Projekt založení firemní mateřské školy pro zaměstnance Krajské nemocnice Tomáše Bati ve Zlíně

Bc. Jana Nováková, Dis.

Diplomová práce
2017

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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. Jana Nováková, DiS.**
Osobní číslo:	**M15673**
Studijní program:	**N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Management ve zdravotnictví**
Forma studia:	**kombinovaná**
Téma práce:	**Projekt založení firemní mateřské školy pro zaměstnance Krajské nemocnice Tomáše Bati ve Zlíně**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Na základě literární rešerše formulujte základní teoretická východiska týkající se založení a provozu firemní školky.

II. Praktická část

- Analyzujte nabídku mateřských škol ve Zlíně.
- Proveďte dotaznikové šetření týkající se zájmu o provoz firemní školky u zaměstnanců Krajské nemocnice Tomáše Bati ve Zlíně.
- Navrhněte projekt založení firemní mateřské školy pro zaměstnance Krajské nemocnice Tomáše Bati ve Zlíně.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

BAKER, Judith J. a R. W. BAKER. Health care finance: basic tools for nonfinancial managers. 4th Ed. Sudbury: Jones, 2013, 542 s. ISBN 978-128-4029-864.
KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 15th Ed. Boston: Pearson, 2016, 832 s. ISBN 9781292092621.
PEMOVÁ, Terezie a Radek PTÁČEK. Soukromá a firemní školka od A do Z: jak založit a provozovat soukromé nebo firemní zařízení předškolní výchovy. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013, 167 s. ISBN 978-80-247-4699-9.
VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 268 s. ISBN 978-80-247-5037-8.
VOŠAHLÍKOVÁ, Tereza. Ekoškolky a lesní mateřské školy: praktický manuál pro aktivní rodiče, pedagogy a zřizovatele mateřských škol. 2., aktualiz. vyd. Praha: Ministerstvo životního prostředí, 2012, 96 s. ISBN 978-80-7212-593-7.

Vedoucí diplomové práce:	doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D. 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

L.S.

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

PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: JANA NOVÁKOVÁ

Nováková

podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce řeší téma založení firemní mateřské školy pro zaměstnance nemocnice. Potřebná data byla získána prostřednictvím dotazníkového šetření, analyzována a následně bylo provedeno vyhodnocení získaných výsledků, které přispěly k volbě vhodné formy plánovaného zařízení. V práci bylo navrženo řešení, které umožňuje zřízení firemního zařízení formou dětské skupiny s rysy klasické školky a vlastním vzdělávacím programem. Toto řešení představuje efektivní způsob, jak rychle, kvalitně a bez zbytečných legislativních překážek vyhovět zájmu rodičů o firemní zařízení předškolní péče. Hlavním výsledkem této práce je návrh projektu založení dětské skupiny jakožto firemní školky, která je jednou z možností, jak podpořit stabilní složení a spokojenost personálu nemocnice. Projektová část této práce ilustruje proces zřízení takového zařízení a může sloužit jako inspirace mnohým zaměstnavatelům.

Klíčová slova:

podnik, finanční management, marketing, nemocnice, firemní školka, mateřská škola, dětská skupina

ABSTRACT

The thesis deals with foundation of a company nursery for employeees of the hospital. Survey was used to gather needed data. The gathered data was analyzed and appropriate form of nursery was chosen based on the information received from the respondents. A solution in the form of children's group with characteristics of the traditional nursery was proposed. This solution offers effective way how to quickly, effectively and without any legislative obstacles fulfill the needs of parents for company nursery. The main output of the thesis is proposal of the project of company nursery in the form of children's group that is one of the possibilities how to support stable labour force in the hospital and how to improve satisfaction of the hospital employees. The project part of the thesis illustrates the process of foundation of such a nursery. It can also serve as an inspiration for any other employers.

Keywords:

company, financial management, marketing, hospital, company nursery, nursery, children's group

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji paní doc. Ing. Pavle Staňkové, Ph.D. za užitečné rady, náměty i trpělivost, kterými mě podpořila při psaní této práce. Mé poděkování patří také rodičům, manželovi a milované dceři Elišce, kteří mě po celou dobu studia podporovali.

MOTTO

„Vím, že hnacím motorem všeho, co dělám, je láska, a tak se snažím nemarnit čas, který jsme dostali, abychom milovali.“

(G. Gilbert)

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

OBSAH

OBSAH **7**
ÚVOD **11**
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE **13**
I TEORETICKÁ ČÁST **14**
1 PODNIKÁNÍ A MARKETING **15**
1.1 PODNIKÁNÍ 15
1.1.1 Podnik 15
1.1.2 Zahájení podnikání a základní právní formy podnikání 15
1.1.3 Související legislativa 16
1.1.3.1 Fyzická osoba 17
1.1.3.2 Právnická osoba 17
1.1.4 Podnikatelské riziko 18
1.1.5 Management rizika projektu 19
1.1.6 Analýza činnosti podniku 20
1.1.7 Podnikatelský záměr 21
1.1.8 Úrovně řízení podniku 21
1.2 FINANČNÍ MANAGEMENT 22
1.2.1 Možnosti financování podniku 22
1.2.2 Finanční analýza 23
1.3 ANALÝZA TRHU A MARKETINGOVÝ MIX 23
1.4 NEZISKOVÝ SEKTOR 24
1.4.1 Rozdělení neziskového sektoru 25
2 MATEŘSKÉ ŠKOLY **26**
2.1 HISTORIE 26
2.2 TYPY MATEŘSKÝCH ŠKOL 27
2.2.1 Alternativní mateřské školy 28
2.3 PODMÍNKY PROVOZU 29
2.3.1 Personální zajištění 29
2.3.2 Programové zajištění 30
2.3.3 Prostorové podmínky 30
2.3.4 Provozní podmínky 30
2.3.5 Související zákony a vyhlášky 31
2.4 PRÁVNÍ REŽIM 32
2.4.1 Mateřské školy 32
2.4.2 Zařízení péče o předškolní děti podle živnostenského zákona 33
2.4.3 Dětské skupiny 33
2.5 OBECNÉ ZÁSADY MANAGEMENTU APLIKOVANÉ NA PŘEDŠKOLNÍ VÝCHOVU 34
2.5.1 Využívání efektivních manažerských postupů 35
3 ZALOŽENÍ FIREMNÍHO ZAŘÍZENÍ **36**
3.1 VÝBĚR VHODNÉHO TYPU ZAŘÍZENÍ 36
3.1.1 Firemní mateřské školy 36
3.1.2 Zařízení péče o předškolní děti podle živnostenského zákona 36
3.1.3 Dětské skupiny 37

3.2 ANALÝZA PODMÍNEK 37
3.2.1 Analýza vnějších podmínek 37
3.2.2 Analýza vnitřních podmínek 38
3.3 FINANCOVÁNÍ 38
3.4 MOŽNOSTI SPOLUPRÁCE 39
3.4.1 Obec/kraj a zaměstnavatel 39
3.4.2 Zaměstnavatel a další subjekt 39
3.5 KOMUNIKACE 39
3.6 BEZPEČNOST 40
4 METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE 41
4.1 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ 41
4.1.1 Formulace dotazů 41
4.1.2 Škály odpovědí 42
4.2 ANALÝZA PROSTŘEDÍ 43
4.2.1 SWOT analýza 43
4.2.2 SLEPT analýza 43
5 ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI 44
II PRAKTICKÁ ČÁST 45
6 DEFINOVÁNÍ VÝCHOZÍ SITUACE 46
7 ANALÝZA PROSTŘEDÍ 47
7.1 SOCIÁLNÍ OBLAST 47
7.2 LEGISLATIVNÍ PROSTŘEDÍ 48
7.3 EKONOMICKÉ PROSTŘEDÍ 48
7.4 POLITICKÉ PROSTŘEDÍ 48
7.5 TECHNOLOGICKÉ PROSTŘEDÍ 49
8 ANALÝZA KONKURENČÍHO PROSTŘEDÍ 50
8.1 NABÍDKA MATEŘSKÝCH ŠKOL VE ZLÍNĚ 50
8.1.1 Mateřské školy statutárního města Zlína 50
8.1.1.1 Zápis dětí do MŠ 52
8.1.2 Ostatní zařízení pro péči o předškolní děti ve Zlíně 52
9 PRŮZKUM TRHU 54
9.1 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ 54
9.1.1 Struktura výzkumného vzorku 54
9.1.1.1 Charakteristika Krajské nemocnice T. Bati ve Zlíně 54
9.1.1.2 Potenciální zájemce (partner) o společné zřízení firemní školky 54
9.1.2 Struktura dotazníku, otázky 54
9.1.3 Způsob distribuce dotazníků k respondentům 55
9.1.4 Výzkumné předpoklady 56
9.1.5 Vyhodnocení dotazníkové šetření 56
9.2 ANALÝZA ZÍSKANÝCH DAT 56
9.3 STRUKTURA VÝZKUMNÉHO VZORKU 57
9.3.1 Věková struktura respondentů 57
9.3.2 Genderová struktura respondentů 58
9.3.3 Pracovní zařazení respondentů 59

9.3.4 Struktura respondentů dle zaměstnavatele 60
9.3.5 Časová náročnost cesty na pracoviště 61
9.4 OTÁZKY SOUVISEJÍCÍ S VÝZKUMNÝMI PŘEDPOKLADY 62
9.4.1 Postoj k založení firemní školky 62
9.4.2 Zájem o službu 63
9.4.3 Zájem o službu pro školní rok 2017/2018 64
9.4.4 Věk umístěných dětí 65
9.4.5 Prodloužená provozní doba 66
9.4.6 Čas zahájení provozu 67
9.4.7 Čas ukončení provozu 68
9.4.8 Nadstandardní služby 69
9.4.9 Podněty, nápady a připomínky respondentů 70
9.5 NAPLNĚNÍ VÝZKUMNÝCH PŘEDPOKLADŮ 70
9.5.1 Předpoklad č. 1 70
9.5.2 Předpoklad č. 2 70
9.5.3 Předpoklad č. 3 71
9.5.4 Předpoklad č. 4 71
9.6 ZÁVĚRY 71
10 PODKLAD PRO ROZHODOVÁNÍ 73
10.1 SILNÉ STRÁNKY KRAJSKÉ NEMOCNICE T. BATI 73
10.2 SLABÉ STRÁNKY KRAJSKÉ NEMOCNICE T. BATI 73
10.3 PŘÍLEŽITOSTI 73
10.4 HROZBY 74
10.5 SHRNUTÍ 74
11 NÁVRH PROJEKTU 75
11.1 CÍL PROJEKTU 75
11.2 SPECIFIKA NEMOCNIČNÍHO PROSTŘEDÍ 75
11.3 PRÁVNÍ FORMA PODNIKÁNÍ 75
11.4 CHARAKTERISTIKA PLÁNOVANÉ DĚTSKÉ SKUPINY BAŤOVEČCI 76
11.4.1 Žádost o zápis do evidence poskytovatelů služby péče o dítě v dětské skupině 77
11.5 PROVOZNÍ POŽADAVKY 77
11.5.1 Hygienické požadavky 78
11.5.1.1 Šatny 79
11.5.1.2 Toalety a umývárny 79
11.5.1.3 Úklidová komora 79
11.5.1.4 Lehátka a lůžkoviny 79
11.5.2 Prostorové požadavky 80
11.5.2.1 Vnitřní uspořádání 80
11.5.2.2 Pozemek 80
11.5.2.3 Stavební úpravy a zařízení prostor 81
11.5.3 Stravování 81
11.5.4 Standardy kvality 81
11.5.5 Prevence mimořádných událostí 82
11.6 PERSONÁLNÍ POŽADAVKY 82
11.6.1 Kvalifikační předpoklady 83

11.6.2 Vhodná školení ... 83
11.7 VZDĚLÁVACÍ PROGRAM ... 84
11.8 SMLOUVA O POSKYTOVÁNÍ SLUŽEB ... 84
11.9 FINANČNÍ ZAJIŠTĚNÍ PROJEKTU ... 85
11.9.1 Investiční náklady ... 85
11.9.2 Provozní náklady ... 86
11.10 KALKULACE INVESTIČNÍCH NÁKLADŮ ... 86
11.10.1 Budova a rekonstrukce ... 86
11.11 KALKULACE PROVOZNÍCH NÁKLADŮ NA JEDNO MÍSTO NA MĚSÍC ... 88
11.11.1 Mzdové náklady ... 88
11.11.2 Provozní náklady ... 89
11.11.3 Celkové náklady ... 89
11.12 MARKETING PROJEKTU ... 90
11.12.1 Marketingový mix ... 90
11.12.1.1 Produkt ... 90
11.12.1.2 Cena ... 90
11.12.1.3 Místo ... 91
11.12.1.4 Propagace ... 92
11.13 ČASOVÝ HARMONOGRAM REALIZACE PLÁNOVANÉHO PROJEKTU ... 93
12 RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU ... 95
12.1 RIZIKA INVESTIČNÍ FÁZE ... 95
12.2 RIZIKA PROVOZNÍ FÁZE ... 95
ZÁVĚR ... 96
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY ... 98
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK ... 101
SEZNAM OBRÁZKŮ ... 102
SEZNAM TABULEK ... 104
SEZNAM PŘÍLOH ... 105

ÚVOD

Předkládaná diplomová práce má za účel předložit projekt, který nemocnici umožní založit a provozovat firemní mateřskou školu. Téma je zvoleno s ohledem na jeho aktuálnost, kterou potvrzují výsledky dotazníkového šetření. Zaměstnanci o toto zařízení projevují zájem, a proto lze oprávněně firemní školku považovat za jeden z benefitů, který může přispět k řešení aktuálního nedostatku především nelékařských zdravotnických pracovníků ve zkoumaném zařízení. Tento počin může také výrazně usnadnit návrat maminek z rodičovské dovolené zpět do nemocničního provozu a tím řešit aktuální situaci nedostatku personálu.

Cílem práce je vytvoření návrhu projektu zřízení firemní mateřské školy pro zaměstnance Krajské nemocnice T. Bati ve Zlíně. Nezbytnou součástí tohoto záměru je provedení literární rešerše a získání dobrého teoretického základu pro další práci. Průzkum trhu a zjištění reálného zájmu o vznik zařízení péče o děti předškolního věku jsou nutné k naplnění uvedeného cíle.

Teoretická část této diplomové práce se sestává z celkem čtyř podkapitol, z nichž každá se věnuje tématu, které přímo či nepřímo souvisí s řešením projektu zřízení předškolního zařízení. Cílem teoretické části je podat ucelený přehled informací právě zájemcům o toto téma. Uvedené informace slouží jako určitá základna a je více než vhodné danou problematiku podrobněji doplnit a studovat prostřednictvím dostupné odborné literatury, jelikož není možné na tomto místě popsat veškeré souvislosti.

První kapitola teoretické části je zasvěcena podnikání a marketingu a její snahou je definovat základní pojmy vztahující se k této tématice. Do popředí zájmu se dostává také finanční management a analýza trhu spolu s marketingovým mixem. Následující kapitola se zabývá tématem mateřských škol. Jejím cílem je zájemce o téma seznámit s aktuální situací, co se týče možností a konkrétních typů mateřských škol i podmínek a okolností jejich provozu. Poměrně velký prostor je věnován popisu jednotlivých možností právního režimu provozování předškolního zařízení. V neposlední řadě jsou zde popsány obecné zásady managementu a popisu možností aplikace manažerských postupů do řízení předškolních zařízení. Třetí kapitola je zaměřena na okolnosti zřízení firemního zařízení pro péči o děti předškolního věku včetně všech možných alternativ, které přicházejí v úvahu v souvislosti s prostředím nemocnice. Poslední oddíl teoretické části se v krátkosti věnuje metodám využitelným k realizaci dotazníkového šetření a samotného projektu.

Praktická část předkládané diplomové práce je členěna tří hlavních částí. První z nich je výsledkem analýzy předškolních zařízení na území města Zlín a obsahuje kompletní výčet všech zařízení, které jsou rodičům k dispozici. Část následující je věnována dotazníkovému šetření a jeho vyhodnocení. Poslední část je zaměřena na samotný projekt zřízení firemní mateřské školy. Nedílnou součástí práce jsou přílohy a množství schémat, grafy a tabulky.

Výsledkem této práce je projekt založení dětské skupiny jako nejvhodnější alternativy zařízení péče o předškolní děti pro zaměstnance Krajské nemocnice T. Bati ve Zlíně, který počítá i s místy pro děti zaměstnanců Zdravotnické záchranné služby Zlínského kraje, pokud tato o ně projeví zájem. Tato alternativa byla zvolena na základě její flexibility a variability, která je pro zaměstnavatele výhodnější nejen z pohledu reakce na aktuální potřeby, ale i s ohledem na budoucí vývoj.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je vytvořit návrh projektu zřízení firemní mateřské školy pro zaměstnance Krajské nemocnice T. Bati ve Zlíně. Za vedlejší cíl si práce klade vytvoření teoretického základu z oblasti podnikání, marketingu a oblasti mateřských škol, který bude ovšem s ohledem na rozsah práce velmi stručný a bude poskytovat pouze opěrné body při hlubším studiu této problematiky. Dalším vedlejším cílem je zjistit reálný zájem o vznik zařízení péče o děti předškolního věku. Splnění vedlejších cílů je nutným předpokladem pro naplnění hlavního cíle, jež je úzce spjat s informacemi, které budou získány při procesu plnění vedlejších cílů.

V první, teoretické, části budou informace získány studiem dostupné odborné literatury z oblasti podnikové ekonomiky, marketingu a provozu předškolních zařízení. Dále budou tyto informace doplněny o aktuální legislativní dokumenty.

V rámci průzkumu budou data získána pomocí dotazníkového šetření. Cílovou skupinu představují zaměstnanci Krajské nemocnice T. Bati ve Zlíně a dále zaměstnanci Zdravotnické záchranné služby Zlínského kraje, která sídlí v blízkosti nemocnice a lze ji považovat za potenciálního partnera projektu. Dotazníky budou distribuovány elektronickou cestou s využitím webového prostředí. Dotazníkové šetření bude probíhat po dobu 4 týdnů, tak aby byl splněn předpoklad maximální návratnosti dotazníků s ohledem na směnný provoz v obou zařízeních. Po skončení doby sběru dat dojde k jejich vyhodnocení a vytvoření výstupu, který bude podkladem pro projektovou část práce.

Při práci s literárními prameny i při vyhodnocení dat získaných dotazníkovým šetřením budou využity analyticko-syntetické, indukčně-dedukční a komparativní výzkumné postupy.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIKÁNÍ A MARKETING

Tato kapitola se zabývá základními pojmy a definicemi z oblasti podnikání a marketingu.

1.1 Podnikání

Podnikání je činnost, která přináší společnosti užitek a je charakteristická různými formami a podobami. Jedná se o samostatnou a soustavnou činnost, která je provozována vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku. Pojem podnikatel je jasně vymezen § 394 nového občanského zákoníku. Následující § 395 stanovuje, že každý podnikatel musí být zapsán v obchodním rejstříku. (Synek, Kislingerová a kol., 2015, s. 12)

Hospodářství je charakterizováno koloběhem, v němž se neustále vytváří a spotřebovávají jednotlivé statky a služby, které jsou potřebné pro neustálou obnovu a rozvoj. (Hobza, Hobza Jr. a Schwartzhoffová, 2015, s. 8) Pozornost podnikatele se zaměřuje na uspokojení zákazníka se všemi jeho potřebami, zájmy, požadavky, preferencemi atd. (Synek, Kislingerová a kol., 2015, s. 3)

1.1.1 Podnik

Na podnik lze pohlížet z pohledu právnického, finančního či obecně manažerského. Hlavním cílem podniku je vytvoření zisku, to se týká především projektů zaměřených na výrobu či služby. Výjimku tvoří projekty veřejných služeb, u kterých zpravidla není zisk hlavním cílem. (Slavík, 2013, s. 86) Podnik lze dále charakterizovat jako ekonomicko-správní subjekt, který je ekonomicky samostatný, vykazuje právní subjektivitu a zároveň plní specifické funkce a směřuje svou činnost k zabezpečení stanovených cílů. Právní subjektivita představuje právo podniku vstupovat do právních vztahů vlastním jménem a na vlastní odpovědnost. Každý podnik může plnit rozmanité funkce, mezi nimi například funkce sociální, politické, kulturní a vzdělávací, bezpečnostní či ekologické. (Hobza, Hobza Jr. a Schwartzhoffová, 2015, s. 9) Podnik je základním článkem hospodářského mechanismu a tím je předurčen k neustálému zapojení do dění tržního prostředí.

1.1.2 Zahájení podnikání a základní právní formy podnikání

Založení podniku začíná úvahou podnikatele nad tím, co bude vyrábět nebo jaké služby bude poskytovat. Základními předpoklady pro realizaci výrobního procesu jsou:

- dostatečný počet pracovních sil s odpovídající kvalifikací,
- majetková báze s dostatečnou výrobní kapacitou,
- materiál pro zajištění plynulosti výroby,
- obsazení pozic vrcholového managementu,
- obsazení základních manažerských pozic,
- vytvoření nástrojů řízení,
- vymezení pravomocí a odpovědnosti,
- vytvoření odpovídající organizační struktury,
- kontrola. (Synek, Kislingerová a kol, 2015, s. 97-98)

Zahájení podnikání se řídí občanským zákoníkem a je dvoustupňové. Prvním krokem je sepsání a uzavření společenské smlouvy (zakladatelské listiny v případě jednoho zakladatele). Druhým krokem je vznik společnosti, která vzniká dnem zápisu společnosti (právnické osoby) do příslušného veřejného rejstříku. Tímto veřejným rejstříkem je obchodní rejstřík, do kterého se zapisují zákonem stanovené údaje o podnikatelích.

1.1.3 Související legislativa

Podnikatelská činnost se neobejde bez znalosti základní legislativy, která s touto oblastí souvisí. Základním legislativním dokumentem každého podnikatele je nový občanský zákoník, dále dle typu podnikání také živnostenský zákon a zákon o obchodních korporacích.

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, který řeší většinu záležitostí namísto zrušeného obchodního zákoníku, který do nedávna platil. Tento zákon definuje obchodně právní vztahy mezi fyzickými i právnickými osobami a také nově zahrnuje problematiku spolků.

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích., kterým byl od 1. 1. 2014 zrušen a nahrazen obchodní zákoník. Většina záležitostí, které řešil již zmiňovaný zrušený obchodní zákoník, jsou nyní řešeny občanským zákoníkem. Stanovuje podmínky pro osobní i kapitálové obchodní společnosti a také družstva.

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). Tento zákon upravuje podmínky živnostenského podnikání v České republice. Podle živnostenského zákona (§ 5, odst. 1) může živnost provozovat fyzická nebo právnická osoba, splní-li podmínky stanovené tímto zákonem.

1.1.3.1 Fyzická osoba

Jedná se o osobu – individualitu, která má svá práva a povinnosti. Z hlediska podnikání jsou fyzickými osobami:

- podnikatelé, tzn. osoby podnikající na základě živnostenského oprávnění podle živnostenského zákona nebo na základě jiného oprávnění podle jiných zákonů (např. lékaři, lékárníci, veterináři apod.).
- zaměstnanci, tzn. osoby vstupující do pracovně právních vztahů se svými zaměstnavateli. (Šimková, 2014, s. 118)

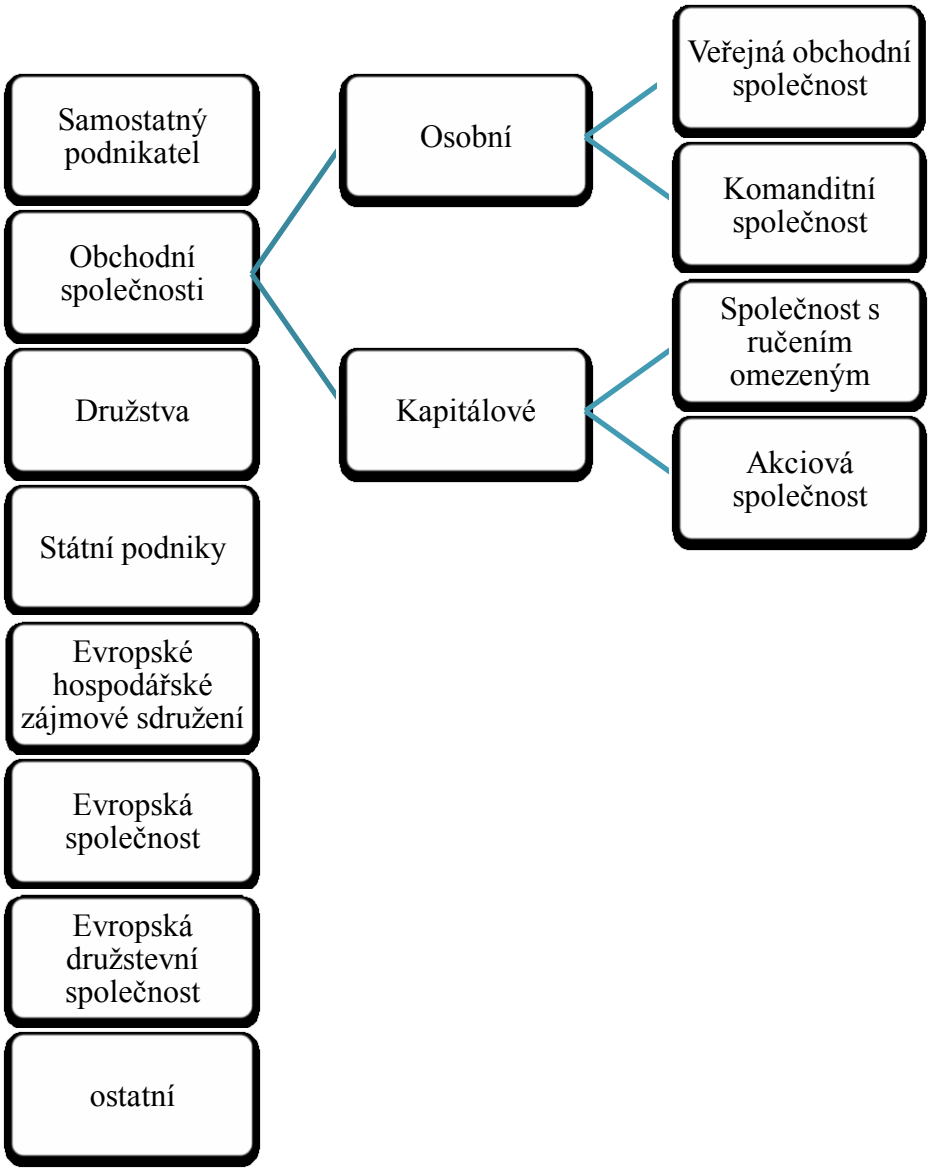
1.1.3.2 Právnická osoba

Právnickou osobou je právní subjekt, který je vytvořen a zastupován společností několika lidí – fyzických osob, ve výjimečných případech tvoří právnickou osobu jeden člověk. Právnická osoba je oprávněna vstupovat do právních vztahů a jednat svým jménem. (Šimková, 2014, s. 118)

Mezi právnické osoby vykazující podnikatelskou činnost patří:

- obchodní společnosti (veřejná obchodní společnost, komanditní společnost, společnost s ručením omezeným a akciová společnost),
- družstva,
- státní podniky apod.

Jednotlivé základní formy podnikání jsou znázorněny v následujícím schématu (Obr. 1).



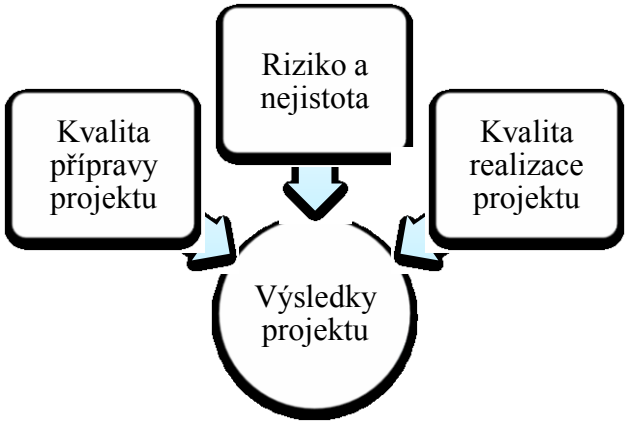
Obr. 1. Základní právní formy podnikání (Synek, 2011, s. 33)

1.1.4 Podnikatelské riziko

Zajištění prosperity a konkurenceschopnosti organizace je v současných tržních podmínkách velmi náročné. Podnikatelé musí prostřednictvím vrcholového managementu neustále předvídat a eliminovat určitá nebezpečí či ohrožení. Vzhledem k proměnlivosti podnikatelského prostředí je každý podnikatel nucen rozhodovat s určitým rizikem. Obecně je riziko popisováno jako nejistota. Tuto nejistotu je možné vyjádřit určitou hodnotou pravděpodobnosti. Nebezpečnost podnikatelského rizika tkví v tom, že se mohou skutečně dosažené výsledky podnikatelské činnosti výrazně lišit od těch plánovaných. (Šimková, 2014, s. 114-115) Riziko je podnikatelskými subjekty podstupováno s vidinou dosažení zvláště dobrých hospodářských výsledků, ale v případě neúspěchu může vést ke ztrátám,

které mohou výrazně narušit finanční stability a mohou na podnik působit likvidačně. Právě pozitivní stránka rizika je určitým hnacím motorem fungování a rozvoje tržní ekonomiky. (Fotr a Souček, 2005, s. 135-136) Firmy (v podstatě jednotliví manažeři) se od sebe vzájemně liší postojem k riziku. Právě proto firmy, které mají k riziku averzi, mají nižší hranici přijatelného rizika a v důsledku toho jsou charakteristické vyšším podílem vlastního kapitálu vloženého do podnikání. (Fotr a kol., 2012, s. 276)

Faktory uvedené ve schématu (Obr. 2) je důležité brát v úvahu již při přípravě projektu, ale také ve fázi hodnocení projektu a při rozhodování o přijetí či nepřijetí projektu. (Fotr a Souček, 2011, s. 142)



Obr. 2. Faktory ovlivňující výsledek projektu (Fotr a Souček, 2011, s. 142)

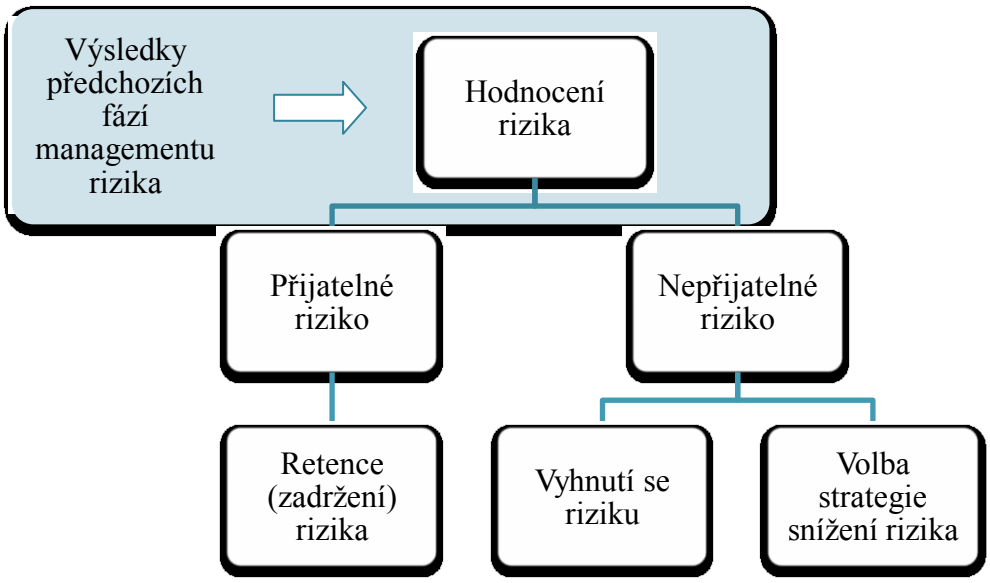
1.1.5 Management rizika projektu

Management rizika projektu je souhrnem aktivit, které se zaměřují na rizikovou stránku projektů. Cílem je zvýšení pravděpodobnosti úspěšnosti projektu a minimalizace nebezpečí vedoucího k likvidaci. Jedná se o nejvýznamnější faktor úspěšnosti projektu, který není bohužel v praxi ceněn a je aplikován zřídka. (Fotr a Souček, 2011, s. 143)

Kvalitní příprava projektu vyžaduje:

- identifikaci faktorů (rizika a nejistoty), které ovlivňují výsledky projektů a posouzení jejich významu,
- stanovení a zhodnocení dopadů těchto faktorů na výsledky projektu (určení velikosti rizika a posouzení jeho přijatelnosti či nepřijatelnosti),

- zvážení možných opatření vedoucích ke snížení rizika z hlediska nákladů i míry snížení rizika. (Fotr a Souček, 2011, s. 142-143)



Obr. 3. Proces hodnocení rizika a rozhodování o riziku (Fotr a Souček, 2011, s. 186)

Existuje několik možností, jak riziko snížit. Charakteristiky rizika samotného poté naznačí, který z dostupných nástrojů je v dané situaci nejvhodnější využít. (Smejkal a Rais, 2013, s. 165)

1.1.6 Analýza činnosti podniku

Základním předpokladem manažerského řízení ekonomiky podniku je poznání a hluboké pochopení souvislostí všech činností, které podnik vykonává. Souhrnná analýza je prováděna pouze jako interní činnost. V rámci souhrnné analýzy je prováděna analýza výsledků, tedy rozložení na jednotlivé části či prvky a syntéza poznatků v podobě vytvoření uceleného pohledu, zhodnocení stavu a navržení opatření.

