

Projekt zřízení firemní školky v neziskové organizaci XYZ

Bc. Jana Diasová

Diplomová práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jana Diasová**
Osobní číslo: **M13268**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management ve zdravotnictví**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt zřízení firemní školky v neziskové organizaci XYZ**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Vyhledejte a prostudujte literární prameny z oblasti podnikatelského plánu a strukturálních fondů EU.

II. Praktická část

- Uvedte základní informace o organizaci Fakultní nemocnice u sv. Anny v Brně.
- Proveďte průzkum mezi zaměstnanci organizace zaměřený na potenciální využití služeb firemní školky.
- Navrhněte projekt firemní školky financovaný z dotací EU.
- Zhodnoťte projekt z hlediska implementace do praxe.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

FORTENBERRY, John L. Health care marketing: tools and techniques. 3rd ed. Sudbury, Mass.: Jones and Bartlett Publishers, c2010, 311 p. ISBN 978-0-7637-6327-5.
MAREK, Dan a Michael J. BAUN. The Czech Republic and the European Union. London: Routledge, c2011, 201 s. ISBN 978-0-415-46097-2.
MAREK, Dan a Tomáš KANTOR. Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Brno: Společnost pro odbornou literaturu - Barrister and Principal, 2009, 215 s. ISBN 978-80-87029-56-5.
PEMOVÁ, Terezie a Radek PTÁČEK. Soukromá a firemní školka od A do Z: jak založit a provozovat soukromé nebo firemní zařízení předškolní výchovy. Praha: Grada, 2013, 167 s. ISBN 978-80-247-4699-9.
PŘICHYSTAL, Aleš. Kuchařka pro žadatele z fondů EU, aneb, Jak uvařit dobrý projekt. Nymburk: Vega-L, 2008, 153 s. ISBN 978-80-86757-94-0.

Vedoucí diplomové práce: **prof. MUDr. Jaroslav Slaný, CSc.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **16. února 2015**
Termín odevzdání diplomové práce: **27. dubna 2015**

Ve Zlíně dne 16. února 2015

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



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

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

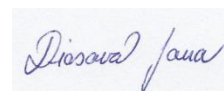
Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové 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 práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byla jsem seznámena s tím, že na moji diplomovou 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 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 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 práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové 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 práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 27. 4. 2015



podpis diplomanta

ABSTRAKT

Předmětem diplomové práce bylo vytvořit projekt na zřízení firemní školky pro Fakultní nemocnici u sv. Anny v Brně. Cílem průzkumu bylo zjistit, zdali mají zaměstnanci nemocnice zájem o vybudování firemní školky a jaké parametry by toto zařízení mělo mít. Průzkum byl realizován metodou dotazníkového šetření. K dotazníku měli přístup všichni zaměstnanci nemocnice. Z průzkumu vyplynulo, že respondenti mají o zřízení firemní školky zájem. Na základě získaných údajů byly nastaveny konkrétní parametry školky. Výstupem práce je návrh opatření, prostřednictvím kterých je možné vybudovat firemní školku pro zaměstnance Fakultní nemocnice u sv. Anny v Brně.

Klíčová slova:

předškolní vzdělávání, podnikání, firemní školka, podnikatelský plán, marketingový plán, legislativa

ABSTRACT

The subject of this thesis was to create a project about setting up a company nursery for the University hospital at St. Anne in Brno. The aim of the research was to find out whether hospital staff is interested in starting a company nursery and which parameters this institution should have. The research was conducted by a questionnaire. The questionnaire was available to all hospital staff. The research showed that respondents are interested in a company nursery. On the basis of the data obtained specific parameters were set. The result of this thesis is the proposal of a measures suitable for building a company nursery at the University hospital at St. Anne in Brno.

Keywords:

preschool education, business, company nursery, business plan, marketing plan, legislation

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce panu prof. MUDr. Jaroslavu Slanému, CSc. za odborné rady a cenné připomínky, kterými přispěl k vypracování této práce. Poděkování patří také mojí rodině, spolužákům a především mému partnerovi, jež mi byl oporou a motivací po celou dobu studia.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 PŘEDŠKOLNÍ VZDĚLÁVÁNÍ	13
1.1 MATEŘSKÉ ŠKOLY V HISTORII ČESKÉHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	13
1.2 SOUČASNÝ STAV PŘEDŠKOLNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ	13
1.2.1 Přehled stavu předškolního vzdělávání v letech 2011/2012.....	14
1.3 TRENDY CHARAKTERIZUJÍCÍ ČESKÉ PŘEDŠKOLNÍ VZDĚLÁVÁNÍ	14
1.4 ALTERNATIVNÍ KONCEPCE PŘEDŠKOLNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ	15
2 JAK ZALOŽIT FIREMNÍ MATEŘSKOU ŠKOLKU	17
2.1 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	17
2.2 NÁROKY NA PROVOZ PŘEDŠKOLNÍHO ZAŘÍZENÍ	18
2.2.1 Personální podmínky	19
2.2.2 Programové podmínky	19
2.2.3 Prostorové podmínky.....	19
2.2.4 Provozní podmínky.....	19
2.3 AKTUÁLNÍ LEGISLATIVA	20
2.3.1 Mateřské školy v souladu se školským zákonem	20
2.3.2 Mateřské školky zřizované v souladu s živnostenským zákonem.....	21
2.3.3 Zařízení provozované dle zákona o dětské skupině	21
2.4 FINANCOVÁNÍ FIREMNÍ ŠKOLKY	22
2.5 VÝDAJE ZAMĚSTNAVATELE NA PÉČI O PŘEDŠKOLNÍ DĚTI	23
2.5.1 Sleva na dani za umístění dítěte do školky.....	24
2.6 VÝHODY FIREMNÍ ŠKOLKY.....	24
2.7 NEMOCNICE SE ZŘÍZENÝMI ŠKOLKAMI.....	24
2.7.1 Thomayerova nemocnice v Praze	25
2.7.2 Školka ve Všeobecné fakultní nemocnici v Praze.....	25
2.7.3 Firemní mateřská školka Krajské zdravotní a.s.	25
2.7.4 Školka při Sdruženém zdravotnickém zařízení Krnov	26
3 PODSTATA PODNIKÁNÍ A ZALOŽENÍ PODNIKU	27
3.1 PODNIKÁNÍ	27
3.1.1 Podnikatel	28
3.2 PODNIK.....	28
3.2.1 Podniky dle právní formy vlastnictví	29
3.2.1.1 Fyzické osoby.....	29
3.2.1.2 Právnícké osoby	30
3.3 PODNIKATELSKÝ PLÁN	31
3.3.1 Zakladatelský rozpočet	31
3.3.1.1 Rozpočet spotřeby startovního kapitálu	32
3.3.1.2 Rozpočet výnosů, nákladů a zisku	33
3.3.2 Podnikatelský plán.....	33
3.3.2.1 Účel podnikatelského plánu	33

3.3.2.2	Zásady pro vypracování podnikatelského plánu	34
3.3.2.3	Struktura podnikatelského plánu	34
3.3.3	Zdroje financování podniku.....	34
3.3.4	Právní normy podnikání	36
3.4	MARKETING.....	36
3.4.1	Podstata marketingu	36
3.4.2	Marketingové řízení.....	37
3.4.2.1	Definice poslání, vize a cílů firmy	37
3.4.3	Marketingový plán.....	37
3.4.4	Marketingový mix	37
3.4.5	Marketingové prostředí podniku	38
3.4.5.1	SWOT analýza	38
3.4.5.2	Analýza konkurenčních sil	39
3.4.5.3	Analýza makroprostředí, PEST analýza.....	40
4	POLITIKA HOSPODÁŘSKÉ A SOCIÁLNÍ SOUDRŽNOSTI (HSS).....	41
4.1	STRUKTURÁLNÍ FONDY	41
4.2	STRUKTURA ČESKÝCH OPERAČNÍCH PROGRAMŮ.....	42
4.3	OPERAČNÍ PROGRAM ZAMĚSTNANOST 2014 – 2020.....	42
5	SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	44
II	PRAKTICKÁ ČÁST.....	45
6	PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE FAKULTNÍ NEMOCNICE U SV. ANNY V BRNĚ	46
6.1	HISTORIE ORGANIZACE	46
6.2	ZÁKLADNÍ ÚDAJE O ORGANIZACI	46
6.2.1	Základní statistická data za rok 2014	47
6.3	MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ ORGANIZACE.....	48
6.3.1	Marketingová komunikace	48
6.4	ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ.....	49
6.4.1	Politicko-právní prostředí	49
6.4.2	Ekonomické prostředí	50
6.4.3	Sociální prostředí	51
6.4.4	Technologické prostředí	52
6.5	ANALÝZA MEZOPROSTŘEDÍ	53
6.5.1	Stávající konkurence.....	53
6.5.2	Hrozba nových konkurentů	54
6.5.3	Hrozba substitutů	54
6.5.4	Vliv odběratelů	55
6.5.5	Vliv dodavatelů.....	56
6.6	ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ.....	57
6.6.1	SWOT Analýza.....	58
7	PRŮZKUM.....	59
7.1	PROFIL RESPONDENTŮ	59
7.2	CÍLE PRŮZKUMU A STANOVENÍ HYPOTÉZ	59
7.3	METODA PRÁCE	59
7.3.1	Statistika vztahující se k šetření.....	60

7.3.2	Zpracování získaných dat	61
7.4	VÝSLEDKY PRŮZKUMU A ANALÝZA DAT.....	62
7.5	POTVRZENÍ A VYVRÁCENÍ HYPOTÉZ.....	76
8	SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	78
9	PROJEKT.....	79
9.1	CÍLE PROJEKTU	79
9.2	ZDŮVODNĚNÍ POTŘEBNOSTI.....	79
9.3	POPIS CÍLOVÉ SKUPINY	80
9.4	MARKETINGOVÝ PLÁN.....	80
9.4.1	Marketingový mix	80
9.4.1.1	Produkt	80
9.4.1.2	Cena.....	81
9.4.1.3	Místo.....	81
9.4.1.4	Propagace	81
9.5	OBLAST PODPORY OPERAČNÍHO PROGRAMU LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST .	82
9.6	ÚZEMÍ DOPADU A REALIZACE	83
9.7	KLÍČOVÉ AKTIVITY	83
9.7.1	Řízení a administrace projektu	83
9.7.2	Technické zajištění projektu a vybavení prostor pro firemní školku	84
9.7.3	Zřízení a provozování firemní školky	84
9.7.4	Průběžné a závěrečné vyhodnocení projektu.....	85
9.8	HARMONOGRAM KLÍČOVÝCH AKTIVIT.....	86
9.9	POPIS PŘIDANÉ HODNOTY PROJEKTU.....	86
9.10	ŽIVNOSTENSKÉ OPRAVNĚNÍ	87
9.11	FIREMNÍ ŠKOLKA VE FNUSA	87
9.11.1	Předmět činnosti	87
9.11.2	Umístění objektu.....	87
9.11.3	Personální zajištění	88
9.11.4	Zápis dětí do firemní školky	89
9.11.5	Výše stravného	89
9.11.6	Harmonogram dne	90
9.12	LEGISLATIVA	91
9.12.1	Požadavky na provoz.....	91
9.13	STAVEBNÍ ÚPRAVY A VYBAVENÍ OBJEKTU	93
9.13.1	Stavební úpravy	93
9.13.2	Vybavení vnitřních prostor školky	94
9.13.3	Vybavení venkovních prostor školky	96
9.14	VÝPOČET INVESTIČNÍCH A PROVOZNÍCH NÁKLADŮ	97
9.14.1	Investiční náklady	97
9.14.2	Provozní náklady	98
9.15	PLÁN PŘÍJMŮ A NÁKLADŮ	101
9.15.1	Plán příjmů	101
9.15.1.1	Výše školkovného hrazené rodiči	101
9.15.1.2	Proces zapsání do rejstříku škol	102
9.15.2	Plán nákladů	103

9.16 ANALÝZA RIZIK	104
10 SHRnutí PROJEKTOVÉ ČÁSTI	107
ZÁVĚR.....	108
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	110
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	114
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	115
SEZNAM TABULEK	116
SEZNAM GRAFŮ.....	117
SEZNAM PŘÍLOH	118

ÚVOD

Mateřské školy jsou nejnižší, avšak rozhodně nelze říci, že nedůležitou součástí celého vzdělávacího systému. Zřízení a provozování zařízení péče o děti předškolního věku je jednou z mnoha forem pomoci, jakou mohou zaměstnavatelé podpořit své zaměstnance.

Téma diplomové práce jsem zvolila především proto, že jsem přesvědčena o jeho užitečnosti a životaschopnosti. Již před několika lety proběhla diskuze na téma vybudování firemní školky a zájem ze strany pracovníků organizace byl nemalý. Z výsledků nově provedeného dotazníkového šetření je patrné, že tento zájem se nevytratil, a zaměstnanci by vybudování firemní školky uvítali.

Cílem diplomové práce je vytvořit projekt na zřízení a provozování firemní školky pro fakultní nemocnici u sv. Anny v Brně. Krom hlavního cíle jsem si stanovila i cíle dílčí, jejichž prostřednictvím jsem zjišťovala, zdali by měli zaměstnanci nemocnice zájem o firemní školku a jaké by preferovali parametry v případě vybudování takového zařízení.

Práce je členěna na část teoretickou a část praktickou. V teoretické části najdeme poznatky o předškolním vzdělávání, základních krocích nutných k založení firemní školky a také základní charakteristiku nemocnic, jež firemní školku úspěšně vybuďovaly. Souhrn informací je doplněn naukou o podniku, základními pojmy z oblasti marketingu a také informacemi týkající se fondů Evropské unie.

