

Projek zřízení mateřské školy ve Fakultní nemocnici Olomouc

Bc. Juliana Tichá



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Juliana Tichá**
Osobní číslo: **M140047**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management ve zdravotnictví**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt zřízení mateřské školy ve Fakultní nemocnici Olomouc**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky týkající se zakládání a provozu mateřské školy.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav a potřeby zřízení mateřské školy ve Fakultní nemocnici Olomouc.
- Na základě výsledků analýzy a průzkumu zpracujte návrh projektu na založení mateřské školy ve Fakultní nemocnici Olomouc.
- Proveďte vyhodnocení projektu z hlediska očekávaných přínosů a rizik.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

CHERNEV, Alexander. Strategic marketing management. 8th edition. USA: Northwestern University, 2014, 284 s. ISBN 978-1-936572-20-5.
KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 13th edition. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2009, 816 s. ISBN 978-0-13-135797-6.
PAULOVČÁKOVÁ, Lucie. Marketing: přístup k marketingovému řízení. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015, 288 s. ISBN 978-80-7452-117-1.
PEMOVÁ, Terezie a kol. Soukromá a firemní školka od A do Z: jak založit a provozovat soukromé nebo firemní zařízení předškolní výchovy. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 167 s. ISBN 978-80-247-4699-9.
SRPOVÁ, Jitka a kol. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

Vedoucí diplomové práce: prof. MUDr. Jaroslav Slaný, CSc.
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: 15. prosince 2016
Termín odevzdání diplomové práce: 18. dubna 2017

Ve Zlíně dne 15. prosince 2016



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

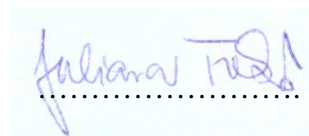
Prohlašuji, že

- 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, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 18. 4. 2017



podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na vytvoření projektu na zřízení mateřské školy ve Fakultní nemocnici Olomouc. Hlavním cílem práce je průzkum, zda je zájem ze strany zaměstnanců Fakultní nemocnice Olomouc o vybudování mateřské školy, a které parametry jsou pro ně důležité pro umístění jejich dítěte do tohoto zařízení. V rámci průzkumu byla použita metoda dotazníkové šetření. Dotazníky byly rozdány na odděleních Fakultní nemocnice Olomouc. Provedeným výzkumem bylo zjištěno, že dotazovaní respondenti by měli zájem o zřízení mateřské školy. Na základě zjištěných skutečností byl vytvořen konkrétního projekt, který může v budoucnu sloužit jako podklad při rozhodování a sestavování plánu pro zřízení mateřské školy.

Klíčová slova: podnik, předškolní vzdělávání, firemní mateřská škola, marketing, marketingový plán, podnikatelská plán, zdroje financování, legislativa

ABSTRACT

This thesis focuses on project creation of establishing a pre-school at University Hospital Olomouc. Main focus of this thesis is finding out interest of University Hospital Olomouc employees in establishing such pre-school and setting up important parameters for children's acceptance. Research was based primary using a questionnaire. Questionnaires were distributed across University Hospital Olomouc departments. The research concludes that respondent would be interested in establishment of company pre-school. Specific project, which can be used in the future as a foundation in decision process and plan creation for establishing a pre-school, was created based on the research.

Keywords: business, Preschool education, Companies kindergarten, marketing, marketing plan, business plan, sources of financing, legislation

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce panu prof. MUDr. Jaroslavu Slanému, CSc. a doc. Ing. Pavle Staňkové, Ph.D. za odbornou spolupráci a cenné připomínky, kterými přispěl k vypracování této práce. Děkuji také Fakultní nemocnici Olomouc za distribuci dotazníkového šetření a za poskytnuté informace. Poděkování patří také mojí rodině, za trpělivost a oporu během celé doby mého studia.

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

OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I. TEORETICKÁ ČÁST.....	13
1 PODNIKÁNÍ A PODNIK	14
1.1 PODNIKÁNÍ.....	14
1.1.1 Podnikání jako proces (činnost)	14
1.1.2 Podnikání jako přístup (metoda)	14
1.2 PODNIKÁNÍ JAKO HODNOTOVÁ ORIENTACE	14
1.2.1 Individuální rozměr	14
1.2.2 Společenský rozměr	14
1.3 PODNIKATEL	15
1.4 PODNIK	16
2 ZALOŽENÍ PODNIKU.....	17
2.1 PŘEDPOKLADY ÚSPĚCHU ZAČÍNÁJÍCÍ FIRMY	17
2.2 FORMY PODNIKÁNÍ.....	18
2.2.1 Podnikání fyzických osob	18
2.2.2 Podnikání právnických osob	18
2.3 PODNIKATELSKÝ PLÁN A PODNIKATELSKÝ ROZPOČET.....	19
2.3.1 Zakladatelský rozpočet.....	19
2.3.2 Podnikatelský plán	19
2.3.3 Zásady pro zpracování podnikatelského plánu	20
2.3.4 Příprava podnikatelského plánu	20
2.3.5 Struktura podnikatelského plánu.....	21
2.4 ZDROJE FINANCOVÁNÍ.....	21
2.4.1 Vlastní zdroje financování	21
2.4.2 Cizí (externí) zdroje financování	21
2.4.3 Další možnosti financování.....	22
2.5 NEZISKOVÉ ORGANIZACE	23
2.6 MARKETING	24
2.6.1 Charakteristika služeb	24
2.6.2 Marketingový mix služeb.....	24
2.7 STRATEGICKÝ PROJEKT	26
2.7.1 Mise (poslání).....	26
2.7.2 Vize	27
2.7.3 Cíl.....	27
2.7.4 Obsah strategického projektu	27
2.7.5 Zásady správného sestavení strategického projektu	28
2.8 MANAGEMENT	28
2.8.1 Úrovně managementu	29
2.8.2 Strategický management	29
2.8.3 Proces strategického řízení.....	29
2.8.4 Strategická analýza.....	30
3 PŘEDŠKOLNÍ VZDĚLÁVÁNÍ V ČESKÉ REPUBLICE.....	34

3.1	HISTORIE.....	34
3.2	SOUČASNÝ STAV V ČESKÉ REPUBLICE.....	35
3.3	NÁROKY NA PROVOZ.....	36
3.3.1	Podmínky personální.....	36
3.3.2	Podmínky programové.....	37
3.3.3	Podmínky prostorové.....	37
3.3.4	Podmínky provozní.....	37
3.3.5	Stavební požadavky.....	38
3.4	LEGISLATIVA.....	38
3.4.1	Firemní mateřská škola zřízená dle školského zákona.....	38
3.4.2	Mateřská škola zřizovaná v souladu s živnostenským zákonem.....	39
3.4.3	Zařízení služby péče o dítě v dětské skupině.....	39
3.5	FINANCOVÁNÍ ZAŘÍZENÍ.....	40
3.6	VÝHODY MATEŘSKÉ ŠKOLY PRO ZAMĚSTNAVATELE A ZAMĚSTNANCE.....	41
4	SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	43
II	PRAKTICKÁ ČÁST	46
5	PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE FAKULTNÍ NEMOCNICE OLOMOUC.....	46
5.1	HISTORIE ORGANIZACE	46
5.1.1	Zemské ústavy - předchůdce fakultní nemocnice	46
5.1.2	Fakultní nemocnice po roce 1950	47
5.1.3	Modernizace a dostavba po roce 1989	47
5.2	ZÁKLADNÍ ÚDAJE ORGANIZACE.....	48
5.2.1	Činnosti FNOL.....	48
5.2.2	Vnitřní vztahy a organizační členění FNOL	49
5.2.3	Základní statistická data za rok 2015	49
5.3	ANALÝZA PROSTŘEDÍ.....	49
5.3.1	Analýza makroprostředí.....	49
5.3.2	Analýza mezoprostředí.....	57
5.3.3	Analýza mikroprostředí.....	59
5.3.4	Nemocnice s mateřskými školami v České republice.....	63
6	PRŮZKUM	66
6.1	PROFIL RESPONDENTŮ.....	66
6.2	CÍLE PRŮZKUMU A VÝZKUMNÉ PŘEDPOKLADY.....	66
6.3	METODY SBĚRU A ZPRACOVÁNÍ DAT	66
6.4	PREZENTACE VÝSLEDKŮ Z DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	67
6.4.1	Výsledky z dotazníku a analýza dat	67
6.4.2	Potvrzení a vyvrácení výzkumných předpokladů	80
7	ZÁVĚRY ANALÝZY	82
8	PROJEKT ZALOŽENÍ MATEŘSKÉ ŠKOLY VE FAKULTNÍ NEMOCNICI OLOMOUC	84
8.1	PRÁVNÍ FORMA A ZPŮSOB PROVOZOVÁNÍ.....	84
8.2	CÍLE PROJEKTU.....	85
8.2.1	Zdůvodnění potřeby.....	85
8.2.2	Výsledná analýza potřeb zaměstnanců.....	86

8.3	PROSTOROVÉ ZAJIŠTĚNÍ	86
8.4	TECHNICKÉ A VĚCNÉ POŽADAVKY.....	88
8.4.1	Požadavky na provoz	88
8.4.2	Prostorové podmínky	88
8.4.3	Vybavená nábytku.....	88
8.4.4	Osvětlení	89
8.4.5	Mikroklimatické podmínky.....	89
8.4.6	Zásobování vodou	89
8.4.7	Provozní podmínky	89
8.4.8	Úklid prostor v zařízení a výměna lůžkovin	90
8.4.9	Hygienické zařízení.....	90
8.5	PERSONÁLNÍ POŽADAVKY	90
8.6	MARKETINGOVÝ PLÁN	91
8.6.1	Poslání, vize, cíle a strategie	91
8.6.2	Cílové skupiny	92
8.6.3	Marketingový mix	93
8.7	FINANČNÍ PLÁN	95
8.7.1	Vybavení vnitřních prostor firemní mateřské školy.....	96
8.7.2	Vybavení venkovních prostor firemní mateřské školy	98
8.7.3	Výpočet investičních a provozních nákladů.....	99
8.7.4	Plán nákladů a výnosů.....	102
8.7.5	Zdroje financování	103
8.8	ČASOVÁ ANALÝZA	104
8.9	ANALÝZA RIZIK.....	106
9	SHRNUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....	108
	ZÁVĚR ..	109
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	110
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	115
	SEZNAM OBRÁZKŮ	117
	SEZNAM TABULEK.....	118
	SEZNAM GRAFŮ	120
	SEZNAM PŘÍLOH.....	121
	PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK.....	122

ÚVOD

Předškolní vzdělávání patří k prvním vzdělávacím krůčkům dítěte, proto by mělo být promyšlené, odborně zajištěné, lidsky a společensky odpovědné. Veškerý prožitý čas v mateřské škole by měl patřit k radostným a příjemným chvilčkám v začátcích života a vzdělávání dítěte. Mateřské školy patří mezi nejnižší stupeň vzdělání u předškolních dětí. Proto je velmi důležité vytvořit dítěti dobré předpoklady pro pokračování ve vzdělávání, kde je podporován individuální přístup ke každému dítěti.

I když je vybudování mateřské školy personálně, ale i finančně náročné, jedná se o jednu z mnoha forem pomoci zaměstnavatele, jak podpořit své zaměstnance. Nejedná se o zbytečnou investici, protože tím zaměstnavatel podporuje své zaměstnance při sladění rodičovských a pracovních povinností. Postupem času může docházet ke stabilizaci a loajalitě pracovního týmu nebo vybudování si dobrého jména.

Diplomová práce se zaměřuje na projekt zřízení a provozování mateřské školy ve Fakultní nemocnici Olomouc. Žádné podobné zařízení zde v současnosti není.

Byl sestaven hlavní cíl včetně i dílčích cílů, díky kterým jsem zjišťovala zájem zaměstnanců o vybudování firemní mateřské školy a dalších parametrů vztahujících se k provozu mateřské školy.

Nedílnou součástí práce je teoretická a praktická část. Teoretická část je zaměřena na základní informace o podnikání, podniku, popisuje strukturu podnikatelského plánu a marketingové analýzy, které jsou při vytváření projektu velmi důležité. Dále je zde popsáno předškolní vzdělávání a současný stav v České republice včetně základních kroků, které jsou potřeba k založení mateřské školy.

Praktická část se dělí na analytickou a projektovou část. V analytické části je představena Fakultní nemocnice Olomouc, dále zde najdeme vypracované analýzy, které přímo či nepřímo ovlivňují Fakultní nemocnici Olomouc a v poslední řadě zde nalezneme výsledky dotazníkového šetření. Analýzy jsou provedeny pomocí metod PEST, Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil a SWOT analýzy. Projektová část je tvořena z výsledků dotazníkového šetření. Na základě vyhodnocených výsledků je sestaven a předložen projekt ke zřízení mateřské školy ve Fakultní nemocnici Olomouc.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Předmětem zkoumání mé diplomové práce je zjistit názor zaměstnanců Fakultní nemocnice Olomouc k problematice zřízení mateřské školy.

Hlavním cílem diplomové práce je důkladně zpracovat a vytvořit projekt na zřízení mateřské školy ve Fakultní nemocnici Olomouc. Cílem teoretické části diplomové práce je nastudování a zpracování teoretických poznatků vztahující k této problematice.

Získané teoretické poznatky jsou využity k vytvoření praktické části diplomové práce. Slouží k analýze makroprostředí, kde využíváme tzv. PEST analýzu, analýzu vnějšího prostředí pomocí Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil a analýzu prostředí organizace pomocí SWOT analýzy, která zkoumá silné, slabé stránky, hrozby a příležitosti.

Teoretické poznatky a informace vztahující se k tomuto tématu, byly využity k sestavení dotazníku. Aby mohl vzniknout dotazník, jsou stanoveny cíle dotazníkového šetření.

Dílčí cíle diplomové práce:

Cíl 1: Zjistit, zda zaměstnanci Fakultní nemocnice Olomouc, mají zájem o zřízení firemní mateřské školy.

Cíl 2: Zjistit, zda je větší zájem o mateřskou školu v místě pracoviště, anebo o mateřskou školu v místě jejich bydliště.

Cíl 3: Zjistit, zda je firemní mateřská škola brána jako určitý benefit zaměstnanců Fakultní nemocnice Olomouc a tím pádem jestli jsou ochotni zaplatit vyšší „školovné“.

Cíl 4: Zjistit zájem o firemní mateřskou školu z řad zaměstnanců pracujících na směnný provoz.

Výzkumné předpoklady:

Výzkumný předpoklad 1: Většina respondentů má zájem o zřízení mateřské školy ve Fakultní nemocnici Olomouc.

Výzkumný předpoklad 2: Většina respondentů má zájem o zřízenou mateřskou školu v místě svého pracoviště.

Výzkumný předpoklad 3: Většina respondentů vykazuje vyšší ochotu zaplatit tzv. školovné v rozmezí od 1000-2000 Kč.

Výzkumný předpoklad 4: Zřízení mateřské školy preferují více zaměstnanci, kteří pracují ve směnném anebo nepřetržitém provozu.

Dotazníkové šetření je zvoleno pro ověření stanovených hypotéz. Dotazníkové šetření proběhlo ve Fakultní nemocnici Olomouc na 7 odděleních. Průzkum proběhl od 19. 1. 2017 a ukončen byl 22. 2. 2017.

Po ověření výzkumných předpokladů, v praktické části diplomové práce, byl vypracován a navržen finanční plán projektu, analýza rizik a zhodnocení projektu z hlediska jeho implementace do praxe. Výstupem diplomové práce bude navržený projekt na zřízení mateřské školy ve Fakultní nemocnici Olomouc.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIKÁNÍ A PODNIK

1.1 Podnikání

Pojem podnikání můžeme charakterizovat několika základními druhy pojetí. Podnikání dělíme do tří základních skupin (Srpková, Řehoř a kol, 2010, s. 19; Veber, Srpková a kol., 2012, s. 14).

1.1.1 Podnikání jako proces (činnost)

Samostatná činnost (profese) kdy dojde k vytvoření nových hodnot či něčeho navíc, která může mít finanční nebo nefinanční formu, tato profese je do určité míry upravována zákonem. Pomocí zákona stanoveno, za jakých podmínek lze tuto činnost (profesi) vykonávat. Držitelem této činnosti je podnikatel.

1.1.2 Podnikání jako přístup (metoda)

Podnikový přístup neboli podnikavost či podnikavý, takový může být například podnikavý člověk, organizace, obec, atd. Podnikavý přístup v sobě zahrnuje určité charakteristické znaky. Mezi, které například patří zájem či snaha o vytvoření něčeho navíc. Samostatnost, vkládání a správné využívání vlastních zdrojů, svého vlastního času a jména, odpovědnosti a přijmutí rizika.

1.2 Podnikání jako hodnotová orientace

Může se označovat jako podnikatelský duch, který představuje konkrétní strukturu hodnot a postojů, který má individuální a společenský rozměr.

1.2.1 Individuální rozměr

Typickým znakem je tzv. podnikavý životní způsob, kde hlavním znakem je důraz na individuální přivlastňování. Přejchod na podnikavý životní způsob je velmi náročný a vyžaduje speciální přípravu, protože klade na člověka vysoké nároky v oblasti odpovědnosti, rizika, odolnosti vůči neurčitostem, ale na druhé straně skýtá některé výhody, jako jsou autonomie, možnost vyššího výdělku apod. (Srpková, Řehoř a kol, 2010, s. 19).

1.2.2 Společenský rozměr

Jde o vyjádření, jak si společnost váží podnikatelů, podnikavých lidí a podnikání (Srpková, Řehoř a kol, 2010, s. 20).

Autoři Veber, Srpová a kol. (2010) interpretují podnikání do čtyř pojetí dle historie.

Ekonomické pojetí můžeme chápat jako zapojení několika ekonomických zdrojů a aktivit, za účelem zvýšení jejich původní hodnoty, můžeme tedy říct, že se jedná o proces vytváření přidané hodnoty.

V psychologickém pojetí je podnikání chápáno jako činnost stimulovaná potřebou něco získat, dosáhnout, vyzkoušet si něco nebo něco splnit. Podnikání je prostředkem k dosažení seberealizace, zbavení se závislosti na druhých či postavení se na vlastní nohy.

V sociálním pojetí se podnikáním rozumí vytvoření si blahobytu pro všechny zainteresované osoby, najít cestu k lepšímu využití zdrojů, vytvoření pracovních míst a příležitostí.

Právnícké pojetí v podnikání je chápáno jako soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem, na vlastní zodpovědnost a za účelem zisku (Veber, Srpová a kol., 2012, s. 14).

Podle Vebera, Srpové a kol. (2012, s. 14) mezi základní rysy podnikání patří:

- cílevědomá činnost
- iniciativní kreativní přístupy
- organizování a řízení transformačních procesů
- praktický přínos, užitek, přidaná hodnota
- převzetí a zakalkulování rizika neúspěchu
- opakování, cyklický proces

1.3 Podnikatel

Na vymezení pojmu podnikatel existuje spousta definic (Veber, Srpová a kol., 2012, s. 15). Podnikatele můžeme charakterizovat jako osobu realizující podnikatelské aktivity, také jako osobu schopnou rozpoznat příležitosti, využít prostředky a zdroje k dosažení svých cílů a osobu ochotnou podstoupit určitá rizika, která jsou s tím spojená. Také jako iniciátora a nositele podnikání. Jak uvádí Srpová, Řehoř a kol. (2010, s. 20) dle platného obchodního zákoníku se podnikatelem může stát fyzická i právnická osoba, tak i veřejná společnost, družstvo či společnost s ručením omezeným nebo akciová společnost.

V teorii o podnikání se rozlišuje podnikatel primární a sekundární. Primárním podnikatelem se rozumí fyzická osoba nebo vlastník podniku, kdy pro vlastníka je podnik nástrojem

podnikání. Pokud podniká jako sekundární podnikatel, tak v zájmu vlastníka podnik pouze spravuje, což bývá nejčastěji u velkých podniků, deleguje své podnikatelské role a funkce ohledně podniku (Srpová, Řehoř a kol., 2010, s. 30).

1.4 Podnik

Nejzákladněji jde o subjekt, ve kterém dochází k přeměně zdrojů (vstupů) na statky (výstupy) (Srpová, Řehoř a kol., 2010, s. 35; Veber, Srpová a kol., 2012, s. 15). Podnik je také definován jako ekonomicky a právně samostatná jednotka, která je za účelem podnikání. Ekonomickou samostatností rozumíme možnost svobodně podnikat a souvisí s odpovědností vlastníků za konkrétní výsledky podnikání. Z hlediska právní samostatnosti, má podnik možnost vstupovat do právních vztahů s jinými tržními subjekty, uzavírat s nimi smlouvy, ze kterých pro něj vyplívají práva a povinnosti (Srpová, Řehoř a kol., 2010, s. 35). Právně je podnik chápán jako soubor hmotných, rovněž i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku patří věci, práva a jiné majetkové hodnoty, jež náleží podnikateli a je určen k řízení podniku nebo s ohledem k své povaze mají tomuto záměru sloužit (Srpová, Řehoř a kol., 2010, s. 35; Veber, Srpová a kol., 2012, s. 15).

Všeobecné znaky podniku:

- kombinace výrobních faktorů
- princip hospodárnosti - pracovat co nejhospodárněji, optimalizace mezi vstupy a výstupy
- princip finanční rovnováhy - schopnost plnit své platební povinnosti

Specifické znaky podniku:

- princip soukromého vlastnictví - majitel- vlastník si vyhrazuje právo na řízení podniku
- princip autonomie - vyjadřuje svobodu a nezávislost podniku, bez zásahů státu
- princip ziskovosti (Srpová, Řehoř a kol., 2010, s. 36)

2 ZALOŽENÍ PODNIKU

Na začátku než se zahájí podnikatelská činnost, musí se provést mnoho kroků a také zvážit spoustu faktorů. Musíme zvážit, zda máme osobní předpoklady pro podnikání a podporu z vnějšího okolí, zda máme dostatečně dobrý podnikatelský nápad a v čem tkví naše konkurenční výhoda. Nejprve bychom si měli vytvořit zakladatelský rozpočet a zjistit potřebně nutnou výši počátečního kapitálu. Předem vypracovaný podnikatelský plán nám může pomoci se přesvědčit o reálnosti a životaschopnosti podnikatelského plánu. Významným krokem je seznámit se, se základy legislativy, která se vztahuje k podnikání, a rozhodnout se jakou právní formu podnikání zvolíme pro náš podnik.

2.1 Předpoklady úspěchu začínající firmy

Nejvýznamnější podmínkou pro rozvoj začínající firmy je co nejsilnější motivace budoucího podnikatele založená na osobních plánech, záměrech a přáních, jejich přesná podoba ve formě osobních a podnikatelských cílů. Velmi důležitým předpokladem úspěchu je rovněž smysluplnost, kvalita a uskutečnitelnost těchto cílů (Srpová, Řehoř a kol., 2010, s. 54).

Další významnou podmínkou pro úspěšný rozvoj firmy je zvážení osobních předpokladů pro podnikání. Některé osobní předpoklady jsou vrozené, ale většinu z nich se podnikatel musí naučit. Studium a také pomocí praktických zkušeností.

Na počátku každého podnikání by měl být dobrý nápad. Předpokladem podnikatelského úspěchu je reálná životaschopnost tohoto podnikatelského nápadu a jeho možné uplatnění na trhu.

Poté je nutné připravit zakladatelský rozpočet. Účelem vypracování zakladatelského rozpočtu je upřesnění prostředků potřebných k podnikání a kvantifikace zdrojů, které musí být do firmy vloženy předtím, než začne prosperovat.

Vytvoření a zpracování podnikatelského plánu před začátkem podnikání nám pomůže odhalit slabé a silné stránky našeho podnikatelského nápadu. Ve většině případů nám také umožní předejít riziku eventuálního neúspěchu hned na úplném začátku života firmy (Srpová, Řehoř a kol., 2010, s. 55).

Musí se zvolit právní forma podnikání. Na dlčí činnosti musí podnikatel získat živnostenské nebo jiné oprávnění. Musí se rozhodnout, jestli bude chtít podnikat jako fyzická nebo

právní osoba, pokud dá přednost podnikat jako právnická osoba, musí se rozmyslet, zda založí osobní nebo kapitálovou obchodní společnost (Srpová, Řehoř a kol., 2010, s. 56).

2.2 Formy podnikání

Již na začátku podnikatelských aktivit je nezbytné se rozhodnout pro vhodný typ právní formy podnikání. Zvolený typ právní formy podnikání, lze v pozdějším období změnit na jiný. Přináší to sebou, ale určité komplikace a hlavně finanční náklady. Dle obchodního zákoníku rozlišujeme následující právní formy podnikání (Srpová, Řehoř a kol., 2010, s. 68).

2.2.1 Podnikání fyzických osob

Podle obchodního zákoníku fyzickou osobou jsou:

- osoby podnikající na základě živnostenského oprávnění
- osoby zapsané v obchodním rejstříku
- osoby podnikající na základě jiného oprávnění podle zvláštního předpisu
- osoby, které provozují zemědělskou výrobu a jsou zapsány do evidence dle zvláštního předpisu

2.2.2 Podnikání právnických osob

Veškeré typy právnických osob musí být zapsány v obchodním rejstříku. Podle obchodního zákoníku rozeznáváme následující právnické osoby:

- osobní společnosti
- kapitálové společnosti
- družstva

U osobních společností se očekává osobní účast podnikatele na vedení společnosti a obvykle neomezené ručení společníků za závazky společnosti. Řadí se sem:

- veřejná obchodní společnost
- komanditní společnost

U kapitálových společností mají společníci-zakladatelé jen povinnost vnést vklad, ručení za závazky společnosti je omezené nebo dokonce žádné. Mezi kapitálové společnosti patří:

- společnost s ručením omezeným
- akciová společnost

Družstva patří mezi málo častou právní formu podnikání. Vznikají za účelem podnikání nebo zajišťování hospodářských, sociálních nebo jiných potřeb svých členů (Srpková, Řehoř a kol., 2010, s. 69).

2.3 Podnikatelský plán a podnikatelský rozpočet

Nezbytným prvek přípravných prací při založení podniku (firmy) je zpracování zakladatelského rozpočtu a podnikatelského plánu. Podnikatel, který chce založit firmu, by si měl klást otázku, v čem chce podnikat a jak bude podnikat. Nakonec by se měly tyto úvahy odrazit do finanční podoby.

2.3.1 Zakladatelský rozpočet

Základním úkolem je specifikovat a kvantifikovat finanční prostředky nezbytné k zahájení podnikání. Podnikatelské činnosti lze rozdělit do několika stádií. Patří sem založení firmy, zahájení a stabilizace podnikatelské činnosti. Výše uvedeným stádiem podnikatelské činnosti odpovídá financování z režimu startovního kapitálu a z režimu běžného financování (Srpková, Řehoř a kol., 2010, s. 92).

2.3.2 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je dokument, který má písemnou podobu, a který je zpracovaný podnikatelem. Popisuje vnitřní a vnější faktory, které souvisí se zahájením podnikatelské činnosti a fungováním existující firmy. Usnadňuje nám najít odpovědi na otázky: kde jsme, kam se chceme dostat a jak se tam dostaneme. Podnikatelský plán specifikuje plány podnikatele do budoucna. Vypracování podnikatelského plánu vyžaduje vynalézavost, odvahu a flexibilitu. Je určen k interním účelům, především je požadován externími subjekty. K interním účelům slouží zejména jako plánovací nástroj, jako podklad pro rozhodovací proces, nástroj kontroly apod. Především, ale slouží v případech, kdy podnikatel zakládá firmu, kdy firma stojí před velkými změnami, které mohou mít dlouhodobý vliv na její fungování (Srpková, Řehoř a kol., 2010, s. 95).

2.3.3 Zásady pro zpracování podnikatelského plánu

Při zpracování podnikatelského plánu by měla být dodržována všeobecná pravidla. Tím není, ale myšleno omezovat zpracovatele podnikatelského plánu. Má mu pomoc ukázat správný směr. Podnikatelský plán by měl být:

- Srozumitelný - vyjadřovat se stručně, neprezentovat zbytečně moc myšlenek v jedné větě, přídavná jména vybírat opatrně, není potřeba s nimi zbytečně plýtvat
- Logický - myšlenky a skutečnosti by na sebe měli navazovat, předložená fakta, tvrzení v plánu by neměly odporovat
- Uváženě stručný - myšlenky a závěry uvádět stručně
- Pravdivý a reálný - pravdivost a reálnost by měla být samozřejmostí (Srpová, Řehoř a kol., 2010, s. 96)
- Respektování rizika - podnikatelský plán je o budoucnosti a je důvěryhodnější, pokud respektujeme rizika a dokážeme je správně identifikovat

2.3.4 Příprava podnikatelského plánu

Rozsah a zpracovanost podnikatelského plánu závisí na velikosti a účelu firmy. Rozdíly najdeme, pokud se bude jednat o plánování podnikatelského plánu pro poskytování služeb nebo výroby, dále jsou rozdíly, pokud sestavujeme podnikatelský plán pro interní či externí účely (Srpová, Řehoř a kol., 2010, s. 97).

Kvalita vyhodnocených informací se odvíjí na základě kvalitně získaných informací a na množství získaných informací (Srpová, Řehoř a kol., 2010, s. 96). Podnikatelský plán se sestavuje za určitým účelem a tomu samozřejmě odpovídá jeho určitá formální úprava. Platí zde, ale určité všeobecné zásady (Srpová, Řehoř a kol., 2010, s. 97). Mezi ně patří obchodní jméno firmy, logo, datum vyhotovení, adresa firmy a kontakt na osobu, která odpovídá za podnikatelský plán. Velikost podnikatelského plánu by se měla pohybovat v rozmezí 40-50 stran včetně příloh.

Než začneme podnikat, měli bychom si položit dvě základní otázky při sestavování podnikatelského plánu:

- Co je skutečným cílem podnikání?
- Který moment podnikatelských aktivit nám představuje konkurenční výhodu?

2.3.5 Struktura podnikatelského plánu

Nelze navrhnout či nařídit pevnou strukturu podnikatelského plánu, protože existuje spousta firem různé velikosti, právní formy, způsobů řízení apod. Z toho vyplývá, že nemůže vyhovovat všem firmám. Na druhé straně, ale v podnikatelském plánu existují některé části, které by měly být uvedeny, bez ohledu o jakou firmu se jedná.