Volba správných ukazatelů, které budou v rámci analýzy stanoveny, je velmi důležitá, protože v případě jejich špatného výběru by mohlo dojít i k poškození podniku. Existuje velké množství různých ukazatelů. Rozhodující význam nemá jejich celkové množství, ale jejich správný výběr, především na něm závisí úspěšnost a efektivnost řízení podniku. (Hobza, Hobza Jr. a Schwartzhoffová, 2015, s. 47)

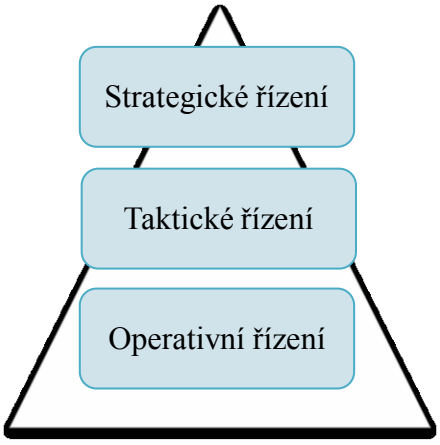
1.1.7 Podnikatelský záměr

Podnikatelský záměr hraje nezastupitelnou roli nejen z pohledu vlastního řízení podniku, ale také v případě, že je nutné zajistit financování projektu s využitím cizího kapitálu či nenávratné podpory. (Fotr a Souček, 2011, s. 378) Podnikatelský záměr vymezuje a předkládá výčet jednotlivých podnikatelských cílů a dále rozpracovává představy podniku o budoucnosti, účelu podnikání, zdrojích i očekávaných výsledcích. Ve své podstatě jde o taktický plán činnosti a zároveň o prostředek pro získání potřebného kapitálu. (Synek, Kislingerová a kol., s. 176)

Ani vysoká kvalita podnikatelského záměru nezaručuje úspěch projektu, pouze zvyšuje naději na úspěch tohoto projektu a snižuje nebezpečí neúspěchu, který by mohl být likvidační. Podnikatelský záměr je nutné stále aktualizovat a upravovat dle aktuální situace podniku. (Fotr a Souček, 2011, s. 383)

1.1.8 Úrovně řízení podniku

Na vrcholu pomyslné pyramidy stojí strategické řízení (Obr. 4), které se týká podniku jako celku. Jedná se o vrcholové řízení podniku, tzv. top management. Úroveň strategického řízení se uplatňuje v časovém horizontu dvou až pěti let. Strategické cíle jsou prakticky zajišťovány taktickým řízením. Taktické řízení plní své úkoly ve střednědobém horizontu, konkrétně v časovém horizontu měsíců až dvou let. Běžnými provozními činnostmi se zabývá řízení operativní, které realizuje činnosti základní úrovně řízení v časovém horizontu týdnů až jednoho roku. (Fotr a kol., 2012, s. 29)



Obr. 4. Úrovně řízení (vlastní zpracování)

Na všech úrovních řízení nacházejí uplatnění následující prvky:

- ***plánování***, jehož součástí je vymezení konkrétních kroků, které musí být splněny a vedou k dosažení stanovených cílů organizace,
- ***kontrola***, v rámci které je hlavním úkolem manažera ujistit se, že každá oblast podniku usiluje o naplnění stanovených cílů,
- ***organizování a řízení***, kdy během organizování manažer rozhoduje o co nejvhodnějším využití zdrojů, které jsou v podniku k dispozici a během samotného procesu řízení je jeho snahou co nejvýkonnější každodenní chod organizace,
- ***rozhodování***, při kterém finanční manažer volí z dostupných alternativ tu nejvhodnější, přičemž probíhá paralelně se všemi předchozími prvky řízení. (Baker a Baker, 2013, s. 5-6)

1.2 Finanční management

Předmětem finančního managementu je řízení ekonomických záležitostí podniku. Na jeho funkci mají vliv nejen vnitřní, ale také vnější faktory, mezi které zařazujeme faktory ekonomické, hospodářské, politické, historické a další. (Hobza, Hobza Jr. a Schwartzhoffová, 2015, s. 53) Finanční stránka podniku je zaměřena na tok peněz, který je vyjádřen ve formě příjmů nebo výdajů, přičemž zásobování a výroba jsou spojeni s výdaji a prodej s příjmy. Cílem finančního řízení je udržení finanční rovnováhy podniku. (Synek, 2011, s. 330) Finanční plánování zaujímá v systému plánování v podniku zcela specifické postavení, které je dáno jeho výrazně integrujícím a průřezovým charakterem. Na finanční plánování navazuje finanční kontrola, která je součástí controllingu. V obou případech se jedná o nejsložitější oblast plánování v podniku ze všech. (Synek, Kislingerová a kol, 2015, s. 176)

1.2.1 Možnosti financování podniku

Pojem financování v sobě zahrnuje dva děje – získávání a alokaci zdrojů. Jde tedy o získání finančních zdrojů a jejich následné účelné použití. Obecně lze tuto činnost charakterizovat jako získávání finančních zdrojů (kapitálu a peněz) pro založení, chod a rozvoj podniku. Důležitá je přitom doba, za kterou jsou potřebné prostředky získány a také jejich struktura a to s ohledem na náklady potřebné na jejich obstarání a definovanou cenu za jejich použití (cena kapitálu). Hlavní roli při financování podniku zaujímá především místo, odkud jsou zdroje získány a forma vlastnictví. (Fotr a Souček, 2011, s. 44-45)

Podnik je možné financovat několika způsoby:

- vlastní kapitál (peněžní a věcné vklady, emise akcií,…),
- cizí kapitál (bankovní úvěr, obchodní půjčka, obligace, zálohy odběratelů…),
- samofinancování (financování ziskem, rezervy, fondy, odpisy,…).

1.2.2 Finanční analýza

Finanční analýza je významným podkladem pro veškerá ekonomická rozhodnutí manažera. Finanční analýza je prováděna v podniku průběžně a pravidelně za určitá časová účetní období a slouží k běžnému vrcholovému řízení. Poskytuje informace o finančním zdraví podniku a jeho výkonnosti. (Synek, 2011, s. 349) Účelově však bývá prováděna k určitému datu a slouží k rozvojovým, nebo strategickým rozhodnutím vedení podniku. (Hobza, Hobza Jr. a Schwartzhoffová, 2015, s. 56) Podle toho za jakým účelem je analýza prováděna, jsou zkoumány různé ukazatele. Na základě srovnávání hodnot ukazatelů s doporučenými standardy poskytuje finanční analýza cenné informace nejen o silných, ale také o slabých stránkách podniku. (Fotr a kol., 2012, s. 179) Jedná se o interní analýzu, která se mimo jiné zaměřuje na srovnávání skutečnosti s plánem, se skutečností minulých období, na srovnávání podniků z téhož odvětví atd. Může být také součástí činnosti zvané controlling. (Synek, 2011, s. 349)

Vstupní údaje pro finanční analýzu poskytují:

- výkaz zisku a ztráty,
- cash-flow,
- rozvaha,
- audit, vnitřní audit,
- výroční zprávy, podnikové rozbory, studie, akciové trhy a další.

1.3 Analýza trhu a marketingový mix

Analýza trhu je klíčovou aktivitou při rozhodování o základních parametrech projektu, ale i pro konečný úspěch projektu. Poznání trhu, analýza a prognóza poptávky, vyjasnění konkurenční situace aj. tvoří také východiska pro koncipování marketingové strategie projektu a základních marketingových nástrojů, které tvoří především marketingový mix. Tvorba marketingové strategie je však pouze určitou složkou celkové strategie projektu. (Fotr a Souček, 2005, s. 34) Pomocí marketingového mixu lze utvářet vlastnosti výrobků a služeb, které jsou dále nabízeny zákazníkům, přičemž jednotlivé nástroje lze využívat v různém složení a vzájemném poměru. (Vaštíková, 2014, s. 21)

Náročný proces koncipování celkové strategie projektu nebo firmy lze rozčlenit do následujících fází:

- analýza a hodnocení výchozí situace projektu či firmy (zahrnuje analýzu a hodnocení zdrojů, výrobního programu firmy, finanční a ekonomické situace aj.),
- analýza a hodnocení podnikatelského okolí (ekonomické, technologické, finanční, mezinárodně politické) včetně analýzy trhu,
- stanovení strategických cílů,
- tvorba a hodnocení variant strategie na základě silných i slabých stránek firmy, příležitostí a rizik podnikatelského okolí,
- volba strategie určené k realizaci. (Fotr a Souček, 2005, s. 34)

V rámci plánování marketingu je kladen důraz na analýzu trhu, analýzu konkurence, marketingovou analýzu a marketingovou strategii. Cílem plánování marketingu je získání co největšího počtu budoucích zákazníků. (Synek, Kislingerová a kol, 2015, s. 174)

Na marketing lze pohlížet jako na proces rozpoznávání lidských a sociálních potřeb včetně bezprostředního kontaktu s nimi. Marketing management nachází uplatnění všude tam, kde alespoň jedna ze zúčastněných stran přemýšlí o významu dosažení žádoucích reakcí vzhledem k ostatním. (Kotler a Keller, 2016, s. 27) Na marketing lze pohlížet ale také jako na odbyt a je tedy dovršením podnikového reprodukčního procesu, který se v centrálně řízeném hospodářství realizuje na základě předem schválených plánů. Základním nástrojem řízení odbytu je marketingový plán, který by se neměl zaměřovat pouze na současnost a blízkou budoucnost, ale v rámci úvah o strategii by měla být popsána také představa dalšího směřování vývoje produktů či služeb. (Koráb, Režňáková a Peterka, 2007, s. 82)

1.4 Neziskový sektor

Neziskový sektor je také někdy nazýván sektorem netržím, či nonprofitním. Tvoří část národního hospodářství, která je financována tzv. přerozdělovacími procesy především ze státního rozpočtu. Hlavním cílem neziskového sektoru není generovat zisk, jako je tomu v sektoru ziskovém, ale dosahování užitku, který má většinou podobu veřejné služby. Jde o statky a služby nevylučitelné ze spotřeby.

Neziskový sektor nachází své uplatnění v oblasti:

- ochrany lidských práv,

- rozvoje vědy, vzdělání,
- podpory tělovýchovy a sportu,
- výkonu státní správy,
- obrany státu,
- rozvoje duchovních hodnot,
- ochrany humanitárních hodnot atd. (Šimková, 2014, s. 123)

1.4.1 Rozdělení neziskového sektoru

Neziskový sektor lze podle zřizovatele rozdělit následujícím způsobem na:

- státní neziskové organizace (státní školství, státní zdravotnictví, instituce na ochranu životního prostředí, kulturních a historických památek, státní správa atd.),
- nestátní neziskové organizace (církevní organizace, spolek, obecně prospěšné organizace, nadace a nadační fondy, politické strany a politická hnutí atd.). (Šimková, 2014, s. 124)

2 MATEŘSKÉ ŠKOLY

Předškolní vzdělávání je prvním článkem vzdělávací soustavy, který je určitým způsobem determinován a společensky podmíněn. Subjekty moci zákonodárné i výkonné mohou právě prostřednictvím školství regulovat směr, povahu, tempo i kvalitu vývoje společnosti. Každá škola je však zároveň i relativně autonomní systém, jenž je ovlivněn řadou vnitřních i vnějších činitelů. Mateřské školy mají ve vzdělávací soustavě specifické postavení dané nepovinnou docházkou i specifikou učení předškolních dětí. (Bečvářová, 2003, s. 36)

Mateřská škola je mnohostranný a vnitřně složitý systém, který je ovlivněn nejrůznějšími vlivy vnějšího prostředí. Je důležité si uvědomit, že mateřská škola je součástí společnosti a že jedna druhé vzájemně slouží a ovlivňují se. Je tedy nutné dbát na součinnost mateřské školy s jejím okolím a zajištění perfektní činnosti organizace při výchově a vzdělávání dětí. Velmi důležitou součástí předškolního vzdělávání je spoluúčast rodiny na tomto vzdělávání. Obě strany, školka i rodiče, mají svá práva, ale také povinnosti a vzájemná rovnováha mezi nimi a vzájemný respekt je cílem dobré spolupráce.

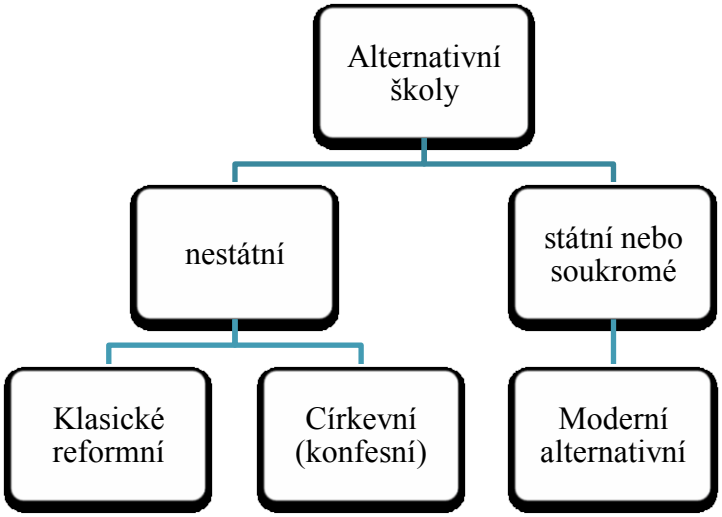
2.1 Historie

V letech 1948 – 1990 byly cíle zařízení pro péči o děti předškolního věku orientovány kolektivně a soustředěny pouze na dosažený věk dítěte a školní metody práce v jednotné mateřské škole. V roce 1990 započal postupný přesun od tohoto kolektivního zaměření k pohledu na dítě s jeho individuálními potřebami. Byla zahájena spolupráce s rodiči a alternativní školy, které v zahraničí měly za sebou již léta úspěšné praxe, začaly postupně obohacovat i systém předškolního vzdělávání na našem území. Směr vývoje mateřských škol je plně orientován na samotné dítě, přičemž teoretická východiska jsou nacházena v humanistických teoriích pedagogiky a psychologie, které jsou ve světě uplatňovány již celé století, avšak u nás vlivem politických událostí mohly být uplatňovány až mnohem později. (Koťátková, 2014, s. 86-105)

Na Pedagogické fakultě Univerzity Karlovy v Praze bylo v devadesátých letech minulého století otevřeno vysokoškolské studium oboru Učitelství pro mateřské školy. Po roce 2000 je již tento obor možné studovat na téměř všech pedagogických fakultách v ČR.

2.2 Typy mateřských škol

V současné době je nabídka mateřských škol velmi pestrá. V prostředí České republiky jsou zatím nejrozšířenějším typem ***veřejné mateřské školy***, které provozují obce a jsou zařazeny do rejstříku mateřských škol. Poměrně rozšířené jsou také ***soukromé mateřské školy***. Soukromé školy mohou, ale nemusí být zařazeny do rejstříku mateřských škol MŠMT ČR. Školy zařazené do tohoto rejstříku se řídí Rámcovým vzdělávacím programem pro předškolní vzdělávání a podléhají kontrole České školní inspekce. Další možností jsou ***církevní mateřské školy*** zřizované příslušnou církví, které také bývají ve většině případů zařazeny do rejstříku mateřských škol. (Koťátková, 2014, s. 86) V současné době se stávají stále rozšířenějšími tzv. ***alternativní školy***. Orientovat se mezi nimi však není úplně snadné. Některé existující alternativní školy se vyskytují pouze v soukromém sektoru (nestátním), jiné typy těchto škol se vyskytují současně v soukromém i státním sektoru. Následující schéma (Obr. 5) zjednodušeně ilustruje systém alternativních škol v ČR.



Obr. 5. Typologie alternativních škol (Průcha, 2012, s. 45)

Ke klasickým reformním školám se řadí školy waldorfské, montessoriovské, freinetovské, jenské, daltonské. Tyto školy bývají označovány také jako tzv. klasické alternativy, které ve světě fungují již jedno století, avšak v našem prostředí dostaly možnost rozvoje až po roce 1990. (Koťátková, 2014, s. 86) Církevní (konfesní) školy jsou na základě druhu konfese školy katolické, protestantské, židovské a jiné konfesní. Moderní alternativní školy tvoří pestrou nabídku, do jejíhož spektra patří školy s otevřeným vyučováním, s volnou

architekturou, magnetové, přesahující, „školy 21. století“, bez ročníků, s alternativním programem, nezávislé, cestující, mezinárodní, odenwaldské, hiberniánské, „Gesamtschule“ („jednotné školy“), „harmony schools“, brémská školní centra, obecné a občanské, „zdravé školy“, s angažovaným učením, integrované, „škola hrou“, a jiné. (Průcha, 2012, s. 45)

2.2.1 Alternativní mateřské školy

Je velmi těžké charakterizovat alternativní školy jako skupinu, protože každá z nich je jiná, níže uvedený stručný přehled (Tab. 1) poukazuje na základní rozdíly vzhledem k tradiční mateřské škole.

Tab. 1. Přehled rozdílů mezi standardní MŠ a alternativní MŠ (Průcha, 2012, s. 39)

Tradiční mateřská škola	Alternativní mateřská škola
Výuka probíhá podle pevného rozvrhu hodin a jednotné organizace dne.	Rozvrh a organizace dne vycházejí ze zájmu dětí a flexibility jejich potřeb.
Učitel má monopol na pravdu, kterou předává žákům.	Učitel je v roli poradce, partnera a staršího (zkušenějšího) kamaráda.
Žák plní uložené úkoly dle zadání.	Žák sám rozhoduje o pořadí a rozsahu zadaných úkolů.
Důraz na pamětné učení a vnější motivaci.	Důraz na objevování věcí a vnitřní motivaci.
Důraz na selektivní výkonovou soutěživost.	Důraz na spolupráci ve skupinách.
Vzdělávání je omezeno prostorem třídy.	Vzdělávání jsou otevřeny i prostory mimo třídu a školu.
Menší důraz je kladen na tvořivost a iniciativu učitelů a žáků.	Důraz na rozvoj tvořivosti a iniciativy.

Dle Průchy (2012) plní alternativní školy tři funkce:

- kompenzační,
- diverzifikační,
- inovační.

Kompenzační funkce poukazuje na fakt, že alternativní školy vznikají s cílem kompenzovat určité nedostatky, které se objevují v rámci standardního školství. Jejich snahou je uspokojit právě ty potřeby, které státní školy uspokojit nemohou. Není v silách státních škol, aby uspokojily celé spektrum rozmanitých potřeb a požadavků veřejnosti, a to je právě jedním z důvodů vzniku škol alternativních.

Funkce ***diverzifikační*** se vztahu ke skutečnosti, že státní školy jsou přece jen určitým způsobem uniformní a vznik alternativních škol je tím pádem způsobem, jak zajistit pluralitu vzdělávání. Zmíněná uniformnost státních škol však není považována za negativum, ale pouze za fakt. Rysy uniformity lze vysledovat také u některých typů alternativních škol.

Inovační funkce je považována za nejdůležitější. Při jejím naplňování vytvářejí alternativní školy prostor pro realizaci experimentů a různých inovací ve vzdělávání.

2.3 Podmínky provozu

2.3.1 Personální zajištění

Základním pilířem úspěšného řízení školství je především úroveň řídících pracovníků a stejně tak i kvalita podřízených. (Bečvářová, 2003, s. 42) V případě mateřské školy je nezbytné, aby se jednalo o stabilní kolektiv složený z pracovníků, kteří mají odpovídající kvalifikaci a jsou odborně způsobilí pro danou pracovní pozici. Především kvalita personálu a styl práce uzpůsobený dětem předškolního věku, jsou v případě mateřské školy nesmírně důležité či přímo stěžejní.

Obecnými předpoklady pro práci v zařízení určeném pro péči o předškolní děti jsou:

- způsobilost k právním úkonům,
- trestní bezúhonnost,
- zdravotní způsobilost,
- prokazatelná znalost českého jazyka, případně odpovídající znalost jazyka cizího v případě cizojazyčných zařízení. (Pemová a Ptáček, 2013, s. 44-45)

V oblasti předškolního vzdělávání je kladen důraz na soustavné, systematické a koordinované další vzdělávání pedagogů a ostatních pracovníků školy a účinné přenášení poznatků do praxe, o jejich týmovou práci – oboustrannou a otevřenou komunikaci, vzájemnou podporu, kooperaci, spravedlivé odměňování podle aktivity, tvořivosti i kvality dosažených výsledků. (Bečvářová, 2003, s. 44)

2.3.2 Programové zajištění

Nezastupitelnou roli hraje pravidelný denní režim s prostorem pro hru, rekreaci, polední odpočinek i relaxaci. (Pemová a Ptáček, 2013, s. 97)

Základním dokumentem usměrňujícím pedagogický proces v mateřské škole je školní vzdělávací program. Jedná se o veřejný dokument, který je samostatně zpracovaný. Pemová a Ptáček, 2013, s. 48)

2.3.3 Prostorové podmínky

Při zařizování prostor školky je důležité v každé fázi pamatovat na to, aby bylo nově vznikající prostředí podnětné, funkční a to ve smyslu podpory samostatnosti, zvídavosti a aktivity dětí. (Bečvářová, 2003, s. 43) Vysoké nároky jsou kladeny na bezpečnost, ale také na psychickou a fyzickou hygienu a v neposlední řadě také na prostory sloužící pracovníkům a technické zázemí. Tyto podmínky upravují příslušné zákony, jejich prováděcí zákony a vyhlášky zabývající se především velikostí a uspořádáním vnitřních prostor zařízení, velikostí a uspořádáním vnějších prostor zařízení, vnitřním vybavením, nároky na úklid a údržbu prostor a vybavení.

Výjimku tvoří samostatné lesní mateřské školy, které jsou obvykle zřízeny neziskovou organizací. Odlišují se tím, že nemají k dispozici trvalé zázemí určené k celodennímu pobytu dětí uvnitř. Rodiče obvykle předávají děti personálu na zastávce městské hromadné dopravy či jiném smluveném místě a odtud děti vyráží do lesa, kde tráví celý den. Pouze v případě velmi nepříznivého počasí nacházejí útočiště ve smluvených prostorách (sokolovna, tělocvična či družina školy, atp.). (Vošahlíková, 2010, s. 12)

2.3.4 Provozní podmínky

Tyto podmínky jsou upraveny:

- zákony,
- provozním řádem,
- smlouvou mezi zařízením a rodiči.

Provozní podmínky zahrnují:

- denní režim jako střídání aktivních a odpočinkových činností, dodržování pitného režimu a vyvážené stravování, organizace pobytu dětí venku, včetně omezení v případě znečištění vzduchu,

- podmínky pro přijetí, případně odmítnutí nebo vyloučení dítěte,
- práva a povinnosti zařízení a zákonných zástupců dítěte, dále také vymezení role a kompetencí zaměstnavatele jako zadavatele služeb,
- způsob a výši úhrady nákladů spojených s pobytem dítěte v zařízení,
- pojištění dětí, majetku a personálu,
- rozsah vedení spisové dokumentace a nakládání s osobními údaji. (Pemová a Ptáček, 2013, s. 46-47)

2.3.5 Související zákony a vyhlášky

Provoz mateřské školy je právně podložen státem stanovenými podmínkami, které se vztahují nejen k oblasti vzdělávání, ale také k oblasti hygieny či podnikání. Legislativní základ tvoří následující zákony a vyhlášky:

- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání.
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů.
- Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání.
- Zákon č. 247/2014 Sb., o poskytování služby péče o dítě v dětské skupině a o změně souvisejících zákonů.
- Vyhláška č. 410/2005 Sb., o hygienických požadavcích na prostory a provoz předškolních zařízení.
- Vyhláška č. 281/2014 Sb., o hygienických požadavcích na prostory a provoz dětské skupiny do 12 dětí.

Tento legislativní základ však neřeší činnost každého jednotlivého subjektu. Každá mateřská škola tedy musí mít své vlastní vnitřní řídící předpisy, které mají za úkol usměrňovat její činnost. K těmto dokumentům patří:

- organizační a provozní řád školy,
- školní řád (vnější směrem k rodičům),
- pracovní řád pro zaměstnance škol a školských zařízení,
- vymezení kompetencí a dalších povinností všech zaměstnanců,
- provozní řád školní jídelny,
- řád o poskytování informací,
- směrnice pro hospodaření s majetkem,
- směrnice pro doplňkovou činnost,

- skartační a spisový řád,
- směrnice pro oběh účetních dokladů,
- vnitřní platový předpis,
- zápisy z pedagogických a provozních porad,
- a další dokumenty, které by měly sloužit především k plynulému, smysluplnému a bezpečnému provozu mateřské školky. (Bečvářová, 2003, s. 74-75)

2.4 Právní režim

Zařízení péče o děti předškolního věku lze v současnosti provozovat následujícími způsoby:

- mateřská škola v souladu se školským zákonem (Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání),
- mimoškolní zařízení péče o předškolní děti podle živnostenského zákona (Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání),
- nekomerční zařízení péče o děti předškolního věku dle zákona o službách péče o děti („dětské skupiny“ – Zákon č. 247/2014 Sb., o poskytování služby péče o dítě v dětské skupině a o změně souvisejících zákonů).

2.4.1 Mateřské školy

V tomto případě se jedná o školská zařízení, která jsou zřízena a provozována dle školského zákona stejně jako veřejné mateřské školy. Běžný provoz takového zařízení podléhá příslušným zákonům. Česká školní inspekce pravidelně provádí kontrolu těchto zařízení a zařízení může požadovat a v případě kladného hodnocení následně obdržet státní dotace na podporu provozu. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy stanovuje normativu a z ní může v prvním roce provozu zařízení obdržet až 60 % a v dalších letech provozu v případě nadprůměrného hodnocení Českou školní inspekcí až 100 %.

Tato zařízení slouží dětem ve věku od 3 do 7 let, přičemž dolní hranice nemusí být striktně dodržována a je možné v takovém zařízení umístit i dítě mladší tří let.

Zařízení s jednou třídou musí mít alespoň 15 dětí, mateřská škola se dvěma a více třídami musí mít v průměru nejméně 18 dětí. Třída mateřské školy se naplňuje do počtu 24 dětí, výjimkou lze kapacitu navýšit na 28 dětí ve třídě. Zařízení může mít libovolný počet tříd. Kapacita konkrétního zařízení je Českou školní inspekcí posuzována vzhledem k počtu zapsaných dětí. Pokud některé dítě pravidelně využívá kratší dobu pobytu

v zařízení, tak zbylou kapacitu může využívat dítě jiné, tyto dvě děti tedy sdílejí jedno místo, aniž by přitom toto dítě bylo započítáváno do celkového počtu zapsaných dětí v MŠ pro účely posouzení Českou školní inspekcí. Zařízení musí mít vytvořený a schválený vlastní školní vzdělávací program.

Jakmile dojde k zápisu zařízení do rejstříku škol, tak jsou příspěvky zaměstnavatele daňově uznatelnými výdaji. Zařízení v rejstříku škol není plátcem DPH. Výši „školkovného“ si určuje zřizovatel či provozovatel bez ohledu na přiznanou výši dotací. I přesto by „školkovné“ nemělo sloužit zřizovateli jako zisk, ale mělo by být účelně a efektivně využíváno ve prospěch samotného zařízení a dětí. (Pemová a Ptáček, 2013, s. 47-49)

2.4.2 Zařízení péče o předškolní děti podle živnostenského zákona

Dle živnostenského zákona lze pro tuto činnost využít dvě živnosti – volnou v případě, že se jedná o zařízení pro děti starší tří let nebo vázanou v případě, že se jedná o zařízení určené pro péči i o děti mladší tří let. V případě volné živnosti nemusí provozovatel splňovat žádné kvalifikační ani jiné požadavky. V případě vázané živnosti zákon vymezuje okruh profesí pečovatelů.

U těchto zařízení jsou požadavky týkající se hygieny a provozu vymezeny vyhláškou č. 410/2005 Sb., o hygienických požadavcích na prostory a provoz předškolních zařízení.

Zákon však u zařízení péče o předškolní děti podle živnostenského zákona žádným způsobem nereguluje obsah vzdělávacího či výchovného programu, tedy ani kvalitu takového zařízení. Důležitá je smlouva uzavřená mezi zařízením a rodiči a kontrola rodičů nad jejím dodržováním. Tato zařízení dále podléhají kontrole živnostenského úřadu, hygieny, hasičů, stavebnímu úřadu atp. (Pemová a Ptáček, 2013, s. 50)

2.4.3 Dětské skupiny

Zákon č. 247/2014 Sb., o poskytování služby péče o dítě v dětské skupině a o změně souvisejících zákonů je poměrně nový, účinnosti nabyl 29. listopadu 2014. Zákon upravuje podmínky poskytování služeb dětských skupin a také podmínky získání oprávnění k poskytování této služby. Označení dětská skupina lze používat pouze v případě, že je zařízení evidováno u Ministerstva práce a sociálních věcí. V případě, že dětská skupina splní zákonem stanovené podmínky provozu a personálního zajištění služby, tak je registrací

na Ministerstvu práce a sociálních věcí ČR možné docílit vyčlenění zařízení z režimu živnostenského podnikání (Dětské skupiny).

Dětské skupiny jsou alternativní formou péče o děti předškolního věku. Tato zařízení jsou určena pro děti ve věku od 1 roku do zahájení povinné školní docházky. Jedná se o kolektivní nekomerční zařízení péče o děti, která umožňují docházku v rozsahu alespoň 6 hodin denně. Maximální kapacita dětské skupiny je 24, přičemž jednotlivá místa mohou být sdílená.

Vyhláška č. 281/2014 Sb., o hygienických požadavcích na prostory a provoz dětské skupiny do 12 dětí spolu s vyhláškou č. 410/2005 Sb., o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých upravují hygienické požadavky kladené na dětské skupiny.

Dětská skupina může být zřízena:

- zaměstnavatelem,
- územním samosprávným celkem,
- spolkem či církevní právnickou osobou,
- obecně prospěšnou společností,
- ústavem, nadací či nadačním fondem,
- vysokou školou. (Pemová a Ptáček, 2013, s. 51)

Také v případě dětských skupin mohou poskytovatelé zapsaní v evidenci poskytovatelů služby péče o dítě v dětské skupině u MPSV čerpat daňové úlevy podle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů.