Praktickou část lze podrobněji rozdělit na část analytickou a část projektovou. Praktická část vychází z teoretických poznatků v prvním oddíle této práce. V analytické části byla představena Fakultní nemocnice u sv. Anny v Brně, vypracovány analýzy, jež přímo či nepřímo ovlivňují fungování nemocnice a představeny výsledky realizovaného dotazníkového šetření. V projektové části pak najdeme konkrétní návrh projektu na zřízení firemní školky.

Výsledek této diplomové práce reflektuje moji představu o tom, v jakém režimu a jakými způsoby bych projekt firemní školky postavila.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Předmětem výzkumu diplomové práce bylo zjistit názor pracovníků fakultní nemocnice k otázce zřízení firemní školky.

Cílem diplomové práce bylo vytvořit projekt na zřízení a provozování firemní školky pro Fakultní nemocnici u sv. Anny v Brně. Dosažení tohoto cíle předcházelo podrobné nastudování literatury a aktivní pátrání po informacích vztahující se k problematice firemních školek. Na základě získaných teoretických poznatků byl sestaven dotazník. Tvorbě dotazníku předcházelo stanovení cílů dotazníkového šetření. Cíle byly stanoveny dva. V prvním cíli bylo zjišťováno, zdali mají zaměstnanci nemocnice zájem o firemní školku. Druhý cíl byl zaměřen na zjištění preferencí respondentů ohledně výběru zařízení pro předškolní vzdělávání. K cílům byly formulovány také hypotézy. Distribuci dotazníku předcházela pilotní studie na vzorku desíti respondentů. Na základě výsledku této studie byly provedeny změny v dotazníku a tento byl posléze uveřejněn prostřednictvím portálu Survio. Zaměstnanci nemocnice byli o záměru dotazníkového šetření informováni pomocí intranetu. Zde byl také uveřejněn odkaz, jehož prostřednictvím se respondenti mohli zapojit do průzkumu.

Celkem bylo formulováno pět hypotéz.

Hypotéza č. 1: Firemní školka je v průzkumu zaměstnanců hodnocena velmi pozitivně, proto očekáváme vysoký zájem ze strany zaměstnanců fakultní nemocnice.

Hypotéza č. 2: Větší část respondentů preferuje školku v místě pracoviště před školkou v místě bydliště.

Hypotéza č. 3: Očekáváme, že benefit ve formě firemní školky zaměstnanci ocení a budou za ni ochotni platit více než u běžných školek v Brně.

Hypotéza č. 4: Zřízení firemní školky preferují více zaměstnanci pracující na směny, nežli zaměstnanci ranního provozu.

Hypotéza č. 5: Péče o dítě je v rámci tradičního rodinného uspořádání stále ještě více na bedrech matek, proto očekáváme vyšší zájem o školku ze strany žen.

Cílovou skupinou byli všichni zaměstnanci Fakultní nemocnice u sv. Anny. Průzkum probíhal v měsíci březnu v délce 18 dní. K interpretaci získaných dat bylo využito metody popisné statistiky.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PŘEDŠKOLNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

„Základem úspěšného a zdravého vývoje dítěte je vývoj v úplné a funkční rodině“ (Pemová a Ptáček, 2008, s. 16). Avšak ne všechny potřeby dítěte mohou být takto naplněny. Nedílnou součástí vývoje každého jedince je jeho socializace, tedy vývoj mezi lidmi. Kritickým vývojovým obdobím v tomto smyslu je právě předškolní věk. Toto období lze všeobecně chápat jako období od 3 let, kdy dítě nastupuje do instituce zajišťující předškolní vzdělávání po dovršení 6 – 7 let, kdy dítě tuto instituci opouští.

1.1 Mateřské školy v historii českého vzdělávání

Již v 17. století psal Jan Amos Komenský o škole mateřské, avšak k zakládání prvních mateřských škol došlo mnohem později. První zařízení pro předškolní děti, tzv. opatrovny lze datovat až v průběhu 19. století. První školky vznikaly v Anglii a Německu, a podle jejich vzoru i v Čechách. Dle historických pramenů první mateřská škola vznikla v roce 1869 v Praze. „Již předtím ale pokrokový učitel Jan Vlastimír Svoboda (1800 – 1844), který vedl „opatrovnu“ pro malé děti, sepsal první pedagogickou příručku pro předškolní vzdělávání“ (Průcha a Kořátková, 2013, s. 110). Svým zaměřením na podporu všestranného rozvoje dětí se Svobodova koncepce předškolního vzdělávání v principu příliš nelišila od současných vzdělávacích programů v mateřských školkách.

Síť jeslí a mateřských škol se postupem času rozšiřovala, takže před druhou světovou válkou fungovalo v českých zemích téměř dva tisíce mateřských škol a jiných institucí pro vzdělávání dětí předškolního věku. Prudký rozvoj předškolního vzdělávání nastal od padesátých let 20. století, také jako důsledek vysokého počtu zaměstnaných žen – matek. Dle Průchy a Kořátkové (2013, s. 110) byl vrcholem rozvoje mateřských škol školní rok 1983/1984, kdy bylo v ČR více jak 7 500 mateřských škol, které vzdělávaly téměř půl milionu dětí.

1.2 Současný stav předškolního vzdělávání

Po roce 1989, kdy došlo ke změně politického a ekonomického systému zaznamenáváme rapidní pokles počtu mateřských škol, i počtu dětí, které se v nich vzdělávaly. Ještě více tento pokles postihl jesle, jež prakticky vymizely. V současné době v České republice funguje jen několik desítek institucí tohoto typu.

V důsledku poklesu porodnosti se mnoho mateřských škol uzavřelo, menší školky byli slučovány. V posledních letech ovšem dochází k obratu nepříznivého populačního vývoje a důsledky předešlých rozhodnutí doléhají především na rodiče malých dětí. Roste poptávka rodičů po umístění dětí v mateřských školách, které ovšem z kapacitních důvodů nezvládají tuto poptávku uspokojovat.

1.2.1 Přehled stavu předškolního vzdělávání v letech 2011/2012

V těchto letech bylo v provozu téměř 4 900 mateřských škol, jež nabízely více než 14 000 tříd. Tyto školky navštěvovalo přibližně 328 tisíc dětí a jejich vzdělávání zabezpečovalo na 25 tisíc učitelek. Zřizovatelem mateřských škol jsou v naprosté většině případů obce (96%), jež jsou dotovány prostřednictvím státního rozpočtu. Vedle těchto školek dále fungují soukromé, církevní a nejnověji také firemní školky. Dětem se zdravotním postižením jsou určeny speciální mateřské školy (celkem 356), případně speciální třídy v běžných mateřských školách. Mimo tyto celky je část hendikepovaných dětí integrována v běžných třídách. Krom běžných školek v posledních dvaceti letech začali vznikat i školky s alternativním pedagogickým zaměřením, jako jsou např. školky typu Montessori aj. Míra účasti dětí v rámci předškolního vzdělávání je dlouhodobě v ČR vysoká. Ačkoli není tento typ vzdělávání povinný, prochází mateřskými školami přibližně 90% českých dětí. Každý rok více než 30 tisíc dětí předškolního věku zůstává v domácí péči, neboť pro ně není v důsledku nedostatečných kapacit místo (Průcha a Koťátková, 2013, s. 111).

1.3 Trendy charakterizující české předškolní vzdělávání

System předškolního vzdělávání v České republice patří mezi nevyspělejší na světě. Mezi pozitivní stránky charakterizující tento systém patří především pojetí vzdělávacího systému, jež v sobě zahrnuje i předškolní vzdělávání. I když je předškolní vzdělávání součástí celoživotního vzdělávání, mnohdy ve společnosti přetrvává mylná představa, že vzdělávání v pravém smyslu slova začíná až s nástupem dítěte do školy. Význam předškolního vzdělávání deklarují různé dokumenty s celostátní platností. Mezi tři nejvýznamnější patří:

- Národní program rozvoje vzdělávání v České republice – Bílá kniha (2001)
- Školský zákon č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním a vyšším odborném vzdělávání

- Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání (2004): Tento umožňuje jednotlivým mateřským školám formulování vlastního vzdělávacího programu

Dalším významným pozitivem je kvalitní profesní příprava učitelek pro předškolní vzdělávání. Příprava na tuto profesi má v českých zemích dlouhou tradici a v současné době se realizuje třemi způsoby studia (v souladu se zákonem č. 563/2004 sb. o pedagogických pracovnících):

- na středních pedagogických školách
- na vyšších odborných školách
- na vysokých školách

Předškolní vzdělávání probíhá standardně v České republice prostřednictvím mateřských škol. Po jejím absolvování pak děti nastupují povinnou školní docházkou. Určitá část dětí ve věku kolem šesti let ovšem není dostatečně vyspělá na to, aby mohla zahájit povinnou školní docházkou, a dostávají roční odklad. Možností pro tyto děti jsou takzvané přípravné třídy. Vznikají při základních školách, jsou jednoleté, bezplatné a ve třídách je většinou malý počet dětí. Prostředí v těchto třídách je více přizpůsobeno podmínkám v základní škole, avšak obsah přípravy je odvozen z Rámcového vzdělávacího programu pro předškolní vzdělávání. V současné době existuje téměř 200 přípravných tříd, které navštěvuje téměř 2 400 dětí, z nichž nejvíce v Ústeckém a Moravskoslezském kraji.

1.4 Alternativní koncepce předškolního vzdělávání

Alternativní koncepci ve vzdělávání můžeme také vysvětlit jako směr odlišný, či zástupný k tradičně užívanému způsobu vzdělávání. Alternativními mateřskými školami bývají nazývány i školy s různými zřizovateli např. firmy, církve, soukromé osoby.

Po roce 1990 v rámci reformních snah se začaly objevovat alternativní vzdělávací programy. Z klasických alternativ, které v ČR nabídly své vzdělávací programy, se jedná o mateřskou školu M. Montessori, waldorfskou mateřskou školu a daltonský plán.

Waldorfské mateřské školy působí v České republice od roku 1991. Nejprve došlo k vytvoření několika málo mateřských školek, následovaly základní školy a nyní u nás můžeme najít i několik středních škol tohoto typu. Mezi vybrané myšlenky waldorfské pedagogiky se zaměřením na mateřské školy patří zejména napodobování, jež je realizováno prostřednictvím praktické výchovy, pohybové vyjadřování, které vede ke

stimulaci rozumových funkcí a také aktivní spolupráce rodičů s mateřskou školou (Průcha a Kořátková, 2013, s. 126).

Mateřské školy M. Montessori vznikaly pozvolna, nejdříve v podobě mateřských škol s prvky Montessori pedagogiky. První Montessori mateřská škola vznikla v roce 1998. K jejich rozšíření pak došlo po roce 2000. Obsah práce v těchto školkách úzce souvisí s připraveným prostředím, které má podstatný pedagogický význam. Prostor třídy má své tematické oblasti, využívají se originální didaktické pomůcky. Ve třídách jsou většinou děti různých věků, podstatou tohoto kroku je, aby se děti od sebe vzájemně učily. „Metodu Montessori lze použít výhradně pro výuku dítěte, nebo jako doplněk jeho učení“ (Hainstock, 2013, s. 10).

Daltonské mateřské školy původně vznikly v USA a odtud se šířily dále, zejm. v Anglii a Japonsku jsou velmi oblíbené. Tyto školky vychází z principů samostatnosti, svobody a spolupráce.

Mezi další školky s alternativními programy patří např.:

- Mateřské školy Začít spolu
- Mateřské školy s Programem podpory zdraví
- Lesní mateřské školky
- Soukromé mateřské školy
- Církevní mateřské školy

2 JAK ZALOŽIT FIREMNÍ MATEŘSKOU ŠKOLKU

Školka má pozitivní vliv na rozvoj i učení dítěte. Kvalitní výchovná péče je považována za důležitý počátek procesu celoživotního učení a vzdělávání. Význam školky není pouze edukativní, ale dítě se zde začíná pohybovat v sociálním světě. Učí se, jak fungují mezilidské vztahy a učí se rozumět školce coby instituci. Tato zkušenost, ve spolupráci se starostlivým rodičem představuje nejlepší přípravu na základní školu i další budoucí život (Pemová a Ptáček, 2013, s. 16-17).

Vybudování zařízení péče o děti předškolního věku je jednou z mnoha forem pomoci zaměstnavatele při sladování rodinných a profesních rolí svých zaměstnanců. Realizace a provoz takového zařízení je dlouhodobou investicí, jejíž návratnost se často projevuje v hodnotách, jež nelze vyjádřit pouhými ekonomickými parametry. Mezi ty nejdůležitější patří loajalita a spokojenost zaměstnanců.

2.1 Dotazníkové šetření

Vybudování firemní školky je personálně i finančně náročný úkol. Je tedy třeba před zahájením takového projektu zjistit aktuální potřeby zaměstnanců a na základě analýzy takto zjištěných údajů vytvořit firemní školku na míru.

Častou chybou při úvahách o zbudování firemní školky je spolehnout se na fakt, že se v organizaci vyskytuje dostatečný počet žen/mužů s malými dětmi. Pouhá existence této cílové skupiny nestačí. Většina rodičů, pokud je to alespoň trochu možné volí primárně veřejnou školku. Důvodem často bývá nižší finanční spoluúčast rodičů. Pokud tedy chceme ve firmě vybudovat školku, je třeba zaměstnancům nabídnout něco výjimečného např. provozní dobu či doplňkové služby.

