariadenie sa v čo najväčšej miere snaží získať nových zamestnancov a tiež si ich neskôr aj udržať. Nemocnica svätého Michala, ale tento problém zvláda veľmi dobre, snaží sa motivovať zamestnancov a tiež ich udržať na svojich pozíciách rôznymi benefitmi, ktoré ponúka.

Veľmi dôležitým benefitom je úplne nová nemocnica s najmodernejším vybavením na Slovensku, keďže drvivá väčšina nemocníc je stará a má zastarané vybavenie a niektoré nájdeme dokonca v dezolátnom stave. Zamestnancom sa oveľa lepšie a jednoduchšie pracuje v novom, čistom a vybavenom prostredí. A keďže vedenie nemocnice neustále prichádza s novými benefitmi, ktoré by mohlo ponúknuť svojim zamestnancom, aby sa v práci cítili najlepšie a neodchádzali za lepšími ponukami, prišlo s nápadom založiť foremnú materskú školu pre zamestnancov. Je to výborný nápad ako prilákať mladých ľudí na pracovisko a tiež si udržať zamestnancov a predchádzať vysokej fluktuácii v organizácii. Táto myšlienka je veľmi dobrá voľba, ako zamestnancom pomôcť skĺbiť pracovný a rodinný život a napomáha zamestnancom mať svoje deti blízko práce a tiež napomáha k odbremeniu rodičov s hľadaním materskej školy pre svoje deti. Tiež nesmieme zabúdať, že zdravotnícky pracovníci pracujú nepretržite a toto riešenie firemnej materskej školy mnohým uľahčí každodenný stres s tým kam umiestia svoje deti počas dňa, kedy sú v práci.

9 ANALÝZA PROSTREDIA

Do celkovej analýzy prostredia radíme analýzu makroprostredia, analýzu mezoprostredia a analýzu mikroprostredia. Následne si podrobne rozoberieme všetky spomínané analýzy a prevedieme postupne PEST analýzu, Porterovu analýzu konkurenčných síl a nakoniec aj SWOT analýzu.

9.1 Analýza makroprostredia

Analýza makroprostredia sa skladá z rôznych faktorov prostredia, ktoré ale organizácia alebo firma vie len veľmi ťažko ovplyvniť. Toto prostredie môžeme analyzovať pomocou PEST analýzy. V tejto analýze sa zameriavame konkrétne na prostredie politicko-právne, ekonomické, sociálne a technologické.

9.1.1 Politicko-právne prostredie

Slovenská republika je demokratický štát s liberálnym právnym režimom a politickým systémom založeným na slobodnej súťaži politických strán. Hlavou štátu je prezident republiky, momentálne má Slovenská republika prezidentku Zuzanu Čaputovú a jediným zákonodarným a ústavodarným orgánom je jednokomorový parlament s názvom Národná rada Slovenskej republiky.

Riadiacim orgánom zdravotnej politiky v Slovenskej republike je Ministerstvo zdravotníctva. Zdravotná politika je politikou pre zdravie a každá vláda musí klásť zdravie a rovnosť v zdraví za základné práva každého občana. Zachovanie a zlepšovanie zdravia je najlepšou investíciou pre silnú ekonomiku a spokojnú spoločnosť. Štátna politika zdravia je strategickou rozvojovou politikou spoločnosti, ktorá formuluje dlhodobé i krátkodobé ciele, stratégie a priority štátu zamerané na starostlivosť o zdravie jeho podporu, ochranu, rozvoj a prinavrátenie.

Pri prevádzkovaní zdravotníckeho zariadenia alebo nemocnice je tiež potrebné dodržiavanie legislatívnych požiadaviek. Medzi najdôležitejšie právne predpisy patria tieto zákony a vyhlášky:

- Zákon č. 576/2004 Z. z. – Zákon o zdravotnej starostlivosti, službách súvisiacich s poskytovaním zdravotnej starostlivosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov.

- Zákon č. 577/2004 Z. z. – Zákon o rozsahu zdravotnej starostlivosti uhrádzanej na základe verejného zdravotného poistenia a o úhradách za služby súvisiace s poskytovaním zdravotnej starostlivosti.
- Zákon č. 578/2004 Z. z. – Zákon o poskytovateľoch zdravotnej starostlivosti, zdravotníckych pracovníkoch, stavovských organizáciách v zdravotníctve a o zmene a doplnení niektorých zákonov.
- Zákon č. 579/2004 Z. z.- Zákon o záchranej zdravotnej službe.
- Zákon č. 580/2004 Z. z. – Zákon o zdravotnom poistení a o zmene a doplnení zákona č. 95/2002 Z. z. o poisťovníctve.
- Zákon č. 581/2004 Z. z. – Zákon o zdravotných poisťovniach, dohľade nad zdravotnou starostlivosťou.
- Vyhláška č. 765/2004 Z. z. o výške úhrady za úkony Úradu pre dohľad nad zdravotnou starostlivosťou.
- Vyhláška č. 84/2016 Z. z. ktorou sa ustanovujú určujúce znaky jednotlivých druhov zdravotníckych zariadení (Úrad pre dohľad nad zdravotnou starostlivosťou, 2020).

Ak chceme zriadiť firemnú materskú školu v zdravotníckom zariadení je potrebné sa riadiť danou legislatívou, ktorá je aktuálna v danom štáte. Aktuálny legislatívny prehľad je uvedený v kapitole 1 Súvisiace zákony a vyhlášky, ktorý reflektuje aktuálne zákonné podmienky pre zriadenie firemnej materskej školy na území Slovenskej republiky. Samozrejme treba tiež myslieť na to, že všetky legislatívne podmienky musia byť tiež na úrovni Európskej únie. Takže akákoľvek zmena zo strany Európskej únie sa odzrkadľuje aj na znení zákonov v Slovenskej republike.

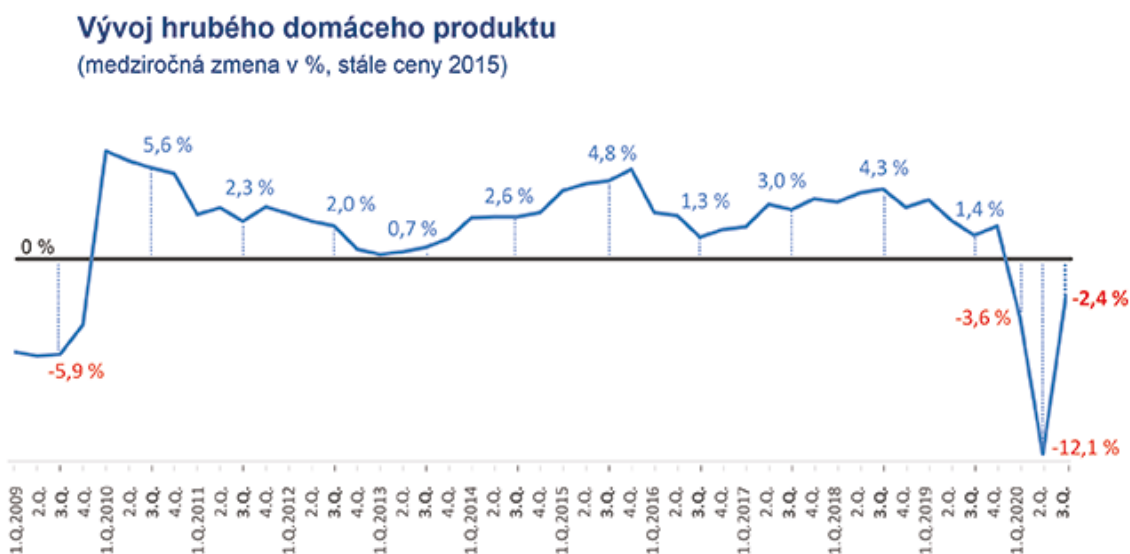
Materské školy odborne spadajú pod vedenie Ministerstva školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky. Podľa zákonov a vyhlášok v Slovenskej republike je vzdelávanie v materských školách pre deti od 3 do 6 rokov, v niektorých prípadoch je možné aj od 2 rokov dieťaťa. Ale podľa školského zákona deti, ktoré majú jeden rok pred plnením povinnej školskej dochádzky, sa prijímajú do materských škôl prednostne. Vo väčších mestách je v posledných rokoch veľký problém nájsť miesto pre dieťa v materskej škole. Rodičia preto čoraz častejšie vyhľadávajú súkromné materské školy, kde majú akú takú istotu, že sa tam miesto pre ich dieťa nájde. Prípadne rodičia, ktorí sú momentálne na

rodičovskej dovolenke a chcú jedno z detí umiestniť do materskej školy, radšej pristúpia k takému riešeniu, že staršie dieťa radšej nechajú doma. V menších obciach sa snažia vytvoriť dostatočný počet miest pre deti v štátnych materských školách, keďže tam si zväčša rodičia nemôžu dovoliť súkromné materské školy.

9.1.2 Ekonomické prostredie

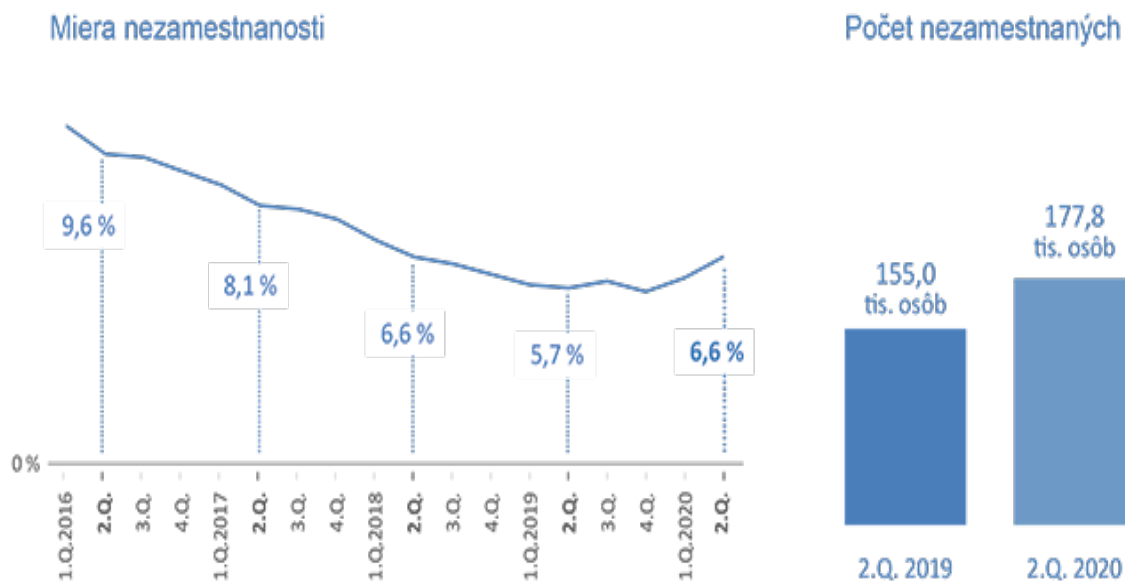
Ekonomické prostredie predstavuje veľmi podstatný činiteľ v analýze makroprostredia. K ekonomickým činiteľom alebo faktorom, ktoré vplývajú na podniky v krajine radíme predovšetkým vývoj hrubého domáceho produktu, mieru inflácie v krajine, a tiež nezamestnanosť. Ekonomická situácia v rámci Slovenskej republiky do roku 2020 bola pomerne pozitívna. Po prvej prekonanej kríze v roku 2009, kedy kríza značne zasiahla všetky krajiny Európskej únie sa Slovenská republika rýchlo spamätala a dostala sa do kladných hodnôt percent HDP. Avšak v roku 2020 Slovenskú republiku zasiahla globálna pandémie, ktorá sa v značnej miere podpísala na všetky ukazovatele ekonomiky v krajine. Experti ale predpokladajú, že trh práce by mal byť odolnejší ako to bolo v kríze v roku 2009.

Samozrejme globálna pandémie spôsobila, že hrubý domáci produkt sa prepadol o 12,1 %, a tiež k tomu prospelo, že krajina je z veľkej časti závislá na Európskej Únii a okolitých krajinách, ktoré boli tiež poznačené pandemiou. Na druhú stranu treba povedať, že slovenská ekonomika nebola až tak zasiahnutá prepacom ako ostatné krajiny. Na konci januára 2021 činil deficit štátneho rozpočtu takmer 8 miliárd eur, konkrétne 7,758 miliardy eur. Celkové príjmy štátneho rozpočtu ku koncu roka boli na úrovni 15,751 miliardy eur a výdavky predstavovali 23,509 miliardy eur (Štatistický úrad SR, 2020).

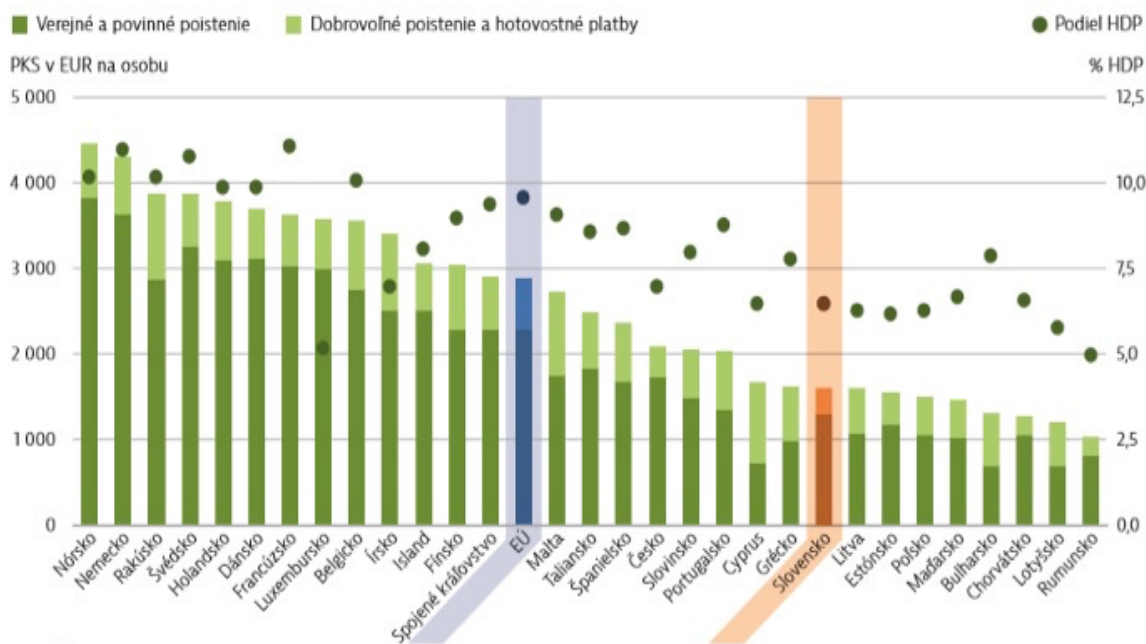


Graf 1 Vývoj hrubého domáceho produktu 2009-2020 na Slovensku (Zdroj: Štatistický úrad SR, 2020)

Nezamestnanosť na Slovensku za posledné roky čoraz viac a viac klesala s vplyvom čoraz lepších podmienok na pracovnom trhu. Najhoršie to s nezamestnanosťou bolo v roku 2001 kedy sa vyšplhala až na rekordné číslo 19,3 %. Spôsobilo to hlavne čoraz väčšie zadlžovanie štátu, spomalená ekonomika a nefungujúce reformy. Následne sa miera nezamestnanosti dostávala do nižších čísel, nastalo oživenie ekonomiky a v roku 2008 dosiahla 9,57%. Následne ďalšie minimum začala dosahovať v rokoch 2017 a 2018 kedy sa Slovensku ekonomicky veľmi darilo a na konci roka 2019 nezamestnanosť dosiahla minimum a to 4,9 %. V polke roka 2019 bolo na úrade práce evidovaných 155 022 nezamestnaných, veľmi optimistické ale je, že stále pribúdajú pracovné miesta, z ktorých veľká časť ponúk je aj pre absolventov. Rok 2020 so sebou priniesol celosvetovú pandémiu a to tiež malo vplyv na nezamestnanosť v krajine. Kedy hodnoty nezamestnanosti vystúpili na 7,6 % a hlavný pokles bol v priemyselnej výrobe, ktorá zaznamenala medziročný pokles až 6,8 %. Táto celá situácia ovplyvnila aj pracovné miesta, kde bol zaznamenaný medziročný pokles až o 16,6 %. Na úrade práce bolo registrovaných 177 865 ľudí. Momentálne čísla za rok 2021 tvoria 8,6% nezamestnanosť, kedy na úrad práce je 234 288 ľudí z toho 85 524 dlhodobo nezamestnaných. Najvyššia miera nezamestnanosti je v okresoch Revúca 22,4 %, Rimavská sobota 21,9 %, Kežmarok 20,4 % a Rožňava 18,2%. Naopak najnižšia je v hlavnom meste, v Bratislave 4,1 % a v meste Hlohovec 4,6% (Štatistický úrad SR, 2020).



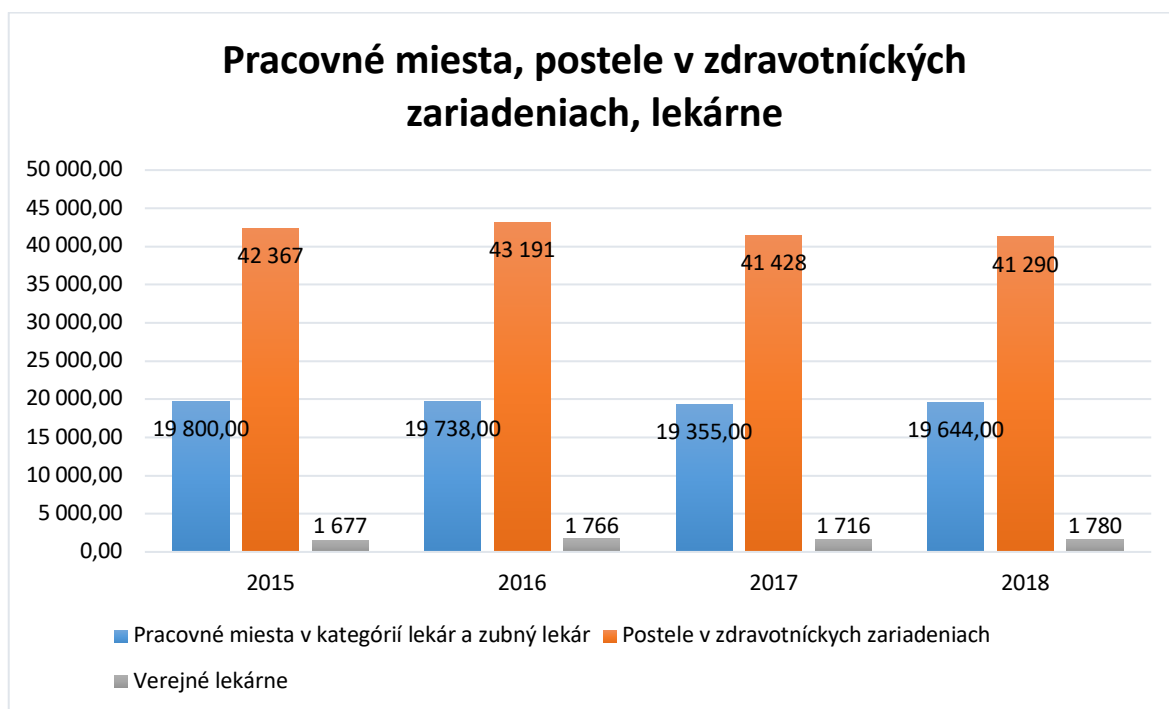
Graf 2 Miera nezamestnanosti 2016-2020 a počet nezamestnaných v Slovenskej republike v roku 2019 a 2020 (Zdroj: Štatistický úrad SR, 2020)



Graf 3 Štatistika výdajov na zdravotníctvo vo vybraných krajinách za rok 2019 (Zdroj: OECD, 2019)

Dôležitým ekonomickým ukazovateľom, ktorý má významný vplyv na zdravotnícke zariadenia je výška výdajov na zdravotníctvo v krajine. Výdavky na zdravotníctvo na Slovensku sú oveľa nižšie než vo väčšine krajín EU, dosahujú 6,7 % HDP v porovnaní s 9,8 % HDP v EÚ. Tieto výdavky predstavujú 5,6 miliardy eur za rok 2020, čo predstavuje

medziročný rast 319,1 milióna eur. Napriek pomerne nízkej úrovni výdavkov poskytuje slovenský systém zdravotnej starostlivosti komplexný balík výhod takmer celému obyvateľstvu, s nízkymi hotovostnými výdavkami. Hlavný dôvod je zlé prerozdelenie financií, kedy Slovensko už dlhoročne má vysoké výdavky na vyšetrenia u špecialistov, na lieky a na diagnostiku. Naopak, dlhodobo pod financovaná je primárna starostlivosť, prevencia a podpora duševného zdravia, kde by sa do budúca malo viac investovať (Webnoviny v zdravotníctve, 2019).



Graf 4 Ukazovatele zdravia na Slovensku 2015-2018 (Zdroj: vlastné spracovanie)

V Grafе číslo 4 sú zobrazené vybrané parametre, ktoré opisujú stav zdravotníctva v Slovenskej republike. Tými vybranými parametrami sú pracovné miesta, konkrétne sme sa zamerali na lekárov a zubných lekárov, postele v zdravotníckych zariadeniach a lekárne. Už z grafu vidíme že postupom rokov sa znižuje počet lekárov a zubných lekárov, ktorí pracujú v zdravotníctve. Postele v zdravotníckych zariadeniach po pohybuju ročne medzi 19 000 a nejak ich počet značne nestúpa ani neklesá. Nakoniec z grafu môžeme vidieť postupný každoročný nárast počtu lekární na Slovensku.

Nesmieme zabudnúť na zvyšujúci sa nedostatok zdravotného personálu, ktorý trápi veľké množstvo krajín EU. Situácia je alarmujúca hlavne čo sa týka sestier a lekárov. Predpokladá

sa, že v roku 2030 bude na Slovensku chýbať 9 900 sestier a 3 000 lekárov. Vplyvom prebiehajúcej pandémie sa tieto čísla môžu ešte zvýšiť. Tento problém by mohlo vyriešiť prijímanie zdravotného personálu zo zahraničia a tiež motivovanie a väčšia podpora vzdelávania budúcich sestier a lekárov. Momentálne pracuje v zdravotníctve 110 778 pracovníkov, z toho 83 898 zdravotníckych pracovníkov, 9 485 technických pracovníkov, 392 pedagogických pracovníkov, 1 488 štátnych zamestnancov pričom od roku 2015 tieto čísla každoročne rastú. Ale ani každoročný nárast momentálne nedokáže vykryť chýbajúci personál.

9.1.3 Sociálne prostredie

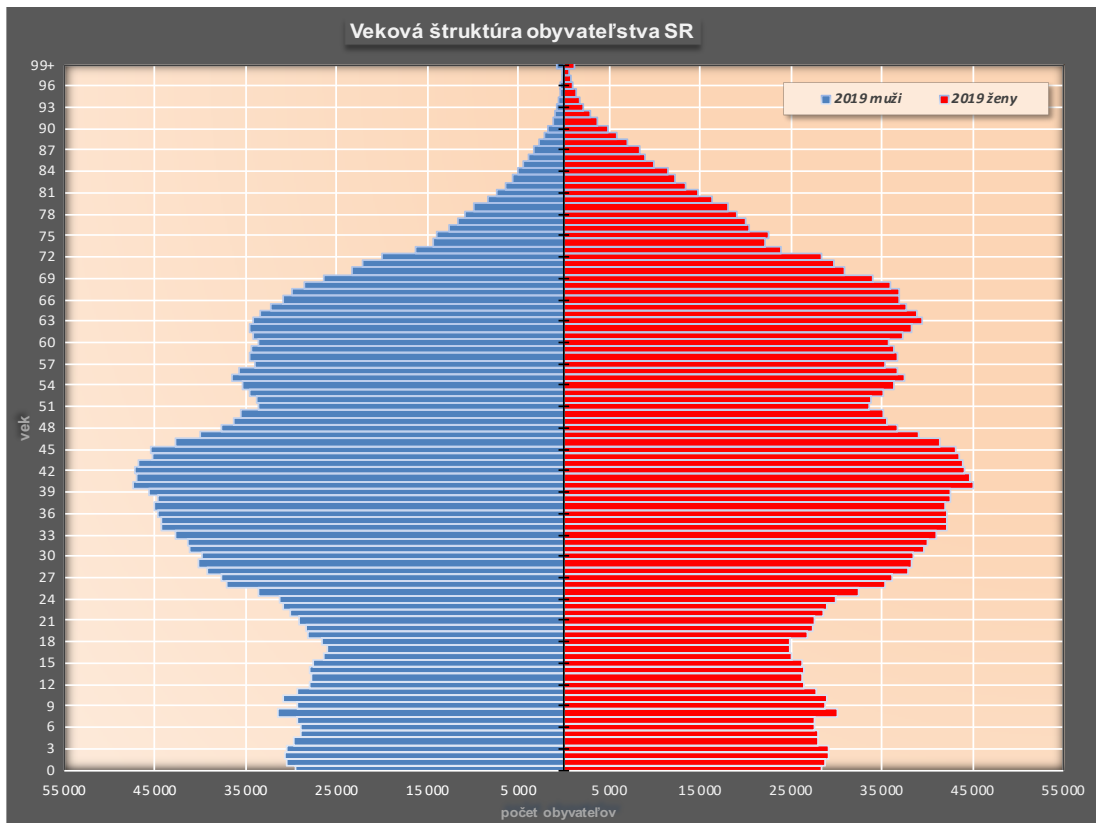
Do sociálneho prostredia, alebo do sociálnych faktorov radíme hlavne demografické podmienky, vývoj populácie, vekovú štruktúru obyvateľov, počet narodených detí ale tiež napríklad životnú úroveň populácie danej krajiny. Tieto faktory sú veľmi dynamické a je ťažké predpokladať ako budú vplývať na podnik alebo spoločnosť, avšak po rokoch pozorovania je možné aspoň približne predpokladať aký budú mať dopad na vnútorné prostredie podniku.