2.5 Obecné zásady managementu aplikované na předškolní výchovu

Předškolní výchova je pedagogický proces, který je orientován na konkrétní cíle, je dobře organizovaný a počítá s výsledky naplňujícími stanovené cíle. Přičemž nejdůležitější je kvalitní průběh pedagogického procesu a jeho maximální účinnost.

Na mateřskou školu je možno pohlížet z několika možných hledisek:

- didaktické,
- sociální,
- psychologické,
- ekonomické,

- právní,
- organizační a jiné. (Bečvářová, 2003, s. 36)

2.5.1 Využívání efektivních manažerských postupů

V oblasti předškolního vzdělávání se jedná o dobrou orientaci ředitele školy v měnících se podmínkách, dobrou analýzu možností školy, ucelenou vizi a z ní vyplývající koncepci práce školy, o jednoduché, jasné a funkční struktuře řízení – uvnitř školy, o kvalitní spolupráci s rodinou, o prosazování se na veřejnosti (nejlépe výsledky dětí) trvale kvalitními vnějšími vztahy a o informování veřejnosti (včetně inzerce a reklamy) a o schopnosti dalšího získávání peněz. (Bečvářová, 2003, s. 45)

Základní činnosti ředitelky mateřské školy kopírují jednotlivé činnosti v rámci manažerského procesu – plánování, organizování, řízení a kontrola.

Plánování je nedílnou součástí práce každého manažera. Potřeba strategického plánování se objevuje také v souvislosti s mateřskou školou, zde ji lze chápat jako volbu vhodné strategie pro dosažení stanovených cílů. Pokud má být plánování efektivní, měla by ředitelka vycházet z podrobné analýzy vnějších i vnitřních podmínek. (Bečvářová, 2003, s. 56)

Organizování je způsob, jakým je možné stanovit nejvhodnější postup k dosažení stanoveného cíle. Ředitelka mateřské školy by měla vytvářet takovou strukturu organizace, v níž se mohou efektivně připravovat a plnit stanovené plány. (Bečvářová, 2003, s. 71-72)

Součástí řízení je vedení a motivování. Nedostatečná motivace jistě vede k pomalejšímu či žádnému dosažení cíle, v této fázi je velkým přínosem osobní příklad vedoucího pracovníka, který svým zodpovědným přístupem může pozitivně ovlivnit výkon ostatních pracovníků organizace. Maximální snaha o týmovou práci je v podmínkách mateřské školy více než žádoucí.

V rámci procesu kontroly je cílem průběžná kontrola, monitorování, měření a vyhodnocování postupu práce v porovnání se stanoveným plánem. Má-li být řízení efektivní, musí kontrola probíhat neprodleně a obsahovat náležitá nápravná opatření. Systém zpětné vazby vytváří podmínky pro sledování činnosti školy včetně pedagogického procesu i pro včasné korektury v případě, že by se v praxi ukázala nefunkčnost kterékoliv jeho části. (Bečvářová, 2003, s. 149)

3 ZALOŽENÍ FIREMNÍHO ZAŘÍZENÍ

V každém zařízení, které se zabývá péčí o děti předškolního věku, by měla na prvním místě stát kvalita poskytované péče spolu s bezpečností dětí a odborným vzděláním personálu. Vybudování a provoz firemní školky je organizačně, finančně i časově náročný počin. V této snaze lze využít podporu obce, kraje či vytvořit společný projekt s jiným subjektem.

3.1 Výběr vhodného typu zařízení

V samém začátku tvorby projektu je nutné se rozhodnout ve prospěch některé z dostupných variant vhodných pro zřízení předškolního zařízení. Níže lze nalézt tři možné varianty s popisem jejich aspektů a kladných či záporných stránek.

3.1.1 Firemní mateřské školy

V případě splnění zákonných podmínek může být firemní mateřská škola zapsána do rejstříku škol. Dle školského zákona nelze vnímat upřednostňování dětí zaměstnanců jako diskriminaci vůči jiným dětem. Investiční náklady nese vždy zřizovatel zařízení.

V případě založení firemní mateřské školy je nutné:

- nalézt vhodného kandidáta na pozici školského manažera s praxí v podobném zařízení,
- vytvořit školní vzdělávací program,
- zorganizovat výběrové řízení na ostatní pracovníky,
- zkompletovat dokumentaci potřebnou pro provoz zařízení,
- provést zápis do rejstříku škol. (Pemová a Ptáček, 2013, s. 49)

Firemní mateřské školky jsou vhodné pro ty zaměstnavatele, kteří plánují provozovat takové zařízení v horizontu desítek let a vítají pravidelné dotace na provoz. Nejčastěji se jedná především o nemocnice, polikliniky, vysoké školy a další akademická pracoviště. Všechny uvedené subjekty mají stabilní demografickou strukturu svých zaměstnanců a nejsou primárně provozovány za účelem zisku.

3.1.2 Zařízení péče o předškolní děti podle živnostenského zákona

Pro provozování firemní mateřské školy není tento druh zařízení příliš vhodný a to hned ze dvou důvodů. Prvním důvodem je hůře definovatelná kvalita zařízení spolu s nedostatkem kontrolních mechanismů. Druhým důvodem je značná finanční náročnost – tato

zařízení fungují na komerčním principu, kdy jsou plátci daně z příjmu i DPH a na provoz není možné využívat dotace, ani odečíst příspěvek zaměstnavatele na péči o děti z daňového základu. (Pemová a Ptáček, 2013, s. 50)

3.1.3 Dětské skupiny

Dětská skupina je vhodným řešením pro zaměstnavatele, kteří reagují na aktuální potřebu zaměstnanců a nepočítají s provozem zařízení v dlouhodobém horizontu (několik desítek let). Výhodou je, že dětskou skupinu může pro vlastní potřebu provozovat úplně každý zaměstnavatel a nepotřebuje k tomu živnostenské oprávnění.

Mezi další výhody patří:

- vysoká variabilita poskytovaných služeb a možnost transformace,
- daňová uznatelnost nákladů na provoz,
- daňová uznatelnost nákladů na údržbu a inovace,
- zařízení není plátcem DPH ani daně z příjmu,
- v zařízení mohou být tzv. sdílená místa.

3.2 Analýza podmínek

Při tvorbě projektu i při samotném zakládání firemní mateřské školy je nutné provést analýzu podmínek, které definují vnější i vnitřní prostředí a beze sporu mají na průběh projektu vliv.

3.2.1 Analýza vnějších podmínek

Vnější podmínky, které nelze vlastní činností ovlivnit, avšak mají významný vliv na vznik i fungování zařízení jsou zastoupeny následujícími aspekty:

- plánované změny školské politiky,
- navrhované legislativní změny,
- politika kraje a obce,
- demografický vývoj regionu,
- počty narozených dětí,
- individuální a specifické potřeby rodin a jejich dětí,
- zaměstnanost matek,
- nároky základní školy,
- další specifické vlivy,

- možnost spolupráce s odborníky a dalšími partnery,
- zájmové organizace, sponzoři, tisk, média, vlivné osoby apod. (Bečvářová, 2003, s. 56)

3.2.2 Analýza vnitřních podmínek

Vnitřní parametry podmínek, které naopak řešitel projektu ovlivnit nemůže, se soustřeďují hlavně na kvalitu řízení, podmínky práce v organizaci, rozsah a kvalitu vzdělávacích programů.

Všechny informace získané v rámci analýzy výše uvedených podmínek mohou velice dobře posloužit ke stanovení vize mateřské školy. V rámci stanovení konkrétní vize předškolního zařízení mohou být naplánovány a stanoveny následující determinanty:

- Identifikační údaje, jako je sídlo, název školky, zřizovatel, ředitelka, zpracovatelé, motto, filozofie programu, apod.,
- Budova, s níž souvisí výběr vhodné lokality, charakter budovy a okolí, uspořádání a počet tříd, další využití prostor,
- Způsob vzdělávání zahrnující kritéria pro přijetí dětí, způsob zařazení do tříd a organizaci procesu vzdělávání,
- Ostatní podmínky, kterými jsou organizace dne, životospráva dětí, bezpečnostní a hygienické podmínky, materiální podmínky, metody a formy vzdělávání, způsob řízení, personální zajištění, spolupráce s rodiči a dalšími partnery. (Bečvářová, 2003, s. 57)

3.3 Financování

Základem úspěšného vybudování a provozu zařízení pro péči o předškolní děti je kvalitní finanční plán. Při sestavování finančního plánu je nutné zohlednit:

- prostorové podmínky konkrétního předškolního zařízení,
- způsob zajištění venkovních prostor,
- možnosti zajištění stravování,
- formu vlastnictví (vlastní prostory přímo ve firmě, koupě nebo pronájem jiných prostor, zajištění služby v prostorách třetí osoby apod.),
- právní vztah k majetku a vybavení zařízení (kdo ponese náklady na vybudování, opravy, údržbu a obnovu vybavení),
- předpokládanou kapacitu zařízení (včetně očekávaného poměru dětí mladších 3 let),
- provozní nároky (denní režim bez odpoledního spánku, celodenní provoz, víkendový provoz).

Firemní zařízení je možné financovat několika způsoby. K jeho financování mohou být využity dotace z prostředků firmy, své místo má také spoluúčast rodičů (v různé výši dle typu konkrétního zařízení) a další vnější zdroje (dotace, partneři projektu,…). Náklady jsou členěny na investiční, které pokrývají vybudování zařízení a dále provozní, které zajišťují provoz a údržbu zařízení. (Pemová a Ptáček, 2013, s. 55)

3.4 Možnosti spolupráce

Jakákoliv forma partnerství při zřízení firemního předškolního zařízení je kladně hodnoceno v případě hledání možností financování ze zdrojů Evropské unie. (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy)

3.4.1 Obec/kraj a zaměstnavatel

Spolupráce zaměstnavatele se státní samosprávou má obvykle následující rysy:

- zaměstnavatel dostane k dispozici za výhodných podmínek pozemek, kde vybuduje předškolní zařízení,
- zaměstnavatel poskytne část kapacity vlastního zařízení obci za protiplnění v podobě dotace nebo příspěvku na vybudování či provoz zařízení,
- zaměstnavatel uhradí náklady na rekonstrukci nebo navýšení kapacity stávajícího obecního zařízení. (Pemová a Ptáček, 2013, s. 53-55)

3.4.2 Zaměstnavatel a další subjekt

Možné je také partnerství zaměstnavatele a dalšího (nestátního) subjektu. V tomto případě se jedná o následující možnosti spolupráce:

- společné vybudování a provozování předškolního zařízení,
- zařízení vybuduje a provozuje jeden ze zaměstnavatelů a část kapacity uvolní jednomu nebo více zaměstnavatelům,
- zařízení vybuduje a provozuje vlastník kancelářských prostor nebo průmyslové zóny a umožní jeho využití zaměstnavatelům, kteří v areálech sídlí. (Pemová a Ptáček, 2013, s. 54)

3.5 Komunikace

Komunikace je nepostradatelným prostředkem umožňujícím vzájemnou výměnu informací mezi pracovníky předškolního zařízení a zákonnými zástupci dětí. V zájmu dob-

rých vztahů a vytváření harmonického prostředí je vhodné využít následující metody komunikace:

- ***třídní schůzky***, které jsou vhodnou příležitostí pro vzájemné setkání a předání důležitých informací, je vhodné je vést v neformálním duchu
- ***společné akce***, jež jsou velmi oblíbené především dětmi, které rády ukazují ostatním své rodiče, ale také rodiči, kteří mají možnost se vzájemně seznámit mezi sebou i s pedagogy – všichni tak stráví příjemný společný čas,
- ***e-mail a webové stránky zařízení***, které v současné době velmi usnadňují komunikaci a urychlují proces předávání informací v obou směrech, důležitým kritériem však je, aby nenahradily velmi důležitý osobní kontakt,
- ***konzultační hodiny***, které jsou pevně stanoveny a poskytují prostor pro individuální komunikaci mezi pedagogy a zákonnými zástupci. (Lažová, 2013, s. 25-31)

3.6 Bezpečnost

Zajištění bezpečnosti je velmi důležitým aspektem provozu zařízení. Její součástí je ochrana před nežádoucími jevy, včetně předcházení nehodám a úrazům. Již během plánování zařízení je nutné vymezit odpovědnost zřizovatele, provozovatele i jednotlivých pracovníků zařízení. (Pemová a Ptáček, 2013, s. 61) Pro zařízení zapsaná v rejstříku škol je nutné z pohledu mimořádných událostí provádět prevenci, evidenci a hlášení mimořádných událostí. Je nutné také sjednání pojištění. (Pemová a Ptáček, 2013, s. 100)

V případě dětí předškolního věku je odpovědnost za škodu jimi způsobenou řešena občanským zákoníkem. Společně s dětmi odpovídá za škodu osoba, která nad nimi vykonává dohled. Dětmi mohou být způsobeny škody na majetku zařízení, dále škody mezi dětmi navzájem a škody třetím osobám.

Zařízení nese odpovědnost za šíření infekčních onemocnění mezi dětmi a zranění dítěte během pobytu v zařízení, dále je také přímo odpovědné za úklid, nakládání s čistým a špinavým prádlem, nakládání s odpady, čištění pískoviště a celkovou kvalitu prostor. Nutné je dbát na dodržování hygienických norem, které souvisí s přípravou a výdejem stravy. (Pemová a Ptáček, 2013, s. 63-64) Zařízení může vyžadovat povinné očkování dítěte před nástupem do zařízení, tato skutečnost je ukotvena v zákoně č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví.

4 METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Příprava každého plánu či projektu je podložena výstupy analýzy. Analytická činnost je součástí už prvotních úvah o založení podniku napříč všemi oblastmi. Analýzu sloužící k tvorbě podnikatelského plánu je nutné provádět pečlivě, do hloubky a výstupy formalizovat. Ve skutečnosti probíhá analýza postupným a opakovaným zpřesňováním a strukturováním vstupů, které jsou potřebné pro rozhodování o založení podniku. (Koráb, Režňáková a Peterka, 2007, s. 47)

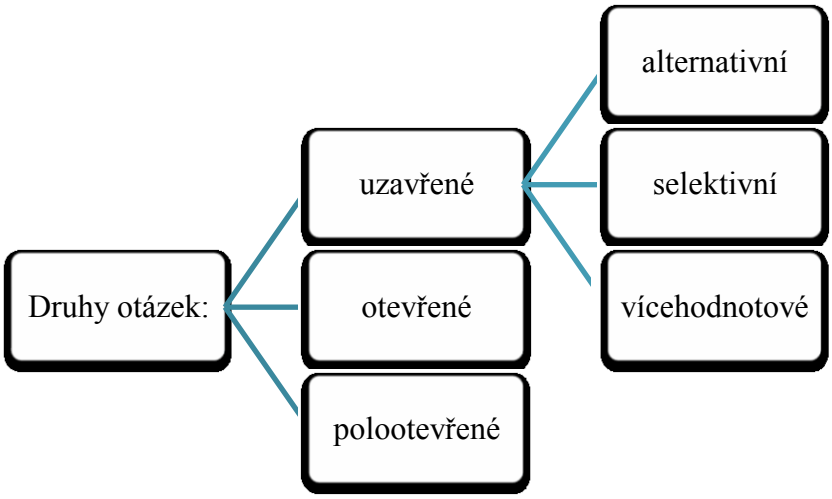
4.1 Dotazníkové šetření

Tvorba dotazníku není ve své podstatě až tak jednoduchá, jak by se na první pohled mohlo zdát. V rámci přípravy dotazníkového šetření je nutné zvážit počet a strukturu budoucích respondentů a na základě této skutečnosti zvolit vhodný způsob zpracování, distribuce, ale i způsob jakým budou jednotlivé otázky formulovány. (Řezanková, 2007, s. 11)

4.1.1 Formulace dotazů

Nejdříve je nutné formulovat konkrétní cíle dotazníkového šetření a na jejich podkladě vhodně formulovat jednotlivé otázky. Obecně lze otázky rozčlenit do dvou kategorií. Do první kategorie patří otázky, které se týkají chování a osobních názorů respondentů. Jde o tzv. meritorní otázky, které se soustředí na samotný problém, pro který je dotazníkové šetření realizováno. Tato kategorie zahrnuje také otázky pomocné a kontrolní. Druhá kategorie zahrnuje analytické otázky. Ty lze členit na otázky identifikační a třídicí a obvykle bývají umístěny v samém závěru dotazníku. (Řezanková, 2007, s. 11)

Základní rozdělení otázek dle jejich druhu je uvedeno ve schématu (Obr. 6).



Obr. 6. Druhy otázek (vlastní zpracování dle Řezanková, 2007, s. 11-12)

Otázky uzavřené lze rozdělit na alternativní, ve kterých respondent volí právě jednu ze dvou odpovědí, selektivní, kdy se rozhoduje mezí více než dvěma variantami a vícehodnotové, které představují výběr z většího počtu variant. Otázky otevřené umožňují vyjádření odpovědi vlastními slovy. Kombinací uzavřených a otevřených otázek vznikají otázky polootevřené. Z psychologického hlediska je možné otázky rozdělit na přímé a nepřímé. Mezi další typy otázek lze zařadit otázky dokončovací, dialogové, psychotaktické aj. (Řezanková, 2007, s. 11-12)

K zásadám kvalitního dotazníkového šetření patří:

- srozumitelná a jednoznačná formulace otázek,
- jednotlivé odpovědi u konkrétních otázek musí být jednoznačné a nesmí se překrývat,
- otázky sestavené v logickém pořadí,
- kvalitní a příjemná grafická úprava dotazníku,
- zajištění validity a spolehlivosti odpovědí.

4.1.2 Škály odpovědí

Odpovědi respondentů jsou hodnotami určité škály, která se od ostatních odlišuje na základě vztahu mezi danými hodnotami. Rozlišujeme škály nominální, ordinální a kvantitativní. Pokud nelze v případě kterékoli otázky určit, zda je některá z nabízených variant významnější než jiná, jedná se o otázky nominální. Naproti tomu otázky ordinální popisují určitou úroveň. Kvantitativní neboli číselná škála je typická pro otevřené otázky. Škály je možné rozdělit také na základě cíle zjišťování na preferenční a hodnotící, případně podle

jejich formy na slovní, číselné či grafické. Dále existují také bodovací či známkovací škály, u kterých je vhodné, aby obsahovaly neutrální střed. Přitom nejvhodnějšími jsou pětibodové a sedmibodové stupnice. V případě využití grafických škál jsou obvykle získané údaje převedeny do škály ordinální. (Řezanková, 2007, s. 14)

4.2 Analýza prostředí

V následujících podkapitolách jsou uvedeny a popsány dvě velmi často využívané analýzy.

4.2.1 SWOT analýza

Tato analýza je nejčastěji používaným nástrojem analýzy společnosti a konkurence. Jedná se o postup, který posuzuje význam jednotlivých faktorů z pohledu vnitřních faktorů – silných (***S**trenghts*) a slabých (***W**eaknesses*) stránek zkoumaného objektu a z pohledu vnějších vlivů – příležitostí (***O**pportunities*) a hrozeb (***T**hreats*), kterým může být zkoumaný objekt vystaven. Samotné výsledky lze vyjádřit různými způsoby například tabulkou či seznamem. (Koráb, Režňáková a Peterka, 2007, s. 48)

4.2.2 SLEPT analýza

Někteří autoři užívají pojem PEST analýza, z níž SLEPT analýza vychází. Často je různými autory interpretována s drobnými obměnami, ale princip zůstává zachován. (Staňková, 2013, s. 152) Tato analýza slouží k identifikaci a zkoumání vnějších faktorů a v podniku by měla být prováděna permanentně. Jejím smyslem je zjišťování aktuálních trendů, ke kterým dochází a na jejichž základě lze usuzovat na další vývoj. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 45) SLEPT analýza obvykle sbírá a dále hodnotí informace z následujících oblastí:

- **S**ociální (trh práce, demografické ukazatele, kulturní aspekty, životní styl),
- **L**egislativní (zákony, vyhlášky, předpisy, vývoj legislativy, daně)
- **E**konomické (vývoj hospodářství a ekonomický vývoj),
- **P**olitické (stabilita vlády a politického systému, politické aspekty, předpisy EU),
- **T**echnologické (technická a technologická úroveň a vývoj, věda a výzkum, informační technologie). (Fotr a kol., 2012, s. 305-307)

5 ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V prostředí České republiky se problematikou založení firemní mateřské školy zabývají pouze autoři Terezie Pemová s Radkem Ptáčkem v jejich společné publikaci *Soukromá a firemní školka od A do Z*. Jejich dílo je velmi přínosné zejména svou komplexností a možností aplikace do praxe. Za velmi přínosnou lze označit také publikaci autorky Zuzany Bečvářové s názvem *Současná mateřská škola a její řízení*, která však byla vydána již v roce 2003 a od té doby se nedočkala aktualizace. Hledisko vnitřní organizace mateřské školy a vytváření harmonického prostředí je předmětem zájmu autorek Koťátkové a Lažové, které se této problematice věnují ve svých knihách.

Vzhledem k volbě tématu nebyla využita cizojazyčná literatura, protože prostředí České republiky klade specifické požadavky na tato zařízení a aplikace zahraničních vzorů není možná. Pouze pro oblast alternativních škol by bylo možné využít zahraniční literaturu, neboť oblast alternativního školství má v zahraničí delší tradici a z praxe je tedy známo více zkušeností. V českém prostředí se alternativním školstvím zabývá Průcha ve své knize *Alternativní školy a inovace ve vzdělávání*. Pro každý typ alternativního vzdělání je ale potřeba volit konkrétně cílenou literaturu respektující jednotlivá specifika a principy. Dalším aspektem je velká proměnlivost trendů a požadavků společnosti na alternativní formy mateřských škol.

Z tohoto důvodu také vznikají manuály a příručky s doporučeními od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Tyto dokumenty obvykle nejsou rozsáhlé ani příliš podrobné, ale poskytují určitý náhled na tuto problematiku včetně oblasti legislativy, která je v našem prostředí poměrně rozkolísaná.

Pro tématickou oblast podnikání lze jako vhodnou literaturu doporučit jakoukoliv aktuální literaturu z oblasti podnikové ekonomiky a managementu. Z důvodů dobré dostupnosti i přehlednosti byly v této práci využity publikace od autorů Synka, Hobzy, Fotra, Kislingerové. Ze zahraničních zdrojů byla využita publikace autorů Kotlera a Kellera *Marketing management*. Za zdroj užitečných informací lze považovat také knihu *Health care finance: basic tools for nonfinancial managers* od autorů Bakerové a Bakera.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 DEFINOVÁNÍ VÝCHOZÍ SITUACE

Baťova nemocnice zahájila svůj provoz již v roce 1927, kdy mělo město Zlín 10 tisíc obyvatel. Nejdříve byla otevřena hlavní budova a první dva pavilony nemocnice. Prvním ředitelem Baťovy nemocnice byl doktor Bohuslav Albert. Nemocnice nejdříve fungovala jako závodní zařízení péče o zdraví, ale později převzala funkci veřejné nemocnice a jejím prostřednictvím byla poskytována zdravotní péče obyvatelům Zlína i jeho okolí.

V roce 2006 se nemocnice stala akciovou společností, přičemž jediným akcionářem je Zlínský kraj. V současnosti se jedná o jednu z deseti největších nemocnic v České republice. Aktuálně zde pracuje 2 100 zaměstnanců, z toho je asi 1400 nelékařských zdravotnických pracovníků. Spolu s lékaři se podílejí na chodu ambulantní i standardní lůžkové péče. Nemocnice je významným pracovištěm regionu, které disponuje několika centry specializované péče.

Na webových stránkách nemocnice nejsou dostupné žádné informace týkající se zaměstnaneckých benefitů. Na fakt, že zaměstnanci v současnosti nemají k dispozici velké množství benefitů, poukazuje také komentář jednoho z respondentů.

Nápad založit firemní mateřskou školu vzešel od autorky této diplomové práce na základě dřívější konfrontace především s pracovnicemi tohoto zařízení, které byly neustále nuceny řešit otázku zabezpečení péče o vlastní potomky z důvodu práce v nepřetržitém směnném provozu, a také z vlastní zkušenosti práce v nepřetržitém směnném provozu. Vhodně skloubit práci ve zdravotnictví s rodinným životem, je především s ohledem na směnnost, opravdu náročný úkol, a proto by firemní zařízení péče o předškolní děti znamenalo obrovskou podporu pro matky přicházející z mateřské dovolené i pro rodiny zaměstnanců s dětmi obecně.

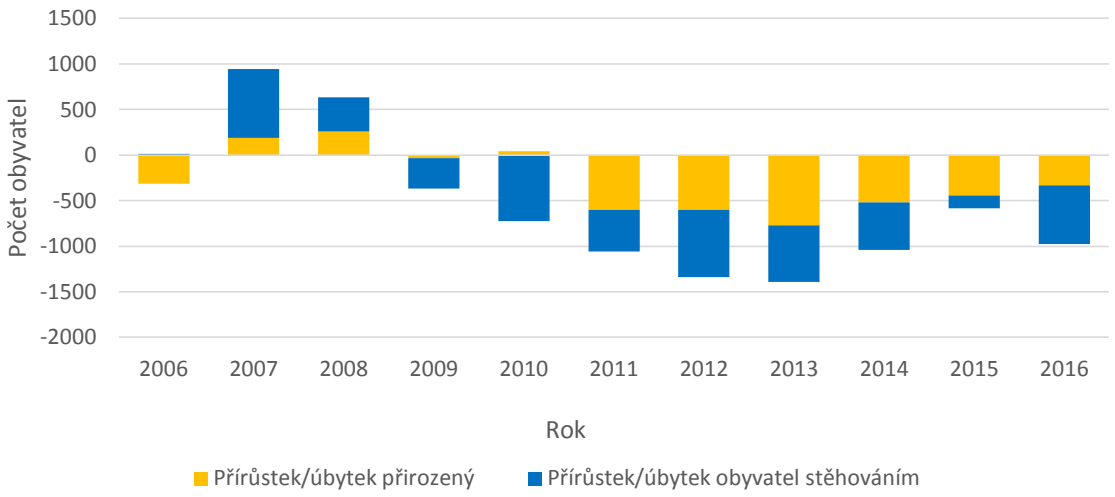
7 ANALÝZA PROSTŘEDÍ

Pro analýzu prostředí bude využita SLEPT analýza, jejím smyslem je zjišťování aktuálních trendů, ke kterým dochází a na jejichž základě lze predikovat další vývoj daného prostředí.

7.1 Sociální oblast

V rámci sociální oblasti je pozornost věnována demografickým ukazatelům, které jsou klíčové pro oblast služeb mateřských školek.

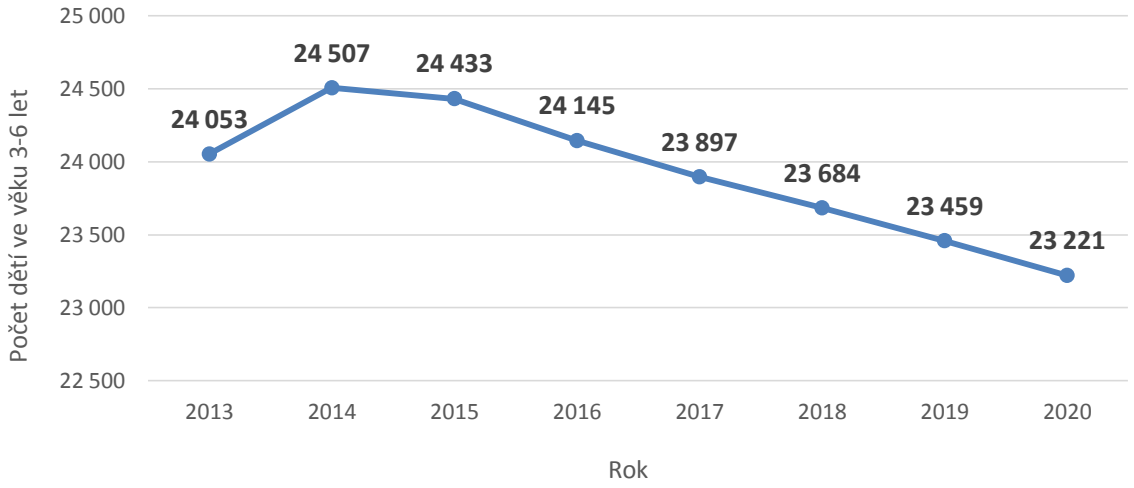
Na konci roku 2016 měl Zlínský kraj 583 698 obyvatel. Jde o pokles o 978 osob oproti roku 2015. Ve Zlínském kraji lze během posledních deseti let pozorovat trend úbytku obyvatelstva. Tento úbytek je patrný zejména po roce 2008. Je zapříčiněn z části přirozeným úbytkem, kdy více lidí umírá, než se rodí nových, částečně pak stěhováním lidí ze Zlínského kraje do krajů jiných.



Obr. 7. Přírůstek/úbytek obyvatel ve Zlínském kraji v letech 2006 až 2016 (Český statistický úřad)

Ve Zlínském kraji současně ale došlo v posledních deseti letech k velkému nárůstu počtu dětí umístěných ve školkách. V roce 2006 bylo ve Zlínském kraji umístěno ve školkách celkem 16 575 dětí. V roce 2016 to bylo již 19 460 dětí. Tento nárůst byl pozorován ve všech velkých městech Zlínského kraje. V krajském městě Zlín šlo o nárůst z 2 647 dětí v roce 2016 na 3 199 dětí v roce 2016. (Zkola)

Podle dat Českého statistického úřadu by se ale měl počet dětí ve věkové skupině 3 – 6 let ve Zlínském kraji snižovat. Největší počet dětí v této věkové skupině byl v roce 2014. V následujících letech pak nastává pokles, který je prognózován až do roku 2020.



Obr. 8. Vývoj počtu dětí ve věku 3 – 6 let ve Zlínském kraji (Český statistický úřad)

7.2 Legislativní prostředí

Mateřská školská zařízení se řídí v souladu se školským zákonem (zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání), mimoškolní zařízení péče o předškolní děti se řídí podle živnostenského zákona (zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání), nekomerční zařízení péče o děti předškolního věku dle zákona o dětských skupinách (zákon č. 247/2014 Sb., o poskytování služby péče o dítě v dětské skupině a o změně souvisejících zákonů).

7.3 Ekonomické prostředí

Zlínskému kraji se v posledních letech nebývale ekonomicky daří. Vykazuje jednu z nejnižších měr nezaměstnanosti v ČR (4,9 % ke konci roku 2016). V ukazateli hrubé mzdy na obyvatele patří ale Zlínský kraj mezi ty nejhorší. I když za poslední rok průměrná hrubá mzda vzrostla o 1 058 Kč na výsledných 24 342 Kč, jde o druhý nejhorší výsledek mezi kraji v ČR (hned po Karlovarském kraji). (Český statistický úřad)

7.4 Politické prostředí

Dlouhodobým problémem nejen Zlínského kraje je nedostatečná kapacita mateřských školek. Tento problém bohužel nebyl dlouhou dobu řešen. V posledních letech se

tak z něj stalo velké politické téma. Problém vznikl v devadesátých letech a na přelomu tisíciletí, kdy zájem o školky opadl z důvodu slabších populačních ročníků. Velká část školek byla v té době přebudována na zařízení poskytující jiné služby, často šlo o volnočasová centra. Kolem roku 2005 nastala renesance zájmu o školky, který převýšil kapacitní možnosti nabízené na trhu. Velká část měst bohužel nedokázala dostatečně rychle na tento trend zareagovat. Se sílícím tlakem nespokojené veřejnosti se toto téma stalo politickým tématem, kdy si jej velká část politiků přidala do svého politického programu a slibovala svým voličům zvýšení kapacity školek v jejich městě. I díky této snaze došlo v posledních letech k nárůstu kapacity školek ve městě. Problém ale ani dnes není plně vyřešen a velká část rodičů má stále problém své dítě umístit do mateřské školky v místě jejich bydliště.

