

# **Projekt založení firemní mateřské školky ve vybrané zdravotnické organizaci**

Bc. Natálie Schuchová

---

Diplomová práce  
2023



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

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

Akademický rok: 2022/2023

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Natálie Schuchová  
Osobní číslo: M20882  
Studijní program: N0413A050020 Management ve zdravotnictví  
Forma studia: Kombinovaná  
Téma práce: Projekt založení firemní mateřské školky ve vybrané zdravotnické organizaci

## Zásady pro vypracování

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky o podnikatelském prostředí a založení organizace.
- Zpracujte teoretické poznatky o předškolním vzdělávání.

#### II. Praktická část

- Popište a analyzujte současný stav k založení firemní mateřské školky ve vybrané zdravotnické organizaci.
- Na základě výsledků analýzy vytvořte projekt firemní mateřské školky vybrané zdravotnické organizace.
- Projekt podrobte časové, nákladové a rizikové analýze.

### Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

#### Seznam doporučené literatury:

- BEATY, Janice J. *Skills for preschool teachers*. Tenth edition. Boston: Pearson, 2017, 403 s. ISBN 978-0-13-376634-9.
- MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. První vydání. Praha: Grada, 2013, 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.
- PEMOVÁ, Terezie a Radek PTÁČEK. *Soukromá a firemní školka od A do Z: jak založit a provozovat soukromé nebo firemní zařízení předškolní výchovy*. První vydání. Praha: Grada, 2013, 167 s. ISBN 978-80-247-4469-9.
- SUTTON, Garrett. *Writing winning business plans: how to prepare a business plan that investors will want to read and invest in*. First edition. Minden, NV: BZK Press, 2012, 241 s. ISBN 978-1-937832-01-8.
- VICAN, Tomáš, Jiří VANĚK a Vratislav KOZÁK. *Formulace business strategie v oblasti zdravotnictví*. První vydání. Zlín: VerBuM, 2012, 90 s. ISBN 978-80-87500-29-3

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

Datum zadání diplomové práce: 10. února 2023  
Termín odevzdání diplomové práce: 21. dubna 2023

L.S.

---

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.  
děkan

---

prof. Ing. Boris Popesko, Ph.D.  
garant studijního programu

## 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 přípouští-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, považuji 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 18.4.2023

Jméno a příjmení: NATALIE SCHUCHOVA

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Tato diplomová práce se zabývá vypracováním projektu firemní mateřské školky ve vybrané zdravotnické organizaci v rámci Zlínského kraje. Školka má sloužit pro tamní zaměstnance jako určitý benefit k jejich zaměstnání. Diplomová práce je rozdělena na dvě části. První, zabývající se problematikou podnikatelského záměru a také otázkami předškolní pedagogiky, včetně všech aspektů, které k danému tématu náleží z teoretického pohledu. Druhá část navazuje na teorii a uvádí vše uvedené do praxe, včetně analytického zpracování získaných dat.

Klíčová slova: podnikatelský záměr, projekt, mateřská školka, předškolní pedagogika

## **ABSTRACT**

This diploma thesis deals with the elaboration of a company kindergarten project as a part of a selected medical organization within Zlin district. The kindergarten will serve the local employees as a benefit to their employment. The diploma thesis is subdivided into two parts. The first one deals with the issue of business plans and preschool pedagogy, including all aspects that belong to the topic from a theoretical point of view. The second part builds on the theory and presents everything mentioned in practice including the analytical processing of the obtained data.

Keywords: business plan, project, kindergarten, preschool education

Zde na této stránce, bych ráda poděkovala mé vedoucí diplomové práce paní Ing. Jance Vydrové, Ph.D. za její čas, trpělivost a všechny užitečné rady, které mi v průběhu psaní této diplomatické práce předávala. Také bych ráda poděkovala své rodině za trpělivost, lásku a podporu, kterou mi během celého procesu zpracovávání diplomové práce v nemalé míře poskytovala. Dále také děkuji svým přátelům a kolegyním v zaměstnání za přátelský přístup a podporu v průběhu celého mého studia.

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

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>CÍLE A METODY DIPLOMOVÉ PRÁCE.....</b>	<b>12</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>13</b>
<b>1 PROSTŘEDÍ PODNIKÁNÍ.....</b>	<b>14</b>
1.1 HISTORICKÉ VYMEZENÍ POJMŮ.....	14
1.2 CO JE PODNIKÁNÍ.....	14
1.3 KDO JE PODNIKATEL.....	14
1.4 CO JE PODNIK.....	15
1.4.1 Klasifikace podniků.....	15
1.5 PRÁVNÍ FORMY V PODNIKATELSKÉ ČINNOSTI.....	16
1.5.1 Fyzická osoba.....	16
1.5.2 Právnícká osoba.....	17
1.6 NEZISKOVÉ ORGANIZACE.....	18
1.6.1 Soukromé neziskové organizace.....	18
1.6.2 Veřejné neziskové organizace.....	18
1.7 PODNIKATELSKÉ OKOLÍ.....	19
1.8 STRATEGIE EVROPA 2020.....	19
<b>2 JAK NA ZALOŽENÍ PODNIKU.....</b>	<b>22</b>
2.1 PODNIKATELSKÝ PLÁN.....	22
2.1.1 Popis firmy.....	23
2.1.2 Poskytované služby.....	24
2.1.3 Firemní okolí.....	24
2.1.4 Personál.....	25
2.1.5 Výroba.....	26
2.1.6 Jakost.....	27
2.1.7 Bezpečnost.....	28
2.1.8 Finance.....	29
2.1.9 Konkurence.....	30
2.1.10 Ukončení plánu.....	31
<b>3 PŘEDŠKOLNÍ VZDĚLÁVÁNÍ V ČESKÉ REPUBLICCE.....</b>	<b>32</b>
3.1 HISTORICKÝ VÝVOJ.....	32
3.2 LEGISLATIVNÍ ÚPRAVA.....	34
3.3 PÉČE O DÍTĚ DLE ŽIVNOSTENSKÉHO ZÁKONA.....	35
3.3.1 Péče o děti do 3 let.....	35
3.3.2 Péče o děti nad 3 roky.....	35
3.4 MATEŘSKÉ ŠKOLY PODLE ZŘIZOVATELE.....	36
3.4.1 Veřejné mateřské školy.....	36

3.4.2	Soukromé mateřské školy .....	36
3.4.3	Firemní mateřské školy .....	37
3.4.4	Dětské skupiny .....	37
3.5	ALTERNATIVNÍ MATEŘSKÉ ŠKOLY PŮSOBÍCÍ V ČR .....	37
3.5.1	Lesní mateřské školy .....	37
3.5.2	Montessori mateřské školy .....	38
3.5.3	Daltonské mateřské školy .....	38
3.5.4	Waldorfské mateřské školy .....	38
3.5.5	Mateřské školy Začít spolu – Step by Step .....	39
3.5.6	Speciální mateřské školy .....	39
3.6	POŽADAVKY NA PROVOZOVÁNÍ MATEŘSKÝCH ŠKOL V ČESKÉ REPUBLICCE .....	40
3.6.1	Provozní podmínky .....	40
3.6.2	Personální zajištění .....	41
3.6.3	Kapacitní a dispoziční požadavky .....	41
3.6.4	Programové podmínky .....	42
3.7	FINANCOVÁNÍ ZAŘÍZENÍ PŘEDŠKOLNÍ PÉČE .....	42
<b>4</b>	<b>SHRnutí TEORETICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>44</b>
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>45</b>
<b>5</b>	<b>PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ ZDRAVOTNICKÉ ORGANIZACE.....</b>	<b>46</b>
5.1	HISTORIE VYBRANÉ NEMOCNICE .....	46
5.2	INFORMACE O SPOLEČNOSTI .....	47
5.3	SOUČASNOST SPOLEČNOSTI.....	48
5.4	SLEPT ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU .....	49
5.4.1	Sociální sektor .....	49
5.4.2	Legislativní sektor .....	50
5.4.3	Ekonomický sektor.....	51
5.4.4	Politický sektor.....	52
5.4.5	Technologický sektor .....	53
5.5	KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ FIREMNÍ MATEŘSKÉ ŠKOLY V MÍSTĚ REALIZACE .....	53
5.6	GĚ MATICE.....	54
5.7	ZASTOUPENÍ FIREMNÍCH MATEŘSKÝCH ŠKOL V NEMOCNICÍCH ZLÍNSKÉHO KRAJE .....	59
5.7.1	Krajská nemocnice Tomáše Bati, a.s. ....	59
5.7.2	Uherskohradišťská nemocnice, a.s. ....	59
5.7.3	Kroměřížská nemocnice.....	59
5.7.4	Vsetínská nemocnice, a.s. ....	60
<b>6</b>	<b>METODIKA PRŮZKUMU .....</b>	<b>61</b>
6.1	CÍLE A OTÁZKY VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ .....	61
6.2	METODA SBĚRU DAT .....	61
6.3	ORGANIZACE ŠETŘENÍ A CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ.....	62
6.4	VÝSLEDKY VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ PROVÁDĚNÉHO VEDENÍM NEMOCNICE .....	62



6.5	ZPRACOVÁNÍ ZÍSKANÝCH DAT .....	64
6.6	ZHODNOCENÍ ZÍSKANÝCH DAT .....	64
6.7	ANOVA ANALÝZA ROZPTYLU .....	75
6.8	SWOT ANALÝZA PROSTŘEDÍ .....	93
<b>7</b>	<b>ZHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>96</b>
<b>8</b>	<b>NÁVRH PROJEKTU.....</b>	<b>97</b>
8.1	STANOVENÍ CÍLŮ PROJEKTU .....	97
8.2	PRÁVNÍ FORMA PODNIKÁNÍ, POSLÁNÍ A VIZE .....	97
8.3	LEGISLATIVA.....	98
8.4	DISPOZIČNÍ A STAVEBNÍ PODMÍNKY .....	99
8.5	TECHNICKÉ POŽADAVKY .....	100
8.5.1	Prostorové podmínky .....	100
8.6	PROVOZNÍ PODMÍNKY .....	102
8.7	PERSONÁLNÍ POŽADAVKY .....	103
8.8	PROGRAMOVÉ POŽADAVKY .....	105
8.8.1	Školkovné.....	107
8.8.2	Stravné.....	107
8.8.3	Zájmové aktivity .....	108
8.8.4	Rámcový vzdělávací program.....	108
8.8.5	Zápis dětí do školky .....	110
8.9	FINANČNÍ PLÁN PROJEKTU FIREMNÍ MATEŘSKÉ ŠKOLKY – NÁKLADY .....	111
8.9.1	Náklady investiční.....	111
8.9.2	Náklady provozní .....	113
8.10	FINANČNÍ PLÁN PROJEKTU FIREMNÍ MATEŘSKÉ ŠKOLKY – VÝNOSY.....	116
8.11	ROČNÍ PROVOZ FIREMNÍ ŠKOLKY – PŘEDPOKLAD VÝKAZU ZISKU A ZTRÁT.....	118
8.12	ROČNÍ PROVOZ MATEŘSKÉ ŠKOLKY – PŘEDPOKLÁDANÁ ROZVAHA.....	119
8.13	ANALÝZA RIZIK.....	120
8.14	HARMONOGRAM CELÉHO PROJEKTU .....	125
	<b>HODNOCENÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....</b>	<b>127</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>128</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>129</b>
	<b>INTERNETOVÉ ZDROJE.....</b>	<b>131</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>136</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>137</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>139</b>

## ÚVOD

Předškolním vzdělávacím systémem začíná dlouhá cesta získávání dovedností, zkušeností a znalostí. Děti si zde rozšiřují své obzory, utužují kolektiv a rozvíjejí své sociální návyky. Důležitost předškolních zařízení je tedy jistě zřejmá. Dokládá to také skutečnost, že velmi často jsou školky naplněné na hranu svých kapacitních možností a řada rodičů nemá kam své děti umístit. Jsou pak nuceni umístit své děti do školek ve značné vzdálenosti od svého bydliště nebo pracoviště. S ohledem na přetrvávající problémy v této oblasti řada firem a podniků začala zvažovat založení vlastní podnikové mateřské školky s cílem usnadnit svým zaměstnancům jejich životní situaci. Zároveň se tak vyvinul přínosný benefit, který může podpořit příchod nových zaměstnanců. A stejně tak se nechala inspirovat i zdravotnická zařízení, která jsou specifická zejména svou pracovní dobou a časovou vytížeností. Hlavním cíle této diplomové práce bylo vytvoření projektu firemní mateřské školy, tak aby odpovídala požadavkům a kapacitám vybraného zdravotnického zařízení.

Teoretickou část diplomové práce tvoří rozsáhlé kapitoly, které dohromady tvoří celek, jehož znalost je nezbytná při zakládání mateřské školy. První kapitola pojednává o základních informacích v oblasti podnikání, popisuje a vysvětluje základní pojmy a to včetně klasifikace podniků. Druhá kapitola je věnována problematice založení podniku a především pak tvorbě kvalitního podnikatelského plánu. V poslední třetí kapitole je rozebráno předškolní vzdělávání v České republice, tzn. platná legislativa, personální a finanční požadavky.

Druhá část diplomové práce je věnována analytické a projektové části. Analytická část se zaměřuje na vybranou nemocnici Zlínského kraje, ve které by mohl být vytvořený projekt realizován. **Úvodem je potřeba uvést skutečnost, že v průběhu zpracování diplomové práce došlo k zásadní změně managementu nemocnice. Nové vedení souhlasilo s pokračováním dotazníkového šetření, nicméně trvalo na tom, že konkrétní název nemocnice nebude v diplomové práci uveden.** Nemocnice byla podrobena hned dvěma analýzám, které měly za úkol zhodnotit její silné a slabé stránky včetně vhodnosti a připravenosti pro vznik mateřské školky. Analyzováno bylo také konkurenční prostředí v rámci kraje a dalších zde nacházejících se nemocnic. Součástí analytické části je také vyhodnocení dotazníkového šetření.

Poslední projektová část se již zaměřuje na samotný projekt firemní mateřské školy ve zdravotnickém zařízení. V rámci projektové části byly dodržovány všechny platné legislativy, které v sobě zahrnují požadavky na stavbu, zařízení školky, personální obsazení,

stravování a financování. V poslední části je projekt firemní mateřské školy doplněn o podrobné finanční analýzy a celkový harmonogram realizace projektu.

## CÍLE A METODY DIPLOMOVÉ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je vytvoření návrhu projektu mateřské školky v rámci zdravotnického zařízení. Mateřská školka by měla sloužit pro děti zaměstnanců vybrané nemocnice.

V teoretické části diplomové práce, se autorka zaměřuje na popis a vysvětlení základních pojmů týkajících se problematiky podnikání a předškolní pedagogiky. K tomuto autorka využívala odbornou literaturu a články veřejně dostupné. Osvětluje pojmy co je podnik a co společnost, jaké jsou známé druhy společností, co vše je potřebné ke správnému založení podniku a následnému vedení. Co vše je potřebné k založení mateřské školy z hlediska technického, odborného i právního. Veškeré informace, uvedené v teoretické části práce, získala autorka důkladným výběrem a četbou odborné článků a literatury.

Praktická část navazuje na teoretickou část práce a využívá poznatky v ní popsané. V teoretické části je popisováno prostředí nemocnice, pro kterou byl projekt firemní mateřské školky navržen. Aby bylo zpracování kvalitnější a přehlednější byly zvoleny vhodné měřicí techniky a analýzy. V praktické části jsou zároveň zpracována data získaná dotazníkovým šetřením, které bylo ve vybrané nemocnici uskutečněno. Pro tyto účely byl vyhotoven dotazník skládající se z 12 jednoduchých otázek. Výsledná data byla následně využita i pro projektovou část diplomové práce.

Získaná a zpracovaná data byla následně využita pro zpracování výsledného podnikatelského projektu. Projekt byl koncipován tak, aby co v nejvyšší míře vyhovoval oslovenému zdravotnickému zařízení i jeho zaměstnancům, a to za dodržení všech právních i technických parametrů projektu. Jako součást projektu byl vytvořen i časový harmonogram jednotlivých úkonů, potřebných k založení mateřské školky. Časový harmonogram využívá Ganttův diagram. Výsledky, získané v rámci dotazníkové šetření byly navíc analyzovány za pomoci tzv. ANOVA metody, byl tedy analyzován rozptyl výsledků v jednotlivých skupinách odpovídajících. Tato analýza je součástí přílohové dokumentace.

Mezi hlavní použité metody tak patří zejména pečlivý výběr a studium odborných článků, příspěvků a literatury. A také kvantitativní zpracování získaných dat, která byla opatřena za pomoci dotazníků. Veškerá takto získaná data byla následně zpracována do přehledných tabulek a kruhových grafů. Při hodnocení nemocnice pro kterou byl projekt firemní mateřské školky navržen byla využita i analýza SWOT, SLEPT, jejíž výsledky byly taktéž do textu práce zaneseny.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 PROSTŘEDÍ PODNIKÁNÍ

Tato první kapitola diplomové práce, pojednává a zejména vysvětluje základní pojmy z oblasti podnikání.

### 1.1 Historické vymezení pojmů

Každý pojem, ať už pochází z jakékoliv oblasti má svůj historický význam. Nejinak je tomu i oblasti podnikání. Veber, Srpková a kolektiv udávají, že slovo „*podnikatel*“ pochází z francouzského jazyka z období středověku. Ve svém původním významu znamenal prostředníka nebo zprostředkovatele. Výraz se odvozoval od skutečné práce tehdejších podnikatelů, kteří se podíleli zejména na zprostředkovávání obchodů. V pozdější době, se k této činnosti přidalo ještě zajišťování dodávek pro vládu. V 18. století došlo k vymezení a oddělení pojmů, a to podnikatel a rentiér. Co se pojmu podnikatel týká, byl vyložen jako osoba realizující nejrůznější projekty a zároveň nese určitá rizika za úspěšnost či neúspěšnost. Chod a prosperita podniku je tak přímo závislá na schopnostech podnikatele. Jiný význam slova „*podnikání*“ pochází z anglického jazyka, zde je překládáno jako „*business*“ což znamená obchodování či ziskovou aktivitu. (Veber a Srpková, 2008)

### 1.2 Co je podnikání

Občanský zákoník 89/2012 Sb. § 420 definuje termín „*podnikání*“ souběžně s termínem „*podnikatel*“ takto: „*Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.*“ (Česká republika, 2012) Autoři Mulačová, Mulač a kolektiv tuto definici dále rozvíjí a dodávají, že podnikem se předpokládá trvalý provoz, nikoliv jednorázový projekt. Dále také, podnikání vyžaduje osobní účast osoby podnikatele v místě podnikání a jako poslední, že podnik je zisková organizace. Organizace neziskové, nadace či členská sdružení tudíž nemohou být považovány za podnikání. (Mulačová a Mulač, 2013)

### 1.3 Kdo je podnikatel

Dle autorů Maláčové, Mulače a kolektivu lze podnikatele charakterizovat jakožto osobu provozující podnikání. Může se jednat o osobu právnickou či fyzickou. (Mulačová a Mulač, 2013) Srpková a kolektiv k tomuto dodávají další podrobnější charakteristiku pojmu podnikatel. Jedná-li se o fyzickou osobu nebo osoby, je vždy popis velmi rozmanitý. Vždy

závisí na osobnostních vlastnostech daného člověka. (Srpková, 2020) Srpková a kolektiv uvádí i dělení dle schopností organizovat činnost, komunikace a práce s lidmi či schopností analyzovat nastalou situaci na trhu. Autoři ještě dodávají, že tato snaha o jasné charakterizování vlastností podnikatel, byla již v minulosti širokou veřejností kritizována. A to z důvodu toho, že každý má možnost podnikat a rozdíly mezi lidmi (podnikateli) jsou až příliš enormní. (Srpová, 2020)

## 1.4 Co je podnik

Úřední věstník Evropské unie z roku 2008 obsahuje definici termínu podnik, která zní: *„Podnikem se rozumí každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu. K těmto subjektům patří zejména osoby samostatně výdělečně činné a rodinné podniky vykonávající řemeslné či jiné činnosti a obchodní společnosti nebo sdružení, která běžně vykonávají hospodářskou činnost.“* (Evropská unie, 2008, str.38)

### 1.4.1 Klasifikace podniků

Podniky, mohou být klasifikovány nejrůznějšími způsoby a hledisky. Mulačova a Mulač například volí klasifikaci podniku dle velikosti. Podle tohoto dělení rozlišujeme následující:

- mikropodniky – 1–9 zaměstnanců, s obratem do 2 milionů EURO,
- malé podniky – 10–49 zaměstnanců, s obratem do 10 milionů EURO,
- střední podniky – 100–249 zaměstnanců, s obratem do 50 milionů EURO,
- velké podniky – nad 250 zaměstnanců, s obratem nad 50 milionů EURO.

Stejnou klasifikaci využívá i Komise evropských společenství ve svém Nařízení komise č. 800/ 2008 uvedeném v Úředním věstníku Evropské unie ze dne 6. srpna 2008.

Mulačová, Mulač a kolektiv také zmiňují členění podniků dle hospodářských sektorů, ke kterým přísluší. Dělení je takovéto:

- podniky průmyslové – spadají zde např. elektrárny, plynárny, vodárny, stavebnictví či těžební průmysl,
- podniky zemědělské – spadají zde např. rybolov, lesnictví nebo zemědělství,
- podniky poskytující služby – spadají zde např. doprava, obchod pojišťovnictví, školství, zdravotnictví či bankovníctví. (Mulačová a Mulač, 2020).

## 1.5 Právní formy v podnikatelské činnosti

Jedná se o dlouhodobě působící faktory. Existují dvě právní možnosti podnikání a to jakožto právnická nebo fyzická osoba.

### 1.5.1 Fyzická osoba

Podniká na základě živnostenského oprávnění, se zápisem v obchodním rejstříku či osoba disponující jiným oprávněním dle zvláštního předpisu. () Dle definice Srpové je fyzickou osobu ten: „*kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele*“. (Srpová, 2020, str.165) Společně s podnikáním fyzických osob se poměrně často skloňuje pojem „*osoba samostatně výdělečně činná*“. Tyto osoby mají vlastní příjmy z podnikání či jiné samostatně výdělečné činnosti. (Srpová, 2020)

Fyzické osoby, také velmi často vytvářejí sdružení fyzických osob. Jedná se o formu podnikatelské spolupráce, která je smluvní a upravená občanským zákoníkem. (Srpová, 2020) Fyzické osoby, chtějí-li podnikat musí vlastnit oprávnění k provozování podniku, nejběžněji se jedná o oprávnění živnostenské. (Srpová, 2020)

### Typy a podmínky získání živností v České republice

- ❖ Ohlašovací živnost – jak vyplývá z názvu, takováto živnost vzniká na základě ohlášení a ziskem výpisu ze živnostenského rejstříku,
- ❖ Řemeslná živnost – v případě, že chce osoba vést řemeslnou živnost, musí se prokázat nejméně výučním listem, dále také maturitním vysvědčením, diplomem ve vybraném oboru či šestiletou praxí,
- ❖ Vázaná živnost – chce-li osoba vést tuto formu živnosti, musí se prokázat odbornou způsobilostí, kterou stanovuje živnostenský zákon,
- ❖ Volná živnost – v tomto případě, není potřeba k prokázání žádná odborná způsobilost. Osoba splňuje všeobecně stanovené podmínky a rozsah působnosti své živnosti volí ze seznamu činností,
- ❖ Koncesovaná živnost – takovýto typ živnosti má základ ve správním rozhodnutí. Získávají osvědčení výpisem ze živnostenského rejstříku. Osoba



musí splňovat všeobecné podmínky a také odbornou způsobilost. K této formě živnosti se vyjadřuje i příslušný orgán státní správy. U těchto živností je zvýšené riziko ohrožení v oblasti bezpečí, zdraví, majetků aj. Stát na tyto živnosti neustále dohlíží a reguluje jejich činnost. (Srpková, 2020)

### 1.5.2 Právnícká osoba

Musí být stejně jako fyzická osoba zapsána v obchodním rejstříku a zároveň skládá základní kapitál.

#### Typy a dělení právníckých osob v České republice

- ❖ Osobní společnost – u tohoto typu společnosti, musí být podnikatel osobně přítomen, při řízení společnosti. Společníci neomezeně ručí za závazky společnosti.
  - Veřejná obchodní společnost – jedna z nejčastějších forem podnikání typická pro malé a střední podniky. Zisky podniku se rovnoměrně dělí, mezi všechny společníky,
  - Komanditní společnost – osobní společnost smíšeného typu. Rozlišují se zde komanditisté (společníci, ručící za závazky společnosti do výše nesplaceného vkladu a komplementáři (ručí za závazky společnosti celým svým majetkem). V České republice se tato forma podnikání příliš nevyskytuje.
- ❖ Kapitálová společnost – zakladatelé takovéto společnosti, mají povinnosti ve vkládání vkladu, za závazky společnosti ručí omezeně nebo vůbec.
  - Společnost s ručením omezeným – nejrozšířenější forma podnikání v České republice. Všichni společníci ručí ve výši nesplacených vkladů. Hlavním orgánem je valná hromada v čele s jednatelem.
  - Akciová společnost – nejstarší forma podnikání. Vyskytuje se spíše u velkých firem, pro malé a střední je příliš náročná. Akcionáři neručí za závazky společnosti. Základním kapitálem jsou akcie se stanovenou hodnotou.
- ❖ Družstva – v podnikatelské praxi se příliš nevyskytují. (Veber a Srpková, 2008)

## 1.6 Neziskové organizace

Neziskové organizace se řadí mezi právnické osoby. Nicméně jejich cílem není tvorba zisku, ale naplňování určitého typu poslání. Nejedná se tedy o podniky, ale o organizace, mezi jejichž důležité faktory spadají ekonomická a sociální prospěšnost. Neziskové organizace mohou být subjektem soukromým či veřejným. (Mulačova a Mulač, 2013)

### 1.6.1 Soukromé neziskové organizace

Mohou mít formu nejen občanských sdružení, ale také nadací, nadačních fondů nebo prospěšných společností. Soukromé neziskové organizace se mohou angažovat v oblasti vzdělávání, kultury, sportu, ekologie, charity či léčeben). (Mulačova a Mulač, 2013)

### 1.6.2 Veřejné neziskové organizace

Zajišťují základní služby, které nemohou, nechtějí nebo neumí být uskutečněny soukromým sektorem. Veřejné neziskové organizace mimo jiné zahrnují oblast obrany státu, bezpečnost, ochranu a péči o životní prostředí, vzdělání, kulturu a infrastrukturu. Mají nejčastěji podobu organizačních složek státu anebo příspěvkových organizací.

Financování organizačních složek probíhá přímo ze státního rozpočtu a stejně tak i výdaje, jsou výdaji státního rozpočtu. Jsou představiteli klasické veřejné služby a na jejich financování se určuje nemalá částka daní z veřejné rozpočtové soustavy. Organizačními složkami jsou ministerstva, úřady, soudy či policie.

Nicméně příspěvkové organizace se mohou oproti organizačním složkám pyšnit vyšší autonomií a samostatností. Finance získávají v závislosti na rozsahu poskytovaných výkonů, jsou přerozdělovány dle předem stanoveného klíče právě v závislosti na šíři působnosti. Finance také pocházejí ze státního rozpočtu, nicméně jsou daleko nižší než u organizačních složek. Další formou příjmů pro příspěvkové organizace jsou peníze ze vstupného, poplatky, dary a jiné. Tyto získané finanční částky jsou ovšem velmi malé a nestačí na pokrytí chodu organizace a proto také přispívá stát, aby došlo k vyrovnání vzniklého deficitu. Příspěvkové organizace mohou být zřizovatelem škol, divadel, muzeí či knihoven. (Mulačová a Mulač, 2013)

## 1.7 Podnikatelské okolí

Pojem podnikatelské prostředí popisuje vlivy působící na podnikatele i samotný podnik. Podnikatelské prostředí, je velmi důležité zejména pro rozvoj podniku. Podle Svazu průmyslu a dopravy České republiky, který na téma podnikatelského prostředí provedl průzkum mezi podnikateli, jsou největšími problémy limitujícími podnikatelské prostředí byrokracie a legislativa, včetně administrativní zátěže spojené s informačními povinnostmi, tak jak právně ukládá stát. Všechny tyto zmíněné skutečnosti výrazně negativně ovlivňují podnikatelské prostředí. (Legislativa a podnikatelské prostředí, 2016)

Mulačová a Mulač (2013) ve své knize uvádějí, že existuje hned několik pojetí podnikatelského prostředí. Podnikatelské prostředí vytváří nejen u domácích podniků, ale i těch nadnárodních či zahraničních podmínky podnikání i růstu výkonnosti podniku. Podnikatelské prostředí je utvářeno komplexem vlivů především z oblasti politiky a také působením nejrůznějších nástrojů a faktorů. Podnikatelské prostředí je ovlivňováno především:

- podnikáním v dané zemi,
- podmínkami trhu a podnikání,
- prostředím legislativy,
- daněmi a financemi,
- pracovním trhem,
- úrovní technologií a inovací,
- nabídkou služeb v oblasti podnikání,
- podporou podnikatelské činnosti,
- úrovní spolupráce odběratelů a dodavatelů.

## 1.8 Strategie Evropa 2020

Evropská komise představila tuto strategii v roce 2010 a měla být splněna do roku 2020. Hlavním úkolem strategie bylo vytvoření východiska pro ustanovení dlouhodobých ekonomických strategií členských zemí Evropské unie. (Mulačová a Mulač, 2013). Zároveň měla nahradit Lisabonskou strategii. Principem byla znalost ekonomiky, udržitelnost a podpora začleňování a to na úrovni sociální i územní. Evropská rada schválila pět hlavních

cílů Strategie, které měly posloužit jednotlivým státům EU k formulaci svých vlastních národních cílů. Hlavní cíle Strategie EU byly:

1. *Úsilí o dosažení 75% zaměstnanosti žen a mužů ve věku od 20 do 64 let, mimo jiné i prostřednictvím vyšší účasti mladých lidí, starších pracovníků a pracovníků s nízkou kvalifikací a lepší integrace legálních migrantů.*
2. *Zlepšení podmínek pro výzkum a vývoj, zejména s cílem zajistit, aby veřejné a soukromé investice v tomto odvětví dosáhly v úhrnu 3 % HDP. Komise vytvoří ukazatel, který bude vyjadřovat intenzitu výzkumu a vývoje a inovací.*
3. *Snížení emisí skleníkových plynů o 20 % oproti roku 1990 a zvýšení podílu energie z obnovitelných zdrojů v konečné spotřebě energie na 20 % a posun ke zvýšení energetické účinnosti o 20 %.*
4. *Zlepšení úrovně vzdělání, zejména snahou snížit míru předčasného ukončení školní docházky pod 10 % a zvýšit podíl osob ve věku 30-34 let s dokončeným terciálním nebo srovnatelným vzděláním na nejméně 40 %.*
5. *Podpora sociálního začlenění, zejména prostřednictvím snižování chudoby, a to snahou snížit počet lidí ohrožených chudobou nebo vyloučením nejméně o 20 milionů. (Strategie Evropa 2020, [2010])*

Česká republika, na základě doporučení Evropské komise následně vytvořila a schválila národní cíle v rámci Strategie Evropa 2020. Tyto národní cíle vešly v platnost dne 7. června 2010. Mezi národní cíle se zabývají zaměstnaností, chudobou a sociálním vyloučením, vzděláváním, výzkumem, vývojem a inovacemi, klimaticko-energetickou politikou. (Strategie Evropa 2020, [2010])

Tyto cíle byly v průběhu deseti let postupně naplňovány, a jak uvádí na svých internetových stránkách Vláda České republiky, bylo plnění strategických cílů úspěšné. Některé se dokonce podařilo naplnit v předstihu před rokem 2020. Úřad vlády společně s příslušnými ministerstvy následně vypracoval přehledné analýzy plnění jednotlivých cílů strategií v rámci České republiky. (Strategie Evropa a ČR, [2010])

Česká republika se v rámci členství v Evropské unii zavázala k plnění i dalších programů zaměřených na podnikatelské prostředí. Základním cílem je snaha o snížení administrativy pro podnikatele a proto byl stanoven cíl na zrealizování 40 opatření snižujících zatížení podnikatelů do konce roku 2020. Následně byl vytvořen další čtyřletý plán vedoucí ke

snížení administrativní zátěže v podnikání, tento má být plněn v letech 2019 až 2022. Hlavními prioritami dle Ministerstva průmyslu a obchodu ČR, jsou:

- *změny v zákonech jen dvakrát ročně včetně minimalistické implementace práva EU*
- *zjednodušení on-line založení podnikání*
- *jednotná databáze formulářů pro podnikatele na nově upravovaném portálu*
- *podpora rodinného podnikání*
- *elektronizace a digitalizace veřejné správy*
- *zamezení duplicitám – sdílení dat mezi orgány státní správy*
- *ochranné známky*
- *trh práce*
- *redukce statistiky*
- *zlevnění a zrychlení zakládání nízkonákladových s.r.o.*

(Zpráva o vývoji podnikatelského prostředí v České republice v roce 2019, 2019, s. 3-5)

## 2 JAK NA ZALOŽENÍ PODNIKU

Tato kapitola se zabývá problematikou zakládání nového podniku. K tomu, aby byl podnik úspěšný a prosperoval, je potřebný propracovaný podnikatelský plán, obsahující všechny potřebné a dostupné informace a návody na založení a vedení nového podniku.

### 2.1 Podnikatelský plán

Srpová (2020) ve své publikaci uvádí, že podnikatelský plán je pro počínající firmu a podnikatele jedním z nejdůležitějších ukazatelů správného ubírání podniku. Z pravidla, by si měl podnikatel vypracovat podnikatelský plán před tím, než s podnikáním začíná, aby si ověřil, zda jsou jeho podnikatelské záměry reálné, nicméně se tak velmi často neděje a podnikatelský plán si nechává podnikatel vypracovávat až v případě, že jej k tomu vyzve investor či banka, v rámci potřeby externího investování. Podnikatelský plán by měl zejména sloužit jakožto podklad k plánování, rozhodování a kontrole.

Veber a Srpová (2008) píše, že podnikatelský plán je popisující dokument, který zahrnuje nejdůležitější faktory a to jak z prostředí vnějšího, tak i vnitřního. Zjednodušeně by měl odpovědět na základní otázky: kde jsme, kam směřujeme a jak se k danému cíli dostaneme. Podnikatelský plán nemusí být vypracováván pouze pro samotného podnikatele, ale také pro zaměstnance firmy, aby měli představu, jakým směrem se jejich podnik ubírá. Při kvalitním zpracování podnikatelského plánu, mohou být včas odhaleny nejrůznější slabiny a rizikové faktory. Nezanedbatelnou je i otázka financí, podnikatelský plán může představovat jakousi predikci možného vývoje finančních toků uvnitř firmy, nejrůznější spotřeby a množství prostředků tvořících se činností podniku.

Základní zásady pro vypracování podnikatelského plánu jsou: srozumitelnost, logičnost, úměrná stručnost, pravdivost, reálnost a respektování rizik.

Velikost a propracování podnikatelského plánu souvisí s velikostí firmy a také účelem, za kterým byl tento plán zpracováván. Vždy by měl reflektovat nabízené služby a produkty. Rozsah podnikatelského plánu tak přímo souvisí s oblastí, ve které se chce podnikatel pohybovat. Jiný plán bude mít firma zabývající se poskytováním služeb a jiný firma vyrábějící produkty určené pro osobní či průmyslovou spotřebu. Podnikatelský plán, také mohou ovlivnit faktory, jako velikost trhu, na kterém se podnik pohybuje, konkurence či potenciál firmy. Nutné je také zvážit, zda bude podnikatelský plán sloužit k externímu nebo internímu účelu. (Veber a Srpová, 2008)

### 2.1.1 Popis firmy

Popis firmy je prvním důležitým bodem podnikatelského plánu. V jeho úvodu by mělo zaznít pár informací o existenci firmy. Kdy, kde, kým, jak a proč byla firma založena. Představení všech bývalých i současných majitelů, upřesnění oblasti, na kterou se firma zaměřuje. O jakou formu podniku se jedná, zda je vlastníkem fyzická nebo právnická osoba. Jednoduše se popíše celková historie podniku, která je založená na doložitelných faktech a skutečnostech. Historie podniku, volně přechází do současnosti. Ta obsahuje například výsledovky, účetní rozvahy, ukazatele finanční analýzy. Se stručným hodnocením let minulých i současných. Jakmile je firma popsána, přechází se k vypracování nejdůležitějšího bodu, kterým je nadefinování firemních strategií. Mezi takovéto strategie spadají dlouhodobé cíle a zejména možnosti a cesty, jak jich dosáhnout. Jednotlivé cíle by měly být reprezentovány jak slovně, tak také číselně, jednou z možných variant je kupříkladu tvorba přehledných tabulek. Každý cíl by se měl obohatit o stručné nastínění, jak jej co nejefektivněji dosáhnout, se zvolením vhodné strategie. (Veber a Srpková, 2008)

Srpová (2020) ve své knize uvádí další podstatné body popisu firmy, tak aby byl podnikatelský plán co nejlépe zpracován. Popis neboli charakteristika podniku, je hned v úvodu podnikatelského plánu, je tedy velká pravděpodobnost, že jej bude číst značná část osob. Měl by tedy právě čtenáře co nejvíce zaujmout a přesvědčit, že tento podnikatelský plán je nejlepší a vhodný k realizaci. V této části podnikatelského plánu, je také dle Srpové dobré identifikovat případného zákazníka firmy. Měla by přinést osvětu o nejnovějších technologiích a možnostech řešení problémů. Součástí charakteristiky podnikatelské příležitosti se doporučuje zaměřit na: stručný popis produktů firmy (výrobky či služby), užitečnost pro zákazníka a nakonec konkurenční výhodu produktu. Pokud bychom se zaměřili konkrétně na jednotlivé body, tak stručný popis produktu zahrnuje vzhled výrobku anebo vlastnost služby. Jedná-li se o výrobek na trhu absolutně nový, nebo již konkurencí prodávaný. Dle autorky publikace, je také dobré uvést cenu daného výrobku nebo služby. Zdůrazňují se všechny výhody, které potencionálnímu zákazníkovi plynou z nákupu našeho produktu. Samotný výrobek musí být natolik dobrý a kvalitní, aby dokázal čelit konkurenci, případně ji v ideálním případě překonat. Celkově je doporučeno psát úvodní popis firmy velmi jednoduchým a srozumitelným jazykem, tak aby mu rozuměli všichni bez rozdílu.