„Podnikatelský plán může mít například tuto strukturu: obsah, shrnutí, popis podnikatelské příležitosti, všeobecný popis firmy, klíčové osobnosti, produkty, potenciální trhy, okolí firmy a konkurence, prodej, výroba, personální otázky, finanční plán, rizika podnikatelského plánu, příloha.“ (Srpová, Řehoř a kol., 2010, s. 98).

2.4 Zdroje financování

2.4.1 Vlastní zdroje financování

Mezi vlastní zdroje financování řadíme vklady vlastníků, odpisy, nerozdělený zisk a zisk.

Ve skutečnosti se žádné podnikání nevyhne bez počátečního vkladu do podnikání. Při různých formách podnikání je zákonem vložená povinnost vložit vklad vlastníků určité výše (Srpová, Řehoř a kol., 2010, s. 106).

Odpisy představují peněžní vyjádření pozvolného opotřebení dlouhodobého majetku za určité časové období, ale jsou také stabilním zdrojem financování firmy či organizace (Srpová, Řehoř a kol., 2010, s. 330), odpisy jsou výhodnější než zisk, protože nepodléhají zdanění (Srpová, Řehoř a kol., 2010, s. 107).

Nerozdělený zisk znázorňuje určitou část zisku po zdanění a zůstává ve firmě či organizaci jako součást vlastního kapitálu (Srpová, Řehoř a kol., 2010, s. 330).

Pokud vlastním zdrojem financování je zisk, hovoříme o samofinancování. Hlavní výhodou je, že se netvoří náklady na cizí zdroje, nerostou závazky a snižuje se finanční riziko podniku tzv. riziko ze zadlužení. Na druhou stranu se jedná o velmi nestabilní zdroj, kdy podnik musí vytvořit zisk v dostačujícím množství a až potom může financovat investiční projekty (Srpová, Řehoř a kol., 2010, s. 107).

2.4.2 Cizí (externí) zdroje financování

Úvěry jsou časté zdroje cizího kapitálu. Mohou se dělit na úvěry finanční a úvěry obchodní. Finanční úvěry můžeme rozdělit na krátkodobé (splatnost do 1 roku), střednědobé

(splatnost do 5 let), dlouhodobé (splatnost nad 5 let). „Obchodní úvěry si poskytují účastníci obchodních vztahů.“ (Srpová, Řehoř a kol., 2010, s. 108).

Bankovní úvěry jsou ve formě jak krátkodobých, tak i dlouhodobých bankovních úvěrů. Jsou poskytovány pouze na základě žádosti o úvěr a podle přesně dané formy. Krátkodobé bankovní úvěry mají splatnost do jednoho roku, poskytují je banky na financování oběžného majetku a běžné provozní činnosti. Dlouhodobé bankovní úvěry se poskytují z důvodu pořízené dlouhodobého majetku (Srpová, Řehoř a kol., 2010, s. 331). Krátkodobý kapitál je obvykle levnější než dlouhodobý, protože v delším časovém horizontu roste riziko věřitelů a za větší riziko je požadován vyšší zisk. Cenou za poskytnutí bankovního úvěru je úrok a další výdaje za jeho poskytnutí. Úroky jsou daňově uznatelné a lze je využít na snížení daňového základu. Po využití daňového efektu je podmínkou mít kladný výsledek hospodaření.

Obchodní úvěry jsou poskytovány dodavateli nebo odběrateli (Srpová, Řehoř a kol., 2010, s. 108). Jsou krátkodobé zdroje financování a jsou považovány za levný zdroj financování, protože nejsou přímo úročeny, ale prodávající většinou cenu úvěru zahrne do nabídkové ceny (Srpová, Řehoř a kol., 2010, s. 331). Častým úvěrem je úvěr dodavatelský, principem je, že se odloží platba za provedenou dodávku výrobků nebo služeb o předem stanovený počet dnů. U odběratelů s velkou vyjednávací silou, může být odklad platby stanoven až o 30 až 90 dnů. U úvěru odběratelského se vybírají zálohy od odběratelů a je poskytován pouze v některých odvětvích. Nejčastěji jde o odvětví s dlouhou průběžnou dobou výroby jako je např. stavebnictví, dodávky investičních celků, apod. (Srpová, Řehoř a kol., 2010, s. 108).

Dluhopisy jsou úvěrové cenné papíry (Srpová, Řehoř a kol., 2010, s. 333), které vyjadřují závazek dlužníka vzhledem k majiteli. Závazkem dlužníka je, že ve stanovené lhůtě splatí nominální hodnotu a bude vyplácet roční či pololetní úrok, a jiné další odměny svým věřitelům. Mezi další zdroje cizích zdrojů financování řadíme tiché společenství, rizikový kapitál anebo business angels (Srpová, Řehoř a kol., 2010, s. 109).

2.4.3 Další možnosti financování

Leasing je často používaným a významným zdrojem financování. Slouží k pořízení dlouhodobého majetku (Srpová, Řehoř a kol., 2010, s. 332), bez velkého a hlavně dlouhodobého zadlužení, firma získá zařízení, bez nutnosti okamžitého zaplacení její plné ceny. Skládá se ze tří subjektů: dodavatel, leasingová firma a nájemce (Srpová, Řehoř a kol., 2010, s. 110).

Rozlišujeme 3 typy leasingu:

- operativní leasing je sjednáván na kratší časové období, nemusí se uhradit celková cena majetku a lze ji ukončit kdykoliv před sjednanou dobou, majetek poté zůstává ve vlastnictví leasingové společnosti
- finanční leasing má charakter půjčky, kdy dojde k pořízení majetku a jeho splácení
- při prodeji a zpětném leasingu dojde k prodeji majetku leasingové společnosti a od té si majetek pronajmeme, využívá se to např. v likviditě podniku, velkou nevýhodou je vyšší konečná cena

Faktoring a forfaiting je odkup pohledávek (Srpová, Řehoř a kol., 2010, s. 111). Faktoring je forma krátkodobého financování, založená na odkupu krátkodobých pohledávek před danou dobou splatnosti. Doba splatnosti je 14 - 90 dní.

Forfaiting slouží k financování tuzemských i mezinárodních obchodů. Je založen na odkupu střednědobých až dlouhodobých pohledávek. Splatnost je nejčastěji 90 dnů, ale může být i několikaletá v rozmezí od 5 - 7 let. S forfaitingem se můžeme nejčastěji setkat při dodávce strojů, zařízení a investičních celků (Srpová, Svobodová, Skopa, 2011, s. 150).

2.5 Neziskové organizace

Jedná se o rozdělení národního hospodářství dle principu financování (Šimková, 2009, s. 9).

Ziskový (tržní) sektor je financován z prostředků od subjektů ziskového sektoru. Prostředky se získávají z prodeje na základě vztahu nabídky a poptávky, cílem je podnikat za dosažení zisku.

Neziskový (netržní) sektor je financován z prostředků získaných subjekty neziskového sektoru pomocí přerozdělovacích procesů (z veřejných financí). Cílem není zisk, ale dosažení užitku, ve formě veřejné služby.

Neziskový veřejný sektor je financován z veřejných financí, je řízen a spravován veřejnou správou, rozhoduje se veřejnou volbou a podléhá veřejné kontrole a cílem je poskytovat veřejné služby.

Neziskový soukromý sektor se nazývá jako sektor nevládních neziskových organizací nebo jako třetí sektor. Cílem je přímý užitek, financován je ze soukromých financí (Šimková, 2009, s. 9).

Sektor domácností tvoří ho lidé, významnou roli hraje ve formování společnosti (Šimková, 2009, s. 10).

Finančním zdrojem u neziskových organizací jsou především výnosy z vlastních a doplňkových činností, z prodeje či pronájmu, z reklam, darů, dědictví a sponzoringu, od pojišťoven, fondů, z úroků, z různých sbírek, tombol, loterií, daňových úlev a v neposlední řadě z veřejných rozpočtů (Šimková, 2009, s. 14).

2.6 Marketing

Marketing služeb je typický pro neziskový sektor, hlavním předmětem obchodu není produkt, ale služba, je zde uplatňován přímý kontakt poskytovatele a zákazníka. Převládá zde marketing, který je orientovaný na zákazníka (Šimková, 2009, s. 109).

2.6.1 Charakteristika služeb

Je to činnost, která je nabízená jednou stranou druhé. Rozlišujeme čtyři základní vlastnosti služeb:

- Nehmatatelnost - služby jsou na rozdíl od výrobků nehmatatelné, ale zákazník se je snaží zhmotnit a hledá důkaz o jejich kvalitě, například v podobě vybavení, dle zaměstnanců, ceny, dle místa poskytování apod.
- Nedělitelnost - na rozdíl od produktů jsou vytvářeny a spotřebovány současně na stejném místě, nelze provádět jejich kvalitativní kontrolu
- Nestálost (proměnlivost) - služby jsou značně proměnlivé, závisí kdo, kdy a kde je poskytuje
- Neskladatelnost (pojímavost) - na rozdíl od výrobku, který lze skladovat, službu skladovat nelze (Šimková, 2009, s. 110)

2.6.2 Marketingový mix služeb

„Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, které organizace používá k dosažení svých marketingových cílů na cílovém trhu“ (Šimková, 2009, s. 100).

U služeb nejsou dostačující základní 4 P, ale rozšiřují se na 8 P:

- Product
- Price

- Place
- Promotion
- People
- Packaging
- Programming
- Partnership (Chernev, 2014; Šimková, 2009, s. 110)

Product (produkt, zejména služba). U neziskových organizací je produktem služba. Služba zahrnuje důležitý prvek a tím jsou lidé (5P people), kteří jsou součástí služby. Lidský výkon je nestabilní a tím se nemůže zaručit kvalita poskytovaných služeb.

Price (cena) – jak za produkty, tak i za poskytnuté služby má organizace právo na odměnu-cenu. U neziskových organizací cena nehraje hlavní roli (Šimková, 2009, s. 110). Důležitá je kvalita poskytovaných služeb a pověst organizace.

Place (místo, distribuce) – jde o volbu distribuční cesty, která složí k prezentování nabídky neziskové organizace budoucím zákazníkům. Distribuční cesty můžeme rozdělit na přímé, kdy organizace shání zákazníky sama, nebo nepřímé, kdy organizace spolupracuje se zprostředkovateli.

Promotion (propagace) – komunikace se současnými a potenciálními zákazníky. Úkolem neziskových organizací je informovat veřejnost o jejich existenci, o nabídce výrobků či služeb.

People (lidé – pracovníci, klienti) - lidský faktor patří u neziskových organizací mezi nejvýznamnějšího činitele. Rozeznáváme pracovníky, kteří poskytují dané služby a klienty, kteří danou službu využívají.

Packaging – tzv. sestavení balíku služeb, tzn. kombinace různých výrobků a služeb, které odpovídají zákaznickovým požadavkům a přáním, za které zákazník zaplatí celkovou cenu.

Programming – souvisí s 6P – Packaging, jde o vytvoření zájmu o konkrétní balík služeb, a zvýšení prodeje určité služby.

Partnership (kooperace, spolupráce) – vzájemná spolupráce několika společností v oboru sebou nese jen pozitivní význam. Neziskovým organizacím se vzájemnou spoluprací sníží výdaje a může se uspokojit jejich finanční návratnost v investicích.

Marketingový mix u neziskových organizací klade velký důraz na výrobek či službu a na jejich poskytovatele, naproti tomu menší důraz klade na cenu, reklamu a obal (Šimková, 2009, s. 111).

2.7 Strategický projekt

Pro vývoj organizace je důležité si stanovit její cíle, poslání a strategii. Proto se na začátku sestavuje strategický projekt, který je vlastně takovým plánovacím dokumentem, který vyjadřuje podnikatelský záměr. Sestavuje se jak při zakládání nové organizace tak i při rozšíření, modernizaci či při uvedení nových výrobků či služeb na trh. Vymezuje směr, který by se organizace měla ubírat minimálně po dobu 3 let, nebo i déle (Šimková, 2009, s. 140).

Strategický projekt vykonává zpravidla dvě funkce.

- Interní - slouží k plánování, řízení organizace, koordinaci a vnitřní kontrole.
- Externí - je určen ke komunikaci s okolím organizace (Šimková, 2009, s. 140; Kotler, Keller, 2009, s. 53).

Prvním krokem je stanovení poslání, vize a zpracování strategického projektu (Šimková, 2009, s. 141).

2.7.1 Mise (poslání)

Mise formuluje přání firmy, vyjadřuje, jak by měla být firma chápána veřejností. Správně stanovená mise vyjadřuje, co firma dělá a do budoucna bude dělat. Mise firmy specifikuje jak současný tak i budoucí předmět podnikání. Stanovená mise i vize je významnou složkou procesu tvorby strategie. Podnikatelům, řídicím pracovníkům i řadovým zaměstnancům dává srozumitelné povědomí o účelu podnikání a přispívá k vytvoření pocitu soudržnosti s firmou (Kotler, Keller, 2009, s. 83; Srpová, Řehoř a kol., 2010, s. 130).

Misi můžeme formulovat pomocí vztahu tří veličin, tzv. „3C“: customer - zákazník, company - společnost, competition - konkurence.

“Tyto vzájemné vazby vytvářejí obecnou představu o činnosti firmy, neboť vystihují typ zákazníka a jeho specifické potřeby, charakterizuje samotnou firmu pomocí vyráběných výrobků, poskytovaných služeb i technologií, které bude využívat při uspokojování potřeb zákazníků, ukazuje postavení firmy a její reálné možnosti v konkurenčním prostředí.“ (Srpová, Řehoř a kol., 2010, s. 130).

Mise je určena jak pro zaměstnance, tak i k informování veřejnosti. Mise je sestavena v písemné podobě do organizačních dokumentů (Srpová, Řehoř a kol., 2010, s. 130).

2.7.2 Vize

Pojem vize pochází z latinského slova visio, v překladu znamená zření a ve vztahu s budoucností označuje proroctví. Firemní vize vyjadřuje orientace a hlavní cíle firmy pro dlouhodobější období. Vize pouze naznačuje představu o budoucím postavení a vývoji firmy. Jsou to myšlenky, které předbíhají dobu a mají motivující charakter. Je určena pro vnitrofiremní potřebu a má charakter dokumentu (Srpová, Řehoř a kol., 2010, s. 130). Vize vyjadřuje perspektivní cíl (Slavík, 20014, s. 112).

2.7.3 Cíl

Cílem se rozumí konkrétní stav firmy, jehož dosažení očekáváme v určitém časovém období. Přesně určené cíle jsou úkoly pro přesně stanovené časové období. Pomocí cílů se vize přemění do konkrétních budoucích výsledků. Cíle se musí stanovit takovým způsobem, aby byly v souladu s metodikou SMART, tzn., že cíl musí být (Srpová, Řehoř a kol., 2010, s. 130):

- Specifický - musí být srozumitelný a podněcovat k dosažení co nejlepších výsledků
- Měřitelný - cíl musí být měřitelný
- Akceptovatelný - dosažený cíl musí být akceptovatelný, u všech, kteří ho budou realizovat
- Realistický - dosažený cíl musí být dosažitelný
- Termínovaný - stanoven v termínu dokončení cíle (Srpová, Řehoř a kol., 2010, s. 131)

2.7.4 Obsah strategického projektu

Obsah a rozsah se může lišit typem organizace, ale mezi základní prvky můžeme zařadit:

- Titulní strana
- Analýza současného stavu organizace
- Analýza podstatného okolí
- SWOT analýza

- Formulace hlavního cíle
- Strategie k dosažení cíle
- Plán činnosti
- Finanční plán
- Řízení a kontrola
- Závěr a shrnutí
- Přílohy (Šimková, 2009, s. 141)

2.7.5 Zásady správného sestavení strategického projektu

- rozsah v rozmezí 20 - 40 stran
- záměr delší jak pět stránek, na začátku doplnit obsahem
- nepoužívat odborný žargon
- logická návaznost jednotlivých částí plánu
- cíle jasné a zřetelné
- první návrh podnikatelského projektu sepsaný manažerským týmem organizace, každý zainteresovaný odborník připraví tu část, za kterou je zodpovědný
- možnost vyhledat odbornou pomoc specializovaných agentur, které se orientují na sestavování podnikatelských záměrů (Šimková, 2009, s. 143)

2.8 Management

Pojem management je převzatý z angličtiny a v češtině znamená: řízení, vedení, správa.

Management může mít tento význam:

- specifické aktivity, jež vytváří náplň manažerské profese jako rozhodování, plánování, organizování, motivování, kontrola
- skupina řídicích pracovníků

Roli manažera v procesu řízení můžeme znázornit tímto schématem: vlastník-manažer-zaměstnanec. Manažer je také zaměstnanec, ale s vyšším platem, tak i pravomocemi a odpovědnostmi (Srpková, Řehoř a kol., 2010, s. 116).

- Vlastníci - mají právo na rozhodování a schvalování strategických záměrů firmy, jsou dohlízející nad činností manažerů, především nad prováděním strategických záměrů, sledování výkonnosti firmy, zvláště vyhodnocení ekonomických ukazatelů
- Manažeři - mají převládající postavení v řízení firmy, zpracovávají koncepce rozvoje firmy, vedou obvyklou provozní činnost, zajišťují finanční zdraví firmy
- Zaměstnanci - vykonávají dané úkoly, podávají patřičné informace a další podklady nezbytné pro řízení

2.8.1 Úrovně managementu

Základní úrovně organizační struktury

- Strategická úroveň - cílem je fungování firmy nebo organizace v rozlehlém sociálním prostředí a okolí, zabezpečuje soulad technických činností s nároky společnosti, splňuje potřeby zaměstnanců v souladu se zodpovědností vůči nim i vůči společnosti, stanovuje dlouhodobé cíle a zaměření firmy i vztahy s okolím, pracovníci této strategické úrovně se označují jako vrcholový management
- Taktická úroveň - je především orientována na koordinaci činností operační úrovně, zaměřuje se na součinnost různých oddělení mezi sebou, také na organizační spojitosti činností navazujících postupně na sebe, manažeři této úrovně zabezpečují řízení operačních činností a vztahy mezi výrobcí a uživateli, dále zabezpečují správné zdroje plnění operačních úkolů a potřeby uživatelů pro vymezení operačních úkolů, pracovníci taktické úrovně se označují jako střední management.
- Operativní úroveň - operační úroveň je zásadní pro činnost kterékoliv firmy či organizace, základem je co nejoptimálněji využít zdroje, které slouží pro zajištění požadovaných cílů a úkolů, pracovníkům, kteří zabezpečují řídicí sféru, označujeme jako provozní management (Srpová, Řehoř a kol., 2010, s. 117).

2.8.2 Strategický management

Pojem strategie pochází z řeckého původu – strategos, které označuje vůdce (Srpová, Řehoř a kol., 2010, s. 128)

2.8.3 Proces strategického řízení

Proces strategického řízení se skládá ze čtyř fází.

První fáze v sobě zahrnuje identifikaci současné mise, vize a cílů dané firmy. Úkolem první fáze je stanovit reálný stav strategického řízení a určit přesně, co chceme získat a určit základní důvod existence firmy.

Druhá fáze se zabývá strategickou analýzou vnějšího, odvětvového a vnitřního prostředí firmy. V rámci zkoumání vnějšího prostředí (makrookolí) firmy usilujeme o nalezení okolních faktorů a jejich vliv na fungování firmy (politické, ekonomické, sociální, technologické). Odvětvové okolí (mikrookolí) přihlížíme k hrozbě potenciálních konkurentů, sílu zákazníků a dodavatelů, hrozbu substitutů a úroveň konkurenční rivality v odvětví. Při zkoumání vnitřního prostředí rozpoznáváme, jaký je stav všech aktivit uvnitř firmy a jaká je jejich souvislost v rámci celého hodnotového řetězce. Snažíme se určit silné a slabé stránky a klíčové oblasti uvnitř firmy, které vyžadují více pozornosti nebo priorit (Srpková, Řehoř a kol., 2010, s. 129).

Třetí fáze je formulace strategie pomocí jasného souboru odůvodněných opatření, při formulaci se snažíme modifikovat současné cíle a strategii firmy tak, aby byla úspěšná. Zahrnuje vytvoření udržitelné konkurenční výhody, protože současné výhody jsou neustále pod tlakem konkurence.

Čtvrtá fáze je stanovení strategie, která má za cíl monitorovat vývoj uplatnění zvolené strategie a provést nápravné kroky, pokud jsou nutné (Srpková, Řehoř a kol., 2010, s. 130).

2.8.4 Strategická analýza

Strategická analýza obsahuje analýzu makrookolí, mikrookolí a interní analýzu firmy či organizace. K analýze makrookolí se používá PEST analýza, k analýze mikrookolí Porterův model pěti sil a k interní analýze silných a slabých stránek firmy či organizace můžeme použít např. benchmarking. Mezi metody, které obsahují jak interní, tak i externí analýzu patří například SWOT analýza (Srpková, Řehoř a kol., 2010, s. 131).

PEST analýza

Za hlavní prvky makrookolí lze označit faktory politické a legislativní, ekonomické, sociální, kulturní a technologické. Analýza rozděluje vlivy makrookolí do čtyř skupin a nazývá se PEST analýza. Řada faktorů, které jsou obsaženy v těchto skupinách, tak různým rozsahem ovlivňují firmu.

Politicko-právní faktory v sobě zahrnuje faktory, které se vztahují na rozdělení moci mezi lidmi, určují směr budoucího rozvoje společnosti a vytváří politický a právní rámec. Právní

i politické prostředí stanovuje zejména vláda, která definuje pravidla, navrhuje zákony a požaduje jejich dodržování. Manažeři jsou nuceni znát vyhlášky, směrnice a zákony.

Ekonomické faktory zahrnují faktory, které jsou spjaté s tokem peněz, zboží a informací. Ovlivňují vývoj i strukturu národního hospodářství (Šimková, 2009, s. 151). Lze sem zařadit tyto makroekonomické faktory - tempo růstu ekonomiky, fáze hospodářského cyklu, výše a vývoj inflace a nezaměstnanosti, trend vývoj HDP, daňové podmínky, úroveň příjmů a výdajů státního rozpočtu, výše úrokových sazeb, zahraniční obchod apod.

Sociální a kulturní faktory zahrnují sociální skladbu obyvatelstva, společnost a zejména její věkovou strukturu a počet, vzdělanostní strukturu, rozmístění, spotřebu, vývoj příjmů a výdajů, kulturní zvyky a upřednostnění různých kategorií obyvatelstva (Srpová, Řehoř a kol., 2010, s. 131; Šimková, 2009, s. 151).

Technické a technologické faktory zahrnují faktory, které se vztahují k vývoji výrobních prostředků a také materiálů a jejich know-how. Po manažerech je vyžadováno, aby rozvoj techniky pravidelně sledovali, modernizovali výrobu a služby. Technický a technologický rozvoj se vztahuje k výkonnosti práce, souvisí s náklady a kvalitou výrobků a služeb (Šimková, 2009, s. 151).

Porterův model pěti sil

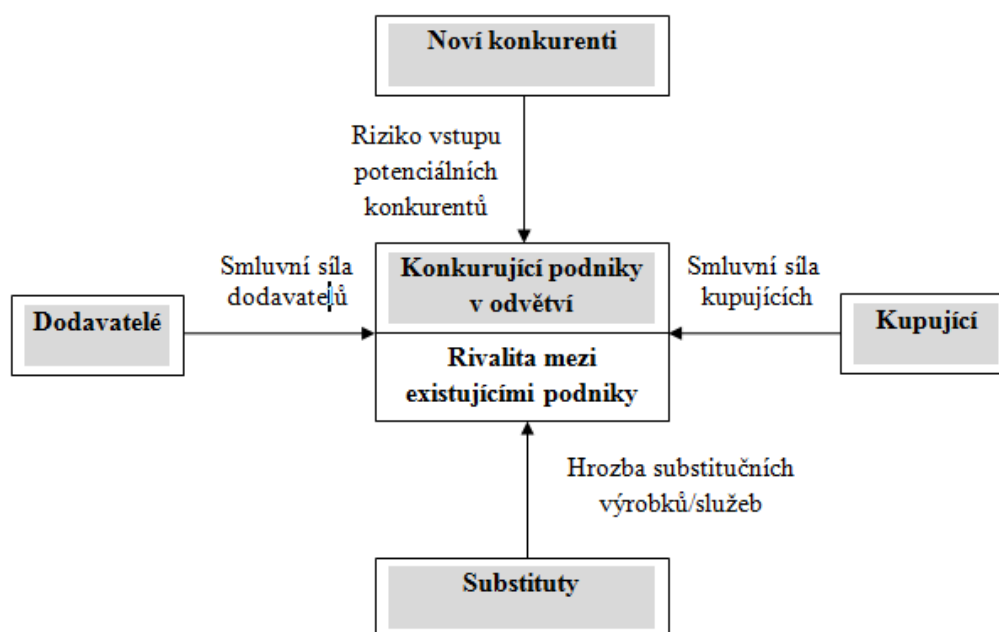
Zásadní charakteristikou odvětví jsou konkurenční síly, které v určitém odvětví působí. Představují nedílnou složku analýzy mikrookolí. Hlavním cílem je pochopit síly, které v tomto okolí působí a identifikovat je. Zjistit které síly mají pro firmu největší význam, a které mohou být strategickými rozhodnutími managementu ovlivněny (Srpová, Řehoř a kol., 2010, s. 131).

Noví konkurenti, kteří vstupují do odvětví, pro nás představují hrozbu. Podnik zajímá, pravděpodobnost s jakou mohou noví konkurenti zvýšit konkurenční tlak na existující firmy, dále jestli existují bariéry, které by bránily vstupu na trh a jak vysoké jsou náklady, které jsou spjaté se vstupem na tento nový trh.

Hrozba substitučních výrobků či služeb, představuje určité riziko. Zákazník může koupit jiný výrobek, který uspokojuje jeho potřebu, nebo dokonce zakoupí zcela jiný, zástupný výrobek či službu. Substituční výrobky znázorňují možnosti alternativních výrobků či služeb, které nahrazují současnou nabídku na trhu (Blažková, 2007, s. 58).

Na straně vyjednávací síly kupujících nás zajímá jejich struktura a koncentrace na trhu. Pokud na trhu existuje pouze několik málo významných kupujících, nakupují ve velkém objemu, jedná se o výrobek, který je standardní a přechod k jiné firmě by znamenal pouze nízké náklady, v tomto případě hovoříme o vysoké vyjednávací síle kupujících.

Pokud hoříme o síle dodavatelů, zajímá nás jejich velikost a potenciál diktovat si podmínky i dodávky výrobků a služeb na trhu. Pokud dodavatelů existuje pouze malé množství, jejich tendence diktovat si podmínky roste.



Obr. 1 Porterův model pěti sil (Blažková, 2007, vlastní zpracování).

Rivalita mezi současnými konkurenty na trhu je většinou ovlivněna velikostí a počtem konkurentů, mírou odlišností mezi jednotlivými výrobky anebo službami, ale také úrovní bariér vstupu na trh a odchodu z trhu. Rivalita mezi současnými konkurenty je neintenzivnější, pokud konkurentů existuje mnoho a jsou si rovnocenní z hlediska velikosti a síly, a když náklady spojené na přechod jinam jsou nízké a náklady na odchod z trhu vysoké (Blažková, 2007, s. 59).

Jak uvádí autorka Blažková (2007, s. 60), můžeme se někdy setkat i se šestou silou – silou komplementářů. Principem je závislost firmy na firmě naší a naopak.

SWOT analýza

Slouží jako nástroj k vystižení klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení firmy (Srpková, Řehoř a kol., 2010, s. 132). Lze využít u jakéhokoliv typu organizace, a tudíž i ve

veřejném sektoru (Slavík, 2014, s. 105). Zaměřuje se na klíčové oblasti organizace a používá se při marketingové strategii (Šimková, 2009, s. 154). Zahrnuje analýzu vnitřních faktorů a analýzu vlivu externích změn v okolí na organizaci (Srpová, Řehoř a kol., 2010, s. 132; Šimková, 2009, s. 43, Kotler, Keller, 2009, s. 90). Silné a slabé stránky znázorňují interní analýzu firmy, analýzu příležitostí a hrozeb je výsledkem externí analýzy firmy (Srpová, Řehoř a kol., 2010, s. 133; Kotler, Keller, 2009, s. 90). Cílem SWOT analýz je soustředit se na příležitosti vnějšího prostředí a poukázat na silné stránky, které jsou pro firmu/organizaci významné. Musíme se, ale také věnovat slabinám a ohrožení firmy/organizace (Šimková, 2009, s. 44). Podstatné je rozpoznat interní a externí znaky a vlivy, aby bylo možné zjistit jak je jimi organizace či firma ovlivňována (Slavík, 20014, s. 104).

Nejčastěji se výsledky srovnávají v tabulce, kde v řádcích jsou silné a slabé stránky a ve sloupcích příležitosti a hrozby. Pro přehlednost a vypovídající schopnost (Srpová, Řehoř a kol., 2010, s. 133) by tabulka měla obsahovat nanejvýš 10 řádků a sloupců (Srpová, Řehoř a kol., 2010, s. 132).

Silnými stránkami firmy (Strengths) se rozumí konkurenční výhoda, která se nachází uvnitř organizace, příkladem může být kvalita nabízených produktů či služeb, jméno organizace (image) nebo různé personální či manažerské schopnosti.

Slabé stránky firmy (Weaknesses) jsou konkurenční nevýhody, které se nacházejí uvnitř organizace, například je o nedostatek finančních prostředků, nedostatek odborného a kvalitního personálu.

Příležitostí v okolí firmy (Opportunities) se stávají pozitivní situace, které se nachází v okolí organizace, vhodným příkladem je technologický pokrok, pozitivní legislativní změny atd.

Pokud se v okolí firmy nachází určité hrozby (Threats) hovoříme o riziku z vnějšího prostředí, příkladem je silná konkurence, regulace v podnikání atd. (Šimková, 2009, s. 155).

SWOT analýza je velmi užitečnou a oblíbenou metodou, ale zahrnuje v sobě i určitá úskalí (Slavík, 20014, s. 104). Prvním úskalím, může být vznik dlouhého seznamu vnitřních a vnějších znaků a vlivů, kdy v nich zanikne, vlastně to co je pro organizaci či firmu důležité a méně důležité. Druhým úskalím, může být přehnané všeobecnění, z něhož se ztratí podstata věci (Slavík, 20014, s. 105).