Slovenská republika mala ku koncu roku 2020, podľa najaktuálnejších informácií presne 5 459 781 obyvateľov, z toho tvoria 15,83% deti od 0 rokov po 14 rokov, 67,59% tvoria ľudia od 15 do 64 rokov a 16,58% tvoria ľudia nad 65 rokov. V roku 2019 mala Slovenská republika 5 457 873 obyvateľov, čo znamená, že v roku 2020 bolo na Slovensku viac ako 1 900 obyvateľov, čo mohlo byť spôsobené migráciou obyvateľov zo zahraničia, alebo väčšiemu počtu narodených detí. V roku 2020 sa v Slovenskej republike narodilo 56 650 živých detí a zomrelo 59 089 osôb (Štatistický úrad SR, 2021).

Ak sa pozrieme na vekovú štruktúru obyvateľstva, vieme ju vyjadriť formou vekovej pyramídy, ktorá predstavuje grafické znázornenie vekovej štruktúry obyvateľstva danej krajiny, regiónu alebo obce. V grafe je rozdelená populácia podľa pohlavia a veku od 0 rokov po 100 rokov a zobrazuje tieto údaje za daný rok alebo obdobie. Ak sa pozrieme na vekovú štruktúru obyvateľov za rok 2019, môžeme povedať, že najväčšiu časť obyvateľstva tvoria obyvatelia v produktívnom veku a to od 15 do 64 rokov. Druhú najväčšiu skupinu tvorili obyvatelia poproduktívneho veku nad 65 rokov a najmenej obyvateľov tvorí skupina obyvateľov v preproduktívnom veku od 0 do 14 rokov.

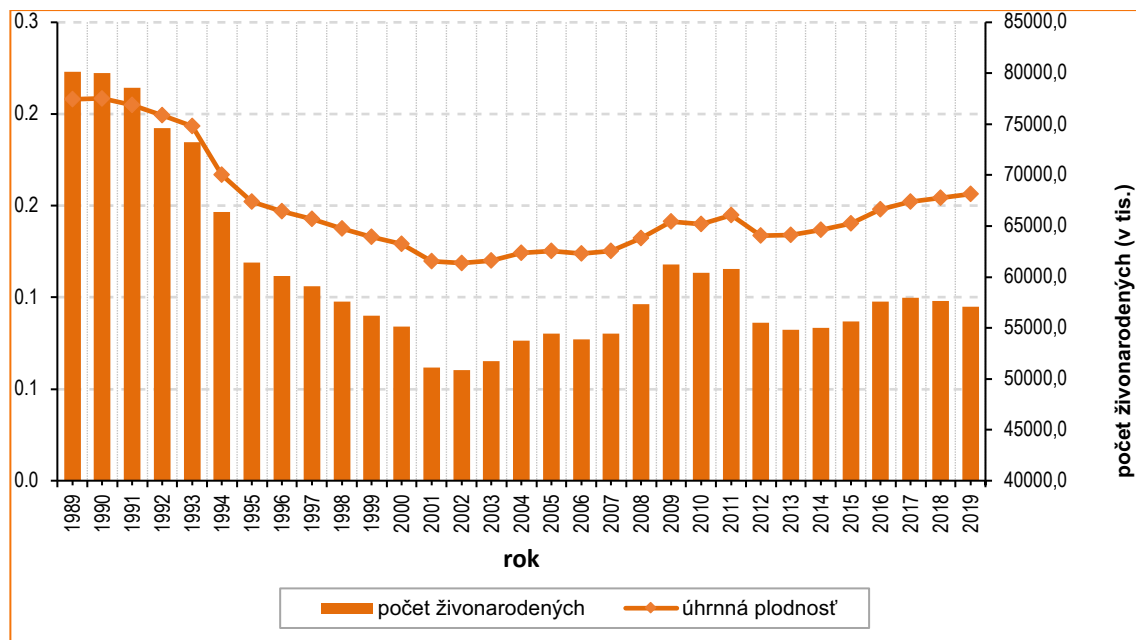
Ak sa pozrieme na minulé roky tak počet obyvateľov v produktívnom veku začal v roku 2011 klesať. Zo štatistík vyplýva, že postupom času obyvateľov nad 65 rokov na Slovensku

pribúda a naopak obyvateľov do 14 rokov je rok čo rok menej. Tieto údaje jasne ukazujú, že v krajine obyvateľstvo starne. Podľa dostupných údajov a predpovedí na najbližšie roky sa predpokladá, že tento trend v starnutí populácie bude pokračovať (Štatistický úrad SR, 2020).



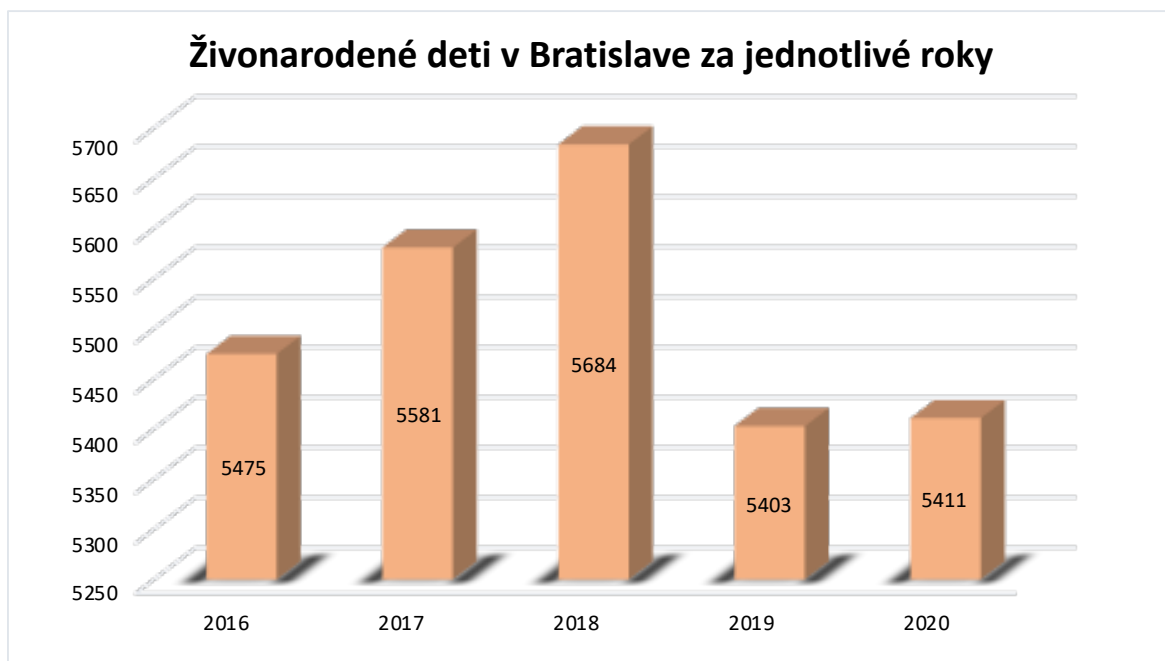
Obr. 4 Veková štruktúra obyvateľstva Slovenskej republiky za rok 2019 (Zdroj: Štatistický úrad SR, 2020)

Vývoj počtu živonarodených detí v SR v rokoch 1989-2019



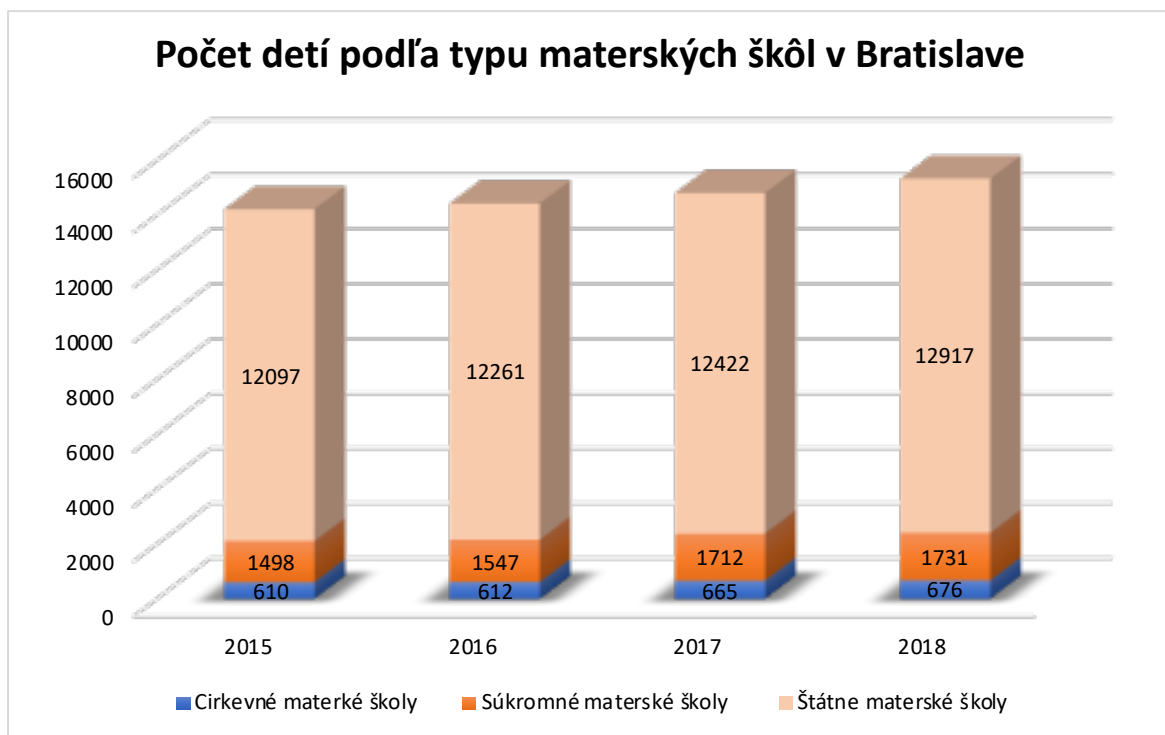
Graf 5 Vývoj počtu živonarodených detí v SR v rokoch 1989-2019 (Zdroj: Štatistický úrad SR, 2020)

V Slovenskej republike sledujeme za posledné roky pokles pôrodnosti a tak isto aj pokles úmrtnosti, čo má za následok znižovanie prirodzeného prírastku. Najhoršia situácia nastala v rokoch 2001-2003 kedy došlo k situácií, kedy sa narodilo menej detí ako zomrelo obyvateľov. Prirodzený prírastok obyvateľov dosiahol maximálnu hodnotu v roku 2011 kedy to bolo 8 910 osôb, a zase najnižšiu hodnotu v roku 2007 kedy to bolo len 568 osôb. Celkový prírastok obyvateľstva Slovenska za rok 2019 bol 7 452 osôb (European Commission, 2019).



Graf 6 Počet živonarodených detí v meste Bratislava za jednotlivé roky (Zdroj: vlastné spracovanie)

Počet živonarodených detí v meste Bratislava sa každoročne pohybuje okolo 5 400 detí ročne. Konkrétne v roku 2016 ich bolo 5 475, v roku 2017 presne 5 581, v roku 2018 5 684 detí, v roku 2019 presne 5 403 a nakoniec v roku 2020 bolo v Bratislave presne 5 411 živonarodených detí. Z postupných zdrojov sme sa pozreli na počty za posledné štyri roky, kde môžeme vidieť, že v rokoch 2016-2018 počet živonarodených detí stúpala, avšak v roku 2019-2020 môžeme vidieť značný pokles počtu živonarodených detí. Môže to byť spôsobené jednak nižšou pôrodnosťou ale taktiež aj zvyšujúcim sa počtom spontánnych potratov. Každoročný nedostatok miest pre deti v materských školách, trápi čoraz viac rodičov, preto firemná materská škola v zdravotníckom zariadení by veľmi pomohla s uľahčiením hľadania aspoň zamestnancom nemocnice (Štatistický úrad SR, 2021).



Graf 7 Počet detí podľa typu materských škôl v Bratislave (Zdroj: vlastné spracovanie)

Ak sa pozrieme na počet detí podľa typu materských škôl v Bratislave, vidíme značný trend v pribúdaní počtu detí, ktoré ročne navštevujú materské školy v Bratislave. V roku 2015 navštevovalo cirkevné školy 610 detí, súkromné materské školy 1 498 a štátne materské školy 12 097 detí. V roku 2016 navštevovalo cirkevné školy 612 detí, súkromné materské školy 1 547 a štátne materské školy 12 261 detí. V roku 2017 chodilo do cirkevných materských škôl 665 detí, do súkromných materských škôl 1 712 detí a do štátnych materských škôl 12 422. Nakoniec v posledný sledovaný rok 2018 navštevovalo cirkevné materské školy 676 detí, súkromné materské školy 1 731 detí a štátne materské školy navštevovalo 12 917 detí (CVTI SR, 2020).

V hlavnom meste Slovenskej republiky v Bratislave je dlhoročný problém nedostatok miest pre deti v materských školách. Každoročne sa do materských škôl na celom Slovensku nedostane až 13 % detí z celkového počtu 162 342 detí, ktoré sa hlásia do materských škôl. Konkrétne v Bratislave v roku 2019 bolo viac ako 1800 detí ktoré sa nedostali do materskej školy. V mestskej časti Vrakuňa bolo v roku 2019 prijatých 108 detí a neprijatých až 175 detí, celková kapacita miest v materskej škole je 577 detí. V Karlovej Vsi práve naopak prijali všetky deti, ktoré sa hlásili do materskej školy a to konkrétne 363 detí a kapacita miest je 1 007 detí. V Dúbravke bolo prijatých 239 detí a neprijatých 195 detí z celkového počtu

hlásených a škôlky v tejto časti majú kapacitu 1 088 miest. V Novom Meste je kapacita miest 1 144 a počet prijatých detí bol 339 a neprijatých 427 detí. V Starom Meste je celková kapacita 1 155 miest a počty prijatých a neprijatých detí sa nám z dostupných zdrojov nepodarilo zistiť. Podunajské Biskupice prijali 277 detí a žiadosť zamietli 126 deťom. Devínska Nová Ves celkovo prijala 231 detí a žiadosť zamietli 49 krát. Najväčšie sídlisko na Slovensku Petržalka má takisto najväčšie kapacity v materských školách, konkrétne 2781 miest, z toho prijali 869 detí a neprijali 630 detí. Práve v tejto časti Bratislavy je najhoršia situácia s počtom voľných miest v materských školách. Keďže tam žije veľké množstvo obyvateľstva a je to najviac zaľudnená oblasť v meste, určite by situáciu mohlo vylepšiť otvorenie ďalších škôlok alebo tried materských škôl. V Rači bolo prijatých 219 detí a neprijatých bolo 239. Nakoniec v Ružinove kde je kapacita miest podobná ako v Petržalke a to 2 230, prijali 667 detí a zamietli žiadosť 499 deťom. Keďže nemáme dostupné údaje úplne zo všetkých mestských častí nevieme povedať presný počet neprijatých detí, ale z dostupných informácií vieme, že viac ako 1 800 detí sa v roku 2019 nedostalo do materskej školy (CVTI SR, 2020).

9.1.4 Technologické prostredie

Technologické prostredie alebo technologické faktory vykonávajú analýzu úrovne vedy a techniky v nemocnici. Do technologického prostredia radíme informačné technológie nemocnice, komunikačné technológie nemocnice alebo tiež metódy riadenia. Všetky tieto faktory sú nevyhnuté pre bezproblémový chod každého zdravotníckeho zariadenia. Informačné technológie sú nevyhnutné pre vytváranie rôznych štatistických údajov, pre uchovávanie dôverných informácií o stave pacientov. Taktiež nesmieme zabudnúť na webové stránky nemocnice, poprípade rôzne online služby, ktoré môže ponúkať.

Do tohto prostredia tiež radíme rôzne vedecké programy nemocnice, vývoja nových metód a technológií. V Nemocnici svätého Michala nájdeme najnovšie špičkové prístrojové vybavenie, najmä na oddelení rádiodiagnostickej kliniky. Na CT pracovisku nájdeme najnovší prístroj Siemens Somatom Definition Flash, ktorý je určený na vyšetrenia srdca, mozgu, hrudníka a brucha. Na pracovisku magnetickej rezonancie bol v poslednej dobe zakúpený prístroj Siemens Magnetom Skyra 3T, ktorý pracuje nepretržite, v závislosti od množstva pacientov. Ďalšie špecializované pracoviská ktoré sa nachádzajú v nemocnici je denzitometrické pracoviska, USG pracovisko a pracovisko mamografie.

9.2 Analýza mezoprostredia

V tejto kapitole analytickej časti práce je spracovaná Porterova analýza piatich konkurenčných síl, ktorá umožňuje pochopiť sily, ktoré v tomto prostredí ovplyvňujú nemocnicu. Identifikujú aký význam budú mať v budúcnosti pre nemocnicu a či prinesú nejaké príležitosti alebo skôr hrozby na danom trhu.

9.2.1 Rivalita medzi existujúcimi konkurentmi

Konkurenciu Nemocnice svätého Michala a. s. som sa rozhodla analyzovať v rámci celej Bratislavy. V Bratislave nájdeme viaceré veľké nemocnice, tiež nemocnice s poliklinikou ale tiež aj zdravotnícke zariadenia. Najväčším konkurentom je Univerzitná nemocnica Bratislava (UNB), ktorá je nie len najväčším zdravotníckym zariadením v Bratislave, ale tiež na celom Slovensku. Tvorí ju celkovo až päť nemocníc a zamestnáva viac ako 6 000 zamestnancov. Je špičkovým zariadením hlavne čo sa týka gynekológie a pôrodnictva, pretože sa v nej narodí najviac detí z celého Slovenska. Ďalším konkurentom je Nemocnica Bratislava - Milosrdní Bratia, ktorá bola prvá neštátna cirkevná nemocnica na Slovensku. Stará sa o svojich pacientov už viac ako 500 rokov, a má bohatú históriu. Posledným konkurentom je nemocnica ProCare aj s poliklinikou, ktorá je neštátne zdravotnícke zariadenie a patrí pod skupinu Penta Hospitals International. Tieto zariadenia poskytujú nadštandardné služby, a aj preto ich vyhľadáva čoraz viac ľudí. Taktiež sú vybavené špičkovými prístrojmi a zdravotníckou technikou, a v roku 2023 plánujú otvoriť najnovšiu a najmodernejšiu nemocnicu novej generácie na Slovensku priamo v Bratislave. Ďalšie nemocnice nachádzajúce sa v Bratislave sú Špecializovaná nemocnica pre ortopedickú protetiku Bratislava, Národný ústav srdcovo a cievnych chorôb a. s., Národný ústav detských chorôb, Národný onkologický ústav a NOVAPHARM, s. r. o.- Železničná nemocnica Bratislava.

V súboji nemocníc za posledné roky sa jednoznačne kladie dôraz na kvality poskytovanej starostlivosti, spokojnosť pacientov, odbornosť personálu alebo poskytovanie rôznych nadštandardných služieb. Preto sa rok čo rok kladie na tieto požiadavky pacientov čo najväčší dôraz. Nemocnica svätého Michala je tiež aj univerzitná nemocnica, takže každoročne si vychováva nových zdravotníckych pracovníkov a kladie na nich náročne požiadavky aby ich kvalifikácia bola čo najlepšia. Tiež dodržiava všetky požiadavky kladené na kvalitu a bezpečnosť práce, prechádza každoročným auditom, ktorý tiež sleduje

zlepšovanie procesov v nemocnici. Pri poslednom audite v roku 2019 spĺňala nemocnica normy ISO 9001:2015.

9.2.2 Riziko vstupu potenciálnych konkurentov

Čo sa týka hrozby nových konkurentov v odvetví je veľmi malá. Spôsobuje to hlavne veľmi komplikovaný proces výstavby a zariadenie nemocnice, nájdenie špecializovaného personálu a tiež zložitá proces spolupráce so zdravotnými poisťovňami, ale aj napriek týmto vysokým vstupným bariéram je v Bratislave naplánované otvorenie Nemocnice novej generácie ProCare. Táto nová nemocnica bude neštátna a bude to najväčšia súkromná investícia do slovenského zdravotníctva. Mala by poskytovať 14 špičkových operačných sál, urgentný príjem novej generácie, robotickú prípravovňu liekov a celkovo by mala mať inovatívne procesy a najnovšie vybavenie.

To ako aké zložitú, komplikovanú a hlavne finančne náročné je postaviť novú nemocnicu ukazuje napríklad doteraz nedostavaná Nemocnica Rázsochy v Bratislave. Stavba sa mala začať už v roku 1987 kedy sa za 30 rokov dokázalo dokončiť len hrubú stavbu nemocnice. V niektorých častiach bola dokonca takmer dokončená, v roku 1997 sa projekt ešte viac rozšíril, ale nakoniec v roku 2019 bolo odsúhlasené nemocnicu zbúrať. Naozaj dlhotrvajúca výstavba štátnej nemocnice poukazuje na extrémne zložitý proces výstavby novej nemocnice a vstupu do tohto odvetvia.

9.2.3 Hrozba substitučných produktov

Substitučné produkty predstavujú alternatívne produkty alebo služby, ktoré môžu nahradiť už existujúce služby na trhu. V tomto prípade si vyberá medzi cenou, kvalitou a výkonom. Čo sa týka zdravotníctva a väčšiny zdravotníckych služieb na Slovensku sú poskytované zo zdravotného poistenia, takže si ich pacient nehradí priamo. Takže pri výbere zdravotného zariadenia v tomto prípade nebude rozhodujúca cena, keďže to pacientovi prepláca jeho zdravotná poisťovňa, ale bude sa rozhodovať medzi kvalitou a výkonom. A to tlačí nemocnice a zdravotnícke zariadenia k čo najlepšiemu poskytovaniu služieb svojim pacientom, zaobstaranie čo najnovšieho prístrojového vybavenia a poskytovanie služieb vysokého štandardu.

Existujú aj súkromné zariadenia, kde si musí pacient hradiť poplatok za zdravotnícke služby, tam už bude podstatná aj cena výkonu. Samozrejme, že si pacienti premyslia či im za to stojí si priplatiť za nadštandardné služby, alebo to nepotrebujú. V takýchto zariadeniach je

podstatné nastaviť ceny tak, aby boli potenciálni pacienti ochotní za tieto služby zaplatiť danú sumu.

9.2.4 Vyjednávacia sila odberateľov

Ak berieme zákazníka v zdravotníckom zariadení, toho kto službu alebo produkt platí, tak sa za zákazníkov považujú zdravotné poisťovne. Ak je zákazníkom ten kto služby spotrebováva, teda komu je služba poskytnutá tak sa jedná samozrejme o pacientov. Pacientom sa väčšinou aspoň raz za život stal každý jeden z nás. Preto má zdravotníctvo obrovské množstvo odberateľov zdravotnej starostlivosti z čoho vychádza aj veľká zákaznícka sila. Pacienti majú veľa krát veľké očakávania od nemocníc, napríklad ako kvalitné a zrozumiteľné informácie ohľadom zdravotného stavu, ústretové chovanie sa k pacientovi, etické riešenie liečby a celkovej zdravotnej starostlivosti a rýchlosť pri ošetrovaní a liečbe pacienta a veľa ďalších.