### 2.1.2 Poskytované služby

Každá firma, před zahájením své činnosti, by si měla vytvořit svou image. Dobrá image firmy obsahuje velkou řadu prvků a jedním z nich je i zformování či ujasnění si vize poskytovaných služeb či produktů. Podle Vysekalové, je produkt nebo služba podstatou existence firmy, bez tohoto prvku by ostatní prvky nemohly řádně fungovat. Ve výrobcích, jsou obsaženy požadavky na trhu (poptávka) a možnost či schopnost podniku tyto požadavky naplnit. Produkt, jakožto výsledek práce firmy, je hodnocen nejen trhem, ale také samotnou firmou, jakožto předpoklad pro další existenci. (Vysekalová, Mikeš a Binar, 2020)

V rámci podnikatelské plánu, by neměly být při popisu poskytovaných služeb a produktů opomenuty následující body:

- výrobní postupy,
- strojové vybavení,
- kapacita výroby,
- zabezpečení surovin a materiálů,
- prostory pro výrobu. (Veber a Srpová, 2008).

### 2.1.3 Firemní okolí

Nezanedbatelným prvkem v podnikatelském plánu je okolí firmy. Firma je živý ekonomický organismus, neexistuje osamoceně. Obklopuje jí prostředí, působící a ovlivňující její chování. Dobrá znalost prostředí je pro firmu klíčová, protože právě zde se nachází jak nové příležitosti, tak také možné hrozby. (Veber a Srpková, 2008)

Strategie podniku musí být konzistentní s jeho okolím. Takto lze dosáhnout podnikatelských úspěchů a dobrých výsledků. K dobré znalosti všech faktorů, které podnik ovlivňují je zapotřebí sledování, analýza a následné vyhodnocení firmy. Analýzu podnikového okolí lze zpracovat za pomoci nejrůznějších metod, jako příklad lze uvést PEST analýzu anebo rozšířenější verzi PESTEL analýzu.

PESTEL je zkratka anglických slov pro jednotlivé vyhodnocované faktory:

- Politické faktory – zde spadá vládní a politická situace, vládní intervence do ekonomiky, podpora podnikání aj.



- Ekonomické faktory – patří sem například hospodářský cyklus, inflace, měnové kurzy atd.
- Sociální faktory – všechny změny v sociální sféře si připisují vliv na změně poptávek po službách a produktech.
- Technologické a technické faktory – ovlivňují konkurenceschopnost, technický pokrok je velmi rychlý a je proto nutná neustálá analýza, aby firma nezaostávala.
- Ekologické faktory – jsou v posledním desetiletí velmi diskutované a získávají stále větší váhu. Jednotlivé státy světa zaujímají místa v nejrůznějších ekologických organizacích. Evropská unie ve spolupráci s dalšími organizacemi vytváří nové projekty na ochranu životního prostředí (normy, emise).
- Legislativní faktory – právní prvky podniku. Ošetřují prostředí, ve kterém se firma pohybuje (přijaté či chystané zákony, normy, vyhlášky).

Samotná analýza podniku, by se měla uskutečňovat v několika na sebe navazujících krocích:

1. Analýza předpokladů o vývoji okolí, z nichž se formulovala dosavadní strategie, včetně jak realizace strategie probíhala.
2. Identifikování současné situace. Predikce pro další období a vývoj podnikatelského okolí (nejrůznější změny).
3. Vyhodnocení identifikovaných změn pro následnou strategii a rozvoj podniku, určení nových možností a hrozeb. (Analýza vnějšího okolí podniku (SLEPTE), © 2019)

#### 2.1.4 Personál

Personál podniku lze rozdělit na klíčové osobnosti a na zbylý personál.

Klíčové osobnosti, jak vyplívá z názvu tyto lidé, jsou pro existenci podniku nepostradatelní. Literatura dokonce uvádí, že „pro poskytovatele kapitálu, zejména pro investory, je často informace o klíčových osobnostech důležitější než samotný podnikatelský plán“. (Srpková, 2020) Klíčové osobnosti podniku by v rámci podnikatelského plánu, měly uvádět svá dosažená vzdělání, kvalifikace a praktické zkušenosti. Životopisy vedoucích manažerů, by měly být součástí přílohy. Zdůrazňujeme veškeré schopnosti těchto osob, které by mohly vést k úspěšné realizaci podnikatelského plánu. (Srpková, 2020)

Personálnímu obsazení se v podnikatelském plánu věnuje prostor dle velikosti podniku. Mělo by být jasnou ukázkou a přehledem o situaci ve firmě. To znamená, kolik má podnik zaměstnanců, jaké je kvalifikační obsazení či v jaké míře dochází ke zvyšování kvalifikací u jednotlivých pracovníků. Tato součást může obsahovat i nástin možných nároků, které budou na zaměstnance do budoucna kladeny. (Srpová, 2020)

Rozvoj lidských zdrojů spadá mezi klíčové firemní strategie. Hlavním smyslem je zajištění toho, aby byli správní lidé na správných pozicích. Celkově, musí strategie rozvoje lidských zdrojů korespondovat s filozofií podniku a zároveň musí ladit s jednotlivými dílčími strategiemi v oblasti personalistiky, jako například výběrové procesy, odměňování, zaměstnanecký rozvoj). Plánování personálních procesů se zejména týká pracovních míst a počtu zaměstnanců. Proto se pro tyto účely vymezuje hned několik bodů:

- získání, výběr a umístění pracovníků,
- popis pracovních pozic, posouzení efektivnosti těchto pozic,
- vyhodnocování pracovní výkonnosti,
- odměny, sociální výhody a péče,
- vzdělání, tréninky a rozvoj pracovníků,
- vytváření pracovního prostředí a dobrých podmínek.

Celkově lze tedy personální plánování zhodnotit jako výsledek úsilí firmy o efektivní hospodaření v oblasti pracovních sil a personálních zdrojů. (Stýblo, 2010)

### **2.1.5 Výroba**

Tato část podnikatelského plánu se zabývá popisem výrobních postupů podniku. Výrobní postupy jsou jedním z nejdůležitějších ukazatelů konkurenceschopnosti podniku. Pojem výroba v sobě skrývá hned několik důležitých ukazatelů, které by v rámci uváděné podkapitoly neměly chybět, nicméně byli již jednou zmíněny v podkapitole 2.1.2., která se zabývala poskytováním služeb. Podnikatelský plán zároveň popisuje skutečnost, jak výroba přispívá k úspěchům firmy, jako například levnější výrobní postupy vzhledem ke konkurenci, kvalita vyrobeného zboží, výroba zboží, které je na trhu ojedinělé, podnik vlastní technologie, které nejsou u konkurenčních podniku dostupné. Provádí-li firma výrobu tradičními metodami, postupy a technologiemi, měla by uvést důvod proč tomu takto je a jaký je důvod nevyužívání již dostupných produktů na trhu. Tato část podnikatelského

plánu také obsahuje technický popis jednotlivých strojů vlastněných firmou, metodiku obsluhy těchto strojů, včetně potřebných kvalifikací. Dále se uvádí výrobní kapacita podniku, rezervy, plánované optimalizace a vztahy s jednotlivými dodavateli a odběrateli. (Veber a Srpová, 2008)

Sutton ve své publikaci potvrzuje a zároveň dodává, že výroba vytváří image společnosti. A nejen to, tvoří také vazbu mezi dodavateli, zákazníky, prodáváči a marketéry. Protože marketing finálních výrobků je systematický proces, který cílí na vybrané zákazníky, kteří budou nakupovat tyto výrobky či služby. (Sutton, 2012)

### 2.1.6 Jakost

Problematika jakosti, by neměla být v dobře zpracovaném podnikatelském plánu opomenuta. Je to důležité konkurenční kritérium. O jakosti se nejčastěji mluví ve spojitosti se spokojeností zákazníků. (Jakost a požadavky na jakost, © 2019) Jakost je definována podle ČSN ISO norem. V této práci uvedeme jen několik příkladů. Jako první zmíníme normu ISO 9001. Tato ISO norma je zaměřená na management kvality a dle České společnosti pro jakost je vhodná například pro podniky, které chtějí prokázat své schopnosti poskytování výrobků či služeb, dle požadavků zákazníků ve shodě s příslušnými zákony a předpisy. Chtějí neustále zvyšovat spokojenost svých zákazníků, svou výkonnost, konkurenceschopnost. Další ISO normou, kterou uvedeme je ISO/IEC 20000-1, což je certifikace systému managementu v oblasti IT služeb, tuto ISO normu získávají podniky, které se zaměřují na poskytování IT služeb s dobrou praxí, standardizují a zlepšují procesy v poskytování IT služeb. Velmi důležitou normou je ISO 45001, podle této normy se certifikují systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Tento typ certifikace je určen pro firmy, které minimalizovaly či odstranily všechna rizika pro své zaměstnance ve spojení s riziky BOZP, splňují požadavky dané legislativou v problematice BOZP. ISO norma 14001 je velmi aktuální zejména v posledních letech. Jedná se o certifikaci systému environmentálního managementu. Podnik, který se uchází o tuto certifikaci, musí splňovat kritéria v oblasti legislativy, snižovat rizika ovlivňování životního prostředí, zlepšování vztahů s veřejností, environmentálními skupinami a státními orgány. Poslední norma, kterou zde zmíníme je ISO 50001. Certifikuje systém hospodaření s energiemi. Pro získání certifikace je potřeba doložit efektivní hospodaření s energií, optimalizaci využití a spotřeby energie, snižování dopadů na životní prostředí, zvýšení konkurenceschopnosti podniku. (Certifikace systémů managementu a produktu, 1970–2021)

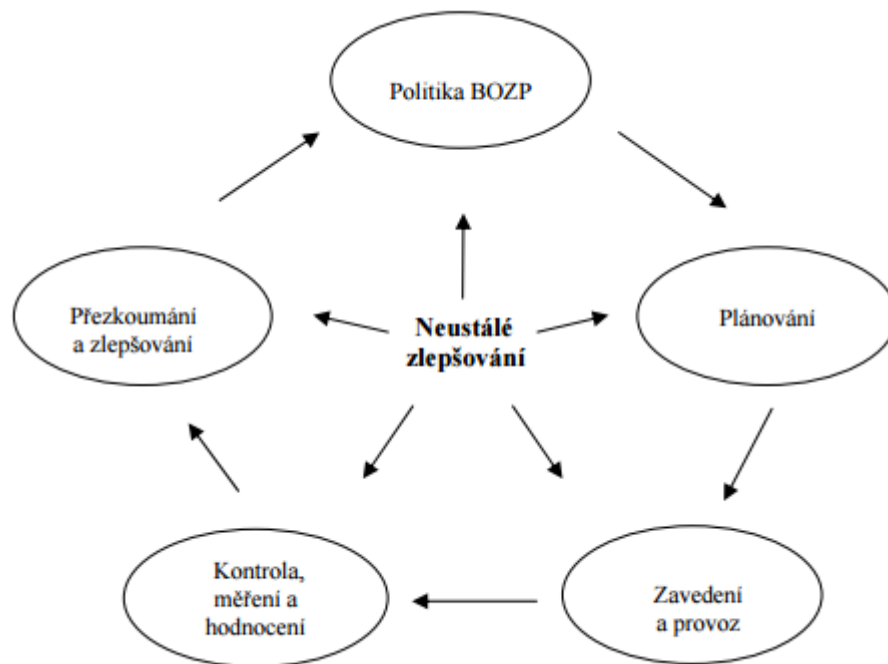
Aby se mohl podnik ucházet o ISO certifikaci, musí vědět a mít přesně nadefinováno portfolio zákazníků, jejich potřeby a účel využití produktu (Jakost a požadavky na jakost, © 2019). Dne 10. května 2000 bylo v rámci přípravy vstupu České republiky do Evropské unie přijato usnesení Vlády ČR o Národní politice podpory jakosti České republiky. Národní politika kvality se definuje jakožto „*souhrn záměrů, cílů, metod a nástrojů k ovlivňování kvality výrobků, služeb a činností v rámci národní ekonomiky a veřejné správy*“. (Národní politika kvality, © 2005–2021)

### 2.1.7 Bezpečnost

Zajištění bezpečnosti na pracovišti je pro každý podnik klíčové. Proto, by se měla tato kapitola bezpodmínečně v podnikatelském plánu objevit. Podnikatel zde může popisovat přijaté bezpečnostní opatření na pracovišti, lze také přiložit přehledné grafy či tabulky naznačující četnost nežádoucích událostí v uplynulé době na pracovišti. (Veber a Srpová, 2008)

V České republice byla problematika bezpečnosti na pracovišti spíše upozaděována, nicméně je také nutno říci, že se situace začíná pozvolna měnit. Proto byla přijata mezinárodní norma BS OHSAS 18001:2007 (Spejchalová, 2012). V následujících letech byla nahrazena normou novou a to ISO 45001 certifikace systému bezpečnosti a řízení rizik při práci. Tato norma má v sobě implementováno spoustu novinek. Jako příklad lze uvést zacílení na zdraví nejen tělesné, ale také duševní. (BS OHSAS 18001, © 2021)

Specialitou v České republice je vydávání osvědčení zvané „Bezpečný podnik“, pokud toto osvědčení firma získala, bez pochyb by jej měla do svého podnikatelského plánu uvést. Bezpečný podnik je program Ministerstva práce a sociálních věcí ČR a Státního úřadu inspekce práce. Podniky, jenž se do programu zapojí, získávají pomoc v řízení BOZP dle platných právních norem České republiky, ale i Evropské unie. (Spejchalová, 2012) Program pomáhá v plnění požadavků také v souvisejících oblastech ochrany životního prostředí či požární ochrany. Celý program Bezpečný podnik je zaměřen na prevenci nežádoucích událostí. Hlavní slovo, tak má zejména řídicí management podniku, jehož úkolem je bezpečnost na pracovišti všemi dostupnými mechanismy zajistit. (Systém řízení bezpečnosti, © 2016–2021)



Obrázek 1 Základní prvky systému řízení BOZP uplatňované programem "Bezpečný podnik" (Systém řízení bezpečnosti, © 2016–2021)

### 2.1.8 Finance

Finanční plán je stěžejní pro každou firmu a tudíž i pro správně vedený podnikatelský plán. Plánování v oblasti financí je pro podnik zásadní nejen z hlediska finančního, ale také strategického. Má dopad na kvalitu podniku, jeho výrobu i zaměstnance. Jak píše Mulačová a Mulač, finanční plány jsou „komplexně propojené plány veškerých podnikových činností v peněžním vyjádření“. (Mulačová a Mulač, 2013, s. 172) Finanční plán je také podstatný pro další vývoj podniku, představuje jeho budoucí finanční situaci. Vycházejí z něj všechny výše zmíněné body podnikatelského plánu. Tvorba finančního plánu podniku je záležitostí vrcholového managementu. Finanční plány lze dělit na dlouhodobé a krátkodobé.

- Dlouhodobý finanční plán představuje spíše koncept. Zpracovává se na delší období, nejčastěji 5-10 let (doba se může měnit dle velikosti a charakteru podniku). Informace se neuvádějí dopodrobna, ale spíše v ročním přehledu. Patří zde například plán cashflow, plán výsledovky, rozvahy, plán investic, plán výkazů.
- Krátkodobý finanční plán je obsáhlejší a propracovanější. Vyhotovuje se vždy na následující období, převážně jednoho roku. Konstruuje se tak, aby byl

rozčleněn na jednotlivé měsíce (pojednává-li o cashflow tak může být členěn na týdny nebo dny). Spadají zde výsledovky, výkaz cashflow, rozvahy a peněžní příjmy a výdaje. (Mulačova a Mulač, 2013)

Úkolem finančního plánu je zároveň přesvědčit externí okolí podniku o dlouhodobé rentabilitě ze strany podniku. Také se doporučuje uvádět poměrové finanční ukazatele. Mezi ně spadá ukazatel rentabilit, likvidit, aktivit a zadlužeností. Finanční zdroje podnikání lze rozdělit do dvou kategorií, tou první jsou zdroje vlastní a druhou jsou zdroje cizí.

- Mezi vlastní zdroje financování podnikatelské činnosti patří: vklad vlastníku podniku (vstupní kapitál), zisky, odpisy (např. dlouhodobého majetku podniku).
- Do cizích zdrojů financování podnikatelské činnosti se řadí: úvěry (jedna z nejčastějších variant čerpání kapitálu, dělí se na finanční [tyto pak lze ještě dále dělit na krátkodobé se splatností do jednoho roku, střednědobé, v tomto případě je splatnost maximálně pět let a dlouhodobé, kdy se splatnost prodlužuje na více než pět let] a obchodní, poskytované účastníky obchodních vztahů), dluhopisy, tichá společenství, rizikové kapitály (dochází k navýšení základního kapitálu podniku, kdy do podniku vstupují finance z rizikových fondů), business angels (jedná se o investory, kteří pomocí svého kapitálu financují malé a střední podniky s potenciálem budoucího růstu).
- Podnikání lze financovat i jinými způsoby, než byly již zmíněny. Mezi takovéto způsoby spadají například leasingy, faktoring a forfaiting (zde dochází k odkupování pohledávek). (Veber a Srpová, 2008)

Finanční plán může být zhotovován, jak již bylo zmíněno i za účelem navržení financování z cizích zdrojů. V tomto případě se uvádí výše těchto zdrojů, délka jejich splácení a podmínky poskytnutí. (Srpová, 2020)

### 2.1.9 Konkurence

Každý podnik má svou konkurenci, proto by se na ni nemělo zapomínat ani při tvorbě podnikatelského plánu. Konkurence, ač se to nemusí zdát, je pro chod podniku důležitá, právě toto uvádí ve své publikaci také Sutton. Ten říká, že v případě existence úspěšné konkurence můžeme z této skutečnosti profitovat, brát ji jako dobrou zpětnou vazbu a svůj podnikatelský plán neustále zlepšovat. (Sutton, 2012) Zuzák zase říká, že v posledních letech získává konkurence novou podobu a stává se „superkonkurencí“. Tento pojem autor

vysvětluje tak, že podnik nemůže brát v potaz pouze firmy lokální nebo v rámci České republiky, ale musí se zaměřit i na konkurenci zahraniční a že právě tento typ konkurence neustále roste a zvětšuje se. Pro všechny podniky na trhu, tyto superfirmy představují jednoznačně velmi silné hráče, se silnými finančními zdroji, marketingem apod. (Zuzák, 2011) Srpová ovšem zase dodává, že v rámci podnikatelského plánu, by se měl podnik zaměřit jenom na podniky, které jsou pro něj skutečnou konkurencí. Tyto konkurenční podniky, by se následně měli podrobit analýze z hlediska obratu, růstu, podílu na trhu, výrobků, poskytovaných služeb, zákazníků, cen, cest prodeje, sídla, dostupnosti a tak dále. Tuto analýzu neprovádí firmy navzájem, ale zákazníci. Vytvářejí tak škálu světlých a stinných stránek konkurenčních podniků. Z tohoto důvodu se také doporučuje provádět pravidelně průzkum trhu mezi zákazníky. Zdravá konkurence, je také důležitá i z hlediska financí, zejména pro poskytovatele kapitálu. (Srpová, 2020)

### **2.1.10 Ukončení plánu**

Na konci celého podnikatelského plánu může podnikatel využít krátké sumarizace všeho, co bylo obsahem plánu, nebo co by mělo být vyzdviženo. Literatura také doporučuje uvádět výpis z obchodního rejstříku, nákresy a návrhy výrobků, životopisy všech klíčových osob v čele podniku, fotografie klíčových osob, podniku, výroby apod. V případě, že si nechal podnik vypracovat průzkum trhu, je velmi doporučováno výsledky tohoto průzkumu zde uvést. Je možné uvádět i další výsledky všech sociologických šetření, které si nechal podnik vypracovat. Do závěru se také uvádí reklamní zpracování, tzn. články z novin, magazínů jenž se zmiňují o produktu. K tomuto lze také přidat recenze na prodávaný produkt, například od významných osobností, které jej využívají. Podnik si tímto mapuje trh. V případě, že má podnikatel k dispozici dokumenty týkající se za posledních několik let výkazů zisků a ztrát, rozvahy a peněžní toky podniku, může i tyto vložit do závěrečné části podnikatelského plánu. Byly také zmiňovány certifikace kvality, předpokládá se že i ony budou součástí závěrečné části podnikatelského plánu. (Veber a Srpová, 2008)

### 3 PŘEDŠKOLNÍ VZDĚLÁVÁNÍ V ČESKÉ REPUBLICE

Úkolem předškolního vzdělávání v České republice je podpora výchovného působení v rodinách dětí, které je doplněno o specifické podněty, jež rozvíjí a obohacuje. Jedná se o jednu z mnoha etap vzdělávání dostupného v České republice. Děti získávají zejména sociální zkušenosti, základní životní poznatky a prvotní podněty, které mohou využít i dalších etapách vzdělávání. V České republice není předškolní vzdělávání povinné kromě dětí, které do začátku školního roku dovrší pěti let. Tato povinnost se zavedla od školního roku 2017/2018. Mateřské školky mohou být vedeny jako samostatné zařízení nebo v rámci dalších školských zařízení. Celkem rozlišujeme tři základní typy mateřských škol (veřejné, soukromé a firemní), někdy se přidává ještě čtvrté, a to přípravné třídy základních škol. (Předškolní vzdělávání, © 2011–2021)

#### 3.1 Historický vývoj

Historie předškolní pedagogiky je úzce svázána s historií rodiny. Konkrétně se způsobem přístupu dospělých k dětem. Ten se v průběhu let měnil i v návaznosti na nové objevy a trendy doby. V úsvitu dějin se o děti staraly výhradně ženy tzn. jejich matky nebo osoby matkám blízké. Na počátku lidských dějin byly děti považovány za nedokonalé bytosti a z tohoto pohledu také byly považované za bezvýznamné. Tento fakt dokládají i dochované dokumenty a výtvarná díla, kdy dítě se jako objekt začalo na obrazech objevovat až v průběhu renesance a baroka. Největší změna v pohledu na výchovu dítěte ovšem přišla až v období novověku a přetrvala až do dnešní doby. V 17. století se v příručkách začalo uvádět, že výchova dětí spadá mezi nejdůležitější věci na světě. Jedním z prvotních modelů výchovy byla dětská světnice, jakožto přirozené centrum výchovy ve funkční a harmonické rodině. Dětská světnice, německy „Kinderstube“ se v průběhu staletí, stala také pojmem pro hodnototvornou konstantu předškolní výchovy. Poskytovala základ pro celoživotní výchovu a vzdělání a to skrze své uspořádání, formu, obsah a vztahy jež zde panovaly. Dětská světnice nebyla jen o zábavě (ta musela mít určitá pravidla a zákony), ale také o práci a vzdělávání dětí a jejich rodičů. Cílem takto stráveného času bylo objevení a pochopení vzájemných vazeb, citů, postojů a hodnot. Pobyt v dětské světnici dítěti poskytoval možnost poznat a ovládat své kompetence, znalost pravidel a povinností, které bylo potřeba plnit tak, aby dítě dostalo svým povinnostem, aniž by zklamalo. Dětské světnice se v porovnání s dnešními moderními dětskými pokojíčky v mnohém odlišují, nicméně v mnoha ohledech se také shodují. V každé rodině, ať už z dávné minulosti nebo té moderní, současné vznikají



základy, jak v dobrém, tak také ve špatném smyslu. Je nutno podotknout a autorka Opravilová to potvrzuje, že rodinná výchova vydává ty nejpodstatnější svědectví o smyslu edukačního cíle, potvrzuje nebo vyvrací výchovné snahy a bezpodmínečně ukazuje jejich výsledek. Dětská světnice se tak říkajíc stala symbolem výchovy dětí v předškolním věku, a to jako významný a hlavně účinný prostor pro výchovu, jež z dlouhodobého hlediska přispívá k celoživotnímu vzdělávání. (Opravilová, 2016)

Prvotní náznaky v myšlení ohledně předškolního dítěte a postoji k němu, nastaly v období humanismu a renesance. A to v postavě a díle Jana Amose Komenského, který až nadčasově řeší základní teoretické otázky cíle, obsahu, ale i metodiky předškolní výchovy. Zahrnul dokonce ty nejmenší děti i do svého systému vševýchovy (Pampaedia) a vševědy (Pansofia). Specifikoval právo a požadavky na celoživotní vzdělání a učení, včetně práva přístupu ke vzdělání pro všechny. Komenský svou Školu dětství rozdělil do šesti tříd:

- I. třídu ouvodní (šest měsíců);
- II. třídu kojeneckou (šest měsíců);
- III. třídu žvatlání a prvních krůčků;
- IV. třídu mluvení a žvatlání;
- V. třídu mravů a zbožnosti;
- VI. třídu společnou čili první vyučování. (Opravilová, str. 71-72, 2016)

Zejména v bodech V. a VI. se nejvíce přibližuje ke konceptu moderní veřejné předškolní instituce. A to díky myšlence soustředit děti k učení ve „společné škole“, kde se věnují hrám a cvičení tělesného i duchovního. Velmi často se zmiňuje známé Komenského dílo *Informatorium školy mateřské*, které je jakousi příručkou pro rodiče o tom, jak mají dítě vychovávat v rodině. Jan Amos Komenský je také považován za zakladatele vědy o výchově předškolního dítěte, dnes známe jako předškolní pedagogika. (Opravilová, 2016)

Dalším významným myslitelem je osvícenec Jean-Jacques Rousseau. Do teorie předškolní výchovy přispěl otázkou, jak může a má výchova zasahovat nebo ovlivňovat vývoj dítěte. Zaměřuje se také na osobnost vychovatele, kterého vybízí k tvorbě ctností a zabránění neřestem. Tato problematika, je aktuální i v dnešní době, kdy se na jedné straně odmítá jakýkoliv záměrný zásah do výchovy dítěte, a na druhé straně jsou tendence k urychlování vývoje dítěte. (Opravilová, 2016)

Co se týká prvních veřejných institucí, které shromažďovaly děti a základně je vychovávaly, byly sirotčince, útulky pro osiřelé děti, nalezince a podobné. V průběhu 19. století začaly vznikat a rozvíjet se první sociální zařízení, jejichž hlavním úkolem bylo zejména ochrana a péče. Děti zde dostaly základní zdravotní a bezpečnostní zaopatření. V samotných počátcích se jednotlivé instituce od sebe značně lišily nejen politikou, ale i kvalitou a názvem (opatrovna, útulek, pěstovna či dětinec). Postupem času se cíle, metodika i obsah těchto institucí začaly sjednocovat. Na našem území vznikla první institucionální opatrovna „Na Hrádku“ v roce 1832. Velký pokrok nastal v průběhu národního obrození, kdy se v podstatné míře začalo zasahovat do výchovy, a to i malých dětí. Zrodil se návrh národní školy i se školkou pro malá dítky. Mezi osobnosti, které se zasazovaly o vznik opatroven a později mateřských škol, byli Jan Evangelista Purkyně, Božena Němcová, Karolína Světlá a další. První veřejná mateřská školka, která byla určena pro děti od čtyř do šesti let, byla otevřena v roce 1869 u sv. Jakuba v Praze. (Opravilová, 2016)

### 3.2 Legislativní úprava

K provozu jakékoliv instituce je potřeba právního ošetření. Nejinak, je tomu i v případě předškolního vzdělávání. Chod mateřských škol je regulován hned několika zákony a vyhláškami.

- Zákon č. 284/2020 Sb., Zákon, kterým se mění zákon č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů. Účinný od 1.1.2005.
- Zákon č. 106/1999 Sb., Zákon o svobodném přístupu k informacím. Účinný od 1.1.2000.
- Zákon č. 500/2004 Sb., Zákon správní řád. Účinný od 1.1.2006.
- Zákon č. 563/2004 Sb., Zákon o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů. Účinné od 1.1.2005.
- Zákon č. 306/1999 Sb., Zákon o poskytování dotací soukromým školám, předškolním a školským zařízením. Účinný od 3.12.1999.
- Vyhláška č. 151/2018 Sb., kterou se mění vyhláška č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání. Účinná od 1.9.2018.

- Vyhláška č. 272/2021 Sb., kterou se mění vyhláška č. 107/2005 Sb., o školním stravování, ve znění pozdějších předpisů. Účinné od 1.9.2021.
- Vyhláška č. 465/2016 Sb., kterou se mění vyhláška č. 410/2005 Sb., o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých, ve znění vyhlášky č. 343/2009 Sb. Účinné od 14.1.2017.
- Vyhláška č. 602/2006 Sb., kterou se mění vyhláška č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných. Účinné od 1.1.2007.
- Vyhláška č. 266/2021 Sb. kterou se mění vyhláška č. 268/ 2009 Sb., o technických požadavcích na stavby, ve znění pozdějších předpisů. Účinné od 12.11.2021.

### **3.3 Péče o dítě dle živnostenského zákona**

#### **3.3.1 Péče o děti do 3 let**

Tato forma péče se vztahuje na děti do tří let v denním režimu, a to podle zákona 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání, čímž spadá pod Ministerstvo průmyslu a obchodu. Za takovouto živnost lze považovat soustavnou činnost, která je provozována samostatně, pod vlastním jménem, s vlastní zodpovědností. Účelem by mělo být dosažení zisku, tak jak stanovuje živnostenský zákon. Jedná se o komerční provozování služeb, bez příspěví státu či obcí. Financování je čistě na soukromém sektoru, rodiče dětí tak musí počítat s vyššími náklady než v případě obecních jeslí. Obsah činnosti by měl být zaměřen na rozvoj schopností řeči a rozumu, pohybu, práce, hudebního a výtvarného nadání či kulturních a hygienických návyků. Pro provoz takového zařízení je potřeba získat živnostenské oprávnění s doloženou odbornou způsobilostí zakládajícího podnikatele. (Nerodičovská péče – Vázaná živnost „Péče o dítě do 3 let v denním režimu“, 2021)

#### **3.3.2 Péče o děti nad 3 roky**

V případě formy podnikání, která je zaměřena na děti starší 3 let, nemusí být plněny podmínky, jako u péče o děti do 3 let. Provozovatel se tak nemusí prokazovat odborným vzděláním, postačí pouze potvrzení o splnění hygienických podmínek dle platné vyhlášky. Na základě, těchto splněných kritérií může provozovatel žádat o vydání živnostenského oprávnění. Náplní živnosti by měla být primárně výchova dětí starších 3 let v předškolním zařízení, v soukromých školách a zařízeních určených k odbornému vzdělávání (v případě,

že nejsou uvedeny v rejstříku škol). Dále do náplně spadá i mimoškolní výchova, doučování, výchovná činnost na dětských táborech nebo zotavovnách a další činnosti, které nespádají do výchovy a vzdělávání ve školách či předškolních zařízeních uvedených v rejstříku škol. (Mimoškolní výchova a činnost, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti, 2021)

### **3.4 Mateřské školy podle zřizovatele**

Mateřské školy v České republice lze dělit hned několika způsoby. V tomto případě, se zaměříme na dělení dle zřizovatele.

#### **3.4.1 Veřejné mateřské školy**

Zřizovatelem je stát, obec, kraj nebo veřejný svaz obcí. Na tento typ mateřských školek se vztahuje školský zákon a všechny předpisy, které s ním souvisejí. Jedním z základních rysů veřejné mateřské školky je zápis do školského rejstříku a s tímto spjatý nárok na finanční prostředky. Veškeré náklady plynoucí z provozu mateřské školy hradí její provozovatel. Náklady na vzdělávání pak hradí Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT), zde se jedná především o výdaje na platy a dalších nákladů plynoucích z pracovněprávních vztahů učitelů a dalších zaměstnanců, učební pomůcky a další. I ve veřejných mateřských školách je povinnost platit poplatek tzv. „školkovné“. Výši školkovného stanovuje ředitel školky, dle školského zákona. Školkovné se hradí měsíčně a nesmí přesáhnout 50 % skutečných průměrných měsíčních neinvestičních nákladů, jenž jsou vynaloženy za jedno dítě. Výše školkovného se pohybuje v rozmezí 400–1000 Kč/ měsíc. Vzdělání pro děti v posledním ročníku veřejné mateřské školy je zadarmo. Rodiče, mimo školkovné, musejí dětem hradit i poplatky za stravu. (Veřejné mateřské školy, © 2021)

#### **3.4.2 Soukromé mateřské školy**

Jsou zřizovány právníckými osobami, jejichž předmětem činnosti je poskytování vzdělání či školské služby a to v souladu se školským zákonem a s ním souvisejícím předpisy. I soukromé mateřské školy jsou zapisovány do rejstříku školských právníckých osob, s tímto zápisem souvisí i určité finanční prostředky. Jedná-li se o církevní školku, získává finanční prostředky od státu, tyto finance jsou ve stejné výši jako u veřejných mateřských škol, jsou určeny na provoz a vyplácí je MŠMT. Soukromé mateřské školy zapsané ve školském rejstříku musejí splňovat hygienické předpoklady stejně jako školky veřejné. Školkovné je ve výši 3000–5000 Kč/ měsíc při celodenní docházce dítěte. (Soukromé mateřské školy rejstříkové, © 2021)

### 3.4.3 Firemní mateřské školy

MŠMT začátkem roku 2012 vydalo novelu školského zákona, zákon č. 472/2011 Sb., ve kterém mimo jiné umožňuje zřízení firemní mateřské školy. Dle tohoto zákona je tak umožněno zřizovateli založit mateřskou školu pro děti zaměstnanců, instituce. Zároveň zákon umožňuje zřizovateli rozhodnout o tom, jestli budou přijímány přednostně děti zaměstnanců, které mohou být v případě nutnosti doplněny i dětmi, jejichž rodiče v instituci nepracují. Firemní mateřské školy mohou primárně navštěvovat děti od 3 let věku, nicméně v případě tělesné a duševní způsobilosti, smí být přijaty i děti mladší. I firemní mateřské školy musejí být zapsány ve školském rejstříku. Díky tomuto mohou získat finance ze státního rozpočtu. Jeli zřizovatelem soukromá instituce, je školka financována dle pravidel soukromých mateřských škol. Stejná pravidla platí i v případě hrazení školkovného. Školský zákon ve své novele nezavedl pro „firemní školky“ samotné slovní označení, ale používá opis „*mateřská škola určená ke vzdělání dětí zaměstnanců zřizovatele nebo jiného zaměstnavatele nebo zaměstnavatelů*“. (Firemní školka, © 2013-2021)

### 3.4.4 Dětské skupiny

Jsou flexibilnější než mateřské školy. Rodiče, zde mohou své děti umisťovat dle potřeby. Rozdílné jsou i požadavky na hygienické zázemí a finance, jsou nižší než při zřízení mateřské školy. Dětské skupiny, jsou určeny pro děti od 1 roku až do začátku povinné školní docházky (dětí 6-7 let). Dětské skupiny, jsou brány jako neziskové. Finance od zřizovatelské firmy nebo rodičů, by měla maximálně pokrýt zřizovací a provozní náklady. Dětské skupiny můžou zřizovat firmy, úřady, radnice, vysoké školy, spolky či neziskové organizace. Nevýhodou vedení dětské skupiny je pozbytí nároku na příspěvky anebo dotace. (Dětské skupiny, © 2021)

## 3.5 Alternativní mateřské školy působící v ČR

Rodiče pro své děti nemusí volit jen klasické mateřské školy, které byly popsány výše. Dnešní doba nabízí i řadu mateřských škol, které si zvolili alternativní směr vzdělávání a péče o děti.