3 PŘEDŠKOLNÍ VZDĚLÁVÁNÍ V ČESKÉ REPUBLICE

Vývoj v úplné a funkční rodině, je základem pro úspěšný start a zdravý vývoj dítěte. Ne vše je v rodině naplněno. Nedílnou součástí vývoje dítěte je důležitý činitel tzv. socializace dítěte. Začlenění do společnosti. Právě předškolní věk řadíme mezi kritické období socializace. Jde o období od 3 let do až do nástupu dítěte do základní školy (tzn. 6-7 let). Uvádí se, že se jedná o jedno z nejhezčích fází lidského života jedince.

Předškolní vzdělávání má velmi pozitivní význam na rozvoj a učení dítěte, ale také příznivý vliv na jeho další vývoj (Pemová, Ptáček a kol., 2013, s. 16). Mateřské školy jsou nejnižší, avšak velmi důležitou součástí celého našeho vzdělávacího systému (Pemová, Ptáček a kol., 2013, s. 68). Mateřská škola poskytuje jak výchovnou péči včetně přípravy na školní docházku, učí dítě pohybovat se v sociálním světě, porozumět mezilidským vztahům a pohybovat se v něm (Pemová, Ptáček a kol., 2013, s. 16; Pemová, Ptáček a kol., 2013, s. 68). Nic z tohoto nemůže poskytnout žádná rodina (Pemová, Ptáček a kol., 2013, s. 16).

3.1 Historie

Systém předškolního vzdělávání má dlouholetou tradici, během které došlo k jejímu zdokonalení. Od 30 let 19. stol. byly zakládány první instituce pro péči o děti v raném a předškolním věku. Nazývaly se jako opatrovny, dětince, dětské útulky anebo jako školky. Od roku 1830 byly zakládány opatrovny pro děti pracujících matek. 1. března 1832 byla u nás zřízena jako první v Praze dětská opatrovna a později se rozšířila do dalších měst v Čechách i na Moravě (Průcha a kol, 2016, s. 108). Od roku 1934 se dosavadní opatrovny přejmenovaly na mateřské školy (Průcha a kol, 2016, s. 109). V letech 1918-1938 samostatného Československa došlo k rozkvětu mateřských škol. Převážně se to týkalo velkých měst a v průmyslových lokalitách. Patřily pod správu ministerstva sociální péče. Většina učitelů, ale neměla požadované pedagogické vzdělání. Od roku 1936 si mohli zvyšovat pedagogické vzdělání na Škole vysokých studií pedagogických (Průcha a kol, 2016, s. 110). Podle autora Průchu a kol. (2016, s. 110) mezi světovými válkami nejsou k dispozici žádné statistické údaje o dětské populaci v mateřských školách. Až po roce 1948 byly tyto údaje shromažďovány.

Prudký rozvoj v předškolním vzdělávání byl zaznamenán v 50. letech 20. století. Vliv nato měl vysoký počet zaměstnaných žen-matek. Velký rozvoj mateřských škol byl zaznamenán ve školním roce 1983/1984 kdy bylo v České republice registrováno 7 500 mateřských

škol, které vzdělávaly necelého půl milionu předškolních dětí (Prácha, Koťátková, 2013, s. 110).

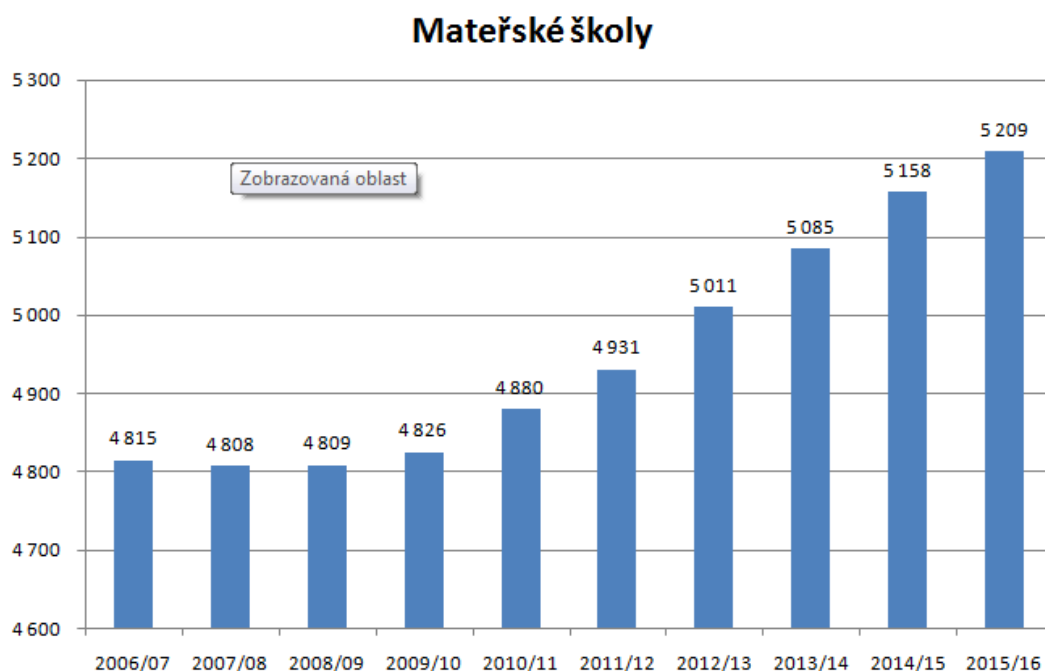
3.2 Současný stav v České republice

Za doby socialismu byly firemní mateřské školy běžným zařízením a sloužily k podpoře pracujících matek. Kvůli nízké porodnosti se po roce 1989 jesle a mateřské školy buď slučovaly, nebo dokonce i rušily. Tento pokles se zastavil až v roce 2005 a docházelo k postupnému nárůstu dětí předškolního věku. Dle statistik ve školním roce 1990/1991 bylo v provozu více jak 7 300 mateřských škol, oproti tomu ve školním roce 2005/2006 bylo zajišťováno předškolní vzdělávání celkem 4 815 mateřskými školami (Schauerová, ©2005-2017; ČSÚ, © 2016).

V České republice ve školním roce 2015/2016 bylo zajišťováno předškolní vzdělání celkem 5 209 mateřskými školami. Oproti školnímu roku 2014/2015 došlo k nárůstu o 51 škol. Z celkového počtu mateřských škol je 7 škol zřizováno MŠMT, 4 737 mateřských škol zřizovaných obcemi, 84 kraji, 33 privátním sektorem a 48 mateřských škol církevních.

V Olomouckém kraji je zřízeno 378 mateřských škol. Tyto mateřské školy navštěvovalo celkem 367 361 dětí a to celkem v 15 848 třídách (ČSÚ, © 2016).

Od 1. září 2017 je v České republice povinné předškolní vzdělávání pro děti od 5 let (MŠMT, © 2013-2017). I když je předškolní vzdělávání výchovně vzdělávacím procesem, není systém vázán konkrétním učivem, ale slouží jako předpoklad k dalšímu vzdělávání. Cílem je individuální rozvoj dítěte. Často se proces výchovy a vzdělání označuje jako socializace a kultivace (Opravilová, 2016, s. 14).



Obr. 2 Mateřské školy - časová řada 2006/07 - 2015/16 (zdroj: ČSÚ, © 2016).

3.3 Nároky na provoz

Při provozování jakéhokoli zařízení péče o předškolní děti, je důležité dbát na jeho kvalitu (Pemová, Ptáček a kol, 2013, s. 26). Zařízení péče o předškolní děti by měla splňovat následující kritéria: kvalitní zázemí a vybavení zařízení, provozní podmínky přizpůsobené potřebám dětí, zaměstnanců a zaměstnavatele, v neposlední řadě na odborně způsobilý personál a kvalitní vzdělávací program (Pemová, Ptáček a kol, 2013, s. 24). Pokud by školka byla jen nějakou hernou, je možné, že by rodiče tuto službu nevyužívali dlouhodobě, ale jen na přechodnou dobu a vložené investice by byly vynaloženy zbytečně (Pemová, Ptáček a kol, 2013, s. 25). Bez ohledu na právní formu předškolního zařízení péče o předškolní děti, nese sebou určité nároky na provoz, které lze vyjádřit 4P. Jde o podmínky personální, programové, prostorové a provozní (Pemová, Ptáček a kol., 2013, s. 44).

3.3.1 Podmínky personální

Důležitým faktorem zde hraje výběr kvalitního a odborně kvalifikovaného personálu. Podcenění by mohlo znamenat neúspěch projektu.

Základní podmínky pro výkon funkce pedagogického pracovníka

- plná způsobilost k právním úkonům
- trestní bezúhonnost

- zdravotní způsobilost
- prokazatelná znalost českého jazyka

Obecné předpoklady pro funkci pedagogického pracovníka určuje zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících. Tyto předpoklady by měly být dodrženy ve všech zařízeních včetně i těch firemních. Pedagogickým pracovníkem je osoba, která vykonává přímou výchovnou nebo speciálně pedagogickou činnost s dětmi ve vzdělávacích institucích, které jsou k tomu určeny. Učitel mateřské školy získá odborné kvalifikační předpoklady středškolským, vyšším odborným nebo vysokoškolským vzděláním. Vzdělání získá pouze studiem v akreditovaném studijním programu v oblasti pedagogických věd, které je zaměřeno na pedagogiku předškolního věku (Pemová, Ptáček a kol., 2013, s. 71).

3.3.2 Podmínky programové

Čas strávený v předškolních zařízeních by měl přispívat k aktivnímu rozvoji dítěte a učení se novým věcem. Doplnuje a navazuje na rodinnou výchovu. Předpokladem je, že předškolní zařízení a předškolní výchova je předpokladem pro pokračování ve vzdělání (Pemová, Ptáček a kol., 2013, s. 45). Je důležité i ve firemní mateřské škole mít nastavený denní režim, který zahrnuje rozvoj formou hry, rekreační činnost, odpočinek či relaxaci.

3.3.3 Podmínky prostorové

U jednotlivých typů zařízení péče o předškolní děti jsou prostorové podmínky stanoveny prováděcím zákonem a vyhláškami. Dočteme se zde o velikosti, vnitřním vybavením i uspořádáním prostor pro předškolní děti. Ve většině případů se parametry uvádí v přepočtu na jedno dítě.

3.3.4 Podmínky provozní

Jsou stanoveny zákonnými normami, provozním řádek a samozřejmě smlouvou mezi provozovatelem (zařízením) a zákonnými zástupci dítěte (Pemová, Ptáček a kol., 2013, s. 46). Podrobně jsou vymezeny zákonem a provozními vyhláškami. Kapacita zařízení, je stanovena na jedno dítě, ne na jedno místo (Pemová, Ptáček a kol., 2013, s. 72). Zařízení může mít jakýkoliv počet tříd, jestliže dodrží všechny prostorové s kapacitní zákonné podmínky (Pemová, Ptáček a kol., 2013, s. 73).

3.3.5 Stavební požadavky

Prostory pro mateřskou školu můžeme získat buď rekonstrukcí stávajících a nevyužitých prostor, nebo zcela novou výstavbou, nástavbou či přístavbou (Pemová, Ptáček a kol., 2013, s. 74).

3.4 Legislativa

Máme možnost zařízení péče o předškolní děti provozovat 3 způsoby

- mateřské školy vztahující se na ně školský zákon a s ním související předpisy
- zařízení služby péče o dítě v dětské skupině
- mimoškolní zařízení péče o předškolní děti dle živnostenského zákona (Pemová, Ptáček a kol., 2013, s. 47)

3.4.1 Firemní mateřská škola zřízená dle školského zákona

Pokud jsou mateřské školky, včetně podnikových nebo firemních školek zřizovány svými zaměstnavateli, zapsány v rejstříku škol, tak primárně jde o vzdělávací zařízení, kterému odpovídá provoz, personální zabezpečení i způsob financování.

Vznik a provoz mateřských škol se řídí školským zákonem dle zákona č. 561/2004 Sb. Školský zákon přesně definuje předškolní vzdělávání, postavení mateřských škol v celé vzdělávací soustavě a postup při jejich zápisu do rejstříku škol. Zapsáním do rejstříku škol, provozovatel a samotné zařízení, se zavazuje plnit všechny zákonné podmínky na úrovni provozní, personální a procedurální. Běžný provoz je upravován vyhláškami. Vyhláškou č. 2005/14 Sb., o předškolním vzdělávání a vyhláškou č. 410/2005 Sb., o hygienických požadavcích na prostory a provoz předškolních zařízení. Tyto vyhlášky detailně upravují provozní podmínky, metodické práce s dětským kolektivem a také personální nároky (Pemová, Ptáček a kol., 2013, s. 68).

Zřizovatel může nechat svoji firemní mateřskou školu nechat zapsat do rejstříku škol. Provoz, který je upravován zákonnými vyhláškami, poté podléhá pravidelným kontrolám. Dle výsledků české školní inspekce má zařízení možnost čerpat státní dotace. Mateřská škola je zařízení, které je určeno pro děti ve věku od 3 do 7 let. V první řadě se jedná o školskou instituci, ve které se v první řadě dbá na potřeby dítěte. Každá mateřská škola má vytvořen a schválen vlastní školní vzdělávací program, který je přizpůsoben počtu a věkovému složení dětí (Pemová, Ptáček a kol., 2013, s. 48).

Předmětem činnosti předškolního vzdělávání je podpora rozvoje osobnosti dítěte, má významný podíl na jeho zdravém citovém, rozumovém a tělesném rozvoji a na osvojení si základních pravidel chování, základních životních hodnot a mezilidských vztahů. Pozitivně přispívá k vyrovnání nerovnoměrnosti vývoje dětí před vstupem do základního vzdělávání (Pemová, Ptáček a kol., 2013, s. 46).

Investiční náklady potřebné na vybudování a provoz mateřské školy nese zřizovatel toho zařízení. Pokud zařízení splní veškeré podmínky, může být zapsáno do školského rejstříku. Jakmile je mateřská škola zapsána v rejstříku škol, tak veškeré příspěvky zaměstnavatele jsou daňově uznatelnými výdaji. Poté je pod kontrolou školské inspekce a může žádat dotace na provoz z Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR. „Zařízení zapsané v rejstříku škol není plátcem DPH“. Bez ohledu na velikost dotace, si můžeme zvolit libovolnou výši školkovného. Nemělo by mít úlohu zisku, ale mělo by být určeno ke zlepšování poskytovaných výchovných a vzdělávacích služeb (Pemová, Ptáček a kol., 2013, s. 49).

3.4.2 Mateřská škola zřizovaná v souladu s živnostenským zákonem

Zřizovatelem může být fyzická i právnická osoba. Provoz zařízení o předškolní děti je provozováno dle živnostenského zákona. V živnostenském zákoně jsou uvedeny dvě živnosti, které se vztahují k této činnosti.

V prvním případě, pokud jsou v zařízení děti pouze starší 3. let, jde o tzv. volnou živnost, kdy provozovatel není povinen splnit žádné kvalifikační nebo odborné požadavky.

Ve druhém případě, se jedná o zařízení, kde je pečováno o děti mladší 3 let. V tomto případě hovoříme o vázané živnosti. Zákon zde vymezuje okruh profesí, které smí pečovat o tyto děti (Pemová, Ptáček a kol., 2013, s. 49). Zákon zde nevymezuje obsah vzdělávacího či výchovného programu o předškolní děti, a ani kvalitu těchto poskytovaných služeb. Hlavní roli zde hraje smlouva mezi poskytovatelem služeb a samotnými rodiči, kteří poté kontrolují její naplňování. Na zařízení není poskytována žádná pravidelná dotace, protože zařízení je poskytováno na komerčním základě (Pemová, Ptáček a kol., 2013, s. 50).

3.4.3 Zařízení služby péče o dítě v dětské skupině

Péče o předškolní děti v dětských skupinách je upraven zákonem 247/2014 Sb., o poskytování služby péče o dítě v dětské skupině a o změně souvisejících zákonů (zákon o dětské skupině), ve znění novely zákona č. 127/2015 Sb. Tento zákon nastavuje, základní právní rámec o poskytování služby nekomerční formou, která je alternativní k výchovně vzdělá-

vací péče, která je poskytovaná dětem v rámci oficiálního systému předškolního vzdělávání v ČR. Činnost provozuje poskytovatel služeb péče o dítě v dětské skupině, který je zapsaný v evidenci poskytovatelů. K provozování je nutné doložit doklad o vlastnickém či jiném právu k objektu, v němž bude služba poskytována, závazné stanovisko o technických a hygienických požadavcích na prostory, opis smlouvy o pojištění odpovědnosti za újmu a doklad o bezúhonnosti fyzické osoby. Služba je poskytovaná pravidelně dětem od 1 roku věku až do zahájení povinné školní docházky. Docházka je umožněna v rozsahu minimálně 6 hodin denně. V jedné dětské skupině může být maximálně 24 dětí (MPSV, © 2015).

3.5 Financování zařízení

Náklady lze rozdělit na náklady investiční a náklady provozní (Pemová, Ptáček a kol., 2013, s. 55). Podle autorů Pemové, Ptáčka a kol. (2013, s. 56) lze celkové náklady předpokládat 25 000 Kč na jedno dítě vč. DPH. Rozpočet neobsahuje náklady potřebné na stavební práce a na vybavení venkovních prostor. Provozní náklady dělíme na náklady mzdové, provozní a náklady na průběžný nákup pomůcek a potřeb. Při samotném vybudování mateřské školy se musí počítat s vyššími jednorázovými investičními náklady, ale vybudované prostory a samotné a zařízení jsou poté v majetku firmy (Pemová, Ptáček a kol., 2013, s. 57).

Při vytváření finančního plánu je potřeba zohlednit

- prostorové podmínky
- zajištění venkovních prostor
- zajištění stravování
- formu vlastnického vztahu, práva na prostory, ve kterých bude zařízení vybudováno
- právní vztah k majetku a vybavení zařízení
- kapacitu zařízení
- provozní nároky (denní režim bez odpoledního spánku, celodenní provoz, víkendový provoz) (Pemová, Ptáček a kol., 2013, s. 55).

Investiční náklady lze rozdělit na:

- vybavení ložnice, šaten, vybavení jídelny, toalet a koupelen
- didaktické, herní a hudební vybavení

- administrativní vybavení pro odborný pedagogický personál
- technické vybavení zařízení

Provozní náklady lze rozdělit na:

- mzdové náklady
- provozní náklady
- na nákup pomůcek a potřeb (Pemová, Ptáček a kol., 2013, s. 56)

3.6 Výhody mateřské školy pro zaměstnavatele a zaměstnance

Zaměstnavatelé mohou poskytnout svým zaměstnancům určité výhody v souvislosti s umístěním dětí v mateřské škole. Benefit, ve formě příspěvku na úhradu za pobyt v zařízení, mohou být poskytnuty jak ve vlastní firemní škole, kterou zaměstnavatel provozuje, ale také v jiné veřejné mateřské škole (Macháček, 2013, s. 151).

Dle právní úpravy v oblasti daňového zvýhodnění pro zaměstnavatele, který zabezpečuje svým zaměstnancům péči o jejich děti, se spravuje zákonem o daních z příjmů č. 586/1992 Sb., v aktuálním znění. Z hlediska daňové znatelnosti příslušných výdajů zaměstnavatele musíme zařízení rozlišit na:

- mateřské školy zřízené dle školského zákona
- předškolní zařízení zřízená podle jiných platných právních forem

Pokud hovoříme o mateřské škole zřízené dle školského zákona, jsou výdaje (náklady) daňově uznatelné. Na takovou mateřskou školu se pohlíží jako na vzdělávací zařízení a zřizovatel má možnost si snížit základ pro výpočet daně o její provozní náklady.

V případě kdy je zařízení provozované pro zaměstnavatele jiným subjektem, tak veškeré náklady daňově uznatelné nejsou. Platí to jak v případě zřízené mateřské školy v souladu se školským zákonem, tak také předškolní zařízení, které je zřízeno dle jiných právních norem. V tomto případě se jedná o nepeněžní plnění zaměstnavatele (Pemová, Ptáček a kol., 2013, s. 58).

Tab. 1 Výhody firemního zařízení pro zaměstnavatele a zaměstnance (Pemová, Ptáček, 2010, s. 25, vlastní zpracování).

Výhody pro zaměstnavatele	Výhody pro zaměstnance
Výhoda oproti konkurenci při výběru potenciálních zaměstnanců.	Pružná pracovní doba mateřské školy, odpovídající rytmu firmy.
Vyšší identifikaci zaměstnanců s firmou a firemní loajalita	Větší motivace ke kvalitní práci a identifikace se zaměstnavatelem.
Nižší náklady na opakované výběry a zaškolování personálu.	Vzdálenost mateřské školy a místa výkonu práce.
Možnost flexibilněji zorganizovat pracovní dobu zaměstnanců.	Možnost fyzické blízkosti rodičů během dne a jejich spolupodílení se na chodu a programu mateřské školy.
Nefinanční benefit.	Lepší komunikace mezi rodiči a personálem mateřské školy.
Sociálně odpovědné chování firmy.	

4 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Cílem této teoretické části diplomové práce je popsat pomocí dostupných zdrojů oblast podnikání, založení podniku a s tím spojené formy podnikání, zdroje financování, marketing, strategické analýzy, předškolní vzdělávání v České republice a nároky na provoz předškolního zařízení. Na základě těchto informací byla vypracována praktická část diplomové práce. Teoretická část je rozdělena do tří celků.

První kapitola teoretické části se stručně zabývá o oblast nauky o podniku a podnikání. V úvodu této části jsou přiblíženy základní druhy pojetí, kdy je podnikání rozděleno do tří základních skupin. Dále zde nalezneme základní rysy dle autorů Veber, Srpová a kol. Poté vymezení základních pojmů a znaků podnikatele a podniku. Hlavními informačními zdroji této kapitoly jsou odborné publikace od autorů J. Srpové, J. Vebera, a Řehoře, kteří převážně pojednávají o nauce podniku a podnikání.

Druhá kapitola přímo navazuje na první oddíl. Řeší teoretický základ pro založení podniku a jeho předpoklady k úspěchu. Tato část se zaměřuje na jednotlivé formy podnikání, informace o podnikatelském plánu, kde jsou shrnuty zásady vypracování a struktura podnikatelského plánu. Součástí je také oblast financování a oblast marketingového prostředí podniku. V neposlední řadě zde nalezneme strategické analýzy, jako teoretický základ pro vypracování analýz, které jsou obsaženy v praktické části diplomové práce. Tato kapitola se opírá o odborné publikace M. Blažkové, L. Paulovčákové, J. Slavíka, a. E. Šimkové. K vytvoření této kapitoly také přispěly cizojazyčné zdroje od A. Cherneva, P. Kotlera a K. L. Kellera.

Poslední třetí kapitola se zabývá předškolním vzděláváním v České republice. Pojednává o historii, ale také o současnosti. Jsou zde teoretické poznatky o požadavcích na provoz, které jsou nezbytné pro vybudování zařízení. V jednotlivých kapitolách čtenář nalezne potřebné informace z oblasti současné legislativy, která se vztahuje k vybudování firemní mateřské školy. V přehledné tabulce jsou uvedeny hlavní výhody mateřské školy v podniku z pohledu zaměstnavatele, a také zaměstnance. Ke zpracování této kapitoly významně přispěly odborné publikace od S. Koťátkové, I. Macháčka, E. Opravilové a J. Průchy. Velkým přínosem pro vypracování třetí kapitoly byly knihy od autorů T. Pemové a R. Ptáčka, které se zabývají tématem firemní mateřské školy.

Závěrem mohu říci, že odborné literatury zabývající se naukou o podniku, podnikání, marketingu, financování, strategií a strategickou analýzou je dostatečné množství. Většina lite-

ratury je aktuální a dostupná. Nalezneme ji jak v českém tak i cizím jazyce. Na druhou stranu je nutné podotknout, že odborných publikací, které se specializují na vybudování firemní mateřské školy, tolik není. Tímto tématem se zejména zabývají autoři T. Pemová a R. Ptáček.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE FAKULTNÍ NEMOCNICE OLOMOUC

Fakultní nemocnice Olomouc patří mezi jedno z největších lůžkových zařízení v České republice. Je jedna z devíti fakultních nemocnic, které jsou přímo řízené Ministerstvem zdravotnictví ČR. Patří mezi šestou největší nemocnici v ČR a v Olomouckém kraji mezi největší zdravotnické zařízení.

Fakultní nemocnice Olomouc (FNOL) z hlediska vývoje ekonomiky a hospodaření patří mezi stabilní a silné organizace na trhu poskytovatelů zdravotnické péče. Od roku 2008 je stále dosahováno kladného hospodářského výsledku a řadí se na přední pozice mezi nejúspěšnější fakultní nemocnice zřizované Ministerstvem zdravotnictví ČR.

FNOL je vnímána jako dobře fungující a ekonomicky zdravá nemocnice. V roce 2015 bylo poskytnuto více zdravotní péče, než kolik garantovali plátcí v rámci úhradové vyhlášky.

Hlavní prioritou FNOL je poskytování kvalitní a profesionální zdravotní péče. Cílem je, aby pacienti odcházeli jednak zdraví, ale také spokojení s poskytovanými zdravotními službami. Důkazem spokojenosti je každoroční hodnocení, kdy v roce 2015 spokojenost pacientů přesáhla hranici 90%. V roce 2015 FNOL obhájila národní akreditaci, která je důkazem, že péče je jak kvalitní tak i bezpečná.

Jak již bylo zmíněno FNOL se řadí mezi největším zaměstnavatelem Olomouckého kraje. V roce 2015 zde pracovalo více jak 3 500 lidí. Taktéž došlo k nárůstu mezd. Rok 2015 patřil mezi největší investiční akce, kdy došlo k rekonstrukcím ambulančí, k různým stavebním úpravám, došlo k modernizaci pracovišť a přístrojové techniky (FNOL, [b.r.]).

5.1 Historie organizace

5.1.1 Zemské ústavy - předchůdce fakultní nemocnice

V roce 1892 dal císař František Josef I. společně se Zemským sněmem v Brně souhlas s vybudováním tehdejších Zemských ústavů v Olomouci a to konkrétně na Tabulovém vrchu. Od 19. srpna roku 1896 začala být nemocnice užívána. V září roku 1896 byli do nových prostor přemístěni pacienti z nemocnice, která byla zřízena už od roku 1787 a nacházela se v prostorách bývalého kláštera minoritů v Křížkovské ulici v Olomouci.

Nové zemské ústavy spravovaly 212 lůžek, později byl jejich počet navýšen na 268. Nacházely se zde základní oddělení jako je interna, oddělení chirurgie, oční oddělení, infekční

oddělení, lékárna, sklad materiálu, ale také zde byly byty lékařů, dům úředníků a domov řádových sester. V areálu nesměla chybět kuchyně, prádelna, strojovna s kotelnou a stáj. V roce 1899 se zde otevřela zcela nová porodnice, dále v roce 1904 oční pavilon, v roce 1906 prosektura (patologie) a o další dva roky později došlo k otevření i dermatovenerologie, laboratoře a druhého operačního sálu chirurgie. V budově oční kliniky se nacházelo oddělení otorinolaryngologie, které vzniklo v roce 1925. O pět let později se zřídilo i dětské oddělení.

5.1.2 Fakultní nemocnice po roce 1950

V roce 1950 došlo k dalšímu rozšíření nemocnice a to konkrétně o vybudování stomatologické kliniky. V dalším roce bylo otevřeno alergologické oddělení při II. interní klinice a v roce 1953 nová hospodářská budova. V šedesátých letech byly uvedeny do provozu tato oddělení a kliniky: v roce 1961 oddělení soudního lékařství, v roce 1964 urologická klinika, v letech 1956-1960 adaptovaná gynekologicko-porodnická klinika, v r. 1959 samostatná neurochirurgie, v r. 1961 nemocniční lékárna. Mimo areál FNOL byla v r. 1962 zřízena II. chirurgická klinika v Olomouci - Řepčíně. Dále byla v r. 1964 přestavěna III. interní klinika, v r. 1965 zprovozněno oddělení nukleární medicíny a nové ústřední biochemické laboratoře. V r. 1968 byla dokončena přestavba I. a II. interní kliniky a také rozšířeno transfuzní oddělení. V r. 1976 byla dokončena výstavba nové budovy dětské kliniky a přístavba operačních sálů I. chirurgie, urologie a prostor pro ARO. V r. 1977 byla otevřena III. stomatologická klinika, v r. 1979 onkologická klinika. V roce 1980 proběhla rekonstrukce I. a II. stomatologické kliniky v objektu v Palackého ulici v Olomouci. V roce 1981 byla zprovozněna nová kožní klinika, v r. 1982 alergologické oddělení a krevní banka. Od roku 1984 byla prováděna rekonstrukce ortopedické kliniky, o rok později byla dokončena LDN. Od roku 1970 šlo ve většině případů o investiční akce a práce prováděné v akci "Z" při pravidelných sobotních brigádách, kterých se účastnili všichni zaměstnanci FNOL.

5.1.3 Modernizace a dostavba po roce 1989

Po roce 1989 se začalo jednat o akci "Modernizace a dostavba Fakultní nemocnice v Olomouci". Projekt schválila vláda ČSFR a v roce 1992 se přistoupilo k přestavbě centra fakultní nemocnice. Šlo o výstavbu centrálního objektu operačních oborů - takzvaného chirurgického monobloku se čtrnácti novými chirurgickými sály s nejmodernějším technologickým vybavením. Jednotlivé nové provozy byly ihned po dokončení předávány postupně do užívání. Akce byla dokončena v roce 2004. Koncem roku 2008 schválilo Ministerstvo

zdravotnictví ČR síť onkologických a traumatologických center. FNOL se tak stala jedním ze třinácti komplexních onkologických center, jedním ze sedmi hematoonkologických center a také jedním z jedenácti traumatologických center v zemi. V roce 2009 proběhla komplexní rekonstrukce kliniky psychiatrie.