Nemocnice sa snažia týmto požiadavkám v čo najväčšej miere vyhovieť, aby pacienti odchádzali spokojní a samozrejme aj zdraví. Preto dbajú napríklad na kontakt s rodinou, servis pre pacientov a tiež dobrý a ústretový kontakt zamestnancov s pacientmi a ich rodinami. Avšak v dobe keď sa čoraz viac zariadení stáva súkromnými, kde si pacient hradí za služby sám, dochádza k väčšiemu nátlaku na nároky pacientov. To znamená, že pacienti sú náročnejší očakávajú čo najkvalifikovanejší personál a služby, a vďaka poplatku za tieto služby získavajú taktiež väčšiu vyjednávaciu silu.

9.2.5 Vyjednávacia sila dodávateľov

Vyjednávaciu silu dodávateľov v zdravotníctve môžeme charakterizovať ako pomerne vysokú, pretože nie je až tak veľa dodávateľov špecializovanej techniky a zdravotníckeho vybavenia. Teda ak sa bavíme o naozaj drahých a zložitých zariadeniach a prístrojoch, ktoré nakupujú nemocnice ako magnetická rezonancia, CT prístroje, RTG prístroje, laboratórne vybavenie a mnohé ďalšie.

Ale ak sa bavíme o zdravotníckom materiály a liekoch tam existuje pomerne veľké množstvo dodávateľov týchto zdravotníckych materiálov a preto je vyjednávacia sila týchto dodávateľov skôr nízka. Preto si nemocnice môžu vyberať spomedzi týchto dodávateľov, ktorý im najviac vyhovuje a tiež splňa cenové požiadavky danej nemocnice.

9.3 Analýza mikroprostredia

Mikroprostredie nemocnice vieme charakterizovať ako vnútorné prostredie nemocnice, ktoré vie a môže ovplyvňovať svojim chovaním, komunikáciou a postojom. Nemocnica svätého Michala je zriadená Ministerstvom zdravotníctva SR. V nemocnici sa poskytuje lôžková, ambulantná a jednodňová starostlivosť. Keďže sa nemocnica snaží neustále zlepšovať svoje služby a zvyšovať spokojnosť pacientov, dňa 4.2.2021 otvorila pre pacientov a verejnosť novú nemocničnú lekárňu. Lekárňa má tiež veľké oddelenie zdravotníckych a diagnostických pomôcok a poskytuje prípravu liečiv na počkanie. Taktiež nemocnica na svojej internetovej stránke pravidelne informuje o novinkách a akciách ktoré sa budú konať či už v samotnej nemocnici alebo so spoluúčasťou nemocnice.

Svoje marketingové aktivity tiež aktívne uplatňuje aj na sociálne siete, pretože v posledných rokoch je to značným trendom aj v zdravotníckom prostredí. Veľmi dôležitá je spätná väzba od pacientov, aby nemocnica vedela v čom sa má zlepšiť a čo práve naopak robí správne a pacientom to vyhovuje. Pozitívna spätná väzba od pacientov a následné recenzie sú dôležité, hlavne v posledných rokoch so silnejšou popularitou sociálnych sietí. Preto Nemocnica svätého Michala takisto ako mnohé nemocnice majú svoj profil na sociálnej sieti Facebook, kde môžu pacienti napísať svoju skúsenosť s nemocnicou, či pozitívnu ale aj negatívnu. Všetky tieto recenzie posúvajú management nemocnice vpred a ukazujú im ako zlepšiť svoje služby. Následne je vybratých pár recenzií z už spomínanej sociálnej siete:

Monika Greculová Spišák (26.2.2020) – *„Takto by to malo vyzerat' v každej nemocnici-sestričky, sanitárky na neurológii- milé, usmiate, snažia sa uľahčiť pacientovi každý deň v nemocnici, tak isto pán primár. Veľké ďakujem.“*

Kathy Varačková (4.2.2020) – *„ Neurochirurgia - takto keby to vyzeralo vo všetkých nemocniciach.. Veľmi pekne ďakujem celému oddeleniu. Nebyť bolesti z operácie, cítila by som sa ako na dovolenke. Ešte raz veľká vďaka. „*

Lucia Kvietková (6.11.2019) – *„Sestričky na ORL (pooperačnom oddelení) totálna arogancia a neochota. Chcela by som, ale pochváliť lekárov a oddelenie na tzv. preberačke, kde sa o mňa pred operáciou a po, príkladne starali.“*

Andrea Maťašová Benkovská (26.4.2019) – *„Veľmi dobrá nemocnica dva krát ma tam operovali. Prijemný personál a lekári ****.“*

Veronika Krupová (29.10.2018) – „Dnes sme sa stretli s jednaním, ktoré bolo viac ako neprijateľné. Od 7:30 sme sedeli na chirurgii, vzali sme si poradové číslo a čakali.. p. sestrička veľmi nepekne jednala s viacerými ľuďmi, mamina o 8:30 jej chcela dať kartičku a vtedy sa stalo to, čo sa podľa mňa diať nemá. P. sestrička s krikom jej oznámila že vezme ľudí čo tam čakajú, čo sme boli mimochodom aj my, keď to mamina povedala tejto pani, tak po nej doslova zakričala, že či je hluchá, že nie. Takéto jednanie je neprípustné a neospravedliteľné, samozrejme chápeme, že doktorka ide operovať a podobne veci, ale nemám pocit že by sme tej žene odniekadiaľ odpadli aby s nami takto jednala. Určite sa už do tejto ambulancie, k tejto sestričke nevrátíme, mamina tam navštevuje mnoho ambulancií, ale s týmto sa teda ešte nestretla. Dnešná návšteva nás veľmi sklamala.“

Alexandra Nomová (28.8.2017) - „Otrasne! Prístup, systém, dezorganizácia, vedenie celej nemocnice, ryžovanie a zderstvo, neprofesionalita.“ (Facebookový profil nemocnice, 2021).

Na druhej strane, cieľom nemocnice je tiež vytvoriť čo najlepšie podmienky pre svojich zamestnancov, tým že ich napríklad bude ponúkať benefity, ktoré by u iného zamestnávateľa nenašli. Keďže je v posledných rokoch situácia taká, že lekárov a sestier je na celom Slovensku nedostatok, nemocnice a zdravotnícke zariadenia využívajú rôzne formy benefitov, aby prilákali zdravotnícky personál a tiež si ho čo najdlhšie udržali. Nemocnica svätého Michala poskytuje zamestnancom rôzne formy benefitov a snaží sa ich každoročne rozširovať. Zamestnanci sa môžu formou krátkeho dotazníka raz ročne vyjadriť, či im forma benefitov vyhovuje alebo by privítali aj iné formy benefitov. Môžeme spomenúť niektoré benefity, ktoré momentálne nemocnica ponúka zamestnancom:

- Príplatky k mzde, osobné, štvrt'ročné, ročné
- Zvyšovanie základnej mzdy po skúšobnej dobe (po 3 mesiacoch)
- Po skúšobnej dobe predĺženie zmluvy na dobu neurčitú (po 3 mesiacoch)
- Možnosti stravovania priamo v nemocnici, príspevok na stravu nad rámec zákona
- 5 dní dovolenky nad rámec zákona
- MultiSport karta- vstupy do viacerých športových a relaxačných centier
- Odmena k životnému jubileu, svadbe, narodenie dieťaťa
- Možnosť zvyšovania kvalifikácie v zvolenom odbore
- Zľavy v nemocničnej lekárni

K ďalším benefítom, ktoré chce nemocnica ponúkať svojim zamestnancom je firemná materská škola pre deti zamestnancov nemocnice. Vzhľadom k nízkemu počtu materských škôl v Bratislave, nápad s otvorením firemnej materskej školy v Nemocnici svätého Michala je veľmi dobrým krokom zo strany nemocnice. Keďže každým rokom pribúda počet detí, ktoré sa nedostanú do materských škôl, a viac nespokojných rodičov, ktorí sa trápia kam umiestnia svoje dieťa, vybudovanie materskej školy priamo v areály nemocnice, by uvítali aspoň zamestnanci nemocnice. Zdravotnícky pracovníci majú veľa krát rôzne služby a rôzne pracovné smeny, škôlka hneď vedľa práce by bola pre nich úplne ideálna. A samozrejme rovnako by nemuseli bojovať s inými rodičmi o nejaké voľné miesto v ktorejkoľvek časti Bratislavy.

9.3.1 SWOT analýza

Pre každý podnik je kľúčový moment zhotovenie kvalitnej SWOT analýzy, ktorá odzrkadľuje skutočný stav v akom sa podnik nachádza. Ako sme už spomínali SWOT analýza popisuje silné a slabé stránky nemocnice a tiež príležitosti a hrozby nemocnice.

Silné stránky :

- Široký rozsah poskytovanej zdravotnej starostlivosti
- Kvalitné prístrojové vybavenie
- Kvalita poskytovaných zdravotníckych služieb
- Odborný zdravotnícky personál
- Možnosť telefonického a online objednávanía
- Poskytovanie nadštandardných služieb- wifi, recepcia
- Situovaná nemocnice v centre Bratislavy
- Výborná dostupnosť MHD
- Možnosť ďalšieho vzdelávania vo vybraných odboroch

Slabé stránky :

- Nestabilný personál
- Kvalita stravy
- Časté negatívne recenzie pacientov

- Rezervy vo využití nástrojov marketingovej komunikácie
- Absencia sponzorov
- Málo benefitov pre zamestnancov
- Nedostatok parkovacích miest pre zamestnancov aj pacientov

Priležitosti:

- Zvýšený dopyt po nadštandardných službách
- Modernizácia a rozvoj infraštruktúry v regióne
- Rast civilizačných ochorení
- Vývoj nových technológií v zdravotníctve
- Rozvoj vedy a výskumu v oblasti zdravotníctve
- Možnosť čerpať finančné prostriedky pomocou EU fondov
- Rozvoj nových liečebných metód v zdravotníctve
- Sťahovanie veľkého množstva obyvateľstva do hlavného mesta

Hrozby:

- Nedostatok zdravotných sestier a ich odborného vzdelania
- Nedostatok lekárov- stúpajúci trend odchodu lekárov do zahraničia
- Rastúca konkurencia v zdravotníckom sektore
- Limitácia a neuznávanie výkonov zo strany zdravotných poisťovní
- Legislatívne zmeny v rámci Slovenskej republiky aj EU
- Celkové starnutie populácie
- Nestabilná politická situácia
- Vládne nariadenia a vyhlášky štátu
- Krízové situácie
- Prebiehajúca pandemická situácia

Na základe vypracovanej SWOT analýzy vieme povedať, že hlavnou silnou stránkou Nemocnice svätého Michala je kvalita poskytovanej zdravotnej starostlivosti a kvalita prístrojového vybavenia v nemocnici. Ďalšími silnými stránkami sú široký rozsah zdravotnej starostlivosti a umiestnenie nemocnice v centre mesta a tým pádom aj výborná dostupnosť MHD spojenia.

Medzi slabé stránky nemocnice môžeme zaradiť veľmi často meniaci sa personál nemocnice, horšiu stravu ktorú nemocnica ponúka, veľké rezervy v marketingovej komunikácii a pomerne málo benefitov pre personál. Vznik firemnej materskej školy v nemocnici by, ale túto slabú stránku čiastočne vykompenzovala. Tiež môžeme spomenúť málo parkovacích miest, keďže je nemocnica situovaná v centre mesta, samozrejme nastávajú značné problémy s parkovaním.

Medzi hlavné a najdôležitejšie príležitosti nemocnice radíme modernizáciu a rozvoj bohatej infraštruktúry v okolí, vývoj nových technológií v zdravotníctve a možnosti čerpania finančných prostriedkov pomocou EU fondov. Ďalšími príležitosťami sú akreditácie nemocnice a rozvoj nových liečebných metód v zdravotníctve.

Najväčšie hrozby pre nemocnicu sú nedostatok zdravotných sestier, lekárov a zdravotníckych pracovníkov, hlavne pre ich odchod do zahraničia za lepšími pracovnými podmienkami. Medzi ďalšie hrozby radíme rastúca konkurencia v zdravotníckom sektore, rôzne legislatívne zmeny v rámci SR a EU a vládne nariadenia a vyhlášky. V momentálnej situácii medzi veľkú hrozbu radíme takisto pandemickú situáciu na celom svete, ktorá ešte stále nie je úplne pod kontrolou.

10 DOTAZNÍKOVÉ ŠETRENIE

10.1 Profil respondentov

Cieľová skupina pre dotazníkové šetrenie boli všetci zamestnanci Univerzitnej nemocnice - Nemocnice svätého Michala a .s. v Bratislave. Celkový počet všetkých zamestnancov vrátane riadiacich pracovníkov, všetkých zdravotníckych aj nezdravotníckych pracovníkov je 780 osôb. Z toho 20,51% tvoria muži a ženy tvoria 79,49% z celkového počtu osôb. Čo tvorí presne 160 mužov a 620 žien.

10.2 Výskumné otázky a výskumné predpoklady

Výskumné otázky dotazníkového šetrenia:

Výskumná otázka 1: Majú zamestnanci Univerzitnej nemocnice - Nemocnica svätého Michala, záujem o zriadenie firemnej materskej školy v objekte nemocnice?

Výskumná otázka 2: Považujú zamestnanci Univerzitnej nemocnice - Nemocnica svätého Michala firemnú materskú školu za dobrý benefit pre zamestnancov nemocnice?

Výskumná otázka 3: Vyhovuje viac respondentom materská škola v mieste bydliska alebo blízko pracoviska?

Výskumná otázka 4: Akú maximálnu mesačnú finančnú čiastku, sú respondenti ochotní zaplatiť za materskú školu pre svoje deti (bez stravy)?

Výskumné predpoklady:

Výskumný predpoklad 1: Viac ako 60% respondentov má záujem o vybudovanie firemnej materskej školy v Univerzitnej nemocnici - Nemocnica svätého Michala.

Výskumný predpoklad 2: Viac ako 60% respondentov považuje zriadenie firme materskej školy za dobrý benefit pre zamestnancov nemocnice.

Výskumný predpoklad 3: Viac ako 60% respondentov má záujem o zriadenie materskej školy v mieste svojho pracoviska.

Výskumný predpoklad 4: Predpoklad je, že viac ako 60 % respondentov bude ochotná zaplatiť za materskú školu (bez stravy) maximálne do 50 eur.

10.3 Metódy dotazníkového šetrenia

Pri zbere informácií bola použitá metóda kvantitatívneho zberu dát prostredníctvom dotazníkového šetrenia. Dotazníkové šetrenie vo forme dotazníka bola zvolená ako najvhodnejšia. Na základe všetkých cieľov a výskumných predpokladov bol následne zhotovený dotazník. Samotný dotazník bol vytvorený pomocou služby Google formulár, ktorá poskytuje veľmi ľahké a rýchle vytvorenie akéhokoľvek typu dotazníkov a následne rozposlaný zamestnancom nemocnice. Všetky poskytnuté údaje sú anonymné a budú použité len na účely diplomovej práce. Dotazník celkovo obsahuje 15 otázok a posledná šesťnásť otázka je dobrovoľná a slúži len na vyjadrenie respondentov k samotnému dotazníku alebo k téme diplomovej práce. Originálne znenie dotazníka je k dispozícii v Prílohe 1.

Pre základné štatistické spracovanie všetkých dát bol použitý program Microsoft Office Excel. Pri štatistickom šetrení bol použitý výpočet pre relatívnu aj absolútnu početnosť. Všetky získané dáta boli spracované vo forme tabuliek pomocou programu Microsoft Office Word a na grafickú prezentáciu dát boli použité grafy spracované pomocou programu Microsoft Office Excel.

10.4 Prezentácia výsledkov dotazníkového šetrenia

Začiatok dotazníkového šetrenia bol 19.3.2021 a ukončenie šetrenia bolo 13.4.2021. Celková doba dotazníkového šetrenia bola 26 dní. Za tento čas bolo vyzbieraných celkovo 164 dotazníkov. Dotazníky boli rozposlané medzi zamestnancov pomocou sociálnych sietí alebo emailom.

10.4.1 Výsledky a analýzy dát

Otázka č. 1: Aké je vaše povolanie?

Z celkového počtu 164 respondentov až 60% čo predstavuje 98 opýtaných osôb, tvorili nelekársky zdravotnícky pracovníci nemocnice, lekár alebo lekárka zaškrtilo takmer 21% respondentov, čo predstavuje presne 35 osôb z opýtaných. Poslednú a najmenšiu skupinu tvorili nezdravotnícky pracovníci nemocnice presne 19% čo predstavuje 31 opýtaných osôb. Počty jednotlivých odpovedí nájdeme uvedené v Tabuľke 1.

Tab. 1 Povolanie respondentov dotazníka (Zdroj: vlastné spracovanie)

| | Absolútna početnosť | Relatívna početnosť |
|-----------------------------------|---------------------|---------------------|
| Lekár/Lekárka | 35 | 21,3 % |
| Nelekársky zdravotnícky pracovník | 98 | 59,8 % |
| Nezdravotnícky pracovník | 31 | 18,9 % |

Otázka č. 2: Ste muž alebo žena ?

Väčšie percento opýtaných respondentov tvorili ženy, a to presne 80% (131 osôb) a muži tvorili 20% (33 osôb). Takéto približné zloženie pohlavia má aj nemocnica celkovo, kde z celkového počtu 780 zamestnancov presne 20,51% tvoria muži a 79,49% ženy. Takže dotazník vyplnilo približne rovnaké zastúpenie opýtaných, aké je aj reálne zloženie nemocnice. Pomer jednotlivých odpovedí je znázornený v Grafe 8.



Graf 8 Pohlavie respondentov dotazníka (Zdroj: vlastné spracovanie)

Otázka č. 3: Koľko máte rokov?

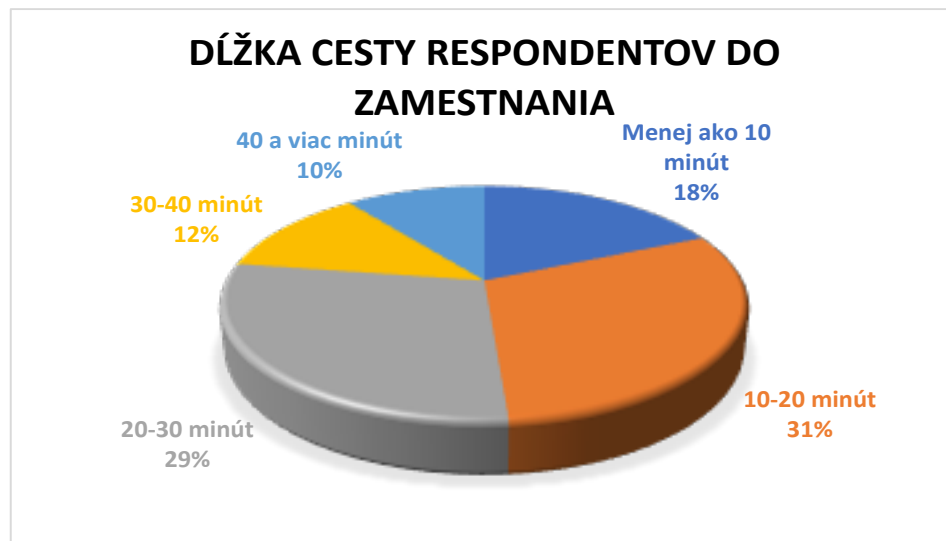
Najmenej z opýtaných tvorili osoby, ktorí mali menej ako 20 rokov presne 2%, čo predstavuje 3 osoby. Rovnaký počet presne 3 osoby čo predstavuje 2 % boli ľudia nad 51 rokov. Ďalšia skupina ľudí medzi 41 až 50 rokov tvorila 5 % čo predstavuje presne 8 osôb. Druhá najväčšia skupina respondentov boli ľudia medzi 31 až 40 rokov a to 47 osôb (28 %). Najväčšie percento z opýtaných tvorili respondenti od 21 do 30 rokov, ktorých bolo až 103 osôb a v prepočte na percentá to predstavuje až 63% osôb. Pomer jednotlivých odpovedí je znázornený v Grafe 9.



Graf 9 Vekové zloženie respondentov dotazníka (Zdroj: vlastné spracovanie)

Otázka č. 4: Ako dlho Vám trvá cesta do zamestnania?

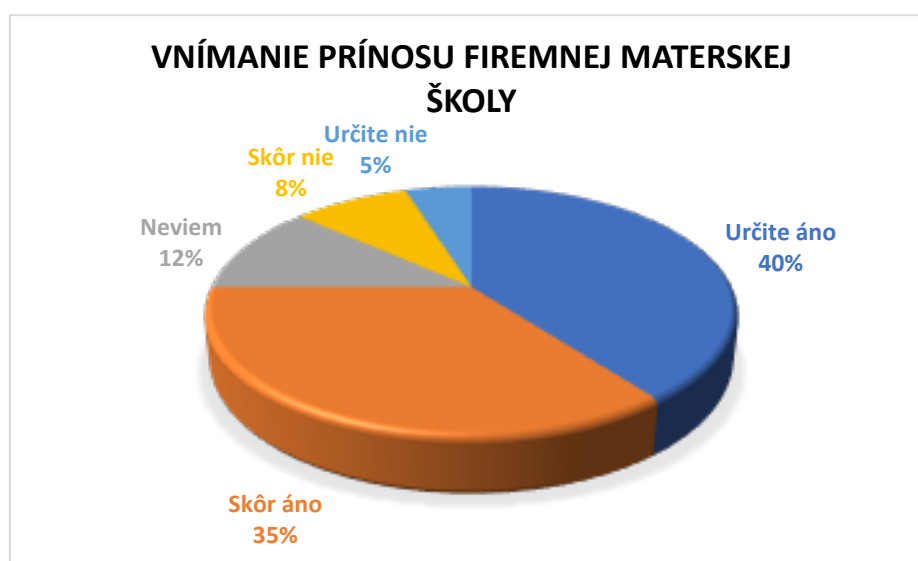
V dotazníku uviedlo najviac respondentov, že cesta do práce im trvá 10 -20 minút, presne to bolo 31 % čo predstavuje 50 respondentov. Variantu, že cesta im trvá 20-30 minút zvolilo 29 % opýtaných čo predstavuje 47 osôb, odpoveď, že cesta im trvá menej ako 10 minút zvolilo 18 % opýtaných čo predstavuje 30 osôb. Odpoveď 30 - 40 minút označilo 12 % opýtaných (20 osôb) a nakoniec poslednú možnosť, že cesta do práce im trvá 40 a viac minút zvolilo 10 % respondentov čo predstavuje v prepočte 17 osôb. Výsledky sú vyobrazené v Grafe 10.



Graf 10 Dĺžka cesty respondentov do zamestnania (Zdroj: vlastné spracovanie)

Otázka č. 5: Myslíte si, že by bolo prínosom vybudovať firemnú materskú školu v Nemocnici svätého Michala v ktorej pracujete?

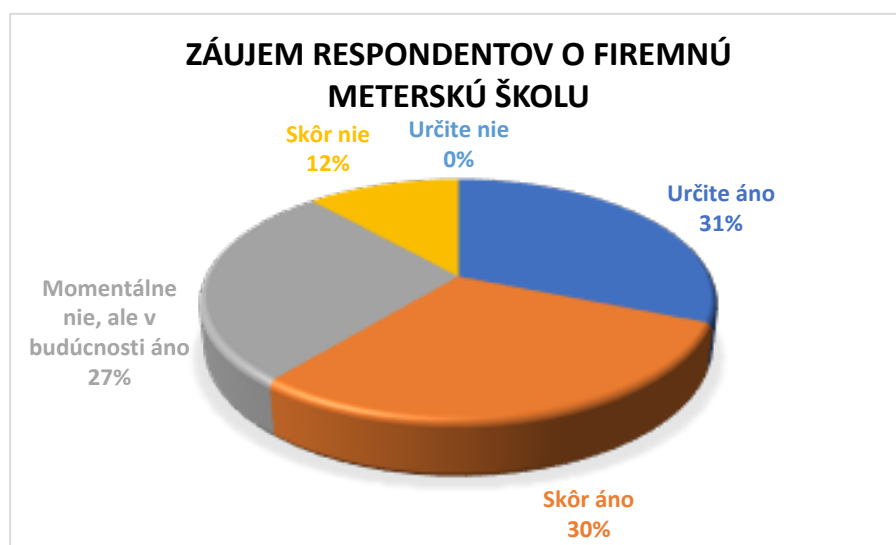
Na otázku či vnímajú respondenti vybudovanie firemnej materskej školy ako benefit pre zamestnancov nemocnice odpovedalo 40 % (65 osôb) opýtaných určite áno. Ďalšia druhá najčastejšia odpoveď bola skôr áno, u 35 % opýtaných, čo predstavuje 58 osôb. Na otázku odpovedalo 12% opýtaných (19 osôb), že nevie či by bola firemná materská škola v nemocnici prínos alebo nie. Odpoveď skôr nie, označilo 8 % respondentov (14 osôb) a odpoveď určite nie, označilo 5% respondentov (8 osôb). Výsledky sú vyobrazené v Grafe 11.