Součástí dotazníkového šetření by měla být také rozsáhlá informační kampaň, prostřednictvím které budou pracovníkům sděleny odlišnosti provozu zaměstnanecké školky od běžné mateřské školy. Tímto krokem bude zajištěna informovanost respondentů a výstup z takového dotazníkového šetření lze považovat za kvalitní a spolehlivý.

Dotazníkové šetření by mělo zahrnovat následující oblasti:

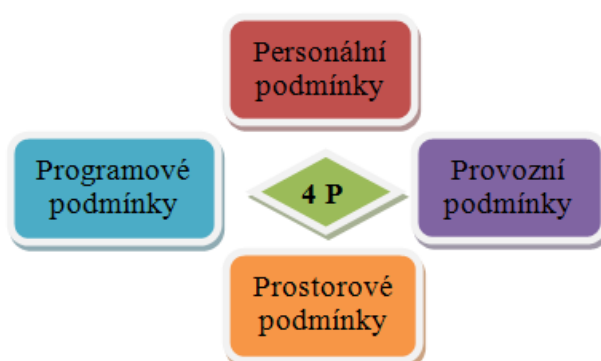
- Počet dětí, jež hodlá zaměstnanec do školky umístit a předpokládaný věk dítěte při nástupu do zařízení

- Jaký typ předškolního vzdělávání by respondenti preferovali (např. celodenní provoz školky, příležitostné hlídání, zařízení se vzdělávacím programem apod.)
- Jak si rodiče představují provozní dobu, jakým způsobem ji hodlají využívat
- Jakým způsobem si představují stravování dětí, jakou maximální výši stravného by byli ochotni platit
- Jaké služby rodiče v rámci školky považují za standardní a jaké považují za nadstandardní. Kolik by byli ochotni za nadstandard připlácet
- Jaká jsou očekávání rodičů v oblasti maximální výše školkovného
- Zdali vůbec a v jaké míře jsou rodiče ochotni se spolupodílet na provozu školky (doprovod na výletech, školní rada apod.) (Pemová a Ptáček, 2013, s. 39-40).

Po získání dat je třeba provést podrobnou analýzu. Ideálním výsledkem je zjištění, že zaměstnanci mají zájem o službu firemní školky. Je ovšem také možné, že z průzkumu vyplyne nezájem zaměstnanců. Komplikací může být také zjištění značného rozdílu v očekávání rodičů v otázce výše školkovného. Zde je na zvážení, zdali v projektu dále pokračovat, nebo tuto myšlenku zavrhout. Řešením by mohlo být přehodnocení předpokládaných provozních nákladů, hledání dotací zvenčí případně nabídnutí částí volných kapacit dalším organizacím nebo obci. Se získanými výsledky je nutné seznámit jak vedení firmy, tak i samotné zaměstnance.

2.2 Nároky na provoz předškolního zařízení

Bez ohledu na právní formu provozování můžeme nároky na provoz předškolního zařízení shrnout pod 4P – podmínky personální, provozní, programové a prostorové.



Obr. 1. Nároky na provoz předškolního zařízení

2.2.1 Personální podmínky

Kvalita personálu je klíčovým kritériem úspěšnosti projektu. Na první místo ji většinou kladou i sami rodiče.

Mezi základní kritéria, jež musí pracovníci splňovat patří:

- plná způsobilost k právním úkonům
- trestní bezúhonnost
- zdravotní způsobilost
- prokazatelná znalost českého jazyka v případě cizojazyčného zařízení pak znalost cizího jazyka

Kvalifikační předpoklady pro výkon povolání učitele mateřské školy jsou definovány zákonem č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících.

2.2.2 Programové podmínky

Důležitým úkolem předškolního vzdělávání je doplňovat rodinnou výchovu. Motivovat a podporovat dítě v učení a připravovat je na další stupeň vzdělávání, na základní školu. Každé zařízení pro předškolní vzdělávání by mělo mít nastavený program dne, jež by měl vycházet ze školního vzdělávacího programu. Děti by měly mít s ohledem na jejich biorytmus sestavený takový režim, v němž budou mít prostor pro organizované aktivity, volnou hru, odpočinek i relaxaci.

2.2.3 Prostorové podmínky

Zákonem upravené prostorové podmínky jednotlivých typů předškolních zařízení se mohou lišit. Všeobecně lze ovšem říci, že většina požadovaných parametrů je přepočítávána na jedno dítě. Požadavky jsou většinou kladeny na vnitřní prostorové uspořádání, vnější prostory pro volnočasové aktivity, vybavení nábytkem a nároky na úklid a údržbu všech prostor a vybavení.

2.2.4 Provozní podmínky

Provozní podmínky upravují nejen zákonné normy, ale také provozní řád a smlouva mezi zákonnými zástupci dítěte a zařízením pro předškolní vzdělávání. Provozní podmínky zohledňují především:

- denní režim

- rozhodování o způsobu přijetí, odmítnutí či vyloučení dítěte
- práva a povinnosti zařízení i zákonných zástupců dítěte
- 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 Aktuální legislativa

Zařízení péče o děti v předškolním věku lze dle platné legislativy v současné době provozovat v následujících režimech:

- jako mateřskou školu v souladu se školským zákonem
- jako mimoškolní zařízení péče o předškolní děti dle živnostenského zákona
- jako zařízení provozované dle zákona o dětské skupině

2.3.1 Mateřské školy v souladu se školským zákonem

Firemní mateřské školky zřízené dle školského zákona jsou školským zařízením stejně jako veřejné mateřské školky. Zřizovatel, na základě splnění všech zákonem stanovených podmínek a na základě hodnocení školní inspekce může podat žádost o zapsání do rejstříku škol. Pokud dojde k zápisu zařízení tak školka podléhá pravidelné kontrole České školní inspekce a na základě hodnocení z této kontroly vzniká oprávnění na čerpání státní dotace na provoz. V prvním roce provozu má školka nárok na 60% normativu určeného Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen MŠMT) pro daný rok. V dalších letech v případě nadprůměrného hodnocení školní inspekce až na 100% normativu.

Na školky zřízené v souladu se školským zákonem jsou kladeny vysoké požadavky, jež jsou přesně definovány. Mezi tyto požadavky patří zejména:

- personální požadavky
- provozní požadavky
- stavební požadavky
- rámcový vzdělávací program, na jehož základě školka vypracovává vlastní školní vzdělávací program
- spisová dokumentace

Veškeré výše uvedené požadavky zaručují vysokou kvalitu a náležitou úroveň poskytovaných služeb. Toto je častým kritériem rodičů při rozhodování do jakého zařízení pro předškolní vzdělávání své dítě umístí.

2.3.2 Mateřské školky zřizované v souladu s živnostenským zákonem

V aktuálně platném živnostenském zákoně jsou uvedeny dvě živnosti, jež se vztahují k mimoškolní výchově a vzdělávání dětí.

V prvním případě, kdy v zařízení jsou pouze děti starší tří let se jedná o volnou živnost. Tento typ volné živnosti je definován v příloze č. 4 živnostenského zákona a celý název zní: Mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti. Provozovatel zařízení v tomto režimu nemusí plnit žádné kvalifikační ani odborné požadavky.

Je-li v zařízení pečováno i o děti mladší tří let, pak se jedná o živnost vázanou. Tato je definována v příloze č. 2, zákona č. 455/1991 Sb. Přesný název živnosti zní: Péče o dítě do tří let věku v denním režimu. V tomto případě je zákonem vymezený okruh profesí, jež smí o děti pečovat, avšak žádná bližší specifikace péče již definována nejsou.

Zákon žádným způsobem nevymezuje obsah vzdělávacího nebo výchovného programu. Zásadní roli proto hraje smlouva mezi poskytovatelem služby a zákonnými zástupci dítěte. Kvalitu poskytovaných služeb pak kontrolují samotní rodiče. Tato zařízení pečující o děti předškolního věku jsou zakládána většinou na komerčním základě a na jejich provoz tedy není poskytována žádná pravidelná dotace.

2.3.3 Zařízení provozované dle zákona o dětské skupině

Na základě zákona č. 247/2014 Sb., lze nově poskytovat službu péče o dítě v dětské skupině. Poskytovatelem této služby mohou být:

- fyzické osoby jakožto zaměstnavatelé
- právnické osoby (obce, kraje, občanská sdružení, církevní právnické osoby, obecně prospěšné společnosti)
- stát, tzn. organizační složky státu jakožto zaměstnavatelé

Poskytovat službu péče o dítě v dětské skupině lze pouze na základě oprávnění k poskytování služby péče o dítě v dětské skupině. Toto oprávnění vzniká dnem zápisu do evidence poskytovatelů. Mezi základní podmínky zápisu do evidence patří bezúhonnost,

vlastnické či jiné právo k užívání objektu, v němž bude služba poskytována, zajištění technických a hygienických požadavků na prostory, dosažení věku 18 let a plná svéprávnost. V jedné dětské skupině nesmí být více jak 24 dětí (Česko, 2014, s. 2 987).

Poskytování služby péče o dítě v dětské skupině je upraveno písemnou smlouvou mezi poskytovatelem a rodiči dítěte (Česko, 2014, s. 2 990).

2.4 Financování firemní školky

Financování vybudování a provozu zařízení péče o předškolní děti je náročným úkolem. Hned v počátku je třeba uvažovat, jakým způsobem bude zařízení dotováno. Jednou z možností je finanční spoluúčast firmy, v případě že tato není možná, je třeba hledat možnosti jak dotovat zařízení z vnějších zdrojů. Zde se nabízí možnost finanční účasti rodičů, avšak je vždy na zvážení, zdali by tato možnost byla reálná. Náklady jsou v takovém případě značně vysoké, a lze tedy předpokládat, že rodiče by intenzivně hledali jiné, levnější zařízení. Další z možností je zapsání školky do rejstříku škol. V takovém případě by zařízení dotovalo MŠMT. Mezi další alternativy financování provozu školky je nabídnutí části kapacit pro další firmy, či pro potřeby obce.

Předpokládané náklady lze rozdělit do dvou základních skupin. Náklady investiční jsou veškeré náklady, které je třeba vynaložit na vybudování zařízení. Náklady provozní jsou pak veškeré náklady spojené s provozem a údržbou zařízení.

Při sestavování finančního plánu je třeba zohlednit:

- prostorové podmínky
- způsob zajištění venkovních prostor
- zajištění stravování
- forma vlastnického práva na prostory, v nichž bude zařízení sídlit
- předpokládanou kapacitu zařízení
- provozní nároky (celodenní provoz, víkendový, nepřetržitý) (Pemová a Ptáček, 2013, s. 55)

Mezi investiční náklady je třeba zahrnout:

- náklady na stavební úpravy prostor, projektová dokumentace
- vybavení ložnice, jídelny, toalet a umývárny, šatny
- didaktické, herní, sportovní a hudební vybavení

- administrativní vybavení pro pedagogický personál
- vybavení audiovizuální a počítačovou technikou
- technické vybavení

Do provozních nákladů se řadí:

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

Samostatnou kapitolou provozních nákladů jsou náklady na stravování dětí. Zde se nabízí více variant řešení. V případě že firma disponuje závodní jídelnou, lze zajišťovat stravování touto formou. Je třeba brát v úvahu úpravu jídelníčku. Další možností je dodávka stravy z veřejné školky, zabezpečení stravování prostřednictvím externího dodavatele či vlastní strava. Náklady na stravování hradí plně rodiče.

2.5 Výdaje zaměstnavatele na péči o předškolní děti

Na základě platné právní úpravy v oblasti daňového zvýhodnění pro zaměstnavatele, který poskytuje svým zaměstnancům péči o děti se postupuje dle zákona o daních z příjmů č. 586/1992 Sb., v platném znění. Z hlediska daňové uznatelnosti příslušných výdajů (nákladů) zaměstnavatele je nutné rozlišovat následující:

- zdali je péče o předškolní děti zajištěna prostřednictvím mateřské školky zřízené dle školského zákona
- nebo se jedná o předškolní zařízení zřízené dle jiných právních norem (Pemová a Ptáček, 2013, s. 58)

V případě mateřské školy provozované v souladu se školským zákonem jsou výdaje (náklady) považovány za daňově uznatelné. Zákon pohlíží na takovou mateřskou školu jako na vzdělávací instituci a umožňuje zřizovateli snížit základ pro výpočet daně o její provozní náklady (Pemová a Ptáček, 2013, s. 58).

Je-li ovšem předškolní zařízení vybudováno na základě jiné právní formy, pro účely zákona o daních z příjmu ztrácí statut vzdělávacího zařízení. Náklady tak nejsou u zřizovatele daňově uznatelné a nelze tedy realizovat úsporu v podobě nižšího odvodu daně (Pemová a Ptáček, 2013, s. 58).

2.5.1 Sleva na dani za umístění dítěte do školky

Slevu za umístění dítěte v předškolním zařízení může uplatnit rodič u svého zaměstnavatele v ročním zúčtování daně. Slevu je možné uplatnit na výdaje, jež vznikly v souvislosti s umístěním dítěte do předškolního zařízení. Jedná se především o příspěvek na provoz školky, tedy školkovné. Slevu nelze uplatnit např. na výdaje spojené s dopravou, či stravou. Výše výdajů se prokazuje potvrzením od provozovatele předškolního zařízení. Výše slevy je limitována na jedno dítě výši minimální mzdy. Za rok 2014 tedy částkou 8 500 Kč na jedno dítě, za rok 2015 pak 9 200 Kč na jedno dítě.