5.2 Základní údaje organizace

Název organizace: Fakultní nemocnice Olomouc

Forma: samostatná příspěvková organizace, řízená Ministerstvem zdravotnictví

Sídlo: I. P. Pavlova 185/6, 775 20

5.2.1 Činnosti FNOL

Poskytuje zdravotnické služby a výzkumnou činnost. Pacientům je poskytována potřebná zdravotní péče ve formě:

- lůžkové péče - akutní lůžková péče intenzivní a standardní
- ambulantní péče - primární a specializovaná ambulantní péče
- jednodenní péče

Dále FNOL poskytuje zdravotní péči dle účelu. Rozlišujeme tyto druhy: preventivní péče, diagnostická péče, dispenzární péči, léčebnou péči, posudkovou péči, léčebně rehabilitační péči, ošetrovatelskou péči, paliativní péči, lékárenskou péči a klinicko-farmaceutickou péči. Také poskytuje zdravotní služby v oblasti odběrových a tkáňových zařízení, transfuzní služby, nebo krevní banky, dále i zdravotnickou dopravní službu, přepravu pacientů neodkladné péče a lékařskou službu první pomoci.

Odborná pracoviště zabezpečují různá specializační vzdělávání pro lékaře, zubní lékaře a farmaceuty a vzdělávání v programech určených pro nelékařské zdravotnické pracovníky. FNOL také zajišťuje odborné praxe pro studenty středních zdravotnických škol, vyšších odborných škol a vysokých škol.

FNOL se řadí mezi výzkumnou organizaci, která uskutečňuje základní a aplikovaný výzkum, zavádění a také ověřování nových metod (FNOL, [b.r.]).

5.2.2 Vnitřní vztahy a organizační členění FNOL

FNOL řídí ředitel, který je jmenován a také odvolán z funkce ministrem zdravotnictví. Patří mezi statutární orgán FNOL, a má pravomoc jednat svým jménem ve všech záležitostech a zastupovat FNOL navenek.

Přímými podřízenými řediteli jsou vedoucí zaměstnanci. V době nepřítomnosti ředitele, je v plném rozsahu práv a povinností zastupován jeho zástupcem. Pokud není přítomen ani zástupce ředitele, ředitele zastupuje jiný, pověřený člen vedení FNOL. FNOL je členěna na jednotlivé kliniky, ústavy, oddělení, lékárnu, mezioborová centra nebo jiné organizační složky. Ředitel také jmenuje a odvolává přednosta jednotlivých klinik či ústavů a to po dohodě s děkanem LF UP v Olomouci.

Od 1. 3. 2012 je ředitelem FNOL doc. MUDr. Roman Havlík, Ph.D. (FNOL, [b.r.]).

5.2.3 Základní statistická data za rok 2015

Počet pracovišť:	52
Počet lůžek:	1 141
Počet zaměstnanců:	3 500
Ambulantně ošetřených pacientů za rok:	838 000
Hospitalizovaných pacientů za rok:	51 000
Průměrná ošetrovací doba ve dnech:	5,7
Počet provedených operací za rok:	16 600

(FNOL, [b.r.]).

5.3 Analýza prostředí

5.3.1 Analýza makroprostředí

Skládá se z řady faktorů, které různým rozsahem ovlivňují organizaci. Z pohledu zdravotnického zařízení se tyto faktory dají jen velmi těžko ovlivnit. Je nutné tyto faktory dodržovat a zohledňovat při procesech řízení (Staňková, 2013, s. 141).

Faktory politicko-právní

Politické a legislativní faktory se týkají všech odvětví. Tyto faktory mají také zásadní vliv na fungování zdravotnického zařízení. Zdravotnictví patří k hlavním prioritám vlády (Vláda ČR, ©2009-2017).

Řídícím orgánem zdravotní politiky ČR je Ministerstvo zdravotnictví. Zdravotní politika v sobě zahrnuje souhrn politických a společenských aktivit, které mají významný vliv na zdraví a kvalitu života lidí a společenských skupin. Naše zdravotnictví je charakterizováno garancí zdravotní péče pro všechny občany, zdravotní péče je poskytována v konkurenčním prostředí kdy garantuje svým občanům právo na svobodnou volbu lékaře a zdravotnického zařízení (KHSSTC, © 2009).

Každé zdravotnické zařízení je povinno se řídit danou legislativou a sledovat legislativní změny. Základní legislativa, která se vztahuje ke kvalitě a bezpečí zdravotních služeb.

Zákon č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování

Zákon č. 373/2011 Sb., o specifických zdravotních službách

Zákon č. 374/2011 Sb., o zdravotnické záchranné službě

Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů

Zákon č. 378/2007 Sb., o léčivech a o změnách některých souvisejících zákonů

Zákon č. 95/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta

Zákon č. 96/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních)

Zákon č. 268/2014 Sb., o zdravotnických prostředcích a o změně zákona č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích

Zákon č. 285/2002 Sb., o darování, odběrech a transplantacích tkání a orgánů a o změně některých zákonů (transplantační zákon)

Zákon č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě a o změně některých zákonů (zákon o dobrovolnické službě)

Zákon 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů

Výše uvedené zákony (právní předpisy) jsou užívány ve znění pozdějších předpisů. Zdravotnické zařízení je povinné dodržovat i ostatní zákony, dále různá nařízení vlády a také vyhlášky. Přehled platné legislativy můžeme naléznout na webových stránkách MZČR (MZČR, © 2010).

Dle ministra zdravotnictví Miloslava Ludvíka, je zdravotnictví momentálně finančně stabilizované i včetně postupného navyšování tarifních platů lékařů a sester. Podařilo se také zrušit většinu regulačních poplatků. Snížila se daň z přidané hodnoty u léků a podařilo se také posílit transparentnost ve financování poskytování zdravotní péče (Vláda ČR, ©2009-2017).

Ekonomické faktory

Mezi základní ekonomické ukazatele ve zdravotnictví řadíme veřejné a soukromé výdaje a jejich strukturu, informace o ekonomické situaci nemocnic, inflaci, nezaměstnanost, hrubý domácí produkt, příjmy a náklady zdravotních pojišťoven, spotřeba léků a mzdový vývoj ve zdravotnictví.

Ze zdravotní ročenky za rok 2015 zjišťujeme, že veřejné výdaje v roce 2015 (výdaje veřejných rozpočtů a výdaje systému veřejného zdravotního pojištění), dosahovaly 269,2 miliardy Kč (ÚZIS, ©2010-2017).

Tak jak se očekávalo tak se ekonomický růst v ČR ve 3. čtvrtletí 2016 zpomalil. Reálný HDP se mezičtvrtletně zvýšil pouze o 0,2 %. Jedná se o nejmenší růst od 1. čtvrtletí 2014. Ve stejném období, ale minulého roku reálný HDP vzrostl o 1,6 %. Převážnou část roku 2016 byla inflace velmi nízká. „V prosinci 2016 se meziroční růst spotřebitelských cen nečekaně zrychlil na 2,0 % a inflace tak dosáhla inflačního cíle ČNB.“ Vliv na to měly ceny potravin a pohonných hmot. Tento růst spotřebitelských cen měl vliv ke zvýšení predikce průměrné míry inflace pro rok 2017 ze 1,2 % na 2,0 %. V roce 2018 se očekává míra inflace na hodnotě 1,6 %.

Ve 3. čtvrtletí meziročně došlo ke zvýšení zaměstnanosti o 1,8 %. Míra zaměstnanosti se nachází blízko přirozené míře, proto pro pokles už tu není moc prostoru. Nezměnil se, ani

odhad za rok 2016 (4,0 %), ani předpověď pro rok 2017 (3,9 %). Predikce na rok 2018 je 3,9 % (MFCR, 2017).

Míra zaměstnanosti 1. čtvrtletí 2016 dosahuje nejvyšší úrovně v historii ČR. Míra zaměstnanosti dosáhla 71,0 %. Oproti roku 2015 vzrostla o 1,6 %. Celkový počet nezaměstnaných se meziročně snížil o 85,0 tis. osob a dosáhl hodnoty 231,2 tis. Mezní míra nezaměstnanosti v 1. čtvrtletí 2016 byla 4,4 % (ČSÚ, ©2016).

Další důležitým makroekonomickým ukazatelem, který má významný vliv na zdravotnická zařízení, je výše výdajů na zdravotnictví. Dle statistik Ministerstva financí ČR v roce 2014 výdaje zdravotních pojišťoven činily 239 012 mil. Kč. Výdaje všech kapitol Státního rozpočtu ČR na zdravotnictví činí 6 495 mil. Kč, výdaje veřejných rozpočtů nižších úrovní 9 176 mil. Kč, soukromé výdaje 45 224 mil. Kč. Celkové výdaje činily 299 907 mil. Kč a představují 7,04 % z hrubého domácího produktu ČR (ÚZIS ČR, ©2010-2017).

Do budoucna se očekává další nárůst, a to zejména v souvislosti demografickým stárnutím obyvatelstva ČR.

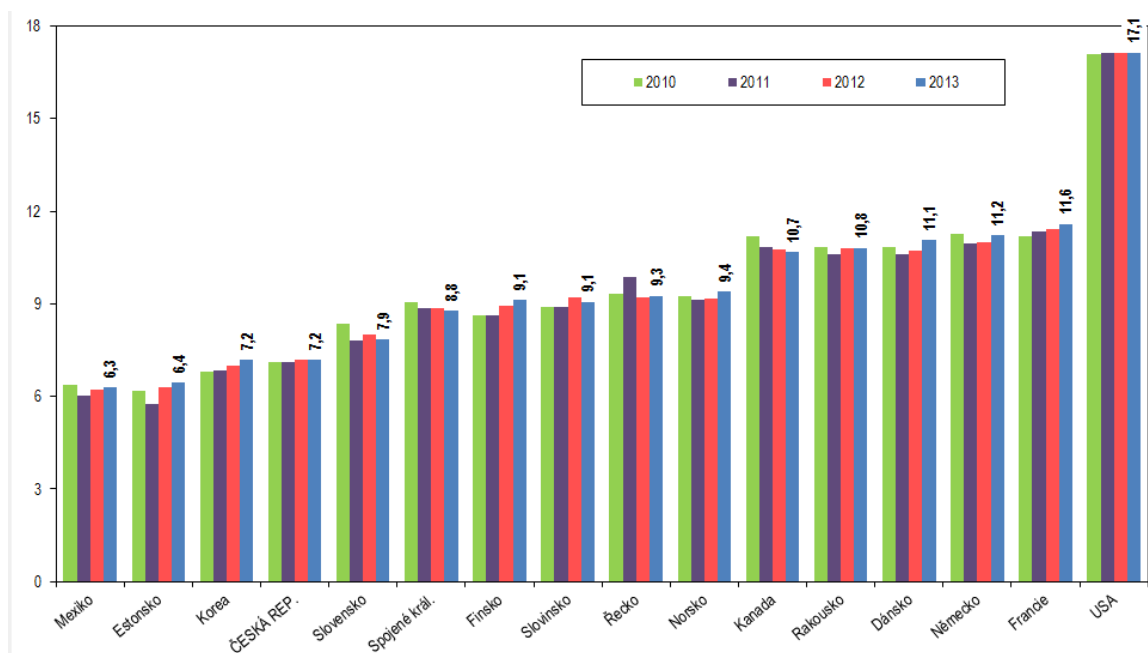
Tab. 2 Celkové výdaje na zdravotnictví 2010 - 2014 (mil. Kč) (ÚZIS ČR, ©2010-2017, vlastní zpracování).

Položky výdajů	2010	2011	2012	2013	2014
Veřejné výdaje	243 281	242 410	246 918	246 562	254 683
- z toho rozpočtové výdaje rezortů a územních orgánů	20 781	16 863	15 648	16 657	15 671
- zdravotní pojišťovny	222 500	225 547	231 270	229 905	239 012
Soukromé výdaje	45 754	45 358	46 388	45 573	45 224
Výdaje celkem	289 035	287 768	293 306	292 135	299 907
Podíl z HDP v %	7,3	7,2	7,3	7,1	7

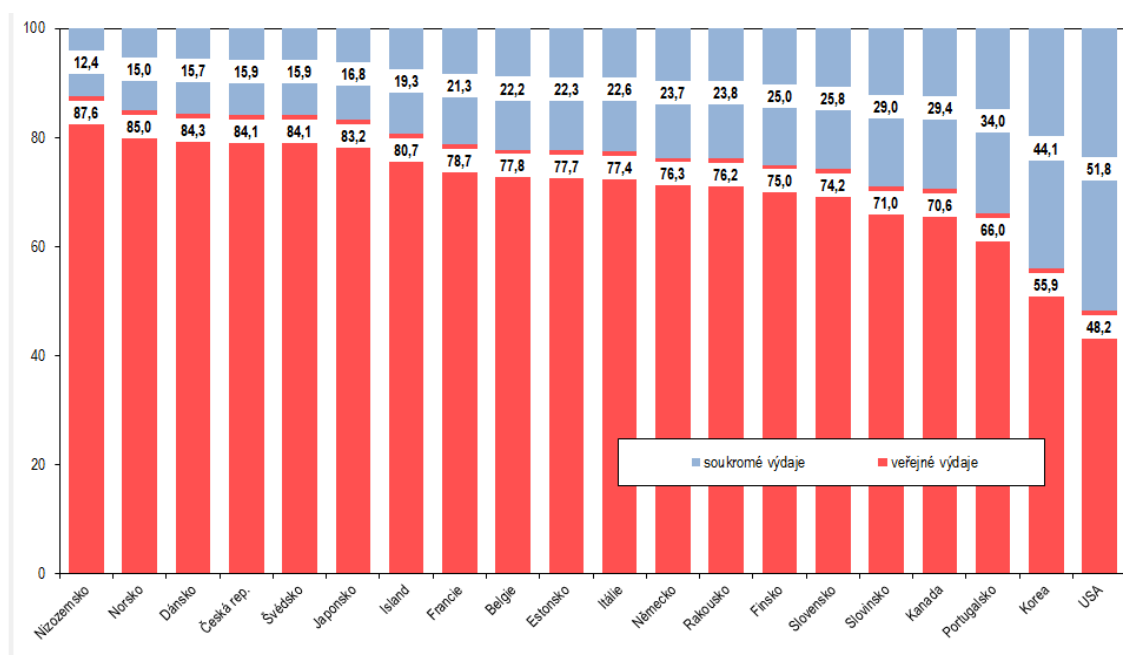
Tab. 3 Podíl zdrojů financování na celkových výdajích na zdravotnictví (v %) (ÚZIS ČR, ©2010-2017, vlastní zpracování).

Položky výdajů	2010	2011	2012	2013	2014
Veřejné výdaje	84,2	84,2	84,2	84,7	84,9
- z toho rozpočtové výdaje rezortů a územních orgánů	7,2	5,8	5,3	5,7	5,2
- zdravotní pojišťovny	77	78,4	78,9	79	79,7
Soukromé výdaje	15,8	15,8	15,8	15,3	15,1
Výdaje celkem	100	100	100	100	100

V ČR je ekonomický růst. V roce 2015 naše ekonomika měla největší přírůstek HDP ve srovnání s Evropou, a to 4,3 %, pro rok 2016-2017 ČNB predikuje růst HDP v rozmezí 2,4 % až 3,0 %. Dle údajů získaných z dokumentu OECD Health Statistics, Česká republika z hlediska výdajů na zdravotnictví, ve srovnání s ostatními zeměmi je na posledních místech. Převážně zaostává v podílu soukromých peněz, které směřují na zdravotní péči. Pokud hovoříme o financování ze státních zdrojů a ze zdrojů veřejného zdravotního pojištění, ČR se řadí mezi země nad průměr všech zemí OECD. Tímto můžeme usoudit, že v ČR je ve zdravotnictví peněz málo. Řešením by mohlo být zvýšení spolufinancování na zdravotní péči ze soukromých zdrojů (EZCR, © 2016).



Obr. 3 Vývoj výdajů na zdravotnictví ve vybraných zemích OECD jako % z DPH v letech 2010-2023 a dosažená úroveň v roce 2013 (ÚZIS ČR, ©2010-2017).



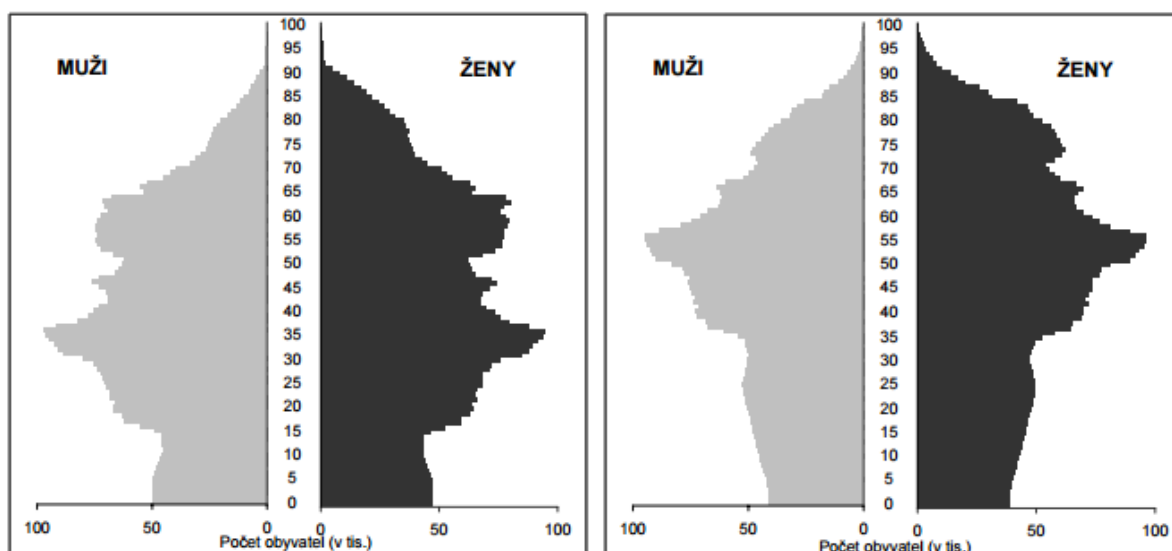
Obr. 4 Podíl zdrojů výdajů na zdravotnictví v % z běžných výdajů na zdravotnictví ve vybraných zemích OECD v roce 2013 (ÚZIS ČR, ©2010-2017).

Sociální a kulturní faktory

Sociální faktory zahrnují demografické údaje, které se převážně týkají věkové struktury obyvatelstva a s tím spojené stárnutí, dále životní styl a životní úroveň populace dané země.

Podle stránek Českého statistického úřadu bude v druhé polovině 21. století v České republice žít více seniorů než dětí a to dokonce o 2,5krát. Tím poroste i index stárnutí. Už od počátku roku 2007 počet osob ve věku 65 a více let postupně přesahuje skupinu dětí do 15 let věku, a do budoucna se tato situace ani měnit nebude. Očekává se, že k 1. 1. 2063 připadne na 100 dětí 277 seniorů, momentálně se počet seniorů pohybuje na 113. Tomuto stavu nepomůže ani vyšší úroveň plodnosti a ani výraznější migrace. ČSÚ není, ale schopen předvídat náhlé působení vnějších vlivů, jako je například hluboká ekonomická krize, změny v systému sociálních opatření, různé epidemie, nemoci a živelní děje, které mohou mít z krátkodobého hlediska na populační vývoj výrazný vliv.

Dle predikce ČSÚ se v následujících desetiletích významně změní věková struktura obyvatelstva. Věková struktura je o mnoho významnější jak růst či pokles počtu populace. V průběhu první poloviny 21. století vzroste počet osob starších nad 65 let z jedné šestiny na jednu třetinu. Dle ČSÚ by průměrný věk populace v roce 2050 mohl pohybovat v rozmezí 48 a 50 lety. U žen je průměrný věk o tři roky vyšší jak u mužů (ČSÚ, ©2016).



Obr. 5 Očekávané věkové složení, střední varianta 2010, 2030. (ČSÚ, ©2016).

Podle údajů z ČSÚ Česká republika měla k 30. září 2016 10 572 427 obyvatel, což je zhruba o 18,6 tisíc osob více než v roce 2015. Proces stárnutí obyvatelstva, je jakýmsi úspě-

chem naší civilizace, zvládat léčbu závažných onemocnění a minimalizovat předčasná úmrtí a tím zvyšovat životní úroveň (SZÚ, [b.r.]).

V roce 2015 bylo zaznamenáno 111,2 tisíce zemřelých osob, oproti roku 2014 se úmrtnost zvýšila o 5,5 tisíce. Úmrtnost se převážně zvýšila u věkových skupin nad 70 let. Mezi nejčastější příčiny úmrtí v ČR jsou dlouhodobé nemoci oběhové soustavy, na druhém místě novotvary, dále onemocnění dýchacích cest, nemoci endokrinní, výživy a přeměny látek a onemocnění trávicí soustavy.

Plodnost se v roce 2015 mírně zvýšila. Došlo ke zvýšení z 1,53 na 1,57 dítěte. Ale ani tato hodnota nezajišťuje reprodukci populace. Minimální úroveň plodnosti by musela být alespoň ve výši 2,1 dítěte na 1 ženu. Průměrný nárůst věku matek při narození dítěte stoupl z 29,7 na 30,0 let, ve srovnání ze začátku devadesátých let, ženy rodily v průměru před 25. rokem života. Vývoj úrovně plodnosti v ČR závisí na ekonomické situaci, na rodinné a sociální politice v souvislosti s podporou rodin s dětmi a samozřejmě možnosti skloubení rodinných a pracovních rolí. Z toho vyplývá potřeba rozšíření zkrácených pracovních úvazků, dostupnost mateřských škol a zařízení pro nejmenší děti. Pouze vysoká a stabilní plodnost, povede ke snížení stárnutí obyvatelstva ČR (ČSÚ, ©2016).

Jak bylo výše uvedeno, úroveň zdravotní péče prodlužuje délku života, ale roste tím počet závažných onemocnění. Dle statistik nadváhou a obezitou v ČR trpí více jak 57 % dospělé populace. Mnoho onemocnění souvisí se životním stylem populace. Mezi nejzávažnější determinanty zdraví se řadí obezita, nedostatek pohybové aktivity, kouření, konzumace alkoholu a vysoká spotřeba soli. Mezi novodobé problémy, které hrají roli na naše zdraví je antibiotická rezistence, nárůst černého kašle či HIV viru. S tímto samozřejmě rostou náklady na zdravotní a sociální péči. Tyto problémy řeší Národní strategie ochrany a podpory zdraví a prevence nemoci (MZČR, © 2010).

Technologické faktory

Mezi důležitý prvek, který může zefektivnit poskytování zdravotní péče v ČR, jsou informační technologie. Kromě snižování nákladů, slouží ke zkvalitnění péče o pacienty a zvýšení jejich bezpečnosti. Od roku 2003 ČSÚ sbírá data o informačních technologiích. Jejich snahou je poskytnout dostatečné množství statistických údajů o rozvoji informačních technologií ve zdravotnictví. Poskytují nám informace o tom, jak je zdravotnického zařízení informačními technologiemi vybaveno a informace o jejich využívání. Zabývá se průzku-

mem webových stránek nemocnic, kterým se sledují zpřístupněné informace a on-line služby, které jsou na webových stránkách nemocnice (ČSÚ, ©2016).

Díky moderní technice, je již možné sdílet různé informace mezi nemocnicemi, a to ve formě dokumentů, obrázků a zpráv. Také umožňuje konzultace o stavu a postupu léčby pacienta s jinými odborníky a to klidně až na druhé straně země. Využívání moderního přístrojového vybavení je ovlivněno výrazným technologickým a ekonomickým vývojem. Tento vývoj usnadňuje včasnou diagnostiku závažných onemocnění (ÚZIS ČR ©2010-2017).

5.3.2 Analýza mezoprostředí

Porterova analýza konkurenčních sil

Slouží k analýze vnějšího mikroprostředí. Hlavním cílem je zobrazit a popsat konkurenční síly oborovém prostředí a určit místo v prostředí, jak se těmito silám úspěšně bránit. Autor této analýzy Michael Porter určil 5 základních konkurenčních sil, které lze snadno také aplikovat na oblast nemocnic (Staňková, 2013, s. 154).

Hrozba vstupu nových konkurentů (nemocnic)

Zřízení nestátní zdravotnického zařízení není jednoduché. Jde o dlouhou cestu, na které nás provází různá úskalí. Zdravotnictví poskytuje vysoce specifické služby, kde není primárním cílem dosahovat zisk. Je velmi složité vybudovat zdravotnické zařízení, které by mohlo konkurovat stávajícímu zařízení.

Fakultní nemocnice patří k největším zařízením v Olomouckém kraji. Ročně ambulantně ošetří 838 000 pacientů. Vlastní nejmodernější technologii a špičkový zdravotnický personál. Proto v současné ani v nejbližší době se neočekává vstup nového konkurenčního zařízení na trh zdravotnických služeb.

Soupeření mezi existujícími nemocnicemi

Tak jako v jiných oblastech můžeme i ve zdravotnických zařízeních sledovat určitou konkurenční rivalitu. Tím jsou, ale nemocnice motivovány ke zvyšování kvality poskytovaných služeb a lepšímu uspokojování přání a potřeb klientů, zvyšování odborných znalostí a zkušeností zdravotnického personálu, dále nabízení nadstandardních služeb či nejrozumnějších výhod.

FNOL poskytuje svým pacientům profesionální, bezpečnou, kvalitní a komplexní péči a to na základě standardizovaných procesů a postupů, které byly vytvořeny. Nemocnice má obhájenou národní akreditaci, která potvrzuje, že zdravotnické zařízení poskytuje svým pacientům nejen špičkovou a kvalitní péči, ale především bezpečnou péči. Kliniky a oddělení pravidelně prochází odborným auditem, jehož výsledkem je výborné hodnocení a certifikát platný na další tříleté období. FNOL v roce 2009 poprvé získala známku kvality nemocnice, a tímto se řadila mezi 4 velké nemocnice, které tuto známku v České republice získaly (FNOL, [b.r.]).

Olomoucký kraj má celkem 9 nemocnic. Některé nemocnice se snaží zvýšit svoji konkurenční schopnost. Například nemocnice Šumperk zahájila s příchodem roku 2017 provoz nového pracoviště magnetické rezonance. Jedná se o jeden z nejmodernějších diagnostických přístrojů. Taktéž Nemocnice Přerov od ledna roku 2017 otevřela nově vybudované pracoviště s magnetickou rezonancí. Vojenská nemocnice Olomouc 13. prosince 2016 nově vybudovala Dětské oddělení intenzivní péče. Disponuje 14 lůžky se špičkovým vybavením a příjemným prostředím pro děti a jejich nejbližší.

Vyjednávací vliv dodavatelů

Ve zdravotnictví působí velké množství subjektů působících na trhu zdravotnického materiálu a zdravotnické přístrojové techniky. Vyjednávací síla těchto dodavatelů je poměrně nízká. Pokud se jedná o určité produkty, které jsou jen v omezeném množství a jsou něčím výjimečné, tak vyjednávací síla dodavatelů je relativně vysoká.

Ve FNOL najdeme kromě zdravotnických zařízení i nezdravotnická zařízení, do kterého spadá obchodní úsek. Jeho hlavní činností je zajišťování nákupu léčiv, zdravotnických prostředků, jednorázového materiálu, všeobecného materiálu, zdravotnické techniky a investic. Hlavní strategií obchodního náměstka je nákup co nejefektivněji z pohledu celkového hospodaření FNOL (FNOL, [b.r.]).

Vyjednávací vliv klientů

Odběratelé zdravotní péče či služeb jsou klienti-pacienti. Mají na působení zdravotnického zařízení zásadní vliv. Kvalita poskytované zdravotnické péče a služeb je na prvním místě. Zdravotnické zařízení je si plně vědomo, poskytováním zdravotnické péče a služeb okolními organizacemi, a proto musí usilovat o udržení stávajících pacientů a také získávání nových.

FNOL patří mezi špičkové centrum, které poskytuje komplexní péči na velmi vysoké úrovni. Na přelomu let 2016 a 2017 byla vybudována potrubní pošta, která má zjednodušit, zefektivnit a především zrychlit přepravu biologických vzorků k laboratorním vyšetřením. Hlavním výsledkem jsou kratší čekací lhůty na výsledky těchto testů. Dalším velmi důležitým výsledkem bylo i to, že pochůzková služba, která tu fungovala na odnášení vzorků k laboratornímu zpracování, má více času se co nejvíce soustředit na péči o nemocné.

Pro zlepšení psychosociálních podmínek pacientů na lůžkových odděleních bylo dětem, ale i dospělým zřízeno dobrovolnické centrum. Je určitou psychosociální podporou, pomáhá překonávat náročné chvíle v období nemoci či obtížných životních situacích. Dále zde vznikl nejmodernější lékárenský provoz v ČR. Nově vybudovaná lékárna pro své pacienty vytváří určitý komfort, poskytuje komplexní služby a kvalitu poskytovaných služeb. Od září roku 2017 má FNOL v plánu zavést non-stop provoz lékárny. Hlavním cílem těchto záměrů je zpříjemnění a zkvalitnění poskytované péče a služeb ve FNOL (FNOL, [b.r.]).

Hrozba substitučních služeb

Hrozba substitutů zdravotnické péče je velmi nízká. Většina poskytovaných služeb je založena na stejné funkci a to je poskytování kvalitní a bezpečné zdravotnické péče, jen jsou tyto služby postaveny na jiné technologii. Poslední dobou se hodně prosazuje alternativní medicína, trend domácích porodů, domácí péče, domácí hospicová péče. Což můžou znamenat určitou hrozbu substituce.

5.3.3 Analýza mikroprostředí

Dle zřizovací listiny je FNOL státní příspěvkovou organizací. Zřizovatelem je Ministerstvo zdravotnictví ČR. FNOL je samostatným právním subjektem. Zřízena byla rozhodnutím ministra zdravotnictví 25. Listopadu 1990.

FNOL je zřízena za účelem poskytování zdravotních služeb. Poskytuje lůžkovou péči, která zahrnuje akutní lůžkovou péči standardní a intenzivní. Dále poskytuje ambulantní péči, která se člení na primární ambulantní péči a specializovanou péči a v neposlední řadě nabízí jednodenní péči.

SWOT analýza

Souhrnná SWOT analýza nám poskytuje informace o nemocnici. Níže uvedená SWOT analýza nám prezentuje přehled silných a slabých stránek, hrozby a příležitosti nemocnice.

Máme přehled o tom, zda nemocnice může získat či ztratit konkurenční výhodu na daném trhu zdravotních služeb a zda může být ohrožena zvenčí.