### 3.5.1 Lesní mateřské školy

Povětšinou spadají pod soukromé mateřské školy a jsou určeny pro děti ve věku od 3 do 6 let. Hlavním znakem tohoto typu školek je, že jsou po většinu roku provozovány venku v přírodě a to za jakéhokoliv počasí. Klade se důraz na rozvíjení dovedností v přírodě, hry,

zkoumání a objevování, učení se v přírodě. Aby mohl být program úspěšný, je do jedné třídy přijato maximálně 15 dětí. Česká legislativa dělí lesní mateřské školky podle organizace na samostatné lesní mateřské školy a lesní třídu při mateřské škole. První lesní mateřská škola byla v České republice založena v Praze v roce 2010 pod přísným dohledem MŠMT. V roce 2013 vydalo MŠMT závěrečný verdikt ve kterém hodnotí, že lesní mateřské školky mohou být pro děti stejně přínosné, podobně jako běžné mateřské školy. Tímto ustanovením dalo možnost vzniku dalších lesních mateřských škol v celé České republice. (Lesní mateřské školky. © 2021)

### **3.5.2 Montessori mateřské školky**

Získaly svůj název podle italské lékařky Marie Montessori, která vytvořila originální systém antiautoritativní výchovy. První takováto škola byla založena v Římě, roku 1907. (Vališová, Kasíková a Bureš, 2011) Základem Montessori školky je přizpůsobování se potřebám dětí. Děti si tak mohou samy volit činnosti, přičemž základní podmínkou je, aby tím nerušily ostatní děti. Pedagogové musí respektovat individuálně každé dítě a jeho denní rytmus či zda si chce hrát samo nebo ve skupině. Každé dítě je vedeno k samostatnosti, sebevědomí a zodpovědnosti. Montessori třídy nejsou děleny dle věku, naopak jsou zde děti všech věkových kategorií. (Montessori školky, © 2021)

### **3.5.3 Daltonské mateřské školky**

Zakladatelkou daltonského vzdělávacího plánu, je americká učitelka Helen Parkhurstová. Ta založila roku 1919 v Daltonu první experimentální střední školu. (Vališová, Kasíková a Bureš, 2011) Ve svém základu se neliší od školy Marie Montessori. Důraz se opět klade na samostatnost, sebedůvěru, slušnost, zodpovědnost a kladný vztah k přírodě. Děti pracují samy nebo ve skupině dle svých potřeb a přání. Vše tak, aby byla zachována jedinečná osobnost dítěte. (Daltonské školky, © 2021)

### **3.5.4 Waldorfské mateřské školky**

Zakladatelem waldorfského studijního konceptu je Rakušan Rudolf Steiner, který pro vznik této myšlenky vycházel z antroposofie a filozoficko – pedagogické koncepce. První školu vycházející z této myšlenky založil roku 1919 v německé obci Waldorf Emil Molt, pro kterého byly Steinerovy myšlenky revoluční (Vališová, Kasíková a Bureš, 2011). Hlavním konceptem Waldorfské školky je, že děti poznávají svět okolo nich, pomocí pozorování či napodobování. I dnes se neopomíjí antroposofická část, chápající člověka jakožto bytost

tělesnou, duševní a duchovní. Důraz je kladen na citový a morální vývoj dětí. Aby se děti zbytečně nezatěžovaly, preferují se hry a experimentování. Děti si mohou osvojovat běžné domácí práce, jako jsou vaření, uklízení, praní či prostírání. Důležitý je i rytmus každého dne. Rytmus by měl být v každé hře, písničce, básničce, zpěvu nebo pohybu. Děti se hojně pohybují v přírodě a pracují s přírodninami všeho druhu. Opomíjená nesmí být ani spolupráce s rodiči dětí. (Waldorfské školky, © 2021)

### **3.5.5 Mateřské školky Začít spolu – Step by Step**

Tento vzdělávací program vznikl v 80. letech 20. století v USA. V České republice je v mateřských školách praktikován od roku 1994. (Vališová, Kasíková a Bureš, 2011) Úkolem programu je rozvoj tří klíčových dovedností (komunikace, kooperace a řešení problémů), dále má budovat základy postojů, znalostí a dovedností. Děti jsou připravovány na budoucí vzdělávání, tak aby bylo pro ně koníčkem a zájmem, nikoliv stresem. Učí se kritickému myšlení, výběru toho, co je pro ně důležité a také řešit nejrůznější problémy. Tak, aby uměly docílit pohody, uspokojení, představitivosti, tělesného rozvoje a péče o své zdraví. (Mateřské školky Začít spolu – Step by Step, © 2021)

### **3.5.6 Speciální mateřské školky**

Mají speciální vzdělávací program, uzpůsobený péči o děti se specifickými potřebami. Takovéto mateřské školky mohou být například pro děti s logopedickými problémy, případně s tělesnými či mentálními handicapami. Z těchto důvodů, jsou počty dětí na třídu sníženy, tak aby každému dítěti byl umožněn individuální přístup pedagoga. Speciální školky se maximálně snaží o prohlubování vztahů mezi dětmi a jejich rodiči, ale i rodiči a školkou. Díky tomu mohou být rodiče kdykoliv přítomni a aktivně se zapojit do výuky, her nebo rozvojových činností. Školky jsou vybaveny speciálními pomůckami či léčebnými metodami dle speciálních potřeb jednotlivých dětí (vodoléčba, magneto-terapeutická léčba). Speciální pedagogové jsou připravováni na pomoc rodičům v péči o dítě, včetně vhodného výběru základních škol. (Speciální školky, © 2021)

### 3.6 Požadavky na provozování mateřských škol v České republice

Při zakládání mateřské školy je nejdůležitější v první řadě, jak se zde děti cítí. Zda se cítí pohodlně a v bezpečí. Zejména pro výuku nejmenších dětí jsou klid, pohoda a pocit bezpečí nejpodstatnější. Malé děti totiž velmi často ztrácí koncentraci nebo se dokonce bojí, zvláště v prostorech, které jsou příliš velké, neútulné, hlučné. Je proto úkolem každého učitele aby zajistil co možná nejuťulnější prostředí, aby se zde děti, rodiče i všichni zaměstnanci cítili v bezpečí a pohodě (Beaty, 2017). Podmínky pro provoz mateřských škol, jsou uvedeny ve vyhlášce 465/2016 Sb., o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých.

#### 3.6.1 Provozní podmínky

Provozní podmínky upravují zákony, ale také provozní řád každé mateřské školy, včetně smluv mezi zařízením a zákonnými zástupci dítěte. V provozních podmínkách, by se mělo zejména zohlednit:

- denní režim dětí, tzn. střídání aktivit, dle předem stanoveného plánu. Součástí, by měl být i odpočinek a pravidelný přísun stravy a tekutin, pobyt na čerstvém vzduchu v přírodě;
- stanovení podmínek pro přijetí, odmítnutí anebo vyloučení dítěte z výukového programu mateřské školy;
- vymezení práv a povinností zaměstnavatele, zaměstnanců a rodičů dítěte;
- stanovení výše úhrady nákladů plynoucích z pobytu dítěte v mateřské škole, včetně způsobu jejich výběru;
- pojištění majetku školky, zaměstnanců i dětí;
- v jakém rozsahu mateřská škola povede potřebnou dokumentaci;
- nakládání s osobními údaji zaměstnanců a dětí.

Každá mateřská škola, ať už veřejná, soukromá nebo firemní, by měla dbát na kvalitu poskytované péče, bezpečnost a vzdělaný odborný personál. (Pemová a Ptáček, 2013)



### 3.6.2 Personální zajištění

Aby mohl být provoz mateřské školky úspěšný, je naprosto nezbytné zajistit kvalitní personál. Ten by měl splňovat jasně daná kritéria a obecné předpoklady:

- trestní bezúhonnost,
- zdravotní způsobilost k výkonu povolání,
- způsobilost k právním úkonům,
- prokazatelné znalosti základních dovedností a umění českého jazyka, v případě cizojazyčných mateřských školek způsobilost a znalost požadovaného cizího jazyka.

Co se kvalifikace týká, musí být v souladu se školským zákonem. Pracovník na pozici učitele v mateřské škole musí mít minimálně střední odborné vzdělání zakončené maturitou, vyšší odborné vzdělání zakončeno odbornou zkouškou anebo vysokoškolské vzdělání zakončeno státní závěrečnou zkouškou a získáním titulu Mgr. Pracovníci v institucích předškolního vzdělávání nemusí mít nutně vystudován pedagogický obor, ale mohou mít také vzdělání všeobecné sestry, zdravotnického asistenta, ošetřovatele, porodní asistentky, zdravotnického záchranáře, sociálního pracovníka, pracovníka v sociálních službách či specializaci učitel pro mateřské školy. V předškolním zařízení, může pracovat i osoba se středoškolským vzděláním, jež získala kvalifikaci pro činnost chůvy (Pemová a Ptáček, 2013). Práci pedagoga smí dle zákona vykonávat osoby, které mohou vykonávat profesi učitele, vychovatele, speciálního pedagoga, psychologa, asistenta pedagoga, trenéra, metodika prevence v pedagogicko-psychologické poradně, vedoucí pedagogický pracovník. (Kvalifikace pedagogických pracovníků v zájmovém vzdělávání, © 2013-2021)

### 3.6.3 Kapacitní a dispoziční požadavky

Prostorové a kapacitní podmínky při zřizování mateřských škol zajišťuje vyhláška č. 266/2021 Sb. kterou se mění vyhláška č. 268/ 2009 Sb., o technických požadavcích na stavby, ve znění pozdějších předpisů. Společně s dalšími zákony. Upřesňují požadavky na velikost, vybavení vnitřních i venkovních prostor, uspořádání jednotlivých místností i vybavení. Praxe je povětšinou taková, že se většina požadovaných parametrů přepočítává na jedno dítě, tzn. že například dětská herna se počítá v m<sup>2</sup> na jedno dítě. Do prostorových požadavků se tak jednotlivě zahrnuje:

- vnitřní prostory (herny, ložnice, jídelny, kuchyně a výdejna stravy, toalety a umývárny, šatny, úklidové místnosti, technické místnosti);

- vnější prostory pro hry a další aktivity, mohou být školkou vlastněné, pronajaté nebo veřejné. Velký důraz se klade zejména na bezpečnost a čistotu všech hracích zařízení, jako jsou průlezkyně, houpačky, pískoviště nebo hřiště;
- vybavení vnitřních prostor vhodným nábytkem. Nábytek musí splňovat hygienická i bezpečnostní kritéria (omyvatelný, dobře ukotvitelný, uzavíratelný, zabezpečené hrany proti poranění), sedací nábytek musí splňovat požadavky ve velikosti a výšce;
- dostupnost, nenáročnost a udržitelnost při pravidelném uklízení všech prostor a vybavení školky. (Pemová a Ptáček, 2013)

#### 3.6.4 Programové podmínky

Úkolem všech předškolních zařízení je zajišťovat prostředí s dostatečným množstvím všestranných, přiměřených podnětů, které povedou k aktivnímu rozvoji a učení dítěte. Všechn čas, který dítě prožije v předškolním zařízení by měl být přinést zejména radost, příjemné zkušenosti, zdroj dobrých a spolehlivých základů, jež si dítě ponese do dalších etap svého života. V rámci předškolního vzdělávání, by měl být samozřejmostí i individuální přístup pedagogů ke každému dítěti, tak aby se v co největší míře rozvíjela osobnost dítěte. Programové podmínky si každá mateřská školka, ať už se jedná o zařízení veřejné, soukromé nebo firemní stanovuje sama dle svým možností a kapacit. (Pemová a Ptáček, 2013)

#### 3.7 Financování zařízení předškolní péče

Správně nastavené financování a finanční plán předškolního zařízení je velmi náročný proces, na kterém mnoho zařízení ztroskotá. Před začátkem sestavování samotného plánu by si měl každý provozovatel uvědomit, jaká jsou od tohoto zařízení očekávání, zda je možno zajistit zdroje financování (příspěvky nebo financování zřizovatelem – firemní školky), případně i výši dotací a další. V případě firemních mateřských školek, které nemohou být permanentně finančně zpravovány jen samotnou zakládající firmou, je pro zachování finanční neutrality nutná buď zvýšená pomoc ze strany rodičů (vyšší poplatky za školkovné), nebo možnost finančních dotací z vnějších zdrojů (zapsání školky do rejstříku mateřských škol a tím získat dotace od státu, část školky uvolnit pro potřeby jiné firmy či obce, města). Všechny předpokládané náklady můžeme rozdělit do dvou základních skupin: náklady investiční (všechny náklady, jež je potřeba vynaložit pro vybudování zařízení předškolního vzdělávání) a náklady provozní (všechny náklady, související s provozem a údržbou mateřské školy). Investiční náklady, se mohou snížit v případě, že pro založení firemní

mateřské školy si najdeme firmu, která má k dispozici dostatečně vybavené prostory. Při sestavování finančního plánu, by se dle Pemové a Ptáčka (2013, s. 55-56) mělo zohlednit následující:

- prostorové podmínky konkrétního předškolního zařízení,
- způsob zajištění venkovních prostor,
- způsob zajištění stravování,
- formu vlastnického práva/vztahu (vlastní-li prostory přímo ve firma, vlastnictví třetí osoby, koupě nebo pronájem jiných prostor mimo firmu),
- provozní nároky (denní režim, celodenní provoz, víkendový provoz),
- náklady na stavební úpravy prostor, včetně projektové dokumentace a náklady na úřední rozhodnutí,
- vybavení jednotlivých místností školky (ložnice, herny, jídelny, kuchyně a výdejny stravy, koupelny a toalety, šatny, chodby, úklidové prostory aj.),
- administrativní vybavení pro pedagogický personál (pracovní stoly, židle, PC, úložné prostory atd.),
- vybavení školy technikou (TV, DVD, projektory, PC, hudební nástroje),
- technické vybavení (pojistky na dveře a zásuvky, záslapky elektrických zásuvek, prostory pro uskladnění čistého a špinavého prádla).

Celkově se náklady na jedno dítě podle Pemové a Ptáčka (2013, str. 56) pohybují okolo 25 000 Kč, včetně DPH. V těchto provozních nákladech nejsou zahrnuty náklady na stavební práce, jelikož nelze obecně takto specifikovat a také nezahrnuje náklady na vybavení venkovních prostor. Provozní náklady firemní mateřské školky, tak lze rozdělit do tří samostatných skupin: mzdové náklady (odborný a pomocný personál), provozní náklady (úklid, údržba, praní prádla, pojištění personálu i dětí, průběžné vzdělávání personálu, supervize, aj), průběžný nákup pomůcek a potřeb. Velmi individuální je i vymezení poměru příspěvků firmy a jednotlivých rodičů na provozní náklady školky. Vše záleží na finančních možnostech firmy, dohodě mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, četnosti využití školky a formě nejrůznějších podpor a benefitů. Samotnou kapitolou je stravování dětí a personálu školky. V tomto případě je možno buď využít závodní jídelny nebo vybudovat školní kuchyň dle kapacity a možností školního zařízení i celé firmy. (Pemová a Ptáček, 2013)

## 4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část diplomové práce byla rozdělena do tří hlavních kapitol. Hlavním cílem celé teoretické části bylo popsání prostředí podnikání a všech aspektů, jež jsou nezbytné, aby bylo úspěšné. Jelikož téma této diplomové práce pojednává o založení mateřské školky, bylo nutné, aby se teoretická část zaměřila i tímto směrem. Veškeré poznatky byly následně využity autorkou práce i při tvorbě praktické části.

První kapitola práce obsahuje popis podnikatelského prostředí. Konkrétně objasňuje základní názvosloví jako podnik, podnikatel či podnikání. Velmi stručně, popisuje klasifikaci podniků a nezbytné právní formy, jejichž znalost je pro úspěšné podnikání nezbytná. Popisuje podnikatelské okolí a zabývá se strategií Evropa 2020.

Následující druhá kapitola byla zaměřená na základní aspekty nezbytné pro založení podniku, tak aby byl co možná nejvíce úspěšný. V rámci kapitoly byl vymezen a popsán pojem „podnikatelský plán“ který by měl být sestaven vždy před počátkem podnikání. Součástí podnikatelského plánu, je popis firmy, popis poskytovaných služeb, okolí firmy, nároky na personál, výrobu, jakost, bezpečnost, finance, konkurenci a následovné zhodnocení ukončení plánu.

Poslední kapitola byla věnována problematice předškolního vzdělávání v České republice. Popisuje historický vývoj až po současnost, včetně nezbytné legislativní úpravy, která popisuje vše, co je nezbytné vědět o provozu mateřských škol. Rozděluje mateřské školy hned do několika kategorií, a to podle poskytované péče dle živnostenského zákona nebo podle zřizovatele (mateřské školy veřejné, soukromé, firemní a dětské skupiny). V České republice jsou hojně provozovány i alternativní mateřské školy, které byly v této diplomové práci zkráceně popsány. Jak již bylo zmíněno provoz mateřských škol je v České republice přísně kontrolován a stanoven legislativou Ministerstva školství a tělovýchovy. Práce tak zkráceně informuje o nárocích na provoz, personál, kapacitu, dispozici a jiných. V poslední řadě, v diplomové práci bylo zpracováno financování mateřských škol v České republice.

## **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ ZDRAVOTNICKÉ ORGANIZACE

Vybraná nemocnice Zlínského kraje poskytuje ambulantní i lůžkovou péči a úzce spolupracuje s pracovišti vysoce specializovanými, ať už se jedná o krajské nebo fakultní nemocnice. Poskytuje zdravotní péči všem obyvatelům daného okresu. Tím, že poskytuje práci více než šesti stovkám zaměstnanců se řadí mezi největší zaměstnavatele v okrese. Vedení nemocnice se dlouhodobě zaměřuje na řízení kvality a bezpečí zdravotních služeb.

### 5.1 Historie vybrané nemocnice

První historická zmínka o existenci špitálu na místě současné nemocnice se datuje do roku 1767. Ten měl sloužit jako útulek pro chudé. Městský špitál byl dle historických pramenů otevřen v roce 1879 (jiné zdroje uvádí rok 1881), ten byl také označován jako „Městská nemocnice“. Tato první nemocnice měla celkem dvanáct lůžek a pracovali zde tři ošetřovatelé a lékař, který docházel z města. Poskytovaná péče ale nebyla dostatečná. O výstavbě nové nemocnice se dlouze jednalo, nicméně situaci jí příliš nepřála. Až v dubnu roku 1911 byla slavnostně otevřena „Všeobecná jubilejní veřejná městská nemocnice císaře Františka Josefa I.“. První návštěvníci mohli do nemocnice vstoupit 16. května 1911. Nová nemocnice měla v hlavní budově 62 lůžek, v infekčním pavilonu 10 lůžek. O výstavbu nemocnice se nejvíce zasloužili starosta Josef Černoš, městský lékař MUDr. František Sova a architekt Michal Urbánek. Prvním primářem nemocnice se stal MUDr. Josef Gregor, chirurg, který se významně zasloužil i o propagaci nové nemocnice. Díky tomu se v roce 1912 rozšířil lůžkový fond na více než sto. V prvním roce fungování nemocnice bylo provedeno na 397 operací a také byla provedena léčba u více než tisícovky pacientů.

Velmi těžké časy nemocnice prožívala v průběhu první světové války, kdy došlo k odlivu personálu, i dosavadní primář MUDr. Gregor odešel bojovat na frontu. Jeho zástupcem se stal MUDr. Sova. Nemocnice začala sloužit pro ošetřování zraněných a nemocných vojáků. Aby se nemocnice užívala a měla dostatek zásob, muselo její vedení dokonce přistoupit k chovu prasat a drůbeže. Ve sklepích nemocnice bylo umožněno provozovat pekárnu.

V roce 1932 mělo dojít k výstavbě nové budovy chirurgicko-gynekologické pavilonu, který by čítal až 80 lůžek. Bohužel, dříve než byla stavba dokončena nastala hospodářská krize. V roce 1937 se město rozhodlo předat nemocnici za odstupné okresu. Výstavba pavilonu byla dokončena až v roce 1944.

V roce 1952 se nemocnice stala základem Okresního ústavu národního zdraví. Jeho prvním ředitelem byl jmenován MUDr. Ladislav Dubina.

Po revoluci v roce 1989 vznikla myšlenka výstavby nové nemocnice na „zelené louce“, nicméně tento projekt nebyl uskutečněn z důvodů finančních. Vedení nemocnice se tak rozhodlo rekonstruovat staré budovy, které v mnoha ohledech již nevyhovovaly požadavkům moderní medicíny.

V roce 1995 tak byla dokončená přístavba u chirurgického pavilonu a zřídilo se oddělení Centrálních operačních sálů a Centrální sterilizace.

Mezi roky 1999 až 2003 byl vystavěn nový pavilon léčebné výživy a stravování. V roce 2007 byla dokončená rozsáhlá rekonstrukce pavilonu, který dle ankety děti pojmenovaly „Čtyřlístek“. V tomto pavilonu byly umístěny infekční, mikrobiologické a dětské oddělení.

V letech 2003 až 2007 byla nemocnice vedena jako příspěvková organizace. Od 1. 5. 2007 se stala akciovou společností, jejím zakladatelem a akcionářem je Zlínský kraj.

## 5.2 Informace o společnosti

Nemocnice je zapsána v Obchodním rejstříku Krajského soudu v Ostravě, zakladatelem a jediným akcionářem je Zlínský kraj, IČ 708 91 320, Třída T. Bati 21, 760 01 Zlín

**Základní kapitál:** 274 000 000 Kč

**Právní norma:** akciová společnost (a.s.)

**Den vzniku:** 1. 5. 2007

**Předmět činnosti podnikání:** poskytování širokého spektra lůžkové i ambulantní péče, léčebné i preventivní péče jež směřují k sebezpečí, ochraně, upevnění a navrácení zdraví jednotlivců, kolektivu i jejich nejbližších.

**Orgány společnosti:** nejvyšším orgánem společnosti je představenstvo, to je složeno ze tří členů (předsedy představenstva a dvou členů), jsou veleni a odvoláváni valnou hromadou, tvořenou dozorčí radou a představenstvem. Dále v nemocnici působí dozorčí rada, která má devět členů.

Vedení společnosti: nemocnice je vedena ředitelem nemocnice, jednotlivé úseky jsou vedeny náměstkem pro léčebnou péči, náměstkem pro personální řízení, ekonomickou náměstkyní, provozním náměstkem, náměstkem pro ošetrovatelskou péči, manažerem kvality. Nemocnice má svou tiskovou mluvčí a asistentku ředitele.

### 5.3 Současnost společnosti

V roce 2015 byla v areálu nemocnice otevřena nová lékárna, která se nachází u vstupu do areálu nemocnice.

Rok 2016 se nesl v duchu obnovování lůžkového fondu a zdravotnické techniky, byly zmodernizovány pokoje na porodnici a dalších odděleních nemocnice. V září začala výstavba nového pavilonu, který je určen pro interní a neurologické obory.

V roce 2017 nemocnice aktualizovala a zmodernizovala svůj nemocniční informační, ekonomický a logistický systém. Byly také dokončeny práce na pavilonu G, ve kterém vznikly nové ambulance a také zázemí pro oddělení rehabilitace.

V roce 2018 byla dokončena výstavba nového pavilonu interny. V budově nemocniční polikliniky se provedla rekonstrukce rehabilitačního oddělení a lékárny. Nemocnice na svá pracoviště zakoupila novou zdravotnickou techniku.

V roce 2019 pořídila nemocnice nový výpočetní tomograf, jehož pořízení bylo financováno z dotací Evropské unie poskytovaných v rámci programu IROP 31 – Zvýšení kvality návazné péče.

V roce 2020 byly zrekonstruovány prostory ortopedického oddělení. Nemocnice pokračovala ve vybavování svých oddělení, novou zdravotní techniku získaly na oddělení ORL, klinické patologie i gynekologické ambulance. (Výroční zpráva, 2021)



## 5.4 SLEPT analýza okolí podniku

SLEPT analýza se využívá k analýze obecného okolí podniku. Je analyzováno celkem pět sektorů: sociální, legislativní, ekonomický, politický a technologický.

### 5.4.1 Sociální sektor

Sociální sektor se zabývá analýzou jednotlivých trendů ve společnosti jako jsou stárnutí populace, zdravý způsob života, nezaměstnanost, vzdělanost populace apod. (Vicen, Vaněk a Kozák, 2012)

Pokud bychom aplikovali tyto trendy i na testovanou nemocnici, mohli bychom jednoznačně hodnotit jejich zásadní vliv na práci nemocnice a budoucí vývoj. Stejně tak mají i vliv na existenci a provoz firemní mateřské školy. Stárnutí populace je všeobecný trend, projevující se již několik desítek let a je důsledkem klesající porodnosti. A na nižší počet nově narozených dětí má zásadní vliv stále se zvyšující věk rodiček, kdy v dnešní době je věk prvorodiček okolo třiceti let a více. Je tomu tak zejména, kvůli zvyšujícím se požadavkům na vzdělání a následnou praxi. Což vede k trendu stále snižujícího se počtu nově narozených dětí a s tím související sníženou poptávkou po místech v mateřských školách. Tento fakt, tak může mít zcela zásadní dopad na rozhodování o vybudování nové mateřské školy, u které je velké riziko, že bude pro nemocnici přítěží a způsobí její značné zadlužení. Na straně druhé je ovšem vliv nezaměstnanosti, která se obecně v České republice pohybuje v poměrně nízkých hodnotách, konkrétně je to v současné době okolo 3,65 %. Řada rodičů tedy může mít zájem o zřízení mateřské školy, a to zejména z důvodu dřívějšího nástupu zpět do zaměstnání nebo práce na zkrácený úvazek, jelikož ne všichni rodiče mají možnost náhradního hlídání svých dětí, například v podobě prarodičů, sousedů či jiných rodinných příslušníků. Vybudování nové firemní mateřské školky, jim tak vytváří jim lepší podmínky pro návrat do jejich původního nebo nového zaměstnání. Velký dopad může mít i v současné době probíhající ekonomická krize, která ve značné míře ovlivňuje rozhodování vedení nemocnice, zda novou mateřskou školu vystavět či nikoliv, hlavním důvodem jsou zvyšující se ceny ve stavebnictví, energetice, ale i v potravinářství. Toto vše má doléhá na rodiny, jejichž životní náklady se stále zvyšují a není tak zcela jisté, zda by měli zájem platit firemní mateřskou školu pro své dítě, jelikož náklady na její provoz jsou jednoznačně vyšší než náklady na provoz státní školky, což úzce souvisí s výší poplatků za školkovné a stravné. Mnoho rodičů, tak volí levnější variantu, i přes skutečnost, že do vybrané státní školky musejí dojíždět i několik kilometrů.

#### 5.4.2 Legislativní sektor

Legislativní oblast je velmi důležitá, protože ovlivňuje chod organizace. Legislativa je tvořena na úrovni České republiky, schvalována Poslaneckou sněmovnou, Senátem a nakonec i prezidentem, jakožto hlavou státu. Po vstupu do Evropské unie se v České republice kromě české legislativy uplatňuje i legislativa Evropské unie. Legislativa ovlivňuje chod všech ministerstev a s nimi spojenými odvětvími a výjimkou není ani zdravotnická oblast. Situace je ale mnohdy poměrně složitá, protože každá nová vláda se snaží o co možná nejefektivnější legislativní reformy. Výsledkem je tak poměrně nejasný systém s komplikovanými pravidly, což situaci spíše problematizuje. Nelze ani očekávat, že by blízká budoucnost přinesla zásadní změny v této oblasti. (Vicen, Vaněk a Kozák, 2012)

Každé zdravotnické zařízení je řízeno dle platných zákonů, vyhlášek a norem. Nejinak tomu je i u zřizování firemní mateřské školy, v tomto případě, je zde zákonů a vyhlášek hned několik.

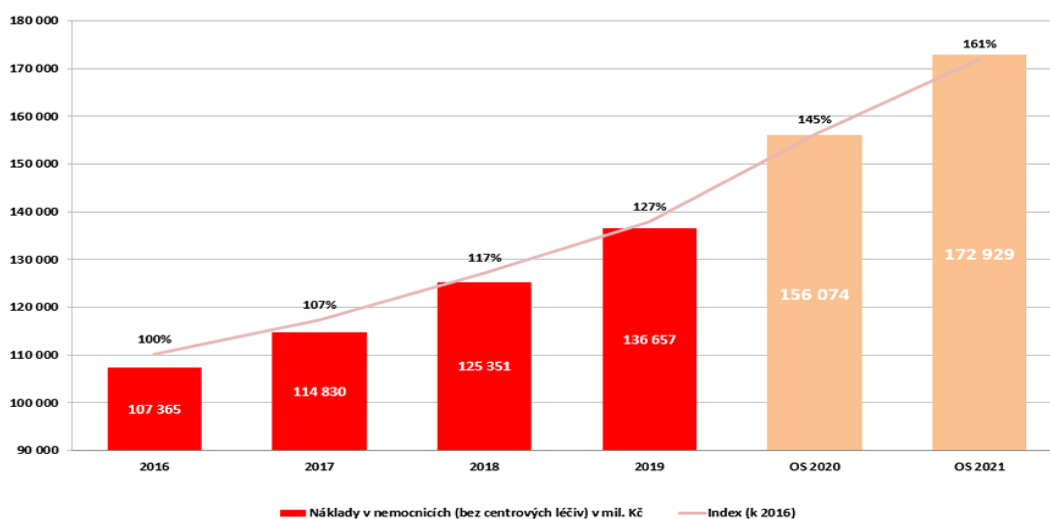
- Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 306/1999 Sb., o poskytování dotací soukromým školám, předškolním a školním zařízením, ve znění pozdějších předpisů
- Vyhláška č. 271/2021 Sb., kterou se mění vyhláška č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů, a vyhláška č. 48/2005 Sb., o základním vzdělávání a některých náležitostech plnění povinné školní docházky, ve znění pozdějších předpisů
- Vyhláška č. 410/2005 Sb., o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých
- Vyhláška č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných, ve znění pozdějších předpisů
- Vyhláška č. 266/2021 Sb., kterou se mění vyhláška č. 268/2009 Sb., o technických požadavcích na stavby, ve znění pozdějších předpisů

- Vyhláška č. 272/2021 Sb., kterou se mění vyhláška č. 107/2005 Sb., o školním stravování, ve znění pozdějších předpisů

### 5.4.3 Ekonomický sektor

Ve zdravotnické sféře je dle Vicana, Vaňka a Kozáka ekonomický faktor velmi úzce spojený s makroekonomickou situací ve státě. Státní výdaje na zdravotnictví se delší dobu neměnily, změna nastala až v nedávné době kvůli zvýšeným nákladům z důvodu celosvětové pandemie COVID-19. Autoři uvádějí, že největší růst v poslední době je v oblasti mzdových prostředků, a to na úkor např. zdravotnických materiálů. (Vican, Vaněk a Kozák, 2012)

To také dokládá i zpráva Všeobecné zdravotní pojišťovny, která uvádí, že za rok 2021 došlo k meziročnímu (2020/2021) nárůstu nákladů v nemocnicích na úrovni 11 %. Což v měřítku celého systému veřejného zdravotního pojištění znamená meziroční nárůst o 17 miliard Kč., tento nárůst se týkal zejména mezd zdravotníků a bonifikací. V roce 2020 byl zaznamenán první takovýto nárůst úhrad, a to téměř o 14 miliard Kč. (VZP, 2021)



Obrázek 2 Graf nákladů a dynamiky nákladů za období 2016-2021 v segmentu nemocnic

Podle dostupných dat na internetových stránkách Ministerstva financí, hospodařil systém veřejného zdravotního pojištění s příjmy 358 miliard Kč a výdaji 352,2 miliard Kč za rok 2020. Celkové náklady na zdravotní služby vyšly za rok 2020 na 360,5 miliardy Kč, což je nárůst o cca 48 miliard oproti roku 2019. (Žurovec, 2021).

Celkově lze konstatovat, že roky 2020 a 2021 nebyly pro Českou republiku ani její ekonomiku vůbec jednoduché. Potřeba řešit situaci vzniklou v souvislosti s pandemií

COVID-19 si vyžádala nemalé finanční prostředky, což nakonec vedlo ke zcela zásadnímu navyšování státního dluhu. V oblasti zdravotnictví sice došlo k prudkému navýšení finančních prostředků, tyto však byly použity primárně k boji s následky pandemie COVID-19 čímž došlo k útlumu investic v dalších oblastech.

Tato situace pochopitelně podstatně ovlivnila úvahy o možném založení a financování firemní mateřské školky, roky 2020/2021 nebyly pro tento záměr příznivé a to nejen s ohledem na nedostatek finančních prostředků, ale také z důvodu zátěže, kterou řešení následků pandemie kladlo na všechny zaměstnance nemocnice. Lze jen doufat, že se situace v následujícím období již stabilizuje natolik, že projekt firemní mateřské bude možno v případě zájmu a dostatku finančních prostředků realizovat.

#### **5.4.4 Politický sektor**

Politika státu zcela zásadně ovlivňuje všechny oblasti života, zdravotnictví nevyjímaje. Každá vláda se v oblasti zdravotnictví snažila o nové přístupy a reformy, které ale v mnoha ohledech nebyly úspěšné a vedly ke zbytečným výdajům z rozpočtu. (Vican, Vaněk a Kozák, 2012). Velmi negativně se vliv politiky na zdravotnictví projevil především v letech 2020/2021, v průběhu pandemie COVID-19, kdy kroky politické reprezentace byly především v počátcích velmi chaotické a často v mnoha ohledech spíše kontraproduktivní.

Zdravotnictví jako takové není samozřejmě ovlivňováno pouze z úrovně státu, ale také z úrovně krajů, měst a obcí. Tyto jsou v mnoha případech samotnými zřizovateli zdravotnických zařízení a právě i jejich politika do značné míry ovlivňuje chod těchto zařízení. A to na hlavně na úrovni financování, investic, ale i dobrého jména organizace. Nejinak je tomu i u nemocnice, ve které byl realizován dotazníkový průzkum, která je přímo podřízená vedení kraje, který je zároveň jediným platným akcionářem. Veškerá činnost, která se v rámci nemocnice uskutečňuje tak spadá pod přímou direktivu vedení kraje. Ten společně s vedením města, také rozhoduje o investici a vybudování případné firemní mateřské školy o kterou si vedení nemocnice zažádalo. Kraj se také vyjadřuje ve všech oblastech spojených s výstavbou, jako jsou výběrová řízení na stavební firmu a dodavatele stavebního materiálu, vhodného architekta vytvářejícího projekt, jenž bude plně vyhovovat všem požadavkům a standardům, které mateřská škola musí ze zákona splňovat.

#### 5.4.5 Technologický sektor

S technologickým faktorem ponejvíce souvisejí informační technologie, v dnešní moderní době nenahraditelné. Informační technologie a systémy v mnoha ohledech pomáhají usnadňovat a zefektivňovat práci, například v oblasti sběru a vyhodnocování potřebných dat nebo komunikace. (Vican, Vaněk a Kozák, 2012)

Technologický faktor ovlivňuje náš každodenní život a nejinak tomu je i v rámci nemocnice. Kdy její vedení informuje prostřednictvím sociálních sítí a webových stránek o veškerém dění týkajícího se života za zdmi nemocnice. Nejinak, by tomu bylo i v případě provozu firemní mateřské školky. Internet v dnešní době představuje hlavní komunikační kanál mezi rodiči, pedagogy a širokou veřejností. Je i v určité míře užitečným pomocníkem v prostředí vzdělávání, a to i v mateřských školách. Díky možnostem využívat nejnovějších technologií a internetu se zvyšují možnosti propojení okolního světa se světem uvnitř mateřské školy. Tak může informovat o veškerém dění (kulturní a zájmové akce, soutěže, výstavy aj.), které ve školce probíhá. Zároveň může využívat nejrůznější interaktivní pomůcky k prohlubování a osvojování si základních společenských dovedností, které by měly všechny děti znát a užívat. Dnešní doba přímo přeje moderním technologiím, které umožňují svým uživatelům spojení s doslova celým světem. Nemocnice a její zaměstnanci, tak můžou čerpat potřebné informace od svých kolegů, ať jsou kdekoliv. Není například výjimkou, že se vedou složité hodinové operace na dálku pomocí internetových hovorů. Pokud bychom se vrátili zpět k problematice firemní mateřské školky, i zde mohou moderní technologie využívat k rychlým komunikacím, ať už se jedná o jednání, školení či kurzy. Nelze opomenout ani faktor bezpečnosti, kdy moderní technologie přispívají ke zvýšené ochraně majetků i zdraví dětí vně i uvnitř budov, ale i samotné nemocnice. Ovšem nelze opomenout i určitou rizikovost, jelikož internet je doména, kterou lze velmi snadno zneužít, a proto je zde potřeba velké opatrnosti a obezřetnosti. Závěrem tak můžeme konstatovat, že 21. století je stoletím technologickým a rozvoj této oblasti je v mnoha ohledech přínosný a usnadňující každodennost.

#### 5.5 Konkurenční prostředí firemní mateřské školy v místě realizace

Zdravotnictví České republiky se již delší dobu potýká s nedostatkem zdravotnického personálu, zejména však všeobecných a praktických sester. Jedním z důvodů proč došlo k odlivu zdravotnického personálu, bylo špatné finanční ohodnocení a dlouhá, náročná pracovní doba. Mzdy ve zdravotnictví v pravidelných intervalech rostou, bohužel práce

neubyla, spíše v mnoha ohledech přibyla. Zdravotnictví tak stále trpí nedostatkem pracovních sil. Vedení všech nemocnic v České republice se všemi možnými způsoby snaží o návrat bývalých a zároveň přilákání nových pracovníků. Jelikož profesi všeobecné sestry ze značné části vykonávají hlavně ženy, přistupují nemocnice stále častěji ke zřízení firemních mateřských škol, které mají představovat příjemný bonus a mnohdy i řešení v případě nedostatku míst v jiných mateřských školách. Samozřejmě tento problém se netýká jen nelékařské zdravotnického personálu, ale také lékařů a lékařek, nebo pomocného personálu.

Stejnou situaci s nedostatkem pracovníků řeší i nemocnice, ve které byla realizováno dotazníkové šetření. Jako jednu z možností, jak celou situaci řešit, zvolila právě založení firemní mateřské školy ve svém areálu. Pokud bychom se podívali na situaci z hlediska dostupnosti mateřských škol v okolí nemocnice, tak v jejím blízkém okolí se nachází školek hned několik.

Konkurenční prostředí je zde tedy opravdu silné. Největším konkurentem pro firemní mateřskou školku bude bezesporu Mateřská škola při Základní škole na ulici Turkmenské, která se nachází nedaleko nemocnice a s nemocnicí úzce spolupracuje. Nachází se zde oddělení speciální mateřské školy vyhrazené čistě jen pro děti se zvláštními potřebami. Dále také zajišťuje provoz základní a mateřské školy, primárně určených pro děti dlouhodobě hospitalizované v nemocničním zařízení. Ve zbylých částech města se nachází celá řada mateřských škol, bohužel dostupnost z areálu nemocnice je již komplikovanější. Žádná z mateřských škol nenabízí delší provozní dobu, což zejména pro zdravotníky pracující na dvanáctihodinové směny je poměrně komplikované, protože ne každý má možnost náhradního hlídání dítěte.