2.6 Výhody firemní školky

Tab. 1. Srovnání výhod firemní školky (zdroj: Pemová a Ptáček, 2013, s. 25, vlastní zpracování)

Pro zaměstnavatele	Pro zaměstnance
výhoda oproti konkurenci při výběru potenciálních zaměstnanců	pružná provozní doba školky, jež odpovídá pracovnímu rytmu firmy
lepší identifikace zaměstnanců s firmou a firemní loajalita	větší motivace ke kvalitní práci
nižší náklady na opakované výběry a zaškolování zaměstnanců	vzdálenost mezi školkou a pracovištěm
možnost pružnější organizace pracovní doby zaměstnanců	možnost fyzické blízkosti rodičů během pracovního dne
forma mimomzdového benefitu	spolupodílení se na chodu školky
sociálně odpovědné chování firmy	lepší komunikace mezi rodiči a personálem školky
možnost daňového zvýhodnění	vize profesního rozvoje, který lze kombinovat s rodinnými rolami

2.7 Nemocnice se zřízenými školkami

Do zřizování vlastních zařízení pro děti zaměstnanců se aktivně pouští stále více podniků a institucí. Na trhu můžeme najít hned několik firem, jež poskytují zaměstnavatelům expertní služby v oblasti budování a provozování firemních školek. Tyto firmy jsou schopny zabezpečit veškeré kroky potřebné k vybudování a provozování firemní školky.

V přehledu níže je uveden výběr z nemocnic, u nichž firemní školka úspěšně funguje a zabezpečuje tak pro své zaměstnance péči o děti předškolního věku.

2.7.1 Thomayerova nemocnice v Praze

Základní škola a Mateřská škola při Thomayerově nemocnici v Praze má dlouholetou tradici. Součástí mateřské školy jsou i dvě třídy pro děti zaměstnanců. Provoz školky je přizpůsoben pracovní době v nemocnici. Ve školce se pracuje dle výchovně vzdělávacího programu, který vychází z rámcového vzdělávacího programu pro předškolní vzdělávání.

„1. června 2012 byly v Dětském centru při Thomayerově nemocnici otevřeny jesle pro děti zaměstnanců nemocnice. Provoz jeslí byl podpořen Magistrátem hlavního města Prahy v rámci Operačního programu Praha – Adaptabilita, prioritní osy 17.2 - Podpora vstupu na trh” (Thomayerova nemocnice, [b.r.]).

2.7.2 Školka ve Všeobecné fakultní nemocnici v Praze

Projekt Školka ve Všeobecné fakultní nemocnici v Praze (VFN) byl spolufinancován z evropského sociálního fondu v rámci 7. výzvy Operačního programu Praha – Adaptabilita. Školka se nachází nedaleko hlavního areálu VFN. Do Školky jsou v rámci projektu zařazovány děti zaměstnanců nemocnice všech profesních skupin, kteří se chtějí vrátit do práce v průběhu čerpání mateřské/rodičovské dovolené (MD/RD), nebo do dvou let od ukončení MD/RD. Do docházky jsou zařazovány děti již od dvou let věku. Vzdělávací program školky vychází z Rámcového vzdělávacího programu předškolního vzdělávání MŠMT (Školka ve VFN v Praze, [b.r.]).

2.7.3 Firemní mateřská školka Krajské zdravotní a.s.

Školka se nachází v areálu Masarykovy nemocnice v Ústí nad Labem. Byla spolufinancována z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost - Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu ČR. Hlavním cílem tohoto projektu bylo vybudovat firemní školku a zajistit tak možnost rychlého a plnohodnotného návratu znevýhodněných skupin pracovníků. Vedlejším cílem projektu je poskytnout zaměstnancům poradenské služby orientované na pedagogicko/psychologickou a zdravotní pomoc při výchově dětí. Zajištění poradenství pro celé rodiny v oblasti pravidelného cvičení s dětmi a výchovy ke zdravému životnímu stylu (MPSV ČR, 2011).

2.7.4 Školka při Sdruženém zdravotnickém zařízení Krnov

Sdružené zdravotnické zařízení Krnov patří mezi nejvýznamnější zaměstnavatele v regionu. Na základě zjištění zájmu ze strany zaměstnanců se vedení nemocnice rozhodlo vybudovat zařízení péče o děti předškolního věku. Školka sídlí přímo v areálu krnovské nemocnice a její kapacita je 24 míst. Své děti zde mohou zaměstnanci umístit již od dvou let věku. Projekt je spolufinancován v rámci operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost s datem ukončení 30. června 2015. Záměrem Sdruženého zdravotnické zařízení Krnov je udržet chod mateřské školky v souladu s obecnými právními předpisy i do budoucna.

3 PODSTATA PODNIKÁNÍ A ZALOŽENÍ PODNIKU

3.1 Podnikání

Podnikání lze chápat jako prostředek k uspokojování lidských potřeb. Pociťuje-li člověk nedostatek, snaží se jej odstranit. Jednou z metod odstranění nedostatku může být výroba zboží a poskytování služeb. Podnikání v ekonomice lze vyjádřit jako činnost, kterou uspokojujeme cizí potřeby, přičemž se snažíme dosáhnout zisku a uspokojit tak i potřeby vlastní. Ne každý je však schopen a ochoten podnikat, být podnikatelem (Synek a kol. 1996, s. 17).

Mezi obecné rysy pojetí podnikání patří:

- cílevědomá činnost
- iniciativní, kreativní přístupy
- organizování a řízení transformačních procesů
- praktický přínos, užitek, přidaná hodnota
- převzetí a zakalkulování rizika neúspěchu
- opakování, cyklický proces (Veber, Srpová a kolektiv, 2005, s. 15)

Teorie podnikání, jakožto ucelený systém poznatků o podnikání se vyvíjel poměrně pomalu. Nejdříve v rámci jiných věd, a v osmdesátých letech 20. století se koncipovala jako samostatná vědní disciplína (Srpová, Řehoř a kolektiv, 2010, s. 18).

Pojetí podnikání lze členit dle těchto základních přístupů:

- Ekonomický přístup říká, že podnikání je zapojení ekonomických zdrojů tak, aby se zvýšila jejich původní hodnota. Je to dynamický proces utváření přidané hodnoty.
- Psychologický přístup, který je zaměřen převážně na hledání typických vlastností podnikatele.
- Sociologický přístup bere podnikání jako prostředek k vytváření blahobytu, nových příležitostí i pracovních míst. Je to hledání cesty k dokonalejšímu využívání zdrojů.
- Právní přístup pojímá podnikání jako soustavnou činnost podnikatele, jež je prováděna na vlastní zodpovědnost a za účelem dosažení zisku.

„Dle Jungera podnikání vychází z vnitřní aktivity podnikavého člověka, která může být utlumena nebo úplně potlačena různými bariérami (Veber, Srpová a kolektiv, 2005, s. 16).

3.1.1 Podnikatel

Chce-li se člověk stát podnikatelem, vše závisí na jeho schopnostech učit se, na jeho vůli a zapálení pro věc. Pro úspěšné podnikání je důležitý nejen postoj člověka k podnikání, ale také znalosti procesů, které v podnikání probíhají. Je třeba naučit se postup založení firmy, metody analýzy trhu, finanční plánování, řízení apod.

Pro vymezení pojmu podnikatel existuje řada definic:

- Osoba schopna rozpoznat příležitosti, mobilizovat a využívat zdroje a prostěrky k dosažení stanovených cílů a ochotná podstoupit tomu odpovídající rizika.
- Iniciátor a nositel podnikání – investuje své prostředky, čas, úsilí a jméno, přebírá odpovědnost, nese riziko s cílem dosáhnout svého finančního a osobního uspokojení (Veber, Srpová a kolektiv, 2005, s. 16).

Společné rysy jež charakterizují osobnost podnikatele:

- umění nacházet příležitosti a vytyčovat nové cíle
- zabezpečení finančních prostředků nezbytných k podnikání
- schopnost organizovat podnikatelské aktivity
- sebedůvěra, vytrvalost, dlouhodobé nasazení, schopnost učit se
- podstupování rizika (Veber, Srpová a kolektiv, 2005, s. 16)

Chce-li být podnikatel úspěšný, musí se v první řadě zajímat o potřeby svých zákazníků a tyto se snažit soustavně uspokojovat.

3.2 Podnik

Nejobecněji lze podnik chápat jako subjekt, ve kterém dochází k přeměně vstupů na výstupy. Obsáhleji je vymezen jako ekonomicky a právně samostatná jednotka, která slouží podnikateli k provozování podnikatelských aktivit. Z právního hlediska je podnik definován jako soubor hmotných, osobních i nehmotných složek podnikání.

Ve světové literatuře se lze setkat s různými definicemi podniku. E. Gutenberg charakterizoval podstatu podniku do šesti znaků, tři všeobecné a tři specifické (Srpová, Řehoř a kolektiv, 2010, s. 35).

Všeobecné znaky podniku:

- kombinace výrobních faktorů
- princip hospodárnosti vyjadřuje snahu podniku pracovat co nejhospodárněji. Cílem je optimalizovat vztahy mezi vstupy a výstupy
- princip finanční rovnováhy se projevuje ve schopnosti podniku plnit své platební povinnosti (Srpková, Řehoř a kolektiv, 2010, s. 36)

Specifické znaky podniku:

- princip soukromého vlastnictví vyjadřuje právo vlastníka podílet se na řízení podniku
- princip autonomie vyjadřuje svobodu a nezávislost podnikatelské činnosti, která je řízena tržními vztahy bez zásahu státu
- princip ziskovosti jako výsledek podnikatelské činnosti a tendence k maximalizaci zisku (Srpková, Řehoř a kolektiv, 2010, s. 36)

Podnik tvoří:

- hmotné složky: auta, stroje, budovy, zboží, materiál, výrobní haly,
- nehmotné složky: licence, patenty,
- osobní složky: úroveň managementu, kvalifikace zaměstnanců (Hyršlová, 2008, s. 6)

3.2.1 Podniky dle právní formy vlastnictví

Na začátku podnikatelské aktivity je nutné rozhodnout, jaký typ právní formy podnik bude mít. Volba není nezvratná, ovšem pozdější transformace na jiný typ právní formy s sebou nese značné komplikace a zejména finanční náklady.

Rozlišujeme následující právní formy podnikání:

- podnikání fyzických osob
- podnikání právnických osob

3.2.1.1 Fyzické osoby

U podnikání fyzických osob se jedná o:

- osoby podnikající na základě živnostenského oprávnění
- osoby zapsané v obchodním rejstříku

- osoby podnikající na základě jiného oprávnění dle zvláštního předpisu
- soukromě hospodařící zemědělce zapsané v evidenci

Fyzická osoba, která chce podnikat, musí získat živnostenské nebo jiné oprávnění k provozování podnikatelské činnosti. Dle požadavků na odbornou způsobilost se živnosti dělí na ohlašovací živnosti a koncesované živnosti. Ohlašovací živnosti jsou provozovány na základě ohlášení a jsou osvědčeny výpisem ze živnostenského rejstříku. Dělí se na živnosti řemeslné, vázané a volné. Koncesované živnosti vznikají a jsou provozovány na základě správního rozhodnutí. Jsou také osvědčeny výpisem ze živnostenského rejstříku, avšak krom odborné způsobilosti je podmínkou také kladné vyjádření příslušného orgánu státní správy (Srpková, Řehoř a kolektiv, 2010, s. 67).

3.2.1.2 Právnícké osoby

Zahájení podnikatelské činnosti v režimu právnické osoby s sebou nese náročnější administrativní činnosti a mnohdy je třeba při zakládání firmy složit také základní kapitál. Všechny typy právnických osob musí být zapsány do obchodního rejstříku.

Mezi právnické osoby dále řadíme:

- Osobní společnosti
- Kapitálové společnosti
- Družstva

U osobních společností se předpokládá osobní účast podnikatele na řízení společnosti. Patří sem:

- Veřejná obchodní společnost
- Komanditní společnost

U kapitálových společností mají společníci (zakladatelé) pouze povinnost vnést vklad avšak jejich ručení za závazky společnosti je buď omezené, nebo žádné. Kapitálové společnosti jsou:

- Společnost s ručením omezeným
- Akciová společnost (Srpková, Řehoř a kolektiv, 2010, s. 68)

Družstva jsou méně častou právní formou v podnikatelské činnosti. Základním účelem zakládání družstev je svépomoc a vzájemná podpora členů.

Veřejné (státní) podniky jsou zakládány státem případně jeho složkami. Jsou právnickou osobou, jež realizuje podnikatelskou činnost s majetkem státu, a při nabývání majetku je tento nabýván pro Českou republiku, nikoliv pro podnik samotný.

Neziskové organizace vykonávají veřejně prospěšné činnosti a patří sem:

- Příspěvkové organizace
- Rozpočtové organizace
- Nadace
- Občanská sdružení

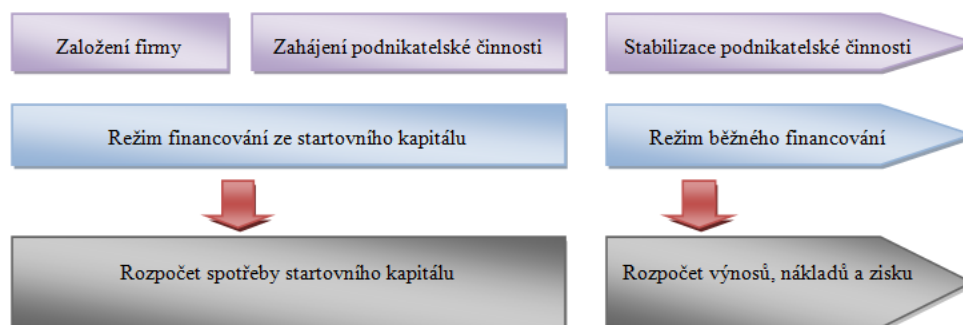
3.3 Podnikatelský plán

Mezi hlavní přípravné činnosti spojené se založením podniku je zpracování zakladatelského rozpočtu a podnikatelského plánu. Podnikatel si musí klást otázku, v čem bude podnikat, tedy co je těžištěm jeho podnikatelského plánu a tuto úvahu promítnout do finanční podoby.