Graf 11 Vnímanie prínosu firemnej materskej školy (Zdroj: vlastné spracovanie)

Otázka č. 6: Mali by ste záujem o služby súkromnej firemnej materskej školy ?

V otázke záujmu o firemnú materskú školu odpovedalo 31% (51 osôb) respondentov, že by učte mali záujem o služby firemnej materskej školy. Odpoveď skôr áno, uviedlo 30 % respondentov (49 osôb). Na odpoveď, že momentálne by nemali záujem o firemnú materskú školu, ale v budúcnosti by mali záujem odpovedalo 27% respondentov (45 osôb). Odpoveď skôr nie, uviedlo 12 % respondentov (19 osôb) a odpoveď určite nie, neuviedol žiaden respondent. Pomer jednotlivých odpovedí je znázornený v Grafe 12.



Graf 12 Záujem respondentov o firemnú materskú školu (Zdroj: vlastné spracovanie)

Otázka č. 7: Koľko detí by ste chceli umiestniť do firemnej materskej školy ?

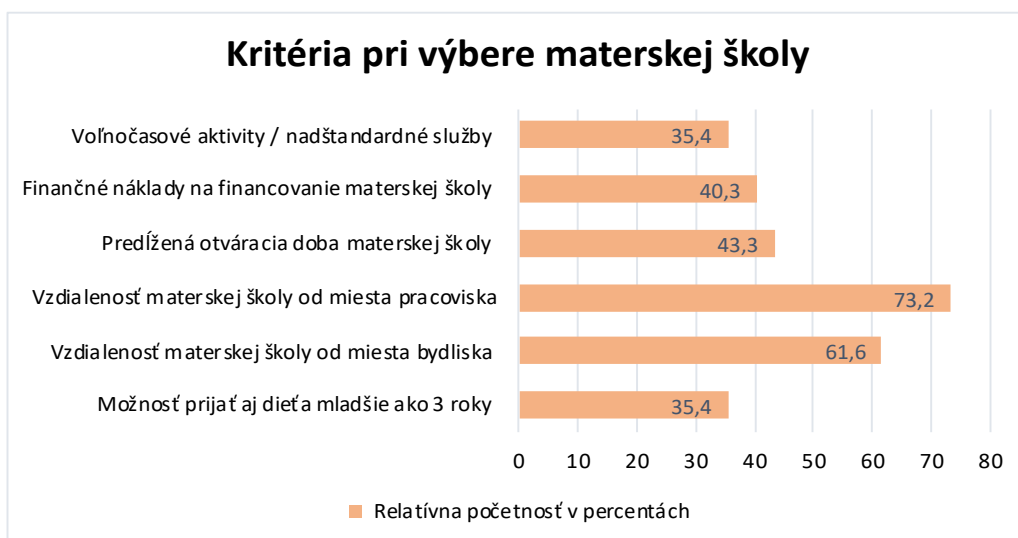
Pri otázke záujmu respondentov uviesť koľko detí by chceli umiestniť do materskej školy, až 60% (99 osôb) odpovedalo že zatiaľ nemajú záujem umiestniť žiaden dieťa, to ale nevylučuje, že by o to nemali záujem niekedy v budúcnosti. Odpoveď jedno dieťa zaškrtilo 23% (37 osôb) a dve deti by malo záujem umiestniť 12% (20 osôb) respondentov. Posledná možnosť tri a viac detí sa opakovala len u 5% (8 osôb) opýtaných respondentov. Pomer jednotlivých odpovedí je znázornený v Grafe 13.



Graf 13 Záujem respondentov o počte umiestnených detí (Zdroj: vlastné spracovanie)

Otázka č. 8: Aké kritéria sú pre Vás rozhodujúce pri výbere materskej školy? (Môžete vybrať aj viac odpovedí)

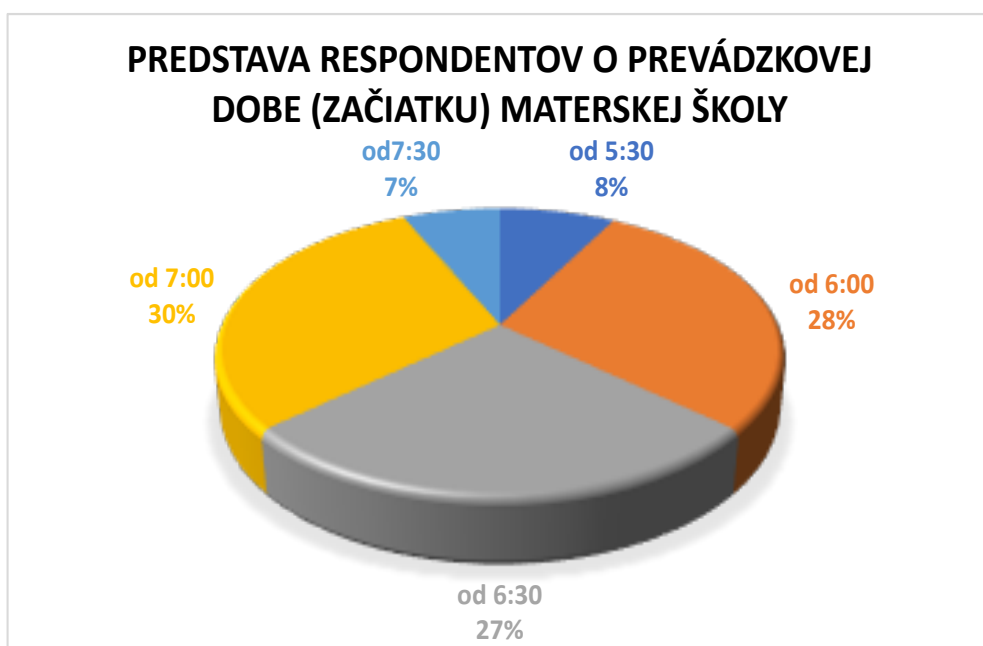
Ako najdôležitejšie kritérium pri výbere materskej školy respondenti uvideli vzdialenosť materskej školy od miesta pracoviska respondentov, to tvorilo až 73% (120 osôb) z opýtaných. Ďalším dôležitým kritériom pre respondentov bola vzdialenosť materskej školy od miesta bydliska čo uvidelo 62% (101 osôb) z opýtaných. Finančné náklady na financovanie materskej školy uviedlo 40% (66 osôb) a predĺžená otváracia doba materskej školy by bolo rozhodujúce pre 43% (71 osôb) z opýtaných respondentov. Voľnočasové aktivity/ nadštandardné služby a možnosť prijať aj dieťa mladšie ako 3 roky zaškrtilo rovnako 35% (58 osôb) z opýtaných respondentov. Výsledky sú vyobrazené v Grafe 14.



Graf 14 Kritéria pri výbere materskej školy (Zdroj: vlastné spracovanie)

Otázka č.9: Od akej hodiny by mala byť materská škola otvorená?

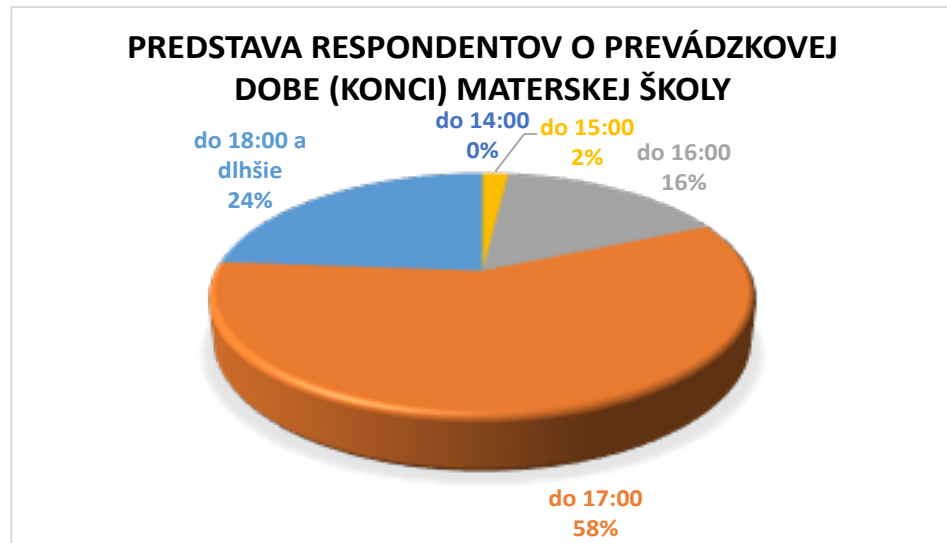
Najväčšiemu percentu respondentov, konkrétne 30% (49 osôb) by vyhovovalo najviac, aby bola materská škola otvorená od 7:00 každý deň. Otváracia prevádzková doba od 6:00 by vyhovovala 28% (47 osôb) a od 6:30 by najviac vyhovovala 27% (44 osôb) opýtaným respondentom. Prevádzkovú dobu od 5:30 by uvítalo 8% (13 osôb) a od 7:30 by uvítalo len 7% (11 osôb) zo všetkých opýtaných respondentov. Pomer jednotlivých odpovedí je znázornený v Grafe 15.



Graf 15 Predstava respondentov o prevádzkovej dobe (začiatku) materskej školy (Zdroj: vlastné spracovanie)

Otázka č. 10: Do akej hodiny by mala byť materská škola otvorená?

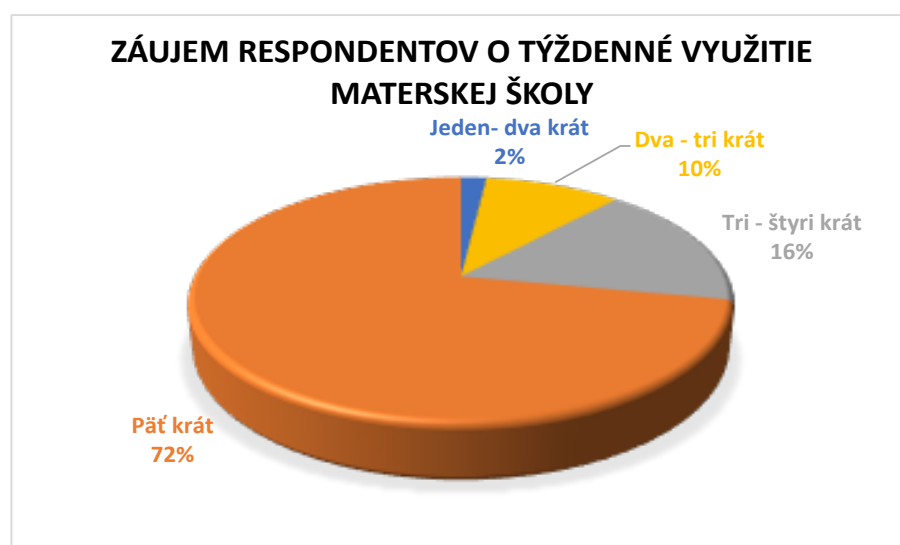
Čo sa týka prevádzkovej doby (konci) materskej školy najviac respondentov 58% (95 osôb) by bolo za otvorenie materskej školy do 17:00. Až 24% (39 osôb) respondentov uviedlo že by bolo za otvorenie materskej školy až do 18:00 a dlhšie. Z opýtaných ľudí 16% (27 osôb) bolo za otvorenie do 16:00 a 2% (3 osoby) boli za otvorenie do 15:00. Otvorená materská škola len do 14:00 nevyhovovala žiadnemu opýtanému respondentovi. Pomer jednotlivých odpovedí je znázornený v Grafe 16.



Graf 16 Predstava respondentov o prevádzkovej dobe (konci) materskej školy (Zdroj: vlastné spracovanie)

Otázka č. 11: Koľko krát v týždni by ste využívali služby materskej školy ?

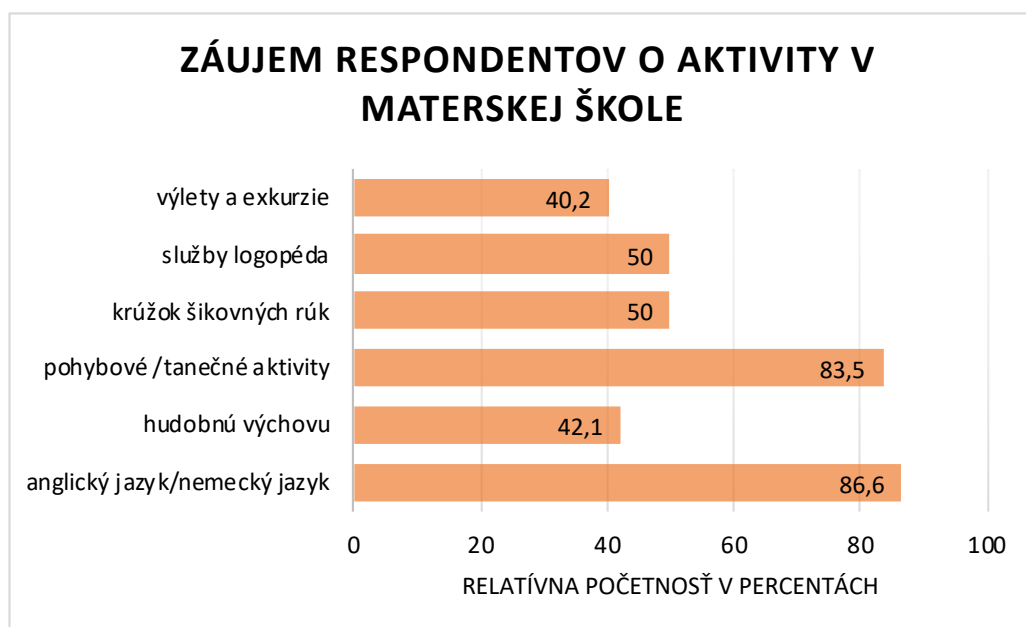
Z celkového počtu opýtaných respondentov až 72% (118 osôb) respondentov, by využívalo materskú školu päť krát do týždňa. Tri až štyri krát do týždňa by malo záujem využívať materskú školu 16% (27 osôb) respondentov. Dva až tri krát do týždňa by využívalo materskú školu 10% (osôb) opýtaných a len 2% (3 osoby) by mali záujem využívať materskú školu jeden až dva krát do týždňa. Výsledky sú vyobrazené v Grafe 17.



Graf 17 Záujem respondentov o týždenné využitie materskej školy (Zdroj: vlastné spracovanie)

Otázka č. 12: Aké aktivity by ste vo firemnej materskej škôlke chceli využívať? (Môžete vybrať aj viac odpovedí)

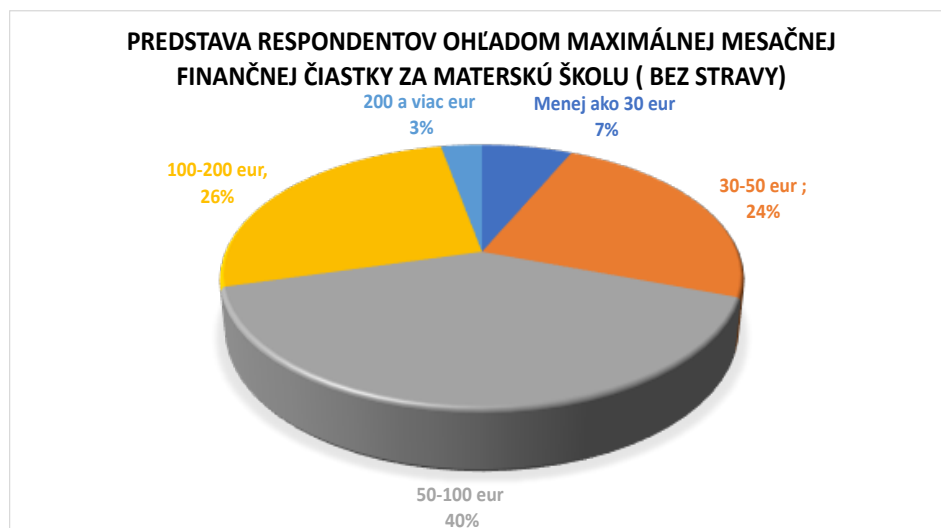
Z opýtaných respondentov najviac a to presne 87% (142 osôb) by malo záujem o anglický /nemecký jazyk pre svoje deti alebo dieťa v materskej škole. Druhá najčastejšie vybraná aktivita boli pohybové/tanečné aktivity pre deti, tú uviedlo 84% (137 osôb) opýtaných respondentov. Služby logopéda a krúžok šikovných rúk zaškrtilo presne 50% (82 osôb) z celkového počtu opýtaných. Hudobnú výchovu by vybralo 42 % (69 osôb) a o výlety a exkurzie by malo záujem 40 % (66 osôb) z respondentov. Pomer jednotlivých odpovedí je znázornený v Grafe 18.



Graf 18 Záujem respondentov o aktivity v materskej škole (Zdroj: vlastné spracovanie)

Otázka č. 13: Akú maximálnu peňažnú čiastku ste ochotní zaplatiť mesačne ako poplatok za súkromnú materskú školu? (bez stravy na mesiac)

Čo sa týka maximálnej finančnej čiastky za mesiac (bez stravy), ktorú sú respondenti ochotní uhradiť najviac a to 40% (66 osôb) uvidelo od 50 do 100 eur. Sumu 100 až 200 eur by bolo ochotných zaplatiť 26% (43 osôb) a sumu 30-50 eur 24% (39 osôb) z opýtaných respondentov. Zaplatiť menej ako 30 eur sú ochotní zaplatiť 7% (11 osôb) a len 3% (5 osôb) by bolo ochotných zaplatiť viac ako 200 eur za mesiac za materskú školu (bez stravy). Pomer jednotlivých odpovedí je znázornený v Grafe 19.



Graf 19 Predstava respondentov ohľadom maximálnej mesačnej finančnej čiastky za materskú školu (Zdroj: vlastné spracovanie)

Otázka č.14: Akú maximálnu peňažnú čiastku ste ochotní zaplatiť mesačne za stravu pre dieťa v materskej škole? (strava zahŕňa raňajky, 2x desiatu, obed a pitný režim)

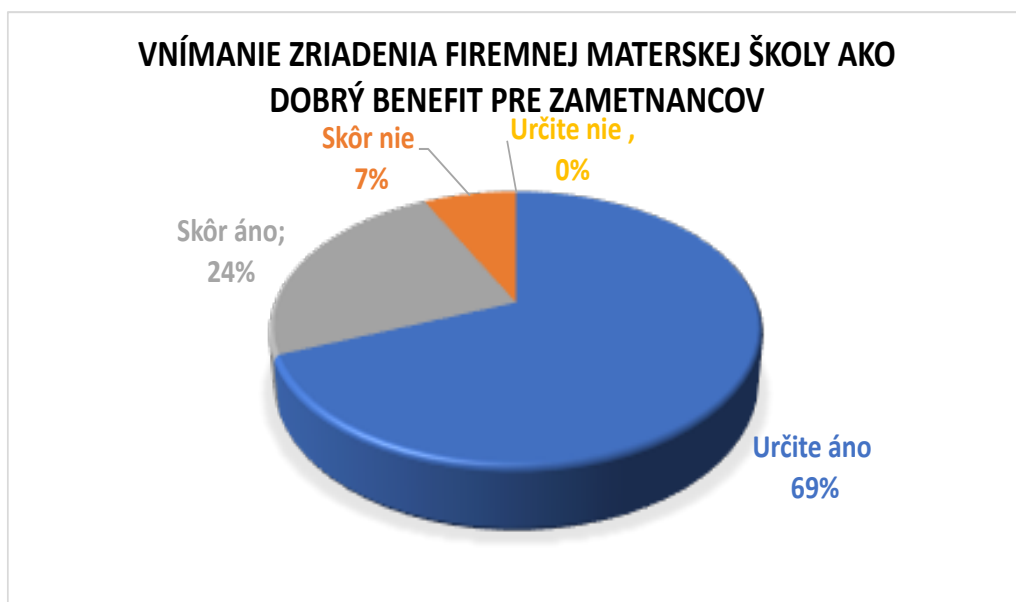
Pri otázke ohľadom maximálnej mesačnej finančnej čiastky za stravu pre jedno dieťa v materskej škole odpovedalo najviac respondentov presne 44% (72 osôb), že by boli ochotní zaplatiť 20-30 eur. Sumu nad 30 by bolo ochotných uhradiť 30% (49 osôb) a 10 až 20 eur by bolo ochotných uhradiť 19% (32 osôb) respondentov. Najmenej respondentov a to 7% (11 osôb) by bolo ochotných uhrádzať sumu len do 10 eur. Výsledky sú uvedené v Grafe 20.



Graf 20 Predstava respondentov ohľadom maximálnej mesačnej ceny za stravu v materskej škole (Zdroj: vlastné spracovanie)

Otázka č. 15: Vidíte ako dobrý benefit pre zamestnancov zriadenie firemnej materskej školy ?

Vnímanie zriadenia firemnej materskej školy ako určite dobrý benefit pre zamestnancov považuje až 69% (113 osôb) z opýtaných respondentov. Odpoveď skôr áno, uviedlo 24% (39 osôb) z celkového počtu opýtaných. Odpoveď skôr nie, zaškrtilo len 7 % (12 osôb) a na otázku či vnímajú ako dobrý benefit pre zamestnancov zriadiť firemnú materskú školu, neodpovedal žiaden respondent určite nie. Pomer jednotlivých odpovedí je znázornený v Grafe 21.



*Graf 21 Vnímanie zriadenia firemnej materskej školy ako dobrý benefit pre zamestnancov
(Zdroj: vlastné spracovanie)*

10.5 Potvrdenie a vyvrátenie výskumných predpokladov

Na základe prevedeného dotazníkového šetrenia je možné potvrdenie alebo vyvrátenie výskumných predpokladov. Z celkových štyroch výskumných predpokladov sa nám podarilo potvrdiť tri, jeden výskumný predpoklad sa nám nepodarilo potvrdiť.

Výskumný predpoklad 1: Väčšina respondentov má záujem o vybudovanie firemnej materskej školy v Univerzitetnej nemocnici- Nemocnica svätého Michala.

Na otázku či respondenti majú záujem o zriadenie firemnej materskej školy v Univerzitnej nemocnici - Nemocnici svätého Michala, odpovedalo, že určite áno 31% z opýtaných a skôr áno 30% z opýtaných. Na odpoveď, že momentálne by nemali záujem o firemnú materskú školu, ale v budúcnosti by mali záujem odpovedalo 27% respondentov. Z výsledkov vyplýva, že 88% respondentov by malo záujem o zriadenie firemnej materskej školy v nemocnici. Výskumný predpoklad č.1 sa teda potvrdil.

Výskumný predpoklad 2: Väčšina respondentov považuje zriadenie firme materskej školy za dobrý benefit pre zamestnancov nemocnice.

Na otázku či zamestnanci vnímajú ako dobrý benefit zriadenie firemnej materskej školy odpovedalo až 69%, že určite áno a 24% že skôr áno. Z výsledkov vyplýva, že až 93% opýtaných respondentov vníma vybudovanie firemnej materskej školy ako dobrý benefit pre zamestnancov a určite by ho uvítali. Výskumný predpoklad č. 2 sa teda potvrdil.

Výskumný predpoklad 3: Väčšina respondentov má záujem o zriadenie materskej školy v mieste svojho pracoviska.

Na otázku aké kritéria sú pre Vás rozhodujúce pri výbere materskej školy odpovedalo najviac respondentov presne 73%, že hlavným kritériom je vzdialenosť materskej školy od miesta pracoviska. Ďalším dôležitým kritériom pre respondentov bola vzdialenosť materskej školy od miesta bydliska čo uvidelo 62% z opýtaných. Finančné náklady na financovanie materskej školy uviedlo 40% a predĺžená otváracia doba materskej školy by bolo rozhodujúce pre 43% z opýtaných respondentov. Voľnočasové aktivity/ nadštandardné služby a možnosť prijať aj dieťa mladšie ako 3 roky zaškrtilo rovnako 35% z opýtaných respondentov. Z toho vyplýva, že jednoznačne najdôležitejšie je pre respondentov aby mali materskú školu blízko svojho pracoviska. Výskumný predpoklad č.3 sa potvrdil.

Výskumný predpoklad 4: Predpoklad je, že väčšina respondentov bude ochotná zaplatiť za materskú školu (bez stravy) maximálne do 50 eur.