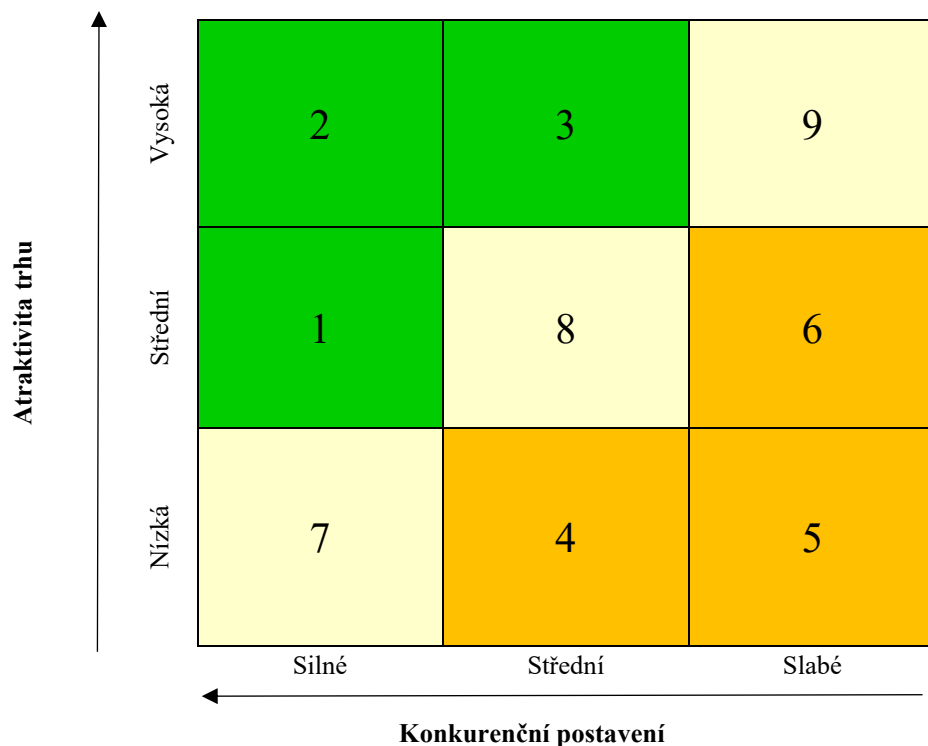
## 5.6 GE matice

GE matice, označovaná také jako McKinsey matice je analytická technika vyvinutá pro firmu General Electric. GE matice má devět polí formátu 3x3, přičemž na vodorovné ose je hodnoceno konkurenční postavení (prostředí) podniku a na svislé ose je hodnocena atraktivita trhu nebo daného oboru. Matice je rozdělena do tří pásem podle síly každého z analyzovaných argumentů:

- 1,2,3 – pásmo výhodného postavení SBU, je možno se rozvíjet a investovat,
- 7,8,9 – středně výhodné postavení, při činnosti jako investice je nutná obezřetnost,

- 4,5,6 – SBU se nachází v nevýhodném postavení, nabízí se zde úvaha o ukončení činnosti v segmentu. (GE matice, [2014])

Výhodou analýzy pomocí GE matice je mnohem širší pojetí problematiky SBU (*Strategic Business Unit*), jelikož atraktivita trhu zahrnuje rozsáhlý soubor faktorů. Podobně je tomu u specifikace konkurenčního prostředí. Na druhou stranou, velkou nevýhodou GE matice je poměrně složitý výběr kritérií a velmi subjektivní (tudíž neobjektivní) určování hodnoty (váhy) pro každé takto zvolené kritérium. (Jakubíková, 2013)



Obrázek 3 GE matice (vzor vlastní zpracování)

Při přípravě samotné matice postupujeme následovně:

- nejprve vybereme dvě základní dimenze (osy) pro hodnocení,
- následně každou dimenzi rozdělíme do několika faktorů, které budeme sledovat a hodnotit. sledovat. Pro osu (dimenzi) x se může jednat například o spokojenost uživatelů produktu (služby), inovační potenciál, pro osu (dimenzi) y síla konkurence, technologická náročnost, rychlost změn,
- každému faktoru je nutné přiřadit tzv. váhu, odpovídající jeho důležitosti. Jedná se o číselné vyjádření v hodnotě od 0 do 1. Součet vah všech faktorů v rámci dimenze se musí rovnat jedné,

- jednotlivé faktory „oznámkujeme“ a to na stupnici od 1 (minimum) do 5 (maximum),
- vypočteme tzv. vážený průměr faktorů pro každou dimenzi a to vynásobením hodnoty faktoru jeho vahou,
- dílčí výsledky následně sečteme a výsledky zaneseme do GE matice. (GE matice, [2014])

### Vyhodnocení konkurenčního prostředí nově zřízené mateřské školky pomocí GE matice

Před zahájením přípravy podmínek a výběru jednotlivých faktorů je potřebné si uvědomit, že zřízení mateřské školy v rámci zdravotnického zařízení přináší zcela odlišné problémy než zřízení a další rozvíjení podniku, produkujícího hodnoty například materiálního charakteru. Lze pouze stěží očekávat, že v podmínkách panujících v České republice bude mateřská škola zisková, případně si vydělá na svůj vlastní provoz. K podpoře tohoto tvrzení můžeme uvést vlastní zkušenost, že poplatky a umístění dítěte do mateřské školy se například v USA (Washington D.C., Maryland) pohybují na úrovni od 900 USD/měsíc až po 2500/měsíc USD. Tomu samozřejmě odpovídá kvalita zařízení, počet dětí na učitelku a podobně.

Tabulka 1 Konkurenčního prostředí a atraktivita zařízení

Konkurenční prostředí v rámci okolí zdravotnického zařízení	Úroveň atraktivita zařízení pro uživatele
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dostupnost mateřských školek v okolí</li> <li>• Kvalita prostředí, budova, parkovací místa</li> <li>• Efektivita financování, dostupnost finančních prostředků</li> <li>• Možnost využití zařízení pro osoby nepracující v rámci organizace zřizovatele</li> <li>• Dostatek dětí pro naplnění míst v mateřské škole</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dojezdová vzdálenost pro uživatele zařízení</li> <li>• Kvalita pedagogického personálu</li> <li>• Pracovní doba</li> <li>• Finanční náročnost pro rodiče (výše měsíčních poplatků)</li> <li>• Vybavenost zařízení, možnost alternativních způsobů výuky</li> </ul>

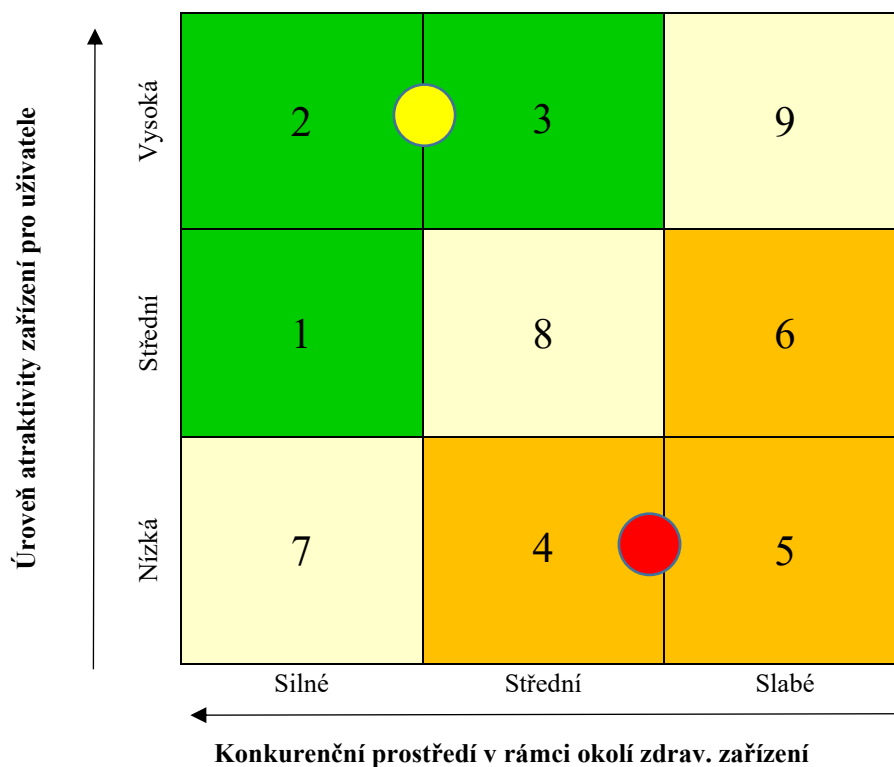


Tabulka 2 Záznam výsledků GE analýzy aplikované ve sledovaném zařízení

Faktory konkurenční prostředí v okolí zdravotnického zařízení	Váha	Známka	Výsledek	Faktory atraktivity zařízení pro uživatele	Váha	Známka	Výsledek
Dostupnost mateřských školek v okolí	0,3	5	1,5	Dojezdová vzdálenost pro uživatele zařízení	0,1	5	0,5
Kvalita prostředí, stav budovy, dostatek parkovacích míst...	0,2	4	0,8	Kvalita pedagogického personálu	0,2	2	0,4
Efektivita financování, dostupnost finančních prostředků	0,3	5	1,5	Pracovní doba	0,3	2	0,6
Možnost využití zařízení pro osoby nepracující v rámci organizace zřizovatele	0,1	2	0,2	Finanční náročnost (výše měsíčních poplatků)	0,3	3	0,9
Dostatek dětí pro naplnění míst v mateřské škole	0,1	3	0,3	Vybavenost zařízení, možnost alternativních způsobů výuky	0,1	2	0,2
<b>Celkem</b>	<b>1</b>		<b>4,3</b>	<b>Celkem</b>	<b>1</b>		<b>2,6</b>

V našich podmínkách jsou mateřské školy dotovány z velké části státem a kvalita výchovy dětí v těchto zařízeních není dána kvalitou systému, ale je často výsledkem velmi namáhavé a vyčerpávající práce učitelek (vychovatelky), které připravují podmínky pro děti zde umístěné mnohdy i na úkor svého osobního volna. V podmínkách České republiky je tedy zcela nemožné, aby hospodaření školky zřízené v rámci zdravotnického zařízení bylo bezztrátové. A už vůbec je nemyslitelné, aby bylo ziskové, jelikož v okamžiku zvýšení poplatků na potřebnou úroveň zaručující, že provoz školky nebude nezbytně dotován zřizovatelem, by rodiče své potomky z takového zařízení odhlásili z důvodu extrémně vysoké úrovně měsíčních poplatků.

Z výše uvedených skutečností je tedy nutno vycházet při stanovení jednotlivých faktorů pro hodnocení pomocí GE matice.



Obrázek 4 Výsledná GE matice analýzy konkurenčního prostředí firemní mateřské školky

Na základě výsledků získaných za pomoci tzv. GE matice lze konstatovat, že zařízení mateřské školky v rámci zdravotnického zařízení představuje atraktivní příležitost pro zaměstnance zařízení, případně i zaměstnance okolních institucí a podniků, jelikož v daném prostoru existuje akutní nedostatek míst v mateřských školách, a to i přes skutečnost, že se zde nachází hned několik podobných zařízení. Na druhou stranu, konkurenční prostředí je zde značně problematické, konkurence je vysoká a lze očekávat, že by mohlo docházet k přesunům dětí mezi jednotlivými zařízeními a to ne vždy ve prospěch nově zbudované školky. Je potřeba si uvědomit, že nové zařízení sebou přináší i řadu problémů, které mají školky tzv. zaběhnuté již vyřešeny. Před zahájením budování vlastního předškolního zařízení by bylo vhodné prověřit, zda se k podobnému kroku nechystá i jiná instituce či podnik v okolí. Celková situace by tak byla změněna ještě více v neprospěch naší školky.

## **5.7 Zastoupení firemních mateřských škol v nemocnicích Zlínského kraje**

Ve Zlínském kraji se nachází celkem osm nemocnic, z toho čtyři velké nemocnice. Jsou to Krajská nemocnice Tomáše Bati ve Zlíně a.s., Vsetínská nemocnice a.s., Kroměřížská nemocnice a.s. a Uherskohradištská nemocnice a.s. Mezi ty menší patří Nemocnice Milosrdných bratří Vizovice, Městská nemocnice Slavičín p.o., Městská nemocnice s poliklinikou Uherský Brod s.r.o., Nemocnice AGEL Valašské Meziříčí a.s.

Z menších nemocnic, které zde byly jmenovány není firemní mateřská škola zřízená nikde. Proto se blíže zaměříme na zbylé čtyři velké nemocnice Zlínského kraje.

### **5.7.1 Krajská nemocnice Tomáše Bati, a.s.**

V největší nemocnici Zlínského kraje, byla firemní mateřská školka pro děti zaměstnanců i pro děti široké veřejnosti zřízená v roce 2021. Pro potřebu školky, byla zbudována zbrusu nová budova, nacházející se za areálem nemocnice, hned vedle heliportu. Mateřská školka nabízí prodlouženou pracovní dobu a také provoz před víkendy, tak aby co nejvíce vyhovovala požadavkům zaměstnanců nemocnice. Školka má provozní dobu 13 hodin, tvoří jí dvě třídy s kapacitou pro 56 dětí. (Mateřská školka KNTB, © 2012)

### **5.7.2 Uherskohradištská nemocnice, a.s.**

Také v nemocnici v Uherském Hradišti má svou firemní školku, kterou provozuje soukromá firma Academic School. Provoz školky trvá již deset let. Školka je určena jak pro zaměstnance nemocnice, tak také pro děti z řad široké veřejnosti. Kapacita školky je 20 míst, jedná se tedy o jednotřídku. Provozní doba je 12 hodin. (MŠ Nemocnice, © 2013-2020)

### **5.7.3 Kroměřížská nemocnice**

I Kroměřížská nemocnice měla svou firemní mateřskou školku. Jejím provozovatelem bylo město Kroměříž, které ale školku umístilo do budovy značně vzdálené od areálu nemocnice. Navíc provozní doba školky neodpovídala potřebám zaměstnanců. Výše uvedené nedostatky značně snížily zájem o tuto školku, která tak musela svou činnost ukončit. (Fuksová, 2021)

#### 5.7.4 Vsetínská nemocnice, a.s.

Vsetínská nemocnice svou firemní školku v současné době nemá. O jejím zřízení se v minulosti jednalo, vedení nemocnice provedlo několik šetření mezi zaměstnanci s cílem prověřit, zda by měli o tuto službu zájem.

## 6 METODIKA PRŮZKUMU

Hlavním cílem průzkumu bylo zjistit názor zaměstnanců vybrané nemocnice Zlínského kraje na možnost založení firemní mateřské školky. Průzkum byl prováděn kvantitativní metodou dotazníkového šetření.

### 6.1 Cíle a otázky výzkumného šetření

Cíl číslo 1.: Zjistit, zda zaměstnanci vybraného zdravotnického zařízení mají zájem o vznik firemní mateřské školy v areálu jejich pracoviště.

Cíl číslo 2.: Zjištění, jaké provozní podmínky mateřské školy by zaměstnancům nemocnice nejvíce vyhovovaly.

Cíl číslo 3.: Zjistit, jaká kritéria jsou pro zaměstnance nemocnice jakožto rodiče nejdůležitější při výběru vhodné mateřské školy.

### 6.2 Metoda sběru dat

Byla zvolena kvantitativní metoda sběru dat. Kvantitativní metodika sběru dat má mnoho technik, v tomto případě byla zvolena technika dotazníkového šetření. Dotazníková metoda vychází z předpokladu výběru určitého okruhu respondentů, který může dle potřeb být širší či užší. Jednou ze základních výhod a charakteristik této metody je, že výzkumník nemusí být přítomen při celém procesu sběru dat. Což lze také uvést jako jeden z možných důvodů, proč se jedná o jednu z nejhojněji používaných metod sběru dat. Samotný dotazník se může skládat z otázek otevřených, uzavřených nebo kombinace otázek otevřených a uzavřených.

Dotazník autorky diplomové práce byl sestaven z dvanácti na sebe navazujících otázek. Otázky tematicky navazují na celou diplomovou práci a zabývají se problematikou firemní mateřské školky ve zdravotnickém zařízení. Respondenti v dotazníku vybírali z jednoduchých odpovědí a po většinou měli na výběr z vícero možných odpovědí, případně mohli napsat svou vlastní odpověď, která by reflektovala jejich myšlenky, poznatky a názory. Z tohoto důvodu byly otázky v dotazníku tvořeny převážně jako polouzavřené, nicméně dotazník obsahoval taktéž otázky uzavřené. Celý dotazník byl koncipován jakožto anonymní. Získané odpovědi byly následně zaneseny do počítačového programu Microsoft Excel, ve kterém se vytvořily z jednotlivých odpovědí příslušné grafy a tabulky zanesené v této práci. Dotazník byl postaven tak, aby se první otázky zabývaly myšlenkou založení firemní mateřské školky ve vybrané nemocnici a její zaměstnanci mohli vyjádřit svůj názor,

zda by o tuto službu měli zájem a zda by, po případném zřízení školky zde přihlásili své děti. Další sada otázek se soustředila na podmínky a kritéria, jež by byla pro rodiče nejdůležitější při výběru vhodné mateřské školky a zároveň byli respondenti dotazováni, zda by si pro své děti v rámci výuky v mateřské školce představovali jakékoliv tematické zaměření, které by dětem rozšiřovalo obzory. Předpokladem zřízení firemní mateřské školky je, aby splňovala požadavky nejen dětí, ale také jejich rodičů. Z tohoto důvodu se autorka práce v dotazníku ptala, jestli by si rodiče přáli provoz školky i ve sváteční dny nebo o víkendech a v jakém časovém rozsahu by školka případně měla své služby poskytovat. V každé mateřské školce v České republice se platí školkovné a také stravné, proto se autorka práce respondentů ptala, v jaké maximální výši by si tyto poplatky představovali. A zda by byli ochotni svým dětem připlatit za speciální stravu, například zvláštní stravu dle zvyku rodiny nebo dle zdravotního stavu dítěte. Poslední sada otázek byla spíše obecného rázu, respondenti zde vyplňovali údaje o své profesi, pohlaví a také byli dotázáni, kolik dětí by do firemní mateřské školy přihlásili. Celý dotazník lze shlédnout v příloze této diplomové práce.

### **6.3 Organizace šetření a charakteristika respondentů**

Celkem bylo vyplněno 30 ks dotazníků. Mezi respondenty jasně převažovaly ženy (100 %). Autorka práce se zaměřovala převážně respondenty mladšího věku, u kterých je největší pravděpodobnost, že doma mají nebo brzy budou mít dítě předškolního věku, což taky v průběhu vyplňování dotazníku potvrdili. Zároveň byly v práci zpracovány i odpovědi z dotazníkových šetření, které provádělo vedení nemocnice v průběhu předcházejících let a tématem korespondovaly s touto diplomovou prací. Vedení nemocnice tyto výsledky autorce práce poskytlo a svolilo k jejich uveřejnění.

### **6.4 Výsledky výzkumného šetření prováděného vedením nemocnice**

Zkoumaná nemocnice sama uskutečnila několik dotazníkových šetření na téma založení firemní mateřské školy mezi svými zaměstnanci a to v letech 2017, 2019 a 2021. Výsledky předchozích šetření jsou následující.

První šetření proběhlo v roce 2017 a zúčastnilo se ho 57 respondentů. Vedení nemocnice tehdy rozdalo celkem 322 dotazníků. Návratnost tak činila 17,7 %. Celé šetření probíhalo v období tří měsíců (červen až srpen). Respondenti v šetření odpověděli, že za nejdůležitější kritéria považují dostupnost školky a možnost prodloužené pracovní doby (za nejvhodnější byla zvolena pracovní doba od 5:30 do 16:00). Většina respondentů uvedla, že by své dítě

do mateřské školy umístili pokud by byla splněna kritéria dostupnosti a časové flexibility. V tomto šetření se také respondenti v 43 případech shodli, že by byli pro založení firemní mateřské školy. Pouze 4 respondenti odpověděli, že školku v nemocnici nechtějí, 10 respondentů zvolilo odpověď nevím.

Další šetření vedení nemocnice uspořádalo v roce 2019. K tomuto šetření máme informace, že bylo vyplněno celkem 30 dotazníků. Respondenti se s těmi předešlými shodují, že nejdůležitějším kritériem je pro ně dostupnost prostorová a časová (jako nejvhodnější pracovní dobu volili čas od 5:30 do 18:30). Navíc, v tomto šetření respondenti uvedli příspěvek od zaměstnavatele na poskytované služby jako jedno z důležitých kritérií. Respondenti ve 20 případech odpověděli, že by neměli problém s umístěním svého dítěte do mateřské školky v případě splnění výše uvedených kritérií. 10 respondentů volilo odpověď ne. Nicméně většina respondentů (22) by spíše uvítala, kdyby nemocnice zajistila přednostní místa ve školce v bezprostřední blízkosti nemocničního areálu bez nutnosti budování a provozování vlastního zařízení. Pokud bychom započítali i respondenty, kteří odpovídali na část otázek „nevím“, firemní mateřskou školu by v roce 2019 rozhodně uvítali pouze 3 respondenti.

Poslední dotazníkové šetření proběhlo relativně nedávno a to v roce 2021. Celkově bylo zaznamenáno 25 odpovědí. Mezi respondenti převládaly všeobecné sestry (12) následované radiologickými asistentkami a lékařkami. Mezi dotazovanými nebyl ani jeden muž. Hlavními prioritami při výběru mateřské školy opět jednoznačně dominovala dostupnost s 15 odpověďmi, jako druhá nejčastější priorita byla zmiňována cena za poskytované služby. Dotazované v 10 případech o založení firemní školky zájem neměly, v 8 případech nevěděly a pouze 1 odpověď byla ano. Jako nejčastější zdůvodnění byly nevhodnost prostředí, nemožnost pobytu dětí na čerstvém vzduchu, vysoké ceny a neochota nechat děti v jedné budově s nemocnými lidmi. Respondentky nicméně uváděly, že nemají problém s umístěním svých dětí do jiných mateřských škol, a to v 16 případech. Jako optimální provozní dobu označily čas od 5:30 do 18:30.

Vyhodnocení: Z jednotlivých dotazníkových šetření vyplývá, že zaměstnanci o založení firemní mateřské školy zájem spíše nemají, a to zejména z důvodů bezpečnostních (umístění mateřské školy v prostorách nemocnice). Mezi hlavní priority při výběru vhodné mateřské školy pro své děti uvádějí dostupnost, cenu a flexibilní pracovní dobu školky (optimální provozní doba od 5:30 do 18:30). Většina respondentů s umístěním dětí do mateřských škol

problém neměla, nicméně přiznali, že by spíše uvítali nepříliš vzdálenou školku mimo objekt samotné nemocnice.

Vedení zkoumané nemocnice na výsledky tohoto šetření zareagovalo tak, že prozatím realizaci firemní mateřské školy pozastavilo a domluvilo jednu třídu v nedaleké mateřské škole. Firemní mateřská škola ve zkoumané nemocnici je tak i nadále otevřenou kapitolou, které se vedení nebrání, nicméně snaží se nalézt optimální řešení, které by vedlo ke spokojenosti co největšího okruhu zaměstnanců a jejich dětí.

## 6.5 Zpracování získaných dat

Prvotní vyhodnocení vyplněných dotazníků proběhlo jednoduchou metodou „tužka a papír“. Následně byly získané data zanášeny do tabulek vytvořených pomocí programu Microsoft Word a to tak, aby byly získané výsledky přehledné a srozumitelné. Všechny výsledky v tabulkách byly statisticky zpracovány za pomoci matematických úkonů, absolutní a relativní četnosti, která se vyjadřuje v procentech, výsledky byly zaokrouhleny na dvě desetinná místa. Výpočet relativní četnosti dle vzorce  $\frac{N_1}{N} * 100$ , kdy  $N_1$ ... absolutní četnost,  $N$ ... rozsah souboru.

## 6.6 Zhodnocení získaných dat

**Otázka číslo 1. Umístíte-li své děti do mateřské školky, co je pro Vás při výběru nejdůležitější? (u této otázky, lze zvolit i více odpovědí)**

Tabulka 3. Otázka číslo 1. Obecná kritéria pro umístění dítěte do mateřské školky

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
<b>Dostupnost</b>	17	22,37
<b>Dobré reference</b>	13	17,11
<b>Dobrá kolektiv</b>	13	17,11
<b>Cenová dostupnost</b>	17	22,37
<b>Provozní doba</b>	9	11,84
<b>Kvalitní vzdělávací program</b>	7	9,21
<b>Jiné</b>	0	0,00
<b>Celkem</b>	<b>76</b>	<b>100,01</b>



Otázka číslo 1. zjišťovala, jaká obecná kritéria jsou pro respondenty zásadní při výběru mateřské školky pro jejich děti. Tato otázka byla polouzavřená, tzn. že respondenti měli na výběr z vícero možností nebo mohli na vyznačený řádek napsat jiné, pro ně důležité kritérium. V nabídce byla uvedena kritéria jako dostupnost, dobré reference, dobrý kolektiv, cenová dostupnost, provozní doba, kvalitní vzdělávací program a jiné. Z výsledků jasně vyplývá, že respondenti by jako nejdůležitější kritérium nejčastěji volili možnost dobré dostupnosti a ceny. Co je naopak překvapivé, že pouze 7 respondentů, zvolilo kvalitu vzdělávacího programu.

**Otázka číslo 2. V případě, že by nemocnice, ve které pracujete založila firemní mateřskou školku, měl/a byste o tuto službu zájem?**

Tabulka 4. Otázka číslo 2. Zájem respondentů o založení firemní mateřské školky

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
<b>Ano</b>	4	13,33
<b>Spíše ano</b>	9	30,00
<b>Nevím</b>	11	36,67
<b>Spíše ne</b>	5	16,67
<b>Ne</b>	1	3,33
<b>Celkem</b>	<b>30</b>	<b>100,00</b>

Ve druhé otázce respondenti měli odpovídat, zda by otevření firemní mateřské školky v rámci jejich pracoviště mělo smysl a oni tento benefit využili i pro své děti. Tato otázka se řadí mezi uzavřené. Respondenti měli možnost zvolit pouze jednu možnost odpovědi. Z výsledků vyplývá, že v současné době většina respondentů neví, zda by tento benefit využilo, nicméně druhá největší skupina odpověděla, že spíše ano. Tudíž myšlenka firemní mateřské školy ve zkoumané organizaci jistě určitý smysl má a vedení by se jí mělo zabývat. Proti založení školky se vyjádřil pouze jeden respondent a 5 uvedlo, že spíše ne, zde se tak vytváří prostor pro provedení dalších dotazování ohledně důvodů a pohnutek respondentů.

**Otázka číslo 3. Jaká kritéria, by dle Vás měla firemní mateřská školka splňovat? (u této otázky, lze zvolit i více odpovědí)**

Tabulka 5. Otázka číslo 3. Kritéria, které by měla firemní mateřská školka splňovat dle respondentů

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
<b>Cenová dostupnost</b>	13	25
<b>Dostupnost</b>	8	15,39
<b>Přizpůsobená pracovní doba</b>	23	44,23
<b>Kontrola dítěte v průběhu dne</b>	0	0,00
<b>Odborné vzdělání dětí</b>	8	15,39
<b>Jiné</b>	0	0,00
<b>Celkem</b>	<b>52</b>	<b>100,01</b>

Ve třetí otázce byli respondenti dotazováni, co vše by měla firemní mateřská školka splňovat, tak aby vedla ke spokojenosti zaměstnanců, kteří by využívali její služby a umisťovali zde své děti. Otázka je opět ze sady polouzavřených, což znamená, že respondenti opět mohli volit z vícero odpovědí nebo napsat svou vlastní odpověď, která dle nich v nabídce schází a z jejich pohledu je jako kritérium důležitá. Na tuto otázku celkově odpovědělo 30 respondentů. Nejvíce byly voleny odpovědi – přizpůsobení pracovní doby požadavkům zaměstnanců a rodičů dětí, a také dobrá cenová relace za poskytované služby.

**Otázka číslo 4. Měl/a byste zájem i o vzdělávací programy v rámci výuky ve firemní mateřské škole, o jaké? (u této otázky, lze zvolit i více odpovědí)**

Tabulka 6. Otázka číslo 4. Vhodné vzdělávací programy dle respondentů

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
Cizí jazyky	4	7,84
Prvouka	14	27,45
Pohybové aktivity	22	43,14
Aktivní hra na hudební nástroje	6	11,77
Pěvecký sbor	5	9,80
Jiné	0	0,00
<b>Celkem</b>	<b>51</b>	<b>100,00</b>

V této otázce se autorka práce respondentů dotazovala, zda by měli zájem o nejrůznější vzdělávací programy v rámci výuky ve firemní mateřské škole. Čtvrtá otázka v dotazníku tak byla opět polouzavřená. Respondenti měli volit jednu či více odpovědí, zároveň mohli uvést i své myšlenky a návrhy. Jako jednu z nejvhodnějších aktivit pro své ratolesti, si respondenti volili pohybové aktivity a prvouku, tedy předmět zabývající se základními informacemi o zeměpisu, historii a kultuře České republiky. Autorka práce, byla naopak velmi překvapená, že respondenti jen v malé míře volili cizí jazyky, zvláště když je znalost cizí řeči označovaná, jako trend dnešní doby. Nicméně, ani jeden respondent neuvedl další možnosti vzdělávacího kroužku pro děti, což bylo opět v rozporu s očekáváním autorky práce.

**Otázka číslo 5. Využili byste možnosti firemní mateřské školky i o víkendech nebo státních svátcích?**

Tabulka 7. Otázka číslo 5. Provoz firemní školky o víkendech a státních svátcích

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
<b>Ano, obě možnosti</b>	6	20,00
<b>Spíše jen o víkendech</b>	8	26,67
<b>Spíše jen o státních svátcích</b>	6	20,00
<b>Nevím</b>	5	16,67
<b>Ne</b>	5	16,67
<b>Celkem</b>	<b>30</b>	<b>100,01</b>

V této otázce, byli respondenti dotazováni, zda by využili služeb firemní mateřské školky i mimo pracovní týden, tzn. o víkendech a svátcích. Provoz mateřské školky v tyto dny, je totiž zároveň jedním z největších benefitů, které firemní školky nabízejí. Otázka číslo pět se řadí mezi uzavřené otázky, respondenti mohli volit pouze jednu možnou odpověď. A nejčastější odpovědí, bylo že by o provoz mateřské školky měli zájem jen o víkendech, což je zřejmé z důvodů toho, že lékaři i nelékařský zdravotnický personál musejí sloužit i během víkendů a svátků, to také byla hned druhá nejčastěji volená odpověď, společně s možností obou variant. Nicméně bylo zde i několik respondentů, kteří by služeb firemní mateřské školy o víkendu ani o státním svátku nevyužili. Zbýlých pět respondentů si bylo jisto.

**Otázka číslo 6. V pracovním týdnu, jakou provozní dobu byste ve firemní mateřské školce preferoval/a?**

Tabulka 8. Otázka číslo 6. Nejvhodnější pracovní provozní doba mateřské školky dle respondentů

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
<b>5:00 – 18:00</b>	2	6,67
<b>5:30 – 18:30</b>	23	76,67
<b>6:00 – 19:00</b>	5	16,67
<b>Jiné</b>	0	0,00
<b>Celkem</b>	<b>30</b>	<b>100,01</b>

Respondenti měli v této otázce zvolit nejvhodnější provozní dobu mateřské školky, tak aby co nejvíce vyhovovala časovému rozsahu jejich pracovní směny. Šestá otázka je opět uzavřená, respondenti volili pouze jednu možnou odpověď, ale zároveň mohou napsat i svůj vlastní návrh či komentář. Nejvhodnější provozní doba z hlediska pracovních povinností respondentů, tak byla zvolena od 5:30 do 18:30 hodin. Tato doba, dle zjištění autorky práce je nejčastěji volena i v jiných firemních mateřských školách provozovaných nemocničními zařízeními. Bohužel, ani v tomto případě sami respondenti nepřispěli svou vlastní myšlenkou nebo nápadem.

**Otázka číslo 7. V mateřských školách se platí tzv. školkovné, jaká je dle Vás jeho maximální výše?**

Tabulka 9 Otázka číslo 7. Maximální výše školkovného dle respondentů

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
<b>Do 500 Kč</b>	3	10,00
<b>Do 800 Kč</b>	4	13,33
<b>Do 1000 Kč</b>	14	46,67
<b>Do 1500 Kč</b>	7	23,33
<b>Jiné</b>	2	6,67
<b>Celkem</b>	<b>30</b>	<b>100,00</b>

Otázka číslo sedm se zabývá poplatky, tzv. školkovným. Tuto finanční částku jsou rodiče povinni platit za každé své dítě, které do mateřské školky umístí. Respondenti tak odpovídali na dotaz, v jaké maximální výši by byli ochotni školkovné hradit. Jedná se o uzavřenou otázku, respondenti volili jednu z nabízených možností nebo mohli napsat svůj vlastní názor. V dnešní složité době a vysokých cenách, volili respondenti variantu školkovného do 1000 Kč. Bohužel z pozdějších výpočtů v rámci této diplomové práce, bylo zjištěno, že školkovné v takové cenové relaci není možné, jelikož provoz firemní mateřské školky by byl pro nemocnici nerentabilní a školka by byla ztrátová. Je tedy nutno již nyní uvést, že výše školkovného by značně převyšovala požadavky respondentů. Což jako možnost zvolili dva z odpovídajících.

**Otázka číslo 8. Dále se také hradí i stravné, jakou maximální částku byste si představoval/a zde?**

Tabulka 10. Otázka číslo 8. Maximální výše za stravné dle respondentů

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
<b>Do 500 Kč</b>	13	43,34
<b>500 Kč</b>	9	30,00
<b>Nad 500 Kč</b>	4	13,33
<b>1000 Kč</b>	4	13,33
<b>Jiné</b>	0	0,00
<b>Celkem</b>	<b>30</b>	<b>100,00</b>

Osmá otázka navazuje na předchozí otázku a opět se zabývá finanční stránkou. Tentokrát volili respondenti maximální výši, kterou by byli ve firemní mateřské školce ochotni uhradit za stravné. I osmá otázka byla uzavřená s možností napsat vlastní názor. Bohužel i v případě výše ceny stravného respondenti volili variantu do 500 Kč, která je dle níže provedených zjištění velmi nereálná. Zejména, pokud by děti využívaly služeb mateřské školky i během víkendů a státních svátků je cena za stravu několikanásobně vyšší. Nicméně, by respondenti s touto skutečností měli počítat i s ohledem dostupných cen potravin v obchodech. Tuto skutečnost je nezbytné do cen stravného promítnout, jinak se pro nemocnici stane školka opět ztrátovou. V odpovědích volili pouze čtyři rodiče cenu stravného ve výši 1000 Kč. S vlastním návrhem výše úhrady stravného, bohužel nepřišel ani jeden z respondentů.

**Otázka číslo 9. Preferoval/a byste ve školce možnost výběru z nabídky vícero jídel, tak aby splňovala Váš životní styl nebo zdravotní stav dítěte?**

Tabulka 11. Otázka číslo 9. Stravování dětí ve firemní mateřské školce

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
<b>Ano</b>	4	13,33
<b>Spíše ano</b>	2	6,67
<b>Nevím</b>	7	23,33
<b>Spíše ne</b>	8	26,67
<b>Ne</b>	9	30,00
<b>Celkem</b>	<b>30</b>	<b>100,00</b>

Tato otázka se zaměřovala na stravování dětí. Respondenti odpovídali, zda je pro ně skladba denní stravy ve školce důležitá a preferovali by tak variabilnější nabídku jídel, tak aby reflektovala i životní styl rodiny, ze které dítě pochází. Z odpovědí, byla nejčastěji volena možnost, že rodiče dětí nepreferují pro své děti ve školce zvláštní stravu ani nabídku vícero jídel. Z respondentů, by tuto možnost využili na přímo pouze čtyři. Možnost spíše ano, zvolili respondenti dva. Je velmi pravděpodobné, že skladba těchto odpovědí velmi úzce souvisí s otázkou číslo 8, která se zabývá výší ceny za stravné. Rodiče tak volí co nejnižší cenu i přes skutečnost možnosti zdravého stravování jejich dětí. Nemocnice, jakožto zřizovatel školky, tak bude muset najít nejvhodnější možnost, jak zajistit co nejkvalitnější stravu dětem za co nejnižší náklady.



**Otázka číslo 10. Kolik dětí byste do firemní mateřské školky přihlásil/a?**

Tabulka 12. Otázka číslo 10. Kolik dětí by dotazování do firemní školky přihlásili

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
<b>Jedno</b>	20	66,67
<b>Dvě</b>	7	23,33
<b>Tři</b>	0	0,00
<b>Více než tři</b>	0	0,00
<b>Žádné</b>	3	10,00
<b>Celkem</b>	<b>30</b>	<b>100,00</b>

Základním předpokladem pro provoz firemní mateřské školky je dostatečný počet dětí k naplnění potřebné kapacity. Tato otázka byla uzavřená a respondenti volili jednu z nabízených možností. Respondenti, by do firemní mateřské školky přivedli jedno dítě, takto odpovědělo hned 20 odpovídajících. Pouze 7 respondentů, by přivedlo do školky hned dvě děti. Více dětí do školky by nedal nikdo z odpovídajících. Co je překvapivé, mezi respondenty se našli 3, kteří by do školky nedali ani jedno z dětí. Bohužel autorce práce se nepodařilo zpětně tyto osoby dohledat, aby jejich odpověď doplnila nebo více rozvedla, a to z důvodu, že dotazník byl anonymní a zajišťovaný vedením nemocnice.