3.3.1 Zakladatelský rozpočet

Účelem zakladatelského rozpočtu je specifikovat finanční prostředky potřebné k zahájení podnikání. Je třeba vypracovat přehled všech výdajů, jež nutně vzniknou při založení firmy, dále při zahájení a provozu podnikání a nakonec také při zajištění běžného chodu firmy. Přehled těchto výdajů rozložených do jednotlivých fází vývoje firmy a rozčleněných na měsíce, příp. dny umožní podnikateli udělat si představu, kolik financí bude třeba pro chod firmy (Srpková, Řehoř a kolektiv, 2010, s. 57).

Zahájení podnikatelské činnosti lze rozdělit do třech stádií – založení firmy, zahájení podnikatelské činnosti a stabilizace podnikatelské činnosti. Těmto činnostem odpovídá také režim financování ze startovního kapitálu a režim běžného financování (Veber, Srpková a kolektiv, 2005, s. 87).



Obr. 2. Stádia zahájení podnikatelské činnosti a režimy financování (zdroj: Veber, Srpová a kolektiv, 2005, s. 87)

Jak vyplívá z obrázku č. 2, zakladatelský rozpočet má dvě složky, rozpočet spotřeby startovního kapitálu a rozpočet výnosů, nákladů a zisku.

3.3.1.1 Rozpočet spotřeby startovního kapitálu

Při zahájení podnikatelské činnosti často náklady podstatně převyšují výnosy. Vykazování ztráty není nic neobvyklého, je však potřeba tuto ztrátu řídit a financovat. Při propočtu startovacího kapitálu je třeba zohlednit následující výdaje:

- Finanční prostředky nutné k založení firmy. Do této skupiny patří zejména složení základního kapitálu firmy, notářské poplatky, poplatky za vydání živnostenských listů, poplatky za webové stránky, loga společnosti, informační materiály apod.
- Finanční prostředky na pořízení tzv. dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku. Do této rozpočtové položky řadíme nákup pozemků, budov, technického vybavení, administrativního zabezpečení podnikání apod. Je třeba také uvažovat, jakým způsobem si podnikatel tyto položky zabezpečí. Zda je nakoupí, pronajme nebo třeba pořídí na leasing.
- Finanční prostředky vložené do nákupu tzv. oběžného majetku. Určení výše oběžného majetku je poněkud složitější situací. Tento propočet ovlivňuje řada faktorů jako například podíl jakým suroviny či materiály vstupují do finálního produktu či služby. Jak dlouhou dobu budou vázány ve výrobě či na skladě. Doba, za kterou budou zákazníkem zaplacený (Veber, Srpová a kolektiv, 2005, s. 88).
- Finanční prostředky určené k zahájení podnikatelské činnosti. Do této kategorie patří zejména financování provozních nákladů do doby, než bude zabezpečeno profinancování těchto položek z tržeb.

Výdaje, jež jsou nezbytně spojeny se zahájením podnikatelské činnosti může podnikatel financovat pomocí vlastních zdrojů, tedy vkladů podnikatele a případných společníků, nebo pomocí cizích zdrojů (bankovní úvěry, půjčky, leasing). Z hlediska času můžeme tyto zdroje členit na dlouhodobé a krátkodobé.

3.3.1.2 Rozpočet výnosů, nákladů a zisku

Vedle znalosti potřeb startovního kapitálu je třeba mít přehled o tom, jakých ekonomických zisků bude dosahováno v prvních obdobích po zahájení podnikatelské činnosti. Plánované výnosy, náklady a zisk se zjistí v rozpočtové výsledovce. Rozdíl mezi očekávanými výnosy a náklady je zisk nebo ztráta. V případě, kdy propočty signalizují ztrátu, nebo nízký zisk je třeba hledat možnosti zvyšování zisku, případně možnosti úspor nákladů (Veber, Srpová a kolektiv, 2005, s. 89).

3.3.2 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je pro zakladatele firmy řídicí dokument, má ústřední význam při zakládání podniku. „Je výrazem podnikatelského záměru, definuje a kvantifikuje podnikatelské cíle a strategii zvolenou k jejich dosažení“ (Synek a kol., 1996, s. 31).

3.3.2.1 Účel podnikatelského plánu

Podnikatelský plán plní obvykle dvě základní úlohy: interní a externí. I když primárně slouží k interním účelům, často je požadován externími subjekty.

Uvnitř firmy slouží podnikatelský plán jako plánovací nástroj, nástroj kontroly, podklad pro rozhodovací procesy ve firmě i koordinaci jednotlivých aktivit.

Externí úloha podnikatelského plánu slouží především jako nástroj komunikace s vnějším okolím. Je-li k podnikání třeba cizí kapitál, případně hledá-li podnik nové investory tak úkolem podnikatelského plánu je přesvědčit potenciální investory či věřitele o výhodnosti a návratnosti daného podnikání, na jehož financování by se podíleli (Synek a kol., 1996, s. 32).

3.3.2.2 *Zásady pro vypracování podnikatelského plánu*

Podnikatelský plán by měl být:

- Inovativní – měl by představit unikátní přidanou hodnotu pro zákazníka. Ukázat, že výrobek či služba vstupující na trh bude uspokojovat potřeby zákazníků lépe, než výrobky konkurence.
- Srozumitelný – myšlenky či závěry obsažené v plánu vyjadřujeme jednoduše a stručně. Pro přehlednost je možné využívat tabulky. Vždy musí být plán podepřen konkrétními čísly.
- Logický – myšlenky a skutečnosti uvedené v plánu na sebe musí vzájemně navazovat, musí být podloženy fakty a tvrzení obsažená v plánu si nesmí vzájemně odporovat.
- Pravdivý a reálný – pravdivost uváděných údajů a reálnost predikovaného vývoje by měla být samozřejmostí.
- Respektující rizika – respektování rizik, jejich identifikace a opatření na jejich eliminaci zvyšuje důvěryhodnost podnikatelského plánu.

3.3.2.3 *Struktura podnikatelského plánu*

V zásadě neexistuje žádný pevný předpis toho, co má podnikatelský plán obsahovat, ani jak má být upraven. Má sloužit především podnikateli, jeho spolupracovníkům a budoucím investorům a proto bude vždy odrážet jejich preference (Staňková, 2007, s. 99).

Dle Wupperfelda (2003, s. 16) se „struktura a obsah podnikatelského plánu řídí tím, jaké informace potřebují poskytovatelé kapitálu“. Podnikatelský plán může mít například tuto strukturu: obsah, shrnutí, všeobecný popis firmy, klíčové osobnosti, produkty, okolí firmy, prodej, výroba, jakost, personální otázky, finanční plán, příloha (Veber, Srpová a kolektiv, 2005, s. 92).

3.3.3 **Zdroje financování podniku**

Potřeba kapitálové vybavenosti podniku je dána především jeho oborovým zaměřením. Výše počátečního kapitálového vkladu také úzce souvisí se zvolenou právní formou podnikání. Nejjednodušší z pohledu kapitálové náročnosti je založení forem podnikání, kde je neomezené ručení, zde není zákonem stanovena výše kapitálového vkladu. Naopak u kapitálových či obchodních společností je třeba počítat se složením stanovené výše kapitálu.

K financování podnikatelské aktivity můžeme použít zdroje vlastní, nebo cizí. Mezi vlastní zdroje financování patří zejména:

- Vklady vlastníků: jedná se o počáteční vklad osob, jež se chystají podnikat.
- Zisk: při použití zisku jako zdroje financování hovoříme o tzv. samofinancování. Z časového pohledu je možné využít tento zdroj financování až v době, kdy podnik vytvoří zisk v dostatečném objemu a pak teprve může financovat investiční projekty.
- Odpisy: jsou peněžním vyjádřením postupného opotřebení dlouhodobého majetku za určité časové období. Jsou stabilním interním zdrojem financí a pro podnik jsou výhodnější než zisk, protože nepodléhají zdanění (Veber, Srpová a kolektiv, 2005, s. 100).

Cizí zdroje financování:

- Úvěry: jsou častým zdrojem cizího kapitálu. Můžeme je dále dělit na úvěry finanční, jež spočívají v poskytnutí určité peněžní částky a úvěry obchodní. Finanční úvěry pak z hlediska času dále dělíme na krátkodobé (s dobou splatnosti do 1 roku), střednědobé (doba splatnosti maximálně 5 let) a dlouhodobé (doba splatnosti nad 5 let).
- Bankovní úvěry: cenou za jejich poskytnutí je úrok. Úroky z úvěrů jsou daňově uznatelným nákladem a snižují daňový základ.
- Obchodní úvěry: poskytují je dodavatelé nebo odběratelé. Častější forma je úvěr dodavatelský tj. odklad platby za výrobek či službu o dohodnutý počet dnů. Úvěr odběratelský je ve své podstatě záloha od odběratele.
- Leasing: je alternativní formou nákupu dlouhodobého majetku bez výrazného dlouhodobého zadlužení. Na leasing lze získat movitý i nemovitý majetek, aniž by za něj firma musela zaplatit ihned plnou cenu.
- Dluhopisy: dluhopis je cenný papír, který vyjadřuje závazek dlužníka vůči majiteli.
- Mezi další zdroje cizího kapitálu můžeme zařadit i tiché společenství, rizikový kapitál, faktoring a forfaiting (Veber, Srpová a kolektiv, 2005, s. 103-104).

3.3.4 Právní normy podnikání

Mezi nejvýznamnější právní předpisy, jež upravují podnikání, patří občanský zákoník, zákon o obchodních korporacích a živnostenský zákon.

- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník: vešel v účinnost 1. 1. 2014, upravuje české soukromé právo, majetkové vztahy právnických a fyzických osob a vztahy mezi těmito osobami a státem. Nahradil předchozí československý občanský zákoník z roku 1964.
- Zákon č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích): vešel v účinnost od 1. 1. 2014 a nahradil stávající zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník. Zabývá se úzce vymezeným okruhem právnických osob, tedy obchodními korporacemi. Pod pojem obchodní korporace jsou zahrnuty všechny formy obchodních společností i družstev. Zákon o obchodních korporacích představuje druhou část rekonstrukce soukromého práva, která úzce navazuje na nový občanský zákoník.
- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon) je součástí soukromého práva a slouží k úpravě podmínek živnostenského podnikání. Definuje co je živnost, jak se dělí jednotlivé druhy živností a stanovuje podmínky pro získání živnostenského oprávnění a provozování živnosti.

3.4 Marketing

Pojem marketing lze definovat různými způsoby. Často používanou definicí je: „Marketing je společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných výrobků s ostatními“ (Kotler, 1991, s. 4).

3.4.1 Podstata marketingu

Marketing je záležitostí celé firmy a úlohou marketingu je především získat si a udržet zákazníka. Dříve, nežli firma začne vyrábět a prodávat musí zjistit, zdali budou mít o její produkty zákazníci zájem. K tomu se využívá celá řada marketingových nástrojů a postupů např. průzkum trhu, marketingový mix, marketingová strategie, marketingový plán apod. (Srpková, Řehoř a kolektiv, 2010, s. 189).

Hlavní úlohou marketingu je snaha získat nové zákazníky, udržet stávající zákazníky a uspokojovat co nejlépe jejich potřeby.

3.4.2 Marketingové řízení

Mělo by být součástí řízení každé organizace. Klíčová marketingová rozhodnutí se uskutečňují na úrovni vrcholového managementu již obvykle v rámci procesu marketingového plánování, kdy se definují poslání, vize a cíle podniku (Foret, Procházka a Urbánek, 2005, s. 19).

3.4.2.1 Definice poslání, vize a cílů firmy

Cíle podniku jsou obvykle definovány jako měřitelné výsledky, již chce firma dosáhnout. Cíle mohou být vztaheny k postavení podniku na trhu, k ekonomické oblasti, sociální oblasti, finanční cíle atd. Vycházejí z vize.

Poslání firmy bývá velmi často vyjádřeno stručně a obecně, mnohdy v podobě sloganu. Na poslání firmy navazuje její vize, která představuje dlouhodobý výhled její podnikatelské činnosti.

3.4.3 Marketingový plán

Marketingový plán je ústředním nástrojem pro řízení a koordinování marketingových aktivit podniku. Přispívá k dosažení záměrů a cílů organizace. Musí tvořit logický celek, ve kterém na sebe vzájemně navazují jednotlivé aktivity. Má využívat všech nástrojů marketingového mixu, které jsou k dispozici.

3.4.4 Marketingový mix

Je charakterizován jako soubor taktických marketingových nástrojů, jejichž prostřednictvím lze ovlivňovat tržby. Tradiční nástroje marketingového mixu z pohledu firmy se označují jako 4P: výrobek (product), cena (price), místo (place) a propagace (promotion) (Kotler, 2003, s. 69).

Z pohledu zákazníka obsahuje marketingový mix 4C: hodnota pro zákazníka (customer value), náklady zákazníka (cost), pohodlí (konvenience) a komunikace (communication).

Základem každého podnikání je produkt neboli nabídka. Cílem podniku je dosáhnout toho, aby jeho produkty byly odlišné od konkurence a cílový zákazník byl ochoten za ně platit vyšší cenu (Kotler, 2000, s. 115).

Cena se od ostatních tří složek marketingového mixu liší tím, že produkuje příjmy, zbylé složky vytvářejí náklady. Firma se vždy snaží zdvihat cenu tak vysoko, jak jen to umožňuje okolní trh, avšak vždy je třeba uvažovat vliv ceny na objem prodeje.