Silné stránky:

- Dlouholetá tradice
- Vysoká úroveň zdravotnických pracovníků včetně systému postgraduálního a celoživotního vzdělávání
- Dobrá vybavenost zdravotnického zařízení lůžkových i ambulantních oddělení, zařízení lékárenské péče
- Vysoká úroveň využívání informačních technologií
- Vysoká kvalita poskytované péče
- Individuální přístup ke klientům
- Specializovaná pracoviště (Traumacentrum, Transplantační centrum, Onkologické centrum aj.)
- Lékárny a prodejna zdravotnických potřeb v prostorách nemocnice
- Zaměstnanecké benefity
- Stabilní finanční situace

Slabé stránky:

- Nedostatek účinné kontroly kvality a hospodárnosti poskytované zdravotní péče
- Zneužívání systému poskytování zdravotní péče
- Skryté rezervy v nákladech
- Nedostatečná obnova stavební a technické vybavenosti v souvislosti s rychlým pokrokem v této disciplíně
- Nízké investice do pořízení software – informačních systémů
- Nedostatek parkovacích míst pro pacienty a personál nemocnice

Příležitosti:

- Nabídka dotací z evropských strukturálních fondů

- Větší koordinovaná spolupráce při výměně informací s jinými fakultními nemocnicemi
- Dohoda o rozdělení poskytování specializované péče jednotlivých oborů s jinými fakultními nemocnicemi
- Vytváření kontaktů s jinými zahraničními pracovišti v prioritních oborech
- Stabilní spádová oblast - poskytování zdravotní péče pro pacienty z Olomouckého kraje a Střední Moravy
- Zdokonalování zdravotní péče a sledování nejmodernějších trendů ve zdravotnictví
- Legislativní změny
- Rozvoj nových léčebných technologií (diagnostické, terapeutické)
- Rozvoj vědy a výzkumu v oblasti zdravotnictví

Hrozby:

- Konkurence v odvětví
- Změna daňových zákonů
- Vládní nařízení
- Nerovnost v úhradách zdravotní péče zdravotními pojišťovnami na základě historie poskytované zdravotní péče
- Hrozba insolvence z důvodu ekonomické nestability systému financování zdravotnictví
- Neprůchodnost nových zdravotnických zákonů
- Nestabilní politická situace
- Mimořádné krizové události
- Přesun nákladných pacientů ze soukromých zdravotnických zařízení do FNOL
- Nedostatek kvalifikované pracovní síly ve specializovaných oborech na trhu práce
- Vysoký nárůst těžce nemocných pacientů
- Poskytování specializované zdravotní péče - strmý růst nákladů na spotřebu léků a zdravotnických prostředků

Na základě vypracované SWOT analýzy můžeme říci, že hlavní silnou stránkou FNOL je poskytování vysoce kvalitní zdravotní péče, která je poskytována odborným personálem. Další velmi důležitou silnou stránkou je výborná vybavenost nemocnice jak na lůžkových tak i ambulantních odděleních. Najdeme zde dvě lékárny a prodejnu zdravotnických potřeb, které se nacházejí přímo v areálu FNOL.

Mezi slabé stránky můžeme zařadit pomalejší obnovu stavební a technické vybavenosti v souvislosti s rychlým pokrokem v této disciplíně. Z pohledu klientů a také zaměstnanců se jeví jako nejslabší stránka FNOL nedostatek parkovacích míst v samotném areálu, ale i blízkém okolí nemocnice.

Hlavní příležitostí pro nemocnici jsou pozitivní legislativní změny. Další příležitostí je vytváření si kontaktů s jinými fakultními nemocnicemi či zahraničními pracovišti v prioritních oborech a tím možnost zdokonalovat poskytovanou péči. FNOL patří mezi stabilní spádovou oblast pro poskytování zdravotní péče pro pacienty z Olomouckého kraje a Střední Moravy

Největší hrozbou může být vstup nového konkurenčního zařízení s větším rozsahem poskytované péče. Mezi další hrozby, které mohou nemocnici významně ovlivnit, jsou různé mimořádné události, změny v politické situaci státu, vysoký nárůst těžce nemocných a poskytování pouze velmi specializované péče, se kterou souvisí strmý nárůst nákladů na spotřebu léků a zdravotnických prostředků.

Zaměstnanecké benefity (výhody)

Řadí se mezi silné stránky organizace. FNOL poskytuje svým zaměstnancům různé slevy u cestovních kanceláří, slevy na autoservisní služby, permanentky na sportovní aktivity a fitness, slevy na textil, do kadeřnictví, kina, na kosmetické služby, relaxační pobyty, pojištění odpovědnosti, jazykové kurzy aj.

Také nabízí výhodný zaměstnanecký tarif s nabídkou mobilních služeb od společnosti T-Mobile. Je kladen důraz nejen na poměr volných minut a měsíčního paušálu, ale zejména na velmi nízkou cenu volání v rámci rodiny. Ceny se pohybují v rozmezí od 42,29 Kč až do 422,27 Kč.

Fond kulturních a sociálních potřeb (FKSP) je určen zaměstnancům FNOL a dále důchodcům, kteří při svém prvním odchodu do starobního důchodu nebo při přiznání invalidity třetího stupně pracovali ve FNOL. FKSP se tvoří jednotným přidělem ve výši 2 % z roční-

ho objemu nákladů zúčtovaných na platy a náhrady platů a odměny za pracovní pohotovost zaměstnanců. FNOL poskytuje příspěvek z FKSP v rámci závodního stravování. Příspěvek je poskytnut na jedno hlavní jídlo během stanovené pracovní směny. Závodní stravování je zajišťováno ve vlastním zařízení. Příspěvek z FKSP k jednomu hlavnímu jídlu denně je určen na dotování pouze části pořizovací ceny nákladů spotřebovaných surovin. Cena stravného pro zaměstnance s příspěvkem z FKSP (zaměstnanci, důchodci) je 33 Kč. Z FKSP je také poskytován zaměstnancům příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění se státním příspěvkem podle platných zákonných norem. Hlavním kritériem k poskytnutí příspěvku na penzijní připojištění z FKSP je sjednání pracovního úvazku ve výši minimálně 0,50, minimálně 1 rok nepřetržitého pracovního poměru ve FNOL a výše vlastního příspěvku zaměstnance.

Tab. 4 Výše vlastního měsíčního příspěvku zaměstnance na penzijní připojištění (vlastní zpracování).

Příspěvek zaměstnance	Příspěvek z FKSP
od 300,- Kč do 699,- Kč	ve výši 200,- Kč měsíčně
od 700,- Kč do 1199,- Kč	ve výši 400,- Kč měsíčně
od 1200,- Kč do 1999,- Kč	ve výši 600,- Kč měsíčně
2000,- Kč a více	ve výši 1000,- Kč měsíčně

5.3.4 Nemocnice s mateřskými školami v České republice

V České republice nalezneme několik nemocnic, které provozují pro své zaměstnance zařízení pro předškolní děti. Pro nemocnice jsou firemní mateřské školy obrovským přínosem. Snaží se přizpůsobit provoz zařízení směnám svých zaměstnanců.

Tomayerova nemocnice

Zřízená firemní mateřská škola má dlouholetou tradici. Jak zmiňují na svých webových stránkách, tak mezi jejich silné stránky zařazují stabilní a plně kvalifikovaný kolektiv pedagogů.

Mateřská škola je složena ze dvou tříd pro děti svých zaměstnanců nemocnice. Provoz je zcela upraven dle pracovní doby zaměstnanců nemocnice. Provoz začíná už v šest hodin ráno. V mateřské škole se pracuje z výchovně-vzdělávacího programu, který vychází z nového Rámcového programu pro předškolní vzdělávání (FTN, © 2016).

Nemocnice na Homolce

Ke zřízení projektu Školka Homolka byly využity finanční zdroje z Evropského sociálního fondu ČR v rámci Operačního programu Praha – Adaptabilita pro období od června roku 2010 do března roku 2012. Tento projekt měl za cíl sladit pracovní a soukromý život rodičů. Rodiče dostali možnost si udržet či získat pracovní příležitost v Nemocnici Na Homolce. Nachází se zde jedna třída pro docházku 25 dětí.

Od 1. 4. 2012 je firemní školka Homolka vedena pod jménem Mateřská škola Homolka s.r.o. jako samostatný subjekt spolupracující s Nemocnicí Na Homolce. I nadále slouží pouze zaměstnancům nemocnice a od 1. 9. 2012 je plně využita až do kapacity 50 dětí.

Dětem je umožněna celodenní péče, je zaměřena na správnou životosprávu, pracují zde odborně kvalifikovaní pedagogové, kteří poskytují komplexní rozvoj prostřednictvím výchovně vzdělávacího programu (Motoláček, © 2012).

České Budějovice

Firemní mateřská škola je určena dětem zaměstnanců Nemocnice České Budějovice a.s. a Krajského úřadu Jihočeského kraje České Budějovice. Mateřská škola se skládá ze tří tříd o celkové kapacitě 78 dětí. Založena byla v roce 2014 a funguje od 1. 10. 2014. Provoz začíná už od brzkých hodin od 5.45 hodin až do 17.15 hodin (MŠ Preslova České Budějovice, © 2015).

Všeobecná fakultní nemocnice Praha

Firemní mateřská škola se nachází v blízkosti areálu VFN v Kateřinské zahradě. Slouží pouze pro děti zaměstnanců. Celková kapacita mateřské školy je 24 dětí. Pracují dle vzdělávacího programu, který vychází z Rámcového vzdělávacího programu předškolního vzdělávání MŠMT. Děti zde mohou být přijímány během celého kalendářního roku, dle aktuálních volných kapacit zařízení. Provozní doba koresponduje s pracovní dobou zaměstnanců od 6.30 – 17.30 hodin (Školka ve VFN v Praze, [b.r.]).

Nemocnice Krnov

Krnovská nemocnice patří mezi největší zaměstnavatele v regionu. Pro své zaměstnance nabízí benefit ve formě firemní mateřské školy, která vznikla díky dotační podpoře z EU prostřednictvím Operačního programu MPSV Lidské zdroje a zaměstnanost. Firemní mateřská škola disponuje s kapacitou 24 míst a s provozní dobou od pondělí do pátku od 6.00 – 16.30 hodin (Sdruženíáček - Krnov, [b.r.]).

Slezské nemocnici v Opavě:

Firemní mateřská škola se nachází přímo v areálu Slezské nemocnice v Opavě. V provozu je od 2. 1. 2014 a slouží pouze zaměstnancům nemocnice. Provozní doba v pracovní dny je od 5.45 – 16.30 hodin, případě potřeby je možné děti umisťovat do zařízení už před 5.45 a vyzvedávat až po 16.30 hodině. Disponují s kapacitou 24 dětí ve věkovém rozpětí od 2 do 6 let (Slezské nemocnici v Opavě, [b.r.]).

6 PRŮZKUM

6.1 Profil respondentů

Cílovou skupinou pro dotazování byli zaměstnanci Fakultní nemocnice Olomouc. Celkový počet všech zaměstnanců včetně řidičů a technických pracovníků je zde zaměstnáno 3 874 osob. Téměř 3500 osob tvoří nelékařský zdravotnický personál a lékaři. Z celkového počtu zaměstnanců žen je 3 032 a mužů 842.

6.2 Cíle průzkumu a výzkumné předpoklady

Dílčí cíle diplomové práce:

Cíl 1: Zjistit, zda zaměstnanci Fakultní nemocnice Olomouc, mají zájem o zřízení firemní mateřské školy.

Cíl 2: Zjistit, zda je větší zájem o mateřskou školu v místě pracoviště, anebo o mateřskou školu v místě jejich bydliště.

Cíl 3: Zjistit, zda je firemní mateřská škola brána jako určitý benefit zaměstnanců Fakultní nemocnice Olomouc a tím pádem jestli jsou ochotni zaplatit vyšší „školovné“.

Cíl 4: Zjistit zájem o firemní mateřskou školu z řad zaměstnanců pracujících na směnný provoz.

Výzkumné předpoklady:

Výzkumný předpoklad 1: Většina respondentů má zájem o zřízení mateřské školy ve Fakultní nemocnici Olomouc.

Výzkumný předpoklad 2: Většina respondentů má zájem o zřízenou mateřskou školu v místě svého pracoviště.

Výzkumný předpoklad 3: Většina respondentů vykazuje vyšší ochotu zaplatit tzv. školovné v rozmezí od 1000-2000 Kč.

Výzkumný předpoklad 4: Zřízení mateřské školy preferují více zaměstnanci, kteří pracují ve směnném anebo nepřetržitém provozu.

6.3 Metody sběru a zpracování dat

Pro sběr informací byla využita metoda kvantitativního sběru informací prostřednictvím dotazníkového šetření pomocí písemného dotazníku.

Pro základní statistické zpracování dat byl využit program Microsoft Excel. Byla využita popisná statistika, která získává a sumarizuje číselné i slovní informace. Zpracovává se ve formě grafů a tabulek, a vypočítává jejich číselné charakteristiky. Slouží k vystižení podstatných informací o daných datech.

Během statistického šetření se využíval výpočet četností - relativní a absolutní. Absolutní počet udává počet hodnot daného znaku a relativní četnost udává, kolik hodnot daného znaku se vyskytuje ve statistickém souboru k celkovému počtu prvků souboru. Pro názornou prezentaci rozdělení četností bylo využito grafické znázornění prostřednictvím výsečového a sloupčového typu grafu.

6.4 Prezentace výsledků z dotazníkového šetření

Průzkum byl zahájen 19. 1. 2017 a ukončen 23. 2. 2017. Celková doba sběru byla 36 dnů. V tabulce je znázorněna návratnost distribuovaných dotazníků. Celkem bylo rozdáno 207 kusů dotazníků na různých odděleních FNOL (Tab. č. 4). Celková návratnost dotazníků byla 87,4 %. Dotazník obsahuje 10 otázek, které jsou uzavřené a polouzavřené. V úvodu dotazníku jsou respondenti stručně seznámeni se zadavatelem a se zkoumanou problematikou.

Tab. 5 Výsledky dotazníkového šetření (vlastní zpracování).

Místo sběru dat	Počet poskytnutých dotazníků	Počet vrácených dotazníků	Návratnost v %
II. interní klinika	12	12	100
III. interní klinika	15	15	100
Neurologická klinika	30	30	100
Neurochirurgická klinika	20	20	100
I. chirurgická klinika	30	30	100
Porodnicko-gynekologická klinika	80	54	67,5
Ortopedická klinika	20	20	100
Celkem	207	181	87,4

6.4.1 Výsledky z dotazníku a analýza dat

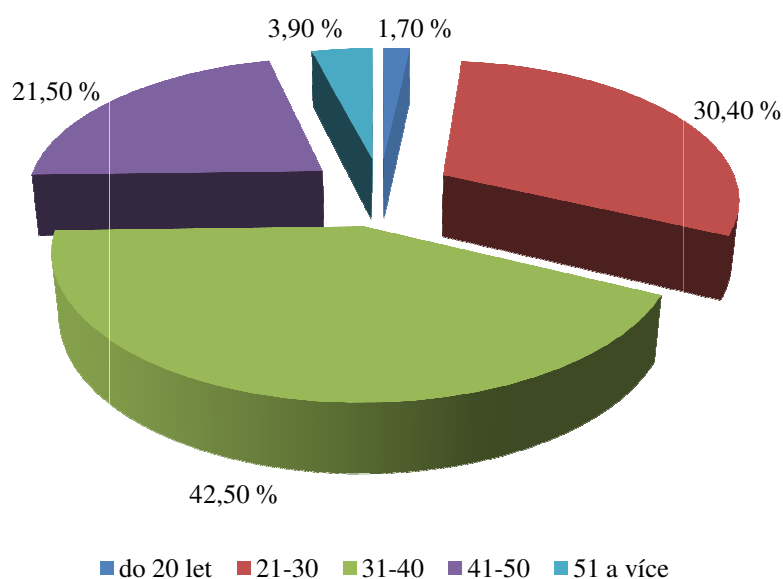
Na začátku dotazníku jsem zjišťovala demografické údaje o respondentech jako je věk a pohlaví.

Otázka č. 1:

Z celkového počtu respondentů, největší skupinu tvořila věková kategorie 31-40 let, což představuje 42,5 %. Druhou skupinou byla věková kategorie od 21-30 let (30,4 %) a na třetím místě se pochopitelně umístila věková kategorie 41-50 (21,5 %). Nejmenší zastoupení měla věková skupina od 51 let a více, v celkovém počtu 7 respondentů (3,9 %), a věková skupina do 20 let v počtu 3 respondentů (1,7 %).

Tab. 6 Kolik je Vám let? (vlastní zpracování).

	do 20 let	21-30	31-40	41-50	51 a více
Absolutní četnost	3	55	77	39	7
Relativní četnost	1,70 %	30,40 %	42,50 %	21,50 %	3,90 %



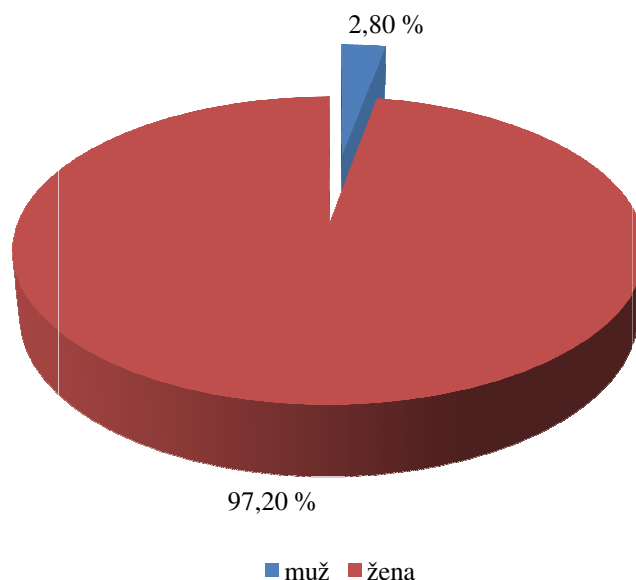
Graf. 1. Kolik je Vám let? (vlastní zpracování).

Otázka č. 2:

Dotazník byl téměř z naprosté většiny vyplněn ženami (97,2 %). Lze si to vyložit tím, že dotazník byl distribuován přes vrchní sestry daných klinik a ty je šířily mezi své zaměstnance-zdravotní sestry, které jsou zastoupeny převážně ženským pohlavím.

Tab. 7 Pohlaví (vlastní zpracování).

	Muž	Žena
Absolutní četnost	5	176
Relativní četnost	2,80 %	97,20 %



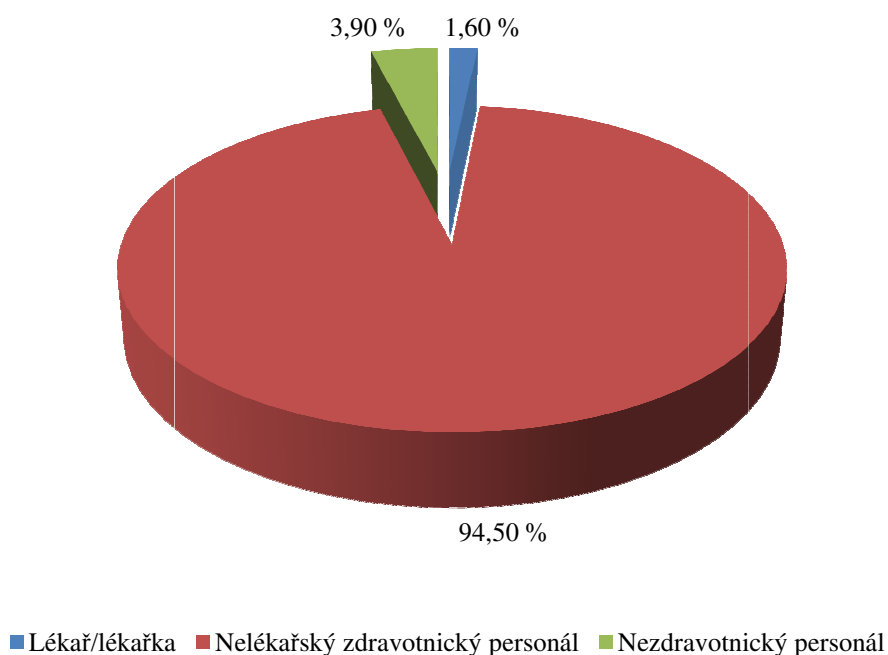
Graf. 2. Pohlaví (vlastní zpracování).

Otázka č. 3:

Jak už bylo zmíněno u otázky č. 2, dotazník byl distribuován přes vrchní sestry daných klinik a ty je šířily dál, přes zaměstnance svých oddělení. Vrchní sestry na svých odděleních zaměstnávají nelékařský zdravotnický personál, proto je výsledek téměř jednoznačný. Dotazník byl zodpovězen nelékařským zdravotnickým personálem a to v celkovém počtu respondentů 171 (94,5 %).

Tab. 8 Jaká je Vaše profese? (vlastní zpracování).

	Lékař/lékařka	Nelékařský zdravotnický personál	Nezdravotnický personál
Absolutní četnost	3	171	7
Relativní četnost	1,60 %	94,50 %	3,90 %



Graf. 3. Jaká je Vaše profese? (vlastní zpracování).

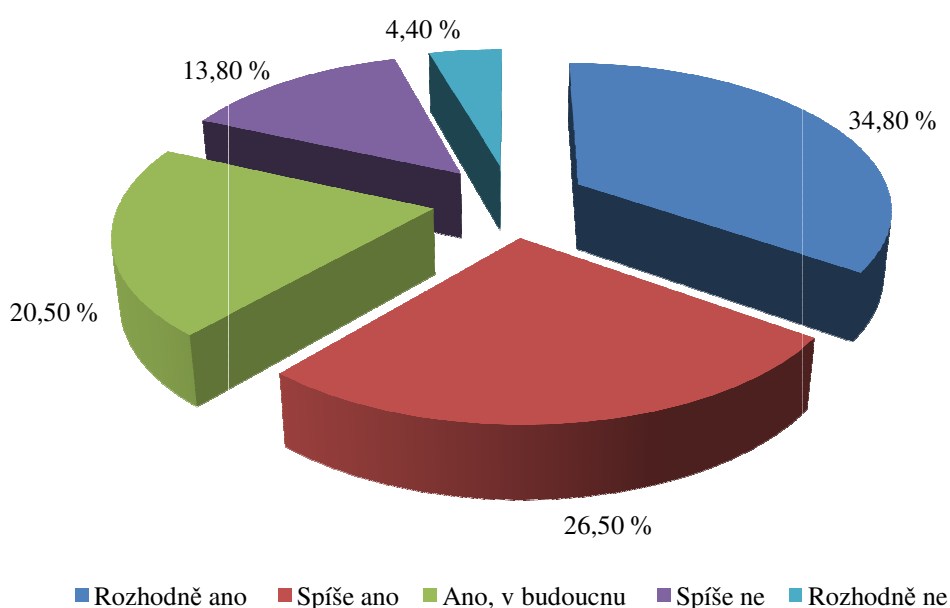
Otázka č. 4:

Tato otázka se přímo vztahuje k hlavnímu cíli práce. Cílem je zjistit zájem o firemní mateřskou školu. Z celkového počtu všech respondentů, kteří by rozhodně měli zájem o zřízení firemní mateřské školy, odpovědělo 63 (34,8 %) respondentů. Odpověď, že spíše ano uvedlo 48 (26,5 %) respondentů, ano v budoucnu 37 (20,5 %) respondentů. Součet těchto všech kladných odpovědí je 81,8 %. 25 (13,8 %) respondentů uvádí, že by o tuto službu spíš nevyužili a 7 (4,4 %) respondentů by rozhodně nevyužili.

U odpovědí mě velmi zaujalo, že 28 respondentů věkové kategorie 41-50 let by mělo zájem o zřízení firemní mateřské školy. Z toho 3 odpovědi byly typu ano, v budoucnu. Může to souviset s odkládáním mateřství do pozdějšího věku ženy. Také u 4 respondentů věkové kategorie 51 a více se objevila odpověď se zájmem o tuto službu. Myslím si, že nejde o přímé využívání této služby, ale zřejmě si myslí, že by tato služba zde měla být.

Tab. 9 Měl/a byste zájem o využití služeb firemní mateřské školy? (vlastní zpracování).

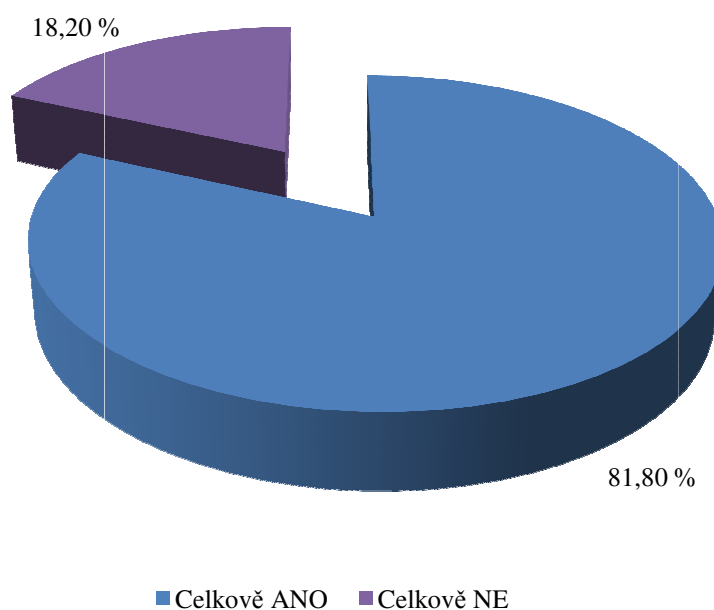
	Rozhodně ano	Spíše ano	Ano, v budoucnu	Spíše ne	Rozhodně ne
Absolutní četnost	63	48	37	25	8
Relativní četnost	34,80 %	26,50 %	20,50 %	13,80 %	4,40 %



Graf. 4. Měl/a byste zájem o využití služeb firemní mateřské škol (vlastní zpracování).

Tab. 10 Měl/a byste zájem o využití služeb firemní mateřské školy? (vlastní zpracování).

	Celkem ano	Celkem ne
Absolutní četnost	148	33
Relativní četnost	81,80 %	18,20 %



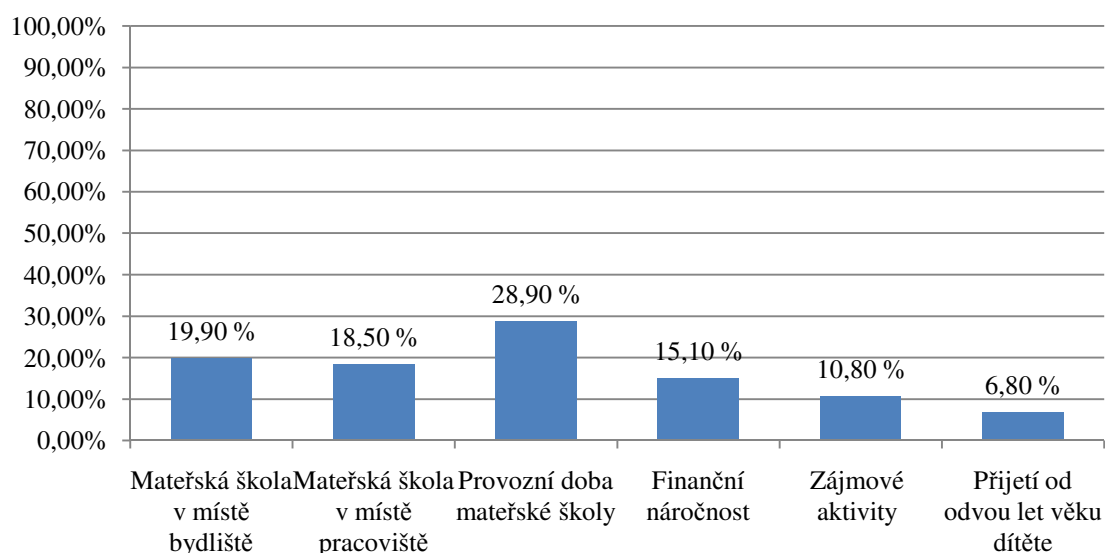
Graf. 5. Měl/a byste zájem o využití služeb firemní mateřské školy? (vlastní zpracování).

Otázka č. 5

Pro respondenty je rozhodujícím parametrem, při umisťování jejich dětí, provozní doba mateřské školy. Celkem ze všech variant odpovědí, takto odpovědělo 102 (28,9 %) respondentů. Na druhém místě byl zvolen parametr, aby byla mateřská škola v místě jejich bydliště. Celkem tento parametr zvolilo 70 (19,9 %) respondentů. Mateřská škola v místě pracoviště se objevila až na třetím místě. Tuto variantu zvolilo 65 (18,5 %) respondentů. Finanční náročnost byla zvolena 53 (15,1 %) respondenty a zájmové aktivity 38 (10,8 %). S nejmenším počtem byla zvolena varianta na přijetí od dvou let věku dítěte, zde odpovědělo 24 (6,8 %) respondentů.

Tab. 11 Jaký parametr je pro Vás rozhodující, při umisťování dítěte do mateřské školy (můžete označit i více odpovědí)? (vlastní zpracování).