**Otázka číslo 11. Jaké je Vaše pohlaví?**

Tabulka 13. Otázka číslo 11. Složení respondentů dle pohlaví

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
<b>Žena</b>	30	100,00
<b>Muž</b>	0	0,00
<b>Celkem</b>	<b>30</b>	<b>100,00</b>

Otázka číslo 11 se řadí mezi obecné otázky, které mají za úkol zmapovat vzorek respondentů, kteří se účastnili dotazníkového šetření. Jednalo se o otázku uzavřenou, respondenti volili z nabízených možností. Mezi respondenty jasně převládly ženy, ty tvoří 100 % zkoumaného vzorku. Z jakého důvodu se do dotazníkového šetření nezapojili alespoň v malé míře i muži,

autorka není schopna objektivně zhodnotit, jelikož dotazník, jak bylo řečeno u otázky číslo 10 byl anonymní. Je tedy možné s určitou nadsázkou říci, že problematiku umístování dětí do školek více řeší ženy, jakožto matky dětí.

### Otázka číslo 12. Jaké je Vaše povolání?

Tabulka 14. Otázka číslo 12. Rozdělení respondentů dle povolání

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
<b>Lékař/ka</b>	6	20,00
<b>Nelékařský zdravotnický pracovník</b>	19	63,33
<b>Nezdravotnický pracovník</b>	5	16,67
<b>Jiné</b>	0	0,00
<b>Celkem</b>	<b>30</b>	<b>100,00</b>

Tato otázka je poslední z dotazníku, opět obecného charakteru. Dotazuje se respondentů na jejich profesi s cílem představit profesní složení všech respondentů. Otázka byla uzavřená s možností volby jednoho typů povolání. Nejvíce respondentů dotazníkového šetření, bylo mezi nelékařským zdravotnickým personálem. Druhou nejrozsáhlejší skupinu představovali lékaři. Nejméně početnou skupinou respondentů, tak byli nezdravotničtí pracovníci nemocnice. Tato struktura je ovšem poměrně pochopitelná a očekávatelná, jelikož skupina nelékařských zdravotnických pracovníků v sobě zahrnuje největší množství zdravotnických pracovníků nejrozmanitějšího zaměření.

## 6.7 ANOVA analýza rozptylu

Diplomová práce „Projekt založení firemní mateřské školky ve vybrané zdravotnické organizaci“ se zabývá možností zřízení mateřské školky ve prospěch zaměstnanců vybraného zdravotnického zařízení.

Dotazníkové šetření diplomové práce bylo realizováno ve vybrané nemocnici Zlínského kraje a jeho výsledkem je soubor dat, která nám podávají informaci o celkovém zájmu zaměstnanců ohledně zřízení mateřské školky v prostorách dané nemocnice a také podmínkách (finančních, časových apod.), za jakých by takovéto zařízení mohlo pracovat. V rámci dotazníkového šetření bylo osloveno 30 zaměstnankyň nemocnice, přičemž se jednalo především o respondentky mladšího věku, u kterých existoval předpoklad, že doma mají nebo brzy budou mít dítě předškolního věku a tudíž budou mít o zřízení mateřské školy největší zájem.

Úkolem analýzy je porovnat výsledky dotazníkového šetření z hlediska pracovního zařazení respondentů (účastníků dotazníkového šetření). Získané informace budou nejprve dle skladby respondentů zpracovány do přehledných tabulek, dále budou představeny základní číselné charakteristiky, výsledky znázorněny graficky pomocí tzv. krabicového grafu a v konečné fázi bude realizován i matematický výpočet rozptylu.

Rozptyl nám udává, jak moc jsou hodnoty v našem statistickém souboru rozptýleny. Rozptylu se někdy též říká variance. Základním cílem analýzy rozptylu je zjistit, zda střední hodnoty sledovaného znaku se v různých skupinách liší nebo ne. V našem konkrétním případě budeme zjišťovat, jaký vliv na rozhodování o zřízení mateřské školky má zařazení do určité skupiny pracovníků nemocnice (což odráží také faktory jako vzdělání, úroveň příjmů a podobně). Z výsledků pak budeme schopni stanovit, kterou oblast lze z hlediska případného zřízení mateřské školy v dané nemocnici považovat za nejvíce problematickou. (Poznámky z předmětu aplikovaná statistika, ANOVA, 2018)

Autorka pro grafické znázornění výpočtů využila krabicové grafy, jejichž tvorbou se inspirovala na stránkách VŠ Báňské. (Litschmannová, 2015)

### Matematické vyjádření výpočtu rozptylu

Pokud máme soubor hodnot  $X = [x_1, x_2, \dots, x_N]$ , kde  $\bar{x}$  je průměrná hodnota, pak rozptyl (označíme jako Var) lze vypočítat takto:

$$Var(x) = \frac{1}{N} ((x_1 - \bar{x})^2 + (x_2 - \bar{x})^2 + \dots + (x_N - \bar{x})^2)$$

Výše uvedený vzorec lze také vyjádřit pomocí sumy, a to následovně:

$$\text{Var}(X) = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N (x_i - \bar{x})^2$$

## ANALÝZA VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Dotazník obsahuje celkem 12 otázek. Nicméně část z nich není pro provedení analýzy rozptylu vhodná. V první řadě se jedná o otázky, u kterých bylo možno zvolit více odpovědí, přičemž počet odpovědí nebyl omezen. Dále byly vypuštěny otázky které vytvářejí rámec pro samotné provedení analýzy (pohlaví, povolání). Celkový počet otázek, které budou analyzovány se tímto snížil na 7.

Z analýzy byly vyloučeny následující otázky:

1. Umistíte-li své děti do mateřské školky, co je pro Vás při výběru nejdůležitější?
3. Jaká kritéria, by dle Vás měla firemní mateřská školka splňovat?
4. Měl/a byste zájem i o vzdělávací programy v rámci výuky ve firemní mateřské školce, o jaké?
8. Dále se také hradí i stravné, jakou maximální částku byste si představoval/a zde?
11. Jaké je Vaše pohlaví?
12. Jaké je Vaše povolání?

### Analýza výsledků odpovědí na otázku číslo 2. Zájem respondentů o založení firemní mateřské školky

Další problém ovlivňující provedení analýzy představují otázky, u kterých nejsou odpovědi vyjádřeny matematicky. Tyto otázky nebudou z analýzy vypuštěny, nicméně bude nutné stanovit matematickou hodnotu pro jednotlivé odpovědi. Jedná se například o otázku číslo 2 (Zájem respondentů o založení firemní mateřské školky) a možné řešení je následující:

Tabulka 15 Matematické vyjádření odpovědi na otázku číslo 2

Původní, slovní vyjádření odpovědi	Matematické vyjádření odpovědi
Ano	5
Spíše ano	4
Nevím	3
Spíše ne	2
Ne	1

Vzhledem k tomu, že budeme zjišťovat ve které skupině respondentů došlo k největšímu rozptylu odpovědí na jednotlivé otázky, je nezbytné rozdělit respondenty do jednotlivých skupin. Z hlediska jejich pracovního zařazení je skladba zaměstnankyň nemocnice zapojených do dotazníkového šetření následující:

Tabulka 16 Pracovní zařazení respondenta

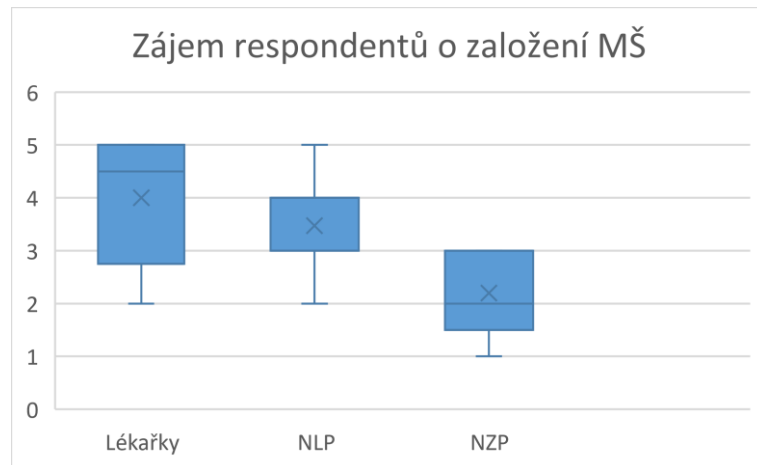
Pracovní zařazení respondenta	Počet
<b>Lékařka</b>	6
<b>Nelékařský zdravotnický pracovník</b>	19
<b>Nezdravotnický pracovník</b>	5
<b>Celkem</b>	<b>30</b>

V následující tabulce, jsou přehledně uvedeny číselné hodnoty výsledků odpovědí patřící k otázce číslo 2. vztahující se k otázce zájmu o založení firemní mateřské školky.

Tabulka 17 Ucelený přehled výsledků odpovědí na otázku č.2

Pořadové číslo	Lékařka	Nelékařský zdravot. pracovník (NLZP)	Nezdravotnický pracovník (NZP)
1.	2	4	1
2.	3	5	2
3.	5	4	2
4.	5	3	3
5.	5	2	3
6.	4	2	
7.		3	
8.		3	
9.		3	
10.		3	
11.		3	
12.		3	
13.		4	
14.		4	
15.		4	
16.		4	
17.		4	
18.		4	
19.		4	

Prvním a základním krokem analýzy je tzv. vizualizace získaných dat a výpočet základních číselných charakteristik jednotlivých výběrů. Vizualizace získaných dat bude realizována za pomoci tzv. krabicového grafu.



Obrázek 5 Krabicový graf znázorňující výsledky odpovědí na otázku č.2

Výpočet rozptylu pro skupinu lékařek

$$Var(x) = \frac{1}{6} ((2 - 4)^2 + (3 - 4)^2 + (5 - 4)^2 + (5 - 4)^2 + (5 - 4)^2 + (4 - 4)^2)$$

$$Var(x) = \frac{1}{6} ((-2)^2 + (-1)^2 + (1)^2 + (1)^2 + (1)^2 + (0)^2)$$

$$Var(x) = \frac{1}{6} (4 + 1 + 1 + 1 + 1 + 0)$$

$$Var(x) = \frac{1}{6} (8)$$

$$Var(x) = 1,33$$

Výpočet rozptylu pro skupinu nelékařských zdravotnických pracovníků

$$Var(x) = \frac{1}{19} ((4 - 3,47)^2 + (5 - 3,47)^2 + (4 - 3,47)^2 + (3 - 3,47)^2 + (2 - 3,47)^2 + (2 - 3,47)^2 + (3 - 3,47)^2 + (3 - 3,47)^2 + (3 - 3,47)^2 + (3 - 3,47)^2 + (3 - 3,47)^2 + (3 - 3,47)^2 + (3 - 3,47)^2 + (4 - 3,47)^2 + (4 - 3,47)^2 + (4 - 3,47)^2 + (4 - 3,47)^2 + (4 - 3,47)^2)$$

$$Var(x) = \frac{1}{19} ((0,53)^2 + (1,53)^2 + (0,53)^2 + (-0,47)^2 + (-1,47)^2 + (-1,47)^2 + (-0,47)^2 + (-0,47)^2 + (-0,47)^2 + (-0,47)^2 + (-0,47)^2 + (-0,47)^2 + (-0,47)^2 + (0,53)^2 + (0,53)^2 + (0,53)^2 + (0,53)^2 + (0,53)^2 + (0,53)^2)$$

$$Var(x) = \frac{1}{19} (0,28 + 2,34 + 0,28 + 0,22 + 2,16 + 2,16 + 0,22 + 0,22 + 0,22 + 0,22 + 0,22 + 0,22 + 0,22 + 0,22 + 0,22 + 0,28 + 0,28 + 0,28 + 0,28 + 0,28 + 0,28 + 0,28 + 0,28)$$

$$Var(x) = \frac{1}{19} (8,56)$$

$$Var(x) = 0,45$$

Výpočet rozptylu pro skupinu nezdravotnického personálu

$$Var(x) = \frac{1}{5} ((1 - 2,2)^2 + (2 - 2,2)^2 + (2 - 2,2)^2 + (3 - 2,2)^2 + (3 - 2,2)^2)$$

$$Var(x) = \frac{1}{5} ((-1,2)^2 + (-0,2)^2 + (-0,2)^2 + (0,8)^2 + (0,8)^2)$$

$$Var(x) = \frac{1}{5} (1,44 + 0,04 + 0,04 + 0,64 + 0,64)$$

$$Var(x) = \frac{1}{5} (2,8)$$

$$Var(x) = 0,56$$

Tabulka 18 Základní číselné charakteristiky

	Lékařka	Nelékařský zdravotnický pracovník	Nezdravotnický pracovník
<b>Rozsah</b>	6	19	5
<b>Průměr</b>	4	3,47	2,2
<b>Výběrový rozptyl</b>	<b>1,33</b>	<b>0,45</b>	<b>0,56</b>

Závěr

Z provedené analýzy vyplývá, že největší rozptyl v odpovědích na otázku číslo 2 „Zájem respondentů o založení firemní mateřské školky“ lze zaznamenat u skupiny lékařek. Naopak, odpovědi ve skupině nelékařského zdravotnického personálu a skupině nezdravotního personálu byly poměrně vyrovnané.

### **Analýza výsledků odpovědí na otázku číslo 5. Využili byste možnosti firemní mateřské školky i o víkendech nebo státních svátcích?**

Otázka číslo 5., která byla jako další vybrána ze série otázek, jakožto v hodná pro zpracování. Následující tabulka představuje matematické vyjádření jednotlivých odpovědí, od kterých se bude odvíjet další postup stanovení výsledného rozptylu.

Tabulka 19 Stanovení matematické hodnoty pro jednotlivé odpovědi.

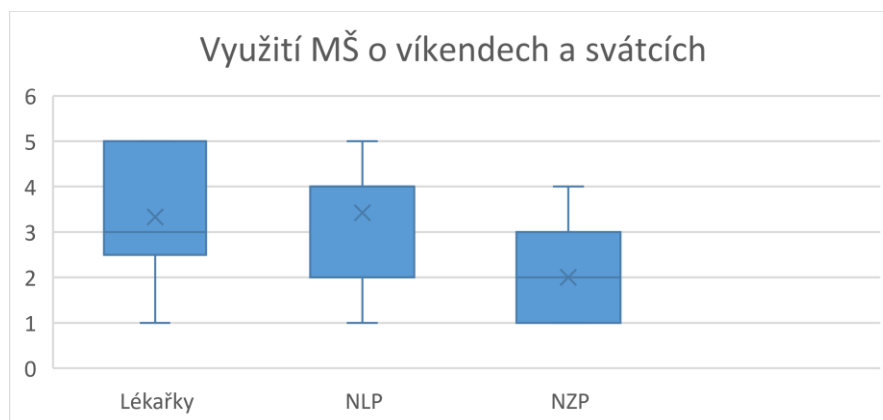
Původní, slovní vyjádření odpovědi	Matematické vyjádření odpovědi
<b>Ano, obě možnosti</b>	5
<b>Spíše jen o víkendech</b>	4
<b>Spíše jen o státních svátcích</b>	3
<b>Nevím</b>	2
<b>Ne</b>	1

Pod tabulkou s matematickým vyjádřením jednotlivých odpovědí, se nachází další tabulka, tentokrát s konkrétními číselnými výsledky odpovědí jednotlivých profesí, kterým byly v rámci dotazníkového šetření kladeny vyhodnocované otázky.

Tabulka 20 Ucelený přehled výsledků odpovědí na otázku č.5

Pořadové číslo	Lékařka	Nelékařský zdravot. pracovník (NLZP)	Nezdravotnický pracovník (NZP)
1.	3	3	1
2.	5	4	2
3.	3	1	4
4.	1	2	1
5.	5	2	2
6.	3	1	
7.		3	
8.		4	
9.		5	
10.		3	
11.		2	
12.		4	
13.		5	
14.		5	
15.		4	
16.		4	
17.		5	
18.		4	
19.		4	

Níže vytvořený krabicový graf, zobrazuje jednotlivé profese a jejich odpovědi na otázku číslo 5. Krabicový graf, byl vytvořen pro lepší orientaci v řešení problematice.



Obrázek 6 Krabicový graf znázorňující výsledky odpovědí na otázku č.5



Zkrácený výpočet rozptylu pro skupinu lékařek

$$Var(x) = \frac{1}{6} ((3 - 3,33)^2 + (5 - 3,33)^2 + (3 - 3,33)^2 + (1 - 3,33)^2 + (5 - 3,33)^2 + (3 - 3,33)^2)$$

$$Var(x) = \frac{1}{6} (11,34)$$

$$Var(x) = \mathbf{1,89}$$

Zkrácený výpočet rozptylu pro skupinu nelékařských zdravotnických pracovníků

$$Var(x) = \frac{1}{19} ((3 - 3,42)^2 + (4 - 3,42)^2 + (1 - 3,42)^2 + (2 - 3,42)^2 + (2 - 3,42)^2 + (1 - 3,42)^2 + (3 - 3,42)^2 + (4 - 3,42)^2 + (5 - 3,42)^2 + (3 - 3,42)^2 + (2 - 3,42)^2 + (4 - 3,42)^2 + (5 - 3,42)^2 + (5 - 3,42)^2 + (4 - 3,42)^2 + (4 - 3,42)^2 + (5 - 3,42)^2 + (4 - 3,42)^2 + (4 - 3,42)^2)$$

$$Var(x) = \frac{1}{19} (30,7)$$

$$Var(x) = \mathbf{1,62}$$

Zkrácený výpočet rozptylu pro skupinu nezdravotnického personálu

$$Var(x) = \frac{1}{5} ((1 - 2)^2 + (2 - 2)^2 + (4 - 2)^2 + (1 - 2)^2 + (2 - 2)^2)$$

$$Var(x) = \frac{1}{5} (6)$$

$$Var(x) = \mathbf{0,83}$$

Tabulka 21 Základní číselné charakteristiky

	Lékařka	Nelékařský zdravotnický pracovník	Nezdravotnický pracovník
<b>Rozsah</b>	6	19	5
<b>Průměr</b>	3,33	3,42	2,0
<b>Výběrový rozptyl</b>	<b>1,89</b>	<b>1,62</b>	<b>0,83</b>

Závěr

Z provedené analýzy vyplývá, že největší rozptyl v odpovědích na otázku „*Využili byste možnosti firemní mateřské školky i o víkendech nebo státních svátcích?*“ lze zaznamenat u skupiny lékařek a nelékařského zdravotnického personálu. Zde lze tedy očekávat i jisté neshody ohledně budoucího fungování školky z hlediska jejího časového využívání. Na druhou stranu, ve skupině nezdravotního personálu byly odpovědi poměrně vyrovnané.

**Analýza výsledků odpovědí na otázku číslo 6. V pracovním týdnu, jakou provozní dobu byste ve firemní mateřské školce preferoval/a?**

Další ze sady otázek z dotazníkového šetření, vhodných ke zpracování v rámci analýzy, je i otázka číslo 6. Matematické vyjádření na odpovědi, můžeme vidět v následující tabulce.

Tabulka 22 Stanovení matematické hodnoty pro jednotlivé odpovědi.

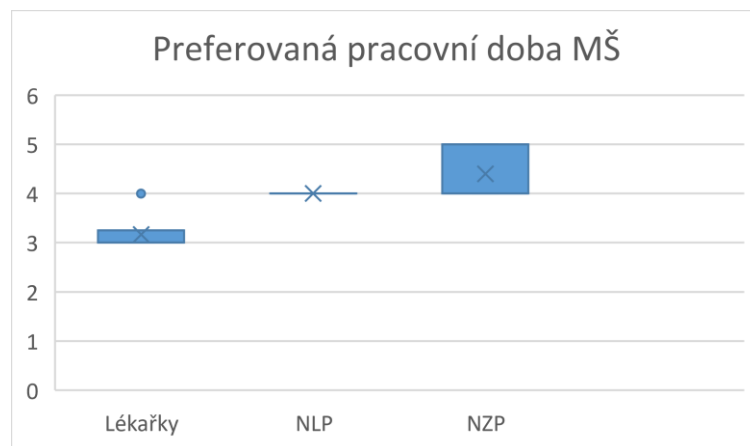
Původní, slovní vyjádření odpovědi	Matematické vyjádření odpovědi
5:00 – 18:00	5
5:30 - 18:30	4
6:00 – 19:00	3
Jiné	2

Následující tabulka opět představuje matematické vyjádření odpovědí jednotlivých oslovených profesí. Jak můžeme vidět, velkou skupinu respondentů představují NLZP, to je ovšem pochopitelné, neboť tato skupina v sobě zahrnuje velkou škálu nejrůznějších profesí.

Tabulka 23 Ucelený přehled výsledků odpovědí na otázku č.6

Pořadové číslo	Lékařka	Nelékařský zdravot. pracovník (NLZP)	Nezdravotnický pracovník (NZP)
1.	3	4	4
2.	4	4	4
3.	3	4	5
4.	3	4	4
5.	3	4	5
6.	3	4	
7.		4	
8.		4	
9.		4	
10.		4	
11.		4	
12.		4	
13.		4	
14.		4	
15.		4	
16.		4	
17.		4	
18.		4	
19.		4	

Autorkou vytvořený krabicový graf opět slouží pro lepší dokreslení a představivost v rámci zpracování jednotlivých bodů analýzy rozptylu. Hodnotila se otázka otevírací době mateřské školky. Mezi jednotlivými skupinami respondentů, byla v tomto případě poměrně jednotná odpověď, jako nejvhodnější otevírací dobu by si představovali čas od 5:30 do 18:30. Což odpovídá době dvanáctihodinové denní směně.



Obrázek 7 Krabicový graf znázorňující výsledky odpovědí na otázku č.6

Zkrácený výpočet rozptylu pro skupinu lékařek

$$Var(x) = \frac{1}{6} ((3 - 3,16)^2 + (4 - 3,16)^2 + (3 - 3,16)^2 + (3 - 3,16)^2 + (3 - 3,16)^2 + (3 - 3,16)^2)$$

$$Var(x) = \frac{1}{6} (0,833)$$

$$Var(x) = 0,14$$

Zkrácený výpočet rozptylu pro skupinu nelékařských zdravotnických pracovníků

$$Var(x) = \frac{1}{19} ((4 - 4)^2 + (4 - 4)^2 + (4 - 4)^2 + (4 - 4)^2 + (4 - 4)^2 + (4 - 4)^2 + (4 - 4)^2 + (4 - 4)^2 + (4 - 4)^2 + (4 - 4)^2 + (4 - 4)^2 + (4 - 4)^2 + (4 - 4)^2 + (4 - 4)^2 + (4 - 4)^2 + (4 - 4)^2 + (4 - 4)^2 + (4 - 4)^2 + (4 - 4)^2)$$

$$Var(x) = \frac{1}{19} (0)$$

$$Var(x) = 0$$

Zkrácený výpočet rozptylu pro skupinu nezdravotnického personálu

$$Var(x) = \frac{1}{5} ((4 - 4,4)^2 + (4 - 4,4)^2 + (5 - 4,4)^2 + (4 - 4,4)^2 + (5 - 4,4)^2)$$

$$Var(x) = \frac{1}{5} (1,2)$$

$$Var(x) = 0,24$$

Tabulka 24 Základní číselné charakteristiky

	Lékařka	Nelékařský zdravotnický pracovník	Nezdravotnický pracovník
<b>Rozsah</b>	6	19	5
<b>Průměr</b>	3,16	4	4,4
<b>Výběrový rozptyl</b>	<b>0,14</b>	<b>0</b>	<b>0,25</b>

## Závěr

Z provedené analýzy vyplývá, že rozptyl v odpovědích na otázku „*V pracovním týdnu, jakou provozní dobu byste ve firemní mateřské školce preferoval/a?*“ je v podstatě minimální a u skupiny nelékařského zdravotnického personálu nulový. Z hlediska časového fungování školky panuje mezi zaměstnanci účastníčícími se dotazníku shoda.

### **Analýza výsledků odpovědí na otázku číslo 7. V mateřských školkách se platí tzv. školkovné, jaká je dle Vás jeho maximální výše?**

Otázka číslo 7., která je následující v pořadí, je poněkud specifická, jelikož se jedná o otázku, která zjišťovala výši ceny školkovného. Pracovala tedy s peněžní hodnotou, z tohoto důvodu se v této otázce již nestanovovalo matematické vyjádření jednotlivých odpovědí.

Tabulka 25 Matematické vyjádření odpovědi

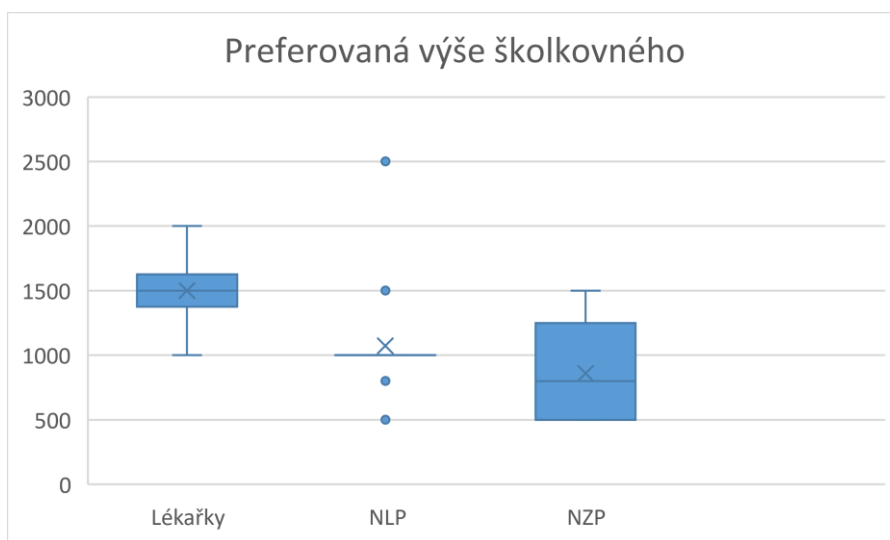
Matematické vyjádření odpovědi (stanovení matematické hodnoty zde není nutné)
<b>500 Kč</b>
<b>800 Kč</b>
<b>1000 Kč</b>
<b>1500 Kč</b>
<b>Jiné (2000, 2500)</b>

Jak již bylo zmíněno výše, v otázce číslo 7. nebyla stanoveny matematické vyjádření odpovědí. Což je v následující tabulce jasně viditelné. K jednotlivým dotazovaným profesím byly přímo doplněny peněžní částky, které by preferovala za školkovné pro své děti umístěné ve firemní mateřské školce.

Tabulka 26 Ucelený přehled výsledků odpovědí na otázku č.7

Pořadové číslo	Lékařka	Nelékařský zdravot. pracovník (NLZP)	Nezdravotnický pracovník (NZP)
1.	1000	1500	500
2.	1500	1000	800
3.	1500	1000	1000
4.	1500	1000	1500
5.	2000	1000	500
6.	1500	500	
7.		1000	
8.		800	
9.		1000	
10.		800	
11.		1000	
12.		2500	
13.		1500	
14.		800	
15.		1000	
16.		1000	
17.		1000	
18.		1000	
19.		1000	

Krabicový graf zobrazující odpovědi jednotlivých profesí, které se zúčastnily dotazníkového šetření. Z grafu jasně vyplývá, že nejvyšší částku za školkovné jsou ochotné uhradit lékařky. I když nejvyšší nabízenou částku zvolila respondentka ze skupiny nelékařských zdravotnických pracovníků. Nicméně se jedná o ojedinělý případ. Zbytek skupiny volil umírněnější částky.



Obrázek 8 Krabicový graf znázorňující výsledky odpovědí na otázku č.7

Zkrácený výpočet rozptylu pro skupinu lékařek. Pro výpočet vše vydělíme 100.

$$Var(x) = \frac{1}{6} (5)$$

$$Var(x) = 0,83$$

Zkrácený výpočet rozptylu pro skupinu nelékařských zdravotnických pracovníků. Pro výpočet vše vydělíme tisícem.

$$Var(x) = \frac{1}{19} (30,25)$$

$$Var(x) = 1,59$$

Zkrácený výpočet rozptylu pro skupinu nezdravotnického personálu.

$$Var(x) = \frac{1}{5} (6,9)$$

$$Var(x) = 1,38$$

Tabulka 27 Základní číselné charakteristiky

	Lékařka	Nelékařský zdravotnický pracovník	Nezdravotnický pracovník
<b>Rozsah</b>	6	19	5
<b>Průměr</b>	1500	1074	860
<b>Výběrový rozptyl</b>	<b>0,83</b>	<b>1,59</b>	<b>1,38</b>

**Závěr**

Z provedené analýzy vyplývá, že největší rozptyl v odpovědích na otázku „*V mateřských školkách se platí tzv. školkovné, jaká je dle Vás jeho maximální výše?*“ lze zaznamenat u skupiny nelékařského zdravotnického personálu a ve skupině nezdravotního personálu. Zde lze tedy očekávat i jisté neshody ohledně budoucího finančního zabezpečení školky. Na druhou stranu, ve skupině lékařek byly odpovědi poměrně vyrovnané.

**Analýza výsledků odpovědí na otázku číslo 9. Preferoval/a byste ve školce možnost výběru z nabídky vícero jídel, tak aby splňovala Váš životní styl nebo zdravotní stav dítěte?**

Vzhledem k formulaci otázky a bodů odpovědí bude nutné opět stanovení matematické hodnoty pro tuto otázku.

Tabulka 28 Matematické vyjádření odpovědi číslo 9

Původní, slovní vyjádření odpovědi	Matematické vyjádření odpovědi
<b>Ano</b>	5
<b>Spíše ano</b>	4
<b>Nevím</b>	3
<b>Spíše ne</b>	2
<b>Ne</b>	1

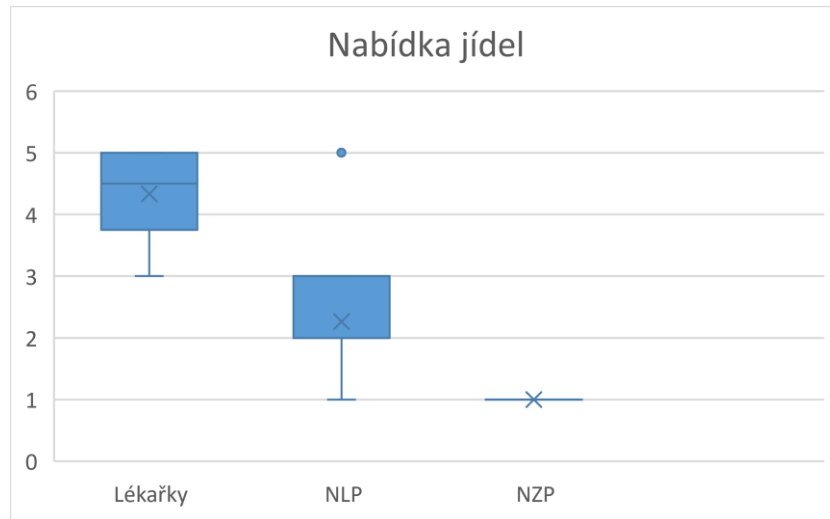
Jednotlivé odpovědi, byly zaznamenány do následující tabulky. Zde je matematické vyjádření přehledně roztrženo a přiřazeno k profesím, které je volily jako nejvhodnější odpověď na danou problematiku. Tak jako u všech předchozích zkoumaných otázek i zde tvoří největší vzorek respondentů nelékařští zdravotničtí pracovníci.

Tabulka 29 Ucelený přehled opovědí na otázku číslo 9

Pořadové číslo	Lékařka	Nelékařský zdravot. pracovník (NLZP)	Nezdravotnický pracovník (NZP)
1.	5	3	1
2.	4	2	1
3.	5	2	1
4.	4	2	1
5.	3	2	1
6.	5	1	
7.		5	
8.		1	
9.		3	
10.		1	
11.		2	
12.		3	
13.		3	
14.		1	
15.		3	
16.		2	
17.		2	
18.		2	
19.		3	



Z krabicového grafu níže, lze jednoznačně vyčíst, nejvíce kladných odpovědí na otázku zdravého životního stylu měly lékařky. Ty tak nejvíce ocenily, kdy pro své dítě mohly volit z nabídky vícero jídel, popřípadě by mohly volit třeba bezmasé pokrmy nebo stravu rostlinnou, tak jak je dítě zvyklé z domova.



Obrázek 9 Krabicový graf znázorňující výsledky odpovědí na otázku č.9

Zkrácený výpočet rozptylu pro skupinu lékařek.

$$Var(x) = \frac{1}{6} (3,34)$$

$$Var(x) = 0,56$$

Zkrácený výpočet rozptylu pro skupinu nelékařských zdravotnických pracovníků.

$$Var(x) = \frac{1}{19} (17,73)$$

$$Var(x) = 0,93$$

Zkrácený výpočet rozptylu pro skupinu nezdravotnického personálu.

$$Var(x) = 0$$

Tabulka 30 Základní číselné charakteristiky

	Lékařka	Nelékařský zdravotnický pracovník	Nezdravotnický pracovník
<b>Rozsah</b>	6	19	5
<b>Průměr</b>	4,33	2,26	1
<b>Výběrový rozptyl</b>	<b>0,56</b>	<b>0,93</b>	<b>0</b>

**Závěr**

Z provedené analýzy vyplývá, že rozptyl v odpovědích na otázku „*Preferoval/a byste ve školce možnost výběru z nabídky vícero jídel, tak aby splňovala Váš životní styl nebo zdravotní stav dítěte?*“ je v podstatě minimální a u skupiny nezdravotnického personálu nulový. Z hlediska nadstandardního poskytování jídel ve školce panuje mezi zaměstnanci účastnicími se dotazníku shoda.

### **Analýza výsledků odpovědí na otázku číslo 10. Kolik dětí byste do firemní mateřské školky přihlásil/a?**

Vzhledem k formulaci otázky a bodů odpovědí bude nutné stanovení matematické hodnoty pro tuto otázku. Ty se shodují se slovní odpovědí, kterou měli respondenti v dotazníku zaškrtnout.

Tabulka 31 Matematické vyjádření odpovědi na otázku číslo 10

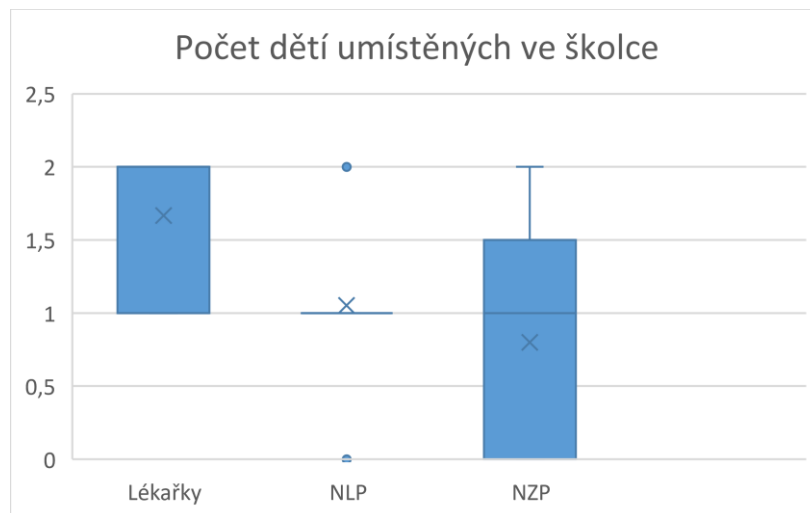
Původní, slovní vyjádření odpovědi	Matematické vyjádření odpovědi
<b>Jedno</b>	1
<b>Dvě</b>	2
<b>Tři</b>	3
<b>Více než tři</b>	4
<b>Žádné</b>	0

Níže uvedená tabulka zobrazuje stav jednotlivých odpovědí v rámci dotazovaných profesí. Z analýzy jednotlivých odpovědí vyplývá, že nejvíce by respondenti do firemní školky přihlásili dvě své děti. Nejvíce tuto variantu volily lékařsky.

Tabulka 32 Ucelený přehled výsledků odpovědí na otázku č.10

Pořadové číslo	Lékařka	Nelékařský zdravot. pracovník (NLZP)	Nezdravotnický pracovník (NZP)
1.	2	1	0
2.	2	1	1
3.	2	1	2
4.	1	1	0
5.	2	2	1
6.	1	0	
7.		1	
8.		1	
9.		1	
10.		1	
11.		1	
12.		1	
13.		2	
14.		1	
15.		1	
16.		1	
17.		1	
18.		1	
19.		1	

Jak již bylo uvedeno výše u tabulky (32) můžeme v podstatě to stejné zhodnotit i u krabicového grafu, který jasně ukazuje, že lékařsky jsou skupina, která by do firemní mateřské školky neváhala zapsat i dvě děti. Nelékařský zdravotnický personál je v tomto umírněnější a nejčastěji jako odpověď na otázku volil jedno dítě zapsané do školky. Je překvapivé, že ve skupině nelékařských pracovníků bylo hned několik, kteří by do firemní mateřské školky nezapsali ani jedno své dítě. Bohužel dotazník byl plně anonymní, tudíž autorka neměla příležitost o těchto respondentech zjistit bližší informace.



Obrázek 10 Krabicový graf znázorňující výsledky odpovědí na otázku č. 10

Zkrácený výpočet rozptylu pro skupinu lékařek.

$$Var(x) = \frac{1}{6} (3,34)$$

$$Var(x) = 0,22$$

Zkrácený výpočet rozptylu pro skupinu nelékařských zdravotnických pracovníků.

$$Var(x) = \frac{1}{19} (1,328)$$

$$Var(x) = 0,07$$

Zkrácený výpočet rozptylu pro skupinu nezdravotnického personálu.

$$Var(x) = \frac{1}{5} (2,8)$$

$$Var(x) = 0,56$$

Tabulka 33 Základní číselné charakteristiky

	Lékařka	Nelékařský zdravotnický pracovník	Nezdravotnický pracovník
<b>Rozsah</b>	6	19	5
<b>Průměr</b>	1,7	1,05	0,8
<b>Výběrový rozptyl</b>	<b>0,22</b>	<b>0,07</b>	<b>0,56</b>

Závěr

Z provedené analýzy vyplývá, že rozptyl v odpovědích na otázku „Kolik dětí byste do firemní mateřské školky přihlásil/a?“ je v podstatě minimální a většina zaměstnanců by do případně zřízené školky přihlásila jedno dítě.