Třetí složkou marketingového mixu je místo. V této souvislosti lze místo, chápat také jako volbu distribuce směrem k cílovému trhu. Rozlišujeme dva základní způsoby distribuce, přímý prodej zboží, nebo prodej přes prostředníky.

Čtvrté P, tedy propagace, pokrývá veškeré komunikační nástroje, jež mohou cílovému publiku předat nějaké sdělení (Kotler, 2000, s. 115).

3.4.5 Marketingové prostředí podniku

Pokud chce firma obstát na trhu, musí sledovat a analyzovat prostředí, ve kterém se pohybuje. Z obecného hlediska lze marketingové prostředí rozdělit na dvě hlavní části:

- prostředí vnitřní
- prostředí vnější

Vnitřní prostředí může firma sama aktivně ovlivňovat. Patří sem zejména organizační struktura, úroveň managementu, značka a jméno firmy, materiálně-technické vybavení, finanční situace, lidské zdroje, image organizace, technologie.

Vnější prostředí pak můžeme rozdělit na makroprostředí a vnější mikroprostředí (mezoprostředí). Do vnějšího mezoprostředí patří veškeré subjekty, jež spolupracují s firmou. Patří sem zejména dodavatelé, marketingoví zprostředkovatelé, zákazníci, konkurenti, veřejnost. Makroprostředí pak nesouvisí přímo s firmou, avšak nepřímo ovlivňuje její chování na trhu. Do této kategorie řadíme prostředí: demografické, ekonomické, politicko-právní, přírodní, technologické, sociální.

3.4.5.1 SWOT analýza

Slouží k podrobné identifikaci vnitřních silných a slabých stránek a vnějších příležitostí a ohrožení podniku. Je součástí situační analýzy a sumarizuje životně důležité silné stránky a výrazné slabiny podniku ve vzájemných souvislostech (Boučková a kol., 2003, s. 17).

„Silné stránky představují pozitivní faktory, jež přispívají k úspěšné podnikové činnosti a výrazně ovlivňují jeho prosperitu” (Horáková, 2003, s. 42). Silné stránky jsou například: tradice značky, nízké výrobní náklady, kvalifikovaná pracovní síla, příznivé dopravní spojení apod.

Slabé stránky znamenají jistá omezení či nedostatky, jež brání plnému a efektivnímu výkonu podniku. Mohou to být například: špatná pověst podniku, zastaralý strojní park, vysoká zadluženost, omezené výrobní kapacity apod. (Horáková, 2003, s. 43).

Příležitosti představují ty možnosti podniku, s jejichž realizací stoupají vyhlídky na lepší využití zdrojů a účinnější splnění cílů. Příležitostí je například: neexistence domácí či zahraniční konkurence, snadný vstup na nové trhy, moderní trendy v technologiích země apod. (Horáková, 2003, s. 44-45).

Ohrožení je výrazně nepříznivá situace v podnikovém okolí, jež znamená překážky pro jeho činnost a dobré postavení. Ohrožením může být například: neschopnost konkurovat na trzích, nepříznivé legislativní normy, volný příchod zahraniční konkurence na domácí trh apod. (Horáková, 2003, s. 45).

3.4.5.2 Analýza konkurenčních sil

Autorem modelu konkurenčních sil je Michael Porter. Cílem modelu je zobrazit a popsat konkurenční síly v oborovém prostředí a zároveň určit místo v prostředí, jak se těmto silám bránit. Porter určil 5 klíčových vlivů, které konkurenceschopnost firmy přímo, či nepřímo ovlivňují.

Stávající konkurenti jsou nejzřetelnější konkurenční silou, která usiluje o pozici na základě vývoje nových produktů, inovativní propagační kampaně atd. Rivalita mezi stávajícími konkurenty je zvláště intenzivní, pokud je konkurentů mnoho a jsou si rovnocenní z hlediska velikosti a síly (Fortenberry, 2010, s. 193). Firma musí na stávající konkurenci reagovat vhodnou marketingovou strategií, která by jí zajistila konkurenční výhodu.

Hrozba nových konkurentů reprezentuje subjekty, které by mohly potenciálně vstoupit na trh a představují tak významné ohrožení stávajících konkurentů (Fortenberry, 2010, s. 193). Podnik především zajímá, s jakou pravděpodobností mohou noví konkurenti zvýšit konkurenční tlak na existující organizace, a existují-li bariéry vstupu na trh.

Hrozba substitutů představuje pro firmu riziko, že zákazník si místo stávajícího výrobku vybere takový výrobek, který bude lépe upokojoval jeho potřeby, případně si vybere zcela jiný, zástupný výrobek. Substituční výrobky představují možnosti alternativních výrobků nebo služeb nahrazujících současnou nabídku na trhu.

Síla odběratelů může být vzhledem k vyjednávací pozici malá nebo velká. Malá vyjednávací síla odběratelů (zákazníků) může vzniknout v případě, pokud náklady

odběratele na změnu dodavatele jsou příliš vysoké, nebo pokud jeden výrobce má dominantní postavení na trhu apod. Velká vyjednávací síla zákazníků může nastat v případech, kdy je na trhu malý počet odběratelů, náklady na přechod k jiné firmě jsou nízké, případně pokud se jedná o standardizovaný výrobek atd.

Síla dodavatelů zajímá firmu především v případě, existuje-li na trhu relativně malé množství dodavatelů, a tito mají tendenci diktovat si podmínky obchodu.

3.4.5.3 Analýza makroprostředí, PEST analýza

Faktory makroprostředí ovlivňují všechny instituce, jež v daném ekonomickém systému působí. Tvoří ho tyto složky: prostředí politicko-právní, ekonomické, společenské, demografické, technologické. Někdy se přiřazují i faktory přírodní a ekologické.

Politicko-právní prostředí zahrnuje zákony, legislativní opatření, činnost státních organizací, politických stran i nevládních organizací, které ovlivňují činnosti firem i jednotlivců (Srpová, Řehoř a kolektiv, 2010, s. 193).

Ekonomické prostředí zahrnuje všechny činitele, jež ovlivňují kupní sílu zákazníků. Řadíme sem například: míra inflace, výše nezaměstnanosti, vývoj cen, výše HDP apod.

Společenské prostředí, v jehož rámci se zkoumají především kulturní a společenské tradice, normy a postoje.

Demografické prostředí je oblast, která primárně zajímá marketing firmy, protože trh vytvářejí lidé. Do demografického prostředí řadíme například: věkovou strukturu obyvatelstva, jeho geografické rozmístění, počet obyvatel apod. (Srpová, Řehoř a kolektiv, 2010, s. 192).

Technologické prostředí reprezentuje vývoj technologických změn, výši výdajů vynakládaných na výzkum a vývoj, rozsah inovačních technologií apod. (Srpová, Řehoř a kolektiv, 2010, s. 192).

Mezi přírodní a ekologické faktory lze řadit klimatické podmínky, nerostné bohatství země, zvyšující se znečišťování planety atd.

4 POLITIKA HOSPODÁŘSKÉ A SOCIÁLNÍ SOUDRŽNOSTI (HSS)

Pomoc, jež Evropská unie poskytuje jednotlivým regionům, vychází z principů hospodářské a sociální soudržnosti a zásady finanční solidarity. Významná část rozpočtu EU, do kterého přispívají všechny členské země je rozdělována ve prospěch méně prosperujících regionů a sociálních skupin. Vyspělejší státy tedy do rozpočtu Evropské unie přispívají více, a pomáhají tak zaostávajícím regionům. Politika hospodářské a sociální soudržnosti pomáhá regionům, nikoli státům. I uvnitř jednoho vyspělého státu se mohou nacházet regiony, které potřebují pomoc. V případě České republiky se jedná o všechny regiony s výjimkou Prahy.

Pro účely statistického monitorování a analýzy ekonomické a sociální situace v regionech byla v celé Evropské unii zavedena v roce 1988 tzv. jednotná nomenklatura územních statistických jednotek (NUTS). Na jejím základě jsou dle počtu obyvatel určeny tři hlavní úrovně regionálního členění území. (Přichystal, 2008, s. 17). Základními teritoriálními jednotkami, jež jsou způsobilé prostřednictvím strukturálních fondů k evropské pomoci jsou NUTS II, jež v rámci EU dosahují průměrně dva a půl milionu obyvatel. Jelikož většina krajů ČR tohoto počtu obyvatel nedosahuje, bylo v roce 1999 14 krajů seskupeno do osmi větších jednotek NUTS II, neboli regionů soudržnosti (Marek a Baun, 2011, s. 70). Česká republika je členěna následovně: NUTS 0 a NUTS I je celá ČR, NUTS II jsou regiony soudržnosti, tzv. sdružené kraje, NUTS III jsou kraje, NUTS IV okresy a NUTS V obce. Pro okresy a obce se užívá také termín „místní administrativní jednotka“ LAU.

4.1 Strukturální fondy

Strukturální fondy jsou určeny pro chudší či jinak znevýhodněné regiony. Existují dva strukturální fondy: Evropský fond pro regionální rozvoj (ERDF) a Evropský sociální fond (ESF).

- Evropský fond pro regionální rozvoj podporuje investiční projekty jako například podpora malých a středních podniků, zlepšování infrastruktury, investice do zdraví, vzdělání, investice zaměřené na životní prostředí
- Evropský sociální fond podporuje neinvestiční projekty především v oblastech pomoci dlouhodobě nezaměstnaným, uplatňování stejných příležitostí na trhu práce, podpora lidských zdrojů, zkvalitňování vzdělávání atd. (Vilamová, 2005, s. 16 – 17).

4.2 Struktura českých operačních programů

Pro využívání fondů Evropské unie v programovém období 2014 – 2020 připravila Česká republika nové programy, jež budou spolufinancovány z Evropských strukturálních a investičních fondů (ESIF). Programy byly vymezeny na 8 tematických okruhů stanovených na národní úrovni.

Tematické okruhy:

- Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost
- Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání
- Operační program Zaměstnanost
- Operační program Doprava
- Operační program Životní prostředí
- Operační program Integrovaný regionální operační program
- Operační program Praha - pól růstu ČR
- Operační program Technická pomoc

4.3 Operační program zaměstnanost 2014 – 2020

Čerpání finančních prostředků v rámci regionální politiky EU je realizováno pomocí operačních programů (OP). Operační programy se vyskytují ve dvou variantách – tematické operační programy a regionální operační programy. Tematické OP řeší problematiku sektoru, či oblasti, regionální pak navazují na sektorové OP a řeší problémy v rámci regionů příslušné země (Marek a Kantor, 2007, s. 39).

Řídícím orgánem OP Zaměstnanost je Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR (MPSV).

OP Zaměstnanost pokrývá tyto oblasti:

- podpora zaměstnanosti
- podpora rovných příležitostí žen a mužů
- podpora adaptability zaměstnanců a zaměstnavatelů
- podpora dalšího vzdělávání
- podpora sociálního začleňování a boje s chudobou
- modernizace veřejné správy a veřejných služeb
- podpora mezinárodní spolupráce a sociálních inovací v oblasti zaměstnanosti, sociálního začleňování a veřejné správy (OP Zaměstnanost 2014-2020, ©2008)

OP Zaměstnanost je připravován v rámci Pracovní skupiny pro programování na období 2014 - 2020, jež je tvořena zástupci jednotlivých resortů, regionů, měst a obcí, nestátních neziskových organizací a dalších partnerů.

Celková alokace OP Zaměstnanost je cca 70 mld. Kč. Více než polovina těchto finančních zdrojů bude věnována na podporu zaměstnanosti.

OP Zaměstnanost byl oficiálně předložen Evropské komisi dne 15. července 2014. 16. října 2014 byl návrh po připomínkovém řízení Evropské komise vrácen zpět do ČR, a od listopadu 2014 do začátku února 2015 probíhalo projednávání připomínek a úprav v komparaci s Evropskou komisí. OP Zaměstnanost by měl být dle očekávání schválen v červnu roku 2015. Harmonogram výzev pro předkládání projektů na rok 2015 bude projednáván Monitorovacím výborem OP Zaměstnanost v polovině dubna 2015 (OP Zaměstnanost 2014-2020, ©2008).

5 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část práce je členěna do čtyř celků, jež slouží jako teoretická východiska pro následující analytickou a projektovou část práce. První kapitola se stručně věnuje významu předškolního vzdělávání.

Další kapitola, jež přímo navazuje na první oddíl, řeší teoretický základ pro vybudování zařízení pro výchovu a vzdělávání dětí předškolního věku. V jednotlivých kapitolách načerpá čtenář informace z oblasti aktuální legislativy vztahující se k budování firemních školek, jaké jsou kladeny nároky na provoz takových zařízení i jakým způsobem lze školky financovat. V přehledné tabulce jsou uvedeny výhody firemní školky a to jak z hlediska zaměstnavatele, tak i z hlediska zaměstnance. Atraktivní je kapitola, v níž jsou uvedeny některé z nemocnic, jež projekt firemní školky s úspěchem realizovaly.

Třetí obsáhlou kapitolou jsou teoretické poznatky věnující se oblasti nauky o podniku. Najdeme zde sumarizaci základních pojmů jako je podnik, podnikatel, či podnikání. V kapitole, jež se věnuje podnikatelskému plánu, jsou shrnuty zásady vypracování a struktura podnikatelského plánu. Součástí této kapitoly je také oblast marketingových činností podniku. Zde jsou obsaženy zejména informace o jednotlivých marketingových aktivitách. Poslední kapitola tohoto oddílu se věnuje marketingovému prostředí podniku. Čtenář zde najde teoretický základ pro vypracování analýz, jež byly následně představeny v praktické části diplomové práce.