Čo sa týka maximálnej finančnej čiastky za mesiac (bez stravy), ktorú sú respondenti ochotní uhradiť najviac a to 40% uviedlo od 50 do 100 eur. Sumu 100 až 200 eur by bolo ochotných zaplatiť 26% a sumu 30-50 eur 24% z opýtaných respondentov. Zaplatiť menej ako 30 eur sú ochotní zaplatiť 7%. Z toho vyplýva, že viac ako 66% respondentov by bolo ochotných hradiť mesačne od 50 do 200 eur. Výskumný predpoklad č.4 sa nepotvrdil.

11 ZHRNUTIE ANALYTICKEJ ČASTI

V úvode analytickej časti tejto diplomovej práce bola predstavená Univerzitná nemocnica-Nemocnica svätého Michala, jej základné údaje, história organizácie a taktiež dôvody zámeru vzniku firemnej materskej školy. V ďalšej časti boli prevedené analýzy, ktoré zahrňujú analýzu makroprostredia, mikroprostredia a mezoprostredia nemocnice.

V hodnotení makroprostredia bola použitá PEST analýza, pri tejto analýze bol sledovaný dopad vonkajšieho prostredia na samotné prostredie nemocnice. Je široko aplikovaným nástrojom statickej analýzy, kedy sa analýza zameriava na politicko-právne, ekonomické, sociálne a technologické faktory prostredia.

Pri hodnotení mezoprostredia bola spracovaná Porterova analýza piatich konkurenčných síl. Táto analýza podrobne hodnotí rivalitu medzi existujúcimi konkurentmi, riziko vstupu potenciálnych konkurentov, hrozbu substitučných produktov a v neposlednom rade analyzuje vyjednávaciu silu odberateľov a vyjednávaciu silu dodávateľov.

Posledná z vypracovaných analýz bola analýza mikroprostredia, kde bolo hodnotené vnútorné prostredie, organizovanie a fungovanie nemocnice. Bola zostavená SWOT analýza, ktorá hodnotila silnú a slabé stránky nemocnice, a tiež jej príležitosti a hrozby.

Veľmi dôležitou časťou analytickej časti práce bolo dotazníkové šetrenie, kde bol zostavený dotazník pre všetkých zamestnancov nemocnice. Tento prieskum trval presne 26 dní. Začiatok dotazníkového šetrenia bol 19.3.2021 a ukončenie šetrenia bolo 13.4.2021. Za tento čas bolo vyzbieraných celkovo 164 dotazníkov. Dotazníky boli rozposlané medzi zamestnancov pomocou sociálnych sietí alebo emailom. Boli stanovené štyri ciele a tiež štyri výskumné predpoklady, ktoré sme očakávali z výsledkov tohoto dotazníkového šetrenia. Z výsledkov boli potvrdené tri zo štyroch výskumných predpokladov. Prvý výskumný predpoklad bol, že väčšina zamestnancov nemocnice bude mať záujem o vybudovanie firemnej materskej školy v nemocnici. Tento výskumný predpoklad sa aj potvrdil, pretože 88% respondentov by malo záujem o zriadenie firemnej materskej školy v nemocnici. Druhý výskumný predpoklad bol, že väčšina respondentov považuje zriadenie firme materskej školy za dobrý benefit pre zamestnancov nemocnice. Z výsledkov vyplýva, že 93% respondentov s týmto tvrdením súhlasí, na základe toho sa náš druhý výskumný predpoklad potvrdil. Tretí výskumný predpoklad bol, že väčšina respondentov má záujem o zriadenie materskej školy v mieste svojho pracoviska. Tam odpovedalo 73%, že hlavným kritériom je vzdialenosť materskej školy do miesta pracoviska, to znamená že aj tretí výskumný

predpoklad sa potvrdil. Posledný štvrtý predpoklad bol, že väčšina respondentov bude ochotná zaplatiť za materskú školu (bez stravy) maximálne do 50 eur. Tento predpoklad sa nesplnil, pretože väčšina respondentov presne 66%, by bolo ochotná hradiť mesačne až od 50 do 200 eur. Čo je väčšia suma ako sme predpokladali, že by boli ochotní hradiť mesačne za materskú školu (bez stravy).

12 NÁVRH PROJEKTU MATERSKEJ ŠKOLY

Projektová časť diplomovej práce je spracovaná na základe poznatkov z analytickej časti práce. Táto časť je venovaná návrhu projektu firemnej materskej školy v Univerzitetnej nemocnici - Nemocnica svätého Michala a. s. Bude obsahovať všetky potrebné údaje a informácie, ktoré súvisia s podnikateľským plánom, marketingovým a finančným plánom. Na záver tejto časti zosumarizujeme celý projekt z hľadiska prínosov a rizík pre nemocnicu a jej zamestnancov.

12.1 Cieľ projektu

Cieľom celého projektu je vytvorenie návrhu na zriadenie firemnej materskej školy pre deti všetkých zamestnancov Univerzitetnej nemocnici - Nemocnica svätého Michala a. s. Tento návrh projektu firemnej materskej školy uľahčí návrat kvalifikovaných zamestnancov nemocnice z materských dovolení opäť do pracovného pomeru, taktiež uľahčí zamestnancom, ktorí majú deti v predškolskom veku, hľadanie vhodnej materskej školy o okolí práce alebo bydliska. Zriadenie firemnej materskej školy tiež napomôže k zvýšenej spokojnosti zamestnancov, a tiež sa predpokladá zníženie fluktuácie zamestnancov, čo značne ušetrí financie nemocnice. Už z dotazníkového šetrenia vyplýva, že nemocnica zamestnáva pomerne veľké množstvo mladých zamestnancov, hlavne žien, ktorý myšlienku firemnej materskej školy budú brať ako veľmi dobrý benefit a plánujú ho využívať hneď alebo v budúcnosti. V neposlednom rade vedľajším aspektom pre vznik firemnej materskej školy je všeobecný nedostatok materských škôl v Bratislave a veľký nedostatok miest pre deti v týchto predškolských zariadeniach. Cieľom tohto projektu je aj úspora cestovania a času rodičov detí, nakoľko budú mať materskú školu hneď v areály svojho pracoviska a nebudú musieť rozvážať deti do vzdialených materských škôl, ktoré sa často nachádzali aj na opačnej strane mesta.

12.2 Základné informácie

| | |
|----------------------------|--|
| Názov: | Materská škola Michalčatá |
| Sídlo: | Areál Nemocnica svätého Michala |
| Právna forma: | Spoločnosť s ručením obmedzeným |
| Predmet podnikania: | Prevádzka predškolského zariadenia Starostlivosť o detí od 2,5 rokov do 6 rokov |

| | |
|----------------------------|--|
| Zahájenie činnosti: | 1.9.2023 |
| Kapacita miest: | 18 detí |
| Poslanie: | Rozvíjať zdravé sebavedomie detí cestou prirodzenej výchovy, položiť základy celoživotného vzdelávania všetkým deťom bez rozdielu. |

12.3 Stratégia podniku

Kapacita materskej školy sa rozlišuje v závislosti od otvorených tried v materskej škole, podľa zákona č. 245/2008 Z. z. je povolené mať maximálne 21 detí v triede pre trojročné, až šesťročné deti. Podľa toho istého zákona najvyšší počet detí v materskej škole je 18 v triede pre deti vo veku od dvoch do troch rokov. Vo firemnej materskej škole Michalčatá bude plánovaná maximálna kapacita detí 18. Deti budú v jednej triede, keďže to povoľuje zákon a predpokladá sa zatiaľ nižšia kapacita materskej školy. Do budúcnosti, ak bude o materskú školu väčší záujem bolo by možné rozdeliť deti do dvoch skupín. V prípade, že by sa toto rozdelenie neosvedčilo, je možné toto rozdelenie prehodnotiť a prispôbiť aktuálnemu stavu zloženia detí v materskej škole.

Prevádzkovateľ firemného predškolského zariadenia bude samotná nemocnica. Firemná materská škola bude slúžiť všetkým zamestnancom nemocnice, ktorí budú mať záujem o využívanie jej služieb. Predpokladá sa, že do materskej školy budú mladí rodičia chcieť umiestniť aj mladšie deti ako tri roky, na základe toho bude firemná materská škola poskytovať služby už pre deti od dva a pol roka. Z dotazníkového šetrenia vyplynulo, že 23% respondentov by malo záujem umiestniť jedno dieťa a 12% respondentov by malo záujem umiestniť až dve deti do firemnej materskej školy. Dá sa predpokladať, že niektorí sa rozhodnú pre iné zariadenie, alebo už nebudú pracovať v nemocnici, kým sa projekt materskej školy zrealizuje. Ale aj napriek tomu môžeme predpokladať, že záujem bude veľký a kapacita firemnej materskej školy sa bez problémov naplní. Ďalším dôvodom pre naplnenie kapacít je tiež veľký nedostatok voľných miest pre deti v materských školách po celej Bratislave. Kedy sa každoročne nedostane do materskej školy viac ako 1800 detí. V prípade nenaplnenia kapacít nemocnica bude uvažovať poskytnúť služby materskej školy aj pre iné deti, nie len deti zamestnancov nemocnice.

12.4 Zápis dětí do firemnej materskej školy

Do firemnej materskej školy bude možné podávať žiadosti o prijatie dieťaťa počas celého roka. Keďže sa jedná o firemnú materskú školu a nemocnica ako zriaďovateľ bude chcieť pristupovať k prijatiu detí maximálne v ústrety rodičom, s prijatím počas celého roka nebude problém. Všetky stretnutia budú prebiehať osobne s každým zákonným zástupcom a každá prihláška bude dôkladne a individuálne posúdená. Pre lepšiu adaptáciu dieťaťa je možnosť adaptačného pobytu, kedy rodič príde spolu s dieťaťom do materskej školy na jednu hodinu, dve alebo tri hodiny. Počas tejto doby rodič spolupracuje s pedagogickými zamestnancami a snaží sa o čo najprirodzenejší proces začlenenia sa do materskej školy. Ak sa dieťa dostatočne adaptuje do kolektívu nasleduje rozhodnutie o prijatí dieťaťa a uzatvorenie dohody ohľadom výšky poplatku za materskú školu a výšky stravného na mesiac pre dieťa.

12.5 Poskytované služby

Materská škola Michalčatá bude ponúkať starostlivosť a program pre deti zamestnancov nemocnice od 2,5 - 6 rokov. Hlavná myšlienka je starostlivosť o deti a spolupráca s rodičmi a rodinou. Služby, ktoré bude poskytovať materská škola patria:

- Starostlivosť o deti (celodenná alebo poldenná)
- Vzdelávanie detí
- Stravovanie detí
- Voľnočasové aktivity, celoročné akcie pre deti a ich rodinu
- Lekárska starostlivosť

Starostlivosť o deti- celodenná/poldenná

Táto služba zahŕňa starostlivosť o dieťa 5 dní v týždni, počas pracovných dní od 6:00 do 17:00 hod. Na základe dotazníkového šetrenia, vyplynulo, že najviac respondentov by malo záujem umiestniť svoje deti do materskej školy 5 dní v týždni. Preto sa dá predpokladať, že väčšina záujemcov pracuje doobeda a končí okolo 15:30 až 16:30. Z dotazníkového šetrenia taktiež vyplýva, že u 28% respondentov, by bola vhodná doba na otváranie materskej školy od 6:00 hod. a 58% respondentov by chcelo mať materskú školu otvorenú do 17:00 hod. Príchod a odchod dieťaťa je na dohode s rodičmi a samozrejme si ho môžu prispôbiť podľa pracovného vyťaženia a nástupu do zamestnania. V prípade poldennej starostlivosti je možné, aby dieťa bolo v materskej škole od 6:00 do 12:00-13:00 hod. Tu sa dá

predpokladať, že niektorí zamestnanci pracujúci v ambulanciách alebo pracujúci len na polovičný úväzok, budú mať záujem len o poldennú starostlivosť o dieťa.

Denný režim

Firemná materská škola bude rodičom k dispozícii 5 dní v týždni, zatiaľ bez víkendov. V prípade veľkého záujmu rodičov o víkendovú prevádzku materskej školy, je možné túto myšlienku prehodnotiť a do budúcnosti zaviesť aj víkendové stráženie detí. Ale predpokladá sa, že počas víkendov by bola otvorená len jedna trieda. Denný harmonogram materskej školy je vytvorený tak, aby boli všetky aktivity vyvážené a aby mali deti dostatok priestoru na hru a sebarealizáciu.

Tab. 2 Denný režim (Zdroj: vlastné spracovanie)

| Čas | Aktivita |
|--------------|--|
| 6:00- 7:00 | Príchod do materskej školy, privítanie detí |
| 7:00- 7:30 | Raňajky, hygiena |
| 7:30- 9:00 | Aktivity spojené s hrou, tanečné a pohybové aktivity |
| 9:00- 9:15 | Osobná hygiena, desiata |
| 9:15- 11:30 | Program detí prevažne v prírode, vonkajšie aktivity, prechádzka, záhrada |
| 11:30- 12:30 | Osobná hygiena, obed |
| 12:30- 14:30 | Odpočinok mladších detí, staršie deti čítanie, písanie, odchod detí pri poldennom pobyte v materskej škole |
| 14:30- 15:00 | Olovrant, hygiena |
| 15:00- 16:00 | Kružkové aktivity, Anglický jazyk/Nemecký jazyk |
| 16:00- 17:00 | Voľnočasové aktivity, hra, odchod detí domov |

Tab. 3 Celoročný harmonogram (Zdroj: vlastné spracovanie)

| | |
|-------------------------|--|
| Začiatok školského roka | Privítanie detí, zoznamovanie sa s materskou školou |
| Halloween | Výroba masiek, vykrajovanie tekvic a zdobenie tried |
| Mikuláš | Príchod Mikuláša, rozdávanie malých darčiekov |
| Vianočný koncert | Divadlo, vystúpenie, hra na hudobné nástroje |
| Pálenie Moreny | Získanie vedomostí o tradíciách spojené s vítaním jari |
| Karneval | Výroba masiek, oslava, tanec, spev |
| Deň matiek | Vystúpenia pre mamičky , výroba darčiekov pre mamičky |
| Príchod leta | Lúčenie sa s deťmi, ktoré nastúpia do školy |

Režim počas roka

Aktivity počas roka sú veľmi dôležitou súčasťou materskej školy, rovnako ako aj denný režim škôlky. Harmonogram roka je zostavený podľa ročného obdobia, podľa sviatkov alebo aj podľa tradícií. Je to tiež súčasť vzdelávania detí, kedy sa dozvedia viac o rôznych sviatkoch a tradíciách počas roka. Počas týchto ročných aktivít je možnosť zapojenia aj rodičov a rodinných príslušníkov, všetko je na dohode so zamestnancami a rodičmi.

Vzdelávanie detí

Prvotný dôraz je kladený na predškolské vzdelávanie, keďže materskú školu budú navštevovať deti predškolského veku. Toto sa bude uskutočňovať hrovou formou. Deti získajú základy čítania, písania počítania a tiež nadštandardné aktivity. Už v dotazníkovom šetrení sme sa pýtali respondentov o aké služby materskej školy by mali záujem. Z toho jasne vyplynulo, že respondenti majú záujem o výučbu cudzieho jazyka, anglického alebo nemeckého jazyka. Ďalšie aktivity v materskej škole budú pohybové a tanečné aktivity, hudobná výchova a krúžok šikovných rúk, o ktoré mali takisto záujem respondenti z výsledkov dotazníkového šetrenia.

Stravovanie

Pre deti v materskej škole je zabezpečený celodenný pitný režim. V pláne je, že celodenné stravovanie pre deti bude zabezpečovať samotná nemocnica, konkrétne jej nemocničná kuchyňa, pričom všetky jedlá budú môcť byť pripravované aj pre deti so špeciálnymi diétnymi požiadavkami. Celodenné stravovanie zahŕňa raňajky, desiatu, obed, olovrant a pitný režim. Všetky jedlá budú pripravované podľa vyhlášky č. 330/2009 Z. z. o zariadení školského stravovania. Cena za celodenné stravovanie bude určená na **2,3 eur** na deň. Táto cena bude rovnaká aj v prípade poldennej návštevy materskej školy, pretože zvyšné jedlá, ktoré nestihnú skonzumovať si budú môcť zobrať so sebou domov, ak budú mať záujem. Ak dieťa nepríde do školy a zákonný zástupca chce odhlásiť dieťa zo stravy, je tak potrebné urobiť ešte predchádzajúci deň maximálne do 17:00 hod.

Záujmové krúžky, aktivity

Záujmové krúžky/aktivity sa budú konať v poobedňajších hodinách, každá jeden alebo dva krát do týždňa. Poskytované budú jazykové aktivity- Anglický jazyk / Nemecký jazyk, pohybové/tanečné aktivity, krúžok šikovných rúk a hudobná výchova pre deti. Už bude záležať len na rodičoch na akú aktivitu svoje dieťa zapíšu. Ak dieťa aj rodič nebudú mať záujem o žiadnu z týchto aktivít, samozrejme je možnosť tento čas využiť na hru alebo voľnočasovú aktivitu s inými deťmi, ktoré tiež nemajú záujem o krúžky.

Lekárska starostlivosť

Keďže samotná materská škola sa bude nachádzať v areály nemocnice, budú jej môcť byť poskytnuté aj služby zdravotníkov. Hlavnou službou bude služba logopéda pre deti, ktorý bude dohliadať na vývoj reči detí, prípravu na predškolskú dochádzku a následne nástup do školy. Tieto služby budú využívať deti od 5 do 6 rokov. Ďalšie ambulancie, ktoré budú môcť využívať sú ortopedická ambulancia a zubná ambulancia priamo v areály nemocnice.

12.6 Priestorové zabezpečenie

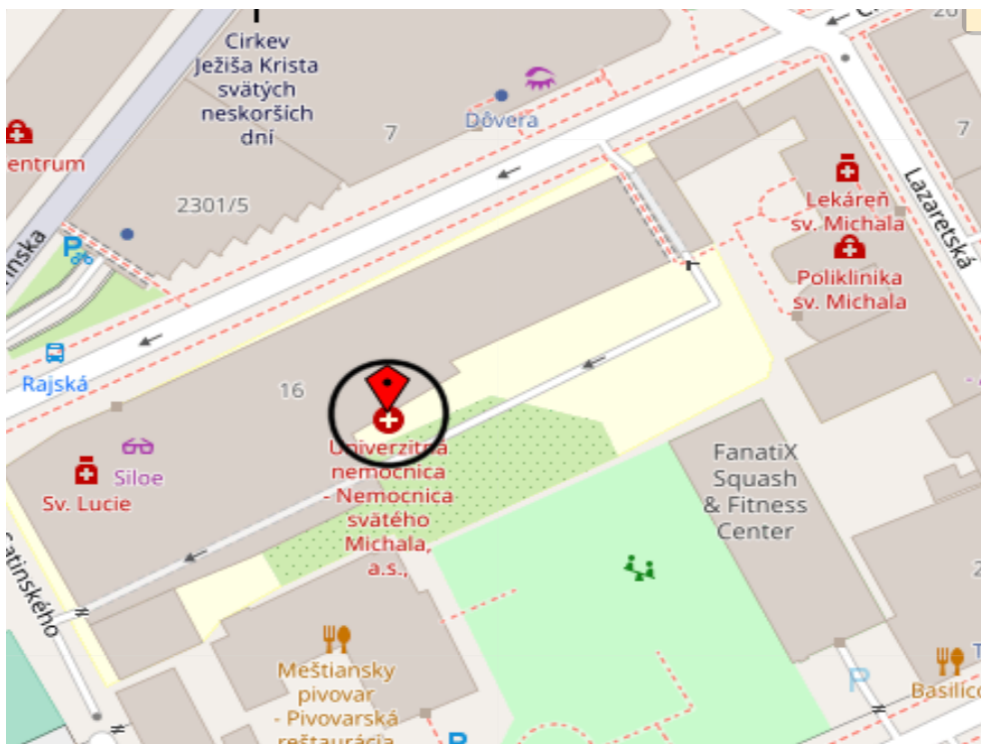
Univerzitná nemocnica - Nemocnica svätého Michala sa nachádza na ulici Satinského v centre meste v Bratislave. V areály novej modernej nemocnice sa nachádza aj staršia poliklinika, kde sa nachádzajú ambulancie špecializovaných lekárov, avšak postupne sa nemocnica snaží, týchto lekárov presťahovať do novej budovy nemocnice. V budove polikliniky sa nachádzajú už prevažne administratívne priestory pre vedenie nemocnice. Preto je toto ideálne miesto pre firemnú materskú školu.

Veľkou výhodou je umiestnenie materskej školy hneď v areály nemocnice, takže rodičia nemusia strácať ani 5 minút cestovaním k vzdialenejšej budove. Umístnenie materskej školy vo vlastnom objekte nemocnice, by malo tiež ekonomické výhody. Toto riešenie značne ušetrí financie nemocnice, pretože, ak by mala nemocnica kupovať nejaký príľahlý objekt v blízkosti nemocnice, bolo by to finančne veľmi nákladné, nakoľko ceny nehnuteľností v centre mesta sú momentálne extrémne vysoké. Nevýhodou môže byť strach rodičov o svoje deti, z dôvodu prípadnej nákazy detí od nemocničných pacientov. Avšak toho sa rodičia nemusia vôbec báť, pretože nemocnica má vchod z úplne druhej strany celého areálu, a vstup do polikliniky je z vnútorného dvora, kde sa vôbec nevyskytujú nemocniční pacienti. Predpokladá sa, že do vybudovania firemnej materskej školy budú úplne presťahovaní všetci lekári z polikliniky do nemocničnej budovy a v budove polikliniky ostane len administratívny personál.

Vo vnútri areálu sa nachádza záhrada so zeleňou, kde sa vybuduje detské ihrisko, ktoré bude oplotené a kde sa bude nachádzať dostatočná trávnatá plocha, pieskovisko a preliezačky pre deti. Kalkulácia nákladov na rekonštrukciu interiéru aj exteriéru je uvedená v kapitole 12.10 Finančný plán.



*Obr. 5 Budova polikliniky svätého Michala
(Zdroj: <http://readymap.center/269432/14088>, 2021)*



Obr. 6 Mapa objektu Nemocnice svätého Michala a polikliniky
(Zdroj: <https://bratislava.oma.sk/u/satinskeho/1>, 2021)

12.7 Materiálno-technické zabezpečenie

Materiálno-technické zabezpečenie materskej školy zahŕňa požiadavky na veľkosť, bezpečnosť a hygienické požiadavky vnútorných a vonkajších priestorov budov materskej školy. Všetky tieto parametre sú stanovené Vyhláškou č. 527/2007 Z. z. o podrobnostiach o požiadavkách na zariadenia pre deti a mládež. Všetky tieto požiadavky je nutné dodržiavať a pravidelne kontrolovať, ako požiarnu ochranu, bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci a zákaz fajčenia.