## 6.8 SWOT analýza prostředí

SWOT analýza je jedna z nejpoužívanějších metod k hodnocení vnitřních a vnějších prostředí ve společnosti a je součástí strategického procesu plánování ve společnosti. SWOT analýza může být vyhotovena pro potřeby hodnocení produktu, místa, činností nebo zaměstnanců. Pomáhá při strategickém plánování a rozhodování, představuje možnosti společnosti k nejrůznějším alternativám.

SWOT je akronymem pro slova Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). Při bližším hodnocení lze říci, že silné a slabé stránky hodnotí společnost z pohledu do její minulosti, kdežto příležitosti a hrozby hodnotí společnost z pohledu budoucnosti. Dalším dělením je dělení na vnitřní a vnější hodnocení společnosti. I z tohoto hlediska lze nahlížet na interní hodnocení silných a slabých stránek a externí hodnocení příležitostí a hrozeb. (SWOT analysis, © 2015-2022)



Obrázek 11 SWOT analýza (SWOT analysis, ©2015-2022)

### 1. Silné stránky organizace dle SWOT analýzy (interní faktory)

- kvalifikovaný a odborně vzdělaný personál,
- jeden z největších a nejstabilnějších zaměstnavatelů v regionu,
- rozšiřování kapacity nemocnice, budování nových pavilonů,
- poskytování péče a služeb na co nejvyšší úrovni,
- modernizace zdravotnické techniky.

## **2. Slabé stránky organizace dle SWOT analýzy (interní faktory)**

- nerozhodnost vedení v oblasti investic,
- malá schopnost vedení prosazovat zájmy nemocnice v rámci konkurence,
- nedostatek benefitů a výhod pro zaměstnance,
- dlouhé čekací doby na vyšetření,
- nedostatečná propagace nemocnice ze strany vedení.

## **3. Příležitosti organizace dle SWOT analýzy (externí faktory)**

- rozvoj nových léčebných technologií a metod,
- poskytování finančních prostředků pro výzkum,
- vytváření podmínek pro nábor mladých pracovníků po dokončení studií,
- navazování spoluprací s krajskými a fakultními nemocnicemi,
- získávání grantů a příspěvků vedoucích k rozvoji nemocnice.

## **4. Hrozby organizace dle SWOT analýzy (externí faktory)**

- nedostatek kvalifikovaného odborného personálu na trhu práce,
- ekonomická nestabilita,
- politická nestabilita a změny ve vedení,
- zvýšené nároky na vedení nemocnice i její zaměstnance,
- stárnutí populace a výskyt chorob, které zvýší náklady na zdravotní péči.

V rámci zhotovené SWOT analýzy vybrané zdravotnické organizace, byly jako silné interní stránky zvoleny kvalifikovaný a vzdělaný personál, jehož vědomosti a dovednosti sahají i mimo základní běžný rámec. Pravidelné vzdělávání v oboru je dnes nedílnou součástí, a každý dobře vzdělaný zaměstnanec zvyšuje kvalitu a prestiž organizace, ve které je zaměstnán. Dobré vzdělání personálu nemocnice, jde ruku v ruce s novými technologiemi v oblasti léčby a prevence. Které dovolují poskytovat služby na co nejvyšší možné úrovni. Tyto předpoklady, zároveň dělají i dobré jméno nemocnici, jakožto zaměstnavateli, a ta se

tak stává jedním z největších v daném okrese. Což souvisí se snahou vedení nemocnice i města o rozšiřování kapacit a stavbu nových pavilonů.

Nemocnice prokázala, že má ale i své slabé interní stránky. Mezi ně lze zařadit zejména špatnou propagaci nemocnice ze strany vedení, kdy nemocnice nemá dostatečnou reklamu mimo hranice okresu a také se jeví velmi slabě v konkurenčním prostředí dalších nemocnic v kraji. Vedení nemocnice ukazuje značnou nerozhodnost v některých oblastech důležitých investic, toto chování v globálu poškozují dobré jméno nemocnice. Zároveň způsobuje špatné jméno i na trhu práce, kdy nemocnice svým potencionálním žadatelům o pracovní pozici nabízí jen velmi málo atraktivních benefitů, které by nemocnici přivedli nové pracovníky. Sledovaná nemocnice se také potýká s častým nešvarem současné doby, a tím jsou velmi dlouhé čekací lhůty, které řadu pacientů odrazují a vedou je k návštěvě konkurenčního zdravotnického zařízení.

Silnou externí stránkou organizace je příležitost. Tu by mohla nemocnice získat v oblasti financování nových výzkumů na poli medicíny, ale i ošetrovatelství. A také v rozvoji nových léčebných metod a technologií, které k nám přicházejí ze všech koutů světa. V rámci této výzkumné a rozvojové činnosti se nabízí možnosti vyřízení nejrůznějších grantů a finančních příspěvků, jenž může nemocnice využít na rozvoj, ať už v oblasti budování nových prostor, vzdělávání zaměstnanců, koupi nových vyšetřovacích přístrojů a zařízení, ale i v mnoha dalších oblastech. Velkou příležitostí pro menší nemocnice, mezi něž se řadí i námi sledovaná nemocnice, je navázání oboustranně prospěšné spolupráce s většími a v mnoha ohledech zkušenějšími nemocnicemi, ať už krajského nebo fakultního typu. Kdy na základě uzavřených spoluprací, může docházet k výměně informací, poznatků, ale i zaměstnanců v rámci nejrůznějších stáží nebo praxí.

Poslední sledovanou oblastí, jsou slabé externí stránky organizace – hrozby. Námi sledovaná zdravotnická organizace, se musí jako mnoho jiných potýkat hned s několika riziky. Mezi které patří nedostatek dostatečně kvalifikovaného zdravotnického personálu na trhu práce. Velmi aktuálním rizikem současné doby, je i nestabilita v oblasti ekonomiky a politických rozhodnutí, na jakékoliv úrovni. S tímto bodem úzce souvisí i nedostatečně kvalifikované vedení nemocnice, které provázely velké personální změny. Velkou hrozbou pro vedení nemocnice je i samotná společnost a její nároky na léčebnou a ošetrovatelskou péči, která se i s ohledem na demografický vývoj dosti zvyšuje, a to společně i s náklady na tuto péči. Což je v mnoha ohledech pro nemocnici velmi náročná situace, se kterou se musí každodenně vypořádat.

## 7 ZHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

V rámci analytické části byly vypracovány dvě samostatné kapitoly. První kapitola představuje vybranou nemocnici jakožto organizaci, která byla zvolena pro vytvoření projektu mateřské školy pro děti tamějších zaměstnanců. V rámci kapitoly byla popsána také historie nemocnice, od jejího založení až po současnost, včetně zhodnocení současného stavu a její vedení. Byla vypracována také SWOT analýza podniku (nemocnice), jakožto potenciálního místa vzniku nové firemní mateřské školy. Mimo SWOT analýzu, autorka také vypracovala SLEPT analýzu okolí podniku a GE matici hodnotící konkurenční prostředí firemní mateřské školky.

Druhá kapitola byla autorkou práce věnována metodice průzkumu. Průzkum byl veden mezi zaměstnanci nemocnice a to napříč základními skupinami zaměstnanců a věkovými skupinami. Jako vhodná metodika pro sběr dat byla zvolena kvantitativní metoda dotazníkového šetření. Dotazník byl složen z 12 otázek, které měly povětšinou charakter otázek polootevřených. Autorka zároveň stanovila 3 základní cíle výzkumného šetření, na tyto se pak pokusila prostřednictvím jednotlivých otázek v dotazníku odpovědět. Následně některé z dotazníkových otázek podrobila analýze rozptylu ANOVA.

Cíl 1.: Provést zjištění, zda zaměstnanci vybraného zdravotnického zařízení mají zájem o vznik firemní mateřské školky v areálu jejich nemocnice.

Ze zjištěných dat, vyplynulo, že zaměstnanci si většinou potřebou vzniku firemní mateřské školy nejsou jistí. Nicméně druhou nejčastější odpovědí bylo, že si zřízení firemní školky přejí.

Cíl 2.: Zjištění, jaké provozní podmínky školky by zaměstnancům nemocnice nejvíce vyhovovaly.

Dle odpovědí v dotazníkovém šetření, by zaměstnancům nejvíce vyhovovaly podmínky s provozní dobou od 5:30 do 18:30 zahrnující víkendový i sváteční provoz a cenová dostupnost.

Cíl 3.: Zjistit, jaká kritéria jsou pro zaměstnance nemocnice jakožto rodiče nejdůležitější při výběru vhodné mateřské školy.

Důležitá kritéria pro respondenty byla cenová a vzdálenostní dostupnost, dobré reference, příjemný kolektiv a možnost vzdělávacích programů, zejména pohybových aktivit a základů prvouky.



## 8 NÁVRH PROJEKTU

Tato kapitola se věnuje samotnému projektu firemní mateřské školky pro děti zaměstnanců zdravotnického zařízení. Data použitá v projektové části diplomové práce vycházejí z výsledků šetření provedeného ve vybrané zdravotnické organizaci.

### 8.1 Stanovení cílů projektu

Klíčovým cílem projektové části je vytvoření návrhu firemní mateřské školky, která by odpovídala všem právním, hygienickým, dispozičním normám a předpisům uplatňovaných v České republice. Tak aby školka vyhovovala potřebám a požadavkům zaměstnanců sledované nemocnice, kteří by zde potencionálně měli zájem přihlásit své děti.

Projekt se tak bude zaměřovat na jednotlivé dílčí body, které je nutno v rámci výstavby, zařizování a provozu firemní mateřské školy nezbytné dodržet. Včetně vypracování předběžných kalkulací nákladů spojených se zařízením a provozem mateřské školy. Autorka práce, tak vyhotoví kalkulace nejen spojené s finančním ohodnocením zaměstnanců, ale také s výkazem zisku a ztrát, či s rozvahou a to za jedno účetní období. Budou podrobně vytvořeny tabulky, jenž zaznamenají počáteční náklady spojené se zařízením a provozem školky.

Klíčové je také vypracovat kvalitní časový harmonogram, kterým se celý projekt založení firemní mateřské školky bude v budoucnu řídit.

Hlavním argumentem, proč založit firemní mateřskou školu a vytvořit tento projekt, je zvýšení konkurenceschopnosti vybrané nemocnice na trhu práce. Nabídka vlastní mateřské školky je velmi dobrým benefitem pro mnoho zaměstnanců, kteří se z mnoha důvodů potýkají s nedostatkem míst ve státních školkách.

### 8.2 Právní forma podnikání, poslání a vize

Založení firemní mateřské školy se řídí zákonem č. 472/2011 Sb. jež umožňuje zřízení takového zařízení dle § 34 odst. 8 školského zákona.

Mateřská škola bude vedena jako právnická osoba, akciová společnost s umístěním v areálu nemocnice, která jako předmět podnikání uvede provoz firemní mateřské školy. Školka ponese název „Mateřská školka Beruška“. Bude se jednat se o jednotřídku, která dle zákona může pojmout maximálně 24 dětí. Zahájení provozu mateřské školy nemocnice přímo nestanovila, ale v případě vhodné situace by k otevření mohlo dojít na začátku roku 2024.

Klíčovým posláním školky bude rozvoj osobnosti dítěte a jeho samostatnosti, intelektu, zručnosti, kreativity. Děti budou plnit nejrůznější denní úkoly, tak aby se postupně připravily na nástup do základních škol, ale také na běžné činnosti života.

Mateřská školka si jako svou vizi stanovuje zejména snahu o vytvoření harmonického prostředí pro děti i jejich rodiče, tak aby se zde děti rády vracely a trávily čas v příjemném kolektivu svých vrstevníků a pedagogického sboru. A po nástupu na základní školy si sebou odnesly jen samé příjemné vzpomínky a zážitky.

Dle informací uvedených na oficiálních internetových stránkách Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy musejí firemní mateřské školy, které jsou zapsány ve školském rejstříku stejně jako mateřské školy veřejné, soukromé či církevní splňovat veškeré požadavky stanovené ve školském zákoně. Firemní mateřská školka se dle školského zákona činností mateřské školy, jež se do školského rejstříku zapisuje na základě žádosti, která byla podaná na příslušném krajském úřadě. (Firemní školka, ©2013-2022)

### 8.3 Legislativa

Legislativní úprava provozu mateřských škol v České republice byla již zmiňována v teoretické části této diplomové práce. Nicméně dle dostupných informací na webových stránkách Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy se k provozu firemních mateřských škol na území České republiky, které byly zapsány do školského rejstříku vztahují tyto zákony a vyhlášky:

- Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 306/1999 Sb., o poskytování dotací soukromým školám, předškolním a školním zařízením, ve znění pozdějších předpisů,
- Pokyn D-300 Ministerstva financí k jednotnému postupu při uplatňování některých ustanovení zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů,
- Vyhláška č. 271/2021 Sb., kterou se mění vyhláška č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů, a vyhláška č. 48/2005 Sb., o základním

vzdělávání a některých náležitostech plnění povinné školní docházky, ve znění pozdějších předpisů,

- Vyhláška č. 410/2005 Sb., o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých,
- Vyhláška č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných, ve znění pozdějších předpisů,
- Vyhláška č. 266/2021 Sb., kterou se mění vyhláška č. 268/2009 Sb., o technických požadavcích na stavby, ve znění pozdějších předpisů,
- Vyhláška č. 272/2021 Sb., kterou se mění vyhláška č. 107/2005 Sb., o školním stravování, ve znění pozdějších předpisů.

(Firemní školka, ©2013-2022)

#### 8.4 Dispoziční a stavební podmínky

Dotčená nemocnice by umístila školku do svého areálu. V počátcích projektu se uvažovalo i o dětském hřišti, aby si mohly děti za slunečného počasí hrát venku, nakonec bylo od tohoto plánu upuštěno. Jako hlavní důvod lze uvést zejména bezpečnost dětí, v areálu nemocnice se v současné chvíli nenachází dostatečně klidné místo, aby si zde mohly děti nerušené hrát a nebezpečí poranění případně srážka s nemocniční sanitkou, které se po areálu nemocnice pohybují a převážejí pacienti mezi odděleními. Zároveň se v areálu nemocnice mohou pohybovat i soukromé osobní automobily, což také klade velké nároky na zachování bezpečí pro děti z mateřské školky.

Nemocnice prošla v nedávné době rozsáhlou rekonstrukcí a taktéž prostory určené pro provoz firemní mateřské školky jsou nově opraveny. Byly zde umístěny nové elektrické rozvody, vodovodní potrubí, nová okna a dveře. Rekonstrukce prostor byla provedena dříve, než se začalo uvažovat o zřízení firemní mateřské školy, proto je nezbytné nyní provést odborné posouzení, zda veškeré provedené stavební práce byly vykonány dle příslušných zákonů a vyhlášek a rekonstruované prostory splňují požadavky kladené na prostory předurčené pro pobyt a výchovu nezletilých. Nemocnice počítá s tím, že svou firemní školku nechá zapsat do školského rejstříku, čímž by mohl vzniknout možnost získání státních dotací, případně dotací EU, které by nemocnice případně využila na přestavbu či dostavbu

současných prostor, tak aby absolutně vyhověla všem požadavkům kladeným na provoz mateřské školy.

## 8.5 Technické požadavky

Veškeré nároky na provoz mateřských škol jsou uvedeny v zákonech, které byly uvedeny výše. Lze ovšem je shrnout to tzv. 4P – personální podmínky, provozní podmínky, programové podmínky a prostorové podmínky.

### 8.5.1 Prostorové podmínky

Ve vyhlášce č. 410/2005 Sb., o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých se uvádí, že prostorové vnitřní podmínky pro výchovu a vzdělávání dětí musí splňovat podmínku, že na jedno dítě připadá nejméně 3 m<sup>2</sup> hrací plochy. Plocha pro spánek pro jedno dítě musí mít minimálně 1,7 m<sup>2</sup>, tak aby se zde dalo umístit lehátko nebo lůžko, které odpovídá zdravotním normám a dítěti poskytuje dostatečné pohodlí, pevnou oporu zad a zajistí bezpečný odpočinek. Dohromady by tedy dle vyhlášky mělo na jedno dítě připadat nejméně 4 m<sup>2</sup> denní plochy (herna + ložnice). Mateřská škola by měla mít zbudováno speciální místo pro ukládání lůžkovin a lehátek, tak aby bylo zajištěno jejich neustále větrání a zároveň oddělení jednotlivých lůžkovin od sebe, včetně zabránění jejich pomíchání. Každé dítě, by tak dle platné vyhlášky mělo mít přiděleno svou vlastní značku, kterou jsou označovány všechny věci které používá, tzn. hrneček, talířek, lůžkoviny, skříňka na osobní věci aj.

Podlahové krytiny musejí v zařízeních pro výchovu a vzdělávání dětí, splňovat kritéria zejména praktičnosti a dobré údržby. Zejména musejí být snadno čistitelné. Ve výukových místnostech se doporučují podlahy světlých barev s matnou povrchovou úpravou.

Šatny v mateřských školách musejí dle platných požadavků zajišťovat pro každé dítě plochu 0,25 m<sup>2</sup>. Ze šatny a denní místnosti také musí být zajištěn přímý vstup do umývárny a na toalety. Toalety a umývárny nemusejí být rozděleny podle pohlaví. Veškeré prostory mateřské školy musí být dobře větratelné a osvětlené. (Česká republika, 2005)

#### 8.5.1.1 Osvětlení

Mateřských školách musí být zajištěno denní osvětlení minimálně ve výšce 0,46 m nad podlahou a u umělého osvětlení ve výšce pracovního stolu v případě hracích ploch a ložnice v úrovni podlahy. Standardy pro umístění osvětlení se hodnotí podle výšky horizontálních

srovnávacích rovin, tak aby dítě bylo schopno z různých míst posoudit veškeré zrakové vjemy a úkoly. Ve vzdělávacích zařízeních se musí instalovat osvětlovací zařízení a systémy, které se musí pravidelně čistit a obnovovat dle platných lhůt daných plánem údržby, který byl v zařízení při instalaci navržen. Veškerá osvětlení se tak musí udržovat v takovém stavu, aby neustále splňovaly požadované vlastnosti a to až do konce své životnosti. (Česká republika, 2005)

#### **8.5.1.2 Mikroklimatické podmínky**

Veškeré prostory určené pro provoz zařízení pro výchovu a vzdělávání předškolních dětí, musí dle platné vyhlášky přímo větratelné. Větrání by mělo být zajištěno buď přirozeně okny (v tomto případě musí okna být zajištěna proti rozbití průvanem) anebo ventilačními otvory (jejich ovládání musí být dobře dosažitelné z podlahy). Celkové stavební řešení budovy určené pro provoz mateřské školy se musí navrhnout tak, aby povrchová teplota ve vnitřní části obvodových stěn nebyly po dobu celého roku výrazně rozdílná od teploty vzduchu v místnosti. Provoz mateřské školky se musí přerušit v případě kdy venkovní teploty opakovaně přesahují hranici 30 °C anebo teplota uvnitř herny poklesne opakovaně pod 18°C. (Česká republika, 2005)

#### **8.5.1.3 Zásobování vodou**

Všechna zařízení určená pro výchovu a vzdělávání dětí musí mít po celou dobu jejich pobytu zajištěnu dodávku tekoucí pitné vody. Každé dítě předškolního věku tak má nárok na nejméně 60 l vody na den. (Česká republika, 2005)

#### **8.5.1.4 Vybavení vnitřních prostor**

Veškeré vnitřní prostory mateřských škol musí být vybaveny nábytkem, který zohlední rozdílnou tělesnou hmotnost a výšku každého dítěte, zároveň nebude škodlivý k jejich zdraví, naopak podpoří zdravý růst a držení těla. Stoly a židle určené pro předškolní děti musí splňovat hodnoty české technické normy, která velikost a výšku nábytku upravuje. Nábytek by měl být volený spíše s matným, dobře udržitelným povrchem.

V mateřských školách se nesmí využívat patrové postele. Volí se lůžka nízká anebo lehátka, tak aby se zabránilo případnému pádu dítěte z lůžka na zem a s tímto souvisejícím poraněním. Lůžka využívaná v předškolních vzdělávacích zařízeních musí splňovat přísná zdravotní kritéria, musejí mít pevné matrace, které dítěti po dobu spánku zajistí dostatečnou oporu zad. Součástí každé ložnice, by měla být i místnost nebo prostor určený k uschování

lůžkovin či celých lehátek, tak aby se na ně neprášilo a zároveň nedošlo k poranění dětí i dospělého personálu při manipulaci či hře. (Česká republika, 2005)

## **8.6 Provozní podmínky**

Ve Vyhlášce č. 410/2005 Sb. se udává, že provozovnách pro výchovu a vzdělávání dětí předškolního věku je doba pobytu venku stanovena zpravidla na 2 hodiny dopoledne. V odpoledních hodinách se řídí délka pobytu venku dle doby setrvání dětí v zařízení. V zimním i letním období je potřeba prát ohled na venkovní teploty. Venkovní pobyt může být zkrácen či zcela vynechán v případě mimořádných nepříznivých klimatických podmínek anebo při vzniku smogové situace. V letních měsících je nutné provoz přizpůsobit, tak aby bylo možné přenést výchovnou činnost dětí do venkovních prostor či prostor dobře stíněných (terasy) v co možná největším rozsahu. (Česká republika, 2005)

### **8.6.1.1 Úklid a výměna lůžkovin**

Vyhláška stanovuje, že úklid ve všech prostorách zařízení pro výchovu a vzdělávání dětí předškolního věku je potřeba provádět denně. A to včetně, stírání všech podlah a povrchů na vlhko, u ploch pokrytých kobercem je potřeba čištění vysavačem. Denní vynášení odpadků, za použití čisticích přípravků s dezinfekčními účinky umývání umyvadel, toalet a pisoárových mušlí. Nejméně jednou za týden omytí omyvatelných ploch na stěnách hygienického zařízení a dezinfikování umýváren a toalet. Minimálně dvakrát ročně umytí všech oken, a to včetně rámu a parapetů, svítidel a světelných zdrojů. Nejméně dvakrát do roka by se mělo provést uklizení všech prostor a zařizovacích předmětů. Prostory mateřské školky by se měly vymalovat jedenkrát za 3 roky, ale v případě potřeby mohou i častěji. Je nutné pravidelné větrání a mechanická očista s údržbou nucených větracích zařízení, jako jsou klimatizace či jiné vzduchotechnické zařízení. V těchto případech by se mělo postupovat dle doporučení výrobce anebo dodavatele. (Česká republika, 2005)

Výměna lůžkovin dětí by měla probíhat nejméně jednou za dobu tří týdnů a výměna ručníků jednou za týden, v případě potřeby ihned. Použité lůžkoviny se nesmí třídit v místnosti, kde děti spí. Je nutné je ukládat do obalů, které jsou vhodné k transportu, s cílem zabránit případné kontaminaci okolí nečistotami. Veškeré obaly zároveň musí být vhodné k praní, nebo omyvatelné či dezinfikovatelné, popřípadě určené pouze k jednotnému použití. Použité lůžkoviny je nutno v obalech ukládat do předem vyčleněných prostor.

Čisté lůžkoviny by se měly uskladňovat v samostatných skladech nebo čistých skříních, které je možno uzavřít. Pokud zařízení nemá k tomuto kapacitu je možné čisté lůžkoviny uskladnit i na policích, ale v obalech. (Česká republika, 2005)

#### **8.6.1.2 Požadavky na provoz hygienického zařízení**

Zařízení provozující mateřskou školu musí splňovat hygienická kritéria, která jsou zvlášť stanovena pro zařízení zajišťující výchovu a vzdělání dětem do 3 let a zařízení zajišťující výchovu a péči pro děti starších 3 let, tzn. předškolního věku. Vybraná nemocnice se chce se svou firemní mateřskou školkou orientovat převážně na děti starší 3 let, z tohoto důvodu zde budou zmíněná provozní kritéria jen pro tento typ zařízení. Počty hygienických zařízení v provozu mateřské školy pro předškolní děti jsou stanoveny tak, že pro 5 dětí musí být zřízena jedna dětská mísa a umyvadlo. Lze také zvolit variantu, kdy místo 2 WC mís jsou instalovány dětské pisoáry, které musí být umístěny do maximální výšky 40 cm od podlahy. Dětská umyvadla by se zpravidla měla umístit do výšky 50 cm od podlahy, tak aby výtokový ventil byl 60 cm vysoko. Umyvadla musí být napojena na společnou mísící baterii, osazenou mimo jakýkoliv dosah dětí. Každé umyvadlo je zapotřebí opatřit pouze jedním výtokovým ventilem. V umývárně by měly být k dispozici i dvě sprchy vystavěné tak, aby do nich mohly děti vstupovat a vystupovat bez cizí pomoci.

Ve všech hygienických zařízeních musí být zajištěná tekoucí pitná voda a teplá voda. Umývárny musí být vybaveny tekutými mýdly v dávkovačích a zásobníky na papírové ručníky, které musí být minimálně jednou denně doplňovány, podle spotřeby i častěji. Jako další variantu lze do umýváren umístit automatické vysoušeče rukou. V případě látkových ručníků musí být zajištěno, že každé dítě má svůj vlastní ručník, který je minimálně jednou týdně měněn. Dále také musí mít děti k dispozici toaletní papír u každé toalety či pisoáru.

Stěna a podlahy hygienického zařízení musí být dezinfikovatelné, omyvatelné a čistitelné, a to do výše minimálně 1,5 m. (Česká republika, 2005)

### **8.7 Personální požadavky**

Veškeré personální požadavky na provoz předškolního vzdělávacího zařízení ošetřuje zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a změn některých zákonů. Dle tohoto zákona musí osoba vykonávající povolání pedagogického pracovníka splňovat následující předpoklady:

- plná způsobilost k právním úkonům,
- odborná kvalifikace pro přímou pedagogickou činnost, kterou vykonává,
- bezúhonnost,
- zdravotní způsobilost,
- prokázání znalosti českého jazyka, není-li stanoveno jinak.

Každá mateřská škola musí kromě pedagogického sboru mít i svůj management, v tomto případě zastoupen ředitelem školky. Ředitelem může být fyzická osoba, která splňuje veškeré předpoklady a získala praxi ve výkonu pedagogické činnosti, ve výzkumu, vývoji či jiné vedoucí funkci, a to v rozsahu minimálně 3 let. (Česká republika, 2004)

Učitel mateřské školy musí získat odbornou kvalifikaci k výkonu činnosti, a to vysokoškolským studiem, studiem na vyšší odborné škole nebo střední odborné škole s maturitní zkouškou. Vše v rámci akreditovaných oborů Učitelství pro mateřské školy či Předškolní pedagogika. (Česká republika, 2004)

Pracovní doba pedagogických pracovníků je dána k výkonu přímé pedagogické činnosti a práce přímo související s přímou pedagogickou činností. Rozsah přímé pedagogické činnosti je stanoven ředitelem školního zařízení.

Zkoumaná nemocnice se rozhodla pro provoz jednotřídky, v takovém to případě zde může probíhat výuka pro minimálně 15 dětí a maximálně 24 dětí. Dle platného zákona tak vyplývá, že kromě ředitelky školky musí nemocnice zajistit také minimálně dva pedagogické pracovníky. V případě, že by se vedení firemní školky rozhodlo přijímat i děti mladší 3 let, pak zákon stanovuje, že se musí maximální počet snížit o dvě děti starší 3 let. Navíc, pokud by vedení školky i nemocnice uvažovalo o možnosti vzdělávání i dětí se speciálními vzdělávacími potřebami, musela by nemocnice přijmout dalšího pedagogického pracovníka nebo asistenta pedagoga či chůvu. V případě přijímání dětí se speciálními vzdělávacími potřebami platí stejné pravidlo jakožto v případě přijímání dětí mladších 3 let. (Základní informace o změnách v organizaci mateřské školy, změnách souvisejících s podporou společného vzdělávání a doporučených krocích, 2020)

Pedagogičtí pracovníci firemní mateřské školky budou mít stanovenou týdenní pracovní dobu v rozsahu práce 40 hodin. Každý pedagogický pracovník bude pracovat 7,5 hodin denně, s nárokem na obědovou pauzu v rozsahu 30 minut. Práce bude probíhat ve dvousměnném provozu, tzn. na ranní a odpolední služby. Ranní služba bude začínat v 6:00



a končí v 14:00. Odpolední směna začne v 11:00 a skončí v 19:00 nebo po odchodu posledního dítěte ze školky. Delší pracovní doba školky byla zvolena z důvodu přizpůsobení se pracovní době zaměstnanců nemocnice. Zdvojená služba tak bude od 11:00 do 14:00 tedy v době, kdy děti chodí na procházky, obědvají a mají odpolední odpočinek a je potřeba zajistit nad nimi větší dohled. V průběhu odpoledního odpočinku, se může pedagog na ranní směně věnovat přípravě výuky na nadcházející dny. Po probuzení dětí pomůže svému kolegovi s rozděláním svačinek a odchází domů.

Hlavní náplní pedagogických pracovníků by měla být péče o rozvoj mentální, duševní i tělesné stránky dětí, rozšiřování jejich znalostí a slovní zásoby, spolehlivost, zodpovědné chování, beztrestnost, příkladnost pro děti, laskavé chování, znalost hry na minimálně jeden hudební nástroj a v případě tematického zaměření i dostatečná znalost v dané oblasti (jazykové nadání, výtvarné nadání, pohybové a pěvecké nadání aj), případně snaha svého osobního rozvoje a sebevzdělávání. (Machynska, Derkach a Pankevych, 2020)

Firemní mateřská školka bude nabízet i možnost umístění dětí do zařízení v průběhu svátků a také víkendů. V těchto případech musí nemocnice přijmout další dva pedagogické pracovníky, kteří by tuto činnost zajistili.

Pracovní doba ředitele (ředitelky) školky bude od 7:00 do 15:30. Zároveň si ředitel (ředitelka) mateřské školky zvolí z řad pedagogické pracovníka kterého stanoví v průběhu své nepřítomnosti jako svého zástupce. S takto získanou pravomocí bude smět daný pedagogický pracovník v rozsahu svých kompetencí rozhodovat a vést školku do doby návratu ředitele.

Kromě ředitele školky a pedagogických pracovníků je nutno zajistit i pomocný personál na úklid prostor, vydávání stravy dětem a přípravy stravy (kuchařka). Pomocný personál bude pracovat v rozsahu 40 hodin týdně a bude pracovat na dvou směnný provoz. Pracovní doba bude stanovena od 5:30 do 12:00 a od 12:00 do 19:00. Pracovní doba kuchařky bude stanovena od 5:00 do 13:00. Pomocný personál nemusí mít pedagogické vzdělání, v tomto případě bude dostačující středoškolské vzdělání s maturitou nebo výučním listem.

## **8.8 Programové požadavky**

Celý chod mateřské školy je zajištěn adekvátním programem, který má vést děti k rozvoji a zdokonalování se, zároveň má připravovat na nástup na základní školy. Děti po odchodu z mateřské školy mají být natolik samostatné, že bez větších problémů zvládnou přechod na

základní školy. V případě firemní školky Beruška bylo rozhodnuto o otevření jednotřídky, ve které může být maximálně 24 dětí, tak aby se pedagogičtí pracovníci měli čas dostatečně věnovat všem dětem. V průběhu dne bude mít děti na starosti vždy jeden pedagog, pouze době, kdy jdou děti ven, mají oběd a odpolední odpočinek se o ně budou starat pedagogové dva.

Celý denní harmonogram by se dal shrnout následovně:

Tabulka 34. Denní harmonogram mateřské školky Beruška (vlastní zpracování)

Časový plán	Plánovaná aktivita
6:00 – 8:00	Příchod dětí do školky, přebrání pedagogickým pracovníkem, volná hra a zábava
8:00 – 9:00	Plnění cílů rámcového vzdělávacího programu, hudební výchova, pohybová cvičení
9:00-9:30	Svačinka
9:30-11:30	Hygiena rukou, plnění cílů rámcového vzdělávacího programu nebo pohybový program uvnitř nebo venku (dle počasí)
11:30-12:00	Hygiena a příprava dětí na oběd
12:00-12:30	Oběd
12:30-13:30	Odpolední odpočinek
13:30-14:00	Odpolední svačinka
14:00-17:00	Odpolední program – vzdělávací aktivity, básničky, písničky, pohyb, výtvarná činnost, samostatná hra
17:00-17:30	Hygiena a večere
17:30-19:00	Volný program pro zbylé děti

Takto vytvořený harmonogram bude platit v běžné pracovní dny i o víkendech i svátcích. O víkendových a svátečních dnech se předpokládá snížená kapacita školky, proto je možné, že bude harmonogram pozměněn tak, aby vyhovoval nastalé situaci. V případě, že by využití firemní mateřské školky bylo mimo pracovní dny nedostatečné, přistoupí nemocnice ke zrušení a zvedení běžné provozní doby od pondělí do pátku. Bude-li potřeba dítě omluvit z docházky nebo přihlásit na výlety či kulturní akce, připraví nemocnice pro tyto účely

elektronický formulář, který rodiče dítěte pohodlně vyplní z domova a odešlou na adresu školky. Rodiče dostanou k dispozici také telefonní číslo na pedagogické pracovníky i ředitele školy.

### 8.8.1 Školkové

Jedná se o poplatek, kterým se hradí náklady vznikající při pobyt dítěte v zařízení mateřské školky. Do školkovného se nezapočítávají náklady na stravu nebo nadstandardní aktivity spojené s provozem školky (vstupy do divadel, zoo, výlety, doprava). Z platby školkovného jsou osvobozeny děti předškolního věku dětí, které do začátku školního roku dovrší pěti let. Rodiče dětí mohou požádat o slevy na daních z důvodu hrazení školkovného. Každé předškolní zařízení si volí výši školkovného samo. Školkové mohou dle zákona od rodičů vybírat mateřské školky soukromé, státní, firemní, lesní školky a dětské skupiny. Naopak školkové nemohou vybírat hlídačské koutky v obchodních centrech, soukromé chůvy, neregistrované dětské skupiny aj. Ve firemní školce Beruška, která bude sloužit pro děti zaměstnanců dotazované nemocnice se dle dotazníkového šetření bude vybírat školkové ve výši 500 Kč měsíčně pro děti, které budou navštěvovat školku jen ve vybrané dny nebo jen v dopoledních hodinách. Pro děti, které by do školky docházely pravidelně včetně víkendů nebo svátků, bude stanovené školkové ve výši 1 500 Kč. Vedení nemocnice zvažuje příspěvek na školkové ve výši 30 % na dítě. (Školkové, 2022)

### 8.8.2 Stravné

Podle vyhlášky č. 272/2021 Sb., kterou se mění vyhláška č. 107/2005 Sb., o školním stravování, ve znění pozdějších předpisů má každé dítě navštěvující mateřskou školu právo denně odebírat stravu ve složení oběd, jedno předcházející a jedno navazující doplňkové jídlo a to v případě, že se jedná o školku s celodenním provozem. Mateřská školka Beruška tento seznam rozšířila ještě o lehkou večeři pro děti, které ve školce budou pobývat až do konce pracovní doby. Poplatky za stravné jsou stanoveny dle této platné vyhlášky podle věkových skupin na hlavní a doplňková jídla. Finanční limit je v Kč/den/strávníka. Pro firemní mateřskou školku Beruška, tak platí hned první kategorie, stravníci do 6 let.

- snídaně (9,00 – 16,00 Kč),
- přesnídávka (8,00 – 11,00 Kč),
- oběd (17,00 – 30,00 Kč),
- svačina (8,00 – 11,00 Kč),

- večeře (15,00 – 23,00 Kč),
- nápoje (4,00 – 6,00 Kč).

Celkem by se náklady měly pohybovat okolo 61–97 Kč na strávnicka. Z dotazníkového šetření, kterému byli podrobeni zaměstnanci vybrané nemocnice vyplynulo, že by si ve firemní školce Beruška představovali stravné v maximální výši do 500 Kč za měsíc, tato suma ale bohužel neodpovídá současným nákladům na stravu. Z těchto důvodů se nemocnice, jakožto zřizovatel rozhodla určit cenu stravného pro děti, které budou navštěvovat školku jen v dopoledních hodinách nebo jen ve vybrané dny ve výši 600 Kč/měsíc. Pro děti, který budou mateřskou školku navštěvovat pravidelně od pondělí do pátku, včetně víkendů a svátků se stanoví cena stravného ve výši 2 000 Kč/měsíc. Nemocnice zvažuje příspěvek na stravu 30 %. Nemocnice také nabízí možnost stravování, tak aby splňovalo životní styl rodiny nebo zdravotní stav dítěte, v těchto případech by mohla být cena stravného ještě vyšší. V dotazníkovém šetření nicméně zaměstnanci a rodiče tuto možnost nezvolili, stejně tak i možnost výběru z vícero jídel. Firemní mateřská školka Beruška tak bude všem dětem nabízet pouze jeden typ jídla. (Česká republika, 2005)

### 8.8.3 Zájmové aktivity

V dotazníkovém šetření odpovídali respondenti na otázku, zda by si pro své děti ve školce představovali nějaké zájmové aktivity. Největší zájem mezi respondenty byl o pohybové aktivity (tanec, cvičení) a poněkud překvapivě o pěvecký sbor. Respondentům byly nabídnuty i další zájmové aktivity pro jejich děti jako například cizí jazyky, základy prvouky nebo hra na hudební nástroj. Někteří respondenti také navrhovali pro děti založení divadelního kroužku, nicméně vedení nemocnice i mateřské školky si není touto aktivitou příliš jisto s ohledem na nízký věk dětí. Nemocnice se tak s ohledem na výsledky vycházející z dotazníku pokusí pro mateřskou školku zajistit lektora pohybových aktivit a také pedagoga s aprobací na zpěv. Vedení nemocnice i školky se rozhodlo zařadit tyto činnosti do běžného každodenního programu školky, aby se mohlo účastnit co nejvíce dětí.