Poslední kapitola je věnována Evropské unii, zejména jejím fondům. Tato kapitola se poněkud liší od ostatních teoretických částí. Informace v ní obsažené se shodují s projektovou částí práce jen rámcově. Důvodem je fakt, že v době psaní této práce ještě nebyly vyhlášeny výzvy pro nové programové období 2014 – 2020. Při navrhování projektu bylo proto vycházeno ze starého programového období 2007 – 2013. Z hlediska aktuálnosti jsou ovšem v kapitole věnované Evropské unii obsaženy informace, jež se týkají současnosti a jsou vztaženy pro programové období 2014 – 2020.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE FAKULTNÍ NEMOCNICE U SV. ANNY V BRNĚ

Fakultní nemocnice u sv. Anny v Brně vždy patřila a patří stále ke špičkovým zdravotnickým zařízením s nadregionálním významem. Prioritou pro tuto organizaci je spokojenost pacientů a poskytování komplexní lékařské a ošetrovatelské péče s důrazem na bezpečí pacienta.

6.1 Historie organizace

Počátky historie nemocnice lze datovat již do 14. století, kdy zde král Jan Lucemburský na přání své manželky Elišky Přemyslovny založil ženský dominikánský klášter. 2. května 1782 císař Josef II. zrušil klášter a rozhodl o vzniku špitálu u sv. Anny. Došlo tímto k přeměně kláštera v nemocnici, jež nabyla názvu Císařsko-královský všeobecný zaopatřovací ústav. V prosinci roku 1865 vznikla ze všeobecného zaopatřovacího ústavu Zemská veřejná nemocnice v Brně, jež spravovala 9 klinických a 12 zemských oddělení. Zemská nemocnice byla přejmenována na Krajskou nemocnici v Brně a od 1. ledna 1952 se začala nazývat Fakultní nemocnicí a stala se součástí Krajského ústavu národního zdraví v Brně (dále jen KÚNZ). Na přelomu 80. a 90. let se v souvislosti s celospolečenskými změnami nemocnice vyčlenila z rozpadajícího se KÚNZ a jako Fakultní nemocnice u sv. Anny je od 1. 1. 1991 samostatnou organizací přímo řízenou Ministerstvem zdravotnictví České republiky.

6.2 Základní údaje o organizaci

Název: Fakultní nemocnice u sv. Anny v Brně

Forma: Státní příspěvková organizace

Sídlo: Pekařská 53, 656 91 Brno

Organizace je zřízena za účelem poskytování zdravotnických služeb. Poskytuje zdravotní péči ve formě:

- Lůžkové péče
- Ambulantní péče
- Jednodenní péče

- Zdravotní péče poskytované ve vlastním sociálním prostředí pacienta, ve vymezených medicínských oborech
- Zdravotní péči v oblasti - léčebně rehabilitační
 - ošetřovatelské
 - lékárenské a klinicko-farmaceutické

Organizace poskytuje specializovanou a vysoce specializovanou péči. Systematicky rozvíjí zdravotní služby a zdravotní péči v souladu se současnými dostupnými poznatky lékařské vědy za podmínek stanovených zvláštními právními předpisy (Ministerstvo zdravotnictví ČR, 2007).

K dalším činnostem organizace patří:

- rozvoj vědy a výzkumu
- zajištění specializačního vzdělávání pro lékaře, zubní lékaře a farmaceuty a vzdělávání v programech určených pro nelékařské zdravotnické pracovníky
- podílí se na odborné výuce žáků středních zdravotnických škol, vyšších odborných škol a vysokých škol
- zajišťuje činnost ekonomickou, provozní, technickou, investiční, administrativní a činnosti obslužných provozů

V nemocnici působí celkem 16 klinik, 9 oddělení, 4 ústavy, 4 laboratoře, nemocniční lékárna a krevní banka.

Vedoucím organizace je její ředitel, kterého jmenuje a odvolává ministr zdravotnictví. Od 27. 3. 2014 je ředitelem nemocnice MUDr. Martin Pavlík, Ph. D., DESA, EDIC.

6.2.1 Základní statistická data za rok 2014

Počet lůžek: 913

Počet ambulantních ošetření a vyšetření: 1 266 159

Počet hospitalizovaných pacientů: 27 308

Počet zaměstnanců k 31. 12. 2014: 3 101

6.3 Marketingové řízení organizace

Organizace je zřízena za účelem poskytování zdravotnických služeb. Poskytuje zdravotní péči ve formě lůžkové, ambulantní i jednodenní péče. Dále organizace poskytuje specializovanou a vysoce specializovanou péči. Systematicky usiluje o rozvoj zdravotních služeb a poskytování zdravotní péče na špičkové úrovni. Součástí fakultní nemocnice je i Mezinárodní centrum klinického výzkumu (ICRC) jehož vizí je:

Podstatné zkvalitnění péče o zdraví a kvalitu lidského života vzájemným propojením klinické péče, vědy a výzkumu, vzdělávání a spolupráce s průmyslem.

Projekt FNUSA-ICRC si jako své motto zvolilo: *”Tvoříme budoucnost medicíny.”* (Naše mise a vize, [b.r.]

6.3.1 Marketingová komunikace

Oprávněnou osobou komunikovat za FNUSA se sdělovacími prostředky je výhradně ředitel a pro oblasti jím stanovený pracovník, nyní asistentka ředitele, která odpovídá za kvalitu a úroveň informací, které jsou jejím prostřednictvím zpřístupněny médiím a za řádnou přípravu marketingové prezentace nemocnicí pořádaných akcí.

Fakultní nemocnice u sv. Anny v Brně komunikuje s médii i veřejností prostřednictvím webových stránek, tiskových prohlášení a tiskových zpráv, výročních zpráv, časopisu Svatoanenské listy, prostřednictvím přednášek, konferencí, letáků ale například i prostřednictvím facebooku, který se v posledním období stal velmi navštěvovaným nejen z řad zaměstnanců, ale také z řad veřejnosti a médií.

Vnitřní komunikace probíhá prostřednictvím e-mailu, intranetu, seminářů, informačních schůzek vedení, provozních schůzí, vnitronemocniční listovní poštou.

Komunikaci s reprezentanty firem zajišťuje výhradně ředitel organizace. Pro konkrétní oblasti zajišťované v rámci pracovních povinností pověřuje ředitel FNUSA komunikací s reprezentanty následující osoby: ekonomický náměstek, náměstek pro právní věci a personalistiku, obchodní náměstek, náměstkyně pro ošetrovatelskou péči a vedoucí nemocniční lékárny.

6.4 Analýza makroprostředí

Analýza makroprostředí se skládá z faktorů, jež firmu ovlivňují zvenčí a přímo či nepřímo působí na všechny její aktivity. Níže je uvedena rozpracovaná PEST analýza.

6.4.1 Politicko-právní prostředí

Česká republika je demokratický právní stát s liberálním právním režimem a politickým systémem založeným na svobodné soutěži politických stran a hnutí. Hlavou státu je prezident republiky, vrcholným a jediným zákonodárným orgánem je dvoukomorový Parlament České republiky.

Fungování nemocnice ovlivňuje mnoho vlivů, k těm zásadním patří především vláda a politické strany. Zákonodárnou moc v ČR má Parlament a je tedy důležité sledovat zákony, jež jsou uváděny v platnost a přímo ovlivňují fungování zdravotnických zařízení.

Mezi nejdůležitější právní předpisy patří například:

Zákon č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách

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

Zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění

Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví

Zákon č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník

Zákon č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích

Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole

Vyhláška č. 416/2004 Sb., prováděcí vyhláška k zákonu o finanční kontrole

Vyhláška č. 62/2001 Sb., o hospodaření organizačních složek státu a státních organizací s majetkem státu.

Všechny uvedené právní předpisy jsou používány ve znění pozdějších předpisů a jsou k dispozici ve Sbírce zákonů České republiky nebo ve Sbírce mezinárodních smluv České republiky (Informace dle zákona, [b.r.]).

Každoroční legislativní změny, jež mají nesmazatelný vliv na dlouhodobě složitou situaci v českém zdravotnictví, významným způsobem ovlivňují hospodaření nemocnic v České republice, včetně hospodaření FN. „Zejména nerovnost v úhradách zdravotních pojišťoven za péči o nemocné a s tím související poskytované služby významným způsobem zasáhly do hospodaření fakultní nemocnice” (Výroční zprávy, [b.r.]).

6.4.2 Ekonomické prostředí

Do ekonomického prostředí řadíme makroekonomické ukazatele, jež ovlivňují vnější okolí nemocnice. Patří sem zejména daň z přidané hodnoty (DPH), míra inflace a vývoj mezd. Nemocnice, stejně jako jiné podniky, musí sledovat tyto ukazatele, aby si udržela své postavení na trhu.

Daň z přidané hodnoty se v mezidobí let 2012-2014 vyvíjela následovně. Od ledna 2012 vzrostla snížená sazba DPH z 10 na 14 procent a základní sazba zůstala na 20 procentech. V souvislosti s přijetím zákona o zdravotních službách se změnilo od 1. 4. 2012 podmínky pro posuzování osvobození od daně u zdravotních služeb. Od ledna 2013 se zvýšila spodní sazba daně ze 14 na 15 procent a základní sazba z 20 na 21 procent. V roce 2014 se sazby DPH nezměnily. Od ledna roku 2015 došlo k vytvoření tzv. druhé snížené sazby DPH, tedy z 15 procent na 10 procent. Zvyšování DPH v letech 2012 a 2013 mělo nepříznivý dopad na růst nákladů nemocnice a tím přispělo k její celkové zadluženosti. V roce 2015 by mělo dojít ke zlepšení situace, k čemuž jistě pomůže snížení sazby DPH za léčiva, což by se mělo kladně promítnout v hospodaření FN.

Průměrná roční míra inflace v České republice v období let 2012-2014 měla postupný klesající charakter. Nejvyšší byla v roce 2012, kde dosahovala dle údajů ČSU 3,3 %. Zejména tento růst oproti předchozím letům přispěl ke zvyšování nákladů, což mělo v konečném důsledku negativní vliv na hospodaření nemocnice, která v roce 2013 vykázala záporný hospodářský výsledek -366,74 milionů korun. V dalších letech pak dochází ke snižování celkové úrovně spotřebitelských cen. V roce 2013 činila průměrná roční míra inflace 1,4% a v roce 2014 klesla až na 0,4% (Inflace, spotřebitelské ceny, 2015).

Vývoj platů zaměstnanců ve zdravotnictví ve sledovaných letech 2012-2014 se vyvíjel následujícím tempem. V roce 2012 činil u lékařů a zubních lékařů 61 078 Kč, u všeobecných sester a porodních asistentek 29 150 Kč. V roce 2013 došlo k mírnému

poklesu průměrného měsíčního platu ve zdravotnictví o 0,8%. Oproti tomu v roce 2014 se plošně navýšily platy ve zdravotnictví o 3,5%. Od ledna roku 2015 u některých zaměstnanců ve veřejném sektoru dochází k opětovnému navýšení platů, což přinese zdravotníkům pětiprocentní nárůst oproti současnému stavu. FNUSA stejně jako ostatní nemocnice přímo řízené ministerstvem zdravotnictví letos navýší platové tarify o 5 procent, což povede k nárůstu osobních nákladů o 55 milionů korun (Mašková, 2014).

Tab. 2. Průměrné platy ve FNUSA v Kč (zdroj: Výroční zprávy, [b.r.], vlastní zpracování)

Kategorie	Rok 2014	Rok 2013	Rok 2012
Lékaři	55 382	58 177	58 001
Farmaceuti	39 380	38 703	42 098
Všeobecné sestry	28 080	27 535	27 662
THP	35 319	33 725	32 896
Provozní zam.	16 903	16 907	16 801

V tabulce č. 2 jsou uvedeny průměrné platy zaměstnanců FNUSA ve sledovaných letech 2012 – 2014. V průměrném platu THP jsou započtení výzkumníci FNUSA – ICRC.

6.4.3 Sociální prostředí

Člení se dále na faktory demografické a faktory kulturní.

Při analýze demografického prostředí posuzujeme demografickou stránku dané země. Pro potřeby této analýzy bude provedeno srovnání několika významných ukazatelů, jež přímo či nepřímo ovlivňují FN a to v mezidobí let 2011-2013. Statistická data za rok 2014 nejsou oficiálně k dispozici, z tohoto důvodu v tabulce č. 3 a č. 4 je srovnání posunuto do roku 2011.

Tab. 3. Základní ukazatele ve zdrav. JMK (zdroj: Časové řady: Jihomoravský kraj, 2015)

Ukazatel	2011	2012	2013
Počet nemocnic	22	21	21
Počet nemocničních lůžek	7 476	7 297	7 156
Počet lékáren	351	377	399

Z tabulky č. 3 jsou patrná zejména restriktivní opatření týkající se nemocničních lůžek. FN ve sledovaných letech držela konstantní výši lůžek v počtu 913. Počet lékáren ve sledovaných letech měl vzrůstající charakter.

Tab. 4. Demografické údaje JMK (zdroj: Obyvatelstvo, 2015, vlastní zpracování)

Počet obyvatel v Jihomoravském kraji (JMK)			
	15-64	65 a více	Celkem obyvatel JMK
Za rok 2011	803 165	195 117	1 166 313
Za rok 2012	796 449	201 741	1 168 650
Za rok 2013	789 416	207 776	1 170 078

Významným ukazatelem mající vliv na poskytování služeb ve zdravotnictví je věková struktura obyvatelstva. V tabulce č. 4 jsou uvedeny počty obyvatel, jež jsou pro statistické účely kategorizovány výše uvedeným způsobem. V tabulce nejsou uvedeny počty obyvatel ve věku 0 – 15 let. Tato věková kategorie nespadá do okruhu pacientů FNUSA (Obyvatelstvo, 2015).