Jak lze odvodit z vývoje počtu dětí ve věkové skupině 3 – 6 let, řešením problému není neustálé navyšování kapacity školek, jelikož podle demografického vývoj se dá očekávat pokles zájmu o místa ve školkách. Proto v roce 2017 nastává systémová změna, kdy jednotlivá města si musí stanovit spádové oblasti pro každou svou zřizovanou školku. Školky pak mají povinnost umisťovat nejdříve děti bydlící ve spádové oblasti. A až následně, pokud jsou ještě volná místa, je možné tato obsadit dětmi z jiných spádových oblastí.

7.5 Technologické prostředí

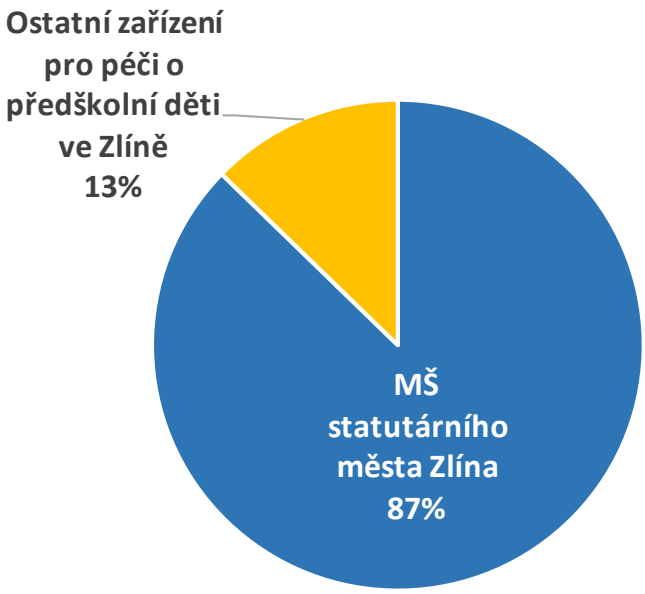
Technologické prostředí v oblasti mateřských školek se projevuje především v kvalitnějších službách, které mohou mateřské školy nabízet díky novým technologiím. Například díky rychlému vývoji internetu ve společnosti mohou dnes mateřské školy využívat internetové stránky ke komunikaci s rodiči, ale také pro propagaci zařízení mezi novými potencionálními zájemci. Stejně tak lze technologický vývoj využít i pro lepší zabezpečení školky, zejména v oblasti ochrany před vstupem nepovolaných osob do objektu mateřské školy.

8 ANALÝZA KONKURENČÍHO PROSTŘEDÍ

Úkolem této kapitoly je poskytnout seznam všech dostupných alternativ péče o předškolní děti na území města Zlína.

8.1 Nabídka mateřských škol ve Zlíně

Ve Zlíně jsou nabízeny dva typy mateřských škol. První z nich představují mateřské školy zřizované statutárním městem Zlín. Tyto mateřské školy ve školním roce 2016/2017 navštěvovalo 2305 dětí. Pokud se rodičům nepodaří umístit dítě v některé z těchto školek nebo pokud nechtějí, přicházejí na řadu ostatní zařízení pro péči o předškolní děti ve Zlíně. Tento typ školek navštěvovalo ve školním roce 2016/2017 celkem 336 dětí. Návštěvnost obou typů školek zobrazuje následující graf (Obr. 9).

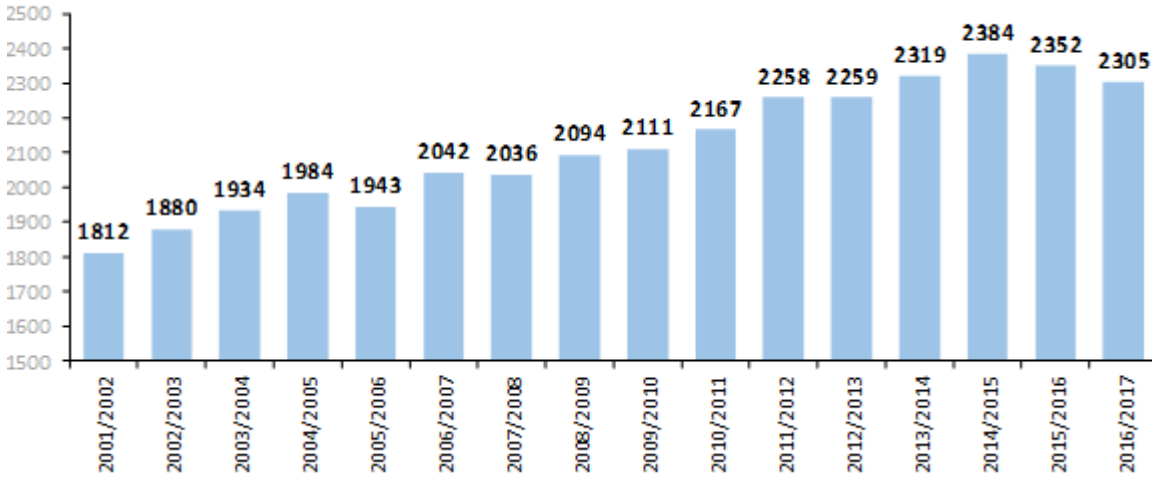


Obr. 9. Celková kapacita předškolních zařízení

8.1.1 Mateřské školy statutárního města Zlína

Město Zlín zřizuje na svém území celkem 22 mateřských škol a 6 odloučených pracovišť těchto škol. Jejich přehled, včetně webových stránek a počtu tříd, je uveden v příloze (Příloha PII). Mateřské školy jsou oblíbené a hojně využívané. Celková kapacita městem zřizovaných MŠ je ve školním roce 2016/2017 rovných 90 tříd, které navštěvuje

2305 dětí. Trend počtu dětí v mateřských školách zřizovaných statutárním městem Zlín v letech 2001 – 2017 zobrazuje následující graf (Obr. 10).



Obr. 10. Trend počtu dětí v MŠ v letech 2001 – 2017

Z pohledu kapacity školek jsou největší tyto mateřské školky:

- MŠ Zlín, Slínová 4225 (kapacita 112 dětí),
- MŠ Zlín, Družstevní 4514 (kapacita 104 dětí),
- MŠ Zlín, U Dřevnice 206 (kapacita 98 dětí),
- MŠ Zlín, Mariánské náměstí 141 (kapacita 91 dětí).

Výše měsíční platby za umístění dítěte ve školce se v jednotlivých školkách liší. Částka začíná na 378 Kč v MŠ Budovatelská. Maximální částky pak mohou přesahovat jeden tisíc korun (např. MŠ Na Vyhlídce). Některé mateřské školky vybírají fixní měsíční platbu, jiné naopak upřednostňují platbu podle docházky dítěte do školky. Částka je pak vypočítána a uvedena na stránkách mateřské školy (např. MŠ Na Vyhlídce). Některé školky nevyžadují platbu u dětí v posledním ročníku (např. MŠ Kolektivní dům).

Částka za stravné se mezi jednotlivými školkami moc neliší a pohybuje se kolem 40 Kč za den.

Všechny městem zřizované školky mají k dispozici webové stránky, kde se rodiče mohou dozvědět nejen podrobné informace o školce, ale většinou také informace o nabízených zájmových kroužcích, workshopy, nabídku individuálních hodin nebo například jídelníček na jednotlivé dny.

8.1.1.1 Zápis dětí do MŠ

Pro nový školní rok 2017/2018 lze využít k zápisu internetový portál, jehož prostřednictvím mohou zákonní zástupci registrovat své děti do MŠ zřizovaných statutárním městem Zlínem. Proces přihlašování k předškolnímu vzdělávání má 4 fáze. Tyto fáze jsou detailně popsány přímo na internetovém portále, který je dostupný na adrese: www.zapisdomszlin.cz. Tento portál obsahuje také kompletní seznam MŠ statutárního města Zlína včetně detašovaných pracovišť.

8.1.2 Ostatní zařízení pro péči o předškolní děti ve Zlíně

Ostatních zařízení tohoto typu, která nejsou zřizována městem Zlín, je celkem 22. Ne úplně všechna jsou však schopná zajistit péči o předškolní dítě ve stejném režimu jako klasická (v našem případě městem zřizovaná) mateřská škola. Přehled těchto zařízení včetně jejich názvu, adresy, webových stránek a aktuální kapacity je uveden v příloze (Příloha PIII). Jejich spektrum je rozmanité. Celková kapacita činí 336 dětí.

Soukromé mateřské školky jsou charakteristické menší kapacitou než ty zřizované statutárním městem Zlín. Nejvyšší kapacitou disponuje *Církevní mateřská škola ve Zlíně* (45 dětí), která sídlí na Jižních Svazích. Druhá v pořadí *MŠ Borůvkový kopec*, sídlící na náměstí T. G. M., má kapacitu pouze 27 dětí.

Soukromé mateřské školy se také velmi často vyznačují specifickým zaměřením. *Planet English* je například anglicky mluvící školka s programem v angličtině. Zařízení *UMŠ Qočna* je primárně určeno pouze pro děti studentů a zaměstnanců Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. *Miniškolička NEKKY* se zaměřuje na dopolední hlídání dětí. Netradiční jednodenní, dvoudenní nebo třídenní pobyt pro děti nabízí *Rodinný klub Na Pasece*. Zařízení *Medvídkov – soukromé jesle* poskytuje službu jeslí a hlídání. Hlídání a mini školku provozuje také zařízení s názvem *KIKI klub s. r. o.*.

Jelikož jde o soukromá zařízení, která nejsou dotovaná a musí si na svoji činnost vydělat sama, je toto zohledněno i ve výši poplatku za umístění dítěte ve školce. Cena začíná na částce kolem 2000 Kč (*UMŠ Qočna, MŠ Kačka*). Může ale překročit i 5000 Kč za měsíc. *MŠ Bibi-Jane* si například účtuje 5600 Kč za měsíc při každodenní docházce dítěte do školky. Cena stravného na den se mezi jednotlivými školkami moc neliší a pohybuje se kolem 60 – 70 Kč.

Soukromé mateřské školky nabízejí také velké množství kurzů (jak pro děti, tak pro rodiče), různé placené doprovodné programy, služby krátkodobého hlídání dětí, organizování narozeninových oslav dětí apod.

9 PRŮZKUM TRHU

9.1 Dotazníkové šetření

Cílem dotazníkového šetření je zmapování postoje a konkrétních očekávání zaměstnanců týkajících se možnosti zřízení firemní mateřské školy. Jedná se o anonymní dotazníkové šetření.

9.1.1 Struktura výzkumného vzorku

V rámci dotazníkového šetření byli osloveni zaměstnanci Krajské nemocnice T. Bati a také zaměstnanci Zdravotnické záchranné služby Zlínského kraje, která sídlí v blízkosti Krajské nemocnice T. Bati a je potencionálním partnerem tohoto projektu.

9.1.1.1 Charakteristika Krajské nemocnice T. Bati ve Zlíně

Krajská nemocnice T. Bati, stejně jako další nemocnice, poskytuje léčebnou péči těm pacientům, kteří nemohou být léčeni ambulantně. Nemocnice provádí především činnosti diagnostické, léčebné a činnosti spadající do oblasti sekundární a terciérní péče. Nemocnice je akciovou společností, přičemž jediným akcionářem je Zlínský kraj.

V současné době nemocnice zaměstnává 2 100 zaměstnanců a vlivem současného vývoje se stejně jako další nemocnice v České republice potýká s nedostatkem především nelékařských zdravotnických pracovníků. Dle dostupných informací v době tvorby této práce chybí nemocnici 90 takových pracovníků (NLZP tvoří asi 65 % všech zaměstnanců nemocnice).

9.1.1.2 Potenciální zájemce (partner) o společné zřízení firemní školky

V blízkosti areálu Krajské nemocnice T. Bati má sídlo Zdravotnická záchranná služba Zlínského kraje. Nachází se zde sídlo ředitelství, administrativy, zdravotnické operační středisko a současně také jedna z pěti výjezdových základen zdravotnické záchranné služby pro oblast Zlín.

9.1.2 Struktura dotazníku, otázky

Dotazník je označen názvem diplomové práce a obsahuje úvodní text, který má za úkol seznámit respondenty s jeho účelem. Následují otázky týkající se samotné problematiky založení firemní mateřské školy, které jsou cíleně situovány v první části dotazníku.

Tyto otázky jsou v závěru dotazníku následovány otázkami analytickými, které mají za úkol roztřídit respondenty podle zvolených kritérií.

Celkový počet otázek v dotazníku je 24, z nichž 23 otázek je povinných. Poslední otázka je nepovinná a slouží jako prostor pro vložení komentáře, nápadu či připomínky respondenta. Součástí dotazníku jsou otázky otevřené, polootevřené i uzavřené. Uzavřené otázky byly koncipovány jako selektivní či vícehodnotové. Originální znění dotazníku je uvedeno v Příloze (Příloha PI).

9.1.3 Způsob distribuce dotazníků k respondentům

Dotazníkové šetření bylo realizováno prostřednictvím webu www.vyplnto.cz, který umožňuje tvorbu a distribuci dotazníků za pomoci hypertextového odkazu. Dotazník byl vytvořen v rámci předplacené licence Student, která zahrnovala také technickou podporu. V případě tohoto produktu se jedná o komplexní nástroj pro tvorbu dotazníků ve webovém prostředí, které je uživatelsky velmi příjemné.

Vytvořený dotazník byl následně distribuován prostřednictvím e-mailové zprávy náměstkyni pro ošetřovatelskou péči Krajské nemocnice T. Bati ve Zlíně, která jej následně distribuovala dále směrem k vrchním sestrám všech oddělení nemocnice a vedoucímu lékaři Zdravotnické záchranné služby Zlínského kraje pro oblast Zlín.

V rámci Krajské nemocnice T. Bati se jedná o soubor čítající cca 1400 zaměstnanců. Byli osloveni především nelékařští zdravotničtí pracovníci. Dotazník vyplnilo 129 respondentů. Kromě NLZP dotazník vyplnili také čtyři lékaři, jedna laborantka, jeden technicko-hospodářský pracovník a jedna administrativní pracovnice. Návratnost dotazníků byla 9,2 %.

V rámci ZZS bylo osloveno 319 zaměstnanců, z toho 82 žen a 237 mužů. Dotazník vyplnilo 20 respondentů. Dotazníkového šetření se zúčastnili dva lékaři, šestnáct NLZP a dva řidiči. Návratnost dotazníků byla 6,3 %. Struktura tohoto výzkumného vzorku dle pracovní pozice a pohlaví je uvedena v tabulce (Tab. 2).

Tab. 2. Struktura oslovených pracovníků ZZS

Pracovní pozice	Ženy	Muži	Celkem
Řidič záchranář	1	154	155
Zdravotnický záchranář	70	58	128
Lékař	11	25	36
Celkový počet	**82**	**237**	**319**

Distribuce tohoto dotazníku byla zahájena v pondělí 6. března a možnost vyplnit dotazník vypršela v pátek 31. března 2017 ve 20:00 hodin. Dotazník bylo možné vyplnit po dobu čtyř pracovních týdnů tak, aby mohl tuto možnost využít každý zaměstnanec.

Získaná data byla exportována a následně vyhodnocena prostřednictvím programu MS Excel 2007. Jednotlivé dotazníky byly také staženy ve formě PDF k archivaci.

9.1.4 Výzkumné předpoklady

Předpokládá se, že více než 75 % respondentů považuje zřízení firemní mateřské školy za přínos.

Předpokládá se, že více než 50 % respondentů s dětmi předškolního věku by firemní školku využilo.

Předpokládá se, že více než 50 % respondentů by mělo zájem do firemní školky umístit dítě ve věku tří let a starší.

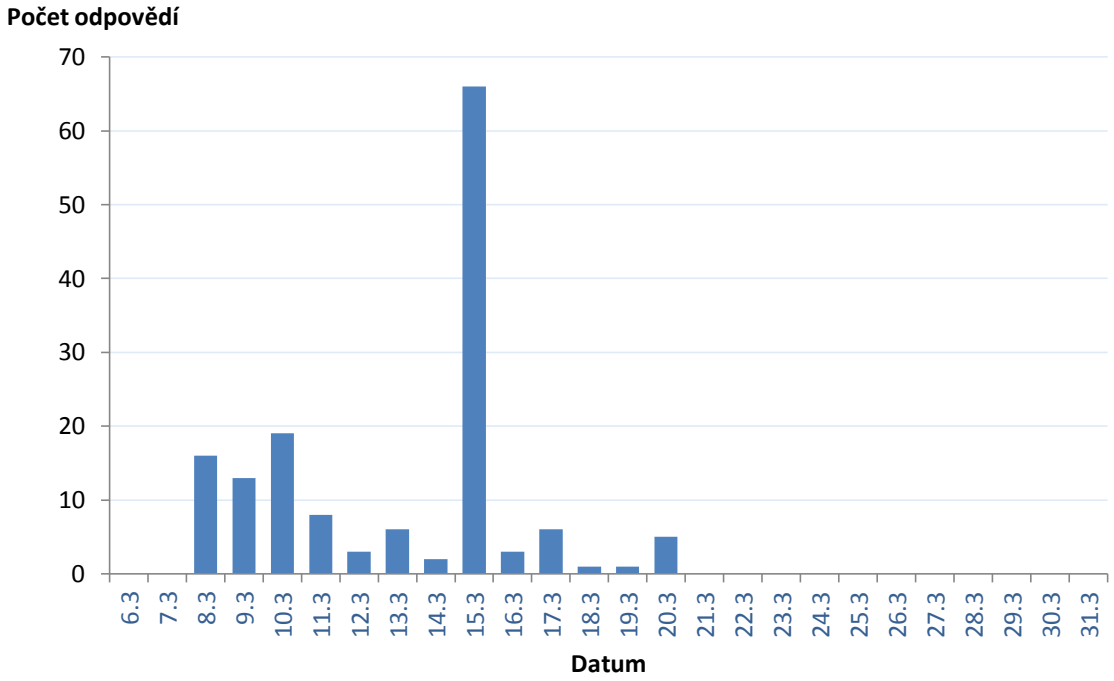
Předpokládá se, že více než 50 % respondentů by uvítalo prodlouženou provozní dobu zařízení.

9.1.5 Vyhodnocení dotazníkové šetření

Pečlivé vyhodnocení jednotlivých otázek tvoří základ pro získání komplexního přehledu o názoru dotazované skupiny na projekt založení firemní školky pro zaměstnance Krajské nemocnice T. Bati ve Zlíně a Zdravotnické záchranné služby Zlínského kraje. Výsledky dotazníku lze použít také jako podklad pro rozhodnutí, zda je zájem o firemní školku dostatečně velký pro její realizaci.

9.2 Analýza získaných dat

Dotazník celkem vyplnilo a odeslalo 149 respondentů. Průměrná doba vyplňování dotazníku byla 3 minuty a 49 sekund. Počet vyplněných dotazníků v jednotlivých dnech po dobu dotazníkového šetření je uveden níže (Obr. 11).



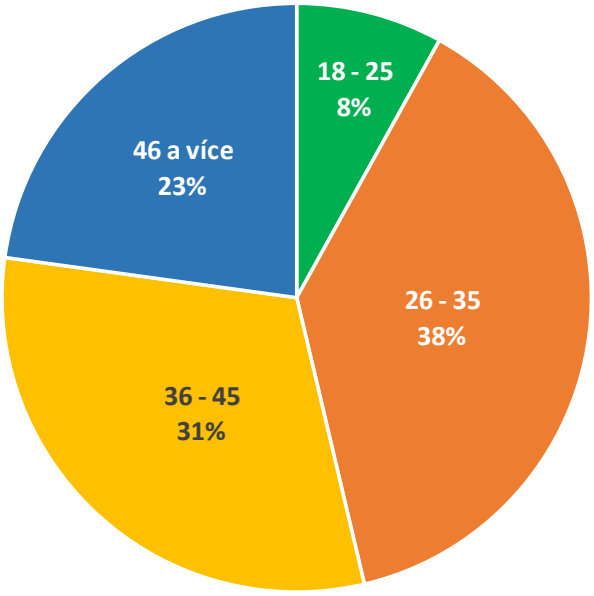
Obr. 11. Počet vyplněných dotazníků v jednotlivých dnech.

Dotazník častěji vyplňovaly ženy (87 %). Na vyplnění dotazníků se nejvíce podíleli zástupci věkové kategorie 26 – 35 let, pro které je spolu s kategorií 36 – 45 let, toto téma nejvíce aktuální vzhledem k předpokládanému nebo plánovanému rodičovství.

9.3 Struktura výzkumného vzorku

9.3.1 Věková struktura respondentů

Nejvíce respondentů (38 %), kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, spadá do věkové kategorie 26 – 35 let. Velkou skupinu respondentů (31 %) tvořila také věková kategorie 36 – 45 let. Věková kategorie 46 a více let odpovídala v 23 %. Nejméně respondentů bylo ve věkové kategorii 18 – 25 let. Věková struktura respondentů je uvedena v následujícím grafu (Obr. 12) a v tabulce (Tab. 3).



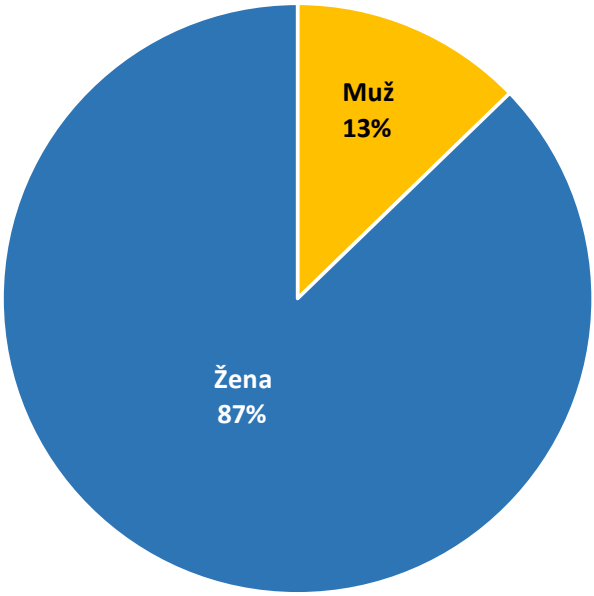
Obr. 12. Kolik je Vám let?

Tab. 3. Věková struktura respondentů

Odpověď	Počet odpovědí
18 - 25	12
26 - 35	57
36 - 45	46
46 a více	34
Celkový počet odpovědí	**149**

9.3.2 Genderová struktura respondentů

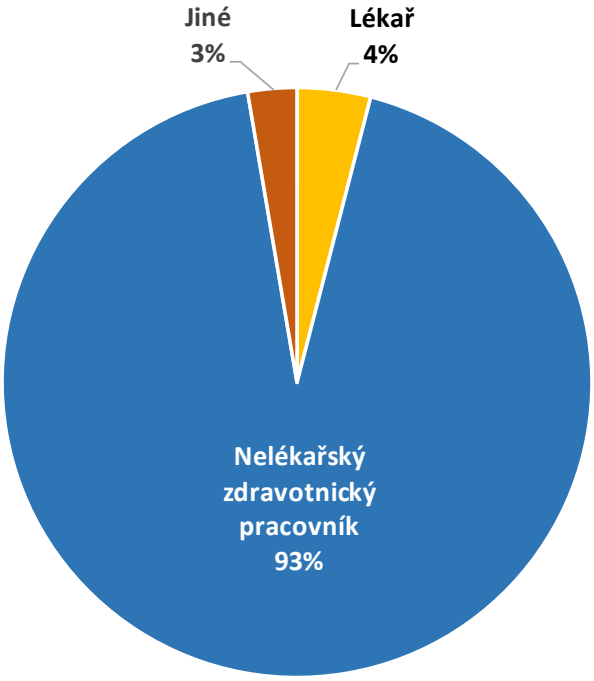
Dotazníkového šetření se zúčastnilo 130 žen (87 %) a 19 mužů (13 %). Jejich vzájemný poměr ukazuje graf uvedený níže (Obr. 13).



Obr. 13. Jste žena nebo muž?

9.3.3 Pracovní zařazení respondentů

Většina respondentů byla z řad nelékařských zdravotnických pracovníků (139 respondentů). Mezi respondenty byla pouhá 4 % lékařů (6 respondentů) a čtyři respondenti uvedli vlastní odpověď. Jednalo se o dva řidiče, jednoho administrativního pracovníka a jednoho technicko-hospodářského pracovníka. Rozdělení respondentů na základě pracovního zařazení je uvedeno v grafu (Obr. 14) a tabulce (Tab. 4).



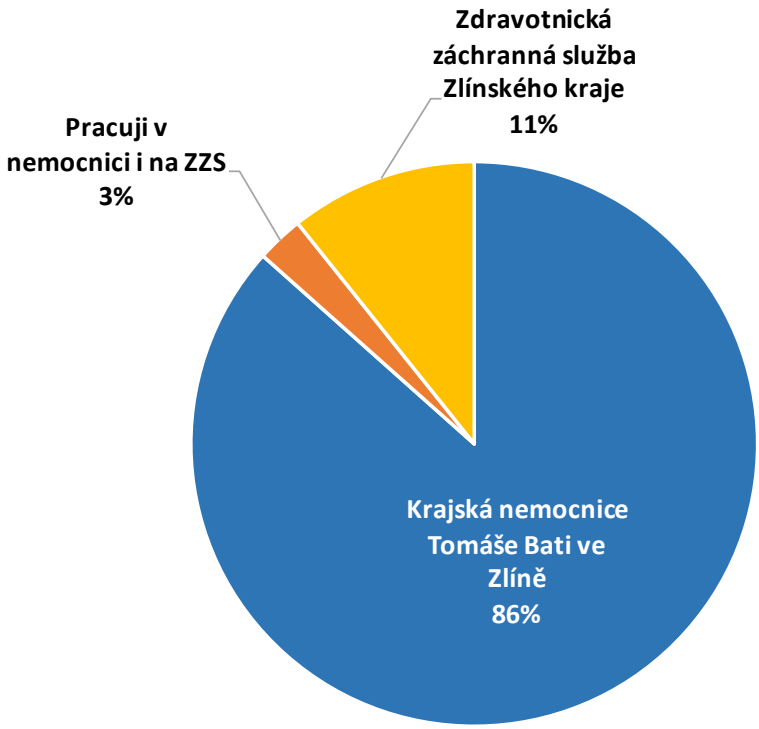
Obr. 14. Jaké je Vaše pracovní zařazení?

Tab. 4. Pracovní zařazení respondentů

Odpověď	Počet odpovědí
Lékař	6
Nelékařský zdravotnický pracovník	139
Jiné	4
Celkový počet odpovědí	**149**

9.3.4 Struktura respondentů dle zaměstnavatele

Zaměstnanci Krajské nemocnice T. Bati tvořili většinu respondentů (86 %). Zdravotnická záchranná služba zaměstnává 16 respondentů (11 %). Čtyři respondenti (3 %) jsou zaměstnaní u obou uvedených zaměstnavatelů. Strukturu respondentů dle zaměstnavatele znázorňuje níže uvedený graf (Obr. 15) a konkrétní počet respondentů příslušného zaměstnavatele uvádí tabulka (Tab. 5).



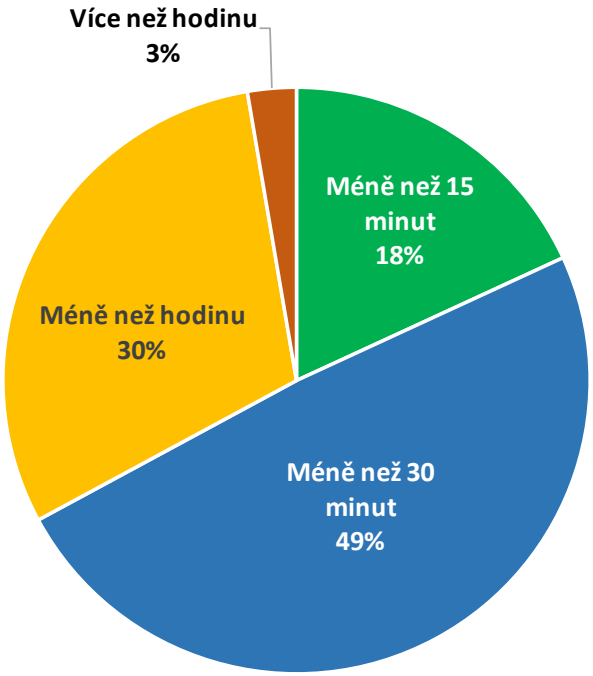
Obr. 15. Kdo je Váš zaměstnavatel?

Tab. 5. Struktura respondentů dle zaměstnavatele

Odpověď	Počet odpovědí
Krajská nemocnice T. Bati ve Zlíně	129
Zdravotnická záchranná služba Zlínského kraje	16
Pracuji v nemocnici i na ZZS	4
Celkový počet odpovědí	**149**

9.3.5 Časová náročnost cesty na pracoviště

Velké části respondentů (73 osob) trvá cesta z domu na pracoviště méně jak 30 minut. Méně než hodinu trvá cesta z domu na pracoviště 45 respondentům (45 %). Více než hodinu pak 4 respondentům. Naopak méně než 15 minut času stráví cestou do práce 27 respondentů (18 %). Délku cesty z domu na pracoviště ilustruje následující graf (Obr. 16).



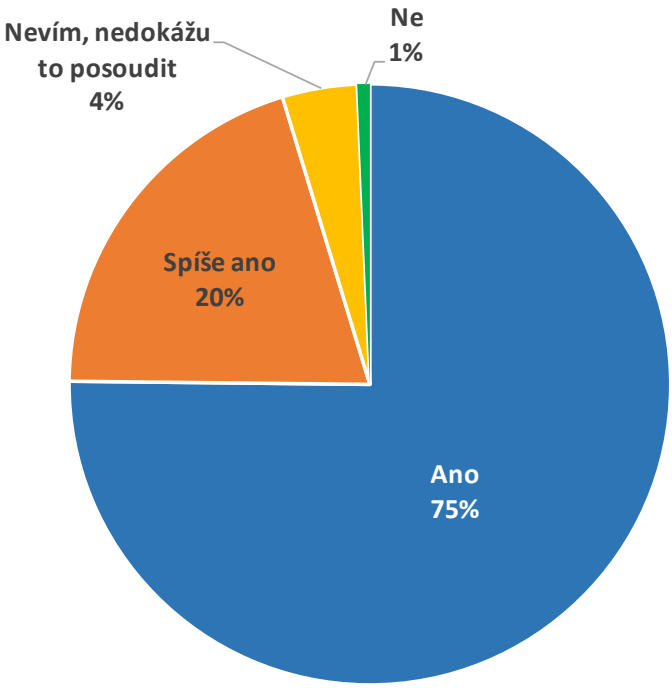
Obr. 16. Jak dlouho Vám trvá cesta z domu na pracoviště?

9.4 Otázky související s výzkumnými předpoklady

Následuje vyhodnocení otázek, které přímo souvisí s výzkumnými předpoklady. Zbývající otázky byly také vyhodnoceny a jsou uvedeny spolu s grafy a tabulkami v příloze (Příloha PIV).

9.4.1 Postoj k založení firemní školky

Většina respondentů (75 %) si myslí, že firemní školka by byla pro nemocnici jednoznačně přínosem. K možnosti spíše ano se přiklání 20 % respondentů. Minimum respondentů (4 %) toto nedokáže posoudit. Pouze jeden respondent sdílí názor, že by školka pro nemocnici nebyla přínosem. Poměr jednotlivých odpovědí je znázorněn v grafu (Obr. 17) a počty jednotlivých odpovědí v tabulce (Tab. 6). To je pro realizaci tohoto projektu významným hlediskem. Na základě zvolených odpovědí bylo k otázce č. 2 přesměrováno 148 respondentů a 1 respondent byl přesměrován k otázce č. 19.