	Mateřská škola v místě bydliště	Mateřská škola v místě pracoviště	Provozní doba mateřské školy	Finanční náročnost	Zájmové aktivity	Přijetí od dvou let věku dítěte
Absolutní četnost	70	65	102	53	38	24
Relativní četnost	19,90 %	18,50 %	28,90 %	15,10 %	10,80 %	6,80 %



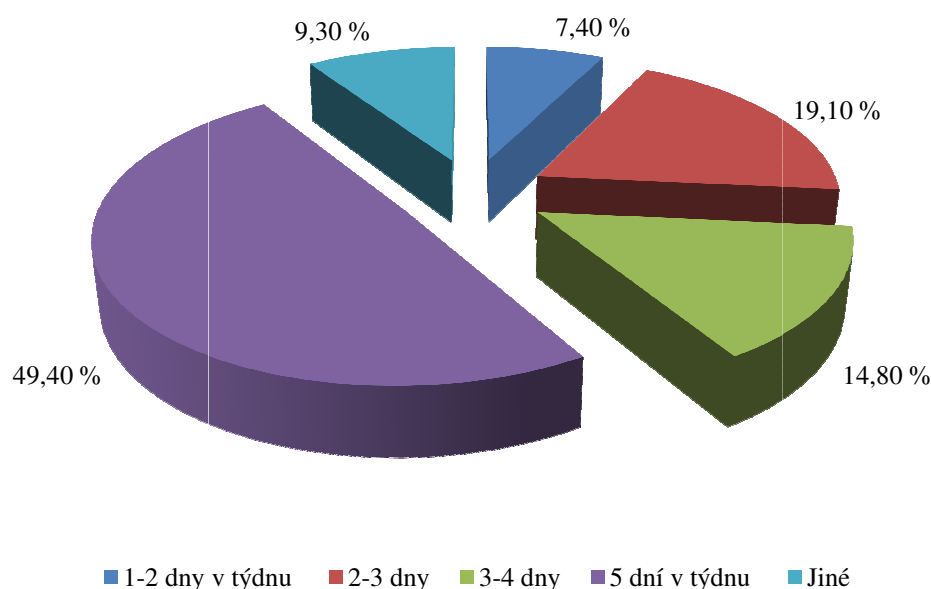
Graf. 6. Jaký parametr je pro Vás rozhodující, při umisťování dítěte do mateřské školy (můžete označit i více odpovědí)? (vlastní zpracování)

Otázka č. 6:

Polovina respondentů by využívala zaměstnanecké mateřské školy 5 dní v týdnu 80 (49,4 %). 31 (19,1 %) respondentů by využívali mateřskou školu 2-3 dny v týdnu a v počtu 24 (14,8 %) respondentů 3-4 dny v týdnu. Nejmenší zastoupení měla varianta 1-2 dny v týdnu, a to v počtu 12 (7,4 %) respondentů. U otevřené varianty se respondenti zmínili, že by jim vyhovovalo své dítě umisťovat do mateřské školy dle jejich směn v zaměstnání a to klidně i 7 dní v týdnu.

Tab. 12 Jak často byste využívali zaměstnanecké mateřské školy?(vlastní zpracování).

	1-2 dny v týdnu	2-3 dny	3-4 dny	5 dní v týdnu	Jiné
Absolutní četnost	12	31	24	80	15
Relativní četnost	7,40 %	19,10 %	14,80 %	49,40 %	9,30 %



Graf. 7. Jak často byste využívali zaměstnanecké mateřské školy? (vlastní zpracování).

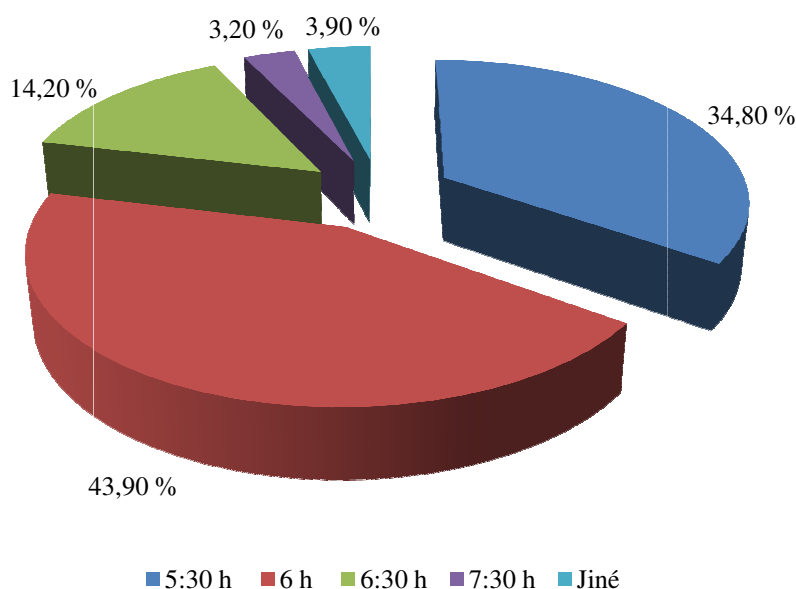
Otázka č. 7:

Při dotazování na začátek provozní doby, měla největší zastoupení varianta provozní doby od 6 h, celkem takto odpovědělo 68 (43,9 %) respondentů. Druhou nejčastější odpovědí byla varianta, otevření mateřské školy od 5:30 h. Tuto variantu zvolilo 54 (34,8 %) respondentů. Nejmenší zastoupení, celkem 5 respondentů (3,2 %), zvolilo variantu od 7:30 h. U otevřené možnosti odpovědi, se objevila možnost nepřetržitého provozu včetně možnosti i v noci.

O konci pracovní doby mateřské školy měla největší zastoupení varianta v 19 h, s četností 62 (39,0 %) respondentů. Na druhém místě 48 (30,2 %) respondentů, by preferovalo v 17 h. Na třetím místě byla možnost v 16 h s celkovým počtem 28 (17,6 %) respondentů. Nejmenší zastoupení měla varianta vyzvednutí svého dítěte v 15 h, celkem 8 (5,5 %) respondentů. Ve variantě jiné se objevovalo varianty 19:30 h, 19:45 h, neomezeně i v noci.

Tab. 13 Jaká provozní doba by vám vyhovovala? Otevírací (vlastní zpracování).

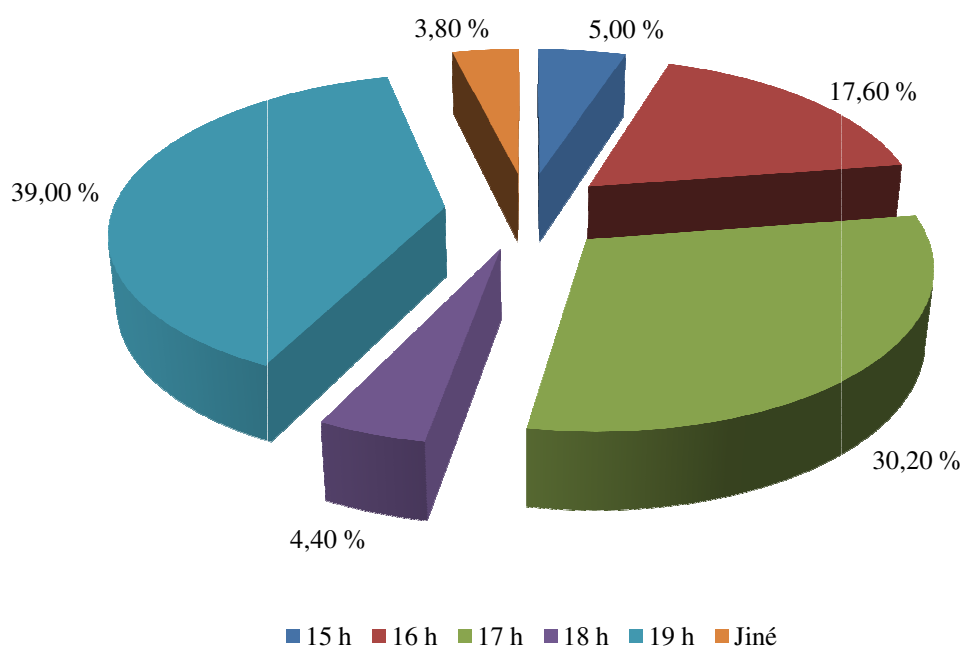
	5:30 h	6 h	6:30 h	7:30 h	Jiné
Absolutní četnost	54	68	22	5	6
Relativní četnost	34,80 %	43,90 %	14,20 %	3,20 %	3,90 %



Graf. 8. Jaká provozní doba by vám vyhovovala? Otevírací (vlastní zpracování).

Tab. 14 Jaká provozní doba by vám vyhovovala? Zavírací (vlastní zpracování).

	15 h	16 h	17 h	18 h	19 h	Jiné
Absolutní četnost	8	28	48	7	62	6
Relativní četnost	5,00 %	17,60 %	30,20 %	4,40 %	39,00 %	3,80 %



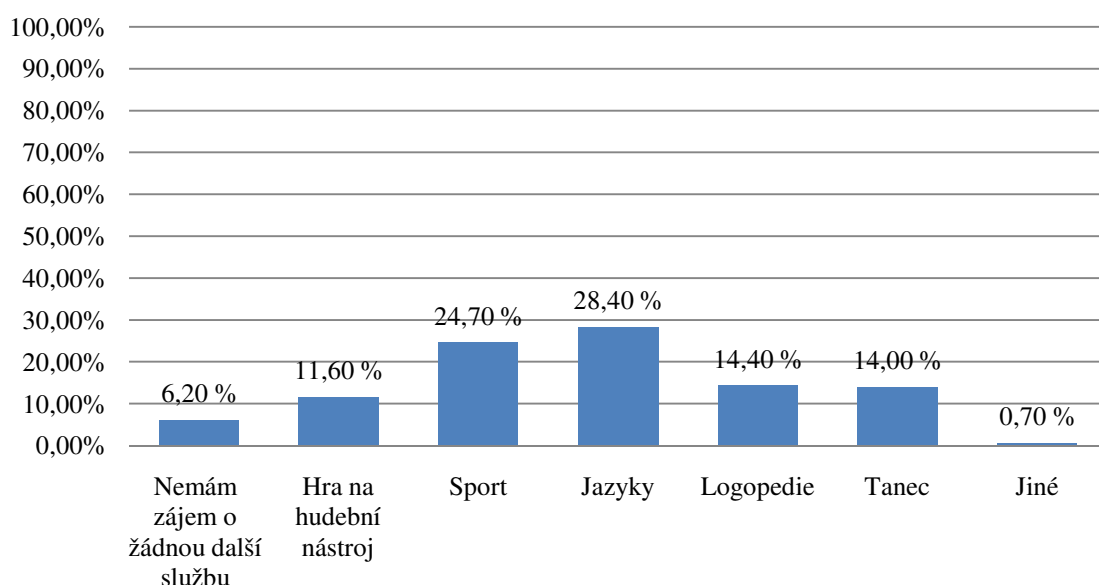
Graf. 9. Jaká provozní doba by vám vyhovovala? Zavírací (vlastní zpracování).

Otázka č. 8:

Ze stran respondentů byl o nadstandardní služby zájem. Největší zájem byl o jazyky a sport. Cizí jazyky měly zastoupení z celkového počtu odpovědí 83 (28,4 %) a sportovní aktivity 72 (24,7 %). Myslím si, že v dnešní době má u nás cizí jazyk už určité místo. Určitě je to ovlivněno dnešní dobou, kdy cestujeme do cizích zemí za prací, studenti cestují za prací, více cestujeme za dovolenou a za poznáním, kde se potřebujeme dorozumět. Další zastoupení měla logopedie 49 (14,3 %), hra na hudební nástroj 41 (14,4 %), tanec 41 (14,0 %). Dále 18 (6,2 %) odpovědí od respondentů uvedlo, že by neměli zájem o žádnou další nadstandardní službu poskytovanou v mateřské škole. Také se u dvou respondentů objevil zájem o plavání předškolních dětí a zájem o výtvarnou výchovu.

Tab. 15 Uvítal/a byste některou z nadstandardních služeb? (vlastní zpracování).

	Nemám zájem o žádnou další službu	Hra na hudební nástroj	Sport	Jazyky	Logopedie	Tanec	Jiné
Absolutní četnost	18	34	72	83	42	41	2
Relativní četnost	6,20 %	11,60 %	24,70 %	28,40 %	14,40 %	14,00 %	0,70 %



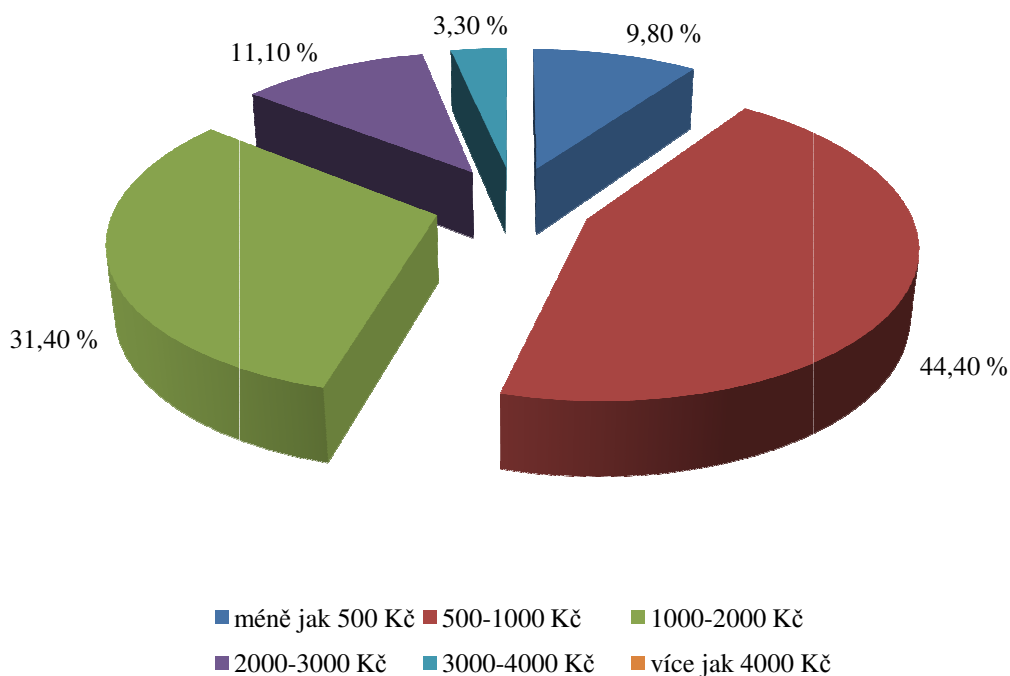
Graf. 10. Uvítal/a byste některou z nadstandardních služeb? (vlastní zpracování).

Otázka č. 9:

Bylo zjištěno, že respondenti by byli ochotni za „školkovné“ zaplatit v rozmezí 500-1000 Kč za měsíc. Tuto variantu odpovědi zvolilo 68 respondentů (44,4%). Druhou početnější skupinou respondentů 48 (31,4 %) by zvolila variantou s částkou mezi 1000-2000 Kč. Na třetím místě by 17 (11,1 %) respondentů bylo ochotno zaplatit méně jak 2000-3000 Kč. 15 (9,8 %) respondentů méně jak 500 Kč a pouze 5 (3,3 %) respondentů částku 3000-4000 Kč. Částku vyšší jak 4000 Kč nezvolil nikdo.

Tab. 16 Jakou částku byste byli ochotni měsíčně za „školkovné“ zaplatit? (vlastní zpracování).

	méně jak 500 Kč	500-1000 Kč	1000-2000 Kč	2000-3000 Kč	3000-4000 Kč	více jak 4000 Kč
Absolutní četnost	15	68	48	17	5	0
Relativní četnost	9,80 %	44,40 %	31,40 %	11,10 %	3,30 %	0,00 %



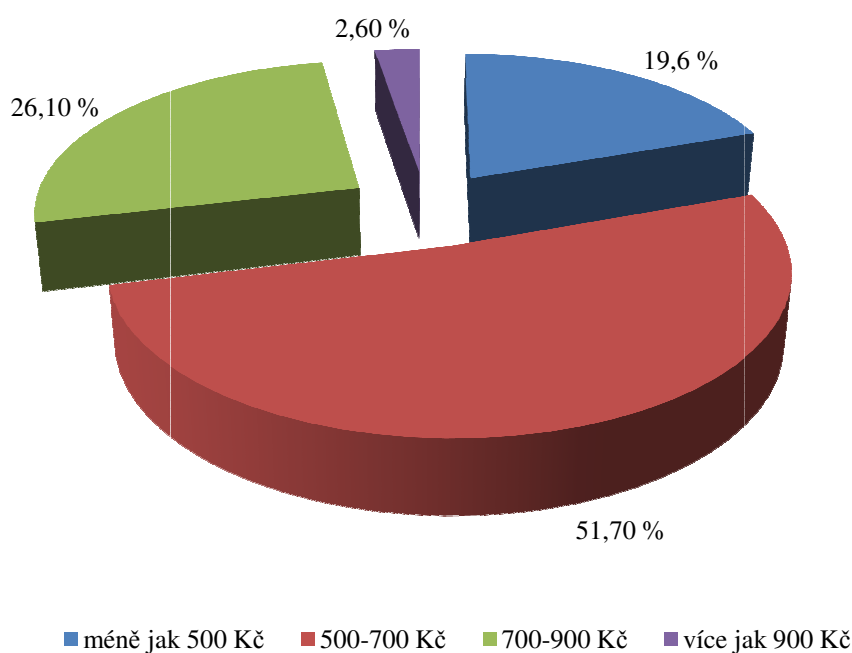
Graf. 11. Jakou částku byste byli ochotni měsíčně za „školkovné“ zaplatit? (vlastní zpracování).

Otázka č. 10:

U otázky ohledně maximální výše stravného měli respondenti jasno. Více jak polovina respondentů 86 (53,4 %) by byla ochotna zaplatit v rozmezí 500-700 Kč. 45 (25 %) respondentů by zaplatilo za stravné částku v rozmezí 700-900 Kč. 35 (19,4 %) respondentů by zaplatilo méně jak 500 Kč. Částku za stravné ve výši vyšší jak 900 Kč by zaplatili pouze 4 (2,2 %) respondentů.

Tab. 17 Jakou maximální výši stravného byste byl/a ochoten/ochotna zaplatit?(vlastní zpracování).

	méně jak 500 Kč	500-700 Kč	700-900 Kč	více jak 900 Kč
Absolutní četnost	35	96	45	4
Relativní četnost	19,6 %	51,70 %	26,10 %	2,60 %



Graf. 12. Jakou maximální výši stravného byste byl/a ochoten/ochotna zaplatit?(vlastní zpracování).

6.4.2 Potvrzení a vyvrácení výzkumných předpokladů

Na základě zpracovaného dotazníkového šetření, lze potvrdit či vyvrátit předem stanovené výzkumné předpoklady.

Výzkumný předpoklad 1:

Většina respondentů má zájem o zřízení mateřské školy ve Fakultní nemocnici Olomouc.

Na otázku, která přímo souvisí s mým hlavním cílem diplomové práce, zda by byl zájem o zřízení firemní mateřské školy, pozitivně odpovědělo celkem 81,8 % respondentů. Lze tedy říci, že zájem ze strany zaměstnanců FNOL je pozitivní a v případě zřízení takového zařízení, by neměl být problém o naplnění jeho kapacity.

Výzkumný předpoklad č. 1 se potvrdil.

Výzkumný předpoklad 2:

Většina respondentů má zájem o zřízenou mateřskou školu v místě svého pracoviště.

Jako rozhodující parametr, při umisťování dítěte do mateřské školy, je provozní doba. Četnost všech odpovědí byla 28,5 %. Na druhém místě, by respondenti preferovali mateřskou školu v místě jejich bydliště 22,8 %. Až na třetím místě by volili tu variantu, aby mateřská škola byla přímo v místě jejich pracoviště 16,8 %.

Výzkumný předpoklad č. 2 se nepotvrdil.

Výzkumný předpoklad 3:

Většina respondentů vykazuje vyšší ochotu zaplatit tzv. školkovné v rozmezí od 1000-2000 Kč.

Nejvíce respondentů, téměř polovina, zvolila cenovou hladinu v rozmezí od 500-1000 Kč (45,30 %). Druhou početnější variantou byla cena za školkovné v rozmezí od 1000-2000 Kč. Průměrně se ve státních zařízeních platí 200-800 Kč, v soukromých zařízeních se školkovné pohybuje v tisících až desetitisících Kč.

Výzkumný předpoklad č. 3 se nepotvrdil.

Výzkumný předpoklad 4:

Zřízení mateřské školy preferují více zaměstnanci, kteří pracují ve směnném anebo nepřetržitém provozu.

Mateřskou školu by více jak polovina respondentů využívala 5 dní v týdnu s provozní dobou od 6-19 h popřípadě 6-17 h. Předpokládám, že zde odpovídali respondenti, kteří buď pracují v ranním provozu, proto by vyzvedávali své dítě v 17 h anebo respondenti, kteří pracují na směny a tudíž by své dítě vyzvedávali až v 19 h.

Výzkumný předpoklad a č 4. se jednoznačně nepotvrdil a ani nevyvrátil.

7 ZÁVĚRY ANALÝZY

V analytické části mé diplomové práce byla představena Fakultní nemocnice Olomouc, její historie, základní údaje a činnosti a základní statistická data za rok 2015. Byla vypracována marketingová situační analýza, která v sobě zahrnuje analýzu makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí nemocnice. Analýza makroprostředí v sobě zahrnuje spoustu různých faktorů, které přímo nebo nepřímo ovlivňují nemocnici zvenčí. Byla použita tzv. PEST analýza, která v sobě zahrnuje faktory politicko-právní, ekonomické, sociální a technologické prostředí nemocnice. Na analýzu mezoprostředí byla použita Porterova analýza konkurenčních sil. Tato analýza podrobně hodnotí potenciální hrozbu vstupu nových konkurentů (zdravotnické zařízení) do odvětví. Analyzuje soupeření mezi existujícími nemocnicemi, vyjednávací vliv dodavatelů a klientů a v neposlední řadě hodnotí hrozbu substitučních služeb. Poslední vypracovanou analýzou je analýza mikroprostředí. Použila jsem SWOT analýzu ve které jsou shrnuty silné a slabé stránky nemocnice, její příležitosti a hrozby. Závěr kapitoly blíže seznamuje o nemocničních zařízeních v České republice, které provozují firemní mateřské školy ve svém podniku.

Nejdůležitější částí je zhodnocení průzkumu a analýza dat z dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření probíhalo ve Fakultní nemocnici Olomouc. Celkem bylo distribuováno 207 dotazníků na 7 odděleních FNOL. Celkem bylo vyhodnoceno 181 dotazníků, s návratností 87,4 %. Byly stanoveny 4 cíle a na základě těchto cílů byly stanoveny a vyhodnoceny 4 výzkumné předpoklady. Prvním a hlavním cílem bylo zjistit, zda zaměstnanci Fakultní nemocnice Olomouc, mají zájem o zřízení firemní mateřské školy. Na základě výsledků z dotazníkového šetření, vyplynulo, že zájem ze strany zaměstnanců FNOL je pozitivní. Zájem by mělo 81,8 % dotazovaných respondentů. V takovém případě při zřízení mateřské školy, by neměl být problém o naplnění jeho kapacity.

Druhým cílem se zjišťoval zájem o mateřskou školu v místě pracoviště před mateřskou školou v místě jejich bydliště. Předpoklad byl, že zájem bude o mateřskou školu v místě pracoviště zaměstnanců. Dle výsledků, se tento předpoklad nepotvrdil. Jako rozhodující parametr, při umístění dítěte do mateřské školy, je provozní doba. Četnost všech odpovědí byla 28,5 %. Na druhém místě, by respondenti preferovali mateřskou školu v místě jejich bydliště 22,8 %. Až na třetím místě se objevila varianta, aby mateřská škola byla přímo v místě jejich pracoviště 16,8 %.

Třetí cíl měl za úkol zjistit, zda je firemní mateřská škola brána jako určitý benefit pro zaměstnance Fakultní nemocnice Olomouc, a tím pádem jestli jsou ochotni zaplatit vyšší „školkové“. Nejvíce respondentů by bylo ochotno zaplatit za školkové v rozmezí od 500-1000 Kč což představuje 45,3 % ze všech odpovědí a 50 respondentů (27,9 %) by bylo ochotno platit 1000-2000 Kč.

Posledním zvoleným cílem bylo zjistit, zda je zájem o firemní mateřskou školu z řad zaměstnanců pracujících na směnný provoz. Dle výsledků by byl největší zájem o firemní mateřskou školu, kterou by využívali 5 dní v týdnu s provozní dobou, která by začínala v 6 h ráno a končila ve dvou časech a to buď v 17 h anebo v 19 h.

8 PROJEKT ZALOŽENÍ MATEŘSKÉ ŠKOLY VE FAKULTNÍ NEMOCNICI OLOMOUC

Projektová část diplomové práce je založena na poznatcích z analytické části. Hlavním cílem je návrh projektu na zřízení mateřské školy na míru zaměstnanců Fakultní nemocnice Olomouc

8.1 Právní forma a způsob provozování

Navrhovaná mateřská škola bude provozována dle školského zákona č. 561/2004 Sb. Zřizovatelem bude FNOL. Povinností bude dodržovat vyhlášky č. 410/2005 Sb., o hygienických požadavcích na provoz předškolních zařízení. Firemní mateřská škola bude podléhat povinnému vzdělávacímu systému. Tento školní vzdělávací program vychází z Rámcového vzdělávacího programu pro předškolní vzdělávání. Vytvoří a zpracuje si vlastní školní vzdělávací program (VŠP). Rozpracován bude do ročních, týdenních a denních plánů, podle kterých pracují jednotliví pedagogové s dětmi. Mateřská škola ve FNOL je ze zákona povinna vést dokumentaci, která souvisí s provozem a docházkou dětí.

Jakmile se splní všechny požadavky, bude se usilovat o zapsání mateřské školy do školského rejstříku. Žádost se musí podat vždy na krajský úřad a to do 30. 9. rok před zahájení provozu.

Investiční a provozní náklady ponese zřizovatel. Jakmile bude zařízení zapsané v rejstříku škol, příspěvky zaměstnavatele budou daňově uznatelnými výdaji. Budou požadovány dotace z Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR. V prvním roce by firemní mateřská škola FNOL měla získat 60 % normativu, určené MŠMT pro daný rok. V dalších letech už se jedná o 100 % normativu, pokud bude pravidelné hodnocení školské inspekce nadprůměrné. Odměňování pedagogických i nepedagogických pracovníků se bude řídit tabulkami MŠMT.

Zařízení pro výchovu a vzdělávání dětí předškolního věku se musí řídit základními právními předpisy pro zřizování a provozování firemní mateřské školy dle školského zákona.

- 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 školským 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. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání, ve znění vyhlášky č. 43/2006 Sb.
- 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. 268/2009 Sb., o technických požadavcích na stavby
- Vyhláška 107/2005 Sb., o školním stravování, ve znění pozdějších předpisů

8.2 Cíle projektu

Cílem toho to projektu je vytvoření návrhu na zřízení mateřské školy pro děti zaměstnanců Fakultní nemocnice Olomouc. Realizací mateřské školy je usnadnit poměrně rychlý návrat kvalifikovaných zaměstnanců FNOL do pracovního procesu, v případě kdy nemohou najít místo v jiné mateřské škole.

8.2.1 Zdůvodnění potřeby

Hlavním důvodem pro zřízení je podpora zaměstnanců s malými dětmi. Hlavní výhodou je, že ženy se mohou vracet dříve do zaměstnání, a nemusí řešit, kdo a kdy vyzvedne děti z mateřské školy. Zřízením mateřské školy, se přispěje ke zvýšení prestiže a konkurenceschopnosti na trhu práce.

Ve FNOL jsou zdravotnickým personálem převážně ženy-matky. Důležité je odstranění nerovností především žen, a poskytnout jim vhodné podmínky pro umožnění sladění pracovního a rodinného života a podpora služeb péče o děti. Proto je nutné, zajistit služby denní péče o děti předškolního věku a umožnit tím ženám vrátit se plnohodnotně do pracovního provozu. Tím se sníží nezaměstnanost žen-matek.

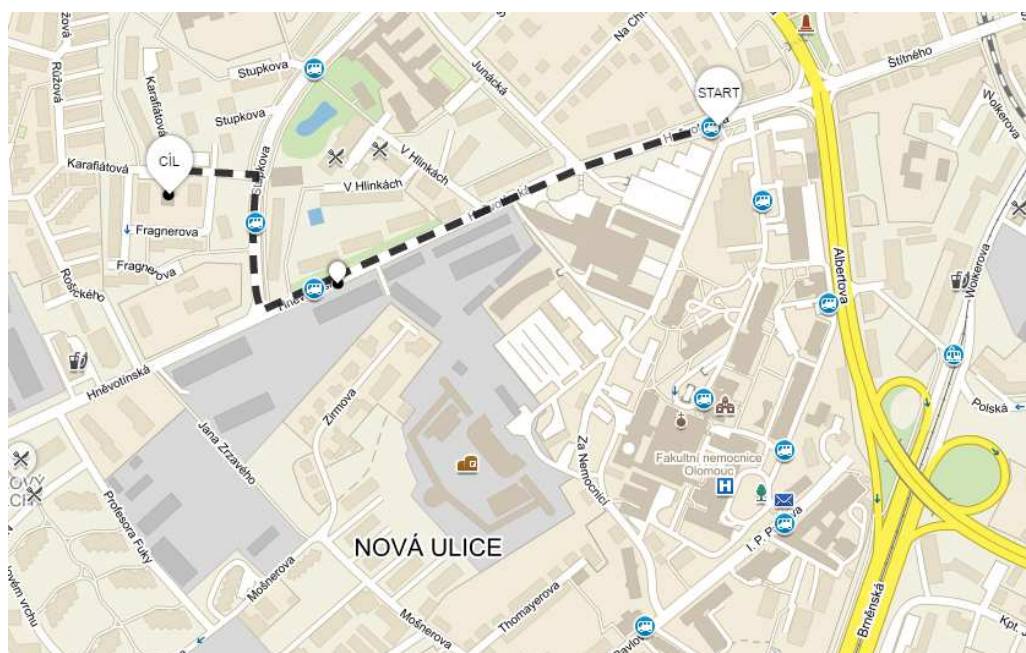
Východiskem je založení mateřské školy, tím pádem zaměstnanci FNOL (převážně ženy-matky) vědí, že mají své děti zajištěny. To se posléze odvíjí na jejich pracovním nasazení, kdy poskytují kvalitnější ošetrovatelskou či zdravotní péče. Realizací projektu, zaměstnavatel poskytne svým zaměstnancům čas a prostor na celoživotní vzdělávání, a práci ve směnném či nepřetržitém provozu. Dalším aspektem pro vznik, je obecný nedostatek jiných veřejných či soukromých mateřských škol. Předškolní zařízení, většinou nepokryjí potřeby zaměstnanců FNOL, převážně v otázce provozní doby. Z dotazníkového šetření, můžeme usoudit, že by ve FNOL byla potřeba zřízení firemní mateřské školy.