Priestorové usporiadanie

- pozemok materskej školy musí byť oplotený
- trávnatá plocha na jedno dieťa najmenej 2,5 m²
- detské ihrisko najmenej 4 m² na jedno dieťa
- pieskovisko s plochou najmenej 0,5 m² na jedno dieťa predškolského veku
- denná (herňa a spálňa dokopy) miestnosť musí mať najmenej 4 m² na jedno dieťa
- spálňa stavebne oddelená najmenej 3 m² plochy herne

- ležadlo na spanie pre jedno dieťa musí mať najmenej 1,7 m²
- vzdialenosť medzi ležadlami najmenej 0,5m
- na jednu stoličku v jedálni najmenej 1,4 m² plochy jedálne
- priestor na odkladanie ležadiel musí byť riadne vetraný
- šatne pre deti musia byť vybavené skrinkami a lavičkami
- najmenšia svetelná výška miestností a priestorov musí byť 3 000 mm

Vybavenie materskej školy

- stôl a stoličky pre deti
- stôl a stoličky pre vyučujúcich pracovníkov
- koberec
- miesto pre hračky, knihy, učebné materiály
- DVD prehrávač, TV, notebook, tlačiareň
- úložné priestory
- lekárnička
- nástenka, tabuľa
- odborná literatúra, detská literatúra
- hudobné nástroje- klavír, gitara
- digitálne hračky
- pomôcky na pohybovú výchovu detí- švihadlá, obruče, stuhy, lopty, šatky
- pomôcky na výtvarnú výchovu detí- štetce, výkresy, plastelíny, papiere, farby
- dokumentácia – denný poriadok, zápisnica, plán kontroly výchovno-vzdelávacej činnosti, triedna kniha, pedagogická dokumentácia

Zásobovanie vodou

- zariadenie musí byť zabezpečené dodávkou tečúcej pitnej vody
- na jedno dieťa musí byť zabezpečené minimálne 60 litrov vody na jeden deň
- namiešaná voda nepresahuje teplotu 45°C

Mikroklimatické podmienky

- teplota v herniach a spálňach musí byť najmenej 22°C
- teplota v umyvárni a záchode najmenej 24°C
- ak nie je možné zabezpečiť vykurovanie a teplota vzduchu klesne tri po sebe nasledujúce dni pod 18°C alebo ak teplota vzduchu v týchto priestoroch klesne v jeden deň pod 16°C, prevádzka materskej školy sa preruší
- v každej miestnosti sa musí používať prirodzené vetranie oknami
- okná musia byť zabezpečené pred rozbitím, ale tiež zabezpečené, aby nedošlo k úrazu detí aj dospelých
- objem vzduchu na jedno dieťa minimálne 12 m³

Hygienické požiadavky

- umývadlá musia byť vo výške 0,5 m od podlahy
- batérie musia byť vo výške 0,6 m od podlahy
- držadlá na stene umyvárne musia byť 0,7 m až 0,8 m od podlahy
- detské záchodové misy musia byť navzájom oddelené ľahkými 1,2 m vysokými a 0,6 m hlbokými priečkami bez dverí
- pedagogický pracovníci aj nepedagogický pracovníci majú oddelený záchod aj umývadlo od detí
- pre 5 detí musí byť zriadená jedna detská misa a jedno umývadlo

Upratovanie priestorov

- všetky čistiace prostriedky musia byť uskladnené mimo dosah detí
- denné upratovanie zahŕňa vetranie miestností, utieranie prachu, vysávanie kobercov, upratovanie ležadíel, zametanie všetkých priestorov, utieranie podláh, vynášanie odpadkov, čistenie umývadiel a WC mís,
- týždenné upratovanie zahŕňa umývanie obkladov, ometanie stien, dezinfekciu všetkých WC a všetkých priestorov, ošetrovanie a leštenie nábytku, čistenie hračiek, pranie uterákov, výmena uterákov, vysávanie spoločných miestností, starostlivosť o kvety, čistenie stolov a stoličiek

- mesačné upratovanie zahŕňa čistenie kobercov, výmena posteľnej bielizne, pranie hračiek, vysávanie matracov, utieranie kvetov

12.8 Personálne zabezpečenie

Realizácia materskej školy si vyžaduje zodpovedajúci personál, ktorý zabezpečí efektívnosť vzdelávania, dobré sociálne vzťahy a správnu komunikáciu medzi materskou školou a rodičmi. Personálne zabezpečenie sa priamo odvíja od kapacity danej materskej školy. Maximálna kapacita je daná zákonmi, a berie do úvahy vek detí umiestnených v danej materskej škole. Kapacita je tiež počítaná podľa počtu detí, o ktoré sa musí personál postarať. Všetci pracovníci, ktorý budú zamestnancami materskej školy musia spĺňať určité kvalifikačné predpoklady stanovené príslušnou legislatívou. Všeobecné požiadavky, ktoré musí personál spĺňať, sú znalosť slovenského jazyka, zdravotná spôsobilosť potvrdená lekárom, bezúhonnosť, spôsobilosť k právnym úkonom, schopnosť profesijného a osobnostného rozvoja a odborná kvalifikácia.

Vo firemnej materskej škole Michalčatá budú dvaja pedagogický pracovníci a jeden pomocný pracovník. Toto zloženie pracovníkov odpovedá aj zákonným normám a v prípade tohto zariadenia je takéto zloženie zamestnancov adekvátne. Požiadavky na pedagogických pracovníkov sú samozrejme všetky všeobecné požiadavky, už hore spomínané a taktiež aj kvalifikačné požiadavky, ktorými sú ukončené vysokoškolské vzdelanie 2. stupňa v odbore predškolská a elementárna pedagogika, znalosť anglického/nemeckého jazyka, základné hudobné znalosti, prax v odbore minimálne jeden rok, aktívne využívanie PC a pozitívny vzťah k deťom. Čo sa týka pomocného personálu u neho sa nevyžadujú žiadne kvalifikačné požiadavky.

Pedagogický pracovníci sa budú striedať, keďže materská škola je otvorená od 6:00 do 17:00. Jeden pedagogický pracovník začína na 6:00 a bude pracovať 8 hodín a druhý pedagogický pracovník bude nastupovať do práce na 9:00 a pracovať bude až do záverečnej sedemnásť hodiny. Pomocný personál bude pracovať v najvyťaženejšom čase kedy je potrebné podávať obed, zabezpečiť vychádzky, pomôcť s prezliekaním a obliekaním detí, uložením detí na poobedný spánok a bude tiež pomáhať pedagogickým pracovníkom s každodennou starostlivosťou o deti. Predpokladaný pracovný čas pre pomocného pracovníka by mal byť od 7:00 do 15:00. Popríklad to bude na dohode a prispôbení, záleží od počtu detí, ktoré budú využívať len poldenné služby materskej školy.

Predpokladom je poskytnutie časti personálu zo zdrojov nemocnice. Upratovacie práce, údržbárske práce, ekonomické záležitosti a taktiež stravovanie bude poskytované zo zdrojov samotnej nemocnice. Bude to veľmi vhodné riešenie, ktoré ušetrí značné finančné prostriedky a nebude potrebné zamestnávať ďalší personál pre firemnú materskú školu.

12.9 Marketingový plán

V tejto kapitole je popísaný marketingový plán materskej školy. Aj keď sa bude jednať o firemnú materskú školu, je veľmi dôležité správne propagovanie a informovanie zamestnancov nemocnice ohľadom tohto projektu. Kľúčové je vytvorenie správnej marketingovej stratégie, ktorá bude vychádzať z vypracovaného marketingového mixu.

12.9.1 Marketingový mix

Marketingový mix pozostáva zo štyroch základných marketingových nástrojov. Konkrétne pozostáva z produktu, ceny, miesta a propagácie samotného projektu. V našom prípade sa jedná o projekt založenia firemnej materskej školy v Univerzitnej nemocnici - Nemocnica svätého Michala.

Produkt

Cieľom firemnej materskej školy je poskytovať služby, ktoré budú vyhovovať rodičom detí a tiež budú spĺňať ich požiadavky a vysoké nároky. Keďže sa jedná o firemnú materskú školu, ktorá bude poskytovať služby pre zamestnancov nemocnice, dajú sa očakávať vysoké nároky a špecifické požiadavky. Jednou z týchto požiadaviek je predĺžená pracovná doba materskej školy a tiež aj možnosť poldenného umiestnenia dieťaťa do materskej školy. Taktiež možnosť umiestniť dieťa už od 2,5 roka by mohla veľa rodičom uľahčiť návrat do zamestnania. Výhodou takejto firemnej materskej školy je tiež, že v rámci Bratislavy sa nenachádza žiadne takéto zariadenie v žiadnom zdravotníckom zariadení, čo môže tiež naštartovať vlnu zavádzania takéhoto benefitu ďalším zamestnancom iných organizácií alebo zariadení.

Cena

Mesačná cena za materskú školu (bez stravy) je stanovená na **80 eur** za jedno dieťa ak bude navštevovať materskú školu celý deň. Ak by sa jednalo o poldennú návštevu, tam je cena stanovená na **50 eur** mesačne za jedno dieťa. Táto suma zodpovedá aj sume, ktorú by bolo ochotných uhradiť 40% respondentov z dotazníkového šetrenia. Aj keď ide o vyššiu sumu, už z dotazníkového šetrenia je zjavné, že by zamestnanci nemali problém uhradiť túto sumu.

Ak by sme porovnali iné materské školy v Bratislave, táto suma je v porovnaní s ostatnými materskými školami veľmi priaznivá a prijateľná. Nakoľko iné súkromné materské školy v meste stoja od 400 do 700 eur mesačne. Cena za stravu v materskej škole je už spomínaná v kapitole 12.5 Poskytované služby- stravovanie.

Propagácia

Propagácia je veľmi dôležitou súčasťou marketingového mixu. Hlavným cieľom je čo najlepšie informovať zamestnancov nemocnice svätého Michala o zriadení firemnej materskej školy. Na webovej stránke nemocnice budú všetky dostupné informácie ohľadom zápisu a fungovania materskej školy, denného režimu a cenníka. Na webovej stránke budú informácie pribúdať príbežne a bude pravidelne aktualizovaná pre rodičov. Všetkým zamestnancom bude taktiež zaslaný email ohľadom zriadenia materskej školy, ktorý bude obsahovať všetky potrebné informácie a tiež premostenie na webovú stránku. Ďalším nástrojom propagácie bude facebooková stránka Nemocnice svätého Michala, kde budú tiež dostupné všetky aktuálne informácie rovnako ako na webe nemocnice. Všetky uvedené zdroje sú bežné využívané k prenosu informácií v rámci nemocnice a firemná materská škola za nich nebude musieť platiť žiadne náklady navyše. Pre zvýšenie informovanosti zamestnancov budú k dispozícii aj vytláčené letáky na každom oddelení, poschodí, šatniach, ambulanciách nemocnice. Letáky budú vyhotovené vo formáte A5, a budú sa tlačiť na papier formátu A4, z dôvodu úspory nákladov aj životného prostredia. Za optimálne množstvo môžeme považovať 500 ks letákov, ktoré budeme tlačiť na 250 ks papiera A4. Náklady na distribúciu letákov budú v sume 100 eur. Celkové náklady na propagáciu firemnej materskej školy teda vieme vyčísliť na 100 eur. Náklady sú vyčíslené v Tabuľke č. 4.

Tab. 4 Prehľad nákladov na distribúciu letákov (Zdroj: vlastné spracovanie)

| Položka | Cena v EUR |
|--------------------------|------------|
| Papier (250 ks A4) | 25 |
| Farebná tlač (250 ks A4) | 65 |
| Orezanie (250 ks A4) | 10 |
| Celkové náklady | 100 |

Miesto

Chceme, aby sa deti v materskej škole cítili čo najlepšie, preto sa pri výbere miesta budú klásť nároky na rodinné prostredie a dostatočne veľkú záhradu so zeleňou. Pri výbere miesta sa ponúkali dve možnosti. Prvá možnosť bola materská škola priamo v areály nemocnice a druhá zakúpenie objektu mimo areál nemocnice, ktorý je ale vzdialený maximálne 5 minút od nemocnice. Nakoniec sa rozhodlo pre možnosť vybudovania materskej školy priamo v areály samotnej nemocnice. Miesto musí spĺňať všetky, už spomínané legislatívne požiadavky. Keďže sa materská škola bude nachádzať v centre mesta, musíme brať do úvahy, že priestor bude značne obmedzený a nájdenie správneho objektu bude náročnejšie. Na druhej strane výhodou je poloha nemocnice, ktorá sa nachádza 5 minút chôdze od Medickej záhrady, ktorá poskytuje veľa zelene a deti tam budú môcť chodiť na každodenné prechádzky a vykonávať vonkajšie aktivity. V blízkosti sa nachádza veľké množstvo zastávok MHD, lekáreň, obchody, potraviny a poloha v centre mesta zaručí dobú dostupnosť z celej Bratislavy.

12.10 Finančný plán

Kapitola sa zaoberá rozborom finančného hospodárstva plánovanej firemnej materskej školy. Finančný plán sa skladá z nákladov, výnosov a zdrojov financovania. Na začiatok si musíme zostaviť kalkuláciu investičných nákladov, ktoré sú nevyhnutné na zriadenie firemnej materskej školy. Neskôr si zostavíme kalkuláciu prevádzkových nákladov, kde budú spadať mzdy zamestnancov, mesačné prevádzkové náklady a celkové náklady na prevádzkovanie materskej školy.

12.10.1 Kalkulácia investičných nákladov

Budova a rekonštrukcia

Budova polikliniky, kde sa bude materská škola nachádzať je vo vlastníctve samotnej nemocnice, z toho vychádza, že na kúpu budovy nebudú musieť byť vynaložené žiaden finančné prostriedky. Budova je vo veľmi dobrom stave, nebude si žiadať veľké zásahy do fasády, ani napríklad výmenu okien, potrebná bude len vnútorná rekonštrukcia na priestory materskej školy. Všetky investičné náklady budú použité na rekonštrukciu budovy, vybudovanie detského ihriska, vybavenie vnútorných priestorov a hračiek pre deti. Všetky náklady bude nemocnica hradiť z vlastných zdrojov. Na všetky investičné náklady nemocnica vyčlenila dokopy **87 300 eur**. Na rekonštrukciu interiéru polikliniky nemocnica

vyčlenila 47 800 eur a na rekonštrukciu exteriéru je vyčlenených 14 600 eur. Náklady na vybavenie všetkých vnútorných priestorov materskej školy sú vyčíslené na 22 000 eur a okrem toho vyčlenené peniaze na hračky pre deti činia 2 800 eur. Všetky tieto náklady sú podrobne spracované v nižšie uvedených tabuľkách.

Tab. 5 Celkové investičné náklady na vybudovanie firemnej materskej školy (Zdroj: vlastné spracovanie)

| Položka | Cena v EUR |
|--|-------------------|
| Náklady na distribúciu letákov | 100 |
| Náklady na rekonštrukciu interiéru objektu | 47 800 |
| Náklady na rekonštrukciu exteriéru | 14 600 |
| Náklady na hračky pre deti | 2 800 |
| Náklady na vnútorne vybavenie priestorov | 22 000 |
| Cena celkovo | 87 300 |

Tab. 6 Jednotlivé položky na rekonštrukciu interiéru objektu (Zdroj: vlastné spracovanie)

| Položka | Cena v EUR |
|--------------------------|-------------------|
| Murárske práce | 11 000 |
| Demolačné práce | 5 000 |
| Elektroinštalácia | 3 300 |
| Vodoinštalácia | 5 000 |
| Maliarske práce | 4 500 |
| Upratovacie práce | 1 000 |
| Podlahy | 4 500 |
| Pomocné práce | 3 000 |
| Dvere a zárubne | 5 000 |
| Sociálne zariadenie + WC | 5 500 |
| Cena celkom | 47 800 |

Tab. 7 Jednotlivé položky na rekonštrukciu exteriéru (Zdroj: vlastné spracovanie)

| Položka | Cena v EUR |
|---------------------------|---------------|
| Úprava záhrady | 5 900 |
| Pieskovisko | 2 100 |
| Vonkajšie hračky pre deti | 2 600 |
| Preliezačky a hojdačky | 2 800 |
| Ostatné náklady | 1 200 |
| Cena celkom | 14 600 |

Úprava záhrady bude zahŕňať vysádzanie vhodných stromov, krov, stromčekov, vybudovanie vhodného pieskoviska pre deti, ktoré bude spĺňať všetky predpísané požiadavky. V objekte sa budú nachádzať preliezačky pre deti, hojdačky, a tiež sa počíta s rôznymi vonkajšími hračkami, či už do pieskoviska alebo na trávnatú plochu. Do budúca je možné zaobstaráť aj trampolínu prípadne iné vonkajšie atrakcie pre deti.

Tab. 8 Náklady na hračky pre deti (Zdroj: vlastné spracovanie)

| Hračky pre deti | Cena v EUR |
|---------------------------------|--------------|
| Plyšové hračky | 430 |
| Stavebnice | 620 |
| Knihy (didaktické, rozprávkové) | 560 |
| Hudobné nástroje | 180 |
| Bábiky | 430 |
| Autíčka, autodráha | 270 |
| Detská kuchynka + vybavenie | 310 |
| Cena celkom | 2 800 |

Suma 2 800 eur je vyčlenená na hračky pre deti v materskej škole, táto suma zahŕňa nákup plyšových hračiek, stavebníc, rozprávkových kníh, hudobných nástrojov pre deti, bábik, autíčok, autodráh a detskú kuchynku s vybavením. Hračky budú kupované zo zdrojov nemocnice, ale do budúca sa nevyklučuje spolupráca s rodičmi ohľadom nákupu nových hračiek pre deti. Prípadne, ak by bol záujem o kúpu hračiek zo strany sponzorov, nemocnica to určite rada uvíta.

Tab. 9 Náklady na vnútorné vybavenie priestorov (Zdroj: vlastné spracovanie)

| Položka | Cena v EUR |
|--|---------------|
| Vybavenie spálne pre deti (postele, matrace, posteľná bielizeň, periny, skrinka na odkladanie perín) | 5 200 |
| Vybavenie jedálne (stôl, stoličky, mikrovlna rúra,) | 2 400 |
| Vybavenie sociálneho zariadenia (dávkovače mydla, záchodové vybavenie, zrkadlá, háčiky na uteráky) | 2 800 |
| Vybavenie šatne (vešiaky, lavičky, skrinky) | 2 200 |
| Vybavenie herne (koberec, regál, skrinka, skriňa, police, stôl, zásuvky, dekorácie, obrazy, stoličky, TV, DVD prehrávač) | 4 500 |
| Vybavenie kancelárie (stôl, stolička, skartovač, polica, skriňa, PC, tlačiareň) | 3 400 |
| Vybavenie šatne pre personál (skriňa, zrkadlo) | 1 500 |
| Cena celkom | 22 000 |

Na koni na vybavenie vnútorných priestorov sú jednorazové náklady, ktoré zahŕňajú vybavenie spálne pre deti, vybavenie jedálne, vybavenie sociálneho zariadenia, vybavenie šatne, vybavenie herne pre deti, vybavenie kancelárie pre personál, vybavenie šatne pre personál. Celkové vybavenie vnútorných priestorov bude financované z vlastných zdrojov nemocnice.

12.10.2 Kalkulácia prevádzkových nákladov

Tab. 11 Celkové mesačné mzdové náklady (Zdroj: vlastné spracovanie)

| Pozícia | Hrubá mzda na osobu | Zdravotné a sociálne poistenie | Celkové mzdové náklady |
|------------------------------|---------------------|--------------------------------|------------------------|
| Vedúci pracovník | 1 100 | 387,2 | 1 487,20 |
| Pedagogický pracovník | 900 | 316,8 | 1 216,80 |
| Pomocný pracovník | 800 | 281,6 | 1 081,60 |
| Celková čiastka v EUR | | | 3 785,60 |

Prevádzkové náklady zahŕňajú predovšetkým mzdové náklady, náklady na materiál a služby a ostatné priame a nepriame náklady na chod materskej školy.

Mzdové náklady

Personál firemnej materskej školy sa bude skladať z troch zamestnancov, z toho budú dvaja pedagogický zamestnanci a jeden nepedagogický zamestnanec. Jeden z pedagogických pracovníkov bude zároveň aj vedúci pracovník. U vedúceho pracovníka sa predpokladá mesačná hrubá mzda 1 100 eur, u pedagogických pracovníkov je predpokladaná mesačná hrubá mzda 900 eur. U pomocného pracovníka je predpokladaná hrubá mesačná mzda 800 eur. Mzdové mesačné náklady sú vyobrazené v nasledujúcich tabuľkách 10, 11 a 12.

Tab. 10 Mesačné mzdové náklady na pozíciu pedagogického pracovníka (Zdroj: vlastné spracovanie)

| Odvodové zaťaženie | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|----------------------------|----------------------------|
| | % zamestnanec | € zamestnanec | % zamestnávateľ | € zamestnávateľ |
| Nemocenské poistenie | 1,40% | 12,6 € | 1,40% | 12,6 € |
| Dôchodkové poistenie - starobné | 4,00% | 36 € | 14,00% | 126 € |
| Dôchodkové poistenie - invalidné | 3,00% | 27 € | 3,00% | 27 € |
| Poistenie v nezamestnanosti | 1,00% | 9 € | 1,00% | 9 € |
| Sociálne poistenie spolu | | 84,6 € | | 226,8 € |
| Zdravotné poistenie | 4,00% | 36 € | 10,00% | 90 € |
| Odvody spolu | | 120,6 € | | 316,8 € |
| Daň z príjmov | | | | |
| | | % | | € |
| Základná sadzba | | 19% | | 76,66 € |
| Zvýšená sadzba | | 25% | | 0 € |
| Preddavok na daň | | | | 76,66 € |
| Čistá mzda | | | | 702,74 € |
| Hrubá mzda | | | | 900 € |
| Cena práce | | | | 1 216,8 € |

Tab. 12 Mesačné mzdové náklady na pozíciu pomocného pracovníka (Zdroj: vlastné spracovanie)

| Odvodové zaťaženie | | | | |
|---|----------------------|----------------------|------------------------|------------------------|
| | % zamestnanec | € zamestnanec | % zamestnávateľ | € zamestnávateľ |
| Nemocenské poistenie | 1,40% | 11,2 € | 1,40% | 11,2 € |
| Dôchodkové poistenie - starobné | 4,00% | 32 € | 14,00% | 112 € |
| Dôchodkové poistenie - invalidné | 3,00% | 24 € | 3,00% | 24 € |
| Poistenie v nezamestnanosti | 1,00% | 8 € | 1,00% | 8 € |
| Sociálne poistenie spolu | | 75,2 € | | 201,6 € |
| Zdravotné poistenie | 4,00% | 32 € | 10,00% | 80 € |
| Odvody spolu | | 107,2 € | | 281,6 € |
| Daň z príjmov | | | | |
| | | % | | € |
| Základná sadzba | | 19% | | 60,2 € |
| Zvýšená sadzba | | 25% | | 0 € |
| Preddavok na daň | | | | 60,2 € |
| Čistá mzda | | | | 632,6 € |
| Hrubá mzda | | | | 800 € |
| Cena práce | | | | 1 081,6 € |

Na prevádzku firemnej materskej školy v Nemocnici svätého Michala je podľa zákona potrebné zabezpečiť aspoň dvoch pedagogických pracovníkov. Nemocnica sa rozhodla teda zamestnať dvoch pedagogických pracovníkov a jedného pomocného pracovníka, ktorý bude pomáhať s nevyhnutnými pomocnými prácami. Predpokladané celkové mesačné mzdové náklady teda vychádzajú na **3 785,60 eur**.

Prevádzkové náklady

Prevádzkové náklady v materskej škole zahŕňajú predovšetkým náklady na vykurovanie objektu, elektrinu a vodu. Medzi ďalšie náklady radíme náklady na internet a paušál na telefón. Ďalej sú to náklady na kancelárske potreby, hygienické potreby, čistiace prostriedky a nesmieme zabudnúť aj na rôzne ďalšie malé náklady, ktoré sme zaradili do ostatných

nákladov. Celkové mesačné náklady na prevádzku sú odhadované na **890 eur** a ročne to vychádza na **10 680 eur**.

Tab. 13 Mesačné a ročné prevádzkové náklady (Zdroj: vlastné spracovanie)

| Položka | Mesačné náklady v EUR | Ročné náklady v EUR |
|------------------------------|-----------------------|---------------------|
| Vykurovanie | 200 | 2 400 |
| Elektrina | 250 | 3 000 |
| Voda | 150 | 1 800 |
| Internet | 30 | 360 |
| Telefón | 20 | 240 |
| Kancelárske potreby | 40 | 480 |
| Hygienické potreby | 60 | 720 |
| Čistiace prostriedky | 40 | 480 |
| Ostatné náklady | 100 | 1 200 |
| Celková čiastka v EUR | 890 | 10 680 |

Celkové prevádzkové náklady

Celkové mesačné náklady na prevádzkovanie firemnej materskej školy sa odhadujú na **4675,60 eur** z toho mesačné mzdové náklady sa odhadujú na 3 785,60 eur a prevádzkové mesačné náklady sú odhadované na 890 eur. Celkové ročné náklady sa odhadujú na **56 107,20 eur** z toho ročné mzdové náklady sa odhadujú na 45 427,20 eur a prevádzkové ročné náklady sa odhadujú na 10 680 eur. Pri plánovanej kapacite 18 detí vychádzajú mesačné náklady na jedno dieťa 260 eur. Podrobný rozpis je zobrazený v tabuľke 14.

Tab. 14 Celkové mesačné a ročné prevádzkové náklady (Zdroj: vlastné spracovanie)

| Druh nákladu | Mesačne | Ročne |
|------------------------------|-----------------|------------------|
| Mzdové náklady | 3 785,60 | 45 427,20 |
| Prevádzkové náklady | 890 | 10 680 |
| Celkové náklady v EUR | 4 675,60 | 56 107,20 |

Investičné a prevádzkové náklady

V tabuľke 15 sú prehľadne zobrazené konečné investičné a celkové prevádzkové náklady na zriadenie firemnej materskej školy v Univerzitnej nemocnici - Nemocnici svätého Michala.