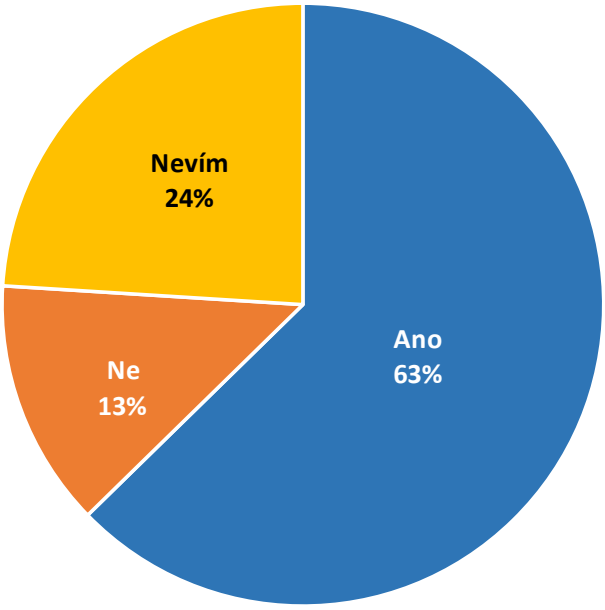
Obr. 17. Myslíte si, že by firemní školka byla pro Krajskou nemocnici T. Bati přínosem?

Tab. 6. Postoj k založení firemní školky

Odpověď	Počet odpovědí
Ano	112
Spíše ano	30
Nevím, nedokážu to posoudit	6
Ne	1
Celkový počet odpovědí	**149**

9.4.2 Zájem o službu

Služby firemní školky by rádo využilo 63 % respondentů z těch, kteří mají děti ve věku do 6 let nebo děti plánují. Odpověď „*Nevím*“ zvolilo 24 % respondentů. Služby firemní školky by nevyužilo 13 % respondentů. Vzájemný poměr odpovědí je znázorněn v grafu (Obr. 18). Dotazník se v tomto místě větvil. Respondenti, kteří zvolili možnosti „*Ne*“ nebo „*Nevím*“ byli přesměrováni na otázku č. 19. Počet jednotlivých odpovědí je uveden v tabulce níže (Tab. 7).



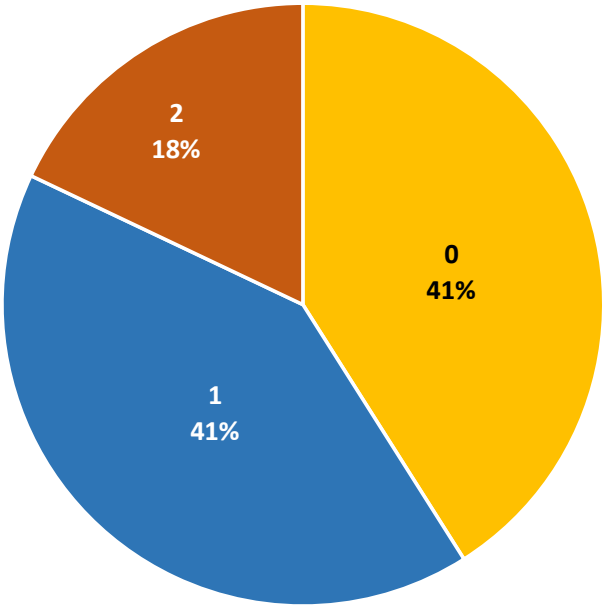
Obr. 18. Využili byste služby firemní školky?

Tab. 7. Zájem o službu

Odpověď	Počet odpovědí
Ano	47
Nevím	18
Ne	10
Celkový počet odpovědí	**75**

9.4.3 Zájem o službu pro školní rok 2017/2018

Jedno dítě by do zařízení umístilo 41 % respondentů, dvě děti 18 % z celkového počtu respondentů. Tuto možnost by nevyužilo 41 % respondentů. Poměr jednotlivých odpovědí a počet konkrétních odpovědí je uveden v grafu (Obr. 19) a tabulce (Tab. 8). Tato otázka je jedinou, ve které došlo k vyřazení některých odpovědí. Konkrétně bylo vyřazeno 7 odpovědí, které nebylo možné zahrnout do hodnocení výsledků. V této otázce bylo požadováno zadání konkrétního celého čísla do volného pole. Respondenti místo počtu vlastních dětí, které by rádi umístili do zařízení ve školním roce 2017/2018, pravděpodobně uvedli, jakou kapacitu by toto zřízení mělo mít (jednalo se o číselné vyjádření v desítkách). Tyto odpovědi budou zohledněny při dimenzování kapacity firemní školky.



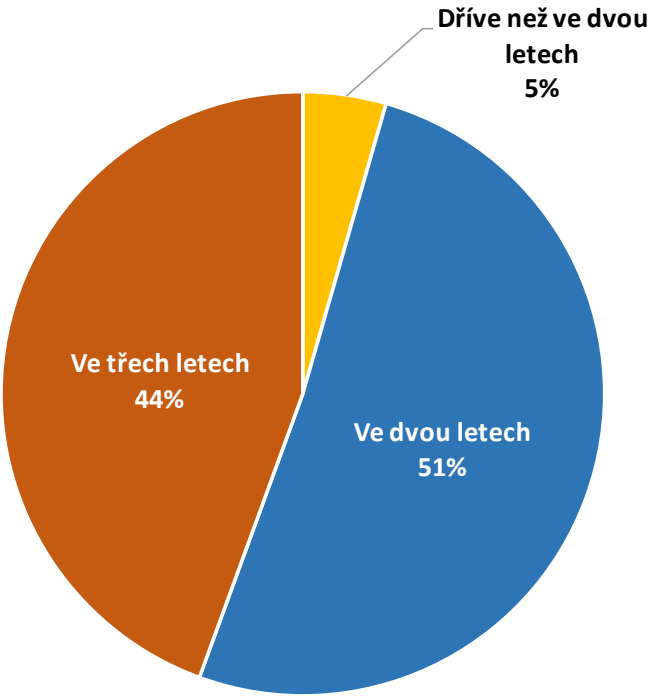
Obr. 19. Kolik dětí byste do školky umístili v případě uvedení do provozu ve školním roce 2017/2018?

Tab. 8. Zájem o službu pro školní rok 2017/2018

Odpověď	Počet odpovědí
0	16
1	16
2	7
Celkový počet odpovědí	**39**

9.4.4 Věk umístěných dětí

Většina respondentů (51 %) by ráda umístila do firemní školky dítě ve věku dvou let. Ve věku tří let by do školky dítě umístilo 44 % respondentů. Pouhých 5 % respondentů by rádo umístilo dítě do zařízení dříve než ve dvou letech. Poměr jednotlivých odpovědí znázorňuje níže uvedený graf (Obr. 20). Počet odpovědí je uveden v tabulce (Tab. 9). S ohledem na tato zjištěná fakta bude zvolena vhodná alternativa při projektování firemní školky.



Obr. 20. V jakém věku dítěte byste Vaše dítě do školky rádi umístili?

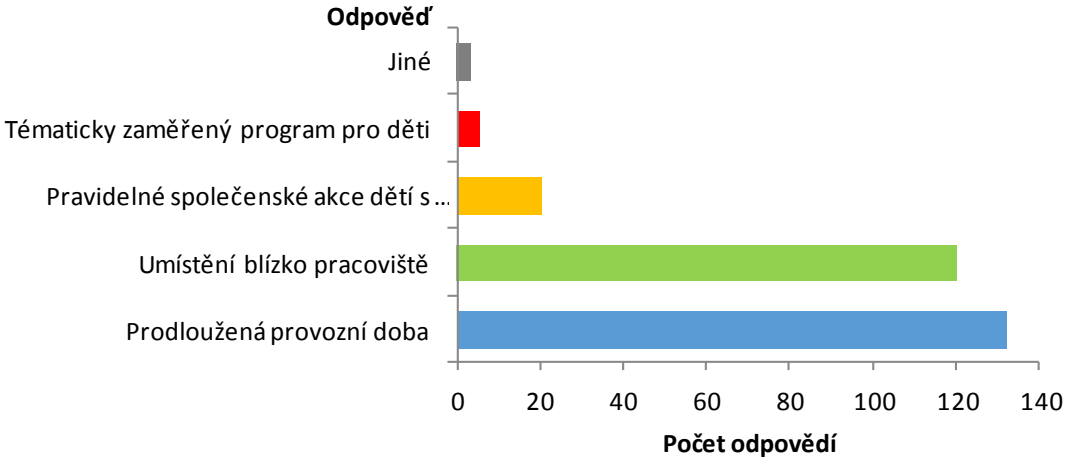
Tab. 9. Věk umístěných dětí

Odpověď	Počet odpovědí
Dříve než ve dvou letech	2
Ve dvou letech	23
Ve třech letech	20
Celkový počet odpovědí	**45**

9.4.5 Prodloužená provozní doba

Za hlavní odlišnost od ostatních školek považují respondenti prodlouženou provozní dobu (132 odpovědí) a také umístění blízko pracoviště (120 odpovědí). Pravidelné společenské akce dětí s rodiči by uvítalo 20 respondentů a tematický zaměřený program pro děti pouhých 5 respondentů z celkového počtu 148. Respondenti v součtu označili 277 možností, všechny odpovědi jsou vyznačeny v grafu (Obr. 21). Vlastní odpověď vložili celkem tři respondenti (Tab. 10) a uvedli, že firemní školka by se měla lišit tím, že bude částečně hrazená zaměstnavatelem, její pracovní doba bude odpovídat směnám zdravotní-

ků a bude fungovat v nočním režimu. Především připomínka o částečné úhradě této služby zaměstnavatelem je vhodným tématem k další diskuzi.



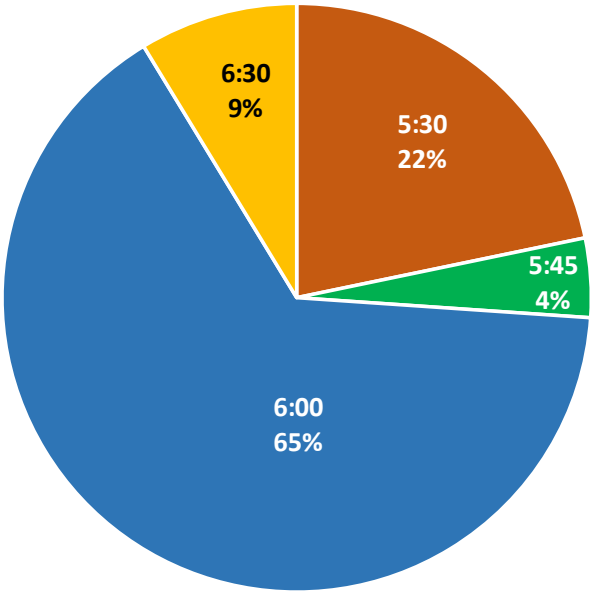
Obr. 21. Čím by se podle Vás měla lišit firemní školka od ostatních školek?

Tab. 10. Vlastní odpovědi

Odpověď	Počet odpovědí
Částečně hrazená zaměstnavatelem rodiče	1
Pracovní doba dle směn zdravotníků	1
Noční provoz	1
Celkový počet odpovědí	**3**

9.4.6 Čas zahájení provozu

Většina respondentů (65 %) považuje za ideální dobu zahájení provozu v 6:00. Nemalá část respondentů (22 %) by uvítala provozní dobu od 5:30 hodin. Dva respondenti vložili vlastní odpověď a za ideální čas zahájení provozu považují čas 5:45. Pouze 9 % respondentů by se přiklánělo k zahájení provozní doby v 6:30 hodin. Vzájemný poměr zvolených odpovědí je uveden v grafu (Obr. 22) a jejich počet v tabulce (Tab. 11). Vyhodnocení této otázky ovlivní konečnou podobu provozní doby projektované firemní školky.



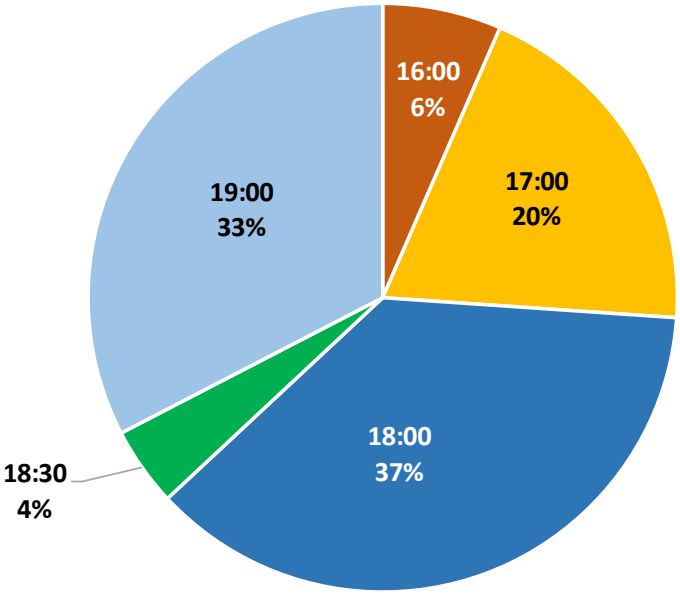
Obr. 22. V kolik hodin by podle Vás měla školka ideálně zahájit provoz?

Tab. 11. Čas zahájení provozu

Odpověď	Počet odpovědí
5:30	10
5:45	2
6:00	30
6:30	4
Celkový počet odpovědí	**46**

9.4.7 Čas ukončení provozu

Nejvíce respondentů (37 %) by uvítalo ukončení provozu firemní školky v 18:00 hodin. Poměrně velká část respondentů (33 %) zvolila možnost 19:00. Dřívější ukončení provozu firemní školky by nevadilo 26 % respondentů. Dva respondenti (4 %) vložili vlastní odpověď 18:30. Poměr jednotlivých možností dle počtu odpovědí znázorňuje graf (Obr. 23) a jsou také uvedeny v tabulce (Tab. 12). Vyhodnocení této otázky jistě ovlivní konečnou podobu provozní doby projektované firemní školky.



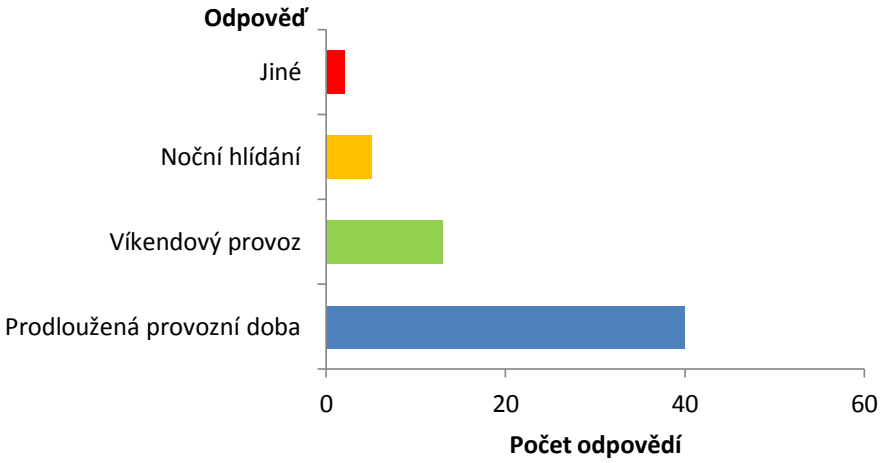
Obr. 23. V kolik hodin by podle Vás měla školka ideálně ukončovat provoz?

Tab. 12. Čas ukončení provozu

Odpověď	Počet odpovědí
16:00	3
17:00	9
18:00	17
18:30	2
19:00	15
Celkový počet odpovědí	**46**

9.4.8 Nadstandardní služby

Prodlouženou provozní dobu by uvítalo nejvíce respondentů (40 osob). Víkendový provoz by využilo 13 respondentů. Možnost nočního hlídání zaujala pouze 5 respondentů. Dva respondenti vložili vlastní odpověď. První z nich uvedl, že by uvítal pracovní dobu dle směn zdravotníků. Druhý respondent uvedl, že jako nadstandardní službu by uvítal, kdyby byla firemní školka částečně hrazena zaměstnavatelem rodiče. Tuto odpověď považuji za velmi podnětnou a na jejím základě bude tato možnost dále zvážena v projektové části. Všechny odpovědi jsou zobrazeny v grafu (Obr. 24).



Obr. 24. Kterou z následujících nadstandardních služeb byste uvítali?

9.4.9 Podněty, nápady a připomínky respondentů

V případě poslední otázky v dotazníku se jednalo o otázku nepovinnou a byla zaměřena na případné podněty, nápady a připomínky respondentů. Komentář u této otázky zanechalo 16 respondentů. Jednotlivé komentáře byly ponechány v originálním znění, podrobeny revizi pravopisu a jsou uvedeny v příloze (Příloha PV).

9.5 Naplnění výzkumných předpokladů

9.5.1 Předpoklad č. 1

Předpokládá se, že více než 75 % respondentů považuje zřízení firemní mateřské školy za přínos.

Na základě analýzy dotazníkového šetření je patrné, že tento předpoklad byl naplněn. Většina respondentů (75 %) uvedla, že si myslí, že firemní školka by byla pro nemocnici jednoznačně přínosem. K možnosti spíše ano se přiklonilo 20 % respondentů. Pozitivně tedy hodnotí tento zájem celkem 95 % respondentů.

9.5.2 Předpoklad č. 2

Předpokládá se, že více než 50 % respondentů s dětmi předškolního věku by firemní školku využilo.

Tento předpoklad byl také naplněn. Celkový počet respondentů, kteří by služby firemní školky nyní nebo v budoucnu rádi využili je 47 (63 %). Přitom 44 respondentů

z tohoto počtu má alespoň jedno dítě ve věku do 6 let. Z této skupiny by 16 respondentů rádo umístilo jedno dítě již ve školním roce 2017/2018 a 7 respondentů rovnou dvě děti. Jedná se tedy o 23 (52 %) respondentů, kteří by rádi školku využili již v nadcházejícím školním roce a celkově do zařízení umístili 30 dětí.

9.5.3 Předpoklad č. 3

Předpokládá se, že více než 50 % respondentů by mělo zájem do firemní školky umístit dítě ve věku tří let a starší.

Tento předpoklad nebyl naplněn. Z analýzy dotazníkového šetření vyplynulo, že 23 respondentů (51 %) by rádo umístilo do firemní školky dítě ve věku dvou let. Dítě ve věku tří let by do školky rádo umístilo pouze 44 % respondentů.

9.5.4 Předpoklad č. 4

Předpokládá se, že více než 50 % respondentů by uvítalo prodlouženou provozní dobu zařízení.

Tento předpoklad byl naplněn. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že respondenti považují prodlouženou provozní dobu za velmi důležitou. Prodloužená provozní doba figurovala u 132 respondentů z celkového počtu 149 respondentů. Jedná se o 89 % respondentů. Nasvědčují tomu také odpovědi u otázek týkajících se konkrétní provozní doby zařízení, kdy dle nejfrekventovanějších odpovědí by byla vhodná provozní doba alespoň od 6:00 do 18:00.

9.6 Závěry

Provedené dotazníkové šetření poukázalo na fakt, že většina účastníků výzkumu hodnotí záměr vybudovat firemní školku kladně. Zároveň její případný vznik většina považuje za jednoznačný benefit. Byl potvrzen předpoklad, že za hlavní odlišnost od ostatních školek respondenti považují prodlouženou provozní dobu. Vyhodnocení otázek týkajících se zahájení a ukončení provozu zařízení to potvrdilo. Tato skutečnost je zároveň považována za jakýsi nadstandard. Více než polovina respondentů si nepřeje být zapojena do přípravy a realizace projektu, ani se na provozu firemní školky spolupodílet. Děti nemá pouhých 13 respondentů, ostatní děti mají nebo je plánují. Z celkového počtu 149 respondentů má alespoň jedno dítě ve věku do 6 let včetně 44 z nich. Jedná se tedy o poměrně početnou skupinu, pro kterou je zkoumané téma velmi aktuální. V následujícím školním roce by

alespoň jedno dítě do plánovaného zařízení umístilo 59 % z nich. Více jak polovina respondentů by ráda do firemní školky umístila dítě již ve dvou letech či dříve. Polovina dotázaných by si přála využívat služby firemní školky v závislosti na vlastním rozpisu služeb.

Na základě analýzy výsledků dotazníkového šetření lze odvodit, že se jej zúčastnili především zaměstnanci, kteří mají k zamýšlenému projektu kladný vztah. Jen minimum respondentů se vyjádřilo negativně.

Z provedeného dotazníkového šetření vyplynuly závěry, které budou využity v rámci projektové části této práce. Jediný problém vyvstal v souvislosti s otázkou č. 10 „*Kolik dětí byste do školky umístili v případě uvedení do provozu ve školním roce 2017/2018?“*, kdy bylo nutné vyřadit 7 odpovědí, které neodpovídaly žádoucí odpovědi. V této otázce bylo požadováno zadání konkrétního celého čísla do volného pole. Respondenti místo počtu vlastních dětí, které by rádi umístili do zařízení ve školním roce 2017/2018, pravděpodobně uvedli, jakou kapacitu by toto zřízení mělo mít (jednalo se o číselné vyjádření v desítkách). Tento problém by pravděpodobně vyřešila přesnější formulace této otázky například v této podobě: „*Kolik **Vašich** dětí byste do školky umístili v případě uvedení do provozu ve školním roce 2017/2018?“*.

Ze zanechaných komentářů vyplývá, že o firemní školce se v nemocnici mluvilo již dříve. Zaměstnanci tento nápad hodnotí kladně, hlavně z pohledu snadnějšího návratu maminek z mateřské dovolené zpět do směnného provozu. Za zvážení jistě stojí nápad do personálu zařízení zahrnout zdravotníka z důvodu stále častějšího výskytu zdravotních obtíží trvalého charakteru u dětí. Několikrát bylo v komentářích uvedeno, že nemocnice nemá zájem cokoli pro zaměstnance dělat. Mezi komentáři se objevil také názor, že se jedná o zbytečnou investici.

Poděkování patří všem respondentům, kteří se dotazníkového šetření zúčastnili a přispěli tak svým názorem a cennými postřehy k formulaci základních předpokladů tohoto projektu.

10 PODKLAD PRO ROZHODOVÁNÍ

Následující část práce je zaměřena na silné a slabé stránky nemocnice společně s příležitostmi a hrozbami, které jsou s projektem spojeny.

10.1 Silné stránky Krajské nemocnice T. Bati

Mezi silné stránky nemocnice lze zařadit:

- dobrá lokalita a tím i snadná dostupnost,
- komplexnost nabízených služeb a univerzalita poskytované péče,
- vysoce kvalifikovaný personál na všech úrovních,
- existence dvanácti specializovaných center,
- vlastní prádelna (není nutno najímat soukromou firmu),
- status „*krajská*“ nemocnice,
- bohatá historie spojenou s osobností Tomáše Bati.

10.2 Slabé stránky Krajské nemocnice T. Bati

Za slabé stránky nemocnice lze považovat:

- špatnou hospodářskou situaci způsobenou neefektivním řízením organizace,
- nedostatek zaměstnanců (především NLZP),
- nespokojenost a chybějící motivaci zaměstnanců,
- využití akutních lůžek pro neakutní případy,
- neexistující motivační program pro zaměstnance,
- absenci zaměstnaneckého zařízení pro péči o děti předškolního věku,
- nedostatečnou propagaci zařízení.

10.3 Příležitosti

Příležitostmi mohou být:

- nárůst počtu umístěných dětí ve školkách ve Zlíně i v ostatních velkých městech Zlínského kraje,
- rostoucí zájem obyvatel Zlínského kraje o umístění dětí v mateřských školách,
- nedávné přijetí nového zákona o dětských skupinách,
- nízká míra nezaměstnanosti v kraji,
- nedostatečná kapacita existujících MŠ,

- politická podpora mateřských škol,
- technologický pokrok – využití nových systémů v praxi.

10.4 Hrozby

Za hrozby lze považovat:

- celkový úbytek obyvatelstva ve Zlínském kraji,
- prognóza úbytku dětí ve věkové kategorii 3 – 6 let,
- nízká průměrná hrubá mzda ve Zlínském kraji,
- existence vysokého počtu konkurenčních mateřských škol a jiných zařízení pro péči o předškolní děti,
- nízká finanční spoluúčast rodičů v případě MŠ zřizovaných statutárním městem Zlín.

10.5 Shrnutí

Založení firemní mateřské školy by mohlo být pro nemocnici, a především její zaměstnance, velkým přínosem. Takové zařízení by mohlo motivovat stávající i nové zaměstnance a zároveň snížit fluktuaci zaměstnanců. V současné době nemocnice zařízení tohoto typu postrádá. Velká část zaměstnanců nemocnice pracuje ve směnném provozu, a proto je pro ně velmi náročné skloubit pracovní povinnosti s péčí o dítě předškolního věku. Běžné mateřské školy jsou s ohledem na svou provozní dobu pro zaměstnance nemocnice často nevyhovující a je nutné hledat jiné alternativy, jak se s touto situací vypořádat. Firemní školka by specifika směnného provozu respektovala a tomu by odpovídala především její provozní doba. Objekt firemní školky by měl být situován přímo v areálu nemocnice či v jeho bezprostřední blízkosti, tak aby se rodiče nemuseli při cestě do zaměstnání zbytečně zdržovat. Je možné předpokládat, že existence firemní školky by byla pro určitou skupinu zaměstnanců jedním z rozhodujících faktorů, proč pracovat právě v této nemocnici. Zároveň by její existence mohla motivovat rodiče k dřívějšímu návratu po rodičovské dovolené zpět do zaměstnání.

11 NÁVRH PROJEKTU

Na základě výsledků dotazníkového šetření je v této části diplomové práce věnován prostor přípravě projektu založení firemní mateřské školy pro zaměstnance Krajské nemocnice T. Bati ve Zlíně.

11.1 Cíl projektu

Cílem tohoto projektu je založení dětské skupiny Baťovečci, která usnadní zaměstnancům Krajské nemocnice T. Bati ve Zlíně s malými dětmi sladění rodinného a pracovního života. I přes to, že bude zařízení provozováno jako dětská skupina, bude mít rysy klasické školky. Tato dětská skupina, která bude určená pro děti ve věku od jednoho roku do šesti let, by měla poskytovat péči s ohledem na individuální potřeby jedince. Dětská skupina je projektována s ohledem na výhody firemního zařízení, které spočívají především ve flexibilní provozní době korespondující s pracovní dobou zaměstnanců nemocnice, vhodném umístění školky v areálu nemocnice nebo jeho bezprostřední blízkosti, možnosti rodičů se spolupodílet na chodu zařízení a jeho programu a na možnosti budovat dobré vztahy mezi zákonnými zástupci dětí a personálem firemního zařízení.

11.2 Specifika nemocničního prostředí

Nemocnice, jakožto zdravotnické zařízení, je charakteristická vysokou mírou zaměstnanosti specificky kvalifikovaných odborníků, jejichž výběr a průběžné vzdělávání může představovat vysoké náklady. Zřízení dětské skupiny Baťovečci je jednou z možností, jak podpořit stabilní složení a spokojenost personálu. Mzdové ohodnocení části personálu pravděpodobně nedosahuje takové výše, která by jim umožňovala využívat komerční zařízení péče o děti předškolního věku. Krajská nemocnice T. Bati má více než 2000 zaměstnanců a je možné předpokládat, že zájem o využití firemního zařízení péče o předškolní děti bude i v následujících letech relativně stabilní bez ohledu na výkyvy demografického vývoje.

11.3 Právní forma podnikání

Původní myšlenkou bylo vybudování firemního zařízení ve formě firemní školky. Na základě výsledků dotazníkového šetření byla nakonec jako nejvhodnější forma pro toto zařízení zvolena tzv. dětská skupina. Založení a provozování dětské skupiny je ukotveno v zákoně č. 247/201 Sb., o poskytování služby péče o dítě v dětské skupině, který nabyl

účinnosti dne 29. listopadu 2014. Tento zákon upravuje podmínky, za nichž je poskytována služba péče o dítě v dětské skupině a podmínky pro získání oprávnění k poskytování služby péče o dítě v dětské skupině. Zákon je tedy klíčovým dokumentem, který je při projektování dětské skupiny nutné mít pečlivě nastudovaný.

Zákon o dětské skupině nastavuje základní právní rámec poskytování služby péče o dítě, která může dobře sloužit jako alternativa klasické výchovné a vzdělávací péče poskytované dětem v rámci oficiálního systému předškolního vzdělávání v České republice. Zařízení pro péči o předškolní děti ve formě dětské skupiny s sebou nese řadu výhod a vzdělávacích benefitů, které státem zřizovaná mateřská škola nemůže nabídnout z různých důvodů

11.4 Charakteristika plánované dětské skupiny Baťovečci

Kapacita dětské skupiny je ze zákona až 24 dětí a počítá s funkcí tzv. sdílených míst. Plánovaná dětská skupina Baťovečci bude projektována s využitím maximální kapacity, tedy oněch 24 míst. Provozovatelem firemního zařízení bude samotná nemocnice. Firemní zařízení by mělo sloužit všem zaměstnancům, kteří budou mít zájem jej využívat, až do naplnění jeho kapacity. Protože více jak polovina účastníků dotazníkového šetření uvedla, že by rádi do zařízení umístili děti už ve dvou letech, tak je právě dětská skupina ideálním řešením, jak uspokojit požadavky zaměstnanců. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že v následujícím školním roce 2017/2018 by rodiče rádi umístili do zařízení až 30 dětí. Lze předpokládat, že někteří z nich zvolí jinou alternativu předškolního vzdělávaní, jiní pravděpodobně pracují na zkrácený úvazek, takže pro uvedení zařízení do provozu by měla být zamýšlená kapacita dostatečná. Navíc děti mohou těchto 24 míst dle zákona sdílet. To znamená, že o jedno místo v zařízení se může dělit více dětí (např. jedno dítě zařízení navštěvuje dopoledne a druhé odpoledne, nebo jedno dítě v pondělí a úterý a druhé středa až čtvrtek), tuto skutečnost je však během samotného provozu nutné vyznačit v evidenčním listu.

Jeden provozovatel může dle zákona zřizovat i více dětských skupin a provozovat je na jednom místě s tím, že vždy musí dodržet minimální standardy dané zákonem. Z toho vyplývá, že pokud by se kapacita dětské skupiny Baťovečci ukázala jako nedostatečná, bylo by možné založit další dětskou skupinu.

Vnitřní dělení skupin, např. podle věku, specifických potřeb dětí, jazykových schopností, zákon neupravuje a jsou jen na rozhodnutí provozovatele nebo na dohodě mezi zařízením a rodiči. V této chvíli je zařízení plánováno pro dvacet dětí ve věku od dvou do šesti let a pro čtyři děti mladší dvou let. Bude se tedy jednat o interní rozdělení na skupinku „Mladší Baťovečci" a „Starší Baťovečci". Toto interní rozdělení je důležité z hlediska následného stanovení počtu pečujících osob pro dětskou skupinu, které zohledňuje nejen zdravotní stav dětí, dobu pobytu dětí v dětské skupině, ale právě i věk dětí, zejména počet dětí ve věku do dvou let. Pokud by se toto interní rozdělení dětské skupiny na skupinky v praxi neosvědčilo, tak je možné v budoucnu tuto strukturu změnit a přizpůsobit změnám personální obsazení.

11.4.1 Žádost o zápis do evidence poskytovatelů služby péče o dítě v dětské skupině

Poskytovatel služeb péče o děti v dětské skupině je povinen tuto skupinu zaevidovat na Ministerstvu práce a sociálních věcí prostřednictvím vyplněného formuláře (Příloha PVI) spolu se stanovenými přílohami. Jedná se o jednoduchý administrativní úkon. Po provedení „ohlašovací" povinnosti a při splnění všech podmínek stanovených právním předpisem bude proveden zápis do evidence poskytovatelů a vydáno příslušné osvědčení.