### 8.8.4 Rámcový vzdělávací program

Je vydáván Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. *Vymezuje hlavní a základní požadavky, podmínky a pravidla pro institucionální vzdělávání dětí předškolního věku.* Pravidla uvedená v rámcovém vzdělávacím programu se vztahují zejména na pedagogickou činnost, jež probíhá ve vzdělávacích institucích zařazujících se do sítě škol a školských

zařízení a jsou závazná pro všechny mateřské školy zřízené podle § 16 odst. 9 školského zákona. Rámcový vzdělávací program vychází z nové strategie vzdělávání zdůrazňující klíčové kompetence, provázanost s obsahem či jejich uplatnitelnost z vědomostního a dovednostního hlediska. Je dána koncepce společného vzdělávání a celoživotního učení. Formulace očekávané úrovně vzdělání stanovené pro všechny absolventy jednotlivých etap vzdělávání s podporou pedagogické autonomie škol a profesní odpovědnosti všech učitelů za výsledky jejich vzdělávání. Mezi hlavní principy Rámcového vzdělávacího programu patří:

- akceptace přirozených vývojových specifíků dětí předškolního věku a jejich promítání do obsahu a metod vzdělávání,
- umožnění rozvoje a vzdělávání každého dítěte v rozsahu jeho individuálních možností a potřeb,
- zaměření se na vytvoření základů klíčových kompetencí, kterých by bylo dosaženo v průběhu předškolního vzdělávání,
- definování kvality předškolního vzdělávání z hledisek cílů vzdělávání, podmínek, obsahu i výsledků kterých má být dosaženo,
- zajištění srovnatelné pedagogické účinnosti vzdělávacích programů vytvořených a poskytovaných jednotlivými mateřskými školami,
- vytvoření prostoru pro rozvíjení různých programů a koncepcí včetně individuální profilace mateřských škol,
- umožnění mateřským školám využívání různých forem i metod vzdělávání a přizpůsobování vzdělávání konkrétním regionálním i místním podmínkám, možnostem a potřebám,
- poskytování rámcových kritérií využitelných pro vnitřní i vnější evaluaci mateřské školy i poskytovaného vzdělávání.

(Rámcový vzdělávací program, 2021)

Hlavním úkolem mateřských škol se tak na základě Rámcového vzdělávacího programu stává vedení dětí předškolního věku k samostatnosti, rozvoji dovedností a vědomostí. Povinností každého zařízení předškolního vzdělávání je zajistit prostředí vhodné k aktivnímu učení, seberozvoji a obohacení každodenních činností dítěte, včetně odborné péče. V rámci

Rámcového vzdělávacího programu by měly být děti postupně připravovány na vstup do základních škol a určitý životní režim. Firemní mateřská školka Beruška proto zvolila všeobecný vzdělávací program zahrnující základní pohybové, slovní a manuální dovednosti. Vzhledem ke skutečnosti, školka Beruška je v první řadě zřízená pro děti zdravotníků, budou děti vzdělávány v této oblasti, tzn. budou na jednoduchých modelech objevovat lidské tělo a jeho jednotlivé soustavy. Dále bude do vzdělávacího programu zařazena i prvouka, ve které se děti budou učit o přírodě, zvířatech, rodině, společnosti. Pokud bude možno zapojit do vzdělávacích programů i rodinné příslušníky školka této možnosti využije. Jako součást výuky budou pro děti naplánovány půldenní nebo celodenní výlety. Veškerá činnost firemní mateřské školky bude řízená ředitelem a také vedením nemocnice.

### **8.8.5 Zápis dětí do školky**

Zápis do firemní mateřské školky bude probíhat dle pokynů MŠMT a také podle zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), kdy v § 34 odst. 2 se uvádí, že zápis do zařízení předškolního vzdělávání probíhá od začátku měsíce května do zhruba poloviny tohoto měsíce. Vedení nemocnice i školky bude tento termín respektovat. Budou-li chtít rodiče své dítě či děti přihlásit později bude jim to umožněno na základě žádosti a také s přihlédnutím k naplněnosti kapacity firemní mateřské školky.

Zápis do školky bude probíhat osobně, ale i elektronicky. Pro rodiče bude k dispozici na webových stránkách nemocnice přihláskový formulář, který bude nutno vyplnit, podepsat a osobně odevzdat do schránky na dveřích mateřské školy, poslat poštou nebo naskenované odeslat na emailovou adresu ředitele školky.

Součástí zápisového formuláře musí být dle školského zákona také kopie rodného listu dítěte a výpis provedených řádných očkovaní dítěte. O splnění všech kritérií a přijetí dítěte do vzdělávacího programu firemní mateřské školy rozhoduje její ředitel. Jelikož se v případě mateřské školy Beruška jedná o jednotřídku, maximální počet přijatých dětí je dle zákona 24. Přednostní právo na přijetí budou mít děti zdravotníků a pracovníku nemocnice, nebude-li jejich počet stačit na naplnění stanovené kapacity, tato může být doplněna o děti jejichž rodiče nejsou zaměstnanci dané nemocnice. Kromě zápisového formuláře zveřejní mateřská školka na webových stránkách také pokyny pro rodiče týkající se provozu školky, poplatků (školkovné, stravné), školního řádu a seznamu položek, které si dítě přinese první den sebou do školky (papuče, tepláky, pyžamo, kartáček + pasta, hřeben atd.) a také seznam věcí, které

se do školky nosit nedoporučují (drahé oblečení a obuv, elektronika, hračky, domácí mazlíčci atd.). (Zápisy do mateřských škol pro rok 2021/2022, ©2020)

## 8.9 Finanční plán projektu firemní mateřské školky – náklady

Následující části projektu budou věnovány finančnímu plánu. Vymezí veškeré druhy nákladů, které budou potřeba pro vznik nové firemní mateřské školky. Všechny peněžní částky, které budou v průběhu finančního plánu zveřejňovány, mají pouze informační charakter a jsou vytvořeny odhadem. Od reálných nákladů se tak mohou i vzhledem k ekonomické situaci a cenám na trhu v České republice lišit. Není tedy vyloučeno, že v budoucnu bude situace zcela jiná a finančně náročnější.

### 8.9.1 Náklady investiční

Tyto náklady bude v plné výši hradit zřizovatel školky, kterým je zkoumaná nemocnice. Jelikož budovy nemocnice procházejí od roku 2018 rozsáhlými rekonstrukcemi, nebudou náklady spojené z vybudování firemní mateřské školky tak vysoké, pokud se nebudou vybrané prostory znovu rekonstruovat a nebude zřízeno dětské hřiště. Do výpočtu investičních nákladů nebyly zahrnuty náklady spojené s administrativou a právními úkony. Tato částka byla odhadnuta 250 000 Kč. Pro lepší orientaci byla vyhotovena tabulka, ve které jsou zaneseny veškeré reálné náklady spojené s projektem realizace firemní mateřské školy. Aby veškeré prostory odpovídaly požadavkům Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, byly zhodnoceny vedením nemocnice jakožto provozovatelem, které rozhodlo o vymalování, položení koberců a snadno udržitelné dlažby, vybudování hygienického zařízení, kuchyně, šaten a vhodném osvětlení.

Tabulka 35. Náklady na zřízení prostor firemní školky (vlastní zpracování)

Položky	Náklady (odhad)
Nová výmalba	100 000 Kč
Koberce a dlažba	200 000 Kč
Hygienické zařízení	320 000 Kč
Obklady	85 000 Kč
Přípravna a výdejna jídel	600 000 Kč
Šatny	300 000 Kč
Osvětlení	150 000 Kč
Celkem	1 755 000 Kč

Jak můžeme vidět, tak největší náklady budou spojeny s vybudováním vhodného zázemí přípravný a výdejny jídel, tak aby odpovídala všem předpisům a normám. Velmi finančně náročné bude také zbudování hygienických zařízení pro děti i zaměstnance školky. Třetí nejvyšší položkou jsou šatny, zde bude nutno zbudovat šatní skříňky pro pedagogy i děti a to včetně botníků. Stěny šatny budou obloženy dřevěnými obklady, aby bylo zadržováno teplo a také nedocházelo k poškozování stěn dětmi. Celkové náklady na zřízení prostor firemní školky jsou odhadem ve výši 1 755 000 Kč.

Zaměřili bychom se na samotné vnitřní vybavení prostor, jedná se vesměs o jednorázové investice. Vedení nemocnice pro tyto účely počítá s uvolněním částky 800 000 Kč, v případě nutnosti bude tato částka navýšena. V částce jsou obsaženy náklady na pořízení nábytku, žaluzií, hraček, didaktických pomůcek, hudební nástroje (klavír, kytara) elektroniky (televize, DVD přehrávač, rádio, telefon, počítače, tiskárny), ozdob a dekoru, vybavení hygienického zázemí (ručníky, mýdla, toaletní papír, držáky na ručníky, dávkovače, zrcadla), zařízení ložnice (lehátka, matrace, lůžkoviny, povlaky, košíky na oblečení), vybavení šatny (věšáky a háčky na oblečení), vybavení jídelny, přípravný a výdejny jídel (talíře, sklenice, hrnečky, příbory, hrnce, mísy, misky, vařečky, naběračky, nože, várnice na čaj), odpadkové koše, boxy na uložení věcí, předložky před dveře, nástěnky a tabule na kreslení. Mezi nejnákladnější položky se řadí nábytek, kdy náklady na jeho pořízení se odhadují ve výši 250 000 Kč a zahrnují v sobě stoly, židle, skříňe, police, šuplíky a další nezbytné vybavení. Velice nákladné bude vybavení výdejny jídel a jídelny, u kterých byla cena dle odhadu stanovena na 150 000 Kč. Nákladné bude také pořízení veškeré elektroniky, ta je ovšem pro chod školky nezbytná, do této částky jsou započítány i počítače a tiskárny pro pedagogické pracovníky i ředitele školky. Jelikož rodiče v dotazníkovém šetření uváděli, že by si jako aktivitu pro své děti představovali pěvecký kroužek a také pohybový kroužek, rozhodlo se vedení nemocnice investovat a do firemní mateřské školky zakoupit klavír a také akustickou kytaru. Pro děti budou pořízeny bubínky. Nemocnice má zajištěn starší klavír ve velmi dobrém stavu, jeho majitel za něj požaduje 15 000 Kč. Nejméně nákladné položkami jsou dekorace a ozdoby, vedení nemocnice počítá, že prostory školky budou zdobeny zejména výtvary dětí. Zvláštní položku tvoří předložky před dveře, tato položka byla přidána z důvodu přihlídnutí ke skutečnosti, že rodiče vyzvedávají své děti si před vstupem do herny vyzují nebo řádně očistí svou obuv.



Tabulka 36. Náklady na vybavení vnitřních prostor mateřské školy (vlastní zpracováními)

Položky	Náklady (odhad)
Nábytek	250 000 Kč
Žaluzie do oken	15 000 Kč
Hračky a didaktické pomůcky	30 000 Kč
Hudební nástroje	30 000 Kč
Elektronika	120 000 Kč
Ozdoby a dekorace	20 000 Kč
Vybavení hygienického zázemí	60 000 Kč
Vybavení ložnice	100 000 Kč
Vybavení šatny	8 000 Kč.
Vybavení jídelny, přípravný a výdejny jídel	150 000 Kč
Odpadkové koše a úložné boxy	8 000 Kč
Nástěnky a tabule na kreslení	8 000 Kč
Předložky před dveře	1 000 Kč
Celkem	800 000 Kč

### 8.9.2 Náklady provozní

Provozní náklady v sobě zahrnují pravidelné platby záloh za elektřinu, vodu, topení. Řadí se zde i náklady na věci běžného provozu, jako jsou drogistické potřeby (mýdla, toaletní papír, papírové kapesníky, čisticí prostředky), kancelářské potřeby (papíry, psací potřeby, šanony, složky, tonery do tiskáren), náklady spojené s praním prádla (povlečení, ručníky, ubrusy), osobní náklady, ostatní náklady aj. Veškeré provozní náklady jsou opět uvedeny v přehledné tabulce níže. Pro lepší přehlednost a orientaci jsou náklady rozděleny na běžné provozní a osobní. V případě provozních nákladů jsou všechny položky převedeny na jak na měsíční, tak také roční platby. Podobně jsou v další tabulce rozepsány i náklady osobní. Opět se bude jednat o částky čistě odhadované, které se v průběhu mohou měnit v závislosti na vývoji trhu a ekonomiky.

Tabulka 37. Odhad běžných provozních měsíčních a ročních nákladů (vlastní zpracování)

Položky	Náklady měsíční	Náklady roční
Elektřina	5 000 Kč	60 000 Kč
Vodné a stočné	6 000 Kč	72 000 Kč
Topení	5 000 Kč	60 000 Kč
Svoz odpadů	300 Kč	3 600 Kč
Internet, telefon	500 Kč	6 000 Kč
Drogistické potřeby	4 500 Kč	54 000 Kč
Kancelářské potřeby	1 500 Kč	18 000 Kč
Praní	4 000 Kč	48 000 Kč
Celkem	26 800 Kč	321 600 Kč

Jak již bylo zmíněno, tak provozní náklady byly rozděleny na běžné a osobní. Běžné provozní náklady jsou zpracovány (Tab. 17). Nyní se tedy budeme blíže zabývat osobními náklady všech zaměstnanců firemní mateřské školky Beruška. Ve školce budou zaměstnáni ředitel, čtyři pedagogičtí pracovníci, pomocný pracovníci (kuchařky, uklízečky, správce). Odhad osobních nákladů bude ještě složitější než odhad běžných provozních nákladů. Je to z důvodu toho, že nelze dopředu přesně stanovit obsazenost školky a také skutečnost, zda budou přijaty jen děti starší tří let nebo i mladší či děti se speciálními potřebami. V těchto dvou případech se situace mění a je potřeba zaměstnat navíc ještě asistenta pedagoga nebo chůvu. Je také potřeba počítat, že každé dítě mladší tří let nebo se speciálními potřebami musí mít svého asistenta nebo chůvu, jejich počet je tedy dobře dopředu zvážit, aby vyhovoval předpisům a kapacitám školky. Osobní ohodnocení zaměstnanců firemní mateřské školy podléhá školským nařízením a také rejstříku škol, protože se předpokládá, že mateřská školka Beruška bude do rejstříku škol zapsána. Osobní náklady zaměstnanců, tak budou hrazeny ze státních finančních zdrojů. V tabulce budou uvedeny částky v hodnotě hrubých měsíčních platů, včetně zdravotního a sociálního odvodu, které hradí zaměstnavatel. Vzhledem k tomu, že mateřská škola Beruška je školkou firemní, zbudovaná pro děti zdravotníků, bude mít i prodlouženou pracovní dobu včetně víkendů a státních svátků, za tyto pracovníkům náleží příplatek 100 %. Prodloužená pracovní doba je řešena podle krajských hodinových normativů. Informace o hrubých mzdách pochází z dostupných dat Pedagogické komory, jedná se o průběrnou výši mezd dané profese. U pedagogických pracovníků se výše mzdy stanovuje podle započitatelné praxe, pro účely této práce budeme

tedy pracovat s předpokladem, že vedení nemocnice na pozici ředitele, pedagogů i asistentů pedagogů zvolí osoby s praxí do 12 let.

Tabulka 38. Měsíční osobní náklady na zaměstnance školky (vlastní zpracování)

Položky	Ředitel	Pedagog	Asistent/chůva	Pomocný personál
Hrubá mzda	28 210 Kč	27 860 Kč	23 060 Kč	21 560 Kč
Sociální pojištění (24,8 %)	6 996 Kč	6 909 Kč	5 719 Kč	5 347 Kč
Zdravotní pojištění (9 %)	2 539 Kč	2 507 Kč	2 075 Kč	1 940 Kč
Celkem	37 745 Kč	37 276 Kč	30 854 Kč	28 847 Kč

Z tabulky vyplývají náklady v hodnotě 134 722 Kč, jsou zde uvedeny průměrné náklady na jednoho zaměstnance. Je ovšem potřeba počítat se skutečností, že zaměstnanců bude v mateřské škole více, viz. výčet nad tabulkou. Celkové náklady na zaměstnance tak budou jednoznačně vyšší. V následující tabulce jsou osobní ohodnocení zaměstnanců zaznamenává v nákladech za celý jeden rok. I v tomto případě, budou mzdy vypočítávány za jednoho pracovníka a data vycházejí z tabulky č. 18.

Tabulka 39. Roční osobní náklady zaměstnance školky (vlastní zpracování)

Položky	Ředitel	Pedagog	Asistent/chůva	Pomocný personál
Celkem náklady	452 940 Kč	327 312 Kč	370 248 Kč	346 164 Kč

Z tabulek jednoznačně vyplývá, že nejvyšší platové ohodnocení bude mít ředitel mateřské školky, následovaný pedagogickým pracovníkem, nicméně vezmeme-li v potaz, že je v plánu zaměstnat až čtyři pedagogické pracovníky, tak nám náklady na platy jednoznačně obsadí první místo. Stejná situace nastane i v případě pomocného personálu, který by měl být zastoupen minimálně pěti lidmi. Počty asistentů pedagogů nebo chův se nyní jen těžko dají odhadnout.

## 8.10 Finanční plán projektu firemní mateřské školky – výnosy

Jednou z hlavních výnosových položek firemní mateřské školky Beruška je školkovné neboli poplatky za předškolní vzdělávání dítěte. Mateřské školy musí ministerstvu školství, mládeže a tělovýchovy přesné údaje o počtu svých pedagogických pracovníků, čímž zároveň vytvářejí nárok na přidělení finančních zdrojů ze státního rozpočtu. Dále si školka může zažádat o řadu dotací na svůj provoz, přiznání dotací ovšem úzce souvisí se zápisem mateřské školky do rejstříku škol. Zároveň se může nemocnice jako zřizovatel rozhodnout, zda přijímat dary od rodičů, sponzorů nebo široké veřejnosti. Tento příjem je ale značně nejistý a není proto s ním dopředu příliš počítáno.

O dotace může být v případě mateřské školky požádáno nejen v souvislosti s provozem, ale i samotnou realizací. Nemocnice si může požádat o dotace na dostavbu nebo vybavení prostor. Nicméně, nemocnice o konkrétních dotacích zatím neuvažovala, tudíž nebudou zahrnuty ani do výsledných výpočtů a tabulek.

Vrátíme-li se zpět ke školkovnému, toto téma bylo předestřeno i respondentům dotazníkového šetření, které je součástí této práce. Na dotazníkovou otázku, v jaké maximální výši si školkovné představují, většina respondentů uvedla, že ve výši do 1000 Kč. Nicméně v rámci předběžných jednání došlo vedení nemocnice k závěru, že zmíněná částka je nízká, a proto byla navýšená na 1 500 Kč/ měsíc. Což činí částku cca 50 Kč/ den v případě, že bude dítě školku navštěvovat i o víkendech a státních svátcích. Pro děti, které rodiče do školky umístí jen na krátkou dobu, např. dopoledne či jen v určité dny, bude výše školkovného snížena na 500 Kč/měsíc. Součástí školkovného není, jak již bylo uvedeno v diplomové práci výše, zahrnuto stravné. To rodiče hradí zvlášť.

Otázka stravného byla také obsažená v dotazníkovém šetření. Respondenti nejčastěji volili jako jeho maximální výši částku 500 Kč/ měsíc. Vedení nemocnice se v otázce cen stravného řídili pokyny uvedených v zákoně. Bohužel současný stav ekonomiky a s ním spojený růst cen, tuto částku neumožňuje. Bylo tak po pečlivém zvážení rozhodnuto, že se výše stravného stanoví na 2 000 Kč/měsíc. V této částce, jsou zahrnuty náklady na svačinu, oběd, druhou svačinu a večeři. Suma zahrnuje i nepřetržitý přísun tekutin. U dětí, které budou ve školce jen vybrané dny nebo pouze například v dopoledních hodinách, se stravné sníží na 600 Kč/měsíc.

Veškeré výnosy, které firemní mateřská školka Beruška bude mít za stanoveného školkovného a stravného, jsou zaneseny v tabulce níže. Při výpočtech bylo pamatováno, že

se bude jednat o školku s jednou třídou, ve které může být dle platného školského zákona pouze 24 dětí. Výpočty stravného a školkovného, byly dále rozděleny právě podle délky pobytu dítěte ve školce. Vypočítány také byly celkové výnosy za měsíc i za rok. Tabulka (20) obsahuje údaje o výnosu za jedno dítě. Tabulka (21) zaznamenává výnosy za všech 24 dětí, které mohou firemní mateřskou školku Beruška navštěvovat.

Tabulka 40. Výnosy mateřské školy za stravné a školkovné na 1 dítě (vlastní zpracování)

	<b>Pobyt dopoledne nebo ve vybrané dny</b>	<b>Pobyt celodenně + víkendy</b>
<b>Školkovné</b>	500 Kč	1 500 Kč
<b>Stravné</b>	600 Kč	2 000 Kč
<b>Celkem za měsíc</b>	1 100 Kč	3 500 Kč
<b>Celkem za rok</b>	13 200 Kč	42 000 Kč

Dle tabulky (20) by mohly být měsíční výnosy za školkovné u dítěte, které bude navštěvovat školku je ve vybrané dny nebo hodiny ve výši 1 100 Kč. A roční 13 200 Kč. U dítěte, jenž bude ve školce celodenně, a to včetně víkendů, jsou výnosy vyšší, konkrétně 3 500 Kč za měsíc a 42 000 Kč ročně.

Tabulka (21) ukazuje výnosy za všech 24 dětí. V tomto případě bylo vypočítáno, že výnos za měsíc u dětí s pobytem v konkrétních dnech či hodinách je 19 200 Kč. Roční výnos u těchto dětí bude 230 400 Kč. U dětí s celodenním pobytem i víkendových jsou měsíční výnosy ve výši 84 000 Kč. A roční 1 008 000 Kč.

Tabulka 41. Výnosy mateřské školy za stravné a školkovné na 24 dětí (vlastní zpracování)

	<b>Pobyt dopoledne nebo ve vybrané dny</b>	<b>Pobyt celodenně + víkendy</b>
<b>Školkovné</b>	12 000 Kč	36 000 Kč
<b>Stravné</b>	7 200 Kč	48 000 Kč
<b>Celkem za měsíc</b>	19 200 Kč	84 000 Kč
<b>Celkem za rok</b>	230 400 Kč	1 008 000 Kč

### 8.11 Roční provoz firemní školky – předpoklad výkazu zisku a ztrát

Tato podkapitola se věnuje předpokládanému výkazu zisku a ztrát po ročním provozu firemní mateřské školky Beruška, kterou by provozovala zkoumaná nemocnice. Výkaz zisku a ztrát bude vycházet z již uvedených dat v tabulkách výše.

Tabulka 42. Předpokládaný výkaz zisku a ztrát za první rok provozu firemní mateřské školky (v tis. Kč) (vlastní zpracování)

<b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT</b>			
<b>NÁKLADY</b>		<b>VÝNOSY</b>	
Provozní	4 408,9	Provozní	1 008
Provozní náklady + osobní náklady za zaměstnance	4 208,9	Roční výnosy plynoucí ze školkovného (24 dětí)	432
Odpisy vnitřního vybavení za 1. rok používání	200	Roční výnosy plynoucí ze stravného (24 dětí)	576
Finanční	0	Finanční	0
<b>Celkem náklady</b>	<b>4 408,9</b>	<b>Celkem výnosy</b>	<b>1 008</b>
<b>Zisk</b>		<b>Ztráta</b>	<b>- 3 400,9</b>
$HV = VÝNOS - NÁKLAD = 1\,008\,000 - 4\,408\,940 = -3\,400\,940 \text{ Kč}$			

Tabulka (22) představuje předpokládaný výkaz zisku a ztrát firemní mateřské školy Beruška. Výkaz byl sestaven za první rok provozu. Do nákladů školky, byly zapsány veškeré náklady spojené s provozem a založením mateřské školky. Tato částka není vůbec nízká, zahrnuje v sobě částky za elektrický proud, vodu, vytápění prostor školky, kancelářské vybavení, telefon, internet, drogerie aj. veškeré tyto položky byly rozpočtovány ve výši 321 600 Kč. Zároveň do nákladů musely být započítány také mzdy zaměstnanců, včetně odvodů na sociální a zdravotní pojištění. Nemocnice počítá, že ve firemní mateřské škole bude zaměstnán ředitel školky s roční mzdou ve výši 452 940 Kč. Dále pedagogičtí pracovníci, vzhledem ke skutečnosti, že bude školka provozována i v průběhu víkendů, musí být pedagogů minimálně čtyři. Celkové náklady na jejich mzdy tak tvoří částku 1 309 248 Kč. Vedení nemocnice již dopředu počítá se zaměstnáním dvou asistentů pedagoga, kteří budou mít na starosti děti se zvláštními potřebami a také děti mladší 3 let. Mzda pro asistenty

pedagoga, tak ročně činí 740 496 Kč. Technický provoz školky budou zajišťovat dvě uklízečky, správce a kuchařka. Částka na jejich mzdy za rok činí 1 384 656 Kč.

Do nákladů, byly také započítány i odpisy vnitřního majetku a vybavení. Za první rok používání vybavení tvoří odpisy 200 000 Kč. Doba používání vnitřního vybavení byla ustanovena na nejméně 4 roky.

Na straně výnosů jsou uvedeny veškeré provozní výnosy v hodnotě 1 008 000 Kč. Tyto výnosy jsou tvořeny školkovným a stravným, za všech 24 dětí, které mateřskou školku mohou využívat. Roční výše školkovného tak tvoří částku 432 000 Kč. Stravné za rok vyneslo sumu 576 000 Kč.

Ze všech zaznamenaných nákladů a výnosů, byl nakonec vypočítán hospodářský výsledek. Hospodářský výsledek se vypočítá jako rozdíl mezi výnosy a náklady. Z jeho výsledku se pak usuzuje, zda je provoz podniku ziskový nebo ztrátový. V případě firemní mateřské školky Beruška vyšel hospodářský výsledek záporný. Konkrétně vyšla hodnota – 3 400 940 Kč. První rok provozu školky byl tedy ztrátový, nicméně se dala tato situace očekávat. Do školky byly investovány značné finance, plynoucí z neznalosti daného prostředí. V návaznosti na tento výsledek budou některé položky v provozu přehodnocovány a zároveň budou hledány levnější varianty. Záporný výsledek může být také důvodem inflace a zvyšování cen za elektřinu, vodu a zemní plyn. Bude-li školka ztráty vykazovat i za další rok, bude muset dotazovaná nemocnice přijmout výrazná opatření, jako například snížení počtu zaměstnanců nebo navýšení školkovného či stravného. Nicméně snižování počtu zaměstnanců není příliš doporučováno, a to z důvodu vysokého počtu dětí a také nadstandardního provozu školky, který je potřeba zajistit aniž by došlo k přetížení zaměstnanců. Aby se nemocnici náklady snížily, může požádat o dotace a to například na osobní náklady. O tuto položku se pak náklady školky zkrátí a celková částka nebude tak vysoká. Je také potřeba zmínit, že osobní náklady uvedené ve výkazu zisku a ztrát, jsou počítány jako 100 % a není v nich započítány dotace na platy pedagogických pracovníků, které jsou upravovány krajskými hodinovými normativy.

## **8.12 Roční provoz mateřské školky – předpokládaná rozvaha**

Následující tabulka (23) představuje předpokládanou rozvahu po ročním provozu firemní mateřské školky. Konkrétní datum zahájení provozu mateřské školy nemocnice nezveřejnila, budeme tedy předpokládat že začne fungovat od 1. 1. 2024. rozvaha tak bude sestavena za 12 měsíců, tzn. do 31. 12. 2024.

Tabulka 43. Předpokládaná rozvaha za první rok provazu firemní mateřské školky  
(v tis. Kč) (vlastní zpracování)

ROZVAHA			
AKTIVA		PASIVA	
Stálá aktiva (dlouhodobý majetek)		Vlastní zdroje (vlastní kapitál)	
Dlouhodobý hmotný majetek		Základní kapitál	1 000
Rekonstruované prostory MŠ	3 200	Rezervní fond	300
Vnitřní vybavení	740		
Oběžná aktiva		Cizí zdroje	
Bankovní účet	1 200	Bankovní úvěr (dlouhodobý)	2 400
Pohledávky za stravné a školkovné (1 rok)	1 238,4	Závazky vůči zaměstnancům	2 000
Pokladna	40	Závazky vůči státu a jiným institucím	538,4
Zásoby (hračky, pomůcky)	30	Závazky ostatní (energie)	210
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>6 448,4</b>	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>6 448,4</b>

### 8.13 Analýza rizik

Hlavním principem analýzy rizik je identifikace zranitelných míst a definování všech možných hrozeb, které firmě hrozí a s jakou pravděpodobností k nim může dojít. Analýza rizik má stanovit příslušná rizika ke každé zvolené potencionální hrozbě. Tuto má z analyzovat, vyhodnotit a navrhnout možné alternativy řešení. Analýzu rizik lze sestavit vícero metodami. Pro realizaci projektu firemní mateřské školky zkoumané nemocnice byla vyhodnocena a popsána následující rizika.

Tabulka 44. Analýza rizik (vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost	Míra rizika
Zvýšení nákladů provozu	Vysoká	Vysoká
Snížená poptávka po službě MŠ	Vysoká	Vysoká
Neposkytnutí dotací	Nízká	Vysoká
Změny v legislativě	Nízká	Nízká



**Riziko 1 – Zvýšení nákladů provozu**

Toto riziko bylo stanoveno s vysokou pravděpodobností i dopadem. K navýšení nákladů na provoz firemní mateřské školy může dojít kdykoliv v průběhu její činnosti. A to zejména se zvyšujícími se provozními náklady. Ke kterým dochází v rámci zvyšování cen v důsledku špatné ekonomické situace státu. Jakékoliv navýšení nákladů negativně ovlivňuje celkový rozpočet školky. Toto riziko z velké části nelze nijak ovlivnit, ani do předu určit. Kraj i vedení nemocnice jakožto zřizovatel s určitým navýšením jistě počítá, nicméně pokud by došlo nepředpokládaným nákladům v průběhu zařizování prostor školy nebo během spouštění provozu znamenalo by to značné zkomplikování finanční situace nemocnice. Tato situace, by mohla vést k prodlužování doby před otevřením školky, které by se také negativně podepsalo na výsledné částce spojené s budováním školky. Každé zvýšení nákladů spojené s provozem, by se s velkou pravděpodobností promítlo i do celkové částky, kterou by museli rodiče dětí hradit ve formě školkovného a stravného. Toto logicky vede k riziku, že rodiče vysoké částky omítnou hradit a budou se snažit hledat alternativní možnosti v jiných zařízeních. Školka, by se tak stala pro nemocnici jasně ztrátovou.

**Opatření:** Minimalizovat zvyšování nákladů školky, pokusit se o zastropování cen školkovného a stravného, případně zajistit částečné hrazení se strany nemocnice nebo města, které je zřizovatelem. Naplnit kapacitu školky na maximum, čímž se náklady na její provoz více rozloží mezi rodiče. Každé zvýšení nákladů s dostatečným předstihem avizovat rodičům, aby měli dostatek času se připravit, že by mohlo dojít ke zvýšení cen, v případě že by nemocnice nebo město nedokázali tyto náklady vstřebat bez navýšení cen.

**Riziko 2 – Snížená poptávka po službě MŠ**

Toto riziko bylo opět vyhodnoceno jako mající vysokou míru pravděpodobnosti. Výsledek dotazníkového šetření mezi zaměstnanci nemocnice byl neutrální. Samotná nemocnice pak uskutečnila šetření v letech 2019 a 2020 a obě tato šetření nedopadla pro myšlenku vytvoření firemní mateřské školy příliš pozitivně. Spíše lze konstatovat, že se v každém dalším testovacím roce zájem o novou mateřskou školku snižoval. Z námi provedeného dotazníkového šetření vyplynulo, že na jedné straně mají zaměstnanci zájem o školku z důvodu dostupnosti a provozní době přizpůsobené pracovní době zaměstnanců nemocnice, ale na druhou stranu je školka ze zákona omezená kapacitně a i poplatky za umístění dítěte jsou dle mínění většiny dotázaných poměrně vysoké. A lze i nadále předpokládat, že náklady porostou. Vedení nemocnice, tak zvažuje i jiné alternativy, které by vedly ke zvýšení

poptávky a naplnění potřebných kapacit, aniž by se zadlužila výstavbou školky nové, která by následně neměla dostatečné využití a představovala značnou finanční zátěž.

**Opatření:** Nemocnice by měla ohledně budování firemní mateřské školky v areálu nemocnice více komunikovat se svými zaměstnanci. Měla by jim předložit veškeré klady a zápory, které by sebou školka přinášela, například formou příspěvku na nemocničním intranetu nebo besedou, kde by vedení předložilo své plány a zaměstnanci své otázky. Zároveň by si mělo vedení nemocnice nechat provést kvalitní šetření, které by zahrnuvalo co největší vzorek respondentů z řad zaměstnanců nemocnice. Hlavními problémy ze strany rodičů jsou vysoké poplatky, spojené s umístěním dítěte do firemní školky. Tento problém, by mělo vedení rodičům adekvátně vysvětlit a zároveň se pokusit nastavit optimální cenovou hranici, která by uspokojila rodiče a nemocnici finančně výrazně nepoznamenala.

### **Riziko 3 – Neposkytnutí dotací**

Neposkytnutí dotací ať už ze strany kraje, MŠMT nebo Evropské unie bylo vyhodnoceno s nízkou rizikovostí, ale vysokou mírou dopadu. Nemocnice s dotacemi v průběhu provozu firemní mateřské školy počítá, je to také jeden z důvodů, proč by nechala školku zapsat do rejstříků škol. Zisk dotací je dnes poměrně jednoduchá záležitost, obzvlášť má-li nemocnice vypracovaný kvalitní projekt. Výše získaných dotací je jedním z klíčových aspektů pro realizaci projektu firemní mateřské školky v areálu nemocnice, stejně tak jakožto její následný provoz spojený s udržitelnými provozními náklady, jež by následně ovlivňovaly veškeré poplatky a držely je v únosné míře. Na základě dotací může nemocnice ve školce plánovat nejrůznější úpravy, platby nebo akce pro děti. V případě nepřiznání dotací by se situace značně zkomplikovala, protože nemocnice ani samotný kraj nemá na vybudování školky finance, museli by tak použít peníze z rezervních fondů, což by znamenalo jasné omezení pro chod nemocnice. Tato situace by mohla nemocnici donutit k omezení projektu školky nebo jejímu úplnému zrušení.

**Opatření:** Vedení nemocnice by si mělo s dostatečným předstihem nechat zjistit na jaké dotace a v jaké cenové výši má v případě budování nové mateřské školky nárok. O tyto dotace, budou-li nemocnici přiznány, by se mělo vedení přihlásit v co nejkratším časovém horizontu, zároveň by měly být adekvátně vynaloženy, tzn. použity na zajištění věcí, pro které byly určeny. Nemocnice, by si o všech získaných a využitých dotacích a grantech měla vést záznam a dostatečnou dokumentaci, tak aby mohla vše řádně doložit v případě nutnosti. Zároveň, by si měla nemocnice vytvořit určitou finanční rezervu pro případ, že by ji některé s požadovaných dotací nebyly přiděleny nebo byly přiděleny jen z části.

#### Riziko 4 – Změny v legislativě

Legislativní změny jsou jen těžko ovlivnitelné. Z tohoto důvodu byla míra rizika i pravděpodobnost výskytu stanovena jako nízká. Změny vyhlášek spojených s provozem mateřských škol vycházejí pravidelných obnovách. Ale základní zákony se ve své podstatě nemění, dochází v nich pouze k určitým úpravám, a to ve formě dodatků. Veškerá legislativa je v dikci Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Z tohoto hlediska, tak nehrozí větší riziko, pokud vedení nemocnice i kraje budou veškeré tyto předpisy uložené v zákonech dodržovat. Zákon týkající se provozu mateřských škol, je již delší dobu bez větších změn, tudíž lze z tohoto hlediska zhodnotit, že pro nemocnici jakožto zřizovatele nehrozí větší problém. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy v současné době ani žádné velké změny ohledně provozu a požadavků na stavební úpravy a vybavení interiéru školky neplánuje. Proto můžeme říci, že míra rizikovosti je poměrně nízká a neměla by případnou výstavbu a provoz firemní mateřské školy nikterak zásadně ovlivnit.

**Opatření:** Změny v legislativě vedení nemocnice neovlivní, může ovšem ovlivnit jejich řádné plnění. Proto by bylo velmi žádoucí, kdyby pověřeni zaměstnanci sledovali aktuální dění a v případě nutnosti na ně pružně reagovali. Správně dodržování zákonů a předpisů, by mělo nemocnici dopomoc vyvarovat se všem nepříjemnostem, které by mohly vzniknout s jejich nedodržováním či neplněním.