Tab. 15 Kalkulácia investičných a prevádzkových nákladov (Zdroj: vlastné spracovanie)

| Investičné a prevádzkové náklady | Ročne |
|----------------------------------|----------------|
| Investičné náklady | 87 300 |
| Prevádzková náklady | 56 107 |
| Celkom v EUR | 143 407 |

12.10.3 Plán nákladov a výnosov

Plán výnosov

Hlavným príjmom materskej školy bude predovšetkým mesačný poplatok na prevádzku materskej školy za každé dieťa, ktoré budú hradit' rodičia. Materská škola musí byť zapísaná v registri škôl a školských zariadení, aby mohla byť jej prevádzka dlhodobo udržateľná a rentabilná. Taktiež musí byť akreditovaná pod Ministerstvom školstva, vedy, výskumu a športu SR. Z toho vyplýva, že sa bude nachádzať pod kontrolou inšpekcie, a musí dodržiavať potrebné normy a požiadavky, ktoré sú na materské školy kladené. Na základe toho môže požiadať o dotácie na prevádzku.

Ďalším možným výnosom sú sponzorské príspevky, ale keďže sa jedná o neisté príjmy, nebudú v tomto pláne započítané do výnosov.

Výška poplatku za materskú školu a stravu pre deti hradené rodičmi

Na základe vykonaného dotazníkového šetrenia a prepočtu bola stanovená výška poplatku na jedno dieťa na 80 eur mesačne. Poplatok za stravu pre jedno dieťa bol stanovený na 2,3 eur na deň. V tabuľke 16 sú vyobrazené prepočítané mesačné a ročné poplatky za jedno dieťa a za osemnásť detí, čo predstavuje plnú kapacitu materskej školy.

Tab. 16 Poplatky za materskú školu a stravu pre deti hradené rodičmi (Zdroj: vlastné spracovanie)

| Položka | Mesačne v EUR | Ročne v EUR |
|---------------------------------------|---------------|---------------|
| Poplatok za materskú školu za 1 dieťa | 80 | 960 |
| Poplatok za materskú školu za 18 detí | 1 440 | 17 280 |
| Strava za 1 dieťa | 46 | 552 |
| Strava za 18 detí | 828 | 9 936 |
| Celkom za 1 dieťa | 126 | 1 512 |
| Celkom za 18 detí | 2 268 | 27 216 |

Štátna dotácia alebo príspevok na výchovu a vzdelávanie pre deti rok pred plnením školskej dochádzky

Ďalším finančným výnosom je tento príspevok na výchovu a vzdelávanie detí rok pred plnením školskej dochádzky alebo pre deti, ktoré sú členmi domácnosti, ktorej členovi sa poskytuje pomoc v hmotnej núdzi podľa § 6b zákona č. 597/2003 Z. z.. a to bez ohľadu na vek. Tento príspevok dostáva každá materská škola, či už štátna alebo súkromná materská škola. Výška tohto príspevku je 14,39 eur na jedno dieťa na mesiac. Pri predpokladanom počte 5 detí v poslednom ročníku materskej školy, tento príspevok vychádza na **72 eur** mesačne a ročne **864 eur**.

Príspevok z dane fyzických osôb

Každý pracujúci človek platí dane. Každoročne sa výnos z daní fyzických osôb spočíta a následne sa prerozdeľuje obciam a vyšším územným celkom, teda orgánom územnej samosprávy. Z celkovej čiastky, ktorú dostanú obce, sa obciam až 40% z výnosu daní vyčlení na školstvo. Na základe dostupných údajov predpokladaný jednotkový koeficient na jedného prepočítaného žiaka je pre rok 2021 stanovený v hodnote 91,81 eur. Jednotkový koeficient sa násobí koeficientom, podľa ktorého sa vypočíta základný objem finančných prostriedkov určený na rok na jedno dieťa zapísané v materskej škole podľa počtu detí. V našom prípade je koeficient pri počte detí 18 stanovený na 31,2. Z vypočítaných súm poskytne mesto Bratislava na základe listu z 27.06.2017 po splnení podmienok minimálne 88 %. V našom prípade to vychádza na mesačný príspevok vo výške **2 520 eur** a ročný príspevok vo výške **30 250 eur**.

Tab. 17 Plán očakávaných nákladov a výnosov (Zdroj: vlastné spracovanie)

| Položka | Mesačne v EUR | Ročne v EUR |
|--|---------------|---------------|
| Výnosy | | |
| Poplatok za materskú školu za 18 detí od rodičov | 1 440 | 17 280 |
| Strava za 18 detí od rodičov | 828 | 9 936 |
| Príspevok z dane FO (88%) | 2 520 | 30 250 |
| Príspevok z MŠ VVaŠ SR (5 detí pred šk. doch.) | 72 | 864 |
| Výnosy celkom | 4 861 | 58 330 |
| Náklady | | |
| Mzdové náklady | 3 786 | 45 427 |
| Prevádzkové náklady | 890 | 10 680 |
| Náklady celkom | 4 676 | 56 107 |

Celkové predpokladané mesačné výnosy sú vo výške **4 861 eur** a celkové predpokladané ročné výnosy sú na **58 330 eur**. Čo sa týka mesačných nákladov, vchádzajú na **4 676 eur** a predpokladané ročné náklady vychádzajú vo výške **56 107 eur**. Z tohto plánu firemnej materskej školy môžeme povedať, že výnosy a náklady sú relatívne vyvážené, keďže prevádzka firemnej materskej školy nebude slúžiť na generovanie zisku, ale jej primárnym cieľom je vytvorenie firemného benefitu pre zamestnancov Nemocnice svätého Michala.

12.11 Časová analýza projektu

V rámci časovej analýzy, ktorá je dôležitou súčasťou projektu, bol zostavený harmonogram projektu, ktorý obsahuje približné termíny jednotlivých aktivít súvisiacich s uvedeným materskej školy do prevádzky. Časová jednotka projektu je stanovená na kalendárny mesiac. Všetky jednotlivé kroky projektu materskej školy a ich časové ohraničenie sú vyobrazené v tabuľke 18. Zahájenie prevádzky materskej školy je naplánované na 1. septembra 2023.

Tab. 18 Časový harmonogram projektu (Zdroj: vlastné spracovanie)

| Krok | Názov činnosti | Časový údaj |
|-----------------|--|--------------------------|
| Rok 2021 | | |
| 1 | Zostavenie dotazníku, prevedenie prieskumu a vyhodnotenie dotazníku | Júl- September 2021 |
| 2 | Štúdium legislatívy potrebnej na zriadenie a prevádzku materskej školy | August 2021 |
| 3 | Vybavenie potrebnej dokumentácie | Október 2021 |
| 4 | Propagácia materskej školy | Október - December 2021 |
| Rok 2022 | | |
| 5 | Rekonštrukcia a stavebné úpravy | December- Apríl 2022 |
| 6 | Oslovenie dodávateľov | Apríl- Máj 2022 |
| 7 | Uzatvorenie zmlúv s doávateľmi | Máj- Jún 2022 |
| 8 | Príprava inzerátov na zamestnancov | Máj- Jún 2022 |
| 9 | Nákup materiálneho vybavenia | Júl- August 2022 |
| 10 | Príprava vnútorných priestorov materskej školy | August- November 2022 |
| 11 | Príprava vonkajších priestorov materskej školy | September- December 2022 |
| Rok 2023 | | |
| 12 | Výberové konania a pohovory | Január- Marec 2023 |
| 13 | Zabezpečenie priestoru na schválenie príslušnými orgánmi | Február- Marec 2023 |
| 14 | Podanie žiadosti o zápis do registra škôl a školských zariadení | Marec 2023 |
| 15 | Zahájenie prijímania detí | Apríl - Máj 2023 |
| 16 | Osobné pohovory s rodičmi a deťmi | Máj- Jún 2023 |
| 17 | Zápis detí do materskej školy | Júl- August 2023 |
| 18 | Zahájenie prevádzky | September 2023 |

Začiatok projektu je stanovený na júl až september 2021 kedy sa predpokladá uskutočnenie dotazníkového šetrenia, ktorého cieľom je zistenie záujmu zamestnancov o firemnú materskú školu. Zahájenie prevádzky materskej školy je naplánované na 1. septembra 2023.

13 ANALÝZA PRÍNOSOV

V tejto kapitole sa budeme venovať prínosom, ktoré prináša projekt založenia firemnej materskej školy v Univerzitnej nemocnici - Nemocnici svätého Michala.

13.1 Zhodnotenie projektu z hľadiska prínosov

Založenie firemnej materskej školy v zdravotníckej organizácii má veľa prínosov, ako pre zamestnancov nemocnice tak aj pre samotnú nemocnicu. Prínosy tohto projektu viem zhrnúť do nasledovných bodov:

- **benefit pre zamestnancov-** každý jeden benefit, ktorý zamestnávateľ ponúka svojim zamestnancom zvyšuje atraktivitu firmy, ako aj zamestnávateľa. Pri mnohých pracovných ponukách sú ponúkané benefity významným faktorom pri rozhodovaní, ktorú pracovnú ponuku si človek vyberie, tým pádom sa Nemocnica svätého Michala stane atraktívnejší zamestnávateľom pri výbere nového pracovného miesta, pretože bude ponúkať svojim zamestnancom ako benefit firemnú materskú školu.
- **ľahší návrat zamestnancov z materskej dovolenky-** firemná materská škola priamo v areály nemocnice, výrazne uľahčí návrat zamestnancov z materskej dovolenky, keďže nebudú mať problém s umiestneným dieťaťom do materskej školy, kde je možnosť, že žiadna materská škola nebude ochotná prijať ich dieťa.
- **odpadajú starosti s hľadaním materskej školy pre deti zamestnancov-** zamestnanci sa nemusia trápiť s hľadaním a výberom vhodnej materskej školy pre ich deti, pretože hneď v areály nemocnice budú mať garantované miesto pre ich deti.
- **finančná úspora pri platení materskej školy-** pri hradení materskej školy v Bratislave, si musia rodičia pripraviť finančnú rezervu okolo 400 až 700 eur na mesiac. V prípade firemnej materskej školy, ich mesačné náklady vyjdú na maximálne na 130 eur, čo značne ušetrí nemalú čiastku u každej rodiny.
- **časová úspora pri vození detí do materskej školy-** rodičia určite ocenia vzdialenosť materskej školy od pracoviska, keďže nebudú musieť voziť deti do vzdialených materských škôl a takto si značne ušetria svoj voľný čas.

- **zladenie pracovného a rodinného života**- zamestnávateľ berie ohľad na svojich zamestnancov a týmto projektom firemnej materskej školy, chce čo najviac vyhovieť svojim zamestnancom a týmto im pomôcť so zladením pracovného a rodinného života.
- **prítomnosť lekárskeho personálu v areály**- v prípade akéhokoľvek zranenia, prípadne nevoľnosti detí, bude vždy v blízkosti lekársky personál, ktorý môže kedykoľvek pomôcť personálu materskej školy s akýmikoľvek prípadnými zdravotnými ťažkosťami detí.
- **rodinná atmosféra**- silnou stránkou a prínosom firemnej materskej školy je určite aj príjemná, rodinná a priateľská atmosféra, ktorá bude posilňovať vzťahy a deti sa budú cítiť príjemne a bezpečne.
- **stabilita personálu v nemocnici**- tento projekt bude motivovať zamestnancov, aby sa po materských dovolenkách vrátili čo najskôr do pracovného prostredia, a tým pádom si nemocnica udrží stabilný personál, ktorý im nebude odchádzať ku konkurencii. To tiež posilní pracovný kolektív, keďže nebude nutné neustále hľadať nové pracovné sily.

Z hľadiska prínosov celého projektu je tento projekt založenia firemnej materskej školy realizovateľný a uskutočniteľný.

14 ANALÝZA RIZÍK

Neoddeliteľnou súčasťou každého projektu je analýza rizík. Pomocou analýzy rizík vieme správne identifikovať rizikové faktory projektu, zistiť ich pravdepodobnosť výskytu a mieru ohrozenia projektu. Rizika nie je možné úplne eliminovať, ale niektoré môžeme ovplyvniť, prispôbiť sa im alebo dokonca rizikom predchádzať. Všetky riziká, ktoré môžu nastať pri realizácii a prevádzkovaní firemnej materskej školy sú zobrazené v tabuľke 19.

Riziko 1 - Zvýšené investičné náklady

V priebehu realizácie rekonštrukcie objektu môže dôjsť k neočakávaným finančným nákladom. Tieto neočakávané finančné náklady môžu negatívne ovplyvniť celkový rozpočet projektu firemnej materskej školy. Pri zriaďovaní firemnej materskej školy sa samozrejme myslelo aj na tieto neočakávané náklady, preto bola vytvorená rezerva vo forme ostatných nákladov. Napríklad pri rekonštrukcii exteriéru činili tieto náklady 1 200 eur.

Riziko 2 - Zmena vedenia nemocnice

Ak by došlo k zmene vedenia nemocnice, je možné, že by firemná materská škola bola ohrozená a nové vedenie by nemuselo túto myšlienku ďalej podporovať. Napríklad, ak by firemná materská škola bola dlhodobo v strate, nové vedenie nemocnice by muselo prehodnocovať fungovanie tohto projektu.

Riziko 3 - Nezájem zo strany rodičov

Nezájem zo strany rodičov je významným rizikom, ktorý by ovplyvnil realizáciu projektu. Avšak pravdepodobnosť je veľmi malá, keďže už dotazníkového šetrenia vyplynulo, že zamestnanci Nemocnice svätého Michala majú dostatočný záujem o vytvorenie tohto projektu.

Riziko 4 - Nesprávny výber zamestnancov

Pri výbere nových zamestnancov musí byť nemocnica veľmi dôsledná už od prvého kontaktu. Keďže sú zamestnanci v dennodennom kontakte s deťmi, je dôležité, aby mali k týmto deťom veľmi pozitívny vzťah. Tiež sa môže stať, že zamestnanec nezapadne do pracovného kolektívu, prípadne nebude podávať patričný výkon. Toto riziko by mohlo viesť k zníženiu záujmu o služby materskej školy zo strany rodičov. Tomuto riziku sa dá, ale predísť dôkladným výberom zamestnancov a vhodnými požiadavkami pri výberovom konaní.

Riziko 5 - Legislatívne zmeny

Súčasnou nestabilnom politickom a ekonomickom prostredí, je pravdepodobné, že môže dôjsť k legislatívnym zmenám. Legislatívne zmeny v tejto oblasti boli, ale realizované len nedávno, preto pravdepodobnosť, že dôjde k legislatívnym zmenám v blízkej budúcnosti je veľmi nízka. Miera tohto rizika je taktiež veľmi nízka.

Riziko 6 - Nedostatok kvalifikovaného personálu

Riziko nedostatku kvalifikovaného personálu je značne vysoké, keďže v posledných rokoch je záujem zo strany vyštudovaných učiteľov pracovať v školstve veľmi nízky. Avšak tomuto riziku je možné predchádzať dostatočne atraktívnym finančným ohodnotením zamestnancov. Zamestnancov môže tiež osloviť stabilita zamestnávateľa, dobre pracovné podmienky a taktiež bohaté benefity, ktoré zamestnávateľ ponúka. Riziko je teda vyhodnotené ako nízke, avšak miere rizika je stále dosť vysoká.

Riziko 7 - Neposkytnutie financií z Ministerstva školstva, vedy, výskumu a športu SR

Ak by firemná materská škola nedostala finančnú podporu z Ministerstva školstva, vedy, výskumu a športu malo by to vysoký dopad na realizáciu projektu. Avšak toto riziko je nízke. Tieto finančné prostriedky by materskej škole samozrejme chýbali, tým pádom by rodičia museli doplácať vyššiu mesačnú sumu za materskú školu. Čo by mohlo viesť k zníženému záujmu o túto službu.

Tab. 19 Analýza rizík (Zdroj: vlastné spracovanie)

| Riziko | Pravdepodobnosť rizika | Miera rizika |
|---|------------------------|--------------|
| R1- Zvýšené investičné náklady | Nízka- 2 | Nízka-2 |
| R2- Zmena vedenia nemocnice | Stredná- 3 | Stredná-3 |
| R3- Nezáujem zo strany rodičov | Nízka-2 | Vysoká-4 |
| R4- Nesprávny výber zamestnancov | Stredná-3 | Stredná-3 |
| R5- Legislatívne zmeny | Nízka-2 | Nízka-2 |
| R6- Nedostatok kvalifikovaného personálu | Nízka-2 | Vysoká-4 |
| R7- Neposkytnutie financií z Ministerstva školstva, vedy, výskumu a športu SR | Nízka-2 | Vysoká-4 |

14.1 Matica rizík

Graficky môžeme riziká a ich hodnoty znázorniť pomocou matice rizík, kde vysoko závažné riziká sú sfarbené najtmavšou žltou farbou a nachádzajú sa v ľavom hornom rohu a naopak nezávažné riziká, sú vyznačené sivou farbou a nachádzajú sa v pravom dolnom rohu tabuľky. Stredné pásmo tvoria stredne závažné riziká vyznačené žltou farbou. Z matice rizík vyplýva, že R1 a R5 riziká projektu môžeme označiť za nezávažné riziká a R2, R3, R4, R6 a R7 rizík projektu sú stredne závažné riziká projektu. Žiadne z uvedených rizík, nie je vysoko závažné riziko pre projekt vybudovania firemnej materskej školy v Nemocnici svätého Michala.

Tab. 20 Matica rizík (Zdroj: vlastné spracovanie)

| Matica rizík | | Miera rizika | | | | |
|------------------------|---|--------------|--------------|-------|--------|---|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Pravdepodobnosť rizika | 5 | | | | | |
| | 4 | | | | | |
| | 3 | | | R2,R4 | | |
| | 2 | | R3, R6 R7 | | R1, R5 | |
| | 1 | | | | | |

Vysvetlivky:

- Vysoko závažné riziká
- Stredne závažné riziká
- Nezávažné riziká

14.2 Navrhnuté protiopatrenia

V prípade analýzy rizík je potrebné navrhnúť aj protiopatrenia k daným pravdepodobným rizikám. Navrhnuté protiopatrenia by mali minimalizovať riziká a veľkosť dopadov týchto rizík. Najviac by sme mali brať na vedomie riziká R2, R3, R4, R6 a R7 a venovať pozornosť týmto navrhnutým protiopatreniam, keďže tieto riziká nám vyšli, ako závažné riziká projektu firemnej materskej školy. Všetky tieto navrhnuté protiopatrenia sú zhrnuté v tabuľke 21.

Tab. 21 Navrhnuté protiopatrenia (Zdroj: vlastné spracovanie)

| | Riziko | Navrhnuté protiopatrenia |
|----|---|---|
| R1 | Zvýšené investičné náklady | Pravidelné porovnanie odhadovaných nákladov s reálnymi nákladmi na projekt, priebežná kontrola finančných tokov, vyčlenenie finančnej rezervy pre potreby zvýšenia nákladov |
| R2 | Zmena vedenia nemocnice | V prípade zmeny vedenia nemocnice, nemožno navrhnúť žiadne protiopatrenia, keďže k zmenám vo vedení nemocnice dochádza pravidelných intervaloch |
| R3 | Nezáujem zo strany rodičov | Dobrá a včasná propagácia materskej školy, oslovenie zamestnancov akýmikoľvek spôsobmi |
| R4 | Nesprávny výber zamestnancov | Dôkladný výber zamestnancov a vhodné požiadavky pri výberovom konaní |
| R5 | Legislatívne zmeny | V prípade legislatívnych zmien nevieme navrhnúť žiadne protiopatrenia |
| R6 | Nedostatok kvalifikovaného personálu | Zaistenie dostatočného finančného ohodnotenia pre zamestnancov, balík benefitov, príjemné pracovné prostredie |
| R7 | Neposkytnutie financií z Ministerstva školstva, vedy, výskumu a športu SR | Včasná komunikácia, podmienok pre zabezpečenie príspevku, dôkladná príprava dokumentov |

15 ZHRNUTIE PROJEKTOVEJ ČASTI

V projektovej časti práce bol predstavený návrh na vytvorenie firemnej materskej školy v Univerzitnej nemocnici - Nemocnici svätého Michala. Cieľom tohto projektu je vytvorenie návrhu firemnej materskej školy pre deti zamestnancov Nemocnice svätého Michala. Hlavným prínosom návrhu firemnej materskej školy je zjednodušenie návratu zamestnancov z materskej dovolenky a zladenie pracovného a rodinného života. Ďalším prínosom tohto projektu je vytvorenie veľmi atraktívneho benefitu pre zamestnancov v podobe firemnej materskej školy, čo im značne uľahčí hľadanie materskej školy pre ich deti a uľahčí prípadne problémy s umiestnením detí do iných materských škôl. Do prínosov tohto projektu tiež radíme finančnú úsporu rodičov, keďže výdavky na firemnú materskú školu, ich vyjdú podstatne nižšie, ako keby ich deti navštevovali iné zariadenie pre deti v Bratislave. V poslednom rade rodičia určite ocenia prítomnosť lekárskeho personálu v blízkosti materskej školy, v prípade zranenia alebo nevoľností detí.

V projektovej časti sú spomenuté všetky potrebné náležitosti, ktoré je nutné uskutočniť, aby bol projekt firemnej materskej školy zrealizovaný. Firemná materská škola bude spĺňať všetky potrebné zákony, vyhlášky a platnú legislatívu, ktoré sú potrebná, aby mohla byť zapísaná do registra škôl a školských zariadení, ktorý je v správe Ministerstva školstva, vedy, výskumu a športu SR. Veľká pozornosť preto bola venovaná hlavne materiálo-technickým, prevádzkovým a personálnym požiadavkám, ktoré sú prísne kontrolované pri zápise do tohto registra. Samozrejme nesmieme zabudnúť na bezpečnosť v celom objekte materskej školy.

Ďalšia časť projektovej časti obsahuje finančnú analýzu celého projektu. V uvedených tabuľkách sú podrobne vyčíslené všetky investičné, prevádzkové a mzdové náklady celého projektu firemnej materskej školy. Nachádzajú sa tam tiež presné výnosy, ktoré tvoria poplatky za materskú školu od rodičov detí, poplatky za stravu, príspevok z dane fyzických osôb a štátna dotácia alebo príspevok na výchovu a vzdelávanie pre deti rok pred plnením školskej dochádzky. Z porovnania celkových nákladov a výnosov je zrejmé, že výnosy a náklady sú relatívne vyrovnané a firemná materská škola, by nemala problém s financovaním. Poslednou analýzou celého projektu je analýza rizík, ktoré definuje riziká, ktoré by sa v priebehu realizácie projektu mohli objaviť. Pri každom riziku je spomenutá miera tohto rizika a aký by mala dopad na celý projekt. V závere projektovej časti je uvedený časový harmonogram celého projektu.

ZÁVER

Diplomová práca je venovaná téme zriadenia firemnej materskej školy vo vybranej zdravotníckej organizácii. Táto téma bola zvolená predovšetkým z dôvodu potreby tohto typu inštitúcie v modernej nemocnici a ako podpora zamestnancov pri návrate z materskej dovolenky. Návrh projektu bol vypracovaný tak, aby čo najviac zodpovedal realite a mal by byť realizovateľný.

Práca je rozdelená na dva časti. Teoretická časť práce obsahuje informácie, ktoré sú potrebné na vypracovanie praktickej časti práce. Obsahuje šesť kapitol, v ktorých sa venuje histórii materských škôl na Slovensku a popisuje všetky potrebné opatrenia, ktoré musí spĺňať firemná materská škola, aby bola zapísaná do registru škôl a školských zariadení. Teoretická časť priamo nadväzuje na praktickú časť práce, ktorá sa skladá z analytickej a projektovej časti.

V analytickej časti práce, je podrobne popísaná Univerzitná nemocnica - Nemocnica svätého Michala, v ktorej bude firemná materská škola zriadená. Ďalšia časť analytickej časti je venovaná analýze prostredí, ktoré vplyvajú na nemocnicu. Nájdeme tu tiež podrobné informácie k dotazníkovému šetreniu, vrátane analýzy získaných dát. Z výsledkov dotazníkového šetrenia jasne vyšlo, že zamestnanci nemocnice majú záujem o zriadenie firemnej materskej školy a určite uvítajú takýto benefit od zamestnávateľa. Na základe týchto výsledkov bol zostavený projekt firemnej materskej školy.

Praktická časť práce obsahuje samotný projekt firemnej materskej školy, vrátane zdrojov financovania, časovej analýzy projektu s približnými termínmi jednotlivých aktivít a analýzu rizík, ktorá je neoddeliteľnou súčasťou projektu. V rámci analýzy rizík je spracovaná matica rizík a taktiež aj navrhované protiopatrenia k vybraným rizikám. Nakoniec neoddeliteľnou súčasťou práce sú prílohy, ktoré obsahujú dotazník k diplomovej práci, žiadosť o prijatie dieťaťa na predprimárne vzdelávanie a vyjadrenie respondentov.