8.2.2 Výsledná analýza potřeb zaměstnanců

Byla zvolena dotazníková forma průzkumu, jehož cílem bylo zjistit zájem a potřeby zaměstnanců. Na základě dotazníkového šetření, bylo zjištěno, že zájem o vybudování mateřské školy ve FNOL, je poměrně velký. Mateřská škola, by měla sloužit všem bez rozdílu, hlavně těm, kteří budou mít zájem toto zařízení využívat.

8.3 Prostorové zajištění

Fakultní nemocnice Olomouc vlastní prostory v ulici Karafiátova v Olomouci. Pronajímá je zatím provozovateli soukromé mateřské školy. Vstup do mateřské školy je přímo z ulice Karafiátova, kde je samostatný vstup do těchto prostor. Nachází se zde rozlehlá zahrada. Celý areál je zcela oplocen. I když se prostory nachází mimo areál FNOL je to pouze 15 minut pěší chůze ve vzdálenosti 900 metrů od hlavního vstupu do FNOL. Parkování je možné v těsné blízkosti mateřské školy. Jak můžeme vidět na mapě, nedaleko se také nachází autobusové spojení.



Obr. 6 Umístění mateřské školy a hlavní vstup FNOL (zdroj: Mapy.cz, 2017).



Obr. 7 Hlavní vstup FNOL (zdroj: Mapy.cz, 2017).



Obr. 8 Budova mateřské školy (zdroj: Mapy.cz, 2017).

8.4 Technické a věcné požadavky

Požadavky na velikost, bezpečnost a hygienické parametry vnitřních i vnějších prostor budov MŠ, vlastní venkovní prostory jsou stanoveny vyhláškou. Také jsou vyhláškou stanoveny podmínky zdravotní způsobilosti dětí a personálu a je požadováno zdravotní potvrzení a zdravotní evidenci. Nutné je dodržovat obecné předpisy pro požární ochranu, bezpečnost a ochranu zdraví při práci a zákaz kouření.

8.4.1 Požadavky na provoz

Firemní mateřská škola o jedné třídě, musí mít minimálně 15 dětí, se dvěma třídami nejméně v průměru 18 dětí ve třídě. Naplňuje se do počtu 24 dětí (výjimkou do max. 28 dětí).

8.4.2 Prostorové podmínky

- 4 m² denní místnosti na jedno dítě
- nezastavěná plocha na 1 dítě činí minimálně 30 m²
- pozemek musí být oplocen
- celková plocha hřiště činí 4 m² na 1 dítě
- zastavěná plocha na 1 dítě činí 4,6 m²
- plocha užívaná jako herna a ložnice činí 4 m² na 1 dítě
- ložnice oddělená činí 3 m² na 1 dítě
- plocha na 1 lehátko činí 1,7 m²
- prostor na ukládání lehátek a lůžkovin je řádně odvětrávací
- uložení lůžkovin je pro každé dítě uloženo zvlášť
- podlahy musí být snadno čistitelné a odpovídat charakteru upravené zvláštním právním předpisem

8.4.3 Vybavená nábytku

- nábytek musí odpovídat tělesné výšce dětí a podporovat správné držení těla
- matný povrch pracovních stolů

8.4.4 Osvětlení

- denní nebo umělé osvětlení musí odpovídat normovým hodnotám a požadavkům
- v pravidelných intervalech jsou čištěny a musí být dodržován plán údržby
- svítidla musí být vhodně umístěna
- v zařízeních, která jsou určena dětem předškolního věku je výška horizontálních srovnávacích rovin pro návrh a posouzení osvětlení místa zrakového úkolu u denního osvětlení 0,45 m nad podlahou

8.4.5 Mikroklimatické podmínky

- stavební řešení budov zařízení navrženo tak, aby byla povrchová teplota vnitřních částí obvodových stěn nebyla po celý rok výrazně rozdílná od teploty vzduchu v místnosti
- v místnostech musí být použito přirozené větrání okny
- okna musí být zabezpečena tak, aby v důsledku průvanu nedošlo k jejich rozbití
- v případě, že stav prostředí neumožňuje přirozené větrání, musí být klimatické podmínky zajištěny vzduchotechnickým zařízením

8.4.6 Zásobování vodou

- zařízení musí mít zajištěnu dodávku tekoucí pitné vody
- musí být splněny požadavky, že na 1 dítě předškolního věku musí být k dispozici minimálně 60 litrů pitné vody na den

8.4.7 Provozní podmínky

- pro předškolní děti je doba venku stanovena 2 hodiny dopoledne a odpoledne se to odvíjí dle délky pobytu v zařízení
- v zimním období se to řídí dle venkovní teploty
- doba může být zkrácena či za nepříznivých podmínek i zcela vynechána.

8.4.8 Úklid prostor v zařízení a výměna lůžkovin

- denně se provádí setírání všech podlah a povrchů, u koberců vyčištění pomocí vysavače
- zajištěné vynášení odpadků
- umytí a vydezinfikování umyvadel, pisoárových mušlí a záchodů
- minimálně 1 týdně omytí a vydezinfikování stěh hygienických prostor
- minimálně 2 krát ročně umytí oken, rámu a svítidel
- minimálně 2 krát ročně celkový úklid všech prostor
- 1 krát ročně malování popřípadě častěji dle potřeby.
- výměna lůžkovin minimálně 1 krát za 3 týdny a výměna ručníků 1 krát týdně, dle potřeby ihned
- použité lůžkoviny se ukládají do speciálních a tomu určených pytlů a sváží se do centrální prádely FNOL
- použité lůžkoviny se skladují ve vyčleněném prostoru
- čisté lůžkoviny se skladují v čistých a uzavíratelných skříních

8.4.9 Hygienické zařízení

- na 5 dětí 1 dětská hygienická mísa a jedno umyvadlo, sprchový kout
- umístění umyvadel, tak aby výška horního hrany nepřekročila 43 cm nad podlahou
- toalety pro personál musí být oddělené

8.5 Personální požadavky

Firemní mateřská škola bude zařazena do školského rejstříku, proto bude personální složení v souladu s požadavky školského zákona. Pedagogickým pracovníkem se rozumí osoba, která vykonává přímou výchovnou nebo speciálně pedagogickou činnost s dětmi ve vzdělávacích institucích. Proto je nutné, aby tento pedagogický pracovník byl:

- plně způsobilý k právním úkonům
- trestně bezúhonný

- zdravotně způsobilý
- prokazatelně ovládal znalost českého jazyka

Pro zajištění chodu firemní mateřské školy je nutné mít odborný a kvalitní personál.

Ředitel/ka

Fyzická osoba s odbornou způsobilostí k výkonu povolání, která prošla řádných výběrovým řízením.

Pedagogičtí pracovníci:

Na jednu třídu 2 pedagogičtí pracovníci. Ranní a odpolední směna z důvodu nepravidelné docházky a individuálního přístupu k dětem. 1 učitelé na třídu na 7 h úvazky (odborná způsobilost pro povolání učitele MŠ podle zákona), popř. asistent pedagoga (odborná kvalifikace podle zákona) pro asistenci u dětí s postižením.

Pomocný personál:

Pomocný personál, který zajistí úklid a pomocné práce při výdeji jídel. Pomocný personál bez pedagogické kvalifikace.

8.6 Marketingový plán

V této kapitole je identifikováno poslání, vize a cíle, které jsou nutné pro zahájení a provoz firemní mateřské školy.

8.6.1 Poslání, vize, cíle a strategie

Poslání

Zajišťovat a poskytovat služby předškolním dětem komplexní výchovnou péči, která směřuje k individuálnímu rozvoji osobnosti dítěte. Udržovat vysokou úroveň spokojenosti dětí a rodičů.

Vize

Být uznávaným a vyhledávaným předškolním zařízením pro děti zaměstnanců Fakultní nemocnice Olomouc.

Cíle

Cíle můžeme rozdělit na hlavní cíle, krátkodobé a dlouhodobé cíle, kterých chce zařízení dosáhnout či dosahovat.

Hlavním úkolem firemní mateřské školy:

- vytvořit z firemní mateřské školy takové místo, ve kterém se dítě bude cítit dobře
- zajištění předškolní péče o děti pracujících rodičů
- vést předškolní děti k samostatnosti, sebeobsluze
- dát dostatek podnětů dětem pro celkový rozvoj jejich osobnosti

Krátkodobé cíle patří:

- dosáhnout spokojenosti jak ze stran dětí tak i rodičů
- získání nové a stálé klientely
- dosáhnout stability již v prvním roce existence

Dlouhodobé cíle patří:

- zajistit dlouhodobý provoz firemního zařízení z hlediska financování
- zajistit konkurenceschopnost
- zaměřit se na formování osobnosti personálu ve formě vzdělávání
- poskytovat kvalitní a individuální služby dětem, ale také jejich rodičům

8.6.2 Cílové skupiny

Primární cílovou skupinu tvoří zaměstnanci nemocnice. Můžeme je rozdělit do několika skupin:

- ženy nebo muži s malými dětmi
- ženy nebo muži na mateřské či rodičovské dovolené
- ženy, které plánují mít děti

Sekundární cílovou skupinu tvoří předškolní děti zaměstnanců od 3-6 popřípadě 7 let věku, které budou zařízení využívat.

8.6.3 Marketingový mix

Cílem marketingového mixu je definovat nástroje, které je možné namíchat svým zákazníkům tak, aby jim co nejlépe vyhovovali. Pro vytvoření mateřské školy byly v rámci marketingového mixu zvoleny následující aktivity.

Produkt

Produktem zřízené mateřské školy je služba, která je poskytovaná zákazníkům-zaměstnancům FNOL a jejím dětem, kteří ji využívají. Hlavním cílem je poskytovat služby, které vedou k uspokojení potřeb rodičů a dětí. Rodičům poskytneme kvalitní a bezpečnou péči o jejich děti v zázemí FNOL. Cílem je vytvořit podmínky pro soulad jak rodinného tak pracovního života.

Mateřská škola bude vycházet ze školního vzdělávacího programu a dalších rozšiřujících služeb v podobě různých aktivit. Bude poskytovat služby, které zahrnují velmi důležitý prvek a to jsou lidé, kteří jsou součástí poskytovaných služeb. Naší snahou bude přistupovat ke každému dítěti individuálně a bude podporován přirozený rozvoj dítěte.

Služby budou moci využívat zaměstnanci Fakultní nemocnice Olomouc. Děti sem budou moci umisťovat ve věku od tří do šesti let, popřípadě do sedmi let. Děti budou umisťovány do jedné třídy. Bude se o ně starat odborný pedagogický personál a asistent pedagoga s příslušným vzděláním a zkušenostmi.

Harmonogram dne

Dle výsledků dotazníku byl harmonogram dne ve firemní mateřské škole, přizpůsoben zaměstnancům FNOL.

6:00-8:30 Zahájení provozu, příchod dětí do tříd dle potřeb dítěte a požadavků rodičů po předchozí domluvě s personálem školky. Dále volné činnosti a aktivity dětí.

8:30-9:00 Pohybové hry, hudebně pohybové hry či cvičení.

9:00-9:30 Osobní hygiena, dopolední svačina.

9:30-10:15 Řízená činnost- vychází ze vzdělávacího programu mateřské školy- činnosti jazykové, výtvarné, hudební, pohybové, rozumové, atd.

10:15-11:45 Pobyť venku.

11:45-12:30 Osobní hygiena, oběd.

12:45-14:30 Relaxační odpočinek.

14:30-15:00 Odpolední svačinka.

15:00-16:00 Odpolední pobyt venku či řízená činnost dle programu.

16:00-17:30 Zájmové kroužky a individuální práce s dětmi. Odchod dětí z odpolední docházky.

17:30-18:00 Osobní hygiena, večere.

18:00-19:00 Volné činnosti a aktivita dětí. Odchod dětí z celodenní docházky.

Cena

Cena za školkovné je příspěvek za provoz mateřské školy. Při stanovené celkové ceny za školkovné musíme vycházet z provozních nákladů mateřské školy. Provozní náklady v sobě zahrnují ceny za spotřebu energií, telefon, internet, nákup čisticích prostředků, materiálu pro opravy a údržbu a ostatní náklady. Cena školkovného byla stanovena na základě dotazníkového šetření na 1 000 Kč za dítě na jeden měsíc. V ceně není zahrnuta cena za stravu, výlety, různá představení. Stravu není problém zajistit z místní jídelny. Je zde zajištěna potřebná hygiena při přípravě a výdeji jídel. Strava je zároveň dodávána i na Dětskou kliniku FNOL, tím pádem vyhovuje požadavkům na vyváženou dětskou stravu. Není problém zajistit stravu pro děti i s různými dietami či speciálními požadavky. FNOL nebude mít problém zajistit celodenní stravu včetně svačin a pitného režimu. Nemocnice je schopna dodržet řádný technologický postup při přípravě jídel tak i distribuci a následnou likvidaci.

Celodenní strava ve firemní mateřské školy zahrnuje stravování včetně pitného režimu, ovoce a zeleniny. Cena je odlišná v závislosti na typu docházky. Z dotazníkového šetření vyplývá, že by nejvíce rodičů své děti umístilo 5dní v týdnu. Dle průzkumu byla stanovena cena za stravné 700 Kč. Stravné se bude platit ve formě zálohy a čtvrtletně se bude vyúčtovávat. Protože, lze předpokládat, že děti u celodenního provozu by nedocházely do MŠ každý den, ale podle směn rodičů. Oproti dětem, které by docházeli každý den, ale pouze na půldenní provoz. Proto je cena stravného rozdílná u půldenního a celodenního pobytu v MŠ.

Půldenní strava

Věk 3-6 (7) let – 50 Kč

Strava zahrnuje snídani, svačinku, oběd, odpolední svačinku, pitný režim během celého dne, ovoce a zeleninu.

Celodenní strava

Věk 3-6 (7) let – 60 Kč

Zahrnuje snídani, svačinku, oběd, odpolední svačinku, pitný režim během celého dne, večeři, ovoce a zeleninu.

Místo

Viz. kapitola 8.3 Prostorové zajištění

Propagace

Řadí se mezi důležitou aktivitu. Cílem je dostatečná informovanost zaměstnanců FNOL o zřízení firemní mateřské školy. V rámci interních webových stránek FNOL bude probíhat informační kampaň. Všichni zaměstnanci budou také osloveni pomocí pracovního mailu. Další možností šíření informací může být webová stránka FNOL. Čtvrtletně vychází časopis NEMMagazín, který je k dispozici ve všech ambulancích jednotlivých pracovišť a také na internetových stránkách nemocnice, a proto by to mohlo být využito na přenos informací. Všechny uvedené zdroje jsou běžně využívány k přenosu informací v rámci FNOL a firemní mateřská škola za ně nebude muset platit žádné náklady navíc.

Lidé

Viz kapitola 8.5 Personální požadavky

8.7 Finanční plán

Kapitola se věnuje rozboru finančního hospodaření nově vznikající firemní mateřské školy.

Finanční plán se skládá z nákladu, příjmů a zdrojů financování.

V prvním kroku si musíme stanovit jednorázové náklady, které jsou k zapotřebí, pro provoz firemního zařízení. Poté se stanoví mzdové a provozní náklady.

Náklady firemní mateřské školy jsou rozděleny na náklady jednorázové, které souvisí s náklady na pořízení majetku. Dále měsíční náklady, které obsahují provozní a mzdové náklady. Poslední skupinu tvoří variabilní náklady, které jsou spjaté se spotřebou materiálu.

Aby bylo možné využívat firemní mateřskou školu, je potřeba provést pouze minimální rekonstrukci a úpravy prostorů mateřské školy. Stavební úpravy bude financovat nemocnice z vlastních zdrojů. Na rekonstrukci je vyčleněno 300 000 Kč. Rekonstrukce v sobě zahrnuje zednické a instalatérské práce, elektrické, topenářské rozvody, výmalba a dle potřeby jiné práce.

8.7.1 Vybavení vnitřních prostor firemní mateřské školy

Jedná se o jednorázové náklady, které budou vynaloženy před zahájením provozu mateřské školy. Náklady zahrnují vybavení kanceláře pro ředitele, herny, sociálního zařízení pro děti a personál, šatny, ložnice, jídelny, výdejny jídla a vybavení šatny pro personál. Pro přehlednost je vše zobrazeno v (Tab. 18). Veškeré vybavení vnitřních prostor bude financováno z vlastních zdrojů a to v závislosti na dostatku finančních prostředků.

Tab. 18 Kalkulace vnitřních prostor (vlastní zpracování).

Položka nákladu	Druh položky	Počet kusů	Cena za ks Kč	Celkem
Vybavení kanceláře pro ředitele	Psací stůl	1	3 199	3 199
	Židle	2	2 049	4 098
	Skříň	1	3 812	3 812
	Závěsná police	2	519	1 038
	Počítač	1	21 000	21 000
	Tiskárna s kopírkou	1	7 531	7 531
	Skartovací stroj	1	2 890	2 890
	Telefon	1	3 499	3 499
	Odpadkový koš	2	79	158
Celkem				47 225
Vybavení šatny pro personál	Šatní skříň	1	3 099	4 099
	Věšák	2	119	238
	Odpadkový koš	2	79	158
Celkem				4 495
Hygienické zařízení pro personál	Zásobník na papírové ručníky	1	153	153
	Zásobník na toaletní papír	1	189	189
	Odpadkový koš	2	79	158
Celkem				500

Položka nákladu	Druh položky	Počet kusů	Cena za ks Kč	Celkem
Herna	Skříň otevřená	2	2 290	4 580
	Skříň se zásuvkami	1	3 143	3 143
	Police na knihy	1	1 421	1 421
	Stůl pro učitele	1	3 199	3 199
	Židle pro učitele	1	2 049	2 049
	Zásuvky	1	2 429	2 429
	Dekorace, obrázky	-	3 000	3 000
	Televize	1	7 999	7 999
	Koberec	1	4 299	4 299
Celkem				32 119
Vybavení hygienického zařízení pro děti	Zrcadlo	4	499	1 996
	Soustava věšáků na ručníky a kelímky	2	2 777	5 554
	Zásobník na toaletní papír	5	189	945
	Odpadkový koš	2	79	158
	Záchodové štětky	5	149	745
Celkem				9 398
Vybavení šatny	Soustava skříněk s botníkem, která slouží jako lavička	4	4 099	16 396
	Odpadkový koš	4	79	316
	Nástěnky	4	139	556
Celkem				17 268
Vybavení ložnice	Lehátka s matrací	24	1 201	28 824
	Skříň na matrace a ložní prádlo	2	11 057	22 114
	Ložní prádlo	24	459	11 016
	Polštáře a peřiny	24	543	13 032
Celkem				74 986
Vybavení jídelny	Stůl	4	2 269	9 076
	Židle	24	989	23 736
Celkem				32 812
Vybavení výdejny jídla	Kuchyňský kout s dřezem	1	15 569	15 569
	Lednice	1	7 599	7 599
	Mikrovlnná trouba	1	2 590	2 590
	Nádobí	30	399	11 970
	Příbory	30	100	3 000
Celkem				40 728
Vybavení celkem				259 531

Vybavení celého zařízení majetkem patří mezi finančně náročnou složku projektu. Celková částka na vybavení zařízení je necelých 260 tisíc Kč. Veškeré vybavení splňuje potřebná kritéria a požadavky.

Vybavení herny patří mezi další velmi nákladnou položku při zařizování vnitřních prostor mateřské školy. Zahrnuje různé didaktické potřeby a hračky pro předškolní děti. V (Tab. 19) je znázorněna jejich kalkulace.

Tab. 19 Kalkulace hraček (vlastní zpracování).

Položka nákladu	Druh položky	Počet kusů	Celkem v Kč
Hračky	Didaktické a učební pomůcky	10	8 550
	Stavebnice	10	11 000
	Kuchyňka	1	4 990
	Panenky	8	3 490
	Divadlo	1	2 000
	Obchod	1	3 049
	Auta	8	3 079
	Hudební nástroje	7	3 049
	Výtvarné potřeby	-	6 000
Celkem			45 207

8.7.2 Vybavení venkovních prostor firemní mateřské školy

Každé dětské hřiště musí splňovat požadavky na bezpečnost. Bezpečnostní normy mají za úkol eliminovat nepředvídatelná rizika. V České republice pro bezpečnost dětských hřišť platí dvě normy: ČSN EN 1176/2009 a ČSN EN 1177. Každý výrobce je povinen se řídit těmito normami. Náklady na vybavení venkovních prostor jsou vyčísleny v (Tab. 20).

Tab. 20 Kalkulace venkovních prostor (vlastní zpracování)

Položka nákladu	Druh položky	Počet kusů	Cena za kus v Kč	Celkem
Vybavení venkovních prostor	Domek se skluzavkou	1	14 749	16 749
	Vahadlová houpačka	2	10 490	20 980
	Pružinový houpačka	2	5 800	11 600
	Pískoviště	1	5 800	5 800
	Lavičky na sezení	4	2 820	11 280
	Venkovní hračky	-	-	20 000
Celkem				86 409

Vysoké požadavky a normy, které je nutné dodržet, se samozřejmě promítly do jejich cen.

8.7.3 Výpočet investičních a provozních nákladů

Investiční náklady (počáteční náklady)

Zahrnují v sobě náklady, které souvisí s pořízením dlouhodobého majetku. V účetnictví se řadí k účetním aktivům. V našem případě se jedná o vybavení vnitřních prostor, pořízení hraček a vybavení venkovních prostor.

Tab. 21 Investiční náklady

Druh nákladu	Náklady celkem
Stavební úpravy	300 000
Vybavení vnitřních prostor	259 531
Hračky	45 207
Vybavení venkovních prostor	86 409
Celkem	691 147

Provozní a mzdové náklady

Provozní náklady zařízení zahrnují pravidelné měsíční platby, jako jsou zálohy na topení, světlo, energie, paušál na telefon a připojení k internetu. Dále jsou to náklady na hygienické a čisticí prostředky, náklady na odvoz odpadu. Jednotlivé částky jsou uvedeny v (Tab. 22) a jsou nezbytné pro bezpečný a plynulý chod předškolního zařízení. Jsou uvedeny a to jak za měsíc, tak za celý rok.

Tab. 22 Provozní náklady (vlastní zpracování).

Druh nákladu	Položka	Měsíčně	Ročně
Provozní náklady	Elektřina	4 800	57 600
	Voda	4 000	48 000
	Topení	3 500	42 000
	Telefon, internet	1 000	12 000
	Odvoz odpadu	100	1 200
	Čisticí prostředky	1 400	16 800
	Hygienické prostředky	1 400	16 800
	Praní prádla	800	9 600
	Celkový úklid (2x ročně)	1 833	22 000
	Pojištění	1 000	12 000
Náklady celkem		18 833	238 000

Mzdové náklady

Mzdové náklady zahrnují platy ředitele, pedagogických pracovníků a uklízečky. Jedná se o měsíční průměrné hrubé mzdy. Průměrný hrubý měsíční plat ředitele/ky pro Českou republiku činí 31 969 Kč.

Tab. 23 Mzdové náklady na ředitele (vlastní zpracování).

Výpočet mzdových nákladů na ředitele	
Hrubá mzda	31 969 Kč
Pojistné zaměstnavatel	10 869 Kč
Zdravotní pojištění 9%	2 877 Kč
Sociální pojištění 25%	7 992 Kč
Mzdové náklady zaměstnavatele na zaměstnance za měsíc	42 838 Kč
Mzdové náklady zaměstnavatele na zaměstnance rok	514 056 Kč

Průměrný hrubý měsíční plat pro učitele pro Českou republiku činí 19 420 Kč.

Tab. 24 Mzdové náklady na učitele mateřské školy (vlastní zpracování).

Výpočet mzdových nákladů na pedagoga	
Hrubá mzda	19 420 Kč
Pojistné zaměstnavatel	6 603 Kč
Zdravotní pojištění 9%	1 748 Kč
Sociální pojištění 25%	4 855 Kč
Mzdové náklady zaměstnavatele na zaměstnance za měsíc	26 023 Kč
Mzdové náklady zaměstnavatele na zaměstnance rok	312 276 Kč

Průměrný hrubý měsíční plat uklízečky pro Českou republiku činí 11 298 Kč.

Tab. 25 Mzdové náklady na uklízečku (vlastní zpracování).

Výpočet mzdových nákladů na uklízečku	
Hrubá mzda	11 298 Kč
Pojistné zaměstnavatel	3 841 Kč
Zdravotní pojištění 9%	1 017 Kč
Sociální pojištění 25%	2 824 Kč
Mzdové náklady zaměstnavatele na zaměstnance za měsíc	15 139 Kč
Mzdové náklady zaměstnavatele na zaměstnance rok	181 668 Kč.

Tab. 26 Mzdové náklady celkem (vlastní zpracování).

Zaměstnanec	Zaměstnavatel	
	Měsíčně	Ročně
Ředitel	42 838 Kč	514 056 Kč
Pedagog	26 023 Kč	312 276 Kč
Pedagog	26 023 Kč	312 276 Kč
Uklízečka	15 139 Kč	181 668 Kč
Celkem	110 023 Kč	1 320 276

Nejnákladnější položkou z celého projektu jsou platy zaměstnanců mateřské školy. Nemocnice počítá se zapsáním mateřské školy do rejstříku škol. Zdrojem financování na mzdy personálu bude stát.

Provozní náklady celkem

Do celkových nákladů spadají náklady za energie a nákup služeb a samozřejmě platy zaměstnanců. Vše je přehledně uvedeno v (Tab. 27).

Tab. 27 Provozní náklady celkem (vlastní zpracování)

Druh nákladu	Ročně
Provozní náklady	238 000
Platy zaměstnanců	1 320 276
Celkem	1 558 276

Investiční a provozní náklady

V (Tab. 28) jsou přehledně zobrazeny konečné investiční a celkové provozní náklady na zřízení mateřské školy.

Tab. 28 Kalkulace investičních a provozních nákladů (vlastní zpracování)

Investiční a provozní náklady	Ročně
Investiční náklady	691 147
Provozní náklady	1 558 276
Celkem	2 249 423

8.7.4 Plán nákladů a výnosů

Plán výnosů

Úplatou za předškolní vzdělávání v mateřských školách je tzv. školkovné, které bude sloužit na provoz zařízení. Aby byl provoz dlouhodobě udržitelný, musí být mateřská škola zapsána v rejstříku škol. Zařízení musí být akreditované u MŠMT. Takové zařízení se nachází pod kontrolou inspekce, a lze požadovat dotace na provoz.

Dalším možným výnosem jsou sponzorské dary, ale jedná se o příjmy nejisté, proto s nimi v tomto plánu není počítáno.

Výše školkovného hrazení rodiči

Na základě provedeného dotazníkového šetření byla stanovena výše školkovného na 1 000 Kč měsíčně.

Tab. 29 Školkovné (vlastní zpracování).

Položka	Měsíčně v Kč	Ročně v Kč
Školkovné 1 dítě	1 000	12 000
Školkovné 24 dětí	24 000	288 000

Provozní náklady se počítají na jedno vytvořené místo, protože výdaje na aktuální přítomnost či nepřítomnost dítěte má jen malý vliv. Tato cena se musí, promítnou i do školkovného, které se platí i v případě nepřítomnosti dítěte v zařízení. Předškolní vzdělávání pro děti, které jsou v posledním ročníku mateřské školy, je bezplatné.

Plán nákladů

Při plánování nákladů bereme v úvahu celkové provozní náklady, které zahrnují mzdové a provozní náklady. Z (Tab. 30) můžeme vidět, že celkové náklady, které jsou spojené s po- bytem předškolních dětí v mateřské škole při plné obsazenosti, činí 5 411 Kč za měsíc.

Tab. 30 Plán nákladů a výnosů (vlastní zpracování).

Položka	Náklady za měsíc v Kč	Náklady za rok v Kč
Celkové provozní náklady mateřské školy na 24 dětí	129 856	1 558 276
Celkové provozní náklady na 1 dítě	5 411	64 932
Položka		
Školné na 24 dětí ve výši 1 000 Kč	24 000	288 000
Rozdíl mezi příjmy a náklady na 24 dětí	-105 856	- 1 270 276
Rozdíl mezi příjmy a náklady na 1 dítě – náklady nemocnice na 1 dítě	4 411	42 932

Po odečtení stanoveného školkovného 1 000 Kč, by stále zřizovatel musel doplácet 4 411 Kč na jedno dítě měsíčně. Proto musí být zařízení zapsáno v rejstříku škol, aby mohlo čerpat dotace ze státního rozpočtu.

MŠMT je stanoven normativ, který určuje celkový objem neinvestičních výdajů (NIV), mzdové prostředky (MP), finanční prostředky na zákonem povinné odvody a ostatní neinvestiční výdaje (ONIV) na učební pomůcky a na činnosti, které souvisí s rozvojem zařízení a kvalitou poskytovaného vzdělávání. Tyto finanční prostředky jsou rozdělovány prostřednictvím rozpočtů příslušných krajů a to podle počtu žáků.

„MŠMT stanovuje v souladu s ustanovením § 161 odstavce 1 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů, na kalendářní rok 2017 tyto republikové normativy (viz Tab. 31) (MŠMT© 2013 – 2017).

Tab. 31 Republikové normativy 2017 (MŠMT© 2013 – 2017, vlastní zpracování).

Věková kategorie	NIV celkem Kč/žáka	MP celkem vč. odvodů Kč/žáka	ONIV celkem Kč/žáka
3-5 let	45 242	44 742	500
6-14 let	57 747	56 662	1 085

8.7.5 Zdroje financování

Financování předškolního zařízení je vícezdrojové. Mateřská škola je financována z příspěvků ze státního rozpočtu (MŠMT) a dále se podílí významnou položkou na provozu mateřské školy zřizovatel. Vše je přehledně uvedeno v tabulce (Tab. 32).

Ředitel mateřské školy odpovídá za využití finančních prostředků ze státního rozpočtu, které jsou přiděleny podle ustanovení §160 až § 163 školského zákona. Tyto prostředky jsou použity na platy a mzdy, odměny, odstupné, na úhradu odvodů, na vzdělávání pedagogických pracovníků a výdaje, které souvisí s rozvojem škol a kvalitou vzdělávání.

Dalším zdrojem financování mateřské školy je příspěvek na provoz (energie, opravy a údržba, vybavení zařízení, spotřeba materiálu, atd.), který zabezpečuje samotný provoz zařízení, který poskytuje zřizovatel.