#### Matice rizik

IDENTIFIKACE R:

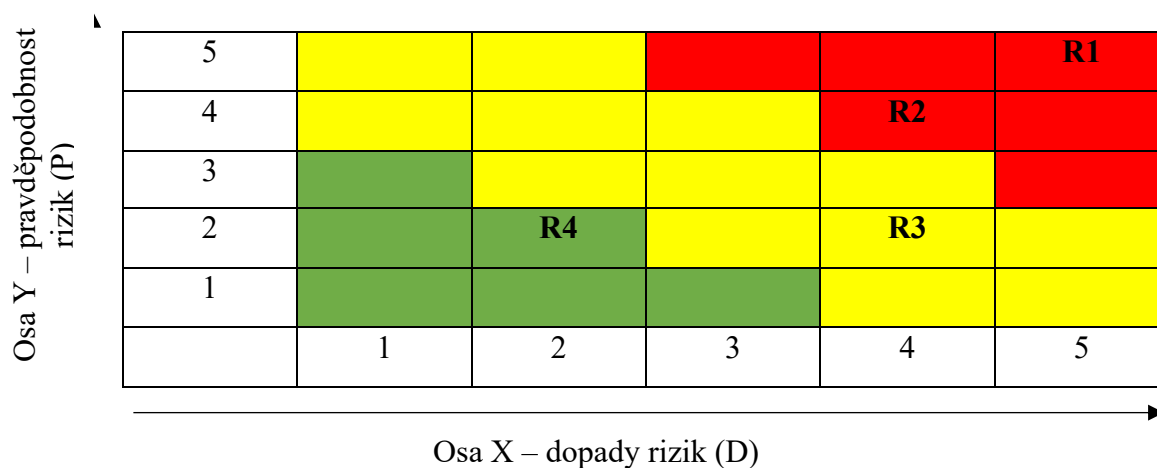
- R1 zvýšení nákladů provozu
- R2 snížená poptávka po službě MŠ
- R3 neposkytnutí dotací
- R4 změny v legislativě

Pravděpodobnost: 1-5; 1= minimální, 5= maximální

Dopad: 1-5; 1= minimální, 5= maximální

Tabulka 45 Číselné vyjádření pravděpodobnost a dopadu rizik

	P(1-5)	D(1-5)
<b>R1</b>	4	5
<b>R2</b>	4	4
<b>R3</b>	2	4
<b>R4</b>	2	2



Obrázek 12 Grafické znázornění matice rizik

Matice rizik nám představuje grafické a číselné znázornění, případných rizik, které mohou vedení nemocnice v průběhu budování firemní mateřské školy potkat. Všechna zvolená rizika, byla podrobně popsána výše včetně navrhovaných opatření. Matice rizik, tak jasně ukazuje, že v případě prvních dvou bodů, jsou rizika opravdu velká, nacházející se v nejvyšších červených polích, jak u dopadů rizik, tak také u pravděpodobnosti rizik. Konkrétně, se jedná o riziko zvýšení nákladu provozu mateřské školky (R1) a riziko snížené poptávky po službě mateřské školky (R2).

Následně rizikovost u třetího bodu klesá, konkrétně se jedná o riziko neposkytnutí dotací (R3). Zde se nachází již v mírnějším žlutém poli, nicméně určité riziko stále přetrvává. Vedení nemocnice, by tak mělo být stále na pozoru a snažit se vyvarovat případným chybám a nedostatkům.

Poslední riziko (R4) změny v legislativě, se nachází v zeleném poli. Toto pole je už velmi mírné. Pro vedení nemocnice nepředstavuje v podstatě žádné riziko, ani z pohledu dopadu či pravděpodobnosti. Je to zejména dáno tím, že tuto oblast nelze příliš ovlivnit, je pouze potřeba bedlivě sledovat a zaznamenávat případné změny, které jsou ovšem vždy s dostatečným předstihem v médiích avizovány.

## 8.14 Harmonogram celého projektu

Na konci projektové části byl sestaven harmonogram celého projektu firemní mateřské školy. V rámci harmonogramu, který byl zpracován do přehledné tabulky (25) jsou uvedeny předpokládané termíny související s uvedením mateřské školky do provozu. Některé kroky, měly být již zahájeny v průběhu zpracovávání této diplomové práce, nicméně některé kroky vedoucí k výstavbě firemní mateřské školky byly prozatím z finančních důvodů pozastaveny. Vybraná nemocnice upřednostnila výstavbu nového pavilonu chirurgie, což je ovšem z mnoha důvodů pochopitelné. Nicméně vznik firemní mateřské školy je stále aktuálním tématem, který si od starého vedení převzalo i vedení nové. Jednotlivé činnosti v sestaveném harmonogramu, jsou odhadovány v horizontu měsíců.

Tabulka 46. Harmonogram projektu firemní mateřské školky (vlastní zpracování)

Pořadí činností	Název činností	Časový plán
1.	Studium legislativy a dokumentů, sběr inspirace	Říjen–Prosinec 2021
2.	Oslovení nemocnice	Leden 2022
3.	Diskutování nejvhodnějších variant pro vznik MŠ	Únor 2022
4.	Shromáždění dostupných dat	Březen 2022
5.	Stanovení všech podmínek nutných pro provoz MŠ	Březen–Duben 2022
6.	Výběr vhodných prostor pro provoz MŠ	Duben–Květen 2022
7.	Výběr vhodné firmy, která provede stavební úpravy	Květen–Prosinec 2022
8.	Schválení projektu rekonstrukce zvolených prostor	Březen 2023
9.	Průběh rekonstrukce	Červen–Srpen 2023
10.	Revizní posudek na konci rekonstrukce	Září–Říjen 2023
11.	Vybavování prostor MŠ	Říjen 2023
12.	Výběrové řízení na pracovníky MŠ	Říjen–Listopad 2023
13.	Podání žádosti na zápis do rejstříku škol (MŠMT)	Listopad 2023
14.	Nábor dětí	Prosinec 2023
15.	Zahájení provozu firemní mateřské školy Beruška	Leden 2024

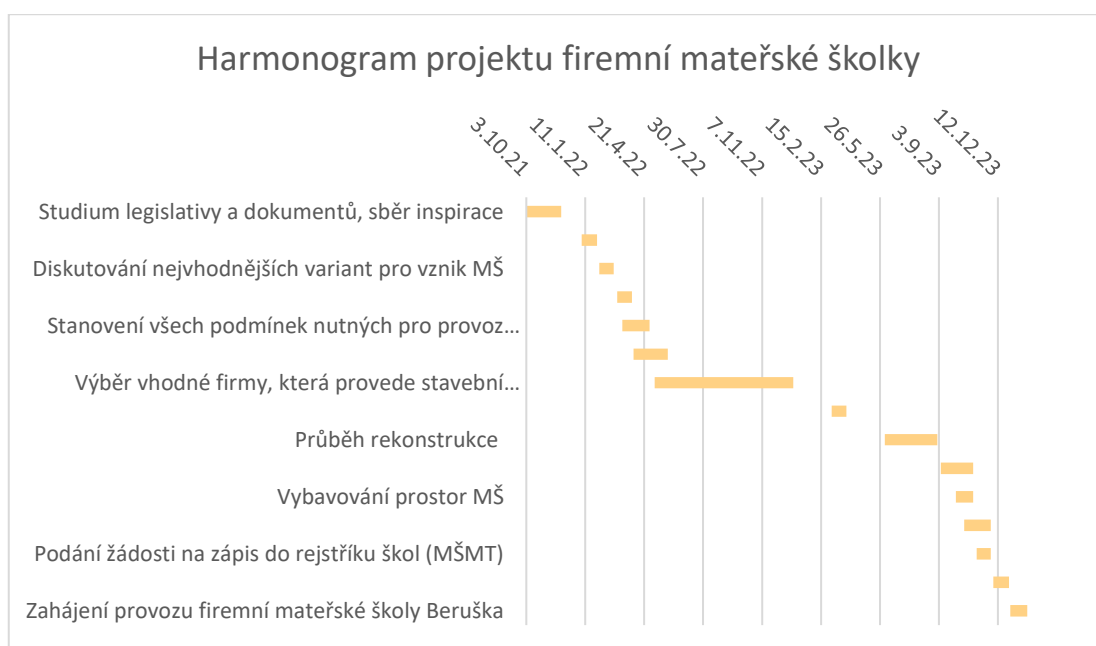
Mezi některými body v harmonogramu, jsou větší časové rozestupy, které mají ovšem svůj důvod. První taková větší časová prodleva je u výběru vhodné firmy, která provede stavební úpravy prostor, ve kterých by měla být provozována firemní mateřská škola. Tento časový horizont, byl zvolen záměrně, jelikož výběrová řízení jsou obecně velmi zdoluhavé procesy.

Zvolení vhodné stavební firmy, která by splňovala všechna předem stanová kritéria, není je tak, je to poměrně náročný proces, který může narušovat řada faktorů. Vedení nemocnice, se i přesto snaží k tomuto procesu stavět zodpovědně a vybrat firmu, která bude odpovídat nejen kvalitou odváděné práce, ale i dobrou organizací práce a zejména přijatelnou cenovou relací za své služby.

Ve druhém případě, byl větší časový rozestup mezi jednotlivými činnostmi zvolen u schválení projektu rekonstrukce vybraných prostor. I v tomto případě platí, že se jedná o velmi zdoluhavý proces, kdy je nutno získat řadu úředních povolení. A jelikož obstarání všech potřebných formulářů, potvrzení a jiných dokumentů není jen tak jednoduchou záležitostí, přiřadila autorka tomuto bodu větší časový prostor.

Zbylé body, by již neměly být tak časově náročné, proto časové rozestupy mezi nimi nejsou tak značné. Celý projekt vzniku firemní mateřské školy, je tak naplánovaný na dobu dvou let a dvou měsíců. Veškerou dokumentaci i vhodnou stavební firmu, si bude nemocnice zajišťovat sama prostřednictvím svých kontaktů a pověřených zaměstnanců, které bude dozorovat dozorčí rada v čele s ředitelem nemocnice a také vedení města, pod které nemocnice spadá.

Aby bylo zobrazení časového harmonogramu ještě více přehledné, byl pro tyto účely pod tabulkou vytvořen i Ganttův diagram (obr. 16), ve kterém jsou jednotlivé body postupu budování firemní mateřské školky zaznamenány.



Obrázek 13 Ganttův diagram harmonogramu projektu (vlastní zpracování)

## HODNOCENÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI

Projektová část diplomové práce byla vypracována tak, aby co nejlépe představila myšlenku realizace firemní mateřské školy Beruška, která by měla vzniknout pro děti zaměstnanců zkoumané nemocnice. Hlavním cílem projektu bylo vytvoření návrhu, jak by mateřská škola měla být vybudována. Vybraná nemocnice se k realizaci vlastní mateřské školy rozhodla z důvodu úlevy svým zaměstnancům, kteří velmi často řešili problematiku vzdálenosti a nevyhovující pracovní doby. Otevření firemní mateřské školy přímo v areálu nemocnice by měl mít také za cíl urychlení návratu zaměstnanců do pracovního procesu.

V projektové části se tak autorka podrobně zabývá všemi parametry, které jsou pro vznik mateřské školy nezbytné. Provoz předškolního vzdělávacího zařízení je velmi striktně řízen mnoha zákony a vyhláškami. V projektové části jsou tyto zákony a vyhlášky popsány a jsou zde uvedeny základní údaje o připravované mateřské škole, jejím umístění, potřebné stavební a dispoziční parametry, technické parametry a také požadavky věcné a personální. Projektová část diplomové práce úzce pracuje i s daty získanými v průběhu dotazníkového šetření, které proběhlo přímo mezi zaměstnanci nemocnice. Zároveň samotná nemocnice již několikrát v minulosti prováděla šetření na stejné bázi, i tyto výsledky byly se svolení vedení nemocnice do diplomové práce zahrnuty. Součástí projektu, jsou i jednotlivé kalkulace nákladů a výnosů, se kterými by školka měla v průběhu svého provozu počítat. Na závěr projektové části, byly vyhoveny tabulky rozvahy, výsledovky a analýzy rizik. Na úplný závěr autorka vypracovala předpokládaný harmonogram činností, spojených s budováním firemní mateřské školy, které zanesla i do Ganttova diagramu.

## ZÁVĚR

Diplomová práce vznikla jakožto projekt, který se zaměřuje na možnosti založení firemní mateřské školy. V současné době je nedostatek míst ve školkách poměrně velkým problémem a tématem v mnoha rodinách s malými dětmi. Nedostatek míst nebo špatná dostupnost školek také velmi často zamezuje jednomu z rodičů dřívější návrat do zaměstnání a zejména ve zdravotnictví je to značný problém. Proto se také provozovatelé nemocnic stále častěji uchylují k zakládání vlastních firemních mateřských škol. Pro mnoho zaměstnanců je existence školky také příjemným benefitem. Tato diplomová práce je tak ve svém výsledku detailně vytvořeným projektem, který lze použít jakožto podklad pro případnou realizaci školky.

Práce je rozdělena na dvě základní části. Tou první je teoretická část, jenž se zaměřuje na problematiku založení podniku, vysvětluje jednotlivé pojmy nutné ke správnému pochopení. Zároveň jsou zde uvedeny nejdůležitější zákony a normy, které by neměly být v žádném případě opomenuty. Dále je zde popsáno od historických počátků až do současnosti předškolní vzdělávání, a to včetně popisu vybraných typů mateřských škol, které je v rámci České republiky možno provozovat.

Druhá část diplomové práce byla věnována praktické části. Tato je rozdělena na dvě dílčí části. První analytická část popisuje konkrétní vybranou nemocnici, tzn. její historii, současnost, a to včetně ekonomických údajů a údajů o složení vedení nemocnice. V rámci analytické části, byla vybraná nemocnice podrobena SWOT a SLEPT analýze, které podrobněji zkoumají vhodnost prostředí, včetně silných a slabých stránek organizace. Jsou zde také popsány situace i v dalších nemocnicích v kraji, které tak mohou vytvářet pro nově vzniklou školku konkurenční prostředí. V posledním bodě, zde byly zaznamenány odpovědi zaměstnanců nemocnice, kteří byli podrobeni dotazníkovému šetření, jenž bylo sestaveno na základě předem stanovených dílčích cílů.

Druhá dílčí část teoretické části, se zabývá samotným vytvořením projektu firemní mateřské školy. Zahrnuje tak, všechny nezbytné aspekty, jako jsou legislativa, finanční ukazatele (rozvaha, výkaz zisků a ztrát), analýza rizik, a také podrobně vytvořený časový harmonogram všech činností, nezbytných k založení a provozu firemní mateřské školy, tento časový harmonogram, byl také autorkou diplomové práce zpracovaný i za pomoci Ganttova diagramu. Celý vytvořený projekt, tak ukázal, že založení a provozování firemní mateřské školy je velmi složitý proces, jen na finance, ale i na logistiku a personální obsazení.



**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ, 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.

SRPOVÁ, Jitka, 2020. *Začínáme podnikat: s případovými studiemi začínajících podnikatelů*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2253-0.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2008. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2409-6.

VICAN, Tomáš, Jiří VANĚK a Vratislav KOZÁK, 2012. *Formulace business strategie v oblasti zdravotnictví*. Zlín: VeRBUm. ISBN 978-80-87500-29-3.

SEKNIČKA, Pavel a Anna PUTNOVÁ, 2016. *Etika v podnikání a hodnoty trhu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5545-8.

PEMOVÁ, Terezie a Radek PTÁČEK, 2013. *Soukromá a firemní školka od A do Z: jak založit a provozovat soukromé nebo firemní zařízení předškolní výchovy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4699-9.

RÝDL, Karel a Eva ŠMELOVÁ, 2012. *Vývoj institucí pro předškolní výchovu (1869-2011)*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-3033-1.

VYSEKALOVÁ, Jitka, Jiří MIKEŠ a Jan BINAR, 2020. *Image a firemní identita*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2841-9.

STÝBLO, Jiří, 2010. *Řízení týmové a firemní kultury organizace*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. Eupress. ISBN 978-80-7408-032-6.

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. ISBN 978-1-937832-01-8.

OPRAVILOVÁ, Eva, 2016. *Předškolní pedagogika* [online]. Praha: Grada [cit. 2021-12-28]. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-5107-8. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/predskolni-pedagogika-1367/>

VALIŠOVÁ, Alena, Hana KASÍKOVÁ a Miroslav BUREŠ, 2011. *Pedagogika pro učitele*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-3357-9.

BEATY, Janice, 2017. *Skills for Preschool Teachers*. Tenth edition. New Jersey: Pearson. ISBN 978-0-13-376634-9.

PEMOVÁ, Terezie a Radek PTÁČEK, 2013. *Soukromá a firemní školka od A do Z: jak založit a provozovat soukromé nebo firemní zařízení předškolní výchovy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4699-9.

*Rámcový vzdělávací program*, 2021. Páté. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy.

VICAN, Tomáš, Jiří VANĚK a Vratislav KOZÁK, 2012. *Formulace business strategie v oblasti zdravotnictví*. Zlín: VeRBuM. ISBN 978-80-87500-29-3.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

## INTERNETOVÉ ZDROJE

ČESKÁ REPUBLIKA, 2012. *Zákon č. 89/2012 Sb. Zákon občanský zákoník*. In: . Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>

EVROPSKÁ UNIE, 2008. *L214 Úřední věstník*. In: . Dostupné také z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=OJ:L:2008:214:TOC>

HEJLOVÁ, Tereza, 2016. Legislativa a podnikatelské prostředí. *Svaz průmyslu a obchodu České republiky* [online]. Praha: Svaz průmyslu a obchodu České republiky [cit. 2021-11-06]. Dostupné z: <https://www.spcr.cz/muze-vas-zajimat/pravni-infoservis/9601-legislativa-a-podnikatelske-prostreni>

Strategie Evropa 2020 a ČR: Národní cíle ČR v rámci Strategie Evropa 2020, [2010]. *Vláda České republiky* [online]. Praha: Vláda České republiky [cit. 2021-11-06]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/evropske-zalezitosti/evropske-politiky/strategie-evropa-2020/cr/eu-2020-a-cr-78696/>

Strategie Evropa 2020: Evropa 2020. Strategie pro inteligentní a udržitelný růst podporující začlenění., [2010]. *Vláda České republiky* [online]. Praha: Vláda České republiky [cit. 2021-11-06]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/evropske-zalezitosti/evropske-politiky/strategie-evropa-2020/strategie-evropa-2020-78695/>

Zpráva o vývoji podnikatelského prostředí v České republice v roce 2019, 2019. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu [cit. 2021-11-06]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/regulace-podnikani-a-snizovani-administrativni-zateze/snizovani-administrativni-zateze-podnikatelu/2021/1/Zprava-2019.pdf>

Analýza vnějšího okolí podniku (SLEPTE), © 2019. *ALTAXO: Komplexní služby pro podnikatele* [online]. Praha: ALTAXO SE [cit. 2021-11-11]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/zacatek-podnikani/zalozeni-spolecnosti/analyza-vnejsiho-okoli-podniku-slepte>

Jakost a požadavky na jakost, © 2019. *ALTAXO: Komplexní služby pro podnikatele* [online]. Praha: ALTAXO SE [cit. 2021-11-13]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/jakost-a-pozadavky-na-jakost>

Certifikace systémů managementu a produktu, 1970–2021. *Česká společnost pro jakost* [online]. Praha: Česká společnost pro jakost [cit. 2021-11-13]. Dostupné z: <https://www.csq.cz/certifikace/certifikace-systemu-managementu-a-produktu>

Národní politika kvality, © 2005–2021. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu [cit. 2021-11-13]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/rada-kvality-cr/o-rade-kvality/narodni-politika-kvality--239371/>

SPEJCHALOVÁ, Dana, 2012. *Management kvality, bezpečnosti a environmentu* [online]. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu [cit. 2021-11-14]. ISBN 978-80-86730-87-5. Dostupné z: [https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=VgtPDz3DI24C&oi=fnd&pg=PA1&dq=zajištění+bezpečnosti+v+podniku&ots=aBcNNfz4E5&sig=cTHPbXHlyF\\_I9sK8SNGpIqOOr-A&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=true](https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=VgtPDz3DI24C&oi=fnd&pg=PA1&dq=zajištění+bezpečnosti+v+podniku&ots=aBcNNfz4E5&sig=cTHPbXHlyF_I9sK8SNGpIqOOr-A&redir_esc=y#v=onepage&q&f=true)

BS OHSAS 18001: Reduce workplace hazards and boost employee morale, © 2021. *The British Standards Institution* [online]. London: The British Standards Institution [cit. 2021-11-14]. Dostupné z: <https://www.bsigroup.com/en-GB/ohsas-18001-occupational-health-and-safety/>

Systém řízení bezpečnosti: Program Bezpečný podnik, © 2016–2021. *Znalostní systém prevence rizik BOZP* [online]. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce [cit. 2021-11-14]. Dostupné z: <https://zsbozp.vubp.cz/rizeni-bozp/systemy-rizeni-bezpecnosti/306-program-bezpecny-podnik>

ZUZÁK, Roman, 2011. *Strategické řízení podniku* [online]. Praha: Grada [cit. 2021-11-14]. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4008-9. Dostupné z: [https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=ETLwa7U\\_r1YC&oi=fnd&pg=PA9&dq=konkurence+v+podniku&ots=lhQtypeuFY&sig=v0vTH4gOTmyoEyRYiO8H4ueRbT0&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=true](https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=ETLwa7U_r1YC&oi=fnd&pg=PA9&dq=konkurence+v+podniku&ots=lhQtypeuFY&sig=v0vTH4gOTmyoEyRYiO8H4ueRbT0&redir_esc=y#v=onepage&q&f=true)

Předškolní vzdělávání, © 2011–2021. *Národní ústav pro vzdělávání* [online]. Praha: Národní ústav pro vzdělávání [cit. 2021-12-28]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/t/predskolni-vzdelavani>

Nerodičovská péče – Vázaná živnost "Péče o dítě do 3 let v denním režimu", 2021. *Výzkumný ústav práce a sociálních věcí* [online]. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí [cit. 2021-12-29]. Dostupné z: <https://www.vupsv.cz/vybrane-projekty/nove-formy-pece-o-deti/ii-ceska-republika/2-nerodicovska-pece-vazana-zivnost-pece-o-dite-do-3-let-v-dennim-rezimu/>

Mimoškolní výchova a činnost, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti, 2021. *Výzkumný ústav práce a sociálních věcí* [online]. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí [cit. 2021-12-29]. Dostupné z: <https://www.vupsv.cz/vybrane-projekty/nove-formy-pece-o-deti/ii-ceska-republika/2-nerodicovska-pece-volna-zivnost-obor-cinnosti-c-72-mimoskolni-vychova-a-cinnost-poradani-kurzu-skoleni-vcetne-lektorske-cinnosti/>

Firemní školka: "Firemní školka" - aneb mateřská škola určená pro vzdělávání dětí zaměstnanců., © 2013-2021. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy [cit. 2021-12-30]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/predskolni-vzdelavani/firemni-skolka-informace>

*Nejškolky.cz* [online], © 2021. Praha: Nejškolky.cz [cit. 2021-12-30]. Dostupné z: <https://www.nejskolky.cz/typy-skolek/>

Kvalifikace pedagogických pracovníků v zájmovém vzdělávání, © 2013–2021. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy [cit. 2021-12-31]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/mladez/kvalifikace-pedagogickych-pracovniku-v-zajmovem-vzdelavani>

Školkovné: Sleva na dani až 15 200 Kč, 2022. *Finance.cz* [online]. Praha: Internet Info [cit. 2022-02-23]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/506043-skolkovne/>

ČESKÁ REPUBLIKA, 2005. Vyhláška č. 107/2005 Sb. Vyhláška o školním stravování. In: *Sbírka zákonů. Zákony pro lidi*. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2005-107>

ČESKÁ REPUBLIKA, 2005. Vyhláška č. 410/2005 Sb. Vyhláška o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých. In: *Sbírka zákonů. Zákony pro lidi*. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2005-410>

Firemní školka: Informace, © 2013-2022. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy [cit. 2022-02-23]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/predskolni-vzdelavani/firemni-skolka-informace>

ČESKÁ REPUBLIKA, 2004. Zákon č. 563/2004 Sb. Zákon o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů. In: *Sbírka zákonů*. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-563>

*Základní informace o změnách v organizaci mateřské školy, změnách souvisejících s podporou společného vzdělávání a doporučených krocích*, 2020. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy.

MACHYNSKA, Nataliia, Yuliya DERKACH a Yuliya PANKEVYCH, 2020. Types and forms of professional development of a preschool teacher in in-service training. *Continuing professional education: Theory and practice* [online]. 2(63), 1-6 [cit. 2022-02-23]. ISSN 2412-0774. Dostupné z: <http://npo.kubg.edu.ua/article/view/206989>

Zápisy do mateřských škol pro rok 2021/2022, © 2020. *Edu.cz* [online]. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy [cit. 2022-02-23]. Dostupné z: <https://www.edu.cz/methodology/zapisy-do-materskych-skol-pro-rok-2021-2022/>

SWOT analysis, © 2015-2022. *Corporate Finance Institute* [online]. Vancouver: Education [cit. 2022-03-08]. Dostupné z: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/swot-analysis/>

Mateřská škola KNTB, © 2012. *KNTB* [online]. Zlín: KNTB [cit. 2022-03-13]. Dostupné z: <https://www.kntb.cz/materska-skola-kntb>

MŠ Nemocnice, © 2013-2020. *Academic School* [online]. Uherské Hradiště: Nemocnice Uherské Hradiště [cit. 2022-03-13]. Dostupné z: <https://academicschool.cz/ms-nemocnice/>

FUKSOVÁ, Jana, © 1999–2022. Nová školka uleví sestřám ve zlínské nemocnici, fungovat bude i o víkendech Zdroj: [https://www.idnes.cz/zlin/zpravy/batova-nemocnice-firemni-skolka-sestry-zdravotnici-pomoc.A210629\\_615169\\_zlin-zpravy\\_hoo](https://www.idnes.cz/zlin/zpravy/batova-nemocnice-firemni-skolka-sestry-zdravotnici-pomoc.A210629_615169_zlin-zpravy_hoo). *IDnes.cz* [online]. Praha: MAFRA [cit. 2022-03-13]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/zlin/zpravy/batova-nemocnice-firemni-skolka-sestry-zdravotnici-pomoc.A210629\\_615169\\_zlin-zpravy\\_hoo](https://www.idnes.cz/zlin/zpravy/batova-nemocnice-firemni-skolka-sestry-zdravotnici-pomoc.A210629_615169_zlin-zpravy_hoo)

VZP: V roce 2021 zdravotní pojišťovny očekávají růst nákladů na nemocnice vyšší o 17 mld. Kč, 2021. *VZP* [online]. Praha [cit. 2022-03-13]. Dostupné z: <https://www.vzp.cz/o->

nas/aktuality/v-roce-2021-zdravotni-pojistovny-ocekavaji-rust-nakladu-na-nemocnice-vyssi-o-17-mld-kc

ŽUROVEC, Michal, 2021. Ministerstvo financí: Systém zdravotního pojištění i přes pandemii dosáhl přebytku šest miliard korun. *VZP* [online]. Praha: Ministerstvo financí [cit. 2022-03-13]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2021/system-zdravotniho-pojisteni-i-pres-pand-42599/>

*VZP: V roce 2021 zdravotní pojišťovny očekávají růst nákladů na nemocnice vyšší o 17 mld. Kč – VZP ČR* [online], 2021. Praha: VZP [cit. 2022-03-13]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/580612-v-roce-2021-zdravotni-pojistovny-ocekavaji-rust-nakladu-na-nemocnice-vyssi-o-17-mld-kc-vzp-cr/>

*Dotazníkové šetření nemocnice, 2017.*

*Dotazníkové šetření nemocnice, 2019.*

*Dotazníkové šetření nemocnice, 2021.*

GE matice, [2014]. In: *WikiKnihovna* [online]. Praha: MediaWiki [cit. 2023-04-11]. Dostupné z: [https://wiki.knihovna.cz/index.php/Matice\\_GE](https://wiki.knihovna.cz/index.php/Matice_GE)

Poznámky z předmětu aplikovaná statistika, ANOVA: Analýza rozptylu, 2018. *Vysoká škola chemicko-technologická* [online]. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: [https://web.vscht.cz/~snuparkj/poznamky\\_k\\_AS\\_ANOVA.pdf](https://web.vscht.cz/~snuparkj/poznamky_k_AS_ANOVA.pdf)

LITSCHMANNOVÁ, Martina, 2015. Úvod do statistiky. *Studijní materiály: Diskrétní matematika, teorie grafů a statistika* [online]. Ostrava: Vysoká škola báňská [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://mi21.vsb.cz/modul/uvod-do-statistiky>

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Základní prvky systému řízení BOZP uplatňované programem "Bezpečný podnik" (Systém řízení bezpečnosti, © 2016–2021) .....	29
Obrázek 2 Graf nákladů a dynamiky nákladů za období 2016-2021 v segmentu nemocnic .....	51
Obrázek 3 GE matice (vzor vlastní zpracování) .....	55
Obrázek 4 Výsledná GE matice analýzy konkurenčního prostředí firemní mateřské školky .....	58
Obrázek 5 Krabicový graf znázorňující výsledky odpovědí na otázku č.2 .....	78
Obrázek 6 Krabicový graf znázorňující výsledky odpovědí na otázku č.5 .....	80
Obrázek 7 Krabicový graf znázorňující výsledky odpovědí na otázku č.6 .....	83
Obrázek 8 Krabicový graf znázorňující výsledky odpovědí na otázku č.7 .....	86
Obrázek 9 Krabicový graf znázorňující výsledky odpovědí na otázku č.9 .....	89
Obrázek 10 Krabicový graf znázorňující výsledky odpovědí na otázku č. 10 .....	92
Obrázek 11 SWOT analýza (SWOT analysis, ©2015-2022) .....	93
Obrázek 12 Grafické znázornění matice rizik .....	124
Obrázek 13 Ganttův diagram harmonogramu projektu (vlastní zpracování) .....	126



**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Konkurenčního prostředí a atraktivity zařízení .....	56
Tabulka 2 Záznam výsledků GE analýzy aplikované ve sledovaném zařízení .....	57
Tabulka 3. Otázka číslo 1. Obecná kritéria pro umístění dítěte do mateřské školky.....	64
Tabulka 4. Otázka číslo 2. Zájem respondentů o založení firemní mateřské školky .....	65
Tabulka 5. Otázka číslo 3. Kritéria, které by měla firemní mateřská školka splňovat dle respondentů.....	66
Tabulka 6. Otázka číslo 4. Vhodné vzdělávací programy dle respondentů.....	67
Tabulka 7. Otázka číslo 5. Provoz firemní školky o víkendech a státních svátcích.....	68
Tabulka 8. Otázka číslo 6. Nejvhodnější pracovní provozní doba mateřské školky dle respondentů.....	69
Tabulka 9 Otázka číslo 7. Maximální výše školkovného dle respondentů.....	70
Tabulka 10. Otázka číslo 8. Maximální výše za stravné dle respondentů .....	71
Tabulka 11. Otázka číslo 9. Stravování dětí ve firemní mateřské školce.....	72
Tabulka 12. Otázka číslo 10. Kolik dětí by dotazováni do firemní školky přihlásili .....	73
Tabulka 13. Otázka číslo 11. Složení respondentů dle pohlaví.....	73
Tabulka 14. Otázka číslo 12. Rozdělení respondentů dle povolání.....	74
Tabulka 15 Matematické vyjádření odpovědi na otázku číslo 2 .....	76
Tabulka 16 Pracovní zařazení respondenta .....	77
Tabulka 17 Ucelený přehled výsledků odpovědi na otázku č.2 .....	77
Tabulka 18 Základní číselné charakteristiky .....	79
Tabulka 19 Stanovení matematické hodnoty pro jednotlivé odpovědi.....	79
Tabulka 20 Ucelený přehled výsledků odpovědi na otázku č.5 .....	80
Tabulka 21 Základní číselné charakteristiky .....	81
Tabulka 22 Stanovení matematické hodnoty pro jednotlivé odpovědi.....	82
Tabulka 23 Ucelený přehled výsledků odpovědi na otázku č.6 .....	82
Tabulka 24 Základní číselné charakteristiky .....	84
Tabulka 25 Matematické vyjádření odpovědi .....	84
Tabulka 26 Ucelený přehled výsledků odpovědi na otázku č.7 .....	85
Tabulka 27 Základní číselné charakteristiky .....	87
Tabulka 28 Matematické vyjádření odpovědi číslo 9.....	87
Tabulka 29 Ucelený přehled opovědi na otázku číslo 9 .....	88
Tabulka 30 Základní číselné charakteristiky .....	90
Tabulka 31 Matematické vyjádření odpovědi na otázku číslo 10 .....	90
Tabulka 32 Ucelený přehled výsledků odpovědi na otázku č.10 .....	91

Tabulka 33. Základní číselné charakteristiky .....	92
Tabulka 34. Denní harmonogram mateřské školky Beruška (vlastní zpracování) .....	106
Tabulka 35. Náklady na zřízení prostor firemní školky (vlastní zpracování) .....	111
Tabulka 36. Náklady na vybavení vnitřních prostor mateřské školy (vlastní zpracování) .....	113
Tabulka 37. Odhad běžných provozních měsíčních a ročních nákladů (vlastní zpracování) .....	114
Tabulka 38. Měsíční osobní náklady na zaměstnance školky (vlastní zpracování) .....	115
Tabulka 39. Roční osobní náklady zaměstnance školky (vlastní zpracování) .....	115
Tabulka 40. Výnosy mateřské školy za stravné a školkovné na 1 dítě (vlastní zpracování) .....	117
Tabulka 41. Výnosy mateřské školy za stravné a školkovné na 24 dětí (vlastní zpracování) .....	117
Tabulka 42. Předpokládaný výkaz zisku a ztrát za první rok provozu firemní mateřské školky (v tis. Kč) (vlastní zpracování) .....	118
Tabulka 43. Předpokládaná rozvaha za první rok provozu firemní mateřské školky .....	120
Tabulka 44. Analýza rizik (vlastní zpracování) .....	120
Tabulka 45. Číselné vyjádření pravděpodobnost a dopadu rizik .....	123
Tabulka 46. Harmonogram projektu firemní mateřské školky (vlastní zpracování) .....	125

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Formulář dotazníku

## FORMULÁR DOTAZNÍKU

Dobrý den,

mé jméno je Natálie Schuchová a jsem studentkou magisterského oboru Management ve zdravotnictví na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Ve své diplomové práci se zabývám projektem založení firemní mateřské školky ve vybrané zdravotnické organizaci. V rámci této práce jsem si pro potřebný výzkum zvolila Vaší nemocnici.

Prostřednictvím tohoto dotazníku bych ráda zjistila postoj a zájem zaměstnanců k myšlence firemní mateřské školky v jejich organizaci.

Proto Vás prostřednictvím tohoto textu prosím o pár minut z Vašeho času a o vyplnění krátkého dotazníku. Celý dotazník je zamýšlen jako anonymní, nemusíte se tedy bát jakéhokoliv zneužití. Veškeré získané informace budou použity výhradně a pouze jen pro účely mé diplomové práce. Vyplnění celého dotazníku Vám nezabere více než 5 minut.

Předem Vám velmi děkuji za ochotu a spolupráci.

Bc. Natálie Schuchová

1. Umistíte-li své děti do mateřské školky, co je pro Vás při výběru nejdůležitější?  
(u této otázky, lze zvolit i více odpovědí)

- Dostupnost
- Dobré reference
- Dobrý kolektiv
- Cena
- Provozní doba
- Kvalitní vzdělávací program
- Jiné: \_\_\_\_\_

2. V případě, že by nemocnice ve které pracujete založila firemní mateřskou školku, měl/a byste o tuto službu zájem?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

3. Jaká kritéria, by dle Vás měla firemní mateřská školka splňovat?

(u této otázky, lze zvolit i více odpovědí)

- Přiměřená cena
- Dostupnost
- Provozní doba přizpůsobená pracovištím nemocnice
- Kontrola dítěte během dne
- Odborné vzdělávání dětí
- Jiné: \_\_\_\_\_

4. Měl/a byste zájem i o vzdělávací programy v rámci výuky ve firemní mateřské školce, o jaké? (u této otázky, lze zvolit i více odpovědí)

- Cizí jazyky
- Prvouka (poznávání květin, zvířat, základní anatomie člověka aj.)
- Pohybové aktivity (cvičení, tanec)
- Aktivní hra na hudební nástroje
- Pěvecký sbor
- Jiné: \_\_\_\_\_

5. Využili byste možnosti firemní mateřské školky i o víkendech nebo státních svátcích?

- Ano, obě možnosti
- Spíše jen o víkendech
- Spíše jen o státních svátcích
- Nevím
- Ne

6. V pracovním týdnu, jakou provozní dobu byste ve firemní mateřské školce preferoval/a?

- 5:00 – 18:00
- 5:30 - 18:30
- 6:00 – 19:00
- Jiné: \_\_\_\_\_

7. V mateřských školách se platí tzv. školkovné, jaká je dle Vás jeho maximální výše?
- Do 500 Kč
  - Do 800 Kč
  - Do 1000 Kč
  - Do 1500 Kč
  - Jiné: \_\_\_\_\_
8. Dále se také hradí i stravné, jakou maximální částku byste si představoval/a zde?
- Do 500 Kč
  - 500 Kč
  - Nad 500 Kč
  - 1000 Kč
  - Jiné: \_\_\_\_\_
9. Preferoval/a byste ve školce možnost výběru z nabídky vícero jídel, tak aby splňovala Vaš životní styl nebo zdravotní stav dítěte?
- Ano
  - Spíše ano
  - Nevím
  - Spíše ne
  - Ne
10. Kolik dětí byste do firemní mateřské školky přihlásil/a?
- Jedno
  - Dvě
  - Tři
  - Více než tři
  - Žádné
11. Jaké je Vaše pohlaví?
- Muž
  - Žena

12. Jaké je Vaše povolání?

- Lékař/Lékařka
- Nelékařský zdravotnický pracovník
- Nezdravotnický pracovník
- Jiné: \_\_\_\_\_