Plnění podmínek bude poté kontrolováno Státními úřadem inspekce práce a oblastním inspektorátem práce. Zaměstnanci těchto orgánů mají za účelem kontroly oprávnění vstupovat do objektu, kde je provozována dětská skupina Baťovečci. V případě nedodržení zákonných podmínek může být nemocnice sankcionována.

11.5 Provozní požadavky

Na základě dotazníkového šetření je přihlédnuto k pracovní době zaměstnanců. Provozní doba plánované dětské skupiny Baťovečci je stanovena od 5:30 do 19:00, tak aby byli uspokojeni všichni zaměstnanci. Provozní doba může být po nějaké době upravena podle toho, jak bude využívána. Plánovaný časový harmonogram dne pro skupinku Starší Baťovečci je uveden níže (Tab. 13). Časový harmonogram skupinky Mladší Baťoveččci bude individuální vzhledem k aktuálnímu počtu přítomných dětí, jejich věku a potřebám. Důležitým aspektem provozu firemního zařízení je jeho nepřetržitý denní provoz 365 dní v roce. S tímto záměrem bude projekt uveden a dle skutečného využití víkendového provozu bude tento zachován, případně od něj bude upuštěno.

Tab. 13. Časový harmonogram dne

Čas	Aktivita
5:30 – 6:30	Příchod do zařízení, ranní klidový režim
6:30 – 6:45	Snídaně
6:45 – 8:45	Spontánní hry a činnosti, pohybová činnost dětí
8:45 – 9:00	Dopolední svačinka
9:00 – 11:45	Aktivní program s pobytem venku
11:45 – 12:00	Výdej oběda
12:00 – 12:30	Oběd
12:30 – 13:00	Odchod dětí, které odchází domů po obědě
13:00 – 14:30	Odpolední odpočinek (relaxace, čtení pohádek, klidový čas na lůžku)
14:30 – 14:45	Odpolední svačinka
14:45 – 17:00	Odpolední program (možno i venku na zahradě), odchod dětí domů
17:00 – 17:15	Třetí svačinka
17:15 – 19:00	Večerní program a odchod dětí domů

Předpokládá se, že jedno místo bude sdíleno více dětmi dle rytmu pracovních směn rodičů (zkrácené úvazky apod.). Vhodným nástrojem pro snadnější plánování docházky dětí je vytvoření speciálního elektronického portálu, jehož prostřednictvím by mohli rodiče své dítě do firemního zařízení objednávat, případně tímto způsobem elektronicky hradit školkovné a stravné.

11.5.1 Hygienické požadavky

Vzhledem k plánované kapacitě dětské skupiny Baťovečci se na ni z hlediska hygienických požadavků vztahuje vyhláška č. 410/2005 Sb., o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých. Uvedená vyhláška však stanovuje pouze minimální standardy. Je nutné počítat s tím, že s rostoucím počtem dětí ve skupině se úměrně zvyšují nároky na hygienické podmínky. Minimální hygienické požadavky na objekt pro dětskou skupinu Baťovečci jsou uvedeny v jednotlivých podkapitolách.

11.5.1.1 Šatny

Pro jedno dítě musí být zajištěna podlahová plocha 0,25 m^2. Pro dětskou skupinu Baťovečci je nutné projektovat šatnu o minimální podlahové ploše 6 m^2.

11.5.1.2 Toalety a umývárny

Toalety a umývárny musí být přístupné ze šatny a z denní místnosti. Není nutné je dělit podle pohlaví a musí být osvětleny a větrány. Pro pět dětí musí být zřízena jedna dětská mísa a umyvadlo. V našem případě je tedy nutné zřídit pět dětských záchodových mís a pět umývadel. Umývadla je nutné vybavit mýdlem v dávkovači a musí být zajištěna možnost osoušení rukou ručníky na jedno použití, osoušečem rukou nebo prostorem, kde bude mít každé dítě umístěno vlastní ručník tak, aby se vzájemně ručníky nedotýkaly. Výměnu ručníků je nutné provádět jednou za týden, v případě potřeby samozřejmě ihned. Vždy musí být k dispozici toaletní papír.

Umývárna bude navíc vybavena jednou sprchou, která bude řešena tak, aby děti mohly vstupovat do sprchy bez cizí pomoci. Stěny a podlahy hygienického zařízení musí být omyvatelné a do výše nejméně 1,5 m a snadno dezinfikovatelné.

11.5.1.3 Úklidová komora

Odvětraná úklidová komora s omyvatelnými stěnami, vybavena výlevkou s přívodem tekoucí pitné studené a teplé vody včetně odtoku vody musí být alespoň na jednom podlaží. Na každém dalším podlaží musí být prostor s výlevkou s přívodem tekoucí pitné studené a teplé vody včetně odtoku vody a odvětraným prostorem pro ukládání úklidových prostředků a pomůcek.

11.5.1.4 Lehátka a lůžkoviny

Bude také nutné vybudovat prostor pro ukládání lehátek a lůžkovin. Ten musí umožňovat jejich řádné provětrávání lehátek a oddělené uložení lůžkovin pro každé dítě. Každé dítě musí mít k dispozici individuálně přidělené, označené lůžkoviny. Výměnu lůžkovin je nutné provádět nejméně jednou za tři týdny. Použité lůžkoviny ve vhodných obalech se skladují ve vyčleněném prostoru. Čisté lůžkoviny se skladují odděleně. Předpokládá se, že nemocnice je schopna zajistit praní prádla v nemocniční prádelně.

11.5.2 Prostorové požadavky

Službu péče o dítě je možné poskytovat v místnostech, které splňují technické požadavky na stavby kladené stavebním zákonem na byt, obytnou místnost nebo pobytovou místnost.

Bohužel se nepodařilo zjistit dostupnost vhodného objektu v rámci areálu nemocnice, a proto byla zvolena možnost zakoupení a kompletní rekonstrukce objektu v bezprostřední blízkosti areálu nemocnice a jeho využití pro tento účel.

Dětská skupina Baťovečci bude situována v objektu, který má svoji vlastní zahrádku, která bude oplocená a bude možné ji neomezeně využívat. Objekt musí být dostupný ve vzdálenosti do deseti minut pěší chůze od hlavní brány areálu. V garáži či přístěnku bude vyhrazen prostor pro kočárky. V kůlničce bude prostor pro dětská odrážedla a ostatní herní prvky, kterým nesvědčí nepřetržité vystavení povětrnostním vlivům. Na zahradě bude umístěno pískoviště a další herní prvky. Tento objekt bude nutné pro účely firemního zařízení zakoupit a kompletně zrekonstruovat.

11.5.2.1 Vnitřní uspořádání

Prostorové podmínky a vnitřní uspořádání v zařízeních musí umožňovat výuku, volné hry dětí, jejich odpočinek, osobní hygienu s otužováním, tělesná cvičení a zajištění stravování. Na jedno dítě musí plocha denní místnosti užívané jako herna a ložnice činit nejméně 4 m^2 (pro naše účely tedy celkem 96 m^2), pokud bude prostor dispozičně vyřešen tak, že bude ložnice, jídelna nebo tělocvična stavebně oddělená, musí plocha denní místnosti činit nejméně 3 m^2 na jedno dítě (tedy 72 m^2). Plocha na jedno lehátko nebo lůžko pro spánek musí činit nejméně 1,7 m^2 (celkem 41 m^2).

11.5.2.2 Pozemek

Nezastavěná plocha pozemku určená pro pobyt a hry dětí předškolního věku, včetně travnaté plochy, musí činit nejméně 4 m^2 na jedno dítě. Pro potřeby dětské skupiny Baťovečci se jedná o plochu o rozloze minimálně 96 m^2. Tento pozemek bude nutné z důvodu ochrany zdraví a zajištění bezpečnosti dětí oplotit. Zvláštní pozornost je také nutné věnovat vhodnosti vysazených rostlin a dřevin.

11.5.2.3 Stavební úpravy a zařízení prostor

Při úpravě a vybavování prostor je důležité uvažovat o základních bezpečnostních parametrech. Je na místě oslovit experty, kteří nám ve výsledku ušetří nejen čas, ale také finanční prostředky a pomohou zřizovateli vhodně prostory upravit a vybavit. Ze zákona není nutné tyto prostory vybavit nábytkem a vybavením dle určitých kritérií, ale je vhodné se vyhláškou pro školská zařízení inspirovat.

Pro zajištění maximální bezpečnosti dětí je nutné dbát na vhodné umístění a ochranu elektrických zásuvek, kvalitní provedení prahů a zárubní dveří, již ve fázi projektu pamatovat na nutnost vybudování průhledu na toalety a do umývárny, zabezpečení topných těles a podobně.

Důležité je neopomenout při projektování rekonstrukce také budoucí rozmístění nábytku, způsob uložení lůžek a lůžkovin, skladování a výdej stravy, vhodné uspořádání prostoru šatny, volba materiálu pro podlahové krytiny a v neposlední řadě také zázemí pro personál. Určitě je důležité do projektu zahrnout také úpravu vhodného prostoru pro kočárky a prostoru k uskladnění venkovního či zahradního vybavení.

11.5.3 Stravování

Povinností poskytovatele, tedy nemocnice, je zajistit pro děti pitný režim po celou dobu poskytování služby. Za nejpřijatelnější variantu se považuje zajistit dovoz stravy přímo z nemocniční kuchyně, přičemž problém nebudou představovat ani dietní omezení některých dětí. Cílem je hodnotná a vyvážená strava, která bude odpovídat všem normám a výživovým požadavkům.

Předpokládaná výše stravného je dle na základě dotazníkového šetření stanovena na 75 Kč za celý den. Tato částka zahrnuje snídani, oběd, třikrát svačinku a neomezený pitný režim.

Plnění hygienických požadavků na stravování a hygienických požadavků na prostory a provoz mohou být kontrolovány krajskou hygienickou stanicí.

11.5.4 Standardy kvality

Standardy kvality jsou prostředkem jak docílit, aby bylo plánované zařízení kvalitní, efektivní a ekonomicky udržitelné. Zákon o dětských skupinách tyto standardy nevyžaduje. Je ale na místě, v případě dětské skupiny Baťovečci, tyto standardy vypracovat. Pokud

budou tyto standardy kvalitně zpracovány a implementovány do praxe, mohou zaručit vysokou úroveň poskytovaných služeb. Je vhodné, aby byly zpracovány do písemné podoby, ideálně dostupné zákonným zástupcům ještě před zahájením využívání služby, měly by podléhat pravidelné revizi a jejich plnění pravidelné externí kontrole.

11.5.5 Prevence mimořádných událostí

Do prevence vzniku mimořádných událostí je potřeba zahrnout technická, provozní a institucionální opatření. Pouze současné dodržování všech tří typů opatření povede k bezpečnému pobytu dětí v zařízení.

Technická opatření: vhodný, bezpečný a zdravotně nezávadný nábytek a venkovní herní prvky, zabezpečení oken, elektrických zásuvek a spotřebičů, čisticích a chemických prostředků, zdrojů tepla, údržba zahrady, včetně úklidu sněhu na přístupových cestách, označení oblečení a obuvi dětí, které předchází záměnám atd.

Provozní opatření: dostatečné personální zabezpečení i v případě pobytu dětí mimo zařízení, při sportování, v dopravě, opatření bránící pohybu cizích osob v zařízení, jasně vytvořená metodika první pomoci, záznamu úrazu a pravidelného vyhodnocování mimořádných událostí, školní řád upravující odpovědnost rodičů za bezinfekčnost dětí, povinné očkování dětí i personálu atd.

Institucionální opatření: školení BOZP, školení první pomoci, pravidelné protipožární kontroly, cvičná evakuace, vyhodnocování těchto opatření a nástrojů.

Poskytovatel je povinen před započetím poskytování služby péče o dítě v dětské skupině uzavřít pojištění odpovědnosti za újmu způsobenou při poskytování služby péče o dítě v dětské skupině.

11.6 Personální požadavky

Personální nároky se přímo odvíjejí od kapacity zařízení. Kapacita je počítána dle maximálního počtu dětí, o který je v daný okamžik pečováno. Personální zajištění je nutné přizpůsobit také věkové skladbě umístěných dětí. Zákon definuje minimální počet pečujících osob odpovídající velikosti dětské skupiny. Všechny tyto osoby musí splňovat minimální kvalifikační předpoklady. V našem případě je nutné pro dětskou skupinu Baťovečci zajistit tři pečující osoby. I přes to, že zařízení nebude zapsáno ve školském rejstříku, tak se předpokládá složení personálu v souladu s požadavky školského zákona a to z důvodu

zajištění dobré kvality péče. Na jeden pracovní den bude předpokládáno šest zkrácených pracovních úvazků, z toho dva pečovatelské pro skupinku „Mladší Baťovečci“ a čtyři pedagogické pro skupinku „Starší Baťovečci“. Personál se bude střídat v rámci ranních a odpoledních směn. Je nutné počítat také s případnou nemocí i s čerpáním řádné dovolené a víkendovým provozem a v závislosti na těchto faktorech mít dostatečně širokou pracovní základnu. Pro všechny tyto pracovní pozice lze využít například zaměstnance vracející se do zaměstnání po rodičovské dovolené a tím podpořit jejich návrat na trh práce. Další dva úvazky lze obsadit pomocným personálem, který zajistí úklid, pomocné práce při výdeji jídla a jinou výpomoc.

11.6.1 Kvalifikační předpoklady

Za pečovatele jsou považovány osoby starší 18 let, způsobilé k právním úkonům, zdravotně způsobilé k výkonu péče o děti a bezúhonné.

Za dostatečnou kvalifikaci je považována:

- odborná způsobilost k výkonu povolání všeobecné sestry, zdravotnického asistenta, ošetřovatele, porodní asistentky, zdravotně-sociálního pracovníka, zdravotnického záchranáře, psychologa ve zdravotnictví nebo specializovaná způsobilost k výkonu povolání klinického psychologa,
- odborná způsobilost k výkonu povolání sociálního pracovníka nebo odborná způsobilost pracovníka v sociálních službách,
- odborná kvalifikace učitele mateřské školy, učitele prvního stupně základní školy nebo vychovatele,
- profesní kvalifikace chůvy pro děti do zahájení povinné školní docházky,
- nebo odborná způsobilost k výkonu povolání lékaře.

Předpokladem je poskytnutí části personálních zdrojů (zdravotnický personál, úklid a údržba prostor a stravování) z vlastních zdrojů nemocnice. Insourcing je v tomto případě vhodným řešením nejen z hlediska fyzického zajištění personálu, ale také ze zjevných ekonomických důvodů.

11.6.2 Vhodná školení

Za vhodná školení lze považovat školení v oblasti BOZP, školení, které by pokrývalo specifika práce s předškolními dětmi a také školení první pomoci v pediatrii je nezbytné.

11.7 Vzdělávací program

V dětské skupině Baťovečci bude poskytována přiměřeně věku dětí výchovná péče zaměřená na rozvoj jejich schopností, kulturních a hygienických návyků.

Za nezbytný je považován poskytovatelem zpracovaný a schválený koncept výchovy a péče, který vymezuje základní požadavky a podmínky pro péči a výchovu dětí a upravuje základní obsah aktivit v dětské skupině. Vyplývá z nutnosti ukotvení provozních a organizačních záležitostí souvisejících s fungováním dětské skupiny.

Důležité je, aby zařízení disponovalo i prvky předškolní pedagogiky. Ze zákona není nutné vytvořit rámcový vzdělávací program, ale v zájmu vysoké úrovně a kvality zařízení a především spokojenosti rodičů bude vytvořen interní vzdělávací program. I přes to, že bude zařízení provozováno jako dětská skupina, bude mít rysy klasické školky. Zároveň bude program individuálně přizpůsoben potřebám dětí, což zajistí právě odborně způsobilý a zkušený pedagog.

Pro dětskou skupinu Baťovečci je velmi vhodné také pečlivé zpracování provozního řádu, který by se měl zabývat především právy a povinnostmi zákonných zástupců, provozovatele, kritérii přijetí dítěte, odmítnutí dítěte, vyloučení dítěte a to za všech okolností maximálně transparentně a bez diskriminace. Vhodné je do provozního řádu zakomponovat také režim dne, pravidla pro konání akcí mimo objekt zařízení a provoz v době svátků a prázdnin.

11.8 Smlouva o poskytování služeb

Již ve fázi plánování je důležité stanovit konkrétní kritéria, na základě kterých bude určováno pořadí dětí k přijetí do zařízení v případě naplnění kapacity zařízení. Za účelné považuji stanovit na tomto místě zásady, komu bude plánované zařízení sloužit – především nelékařský zdravotnický personál, rodiče samoživitelé, rodiče pracující ve směnném provozu, rodičům v jiné obtížné situaci. Tato opatření jsou navrhována na základě odlišností a specifičnosti pracovní náplně zdravotnického personálu.

Před nástupem dítěte do zařízení uzavřou rodiče dítěte smlouvu poskytování služeb s provozovatelem zařízení. Smlouva musí mít písemnou podobu a musí obsahovat následující minimální požadavky stanovené zákonem:

- označení smluvních stran,

- místo a čas poskytování služby,
- výše úhrady za poskytovanou službu a způsob jejího placení,
- podmínky stravování dítěte, včetně pitného režimu,
- ujednání o dodržování vnitřních pravidel,
- způsob ukončení smlouvy,
- doba platnosti smlouvy.

Jako přílohu smlouvy je nutné požadovat potvrzení o očkování dítěte nebo doklad, že je dítě očkováno dle očkovacího kalendáře nebo se nemůže podrobit očkování pro trvalou kontraindikaci. Pokud zákonný zástupce uvedl, že může ze zařízení dítě přebrat jiná osoba, musí toto být také součástí příloh smlouvy o poskytování služeb.

11.9 Finanční zajištění projektu

Investiční náklady na vybudování a provozování zařízení ponese nemocnice, jakožto zřizovatel zařízení. Na provoz dětské skupiny nebudou poskytovány žádné pravidelné provozní dotace z prostředků státního rozpočtu. Možnost dotací z kraje či od města Zlín není vyloučena, avšak konkrétní možnosti nebyly zkoumány. Další variantou je možnost získávat dotace od nadací podporující rozvoj v regionu a také finanční dary od jednotlivců i organizací.

Výhodu je fakt, že plánované zařízení není plátcem DPH ani daně z příjmu a náklady na zřízení a provoz mohou být považovány za daňově uznatelné náklady.

11.9.1 Investiční náklady

Pro uskutečnění tohoto projektu je nutné zakoupení vhodného objektu se zahradou kompletní rekonstrukce. Další investici představuje kompletní vybavení těchto prostor vhodným nábytkem a příslušenstvím uvnitř i venku.

V případě úspěšné žádosti bude možné tyto vstupní náklady uhradit z prostředků Regionálních operačních programů EU a to ve výši 95 %. Zbylých 5 % zůstává na nemocnici jako zřizovateli a bude tedy muset finanční prostředky uhradit ze svých zdrojů, případně se pokusit získat finanční příspěvek či dar ze soukromého sektoru.

V budově proběhnou kompletní stavební úpravy, zohledňující potřeby a požadavky na dětskou skupinu. Bude nakoupeno vybavení a upravena a vybavena zahrada.

11.9.2 Provozní náklady

Předpokládá se, že nemocnice by financovala z vlastních zdrojů provozní náklady, kterými jsou topení, světlo, energie, úklid, údržba, služby prádelny a mzdy personálu, pojištění a vzdělávání personálu. Dalším předpokládaným zdrojem financování jsou prostředky Regionálních operačních programů EU a to ve výši 95 %, které v rámci tohoto programu mohou hradit provoz zařízení po dobu dvou let od zahájení provozu. Dalším zdrojem financování je příspěvek od rodičů ve formě pevně stanoveného „školkovného“, které bude hrazeno každý měsíc. Školkovné je vhodné zavést i při využití prostředků Regionálních operačních programů EU a může sloužit k dovybavení a zvelebení prostor zařízení a jako případná finanční rezerva do dalších let, kdy už projekt nebude finančně dotován. Předpokládaná výše školkovného byla prozatím stanovena ve výši 2000 Kč měsíčně pro děti rodičů, které budou využívat plnou provozní dobu zařízení (plný úvazek rodiče) bez zahrnutí úhrady stravného.

11.10 Kalkulace investičních nákladů

11.10.1 Budova a rekonstrukce

Prvním krokem bude zakoupení vhodného objektu a jeho kompletní rekonstrukce včetně kultivace zahrady. Náklady na pořízení objektu se odhadují ve výši 2 miliony Kč. S nákupem nemovitosti je spojena úhrada daně ve výši 4 %, tj. 80 tisíc Kč. Jelikož se počítá s koupí baťovského domku v původním stavu, je nutno počítat s většími náklady na rekonstrukci objektu. Současně se počítá s vybudováním přístavby pro zvětšení kapacity objektu. Celkové náklady na rekonstrukci včetně přebudování interiéru jsou odhadovány na 2 740 tisíc Kč. Dále se počítá s výdaji na vnitřní vybavení (610 tisíc Kč), kultivaci zahrady a pořízení vybavení zahrady (360 tisíc Kč) a ostatní vedlejší náklady ve výši 200 tisíc Kč.

Tab. 14. Náklady na pořízení objektu a jeho rekonstrukci

Položka	Předpokládané náklady
Náklady na pořízení objektu	2 000 000 Kč
Daň z nabytí nemovitosti (4 %)	80 000 Kč
Rekonstrukce objektu (interiér)	1 290 000 Kč
Revitalizace objektu	1 450 000 Kč
Vnitřní vybavení	610 000 Kč
Kultivace zahrady a její vybavení	360 000 Kč
Ostatní náklady	200 000 Kč
Celková částka:	**5 990 000 Kč**

Struktura nákladů na rekonstrukci interiéru je následující:

Tab. 15. Jednotlivé položky rekonstrukce objektu

Položka	**Předpokládané náklady**
Stavební práce	300 000 Kč
Elektroinstalační práce	60 000 Kč
Instalatérské práce	150 000 Kč
Nové rozvody vody a odpadů	150 000 Kč
Omítky a výmalba	120 000 Kč
Podlahy	130 000 Kč
Dveře a dveřní zárubně	120 000 Kč
Umývárna včetně WC	180 000 Kč
Ostatní náklady	80 000 Kč
Celková částka:	**1 290 000 Kč**

U celkové revitalizace objektu se počítá s největšími výdaji na vybudování přístavby (500 tisíc Kč), nové zateplení objektu (400 tisíc Kč), a na novou střechu (250 tisíc Kč), okna a dveře (250 tisíc Kč). Dále se počítá s ostatními vedlejšími náklady ve výši 50 tisíc Kč.

Tab. 16. Jednotlivé položky revitalizace objektu

Položka	**Předpokládané náklady**
Vybudování přístavby	500 000 Kč
Nová okna a dveře	250 000 Kč
Zateplení a nová fasáda	400 000 Kč
Střecha	250 000 Kč
Ostatní náklady	50 000 Kč
Celková částka:	**1 450 000 Kč**

Náklady na vnitřní vybavení jsou vyčísleny následovně:

Tab. 17. Jednotlivé položky vnitřního vybavení objektu

Položka	**Předpokládané náklady**
Nábytek	250 000 Kč
Vybavení jednotlivých místností	200 000 Kč
Počítač, tiskárna	20 000 Kč
Hračky a didaktické pomůcky	80 000 Kč
Ostatní náklady	60 000 Kč
Celková částka:	**610 000 Kč**

U zahrady se počítá s její rekultivací (150 tisíc Kč), vybudováním většího pískoviště pro děti (50 tisíc Kč), zřízením průlezek a podobných zařízení pro děti (60 tisíc Kč), zakoupením venkovních hraček (70 tisíc Kč). Ostatní náklady jsou vyčísleny na 30 tisíc Kč.

Tab. 18. Jednotlivé položky vybavení zahrady

Položka	Předpokládané náklady
Rekultivace zahrady	150 000 Kč
Zřízení pískoviště	50 000 Kč
Průlezky, houpačky	60 000 Kč
Venkovní hračky (kola, tříkolky)	70 000 Kč
Ostatní náklady	30 000 Kč
Celková částka:	**360 000 Kč**

11.11 Kalkulace provozních nákladů na jedno místo na měsíc

Provozní náklady zahrnují především mzdové náklady, náklady na materiál a služby a ostatní přímé a nepřímé náklady.

11.11.1 Mzdové náklady

Personál se bude skládat z deseti zaměstnanců. Bude složen ze šesti kvalifikovaných pedagogických pracovníků, tří zdravotnických pracovníků a jednoho pracovníka pomocného personálu. Jeden pedagogický pracovník bude v zařízení zastávat zároveň vedoucí funkci. U vedoucí funkce se předpokládá měsíční hrubá mzda 30 000 Kč, u pedagogického a zdravotnického personálu 25 000 Kč. U pomocného personálu se počítá s hrubou mzdou 20 000 Kč.

Měsíční mzdové náklady jsou vyčísleny následovně:

Tab. 19. Měsíční mzdové náklady

Položka	Hrubá mzda na osobu	Zdravotní a sociální pojištění (9+25%)	Celkové náklady na osobu	Celkové mzdové náklady
Vedoucí pracovník	30 000 Kč	10 200 Kč	40 200 Kč	40 200 Kč
Kvalifikovaný personál	25 000 Kč	8 500 Kč	33 500 Kč	167 500 Kč
Zdravotnický personál	25 000 Kč	8 500 Kč	33 500 Kč	100 500 Kč
Pomocný personál	20 000 Kč	6 800 Kč	26 800 Kč	26 800 Kč
Celková částka (Kč):				**335 000 Kč**

11.11.2 Provozní náklady

Provozní náklady jsou reprezentovány především náklady na elektřinu, topení a vodu. Mezi další náklady započítáváme výdaje na hygienické, čisticí nebo kancelářské prostředky nebo výdaje na praní prádla. To by mělo probíhat v nemocniční prádelně. Dá se ale očekávat, že tyto náklady budou přeúčtovány na školku. Mezi náklady na další materiál je třeba zahrnout další plánované i neplánované výdaje na potřebný materiál, jak pro vnitřní aktivity (omalovánky, barvy, materiál na rukodělné práce, apod.), tak na venkovní aktivity (venkovní hračky, prostředky pro údržbu zahrady, apod.). Je potřeba počítat také s náklady na pořízení služeb jako externě zajištěné služby (služby údržby, kontrola komínu či jiné typy revizí, náklady na internet, telefonní služby, apod.) nebo náklady na kurzy pro personál školky. Náklady spojené s vedením účetnictví nejsou zohledněny, jelikož se předpokládá využití účetního oddělení nemocnice.

Tab. 20. Měsíční provozní náklady

Položka	**Předpokládané náklady**
Elektřina	5 000 Kč
Topení	4 000 Kč
Voda	3 000 Kč
Hygienické potřeby	1 000 Kč
Čisticí prostředky	800 Kč
Kancelářské potřeby	600 Kč
Praní prádla	1 500 Kč
Ostatní materiál	5 000 Kč
Ostatní služby	6 000 Kč
Celková částka:	**26 900 Kč**

11.11.3 Celkové náklady

Celkové měsíční náklady se odhadují na částku 351 600 Kč (335 000 Kč mzdové náklady, 26 900 Kč provozní náklady). Při plánované kapacitě 24 dětí vychází měsíční náklady na jedno dítě 14 650 Kč.

Z kalkulace vyplývá, že příspěvky rodičů (školkovné) stanovené na 2 000 Kč za měsíc pokryjí pouze 13 % očekávaných měsíčních provozních nákladů. Na financování školky může být využita dotace z Regionálních operačních programů EU a to ve výši 95 %, které v rámci tohoto programu mohou hradit provoz zařízení po dobu dvou let od zahájení provozu. Dodatečné finanční prostředky pro provoz školky mohou být poskytnuty formou

dárcovských dotací a formou sponzoringu. Jelikož jde o neziskové zařízení zřízené krajskou nemocnicí, veškeré ostatní finanční prostředky budou hrazeny z rozpočtu Krajské nemocnice T. Bati.

11.12 Marketing projektu

Cílem zařízení je nabízet ty nejlepší služby tak, aby rodiče byli maximálně spokojeni. Zařízení bude ale potřeba také správně propagovat, aby se zaměstnanci nemocnice a záchranné služby o této možnosti dozvěděli. Pro vytvoření správné marketingové strategie je potřeba vycházet z důkladně připraveného marketingového mixu.

11.12.1 Marketingový mix

Marketingový mix se skládá ze čtyř základních marketingových nástrojů, které společnost využívá k dosažení svého cíle. V našem případě jde o správnou propagaci a chod firemní školky.

11.12.1.1 Produkt

Cílem firemní mateřské školy je nabízet takové služby, které budou splňovat požadavky rodičů dětí. Jelikož jde o firemní školku, která bude založena pro zaměstnance nemocnice, dá se očekávat větší množství specifických požadavků. Mezi tyto můžeme počítat například větší nároky na provozní dobu související se směnným provozem v nemocnici.

11.12.1.2 Cena

Cena školkovného byla stanovena na 2 000 Kč měsíčně. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 20 % respondentů je ochotno tuto částku akceptovat. I když jde o částku vyšší, než je většina respondentů ochotna akceptovat, je možné očekávat, že i tak dojde k naplnění omezené kapacity školky. Pokud by k naplnění kapacity nedošlo, je možné tuto částku později snížit. Částka může být nižší také v případě, že by nemocnice použila novou firemní mateřskou školku jako zaměstnanecký benefit a rozhodla se ji dotovat větší částkou.

Částka školkovného nezahrnuje cenu za stravu. Částka za stravu byla stanovena na 75 Kč/den. Jedná se o reálné náklady vynakládané na stravu. Částku za stravu budou v plné výši hradit rodiče.

Dále se počítá s příspěvkem zaměstnavatele, který by měl pokrývat zbývající částku potřebnou pro pokrytí nákladů na provoz zařízení.

11.12.1.3 Místo

Pro výběr místa se nabízejí dvě možnosti. Tou první je objekt v areálu nemocnice, tou druhou je zakoupení objektu mimo areál nemocnice, který by byl ve vzdálenosti do 10 minut pěší chůze od areálu.

Umístění školky ve vlastním objektu nemocnice by mělo také ekonomické výhody. Hlavně by šlo o velkou úsporu investičních nákladů projektu. Lokalizace školky uvnitř areálu by přinesla také časovou úsporu pro rodiče dětí. Nevýhodou této možnosti je umístění poblíž ostatních nemocničních budov, které mohou být potenciálním zdrojem infekcí. Toto může vytvořit psychologickou bariéru u některých rodičů a může to být jeden z důvodů, proč se rodiče nerozhodnou pro umístění dítěte ve firemní školce, ale raději dají přednost školce v místě svého bydliště

Jelikož nemocnicí nebyl nabídnut žádný vhodný objekt v rámci areálu nemocnice, byl jako výhodnější varianta zvolen nákup vhodného objektu v blízkosti nemocnice. Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou ochotni tolerovat maximální vzdálenost 10 minut pěší chůze od areálu nemocnice. Z tohoto důvodu jsou vhodné objekty zejména v městských částech Zálešná, Podvesná a Bartošova čtvrť.

Pro účely mateřských školek se ve Zlíně často využívají baťovské domky. Jejich výhodou je lokalita v centru města a současně vlastní zahrada, kde si děti můžou hrát. V době tvorby této práce byl například k dispozici vhodný objekt na Podvesné XI (volný k datu 4. dubna 2017), který se nachází pouze 5 minut chůze od hlavního brány do areálu nemocnice. Fotografie vytipovaného objektu je uvedena v příloze (Příloha PVII). Cena tohoto objektu činí 1 750 tisíc Kč. Dále bude nutné zaplatit daň z nabytí nemovitosti (4 %) v hodnotě 70 tisíc Kč. Celkové náklady na rekonstrukci objektu včetně zhotovení přístavby pro rozšíření kapacity objektu jsou odhadovány ve výši 2 740 tisíc Kč. Přičemž rekonstrukce interiéru je odhadována na 1 290 tisíc Kč a revitalizace objektu na 1 450 tisíc Kč z celkové částky. Jednotlivé položky kalkulace nákladů na rekonstrukci a revitalizaci objektu jsou uvedeny v kapitole *11.10.1 Budova a rekonstrukce*. Celkové náklady (Tab. 21) na pořízení vytipovaného objektu a jeho rekonstrukci tedy činí 4 560 tisíc Kč.