Podľa tohto projektu, ktorý obsahuje všetky potrebné kroky na založenie firemnej materskej školy, by bolo možné v budúcnosti reálne postupovať v projekte a realizovať ho v nemocnici. Ak sa Univerzitná nemocnica - Nemocnica svätého Michala v budúcnosti rozhodne tento projekt uskutočniť, táto práca jej poslúži na realizáciu celého projektu.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRYKnižné zdroje:

ARMSTRONG, Gary a Philip KOTLER, 2015. *Marketing: an introduction*. 12th ed. Boston: Prentice Hall. 672 p. ISBN 978-1-292-01678-8.

BEČVÁŘOVÁ, Zuzana, 2003. *Současná mateřská škola a její řízení*. 1. vyd. Praha: Portál, 160 s. ISBN 8071785377.

DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, C.H. Beck pro praxi. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1. vyd. V Praze: C.H. Beck, Beckova edice ekonomie. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

FORET, Miroslav, 2011. *Marketingová komunikace*. 3. vyd. Brno: Computer Press. 488 s. ISBN 978-80-251-3432-0.

FORTENBERRY, John L, 2010. *Health care marketing: tools and techniques*. 3rd ed. Sudbury, Mass.: Jones and Bartlett Publishers, xxiii, 311 s. ISBN 978-0-7637-6327-5.

FOTR, Jiří a SOUČEK Ivan, 2011. *Investiční rozhodování a řízení projektů: Jak připravit, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. 1. vyd. Příbram: Grada. 416 s. ISBN 978-80-247-3293-0.

GIDDENS, Anthony, 2013. *Sociologie*. 1. vyd. Praha: Argo. 63 s. ISBN 978-80-257 08071.

GORDON, Kimberly A., 2014. *Early childhood education: becoming a professional*. Los Angeles: SAGE, 540 s. ISBN 978-1-4129-7345-8.

HAINSTOCK, Elizabeth G, 2013. *Metoda Montessori a jak ji učít doma: předškolní léta*. 1. vyd. Hodkovičky Praha: Pragma, 116 s. ISBN 978-80-7349-370-7.

HAŠČÁKOVÁ, Veronika, 2019. *Podnikatelský plán pro založení mateřské školky*, 1. vyd. Brno: Diplomová práce, Vysoké učení technické v Brně. Fakulta podnikatelská.

HOBZA, Vladimír, Vladimír HOBZA JR. a Eva SCHWARTZHOFFOVÁ, 2015. *Manažerská ekonomika: Kapitoly k finanční analýze*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 98 s. ISBN 9788024448893.

CHERNEV, Alexander, 2014. *Strategic marketing management*. 8th edition. USA: Northwestern University, 284 s. ISBN 978-1-936572-20-5.

- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4670-8.
- JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLLES, 2000. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle, techniky rozhodování*. 1. vyd. Praha: Computer Press. 421 s. ISBN 80-7226-220-3.
- KASÁČOVÁ, B, 2001. *Kapitoly z dejín školstva a predškolskej pedagogiky od najstarších čias do konca 19. storočia*. 1. vyd. Zvolen: Bratia Sabovci, 102 s. ISBN 80-8055-602-4.
- KORÁB, V., PETERKA, J., ŘEZŇÁKOVÁ, M, 2007. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- KOSOVÁ, B, 2000. *Základy porovnávacej pedagogiky a predškolská výchova vo svete*. 1. vyd. Banská Bystrica: Pedagogická fakulta, UMB, 12-13 s. ISBN 80-8055-437-4.
- KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOTLER, P.; KELLER, 2007. *K. L.: Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- MAJDÚCHOVÁ, Helena a NEUMANNOVÁ, Anna, 2014. *Podnik a podnikanie*. 2. vyd. Bratislava: Sprint 2, 214 s. ISBN 9788089710041.
- MAREK, Petr a kolektiv, 2009. *Studijní průvodce financemi podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 634 s. ISBN 978-80-86929-49-1.
- MIKOLÁŠ, Zdeněk, 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
- NOVÁKOVÁ, Jana, 2017. *Projekt založení firemní mateřské školy pro zaměstnance Krajské nemocnice Tomáše Bati ve Zlíně*. Zlín: Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Fakulta managementu a ekonomiky.
- PEMOVÁ, Terezie a Radek PTÁČEK, 2013. *Soukromá a firemní školka od A do Z: Jak založit a provozovat soukromé nebo firemní zařízení předškolní výchovy*. 1. vyd. Praha: Grada, 168 s. ISBN 978-80-247-4699-9.
- PRŮCHA, Jan, 2012. *Alternativní školy a inovace ve vzdělávání*. 3. vyd. Praha: Portál, 192 s. ISBN 9788071789994.

- PRŮCHA, Jan a Soňa KOŤÁTKOVÁ, 2013. *Předškolní pedagogika: učebnice pro střední a vyšší odborné školy*. 1. vyd. Praha: Portál, 181 s. ISBN 978-80-262-0495-4.
- RADOVÁ, Jarmila et al., 2005. *Finanční matematika pro každého*. 5 vyd. Praha: Grada. 288 s. ISBN 802471230X.
- RŮŽIČKOVÁ, Petra., ROUBÍČKOVÁ, 2012. Michaela. *Finanční management*. 1. vyd. Praha: GRADA publishing, 290 s. ISBN 978-80-247-4047-8.
- ŘEZANKOVÁ, Hana, 2007. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 216 s. ISBN 978-80-86946-49-8.
- SLAVÍK, Jakub, 2013. *Finanční průvodce nefinančního manažera: Jak se rychle zorientovat v podnikových a projektových financích*. 1.vyd. Praha: Grada, 176 s. ISBN 9788024745930.
- SRPOVÁ, Jitka a kol., 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- SUTTON, Garrett, 2012. *Writing winning business plans: how to prepare a business plan that investors will want to read and invest in*. Minden, NV: BZK Press, 241 s. Rich dad advisors. ISBN 978-1-937832-01-8.
- SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA, 2017. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 232 s. ISBN 978-80-271-0407-9.
- SYNEK, Miloslav, 2011. *Manažerská ekonomika*. 5. vyd. Praha: Grada. 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
- SYNEK, Miloslav, 1996. *Nauka o podniku: učební texty pro bakalářské studium*. 3. vyd. V Praze: Vysoká škola ekonomická, Podnikohospodářská fakulta, 383 s. ISBN 80-7079-982-0.
- SYSLOVÁ, Zora, BORBOVCOVÁ, Irena a Jan PRŮCHA, 2014. *Péče a vzdělávání dětí v raném věku: Komparace české a zahraniční situace*, 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., 216 s. ISBN 978-80-7478-354-8.
- Štátny vzdelávací program ISCED 0- predprimárne vzdelávanie, 2008. Prievidza: MŠ SR, 180 s. ISBN 978-80-969407-5-2.
- TYLL, Ladislav, 2014. *Podniková strategie*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 28 s. ISBN 978-80-7400-507-7.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2005. *Podnikání malé a střední firmy: pro všechny podnikatele a manažery: od podnikatelského záměru k zahájení podnikání: jak úspěšně řídit malou i větší firmu: programy podpory podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada. 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

VEBER, Jaromír, 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 736 s. ISBN 9788072612000.

VESELÝ, Ivo, 2000. *Zpracováváme podnikatelský plán: (zásady, praktické rady, podpory podnikání)*. 1.vyd. Karviná: Slezská univerzita, 78 s. ISBN 80-7248-079-0.

Internetové zdroje:

CENTRUM VEDECKO-TECHNICKÝCH INFORMÁCIÍ SR. *Štatistická ročenka-materské školy* [online] © 2020 [cit. 2021-03-27]. Dostupné z: https://www.cvtisr.sk/cvti-sr-vedecka-kniznica/informacie-o-skolstve/statistiky/statisticka-rocenka-publikacia/statisticka-rocenka-materske-skoly.html?page_id=9602

EUROPEAN COMMISSION. *Predprimárne vzdelávanie a raná starostlivosť* [online] © 2020 [cit. 2021-01-08]. Dostupné z: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/early-childhood-education-and-care-72_sk

EUROPEAN COMMISSION. *Populácia: demografická situácia, jazyky a náboženstvá* [online] © 2020 [cit. 2021-03-08]. Dostupné z: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/population-demographic-situation-languages-and-religions-72_sk

FACEBOOKOVÝ PROFIL NEMONICE SVÄTÉHO MICHALA. 2021. [online] facebook.com. © 2021 [cit. 07.04.2021]. Dostupné z: https://www.facebook.com/pages/nemocnica-sv.Michala/168496626561459/reviews/?ref=page_internal

ŠTATISTICKÝ ÚRAD SR. *Hrubý domáci produkt* [online] © 2020 [cit. 2021-03-30]. Dostupné z:

<https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/themes/macroeconomic/accounts/indicators/>

ŠTATISTICKÝ ÚRAD SR. *Obyvateľstvo a migrácia* [online] © 2020 [cit. 2021-03-30]. Dostupné z:

<https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/themes/demography/population/indicators/>

ŠTATISTICKÝ ÚRAD SR. *Ukazovatele zdravia* [online] © 2019 [cit. 2021-03-30].

Dostupné z:

<https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/themes/demography/health/indicators/>

ŠTATISTICKÝ ÚRAD SR. *Sčítanie obyvateľov, domov a bytov* [online] © 2019 [cit.

2021-03-30]. Dostupné z:

<https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/themes/demography/census/about/>

ŠTATISTICKÝ ÚRAD SR. *Prehľad stavu a pohybu obyvateľstva- SR, oblasti, kraje, okresy, mestá, vidiek* [online] © 2021 [cit. 2021-03-14]. Dostupné z:

<http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/>

ÚRAD PRE DOHĽAD NAD ZDRAVOTNOU STAROSTLIVOSŤOU. *Legislatíva*

[online] © 2021 [cit. 2021-02-09]. Dostupné z: <https://www.udzs->

[sk.sk/urad/dokumenty/legislativa/](https://www.udzs-sk.sk/urad/dokumenty/legislativa/)

VÝROČNÁ SPRÁVA. Univerzitná nemocnica- Nemocnica svätého Michala, a.s. [online]

© 2019 [cit.2021-02-08]. Dostupné z:

https://www.nsmas.sk/dokumenty/vyrocna_sprava/2019/V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%A1_sprava_za_rok_2019.pdf

WEBNOVINY V ZDRAVOTNÍCTVE. *Výdavky na zdravotníctvo by mali v roku 2020 stúpnuť na 5,6 miliardy eur* [online] © 2019 [cit. 2021-03-30]. Dostupné z:

<https://www.webnoviny.sk/vzdravotnictve/vydavky-na-zdravotnictvo-by-mali-v-roku-2020-stupnut-na-56-mld-eur/>

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKATIEK

| | |
|------------|--|
| CT | Počítačová tomografia |
| CVTI SR | Centrum vedecko-technických informácií Slovenskej republiky |
| EU | Európska únia |
| HDP | Hrubý domáci produkt |
| ISCED | The International Standard Classification of Education |
| MHD | Mestská hromadná doprava |
| MŠ SR | Ministerstvo školstva Slovenskej republiky |
| MŠ VVaŠ SR | Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky |
| OECD | The Organisation for Economic Co-operation and Development |
| ORL | Otorinolaryngológia |
| SR | Slovenská republika |
| UNESCO | United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization |
| USG | Ultrasonografia |

ZOZNAM OBRÁZKOV

| | |
|---|-----------|
| <i>Obr. 1 SWOT analýza.....</i> | <i>42</i> |
| <i>Obr.2 Budova Univerzitnej nemocnice- Nemocnice svätého Michala.....</i> | <i>46</i> |
| <i>Obr.3 Logo Nemocnice svätého Michala-pohl'ad do vestibulu.....</i> | <i>50</i> |
| <i>Obr. 4 Veková štruktúra obyvateľstva Slovenskej republiky za rok 2019.....</i> | <i>59</i> |
| <i>Obr. 5 Budova polikliniky svätého Michala.....</i> | <i>93</i> |
| <i>Obr. 6 Mapa objektu Nemocnice svätého Michala a polikliniky.....</i> | <i>94</i> |

ZOZNAM TABULEK

| | |
|---|------------|
| <i>Tab. 1 Povolanie respondentov dotazníka.....</i> | <i>74</i> |
| <i>Tab. 2 Denný režim.....</i> | <i>90</i> |
| <i>Tab. 3 Celoročný harmonogram.....</i> | <i>91</i> |
| <i>Tab. 4 Prehľad nákladov na distribúciu letákov.....</i> | <i>99</i> |
| <i>Tab. 5 Celkové investičné náklady na vybudovanie firemnej materskej školy.....</i> | <i>101</i> |
| <i>Tab. 6 Jednotlivé položky na rekonštrukciu interiéru objektu.....</i> | <i>101</i> |
| <i>Tab. 7 Jednotlivé položky na rekonštrukciu exteriéru.....</i> | <i>102</i> |
| <i>Tab. 8 Náklady na hračky pre deti.....</i> | <i>102</i> |
| <i>Tab. 9 Náklady na vnútorné vybavenie priestorov.....</i> | <i>103</i> |
| <i>Tab. 10 Mesačné mzdové náklady na pozíciu pedagogického pracovníka</i> | <i>104</i> |
| <i>Tab. 11 Celkové mesačné mzdové náklady.....</i> | <i>104</i> |
| <i>Tab. 12 Mesačné mzdové náklady na pozíciu pomocného pracovníka</i> | <i>105</i> |
| <i>Tab. 13 Mesačné a ročné prevádzkové náklady.....</i> | <i>106</i> |
| <i>Tab. 14 Celkové mesačné a ročné prevádzkové náklady.....</i> | <i>106</i> |
| <i>Tab. 15 Kalkulácia investičných a prevádzkových nákladov.....</i> | <i>107</i> |
| <i>Tab. 16 Poplatky za materskú školu a stravu pre deti hradené rodičmi.....</i> | <i>108</i> |
| <i>Tab. 17 Plán očakávaných nákladov a výnosov.....</i> | <i>109</i> |
| <i>Tab. 18 Časový harmonogram projektu.....</i> | <i>110</i> |
| <i>Tab. 19 Analýza rizík.....</i> | <i>113</i> |
| <i>Tab. 20 Matica rizík.....</i> | <i>114</i> |
| <i>Tab. 21 Navrhnuté protiopatrenia.....</i> | <i>115</i> |

ZOZNAM GRAFOV

| | |
|--|-----------|
| <i>Graf 1 Vývoj hrubého domáceho produktu 2009-2020 na Slovensku.....</i> | <i>55</i> |
| <i>Graf 2 Miera nezamestnanosti 20016-2020 a počet nezamestnaných v Slovenskej republike v roku 2019 a 2020.....</i> | <i>56</i> |
| <i>Graf 3 Štatistika výdajov na zdravotníctvo vo vybraných krajinách za rok 2019.....</i> | <i>56</i> |
| <i>Graf 4 Ukazovatele zdravia na Slovensku 2015-2018.....</i> | <i>57</i> |
| <i>Graf 5 Vývoj počtu živonarodených detí v SR v rokoch 1989-2019.....</i> | <i>60</i> |
| <i>Graf 6 Počet živonarodených detí v meste Bratislava za jednotlivé roky.....</i> | <i>61</i> |
| <i>Graf 7 Počet detí podľa typu materských škôl v Bratislave.....</i> | <i>62</i> |
| <i>Graf 8 Pohlavie respondentov dotazníka.....</i> | <i>74</i> |
| <i>Graf 9 Vekové zloženie respondentov dotazníka.....</i> | <i>75</i> |
| <i>Graf 10 Dĺžka cesty respondentov do zamestnania.....</i> | <i>76</i> |
| <i>Graf 11 Vnímanie prínosu firemnej materskej školy.....</i> | <i>76</i> |
| <i>Graf 12 Záujem respondentov o firemnú materskú školu.....</i> | <i>77</i> |
| <i>Graf 13 Záujem respondentov o počte umiestnených detí.....</i> | <i>78</i> |
| <i>Graf 14 Kritéria pri výbere materskej školy.....</i> | <i>78</i> |
| <i>Graf 15 Predstava respondentov o prevádzkovej dobe (začiatku) materskej školy.....</i> | <i>79</i> |
| <i>Graf 16 Predstava respondentov o prevádzkovej dobe (konci) materskej školy.....</i> | <i>80</i> |
| <i>Graf 17 Záujem respondentov o týždenné využitie materskej školy.....</i> | <i>80</i> |
| <i>Graf 18 Záujem respondentov o aktivity v materskej škole.....</i> | <i>81</i> |
| <i>Graf 19 Predstava respondentov ohľadom maximálnej mesačnej finančnej čiastky za materskú školu.....</i> | <i>82</i> |
| <i>Graf 20 Predstava respondentov ohľadom maximálnej mesačnej ceny za stravu v materskej škole.....</i> | <i>82</i> |
| <i>Graf 21 Vnímanie zriadenia firemnej materskej školy ako dobrý benefit pre zamestnancov.....</i> | <i>83</i> |

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha P I: Dotazník k diplomovej práci

Príloha P II: Žiadosť o prijatie dieťaťa na predprimárne vzdelávanie

Príloha P III: Vyjadrenie respondentov

PRÍLOHA P I: DOTAZNÍK K DIPLOMOVEJ PRÁCI

Dobrý deň,

som študentkou piateho ročníka Univerzity Tomáše Bati v Zlíne, konkrétne Fakulty, managementu odbor Management v zdravotníctve a momentálne píšem diplomovú prácu na tému ***Projekt založenia firemnej materskej školy vo vybranej zdravotníckej organizácii***. Touto cestou, by som Vás chcela požiadať o vyplnenie veľmi krátkeho anonymného dotazníka, ktorý mi poslúži na vypracovanie mojej diplomovej práce. Dotazník sa zameriava na vybudovanie materskej školy v Nemocnici svätého Michala v ktorej pracujete.

Vopred Vám ďakujem za spoluprácu a za Váš čas.

Bc. Simona Jaworská

1. Aké je vaše povolanie?

- Lekár /lekárka
- Nelekársky zdravotnícky pracovník
- Nezdravotnícky pracovník

2. Ste muž alebo žena ?

- Muž
- Žena

3. Koľko máte rokov?

- Menej ako 20
- 21-30
- 31-40
- 41-50
- 51 a viac

4. Ako dlho Vám trvá cesta do zamestnania?

- Menej ako 10 minút
- 10- 20 minút
- 20-30 minút
- 30-40 minút
- 40 a viac minút

- 5. Myslíte si, že by bolo prínosom vybudovať firemnú materskú školu v Nemocnici svätého Michala v ktorej pracujete?**
- Určite áno
 - Skôr áno
 - Neviem
 - Skôr nie
 - Určite nie
- 6. Mali by ste záujem o služby súkromnej firemnej materskej školy ?**
- Určite áno
 - Skôr áno
 - Momentálne nie, ale v budúcnosti áno
 - Skôr nie
 - Určite nie
- 7. Koľko detí by ste chceli umiestniť do firemnej materskej školy ?**
- Zatiaľ žiadne
 - Jedno
 - Dve
 - Tri a viac
- 8. Aké kritéria sú pre Vás rozhodujúce pri výbere materskej školy? (Môžete vybrať aj viac odpovedí)**
- Možnosť prijať aj dieťa mladšie ako 3 roky
 - Vzdialenosť materskej školy od miesta bydliska
 - Vzdialenosť materskej školy od miesta pracoviska
 - Predĺžená otváracia doba materskej školy
 - Finančné náklady na financovanie materskej školy
 - Voľnočasové aktivity / nadštandardné služby
- 9. Od akej hodiny by mala byť materská škola otvorená ?**
- od 5:30
 - od 6:00
 - od 6:30
 - od 7:00
 - od 7:30 a neskôr
- 10. Do akej hodiny by mala byť materská škola otvorená?**
- do 14:00
 - do 15:00
 - do 16:00
 - do 17:00

- do 18:00 a dlhšie

11. Koľko krát v týždni by ste využívali služby materskej školy ?

- Jeden-dva krát
- Dva-tri krát
- Tri-štyri krát
- Päť krát

12. Aké aktivity by ste vo firemnej materskej škôlke chceli využívať ? (Môžete vybrať aj viac odpovedí)

- Anglický jazyk/nemecký jazyk
- Hudobnú výchovu
- Pohybové/tanečné aktivity
- Krúžok šikovných rúk
- Služby logopéda
- výlety a exkurzie

13. Akú maximálnu peňažnú čiastku ste ochotní zaplatiť mesačne ako poplatok za súkromnú materskú školu? (bez stravy na mesiac)

- Menej ako 30 eur
- 30-50 eur
- 50-100 eur
- 100-200 eur
- 200 a viac eur

14. Akú maximálnu peňažnú čiastku ste ochotní zaplatiť mesačne za stravu pre dieťa v materskej škole? (strava zahŕňa 2x desiatu, obed a pitný režim)

- Do 10 eur
- 10-20 eur
- 20-30 eur
- Nad 30 eur

15. Vidíte ako dobrý benefit pre zamestnancov zriadenie firemnej materskej školy?

- Určite áno
- Skôr áno
- Skôr nie
- Určite nie

16. Priestor pre vaše vyjadrenie ☺

.....

**PRÍLOHA P II: ŽIADOSŤ O PRIJATIE DIEŤAŤA NA
PREDPRIMÁRNE VZDELÁVANIE**

**Žiadosť
o prijatie dieťaťa na predprimárne vzdelávanie**

Dátum prijatia žiadosti:.....

Meno a priezviska dieťaťa:

Dátum narodenia: Rodné číslo:

Miesto narodenia:

Národnosť: Štátna príslušnosť:

Trvalé bydlisko dieťaťa:

obec:.....ulica:.....č.:.....

Prechodné bydlisko:

obec:.....ulica.....č.:

Kontakty na účely komunikácie

Zákonný zástupca dieťaťa

Meno a priezvisko:

Trvalé bydlisko:

Tel.: e-mail:

Adresa zamestnávateľa

Názov:

Sídlo:

Zákonný zástupca dieťaťa

Meno a priezvisko:

trvalé bydlisko:

Tel: e-mail:

Adresa zamestnávateľa

Názov:

Sídlo:

Materská škola, do ktorej žiadam umiestniť dieťa

Názov (adresa):

Pobyt dieťaťa: (celodenný, poldenný pobyt)

Záväzný dátum nástupu dieťaťa do materskej školy:

.....
Dátum

.....
Podpis rodičov

Povinná príloha k žiadosti o prijatie dieťaťa na predprimárne vzdelávanie

POTVRDENIE
všeobecného lekára pre deti a dorast o zdravotnej spôsobilosti dieťaťa

Meno dieťaťa..... dátum narodenia.....

Bydlisko.....

Vyjadrenie všeobecného lekára pre deti a dorast o zdravotnej spôsobilosti dieťa podľa § 24 ods. 7 zákona NR SR č. 355/2007 Z. z. o ochrane, podpore a rozvoji verejného zdravia a o zmene a doplnení niektorých zákonov a § 3 ods. 1 vyhlášky MŠ SR č. 308/2009 Z. z., ktorou sa mení vyhláška č. 306/2008 Z.z. o materskej škole.

Vyjadrenie:

.....

Dátum:

.....

Pečiatka a podpis

PRÍLOHA P III: VYJADRENIE RESPONDENTOV

- Veľmi dobrý nápad ako benefit pre zamestnancov.
- Nemám deti, ťažké otázky na mňa 😊.
- Materská škôlka v nemocnici by určite bola prínosná najmä v prípade, že obaja rodičia dieťaťa sú lekári alebo pracovníci nemocnice.
- V priestoroch nemocnice, v ktorej som pracovala bola zriadená materská škôlka, ktorú využívalo väčšina zamestnancov nemocnice a určite uľahčuje život a prepojenie práce s vyzdvihnutím dieťaťa zo školského zariadenia.
- 😊.
- Mať škôlku hneď na pracovisku, by bolo veľmi praktické.
- To je super nápad.
- Určite využijem, keďže sa momentálne chystám na materskú dovolenku a firemná materská škola priamo v práci, by mi veľmi uľahčila návrat do práce.
- Zbytočná investícia.
- Škôlka by mi umožnila znova nastúpiť do práce aj po materskej dovolenke.
- V centre Bratislavy je ťažké nájsť voľné miesto v materskej škole, súkromné škôlky sú príliš drahé a v štátnych nie je miesto.
- Skvelá možnosť pre personál mať dieťa v blízkosti
- Počas pandémie by som určite využil túto možnosť, keďže štátne škôlky boli zatvorené.
- Škôlka priamo v nemocnici predstavuje zaujímavý benefit zamestnávateľa prečo zvoliť prácu práve v Nemocnici sv. Michala.
- Materská škola s prevádzkovou dobou prispôbenou zdravotníkom je jedným z dôvodov prečo by som sa rýchlejšie vrátila z materskej dovolenky, keďže dieťa by som mala vo svojej blízkosti a za rozumný poplatok.