Mezi zdroje financování se také řadí úplata (školovné od rodičů) za vzdělávání a školské služby. Úplata za předškolní vzdělávání se stanovuje podle poměru počtu dětí a podle skutečné délky jednotlivých druhů provozu (provoz s celodenní péčí, celodenní provoz nejdéle 6,5 h denně, pobyt nejdéle 4 hodiny denně). V žádném případě nesmí školovné překročit 50 % průměrných měsíčních nákladů na 1 dítě.

Mateřská škola může být financována i dalšími zdroji, jako jsou - investiční dotace, různé doplňkové činnosti, programy MŠMT, různé fondy, programy EU, nadace, sbírky, atd.

Tab. 32 Přehled příspěvků (vlastní zpracování)

Položka nákladu	Příspěvek státního rozpočtu	Příspěvek zřizovatele	Započítat do školovného od rodičů
Spotřeba energie	NE	ANO	ANO
Oprava a udržování majetku v MŠ	NE	ANO	ANO
Spotřeba čisticích prostředků, materiálu pro opravy a údržbu	NE	ANO	ANO
Spotřeba materiálu pro výuku a učební pomůcky	ANO	NE	NE
Mzdové náklady a odvody zdravotních a sociálních služeb	ANO	NE	NE
Telefon, internet	NE	ANO	ANO
Školení zaměstnanců	ANO	NE	NE
Odpisy dlouhodobého majetku	NE	ANO	NE
Ostatní náklady-pojištění majetku aj.	NE	ANO	ANO

8.8 Časová analýza

V rámci časové analýzy, která je důležitou součástí projektu, byl sestaven harmonogram projektu, který obsahuje přibližné termíny jednotlivých aktivit souvisejících s uvedením

zařízení do provozu. Časovou jednotkou je stanoven kalendářní měsíc. V následující tabulce (Tab. 30) jsou uvedeny jednotlivé kroky plánovaných činností projektu, včetně doby nutné pro jejich realizaci.

Jako první je potřeba provést dotazníkové šetření. Na základě průzkumu zjistit zájem a rozsah poskytovaných služeb předškolního zařízení. Následně je možné provést založení firemní mateřské školy, kde zřizovatelem bude FNOL. Od této chvíle je možné realizovat marketingové aktivity a propagaci budoucího zařízení. Několik měsíců před samotným otevřením mateřské školy je potřeba vybrat dodavatele na částečnou rekonstrukci zařízení a vhodné dodavatele na vnitřní a venkovní vybavení. Mezi velmi důležitý krok patří výběr zaměstnanců. Pomocí výběrového řízení a osobních pohovorů. Po rekonstrukci a vybavení mateřské školy je nutná kontrola z hygienické stanice a zahájení zápisu do rejstříku škol. Samozřejmostí je sestavení vlastního školního vzdělávacího programu, který bude rozpracován do ročních, týdenních a denních plánů. Jakmile zařízení splní všechny požadavky a bude zapsáno ve školském rejstříku, je možné zahájit činnost předškolního zařízení pro děti zaměstnanců FNOL.

Tab. 33 Harmonogram činností pro realizaci projektu (vlastní zpracování).

Krok	Název činnosti	Časový údaj
1	Marketingový průzkum – sestavení dotazníku, provedení průzkumu, vyhodnocení dotazníku, určení rozsahu poskytovaných služeb	Červen-Září 2017
2	Shromáždění potřebných dokumentů	Říjen 2017
3	Založení MŠ (zřizovatelem FNOL)	Listopad-Prosinec 2017
4	Tvorba reklamní kampaně	Leden-Duben 2018
5	Rekonstrukce a stavební úpravy	Leden-Duben 2018
6	Oslovení dodavatelů, cenová kalkulace - vnitřního a venkovního vybavení	Duben-Květen 2018
7	Uzavření smluv s dodavateli	Červen 2018
8	Nákup materiálního vybavení	Červenec 2018
9	Příprava venkovních prostor mateřské školy	Srpen-Říjen 2018
10	Příprava vnitřních prostor mateřské školy	Říjen-Prosinec 2018
11	Inzerát na zaměstnance	Leden-Březen 2019
12	Kontrola z hygienické stanice	Leden 2019
13	Výběrové řízení, osobní pohovory	Duben-Květen 2019

14	Proces zapsání do rejstříku škol	Březen 2019
15	Den otevřených dveří	Červen-Červenec 2019
16	Přijímání dětí	Červenec 2019
17	Pohovory s rodiči a dětmi	Srpen 2019
18	Uvedení zařízení do provozu	Září 2019

8.9 Analýza rizik

Analýza rizik je nedílnou součástí každého projektu. Proto správná identifikace rizikových faktorů vede k úspěšnému projektu. Důležité je rizika správně identifikovat a zjistit jejich pravděpodobnost výskytu a jejich míru ohrožení. Rizika nelze eliminovat, ale můžeme některá ovlivnit, přizpůsobit se jim nebo dokonce předcházet.

Tab. 34 Analýza rizik (vlastní zpracování).

Riziko	Pravděpodobnost	Míra rizika
Neposkytnutí dotace z Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR	Střední	Vysoká
Snížená poptávka po zařízení	Nízká	Vysoká
Hrozba vstupu nových konkurentů	Střední	Střední
Zvýšení finančních nákladů během projektu	Nízká	Nízká

Riziko - Dotace z Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR

Riziko je vysoké. Během rekonstrukce se bude dbát na vyhláškou stanovené požadavky na velikost, bezpečnost a hygienické parametry vnitřních i vnějších prostor budovy mateřské školy. Pokud by, ale mateřská škola nezískala dotace z Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR nebyla by FNOL schopna tuto činnost dlouhodobě financovat z vlastních zdrojů.

Riziko - Snížená poptávka po zařízení

Je velmi závažným rizikem, které by realizaci projektu významně ovlivnilo. Pravděpodobnost je malá. Podle dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci FNOL mají zájem o tuto službu a rádi by ji využívali. Pokud by, ale tato situace nastala, znamenalo by to ztroskotání projektu.

Riziko - Hrozba vstupu nových konkurentů

Riziko vstupu nové konkurence na trh představuje střední riziko. V Olomouckém kraji bylo ve školním roce 2015/2016 evidováno 378 mateřských škol. Vstup nového konkurenta na trh by mohl znamenat odliv finančních prostředků. Tohle riziko je však těžce ovlivnitelné. V případě tlaku konkurentů může provozované zařízení rozšířit nabídku nadstandardních služeb.

Riziko - Zvýšení finančních nákladů během projektu

Během realizace projektu může dojít k neočekávaným finančním nákladům, což bude mít negativní vliv na celkový rozpočet. Z ekonomického hlediska jsou rizikem vyšší náklady na rekonstrukci a provoz zařízení, než bylo původně předpokládáno.

9 SHRUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI

V projektové části byl představen návrh projektu na zřízení mateřské školy ve Fakultní nemocnici Olomouc. Hlavním cílem tohoto projektu je usnadnit poměrně rychlý návrat zaměstnanců do pracovního procesu a také usnadnit jim případné problémy s umisťováním jejich dětí do jiných mateřských škol.

V projektové části jsou popsány všechny náležitosti, které je třeba učinit, aby bylo případné zřízení mateřské školy reálné. Navrhované zařízení bude provozované dle školského zákona č. 561/2004 Sb., a proto je nutné dodržovat stanovené vyhlášky, a také bude podléhat povinnému vzdělávacímu systému. Dále zde nalezneme konkrétní umístění mateřské školy, technické, a personální požadavky na zabezpečení bezpečného a plynulého provozu. Jsou zde definovány cílové skupiny, pro které je tento projekt určen.

V projektové části dále nalezneme finanční analýzu projektu. V uvedených tabulkách nalezneme veškeré investiční a celkové provozní náklady, včetně mzdových nákladů na personál, který bude zabezpečovat chod předškolního zařízení. Tím, že zařízení bude zapsáno v rejstříku škol, nalezneme zde v přehledné tabulce přehled příspěvků ze státního rozpočtu, dále příspěvky zřizovatele a co lze a nelze započítat do stanovení ceny za tzv. školkovné. Z toho vyplývá, že zřizovatel bude financovat veškeré náklady na potřebnou rekonstrukci budovy, spotřebu energií, spotřebu čisticích prostředků a materiálu na opravy a údržbu zařízení, odpisy dlouhodobého majetku a náklady na potřebná pojištění. Ze státního rozpočtu se budou financovat veškerý objem neinvestičních výdajů, mezi které řadíme mzdové prostředky, finanční prostředky na zákonem povinné odvody a ostatní neinvestiční výdaje na učební pomůcky a na činnosti, které souvisí s rozvojem zařízení a kvalitou poskytovaného vzdělávání.

Dále v projektové části najdeme předpokládaný harmonogram činností pro případnou realizaci projektu. V přehledné tabulce jsou znázorněny jednotlivé kroky plánovaných činností, včetně doby pro jejich realizaci. Poslední analýzou je analýza rizik, kde jsou definována jednotlivá rizika, která by se v průběhu realizace projektu mohla vyskytnout. U jednotlivých rizik je definována pravděpodobnost výskytu a jejich míra ohrožení.

ZÁVĚR

V dobách socialismu firemní mateřské školy patřily mezi běžná zařízení, která sloužila k podpoře pracujících matek. Po roce 1989, kvůli nízké porodnosti, docházelo ke slučování až rušení těchto zařízení. Tento pokles se zastavil až v roce 2005, kdy docházelo k postupnému nárůstu dětí předškolního věku. V současnosti bylo ve školním roce 2015/2016 registrováno 5 209 mateřských škol. Oproti roku 2014/2015 došlo k nárůstu o 51 mateřských škol. Z tohoto počtu je v Olomouckém kraji zřízeno 378 mateřských škol, které navštěvovalo 367 361 dětí. Od 1. září 2017 je v České republice povinné předškolní vzdělávání pro děti od 5 let. Předškolní vzdělávání je výchovně vzdělávacím procesem, který není vázán konkrétním učivem. Zřízení mateřské školy sebou nese přesné požadavky na provoz. Nutné je dodržovat příslušnou legislativu, která je s vybudováním mateřské školy spojená. Vybudováním takového firemního zařízení přináší spoustu výhod jak pro zaměstnavatele, tak i pro samotného zaměstnance, který zařízení bude využívat.

Hlavní cíl diplomové práce, kterým bylo vytvořit projekt na zřízení mateřské školy ve Fakultní nemocnici Olomouc, byl splněn. Z výsledků dotazníkového šetření, v rámci diplomové práce, které bylo provedeno na několika odděleních Fakultní nemocnice Olomouc, vyplývá, že by zřízení mateřské školy mělo šanci na realizaci a následnou využitelnost ze stran zaměstnanců. Zřízením mateřské školy bude umožněno sladit pracovní a rodinný život. Budou se rychleji do zaměstnání a zlepší se jejich postavení na trhu práce, což má pozitivní vliv na rovnost žen a mužů.

Samotný projekt obsahuje finanční analýzu včetně zdrojů financování, časovou analýzu s přibližnými termíny jednotlivých aktivit, které souvisí s uvedením zařízení do provozu. Dále analýzu rizik, která je nedílnou součástí každého projektu. Důležité je rizika identifikovat a zjistit jejich pravděpodobnost výskytu a jejich míru ohrožení.

Dle tohoto projektu, který obsahuje veškeré kroky, které jsou potřebné ke vzniku a založení předškolního zařízení, by bylo možno v budoucnu reálně postupovat. Pokud by Fakultní nemocnice Olomouc uvažovala o zřízení podobného typu předškolního zařízení pro děti svým zaměstnancům.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- BURGER, Michal. © 2016. *Editorial 2/2016*. [online]. [cit. 2017-02-22]. Dostupné z: <http://ezcr.cz/editorial-2-2016/>
- ČSÚ, 2012. *Informační technologie ve zdravotnictví*. [online]. [cit. 2017-02-22]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/czso/informacni_technologie_ve_zdravotnictvi
- ČSÚ, 2016. *Aktuální populační vývoj v kostce*. [online]. [cit. 2017-02-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualni-populacni-vyvoj-v-kostce>
- ČSÚ, 2016. *Školy a školská zařízení - za školní rok 2015/2016*. [online]. [cit. 2017-03-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/skoly-a-skolska-zarizeni-za-skolni-rok-20152016>
- ČSÚ, 2016. *Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS - 1. čtvrtletí 2016*. [online]. [cit. 2017-02-22]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/czso/cr/zamestnanost-a-nezamestnanost-podle-vysledku-vsps-1-ctvrtleti-2016>
- ČSÚ, 2016. *Projekce obyvatelstva České republiky*. [online]. [cit. 2017-02-22]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/documents/10180/20538390/4025rra.pdf/9142790b-9517-463c-860b-8fc78897f30d?version=1.0>
- ČSÚ, 2016. *Stárnutí se nevyhneme*. [online]. [cit. 2017-02-22]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/czso/ea002b5947>
- FNOL, [b.r.]. *Co děláme*. [online]. [cit. 2017-02-22]. Dostupné z: http://www.fnol.cz/dobrovolnicke-centrum-zakladni-informace-sekce_732.html
- FNOL, [b.r.]. *FN Olomouc plánuje zavést nepřetržitý provoz v lékárně*. [online]. [cit. 2017-02-22]. Dostupné z: <https://www.fnol.cz/fn-olomouc-planuje-zavest-nepretrzity-provoz-v-lekarne-akce-1035.html>
- FNOL, [b.r.]. *Historie*. [online]. [cit. 2017-02-14]. Dostupné z: <http://www.fnol.cz/historie.asp>

- FNOL, [b.r.]. *Nemocnice začíná budovat potrubní poštu o délce 13 km.* [online]. [cit. 2017-02-14]. Dostupné z: <https://www.fnol.cz/nemocnice-zacina-budovat-potrubni-postu-o-delce-13-km-akce-974.html>
- FNOL, [b.r.]. *Novým ředitelem Fakultní nemocnice Olomouc je od dnešního dne Roman Havlík.* [online]. [cit. 2017-02-14]. Dostupné z: <https://www.fnol.cz/novym-reditelem-fakultni-nemocnice-olomouc-je-od-dnesniho-dne-roman-havlik-news-799.html>
- FNOL, [b.r.]. *O nás.* [online]. [cit. 2017-02-14]. Dostupné z: <https://www.fnol.cz/o-nas.asp>
- FNOL, [b.r.]. *Obhájili jsme akreditaci, naše péče je kvalitní a bezpečná.* [online]. [cit. 2017-02-14]. Dostupné z: <https://www.fnol.cz/obhajili-jsme-akreditaci--nase-pece-je-kvalitni-a-bezpecna-akce-970.html>
- FNOL, [b.r.]. *Obchodní úsek.* [online]. [cit. 2017-02-14]. Dostupné z: <https://www.fnol.cz/obchodni-usek-kontakty-4.html>
- FNOL, [b.r.]. *Výroční zprávy.* [online]. [cit. 2017-02-14]. Dostupné z: <https://www.fnol.cz/vyrocní-zpravy.asp>
- FTN, ©2016. *Jesle a mateřská školka při TM.* [online]. [cit. 2016-11-09]. Dostupné z: <http://www.ftn.cz/jesle-a-materska-skolka-pri-tn-224/>
- CHERNEV, Alexander. 2014. *Strategic marketing management*. 8th edition. USA: Northwestern University, 284 s. ISBN 978-1-936572-20-5.
- KHSSTC, © 2009. *Předmět činnosti zdravotní politiky.* [online]. [cit. 2017-02-21]. Dostupné z: http://www.khsstc.cz/obsah/predmet-cinnosti_5_1.html
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. 2009. *Marketing management*. 13th edition. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 816 s. ISBN 978-0-13-135797-6.
- MACHÁČEK, Ivan. 2013. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 3. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 199 s. ISBN 978-80-747-8000-4.
- MOTOLÁČEK, © 2012. *O nás.* [online]. [cit. 2016-11-09]. Dostupné z: <http://www.motolacek.cz/o-nas/>
- MPSV, 2015, *Dětské skupiny.* [online]. [cit. 2017-03-13]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/19908>

- MŠ PRESLOVA ČESKÉ BUDEJOVICE, © 2015. *Základní specifikace MŠ*. [online]. [cit. 2016-11-09]. Dostupné z: <http://www.mspresslovacb.cz/>
- MŠMT, © 2013 – 2017. *Informace o povinném předškolním vzdělávání*. [online]. [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/predskolni-vzdelavani/informace-o-povinnem-predskolnim-vzdelavani>
- MZČR, © 2010. *Češi žijí déle, trápí je ale civilizační nemoci. Změnit to může Národní strategie ochrany a podpory zdraví a prevence nemocí*. [online]. [cit. 2017-02-22]. Dostupné z: http://www.mzcr.cz/dokumenty/cesi-ziji-deletrapi-je-ale-civilizacni-nemocizmenit-to-muze-narodni-strategi_9418_3030_1.html
- MZČR, © 2010. *Makroekonomická predikce 2017*. [online]. [cit. 2017-02-22]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2017/makroekonomicka-predikce-leden-2017-27446>
- MZČR, © 2010. *Rádce pacienta*. [online]. [cit. 2017-02-21]. Dostupné z: http://www.mzcr.cz/kvalitaabezpeci/obsah/radce-pacienta_2898_29.html
- NEMOCNICE OPAVA, [b.r.]. *Základní informace*. [online]. [cit. 2016-11-09]. Dostupné z: <http://www.nemocnice.opava.cz/skolka/zakladni-informace>
- OPRAVILOVÁ, Eva. 2016. *Předškolní pedagogika*. 1. vyd. Praha: Grada, 224 s. ISBN 9788024751078.
- PAULOVČÁKOVÁ, Lucie. 2015. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 288 s. ISBN 978-80-745-2117-1.
- 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 9788024746999.
- PEMOVÁ, Terezie a Radek PTÁČEK. c2010. *4x ano firemním školkám*. Praha: Hyperaktivita, 8 s. ISBN 978-80-870-6600-3.
- PEMOVÁ, Terezie a Radek PTÁČEK. c2010. *7 kroků k firemní školce*. Praha: Hyperaktivita, 5 s. ISBN 978-80-870-6602-7.
- PEMOVÁ, Terezie a Radek PTÁČEK. c2010. *Desatero úspěšné firemní školky*. Praha: Hyperaktivita, 10 s. ISBN 978-80-870-6603-4.

- PRŮCHA, Jan a Soňa KOŤÁTKOVÁ. 2013. *Předškolní pedagogika: učebnice pro střední a vyšší odborné školy*. 1. vyd. Praha: Portál, 184 s. ISBN 978-80-262-0495-4.
- PRŮCHA, Jan. 2016. *Předškolní dítě a svět vzdělávání: přehled teorie, praxe a výzkumných poznatků*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 256 s. ISBN 978-80-755-2323-5.
- SDRUŽENÁČEK KRNOV, [b.r.]. *O nás*. [online]. [cit. 2016-11-09]. Dostupné z: <http://sdruzenacek-krnov.webnode.cz/o-nas/>
- SCHAUEROVÁ, Pavla. *Firemní mateřská školka, ano či ne?* [online]. Diversity Management. © 2005-2017 [cit. 2016-10-26]. Dostupné z: <http://www.diversity-management.cz/aktuality.php?id=173>
- SLAVÍK, Jakub. 2014. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. 1. vyd. Praha: Grada, 192 s. ISBN 978-80-247-4819-1.
- SRPOVÁ, Jitka a kol. 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- STAŇKOVÁ, Pavla. 2013. *Marketingové řízení nemocnic*. 1. vyd. Žilina: Georg, 208 s. ISBN 978-80-894-0164-2.
- SZÚ, 2016. *Hodnocení zdravotního stavu (Vybrané ukazatele demografické a zdravotní statistiky)*. [online]. [cit. 2017-02-22]. Dostupné z: http://www.szu.cz/uploads/documents/chzp/odborne_zpravy/OZ_06/demografie_06.pdf
- ŠIMKOVÁ, Eva. 2009. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. 4. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 173 s. ISBN 978-80-743-5012-2.
- ŠKOLKA VFN, [b.r.]. *O nás*. [online]. [cit. 2016-11-09]. Dostupné z: <http://skolka.vfn.cz/info.aspx>
- ÚZIS, ©2010-2017. *Vybrané ukazatele ekonomiky zdravotnictví v mezinárodním srovnání*. [online]. [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <http://www.uzis.cz/rychle-informace/vybrane-ukazatele-ekonomiky-zdravotnictvi-mezinarodnim-srovnani-7>

- ÚZIS, ©2010-2017. *Výdaje na zdravotnictví 2010-2014*. [online]. [cit. 2017-02-22]. Dostupné z: <http://www.uzis.cz/rychle-informace/vydaje-na-zdravotnictvi-2010-2014>
- ÚZIS, ©2010-2017. *Výdaje na zdravotnictví*. [online]. [cit. 2017-02-14]. Dostupné z: <http://www.uzis.cz/category/tematicke-rady/ekonomika-financi-analyzy/vydaje-na-zdravotnictvi>
- ÚZIS, ©2010-2017. *Vývoj přístrojového vybavení zdravotnických zařízení ČR v letech 2006–2015*. [online]. [cit. 2017-02-22]. Dostupné z: <http://www.uzis.cz/rychle-informace/vyvoj-pristrojoveho-vybaveni-zdravotnickych-zarizeni-cr-letech-2006-2015>
- ÚZIS, ©2010-2017. *Zdravotnická ročenka České republiky*. [online]. [cit. 2017-02-14]. Dostupné z: <http://www.uzis.cz/katalog/rocenky/zdravotnicka-rocenka-ceske-republiky>
- VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada, 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.
- VLÁDA ČR, (c) 2009-2017. *Klíčovými úkoly nového ministra zdravotnictví Ludvíka je zlepšit starost o pacienty, zajistit financování zdravotní péče a navýšení platů lékařů*. [online]. [cit. 2017-02-21]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/klicovymi-ukoly-noveho-ministra-zdravotnictvi-ludvika-je-zlepsit-starost-o-pacienty--zajistit-financovani-zdravotni-pece-a-navyseni-platu-lekaru-151349/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

3C	Koncepce marketingového mixu (customer, company, competition)
8P	Prvky rozšířeného marketingového mixu
apod.	A podobně
atd.	A tak dál
cm	Centimetr
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DPH	Daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
ESF	Evropský sociální fond
FKPS	Fond kulturních a sociálních potřeb
FNOL	Fakultní nemocnice Olomouc
H	Hodin
HDP	Daň z přidané hodnoty
Kč	Korun českých
LF UP	Lékařská fakulta Univerzity Palackého
mil.	Milion
MP	Mzdové příspěvky
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MŠ	Mateřská škola
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
MZČR	Ministerstvo zdravotnictví České republiky
např.	Například
NIV	Neinvestiční normativ

Obr.	Obrázek
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (Organization for Economic Cooperation and Development)
ONIV	Ostatní neinvestiční normativ
s.	Strana
Sb.	Sbírka
PEST	Analýza politického, legislativního, ekonomického, sociálního, kulturního a technologického prostředí
SMART	Označení marketingových cílů (specifický, měřitelný, akceptovatelný, realistický, termínovaný)
stol.	Století
SWOT	Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb (Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats)
Tab.	Tabulka
tzn.	To znamená
tzv.	Takzvaný
ÚZIS	Ústav zdravotnických informací a statistiky
VFN	Všeobecná fakultní nemocnice
ŠVP	Školní vzdělávací program

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1	Porterův model pěti sil	32
Obr. 2	Mateřské školy - časová řada 2006/07 - 2015/16	36
Obr. 3	Vývoj výdajů na zdravotnictví ve vybraných zemích OECD jako % z DPH v letech 2010-2023 a dosažená úroveň v roce 2013.....	54
Obr. 4	Podíl zdrojů výdajů na zdravotnictví v % z běžných výdajů na zdravotnictví ve vybraných zemích OECD v roce 2013	54
Obr. 5	Očekávané věkové složení, střední varianta 2010, 2030.....	55
Obr. 6	Umístění mateřské školy a hlavní vstup FNOL.....	87
Obr. 7	Hlavní vstup FNOL.	87
Obr. 8	Budova mateřské školy.....	87

SEZNAM TABULEK

Tab. 1	Výhody firemního zařízení pro zaměstnavatele a zaměstnance	42
Tab. 2	Celkové výdaje na zdravotnictví 2010 - 2014 (mil. Kč).....	52
Tab. 3	Podíl zdrojů financování na celkových výdajích na zdravotnictví (v %)	53
Tab. 4	Výše vlastního měsíčního příspěvku zaměstnance na penzijní připojištění	63
Tab. 5	Výsledky dotazníkového šetření	67
Tab. 6	Kolik je Vám let?	68
Tab. 7	Pohlaví	69
Tab. 8	Jaká je Vaše profese?	70
Tab. 9	Měl/a byste zájem o využití služeb firemní mateřské školy?	71
Tab. 10	Měl/a byste zájem o využití služeb firemní mateřské školy?	72
Tab. 11	Jaký parametr je pro Vás rozhodující, při umisťování dítěte do mateřské školy (můžete označit i více odpovědí)?	73
Tab. 12	Jak často byste využívali zaměstnanecké mateřské školy?	74
Tab. 13	Jaká provozní doba by vám vyhovovala? Otevírací	75
Tab. 14	Jaká provozní doba by vám vyhovovala? Zavírací	76
Tab. 15	Uvítal/a bys/te některou z nadstandardních služeb?	77
Tab. 16	Jakou částku byste byli ochotni měsíčně za „školkovné“ zaplatit?	78
Tab. 17	Jakou maximální výši stravného byste byl/a ochoten/ochotna zaplatit?	79
Tab. 18	Kalkulace vnitřních prostor	96
Tab. 19	Kalkulace hraček.....	98
Tab. 20	Kalkulace venkovních prostor	98
Tab. 21	Investiční náklady	99
Tab. 22	Provozní náklady	99
Tab. 23	Mzdové náklady na ředitele	100
Tab. 24	Mzdové náklady na učitele mateřské školy	100
Tab. 25	Mzdové náklady na uklízečku	100
Tab. 26	Mzdové náklady celkem	101
Tab. 27	Provozní náklady celkem.....	101
Tab. 28	Kalkulace investičních a provozních nákladů	101
Tab. 29	Školkovné	102
Tab. 30	Plán nákladů a výnosů	103
Tab. 31	Republikové normativy 2017.....	103

Tab. 32	Přehled příspěvků	104
Tab. 33	Harmonogram činností pro realizaci projektu	105
Tab. 34	Analýza rizik	106

SEZNAM GRAFŮ

Graf. 1.	Kolik je Vám let?	68
Graf. 2.	Pohlaví.....	69
Graf. 3.	Jaká je Vaše profese?	70
Graf. 4.	Měl/a byste zájem o využití služeb firemní mateřské školy?.....	71
Graf. 5.	Měl/a byste zájem o využití služeb firemní mateřské školy?.....	72
Graf. 6.	Jaký parametr je pro Vás rozhodující, při umístování dítěte do mateřské školy (můžete označit i více odpovědí)?	73
Graf. 7.	Jak často byste využívali zaměstnanecké mateřské školy?	74
Graf. 8.	Jaká provozní doba by vám vyhovovala? Otevírací.....	75
Graf. 9.	Jaká provozní doba by vám vyhovovala? Zavírací.	76
Graf. 10.	Uvítal/a bys/te některou z nadstandardních služeb?	77
Graf. 11.	Jakou částku byste byli ochotni měsíčně za „školkovné“ zaplatit?	78
Graf. 12.	Jakou maximální výši stravného byste byl/a ochoten/ochotna zaplatit?.....	79

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P 1: Dotazník

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Vážení respondenti,

jsem zaměstnankyní Fakultní nemocnice Olomouc a zároveň studentkou navazujícího magisterského studia Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, obor Management ve zdravotnictví. Cílem mé diplomové práce je zpracování projektu na zřízení mateřské školy ve Fakultní nemocnici Olomouc.

Ráda bych Vás poprosila o zcela anonymní vyplnění následujícího dotazníku. Získané informace budou použity pouze pro účely zpracování mé diplomové práce.

Předem děkuji za Vaši spolupráci.

Juliana Tichá

1. Kolik je Vám let?

- ☐ do 20
- ☐ 21-30
- ☐ 31-40
- ☐ 41-50
- ☐ 51 a více

2. Jste:

- ☐ muž
- ☐ žena

3. Jaká je Vaše profese?

- ☐ Lékař/lékařka
- ☐ Nelékařský zdravotnický pracovník
- ☐ Nezdravotnický pracovník

4. Měl/a byste zájem o využití služeb firemní mateřské školy?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Ano, v budoucnu
- ☐ Spíše ne

☐ Rozhodně ne

5. Jaký parametr je pro Vás rozhodující, při umíst'ování dítěte do mateřské školy (můžete označit i více odpovědí)?

- ☐ Mateřská škola v místě bydliště
- ☐ Mateřská škola v místě pracoviště
- ☐ Provozní doba mateřské školy
- ☐ Finanční náročnost
- ☐ Zájmové aktivity
- ☐ Přijetí od dvou let věku dítěte

6. Jak často byste využívali zaměstnanecké mateřské školy?

- ☐ 1-2 dny v týdnu
- ☐ 2-3 dny
- ☐ 3-4 dny
- ☐ 5 dní v týdnu
- ☐ Jiné: _____

7. Jaká provozní doba by Vám vyhovovala?

Otevírací:

- ☐ 5:30 h
- ☐ 6 h
- ☐ 6:30 h
- ☐ 7:30 h
- ☐ Jiné: _____

Zavírací:

- ☐ 15 h
- ☐ 16 h
- ☐ 17 h
- ☐ 18 h
- ☐ 19 h
- ☐ Jiné: _____

8. Uvítal/a byste některou z nadstandardních služeb?

- ☐ Nemám zájem o žádnou další službu
- ☐ Hra na hudební nástroj
- ☐ Sport
- ☐ Jazyky
- ☐ Logopedie
- ☐ Tanec
- ☐ Jiné: _____

9. Jakou částku byste byli ochotni měsíčně za „školkovné“ zaplatit?

- ☐ méně jak 500 Kč
- ☐ 500-1000 Kč
- ☐ 1000-2000 Kč
- ☐ 2000-3000 Kč
- ☐ 3000-4000 Kč
- ☐ více jak 4000 Kč

10. Jakou maximální výši stravného byste byl/a ochoten/ochotna zaplatit?

- ☐ méně jak 500 Kč
- ☐ 500-700 Kč
- ☐ 700-900 Kč
- ☐ více jak 900 Kč