Tab. 21. Celkové náklady na pořízení a rekonstrukci objektu

Položka	Předpokládané náklady
Náklady na pořízení objektu	1 750 000 Kč
Daň z nabytí nemovitosti (4 %)	70 000 Kč
Rekonstrukce objektu (interiér)	1 290 000 Kč
Revitalizace objektu	1 450 000 Kč
Celková částka:	**4 560 000 Kč**

11.12.1.4 Propagace

Vhodným způsobem propagace je vytvoření webové stránky, jejíž odkaz bude uveden přímo na stránkách Krajské nemocnice T. Bati. Tento odkaz by měl být také umístěn na intranetu nemocnice. Náklady na vytvoření webových stránek jsou odhadnuty na 30 tisíc Kč. Správa a údržba webových stránek je oceněna na 500 Kč měsíčně. Tyto náklady mohou být ale nižší, jelikož 5 respondentů v dotazníkovém šetření uvedlo, že rádi pomohou s tvorbou a údržbou webových stránek.

Dalším klíčovým prvkem propagace je přímé informování zaměstnanců nemocnice a ZZS v podobě zaslání informačního e-mailu.

Plánováno je také vytvoření propagačního letáku, jenž bude distribuován do prostor s vysokou fluktuací zaměstnanců. Náklady na tvorbu a distribuci letáku jsou odhadovány na 3400 Kč. Náklady na návrh letáku jsou odhadovány na 2000 Kč. Průměrná cena tisku jednoho letáku je 0,70 Kč, proto náklady na tisk 2000 kusů jsou odhadovány na 1400 Kč. Distribuce letáků bude probíhat personálem nemocnice. Tady se žádné dodatečné náklady neočekávají.

Tab. 22. Náklady na propagační letáky

Položka	Předpokládané náklady
Grafický návrh letáku	2 000 Kč
Tisk 2000 ks letáků	1 400 Kč
Celková částka:	**3 400 Kč**

Důležité je informovat také nově příchozí zaměstnance, o což by se měl postarat personalista či osoba přijímající nové zaměstnance. Může jít o formu předání letáku či brožury s důležitými informacemi.

Celkové náklady na propagaci můžou být ale ještě nižší, jelikož 25 respondentů se v dotazníkovém šetření vyjádřilo, že rádi pomohou s reklamou a propagací školky. Jejich pomoc by se dala využít například při návrhu letáku nebo jeho distribuci.

11.13 Časový harmonogram realizace plánovaného projektu

Časový harmonogram realizace plánovaného projektu zahrnuje patnáct činností, které jsou pro realizaci plánovaného projektu velmi důležité. Jejich pořadí je logicky dáno a při bezproblémovém průběhu by mělo být s drobnými odchylkami dodrženo.

Začátek projektu je stanoven k době realizace dotazníkového šetření, jehož cílem bylo zmapovat zájem zaměstnanců nemocnice a ZZS o zřízení firemní školky. Předpokládá se, že by dětská skupina Baťovečci mohla zahájit svůj provoz od ledna 2018.

Činnosti zahrnuté do časového harmonogramu jsou následující:

1. Zjistit, zda mají rodiče o využívání služby péče o děti v dětské skupině zájem.
2. Zvolit pro danou situaci nejvhodnější formu zařízení.
3. Informovat se o základních požadavcích, které jsou na dětské skupiny kladeny.
4. Stanovit parametry služby na základě vlastních možností a potřeb rodičů (provozní podmínky, vytipovat vhodné prostory).
5. Vyřešit vhodnost prostor, které byly dříve vytipovány či zakoupení vhodného objektu.
6. Vytvoření a zadání stavebního projektu, rekonstrukce objektu.
7. Zajistit schválení prostor dotčenými orgány.
8. Uzavřít pojistnou smlouvu o odpovědnosti za újmu.
9. Hledání vhodného personálu.
10. Zpracovat pravidla dětské skupiny Baťovečci a ve spolupráci s pečujícími osobami připravit plán výchovy a péče, včetně plánu aktivit.
11. Začít vybavovat prostory.
12. Podat žádost o zápis do evidence poskytovatelů služby péče o dítě v dětské skupině a doložit všechny požadované dokumenty.
13. Předat rodičům informaci o zahájení provozu dětské skupiny Baťovečci včetně informací o postupu zápisu dítěte do dětské skupiny.
14. Podepsat s rodiči smlouvy o poskytování péče v dětské skupině.

Tab. 23. Časový harmonogram jednotlivých činností

Činnost	**2017**											
	leden	**únor**	**březen**	**duben**	**květen**	**červen**	**červenec**	**srpen**	**září**	**říjen**	**listopad**	**prosinec**
1			x									
2			x	x								
3	x	x	x									
4			x	x	x							
5			x	x								
6				x	x	x	x					
7							x	x				
8									x			
9					x	x	x	x				
10							x	x	x	x		
11							x	x	x	x		
12									x	x	x	
13											x	x
14												x

12 RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU

12.1 Rizika investiční fáze

Oblast investiční fáze je nebezpečná především z pohledu možnosti překročení rozpočtu a následného neplánovaného zvýšení nákladů. Dalším hrozícím nebezpečím je opožděné dodání zboží či služeb a prodloužení investiční fáze vedoucí ke skluzu při realizaci projektu.

12.2 Rizika provozní fáze

Tato rizika jsou významná tím, že se jedná o poměrně dlouhou fázi na rozdíl od fáze investiční a z toho důvodu i hůře předvídatelnou. Podnikatelské riziko této fáze je srovnatelné s podnikatelským rizikem investiční fáze i přes to, že zde nedochází k tak intenzivnímu toku peněz.

Za provozní rizika související s navrhovaným projektem lze považovat:

- Riziko poptávky a s ním spojené obavy zřizovatele, že skutečná poptávka po využití služeb dětské skupiny Baťovečci bude menší než ta původně očekávaná, popřípadě nulová.
- Provozní riziko projevující se neplánovaným nárůstem nákladů.
- Riziko bezpečnostní, které se týká vzniku závažných mimořádných událostí s dopadem na život, zdraví, majetek či životní prostředí, které může znamenat okamžité zvýšení nákladů nebo ukončení provozu.
- Legislativní riziko, které může způsobit zvýšení nároků na poskytovanou službu a tím i zvýšení nákladů.

ZÁVĚR

Hlavním cílem předkládané diplomové práce bylo vytvoření projektu zřízení firemní mateřské školy pro zaměstnance Krajské nemocnice T. Bati ve Zlíně. Výsledkem práce je pečlivě zpracovaný projekt, kterým se může vedení nemocnice i kterákoliv jiná organizace inspirovat a využít jej k založení firemní školky v podobě dětské skupiny pro své zaměstnance. Pokud by byly k dispozici konkrétní prostory vhodné ke zřízení takového zařízení, tak by bylo možné práci rozšířit o konkrétní plán stavebních úprav a konkretizovat finanční náklady spojené s přestavbou. Dále by bylo ještě možné řešit spolupráci s dalšími zaměstnavateli. V případě, že by vedení projevilo skutečný zájem založit firemní školku, bylo by před samotným zahájením projektu nutné znovu provést dotazníkové šetření zahrnující konkrétní představu o zařízení, tak aby mohla být nadimenzována adekvátní kapacita takového zařízení. Vzhledem k aktuální situaci v nemocnici by byl nejlepším, avšak ne nejméně nákladným řešením, návrh založit dětskou skupinu. Samotný projekt zahrnuje návrh zařízení s ohledem na současné požadavky, jež stanovuje legislativa. Ta je sice v případě dětských skupin mírnější, nicméně považuji za vhodné se inspirovat požadavky na mateřské školy, díky kterým bude zaručena vysoká úroveň kvality péče o děti. V další části projektu je provedena orientační kalkulace nákladů projektu a navržen je také časový harmonogram jednotlivých činností nutných pro úspěšnou realizaci projektu, který by měl být dodržen s minimálními odchylkami. Poslední kapitola navazující na všechny fáze projektu je jeho SWOT analýza, která přináší přehled vnitřních i vnějších faktorů, jež mohou pozitivně i negativně ovlivnit realizaci projektu.

Nezbytnou podmínkou pro naplnění hlavního cíle bylo splnění dvou vedlejších cílů. Na základě studia dostupné odborné literatury byl vytvořen teoretický základ práce. Jedná se o stručné shrnutí základních informací z oblasti podnikání, marketingu a péče o předškolní děti. S ohledem na rozsah práce lze ale tento teoretický základ považovat za pouhý přehled, který by měl případnému zájemci naznačit, na co je potřeba zaměřit pozornost a jakou problematiku si hlouběji nastudovat. Druhý, neméně významný, vedlejší cíl představuje dotazníkové šetření, jež poskytlo potřebná data. Ta byla získána formou elektronického dotazníku vytvořeného ve webovém prostředí. V období čtyř týdnů vyplnilo dotazník celkem 149 respondentů, z nichž drtivá většina pozitivně hodnotila myšlenku vzniku firemní školky pro zaměstnance Krajské nemocnice T. Bati. Analýzou dat získaných dotazníkovým šetřením vznikly vstupní informace pro vytvoření projektu a volby konkrétních požadavků navrhovaného zařízení. Tímto byl tedy úspěšně naplněn i druhý vedlejší

cíl potřebný pro splnění hlavního cíle. Lze tedy zhodnotit, že všechny stanovené cíle této diplomové práce byly beze zbytku splněny.

Poslední částí diplomové práce jsou její přílohy, v kterých je možno najít plné znění dotazníku i komentáře respondentů, které dotváří jejich postoj k projektu. Dalšími přílohami jsou přehledy mateřských škol a dalších zařízení pro péči o předškolní děti. K projektové části je potom přiložen formulář pro žádost o zápis do evidence poskytovatelů služby péče o dítě v dětské skupině.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BAKER, Judith J. a R. W. BAKER, 2013. *Health care finance: basic tools for nonfinancial managers*. 4th Ed. Sudbury: Jones, 542 s. ISBN 978-128-4029-864.

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

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

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada, 356 s. ISBN 8024709392.

FOTR, Jiří a kol., 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha: Grada, 384 s. ISBN 9788024739854.

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

KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA, 2007. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

KOŤÁTKOVÁ, Soňa, 2014. *Dítě a mateřská škola: Co by měli rodiče znát, učitelé respektovat a rozvíjet*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 256 s. ISBN 978-80-247-4435-3.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2016. *Marketing management*. 15th Ed. Boston: Pearson, 832 s. ISBN 9781292092621.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

LAŽOVÁ, Ladislava, 2013. *Mateřská škola komunikuje s rodiči: Výměna informací, řešení problémů*. Praha: Portál, 136 s. ISBN 9788026203780.

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, 168 s. ISBN 978-80-247-4699-9.

PRŮCHA, Jan, 2012. *Alternativní školy a inovace ve vzdělávání*. 3. aktualiz. vyd. Praha: Portál, 192 s. ISBN 9788071789994.

ŘEZANKOVÁ, Hana, 2007. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. Praha: Professional Publishing, 216 s. ISBN 978-80-86946-49-8.

SLAVÍK, Jakub, 2013. *Finanční průvodce nefinančního manažera: Jak se rychle zorientovat v podnikových a projektových financích*. Praha: Grada, 176 s. ISBN 9788024745930.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 488 s. ISBN 978-80-247-4644-9.

STAŇKOVÁ, Pavla, 2013. *Marketingové řízení nemocnic*. Žilina: Georg, 208 s. ISBN 9788089401642.

SYNEK, Miroslav a kol., 2011. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 480 s. ISBN 9788024734941.

SYNEK, Miloslav, Eva KISLINGEROVÁ a kol., 2015. *Podniková ekonomika*. 6. vyd. Praha: C. H. Beck, 532 s. ISBN 978-80-7400-274-8.

ŠIMKOVÁ, Eva, 2014. *Základy ekonomie a drobného podnikání: Systematický přehled základní ekonomické problematiky*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 138 s. ISBN 9788074353581.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 268 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

VOŠAHLÍKOVÁ, Tereza, 2012. *Ekoškolky a lesní mateřské školy: praktický manuál pro aktivní rodiče, pedagogy a zřizovatele mateřských škol*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Ministerstvo životního prostředí, 96 s. ISBN 978-80-7212-593-7.

INTERNETOVÉ ZDROJE

Český statistický úřad, *Krajská správa ČSÚ ve Zlíně* [online]. [cit. 2017-04-06]. Dostupné z: https://www.czso.cz

Dětské skupiny: Informační kampaň Ministerstva práce a sociálních věcí [online]. Praha [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: http://www.dsmpsv.cz/

Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. [cit. 2017-03-01]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/cs/

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy [online], [cit. 2017-02-21]. Dostupné z: http://www.msmt.cz/

Odbor školství, *Oficiální stránky města Zlína* [online]. [cit. 2017-04-03]. Dostupné z: https://www.zlin.eu/odbor-skolstvi-cl-210.html

Zápis dětí do MŠ ve Zlíně [online], [cit. 2017-04-03]. Dostupné z: http://www.zapisdomszlin.cz/

Zkola: Informační a vzdělávací portál Zlínského kraje [online], [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: https://www.zkola.cz/Stranky/zkola.aspx

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.
ČR	Česká republika.
DPH	Daň z přidané hodnoty.
EU	Evropská unie.
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí.
MS Excel	Microsoft Office Excel.
MŠ	Mateřská škola.
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy.
NLZP	Nelékařský zdravotnický pracovník.
PDF	Portable Document Format.
RD	Rodičovská dovolená.
ZZS	Zdravotnická záchranná služba.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Základní právní formy podnikání (Synek, 2011, s. 33) 18
Obr. 2. Faktory ovlivňující výsledek projektu (Fotr a Souček, 2011, s. 142) 19
Obr. 3. Proces hodnocení rizika a rozhodování o riziku (Fotr a Souček, 2011, s. 186) 20
Obr. 4. Úrovně řízení (vlastní zpracování) 21
Obr. 5. Typologie alternativních škol (Průcha, 2012, s. 45) 27
Obr. 6. Druhy otázek (vlastní zpracování dle Řezanková, 2007, s. 11-12) 42
Obr. 7. Přírůstek/úbytek obyvatel ve Zlínském kraji v letech 2006 až 2016 (Český statistický úřad) 47
Obr. 8. Vývoj počtu dětí ve věku 3 – 6 let ve Zlínském kraji (Český statistický úřad) 48
Obr. 9. Celková kapacita předškolních zařízení 50
Obr. 10. Trend počtu dětí v MŠ v letech 2001 – 2017 51
Obr. 11. Počet vyplněných dotazníků v jednotlivých dnech. 57
Obr. 12. Kolik je Vám let? 58
Obr. 13. Jste žena nebo muž? 59
Obr. 14. Jaké je Vaše pracovní zařazení? 60
Obr. 15. Kdo je Váš zaměstnavatel? 61
Obr. 16. Jak dlouho Vám trvá cesta z domu na pracoviště? 62
Obr. 17. Myslíte si, že by firemní školka byla pro Krajskou nemocnici T. Bati přínosem? 63
Obr. 18. Využili byste služby firemní školky? 64
Obr. 19. Kolik dětí byste do školky umístili v případě uvedení do provozu ve školním roce 2017/2018? 65
Obr. 20. V jakém věku dítěte byste Vaše dítě do školky rádi umístili? 66
Obr. 21. Čím by se podle Vás měla lišit firemní školka od ostatních školek? 67
Obr. 22. V kolik hodin by podle Vás měla školka ideálně zahájit provoz? 68
Obr. 23. V kolik hodin by podle Vás měla školka ideálně ukončovat provoz? 69
Obr. 24. Kterou z následujících nadstandardních služeb byste uvítali? 70
Obr. 25. Považujete zřízení firemní školky jako jeden z benefitů, který by mohl motivovat jak současné, tak i budoucí zaměstnance nemocnice? 115
Obr. 26. Jak byste si přáli být zapojeni do přípravy a realizace projektu založení firemní školky? 116

Obr. 27. Jste ochotni se spolupodílet na provozu firemní školky některým z následujících způsobů? 117
Obr. 28. Máte děti? 118
Obr. 29. Kolik máte dětí? 119
Obr. 30. Kolik máte dětí ve věku do 6 let včetně? 120
Obr. 31. Jak často byste tuto provozní dobu využívali? 121
Obr. 32. Jakou maximální vzdálenost školky od pracoviště jste ochotni tolerovat? 122
Obr. 33. Jakou maximální výši školkovného (bez stravy) jste ochotni uhradit každý měsíc? 123
Obr. 34. Kolik maximálně jste ochotni zaplatit za stravu za den (snídaně, oběd, 3x svačinka, pitný režim)? 124
Obr. 35. Vytipovaný objekt (BUĎA Reality) 130

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Přehled rozdílů mezi standardní MŠ a alternativní MŠ (Průcha, 2012, s. 39) 28
Tab. 2. Struktura oslovených pracovníků ZZS 55
Tab. 3. Věková struktura respondentů 58
Tab. 4. Pracovní zařazení respondentů 60
Tab. 5. Struktura respondentů dle zaměstnavatele 61
Tab. 6. Postoj k založení firemní školky 63
Tab. 7. Zájem o službu 64
Tab. 8. Zájem o službu pro školní rok 2017/2018 65
Tab. 9. Věk umístěných dětí 66
Tab. 10. Vlastní odpovědi 67
Tab. 11. Čas zahájení provozu 68
Tab. 12. Čas ukončení provozu 69
Tab. 13. Časový harmonogram dne 78
Tab. 14. Náklady na pořízení objektu a jeho rekonstrukci 86
Tab. 15. Jednotlivé položky rekonstrukce objektu 87
Tab. 16. Jednotlivé položky revitalizace objektu 87
Tab. 17. Jednotlivé položky vnitřního vybavení objektu 87
Tab. 18. Jednotlivé položky vybavení zahrady 88
Tab. 19. Měsíční mzdové náklady 88
Tab. 20. Měsíční provozní náklady 89
Tab. 21. Celkové náklady na pořízení a rekonstrukci objektu 92
Tab. 22. Náklady na propagační letáky 92
Tab. 23. Časový harmonogram jednotlivých činností 94
Tab. 24. Zapojení respondentů 116
Tab. 25. Dobrovolná výpomoc 117

SEZNAM PŘÍLOH

PI Dotazník

PII Mateřské školy statutárního města Zlína – přehled

PIII Ostatní zařízení pro péči o předškolní děti ve Zlíně – přehled

PIV Vyhodnocení zbývajících otázek

PV Komentáře respondentů

PVI Žádost o zápis do evidence

PVII Fotografie vytipovaného objektu

PŘÍLOHA PI: DOTAZNÍK

Název dotazníku

Projekt založení firemní mateřské školy pro zaměstnance Krajské nemocnice Tomáše Bati ve Zlíně

Úvodní text dotazníku

Dobrý den,

jmenuji se Jana Nováková, jsem zdravotnický záchranář a studuji obor Management ve zdravotnictví na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně.

Píšu diplomovou práci na téma: *Projekt založení firemní mateřské školy pro zaměstnance Krajské nemocnice Tomáše Bati ve Zlíně.*

V rámci této práce bych ráda zjistila postoj zaměstnanců k nápadu zřídit firemní školku a také, zda by školka našla uplatnění. Rozhodla jsem se oslovit také zaměstnance Zdravotnické záchranné služby Zlínského kraje, která je potenciálním partnerem tohoto projektu.

Vyplnění dotazníku Vám nezabere více než 8 minut.

Předem děkuji za Váš čas věnovaný vyplnění dotazníku.

Otázky dotazníku

Otázka č. 1

Myslíte si, že by firemní školka byla pro Krajskou nemocnici T. Bati přínosem?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím, nedokážu to posoudit
- Spíše ne
- Ne

V této otázce lze označit právě jednu odpověď. Dotazník se v tomto místě větví. Respondenti volící možnosti „Ne“a „Spíše ne“ jsou přesměrováni na otázku č. 19.

Otázka č. 2

Čím by se podle Vás měla lišit firemní školka od ostatních školek?

- Prodloužená provozní doba

- Umístění blízko pracoviště
- Tématicky zaměřený program pro děti
- Pravidelné společenské akce dětí s rodiči (karneval, táborák, výlety,…)
- Jiné:

V této otázce lze označit jednu či více odpovědí, lze vložit vlastní odpověď.

Otázka č. 3

Považujete zřízení firemní školky jako jeden z benefitů, který by mohl motivovat jak současné, tak i budoucí zaměstnance nemocnice?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím, nedokážu to posoudit
- Spíše ne
- Ne

V této otázce lze označit právě jednu odpověď.

Otázka č. 4

Jak byste si přáli být zapojeni do přípravy a realizace projektu založení firemní školky?

- Výběr názvu školky
- Vytvoření loga
- Vytvoření a spravování webových stránek
- Know-how
- Reklama
- Nemám zájem být zapojen/a do realizace tohoto projektu.
- Jiné:

V této otázce lze označit jednu či více odpovědí, lze vložit vlastní odpověď.

Otázka č. 5

Jste ochotni se spolupodílet na provozu firemní školky některým z následujících způsobů?

- Dobrovolná výpomoc
- Školní rada
- Doprovod na výletech
- Zájmový kroužek

- Bohužel není v mých silách se na provozu školky spolupodílet
- Jiné:

V této otázce lze označit jednu či více odpovědí, lze vložit vlastní odpověď.

Otázka č. 6

Máte děti?

- Ano
- Nemám, ale do budoucna plánuji
- Ne

V této otázce lze označit právě jednu odpověď. Dotazník se v tomto místě větví. Respondenti volící možnost „Ano" jsou přesměrování na otázku č. 7, respondenti volící možnost „Nemám, ale do budoucna plánuji" jsou přesměrováni na otázku č. 9 a respondenti volící možnost „Ne" jsou přesměrováni na otázku č. 19.

Otázka č. 7

Kolik máte dětí?

V této otázce je požadováno zadání konkrétního celého čísla do volného pole.

Otázka č. 8

Kolik máte dětí ve věku do 6 let včetně?

- Nemám dítě ve věku do 6 let
- 1
- 2
- 3 a více

V této otázce lze označit právě jednu odpověď. Dotazník se v tomto místě větví. Respondenti volící možnost „Nemám dítě ve věku do 6 let" jsou přesměrováni na otázku č. 21.

Otázka č. 9

Využili byste služby firemní školky?

- Ano
- Ne
- Nevím

V této otázce lze označit právě jednu odpověď. Dotazník se v tomto místě větví. Respondenti volící možnost „Ano“ jsou přesměrováni na otázku č. 10 a respondenti volící možnost „Ne“ jsou přesměrováni na otázku č. 19. Také respondenti volící možnost „Nevím“ jsou přesměrováni otázku č. 19 a to z důvodu zachování relevantnosti získaných odpovědí.

Otázka č. 10

Kolik dětí byste do školky umístili v případě uvedení do provozu ve školním roce 2017/2018?

V této otázce je požadováno zadání konkrétního celého čísla do volného pole.

Otázka č. 11

V jakém věku dítěte byste Vaše dítě do školky rádi umístili?

- Dříve než ve dvou letech
- Ve dvou letech
- Ve třech letech
- Později než ve třech letech
- V roce předcházejícím nástupu na základní školu

V této otázce lze označit právě jednu odpověď.

Otázka č. 12

V kolik hodin by podle Vás měla školka ideálně zahájit provoz?

- 6:00
- 6:30
- 7:00
- Jiné:

V této otázce lze označit právě jednu odpověď, lze vložit vlastní odpověď.

Otázka č. 13

V kolik hodin by podle Vás měla školka ideálně ukončovat provoz?

- 16:00
- 17:00
- 18:00

- 19:00
- Jiné:

V této otázce lze označit právě jednu odpověď, nebo lze vložit vlastní odpověď.

Otázka č. 14

Jak často byste tuto provozní dobu využívali?

- Denně (všední dny)
- 3x týdně
- 1x týdně
- Individuálně dle rozpisu služeb v práci
- Pouze příležitostně jako alternativu hlídání v dětském koutku
- Jiné:

V této otázce lze označit právě jednu odpověď, nebo lze vložit vlastní odpověď.

Otázka č. 15

Kterou z následujících nadstandardních služeb byste uvítali?

- Prodloužená provozní doba
- Víkendový provoz
- Noční hlídání
- Jiné:

V této otázce lze označit jednu či více odpovědí, také lze vložit vlastní odpověď.

Otázka č. 16

Jakou maximální vzdálenost školky od pracoviště jste ochotni tolerovat?

- Pouze v areálu Krajské nemocnice T. Bati
- Mimo areál nemocnice v dosahu do 5 minut chůze
- Mimo areál nemocnice v dosahu do 10 minut chůze
- Mimo areál nemocnice do 20 minut chůze

V této otázce lze označit právě jednu odpověď.

Otázka č. 17

Jakou maximální výši školkovného (bez stravy) jste ochotni uhradit každý měsíc?

- 500 Kč

- 800 Kč
- 1 000 Kč
- 2 000 Kč
- 4 000 Kč
- 6 000 Kč
- Jiné:

V této otázce lze označit právě jednu odpověď, nebo lze vložit vlastní odpověď.

Otázka č. 18

Kolik maximálně jste ochotni zaplatit za stravu za den (snídaně, oběd, 3x svačinka, pitný režim)?

- 30 Kč
- 50 Kč
- 75 Kč
- 100 Kč

V této otázce lze označit právě jednu odpověď.

Otázka č. 19

Kolik je Vám let?

- 18 – 25
- 26 – 35
- 36 – 45
- 46 a více

V této otázce lze označit právě jednu odpověď.

Otázka č. 20

Jste žena nebo muž?

- Žena
- Muž

V této otázce lze označit právě jednu odpověď.

Otázka č. 21

Jaké je Vaše pracovní zařazení?

- Nelékařský zdravotnický pracovník
- Lékař
- Jiné:

V této otázce lze označit právě jednu odpověď, nebo lze vložit vlastní odpověď.

Otázka č. 22

Kdo je Váš zaměstnavatel?

- Krajská nemocnice T. Bati ve Zlíně
- Zdravotnická záchranná služba Zlínského kraje
- Pracuji v nemocnici i na ZZS

V této otázce lze označit právě jednu odpověď.

Otázka č. 23

Jak dlouho Vám trvá cesta z domu na pracoviště?

- Méně než 15 minut
- Méně než 30 minut
- Méně než hodinu
- Více než hodinu

V této otázce lze označit právě jednu odpověď.

Otázka č. 24

Máte nějaký podnět, nápad či připomínku? Zde je pro ně prostor. :-)

V této otázce je umožněno zadání libovolného komentáře do volného pole. Tato otázka je nepovinná, její případné nezodpovězení nevyřadí výsledky vyplněného dotazníku z hodnocení.

PŘÍLOHA PII: MATEŘSKÉ ŠKOLY STATUTÁRNÍHO MĚSTA ZLÍNA – PŘEHLED

Název zařízení	Webové stránky	Počet tříd
MŠ ZLÍN, BUDOVATELSKÁ 4819, PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE	www.msbudovatelska.cz	5
MŠ ZLÍN, ČESKÁ 4790, PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE	www.msceskazlin.cz	3
MŠ ZLÍN, DĚTSKÁ 4698, PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE	www.ms-detska.com	2
MŠ ZLÍN, DRUŽSTEVNÍ 4514, PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE	www.msdruzstevni.cz	4
MŠ ZLÍN, KÚTY 1963, PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE	www.mskuty.cz	3
MŠ ZLÍN, LÁZEŇSKÁ 412, PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE	www.mszlin-kostelec.cz	2
MŠ ZLÍN, LUČNÍ 4588, PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE	www.mslucni.4567.cz	6
MŠ ZLÍN, M. KNESLA 4056, PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE	www.msknesla.cz	4
MŠ ZLÍN, MARIÁNSKÉ NÁMĚSTÍ 141, PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE	www.msstipa.cz	4
MŠ ZLÍN, MILÍČOVA 867, PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE	www.msmilicovazlin.cz	6
MŠ ZLÍN, NÁVESNÍ 64, PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE	www.msmladcova.cz	2
MŠ ZLÍN, OSVOBODITELŮ 3778, PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE	www.mskolektivnidum.cz	6
MŠ ZLÍN, SANTRAŽINY 4224, PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE	www.ms-santraz-zlin.cz	4
MŠ ZLÍN, SLÍNOVÁ 4225, PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE	www.ms-slinova.webnode.cz	3
MŠ ZLÍN, SLÍNOVÁ 4225, PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE Odloučené pracoviště: Základní škola M. Alše 558	www.ms-slinova.webnode.cz	1
MŠ ZLÍN, SLOVENSKÁ 1808, PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE	www.skolkazlin.cz	2
MŠ ZLÍN, SLOVENSKÁ 1808, PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE Odloučené pracoviště: Sv. Čecha 516	www.skolkazlin.cz	2
MŠ ZLÍN, SLOVENSKÁ 3660, PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE	www.msslovenska.com	2
MŠ ZLÍN, SOKOLSKÁ 3961, PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE	www.ms-sokolska.cz	4
MŠ ZLÍN, ŠTEFÁNIKOVA 2222, PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE	www.ms-stefanikova-zlin.cz	3
MŠ ZLÍN, TŘ. SVOBODY 835, PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE Odloučené pracoviště: Na Vyhlídce 1016	www.msnavyhlidce.estranky.cz	2
MŠ ZLÍN, TŘÍDA SVOBODY 835, PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE	www.mssidlmal.estranky.cz	4
MŠ ZLÍN, U DŘEVNICE 206, PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE	www.ms-louky.info	4
MŠ ZLÍN, U DŘEVNICE 206, PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE Odloučené pracoviště: Nad Ovčírnou1591/12	www.ms-louky.info	2
MŠ ZLÍN, U DŘEVNICE 206, PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE Odloučené pracoviště: Za školou 570	www.ms-louky.info	2
MŠ ZLÍN, TŘ. TOMÁŠE BATI 1285, PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE	www.msmorysak.cz	3
MŠ ZLÍN, TŘ. TOMÁŠE BATI 1285, PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE Odloučené pracoviště: Prostřední 3488	www.msprostredni.cz	2
MŠ ZLÍN-KUDLOV, NA VRCHOVICI 21, PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE	www.mskudlov.cz	2

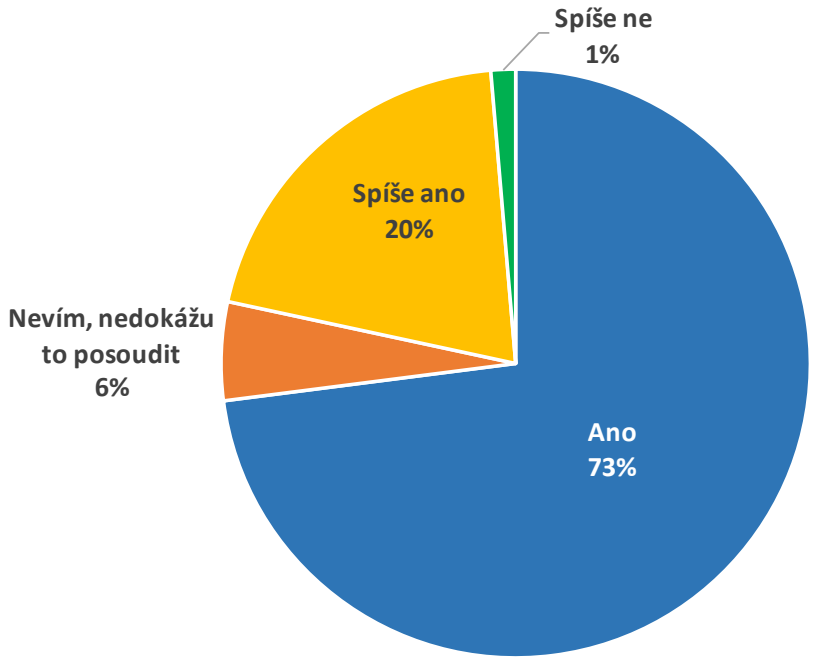
PŘÍLOHA PIII: OSTATNÍ ZAŘÍZENÍ PRO PÉČI O PŘEDŠKOLNÍ DĚTI VE ZLÍNĚ – PŘEHLED

Název zařízení	Adresa	Webové stránky	Kapacita
Mateřská škola "Sluníčko", s. r. o.	Ševcovská 2681/25, Zlín	www.ms-slunicko-sro.cz/	20
Montessori Zlín s.r.o.	Nám. T. G. M. 588, Zlín Nad Ovčírnou 344, Zlín	www.montessori-zlin.cz	25
Církevní mateřská škola ve Zlíně	Česká 4787, Zlín	www.czszlin.cz	47
Dětské centrum Beruška o. s.	Ševcovská 3350/8, Zlín Podlesí IV/5315, Zlín	www.beruskazlin.cz	30
Planet English	Lešenská 318, Zlín	www.venter.cz	10
Montessori školka a mi-niškolka Zlín	náměstí T. G. M. 5144, Zlín	www.montessoripodhori.cz	21
KAČKA s. r. o.	Hluboká 789, Zlín	www.kacka.cz	15
UMŠ Qočna	nám. T. G. Masaryka 3050, Zlín	www.qocna.utb.cz	24
Centrum Sovička	Burešov 3675, 760 0 Zlín	www.dczlin.cz	14
DOMINO	tř. T. Bati 3244	www.idomino.eu	20
Miniškolička NEKKY	Valachův žleb - Jižní Svahy, Zlín	www.nekky.cz	0
Bibi Mateřská škola Zlín	Jiráskova 577/60, Zlín - Prštné	www.bibi-jane.cz	16
Rodinný klub Na Pasece	Hrobická 75, Zlín - Veliková	www.napasece.net	12
Kamarád - Nenuda o. s.	Gahurova 5265, Zlín	www.nenuda.eu	10
Centrum šťastné dítě	Lorencova 5424, Zlín	www.centrumstastnedite.cz	15
Medvídkov - soukromé jesle	Zálešná V/5643, Zlín	www.medvidkov-hlidani.cz	8
KIKI klub s. r. o.	Rašínova 467/13, Zlín	www.kikiklub.cz	12
Mateřská škola Borůvkový kopec	Náměstí T. G. M. 5144, Zlín	www.boruvkazlin.cz	27
Duhový skřítek	Na Vyhlídce 5945, Zlín	www.skritekduhovy.cz	10
Dětský klub Bimbo Belli	Budova OC Zlín Kvítková (4 p.), Kvítková 435, Zlín	www.vitasana.cz	neupřesněno
Aktivně životem - Aktiváček dětská skupina	Smetanova 767, Zlín	www.aktivnezivotem.cz	neupřesněno
Pidiškolka - Dětské centrum Vlnka	Středová 5668, Zlín	www.dcvlnka.cz	neupřesněno

PŘÍLOHA PIV: VYHODNOCENÍ ZBÝVAJÍCÍCH OTÁZEK

Školka jako benefit pro zaměstnance

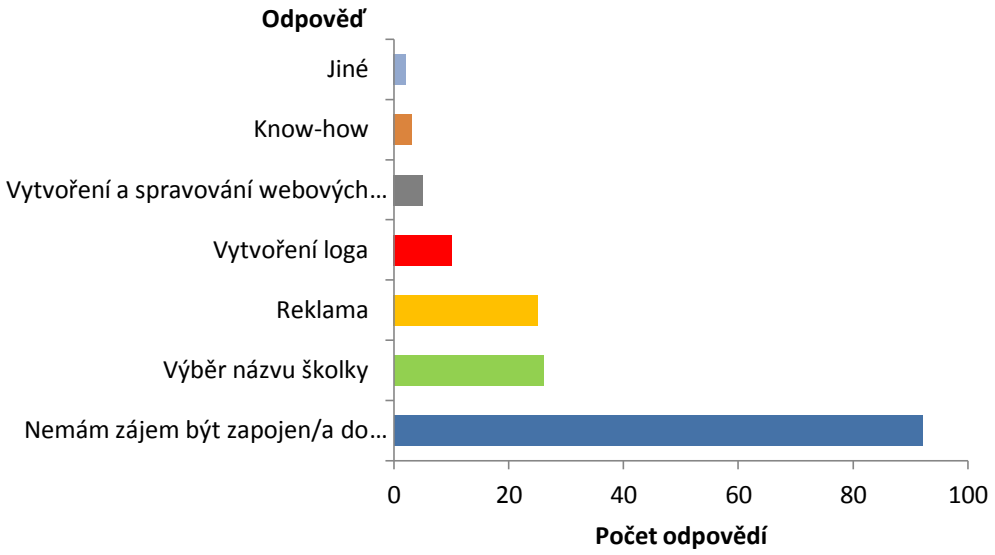
Většina respondentů (73 %, 108 odpovědí) považuje zřízení firemní školky jako jednoznačný benefit. Pětina respondentů (20 %, 30 odpovědí) se k tomuto tvrzení také spíše přiklání. Pouze 8 respondentů (6 %) to nedokáže posoudit. Pouze dva respondenti (1 %) z celkového počtu 148 respondentů zřízení firemní školky spíše nepovažují za benefit (Obr. 25).



Obr. 25. Považujete zřízení firemní školky jako jeden z benefitů, který by mohl motivovat jak současné, tak i budoucí zaměstnance nemocnice?

Zapojení respondentů

Tato otázka získala celkem 162 odpovědí. Nejčastější odpovědí (92 respondentů) bylo stanovisko „*Nemám zájem být zapojen/a do realizace tohoto projektu*“. Tento postoj je jistě způsoben především pracovní vytížeností zdravotníků a směnným provozem. Několik respondentů by mělo zájem zapojit se formou vymyšlení názvu školky (26 odpovědí) či se zapojit v oblasti reklamy (25 odpovědí). Struktura odpovědí je zobrazena v grafu (Obr. 26). Přehled četnosti ostatních možností je uveden níže (Tab. 24). Pouze jeden respondent vložil vlastní odpověď a projevil zájem podílet se na přípravě prostor, spolupráci a organizační výpomoci.



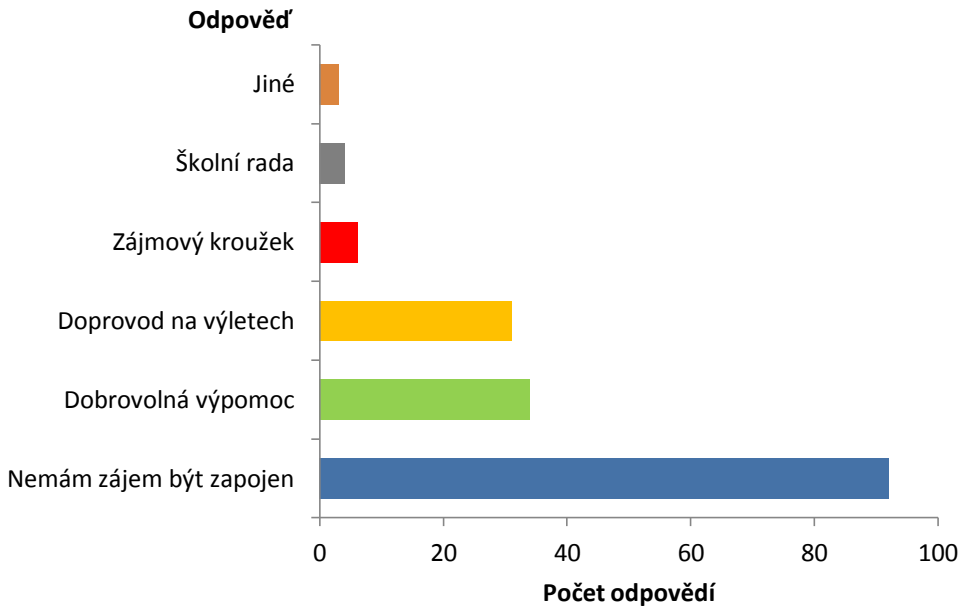
Obr. 26. Jak byste si přáli být zapojeni do přípravy a realizace projektu založení firemní školky?

Tab. 24. Zapojení respondentů

Odpověď	**Počet odpovědí**
Nemám zájem být zapojen/a do realizace tohoto projektu	92
Výběr názvu školky	26
Reklama	25
Vytvoření loga	10
Vytvoření a spravování webových stránek	5
Know-how	3
Jiné	1
Celkový počet odpovědí	**162**

Dobrovolná výpomoc

Většina respondentů (92) nemá zájem se spolupodílet na provozu firemní školky. Někteří respondenti (34) jsou ochotní dobrovolně vypomáhat. Doprovod na výletech je ochotno poskytnout 31 respondentů. Zájem o vedení zájmového kroužku projevilo 6 respondentů. Ve školní radě by byli ochotni působit 4 respondenti. Celkem bylo uvedeno 173 odpovědí (Obr. 27), z toho tři odpovědi vlastní. Mezi nimi byla zmíněna pomoc při sanitárním úklidu. Dva respondenti slovně vepsali, že se nechtějí na provozu firemní školky spolupodílet. Přehled počtu jednotlivých odpovědí je uveden v tabulce (Tab. 25).



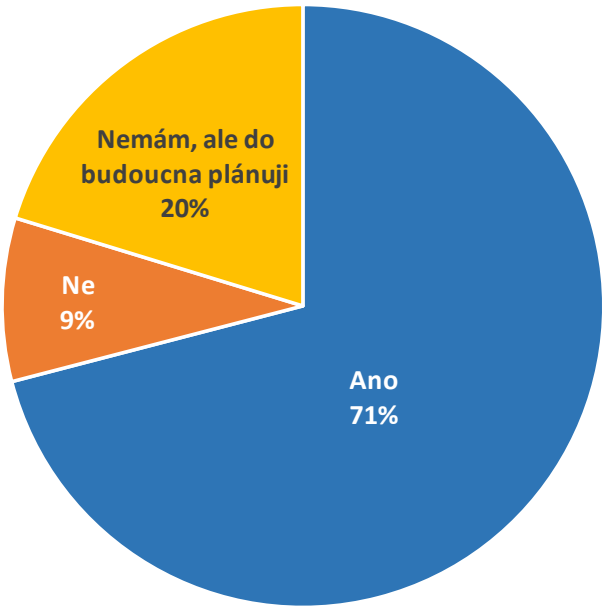
Obr. 27. Jste ochotni se spolupodílet na provozu firemní školky některým z následujících způsobů?

Tab. 25. Dobrovolná výpomoc

Odpověď	Počet odpovědí
Nemám zájem být zapojen	92
Dobrovolná výpomoc	34
Doprovod na výletech	31
Zájmový kroužek	6
Školní rada	4
Jiné	3
Celkový počet odpovědí	**170**

Děti

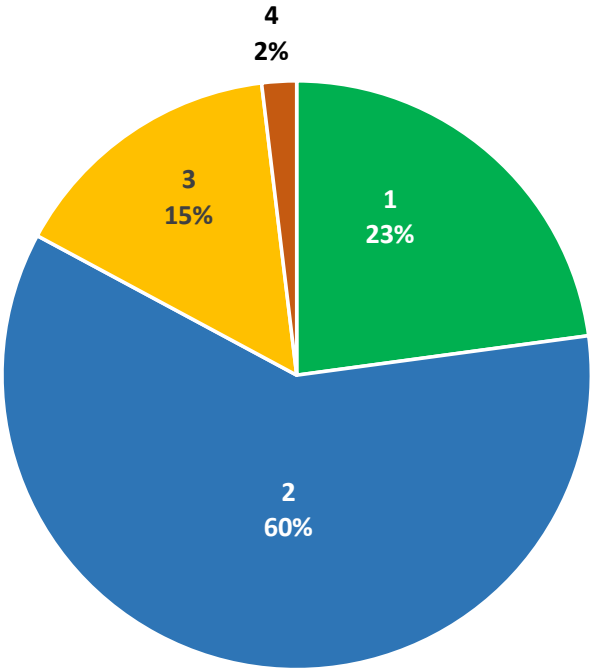
Většina respondentů, kteří projevili zájem o vyplnění dotazníku, má děti (71 %, 105 odpovědí). Děti nemá, ale do budoucna plánuje 20 % respondentů (30 odpovědí). Protože se v tomto místě dotazník větvil, byli tito přesměrování na otázku č. 9. Ostatní respondenti uvedli, že děti nemají (9 %, 13 odpovědí) a byli přesměrováni na otázku č. 19. Poměr jednotlivých odpovědí naznačuje graf (Obr. 28).



Obr. 28. Máte děti?

Počet dětí

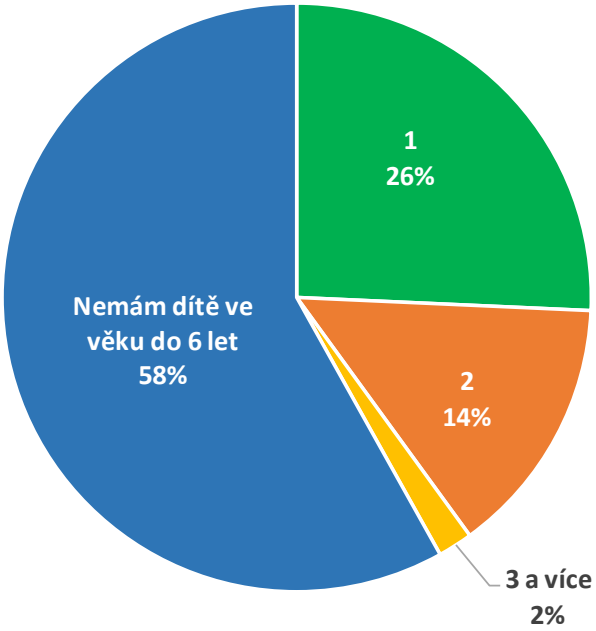
Většina respondentů, kteří uvedli, že mají děti, uvedla, že má dvě děti (60 %, 63 odpovědí). Jedno dítě má 23 % respondentů (24 odpovědí). Tři děti má 15 % respondentů (16 odpovědí). Čtyři děti mají pouze dva respondenti a tvoří 4 % z celkového počtu odpovědí (Obr. 29).



Obr. 29. Kolik máte dětí?

Počet dětí ve věku do 6 let

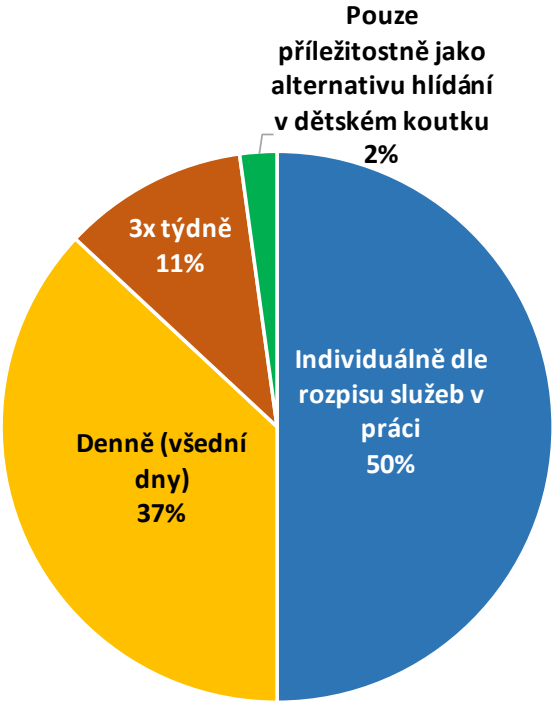
Jedno dítě ve věku do 6 let včetně má 26 % respondentů (27 odpovědí). Dvě děti v tomto věku má 14 % respondentů (15 odpovědí) a tři a více dětí ve věku do 6 let včetně mají dva respondenti (2 odpovědi). Z celkového počtu respondentů, kteří mají děti, nemá malé dítě předškolního věku 58 % z nich (61 odpovědí). Dotazník se v tomto místě větvil. Respondenti, kteří zvolili možnost „Nemám dítě ve věku do 6 let“ byli přesměrováni na otázku č. 21. Poměr jednotlivých odpovědí vyjadřuje graf uvedený níže (Obr. 30).



Obr. 30. Kolik máte dětí ve věku do 6 let včetně?

Využití provozní doby

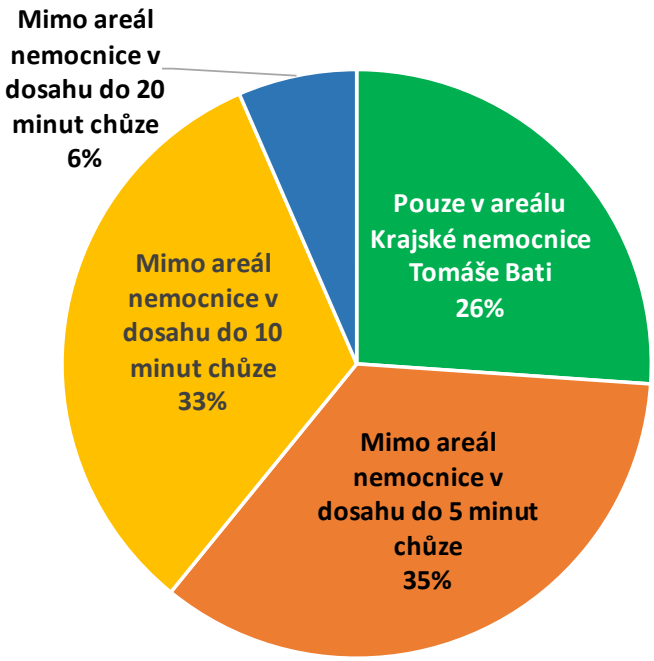
Většina respondentů (50 %, 23 odpovědí) by ráda provozní dobu firemní školky využívala v závislosti na rozpisu služeb v práci. O několik procent respondentů méně (37 %, 17 odpovědí) by provozní dobu využívali pravidelně ve všední dny. Pouze malá část respondentů (11 %, 5 odpovědí) zvolila možnost třikrát týdně. Jeden respondent uvedl, že by provozní dobu firemní školky využil pouze příležitostně jako alternativu hlídání v dětském koutku. Odpovědi byly zpracovány do grafu (Obr. 31).



Obr. 31. Jak často byste tuto provozní dobu využívali?

Maximální vzdálenost školky od pracoviště

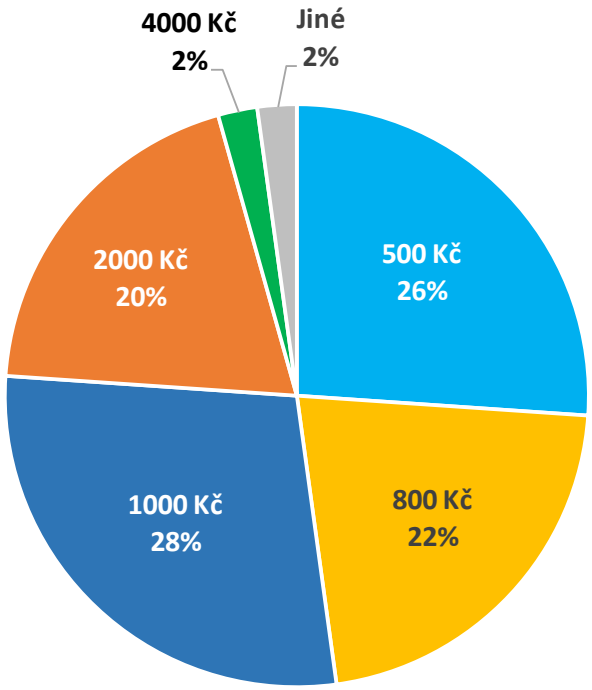
Z analýzy odpovědí na tuto otázku vyplývá, že firemní školka by neměla být situována mimo dosah do 10 minut chůze (3 respondenti). Ostatní odpovědi jsou téměř vyrovnané. Nejvíce respondentů (35 %, 16 odpovědí) se vyjádřilo, že jsou ochotni tolerovat vzdálenost do 5 minut chůze mimo areál nemocnice. Pouze o jednoho respondenta méně (33 %, 15 odpovědí) se vyjádřilo, že jsou ochotni tolerovat vzdálenost do 10 minut chůze mimo areál nemocnice. Umístění firemní školky přímo v areálu nemocnice by uvítalo 26 % respondentů (12 odpovědí).



Obr. 32. Jakou maximální vzdálenost školky od pracoviště jste ochotni tolerovat?

Výše školkovného

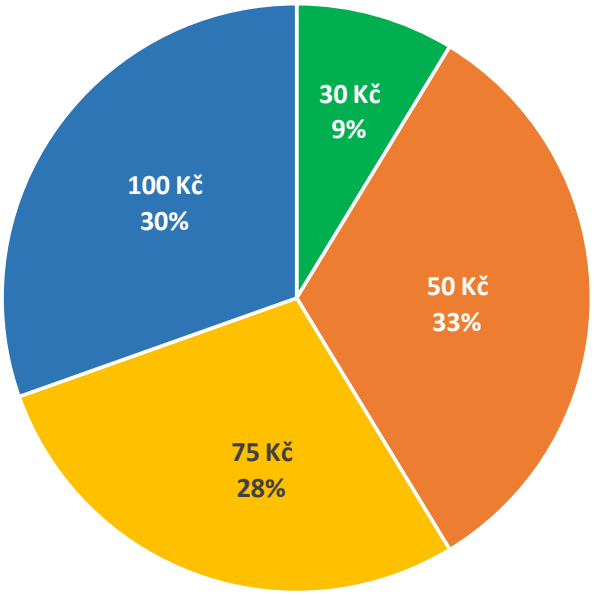
Částku 500 Kč je každý měsíc ochotno uhradit 12 respondentů, částku 800 Kč 10 respondentů. Největší skupina respondentů (13) je ochotna uhradit každý měsíc za tuto službu 1000 Kč. Částka 2000 Kč je přípustná pro 9 respondentů. Pouze jeden respondent je ochoten uhradit částku 4000 Kč. Jeden respondent uvedl jinou odpověď – *„Myslím si, že by tato služba měla patřit k benefitům zaměstnance a měla by být zdarma.“.*



Obr. 33. Jakou maximální výši školkovného (bez stravy) jste ochotni uhradit každý měsíc?

Maximální cena stravy

Částku 100 Kč za stravu a pitný režim za den je ochotno zaplatit 30 % respondentů (14 odpovědí). Téměř stejná část respondentů (28 %) je ochotna zaplatit 75 Kč/den (13 odpovědí). Většina respondentů (33 %) zvolila možnost 50 Kč (15 odpovědí). Pouze 4 respondenti (9 %, 4 odpovědi) jsou za tyto položky ochotni zaplatit maximálně 30 Kč.



Obr. 34. Kolik maximálně jste ochotni zaplatit za stravu za den (snídaně, oběd, 3x svačinka, pitný režim)?

PŘÍLOHA PV: KOMENTÁŘE RESPONDENTŮ

- Já jen chci říct, že jsem o školce v rámci KNTB přemýšlela už dávno a ptala se po této možnosti. Ale nebydlím ve Zlíně, a když bych nebyla v práci nebo byla po noční, musel a bych dítě vozit 15 km do školky, protože vynechávat dny, kdy mám volno (před noční, po noční, mezi službami), je hloupost. Nebo spíš by se mi to nevyplatilo. Asi bych nebyla jediná. ☺ Ale věřím v to, že školka by se uchytila pro sestry, co dělají ranní směnu, anebo bydlí blízko nemocnice.
- Jesle i mateřská škola by byla přínosem pro zaměstnance, zájem o umístění do školky či jeslí by byl velký. Představovala bych si zařízení cca min. pro 200 dětí. Uvítala bych v tomto zařízení, aby bylo místo i pro zdravotníka, jelikož děti trpí často nějakým onemocněním a užívají pravidelně léčiva (diabetici, apod.), běžné zařízení není schopno zajistit péči. Rodičům by firemní školka ušetřila čas a nervy.
- Mateřská školka v KNTB Zlín by byl skvělý počin, který už byl v návrhu několikrát, ale vždy z něj sešlo. Pokud by se podařilo návrh prosadit, byl by určitě velkým benefitem a přínosem pro zaměstnance KNTB.
- Myslím, že v areálu nemocnice je pár domečků, které by byly vhodné pro tuto školku. Maminky by se měly větší šanci vrátit do směnného provozu, protože většinou hledají práci již jen na ranní směnu a takových míst není moc a teď chybí sestry u lůžka. Krásný dotazník.
- Nápad se školkou jsem slyšela poprvé, když jsem měla první dítě, to už má dnes 12 let. Budu Vám fandit, ale spolupráce s nemocnicí je věc druhá. Nemyslím si, že vedení má zájem dělat něco pro zaměstnance.
- Oficiální název je Krajská nemocnice T. Bati ☺
- Pracuji mimo Zlín, kdybych pracovala ve Zlíně, školku bych určitě v případě jejího otevření využila.
- Pro mě samotnou školka význam nemá, nejsem místní a do práce dojíždím na zkrácený úvazek na dvanácti hodinové směny. Pro místní by jistě byla velkou výhodou.
- Spíše doplnění připomínek k otázkám: co se týče ideální provozní doby - budu rád za jakoukoli provozní dobu i jen přes den, tj. 6:30-15:30.
- Školka by byla určitě přínosem pro zaměstnance. Aby měl tento projekt smysl, musela by být provozní doba školky od 5.00 do 17.00. Pokud by měla školka i noční provoz, bylo by to ještě lepší. Sestry by měly možnost se vrátit do směnného provozu.
- Školka by mi umožnila zde pracovat i po mateřské.

- Školku pro zaměstnance KNTB bych velmi uvítala v roce 2015, kdy dcera nastupovala do MŠ. Jednak pro to, že umístit dítě do jakékoli školky je pro vysoký počet uchazečů problematické, a za druhé je těžké skloubit pracovní dobu s provozem školky. Ale nyní už dcera navštěvuje školku M. Knesla a já bych ji nechtěla vytrhávat ze známého prostředí, ve kterém se cítí dobře a má zde kamarády. Jinak ale výborný nápad!
- Toto téma je v KNTB řešeno asi od dob mého nástupu tzn. od r. 2000. Stále se ovšem nic nezměnilo. Mé děti již odrostly a v dnešní době nedostatku NLZP by tento významný benefit zjednodušil rozhodnutí sester (matek po MD) zda se vrátit či nevrátit k lůžku. Mnoho zdaru.
- Už aby to bylo. Šla bych do práce i dříve než ve 3 letech dítěte.
- Zbytečná investice.
- Zřízení firemní mateřské školy je naprosto nereálné. KNTB neposkytuje vůbec žádné benefity svým zaměstnancům, tak proč by řešila jejich děti? Odvolávají se na absenci vhodných prostor apod. Pravda je ale taková, že je to vůbec nezajímá. PS: Nechci se tímto nijak dotknout autorky dotazníku/projektu.

PŘÍLOHA PVI: ŽÁDOST O ZÁPIS DO EVIDENCE

podací razítko

Žádost o zápis do evidence poskytovatelů služby péče o dítě v dětské skupině

podle § 16 zákona č. 247/2014 Sb., o poskytování služby péče o dítě v dětské skupině a o změně souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon")

A. Žadatel – organizační složka státu, příp. jiné správní úřady státu (§3 odst. 1, odst. 4 zákona)

Název:	
Jméno a příjmení vedoucího organizační složky státu:	Jméno a příjmení pověřeného zaměstnance:
Datum vzniku:	IČ:
Bankovní spojení:	E-mail:
Telefon:	Fax:
http://	
Sídlo	
Obec:	Část obce:
Ulice:	Č.p.:
C.orient.:	PSČ:
Adresa pro doručování[*)]	
Obec:	Část obce:
Ulice:	C.p.:
Č.orient.:	PSČ:

B. Žadatel – právnická osoba (§3 odst. 1 a odst. 2 zákona)

Název:	Typ právnické osoby:
Jméno a příjmení statutárního/ch zástupců organizace:	Jméno a příjmení osoby, která je oprávněná za právnickou osobu jednat:
Datum vzniku:	IC:
Bankovní spojení:	E-mail:
Telefon:	Fax:

[*)] Nevyplňujte, pokud je adresa s adresou trvalého pobytu.

http://	
Sídlo	
Obec:	Část obce:
Ulice:	Č.p.:
Č.orient.:	PSČ:
Adresa pro doručování*)	
Obec:	Část obce:
Ulice:	Č.p.:
Č.orient.:	PSČ:

C. Žadatel – fyzická osoba podnikající (§3 odst. 1 zákona) ***)

Příjmení:	Jméno:
Titul před jménem:	Titul za jménem:
Datum narození:	IČ:
Bankovní spojení:	E-mail:
Telefon:	Fax:
http://	
Adresa zapsaná v obchodním rejstříku, nebo jiné zákonem upravené evidenci jako místo podnikání, popřípadě jiná adresa pro podnikání	
Obec:	Část obce:
Ulice:	Č.p.:
Č.orient.:	PSČ:
Adresa pro doručování)**	
Obec:	Část obce:
Ulice:	Č.p.:
Č.orient.:	PSČ:

D. Žadatel – fyzická osoba nepodnikající (§3 odst. 1 zákona) ***)

Příjmení:	Jméno:
Titul před jménem:	Titul za jménem:
Datum narození:	
Bankovní spojení:	E-mail:
Telefon:	Fax:

*) Nevyplňujte, pokud je adresa shodná s adresou sídla.

**) Nevyplňujte, pokud je adresa shodná s adresou zapsanou v obchodním rejstříku, nebo jiné zákonem upravené evidenci jako místo podnikání, popřípadě s jinou adresou pro podnikání.

***) Pouze je-li žadatel o zápis do evidence poskytovatelů služby péče o dítě zaměstnavatelem rodiče.

http://	
Trvalý pobyt	
Obec:	Část obce:
Ulice:	Č.p.:
Č.orient.:	PSČ:
Adresa pro doručování[*)]	
Obec:	Část obce:
Ulice:	Č.p.:
Č.orient.:	PSČ:

E. Žadatel dále uvede

Označení dětské skupiny:	
Den započetí poskytování služby péče o dítě v dětské skupině:	Kapacita dětské skupiny:
Adresa místa poskytování služby péče o dítě v dětské skupině	
Obec:	Část obce:
Ulice:	Č.p.:
Č.orient.:	PSČ:

F. Prohlášení žadatele:
Veškeré údaje v této žádosti jsou pravdivé a jsem si vědom (a) případných následků, které by pro mne z nepravdivě uvedených údajů vyplývaly.

G. Přikládám ☐ příloh

V……dne ……..

Podpis a příp. razítko žadatele

Přílohy:

1. doklad o vlastnickém nebo jiném právu k objektu nebo prostorám, z něhož vyplývá oprávnění tento objekt nebo prostory užívat k poskytování služby péče o dítě v dětské skupině,
2. závazné stanovisko krajské hygienické stanice o splnění hygienických požadavků na stravování, prostory a provoz, v nichž bude poskytována služba péče o dítě v dětské skupině, stanovených tímto zákonem nebo jiným právním předpisem,
3. opis smlouvy o pojištění odpovědnosti za újmu,
4. doklad o bezúhonnosti fyzické osoby uvedené v § 5 odst. 4 větě čtvrté zákona.

[*)] Nevyplňujte, pokud je adresa s adresou trvalého pobytu.

PŘÍLOHA PVII: FOTOGRAFIE VYTIPOVANÉHO OBJEKTU

Obr. 35. Vytipovaný objekt (BUĎA Reality)