Mezi kulturní faktory, mající vliv na způsob poskytování zdravotních služeb patří například poslání organizace, způsob chování k pacientům, soubor hodnot, jež jsou stavěny do popředí. Lidskost a empatie při ošetřování pacientů je významnou složkou, která slouží také jako ukazatel kvalitně odvedené práce.

6.4.4 Technologické prostředí

Neustále se zvyšující nároky okolí na vysokou úroveň technologií nejen ve firmách, ale i v nemocnicích nutí, zvláště velké nemocnice vynakládat nemalé finanční prostředky na vědu a výzkum. Vysoké počáteční výdaje, mohou v budoucnu přinést nemocnici zisky

v podobě nových objevů, patentů, pořádání odborných kurzů včetně výuky na špičkových simulátorech.

Nemocnice se významným způsobem podílí na výzkumu v oblasti medicíny a vývoje nových metod a technologií. Široké aktivity na tomto poli zabezpečuje také prostřednictvím Mezinárodního centra klinického výzkumu ICRC.

6.5 Analýza mezoprostředí

6.5.1 Stávající konkurence

Tab. 5. Konkurence v odvětví

Konkurenční rivalita v odvětví 1 bod...nejnižší, 9 bodů...nejvyšší	
Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost	4
Fakultní nemocnice Brno	9
Úrazová nemocnice	5
SurGal clinic	7
Vojenská nemocnice Brno	4

Dle tohoto faktoru patří k největším konkurentům Fakultní nemocnice Brno. Je největší nemocnicí na Moravě a má statut traumacentra, což zvyšuje nejen prestiž této nemocnice, ale přináší jí také finanční zdroje, jež plynou z této činnosti. Dále svým pacientům i zaměstnancům nabízí velkou škálu produktů v podobě rozmanitých služeb v areálu (drogerie, kavárna, prodejna cukrovinek, pekárna trafika, kadeřnictví).

Dalším významným konkurentem na trhu je SurGal clinic, jedná se o privátní chirurgickou kliniku, jež disponuje zrekonstruovanými prostory i moderní zdravotnickou technologií. V poslední době je její snahou přitáhnout co nejvíce odborníků z okolních nemocnic a tento trend již pocítila i Fakultní nemocnice u sv. Anny.

Další z výše uvedených konkurentů je třeba trvale sledovat, avšak v současné době nepředstavují nijak významné riziko z hlediska konkurence trhu pro FNUSA.

6.5.2 Hrozba nových konkurentů

Tab. 6. Hrozba vstupu konkurentů

Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví 1bod...nejnižší, 9 bodů...nejvyšší	
Požadavky na kapitál	3
Budova	5
Nové produkty	3
Přístup k pracovní síle	6
Loajalita zákazníků	3
Potřeba vlastnit při vstupu do odvětví speciální technologie	3

Co se týče vstupu nových konkurentů, hrozba zde není příliš vysoká, neboť vstup do odvětví není jednoduchý. Zdravotnictví se vyznačuje dosti významnými bariérami vstupu do odvětví např. v podobě vysoké kapitálové náročnosti, složitým vyjednáváním se zdravotními pojišťovkami, vysokými nároky na administrativu apod. I přes složité vstupní bariéry není příchod nového konkurenta na trh vyloučený, avšak pravděpodobnost vstupu je omezená.

6.5.3 Hrozba substitutů

Tab. 7. Hrozba substitutů

Hrozba substitutů 1bod...nejnižší, 9 bodů...nejvyšší	
Náklady na přechod k substitučnímu produktu	3
Ochota přejít na substituční produkt	6
Hrozba substitutů v budoucnu	5
Konkurence v odvětví substitutů	5
Vývoj cen substitutů	6

Substituční produkty představují možnosti alternativních výrobků nebo služeb, které mohou nahradit stávající produkty na trhu. V oblasti zdravotnictví je substituce poměrně malá. Hrozbou do budoucna by ovšem mohl být rozvoj ambulantního ošetřování, jež by poskytoval komplexní péči o pacienta. Tato péče by byla zajištěna prostřednictvím kvalitnějších technologií, personálu, rozšíření služeb pro pacienta apod. V případě rozvoje ambulantního ošetřování by se mohla zvýšit konkurence v tomto odvětví, neboť náklady na ambulantní ošetření jsou podstatně nižší nežli u hospitalizace.

6.5.4 Vliv odběratelů

Tab. 8. Síla odběratelů

Vyjednávací síla zákazníků 1 bod...nejnižší, 9 bodů...nejvyšší	
Význam služby pro zákazníka	1
Míra informovanosti zákazníků	7
Náklady přechodu zákazníka ke konkurenci	8

Zákazníkem, resp. kupujícím, je v případě zdravotnických zařízení pacient, jehož spokojenost by měla být na prvním místě. Pacientem se většinou alespoň jednou za život stane každý z nás. Máme zde tedy obrovské množství odběratelů zdravotní péče, z čehož vychází i velká zákaznická síla, již si bohužel mnohdy pacienti dostatečně neuvědomují.

6.5.5 Vliv dodavatelů

Tab. 9. Síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů 1bod...nejnižší, 9 bodů...nejvyšší	
Koncentrace dodavatelů	4
Náklady na přechod k jinému dodavateli	2
Existence substitutů	5
Hrozba vstupu nových dodavatelů do odvětví	3
Exkluzivita produktu	8
Standardizace produktu	2

Ve zdravotnictví existuje poměrně velký počet dodavatelů léků, technologií a dalších produktů potřebných pro výkon zdravotní péče. Vyjednávací síla dodavatelů je zde tedy spíše slabší. Existují produkty (například některé zdravotnické přístroje), které se značí určitou exkluzivitou, a dodavatelů těchto přístrojů je méně. U takových produktů mají dodavatelé relativně vysokou vyjednávací pozici.

6.6 Analýza mikroprostředí

Fakultní nemocnice u sv. Anny v Brně je státní příspěvkovou organizací v přímé řídicí působnosti Ministerstva zdravotnictví. Nemocnice je zřízena za účelem poskytování zdravotnických služeb. Poskytuje zdravotní péči lůžkovou, ambulantní i jednodenní. Lůžková část je zaměřena na klinickou léčbu chorob dospělých pacientů. V nemocnici jsou zastoupeny všechny hlavní obory lékařských věd. Ambulantní část zahrnuje odborné lékařské provozy, jež jsou zastřešeny jednotlivými klinikami případně odděleními. Součástí nemocnice je i několik detašovaných pracovišť. Nemocnice významným způsobem spolupracuje s Masarykovou univerzitou, podílí se na teoretické i praktické výuce studentů a také spolupracuje s jinými vzdělávacími institucemi, jež jsou určeny pro vzdělávání v nelékařských oborech. Další významnou činností organizace je podíl na vědě a výzkumu, realizace grantových projektů a spolupráce se špičkovými pracovišti nejen v České republice, ale také v zahraničí. V srdci areálu je realizován projekt výstavby Mezinárodního centra klinického výzkumu (ICRC), jež bude sloužit jako vědecko-výzkumné centrum soustřeďující se na prevenci, časnou diagnostiku a léčbu především kardiovaskulárních a neurologických onemocnění.

Vedení nemocnice se dlouhodobě orientuje na zlepšování kvality všech poskytovaných služeb. Zásady neustálého zlepšování kvality služeb jsou orientovány především na:

- zájmy pacientů,
- zaměstnance, jejich podporu a vedení
- procesní řízení
- stabilitu a bezpečnost
- společenskou odpovědnost

Kvalita a bezpečnost jsou pro nemocnici prioritou a jednoznačným ukazatelem hospodárnosti, efektivity a účelnosti. Na každém oddělení jsou k dispozici anonymní dotazníky spokojenosti, jež slouží pacientům a na jejichž základě se nemocnice snaží zlepšovat a zkvalitňovat péči o pacienta.

Nemocnice v rámci služeb pro pacienta poskytuje duchovní služby, občerstvení, kadeřnictví, pedikúru, nápojové automaty, automaty na balené potraviny, lékárny, prodejnu zdravotnických potřeb, bankomat, telefonní automaty, schránku na dopisy.

6.6.1 SWOT Analýza

SILNÉ STRÁNKY

- Postavení zdravotnického zařízení v regionu
- Doléčovací rehabilitační oddělení
- Umístění nemocnice v centru Brna
- Provozovaná struktura odborností
- Dlouholetá tradice nemocnice
- Stabilní platové a pracovní podmínky
- Možnost dalšího vzdělávání a získávání odborné erudice
- Zázemí státní organizace
- Výzkumná organizace
- Lidské zdroje
- Technologický pokrok

SLABÉ STRÁNKY

- Zastaralé budovy a prostory
- Nevyhovující prostorové uspořádání budov v areálu
- Složitá orientace v areálu nemocnice
- Nízká motivace zaměstnanců
- Hospodářská situace

PŘÍLEŽITOSTI

- Globalizace léčebných metod a technologií
- Mobilita a dostupnost pracovní síly, atraktivita oboru
- Postupné přesouvání následné a dlouhodobé péče
- Dlouhodobý pokles nativity
- Dlouhodobé změny životního stylu a civilizační choroby
- Soulad tuzemské legislativy s EU
- Metodika a vykazování zdravotní péče
- Čerpání finančních prostředků z fondů EU
- Zlepšit vyjednávací pozici ve vztahu k plátcům zdravotní péče
- Spolupráce s ambulantními specialisty v regionu
- Redukce technickohospodářských pracovníků
- Akreditace, certifikace
- Vícezdrojové financování
- Rozvoj moderních technologií
- Zvýšení počtu grantových a mezinárodních projektů
- Rostoucí životní úroveň

HROZBY

- Stárnutí populace v celostátním měřítku
- Otázky pracovněprávního charakteru
- Trend globalizace léčebné péče
- Prostředí pro výkon práce
- Právní rizika spojená se ztrátou, zneužitím osobních údajů
- Právní vědomí zaměstnanců
- Právní vědomí pacientů
- Právní nejistota
- Výkyvy v politice zdravotních pojišťoven
- Požadavky na růst platů
- Snížení dotací
- Konkurence
- Nedostatek zdrojů na investice, opravy, údržbu
- Migrace zdravotnických pracovníků do zemí EU

7 PRŮZKUM

7.1 Profil respondentů

Cílovou skupinou pro dotazování byli všichni zaměstnanci FNUSA. Dotazník byl vytvořen v internetovém prostředí pomocí portálu, jež se specializuje na tvorbu dotazníků. Distribuován byl prostřednictvím intranetu.

7.2 Cíle průzkumu a stanovení hypotéz

Cíl č. 1: Zjistit, zdali mají zaměstnanci nemocnice zájem o firemní školku

Hypotéza č. 1: Firemní školka je v průzkumu zaměstnanců hodnocena velmi pozitivně, proto očekáváme vysoký zájem ze strany zaměstnanců fakultní nemocnice.

Cíl č. 2: Zjistit preference respondentů při výběru zařízení pro předškolní vzdělávání.

Hypotéza č. 2: Větší část respondentů preferuje školku v místě pracoviště před školkou v místě bydliště.

Hypotéza č. 3: Očekáváme, že benefit ve formě firemní školky zaměstnanci ocení a budou za ni ochotni platit více než u běžných školek v Brně.

Hypotéza č. 4: Zřízení firemní školky preferují více zaměstnanci pracující na směny, než-li zaměstnanci ranního provozu.

Hypotéza č. 5: Péče o dítě je v rámci tradičního rodinného uspořádání stále ještě více na bedrech matek, proto očekáváme vyšší zájem o školku ze strany žen.

7.3 Metoda práce

Ke zjištění potřebných údajů byla použita metoda dotazníkového šetření. Tato metoda byla zvolena, neboť pro realizovaný typ průzkumu se jevila jako nejvhodnější. Dotazník byl sestaven na základě výše uvedených cílů průzkumu. Po sestavení dotazníku bylo provedeno předběžné šetření, tzv. pilotní studie u 10 respondentů, jejímž cílem bylo ověřit srozumitelnost jednotlivých položek. Na základě tohoto šetření byly provedeny úpravy dotazníku.

7.3.1 Statistika vztahující se k šetření

Zahájení průzkumu: 6.3.2015

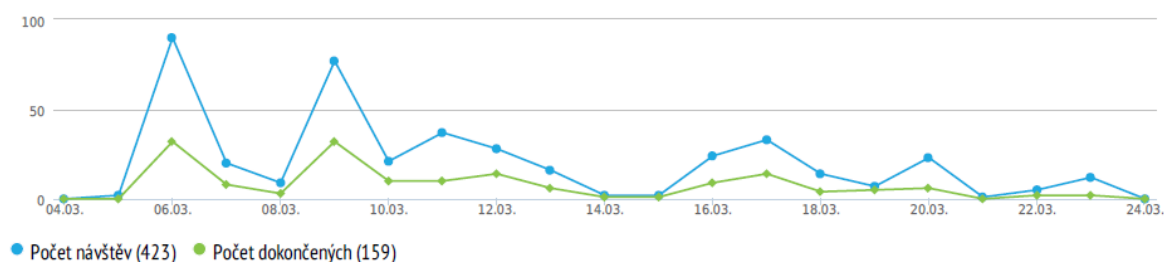
Ukončení průzkumu: 23.3.2015

Doba trvání: 18 dnů

Tab. 10. Statistika respondentů

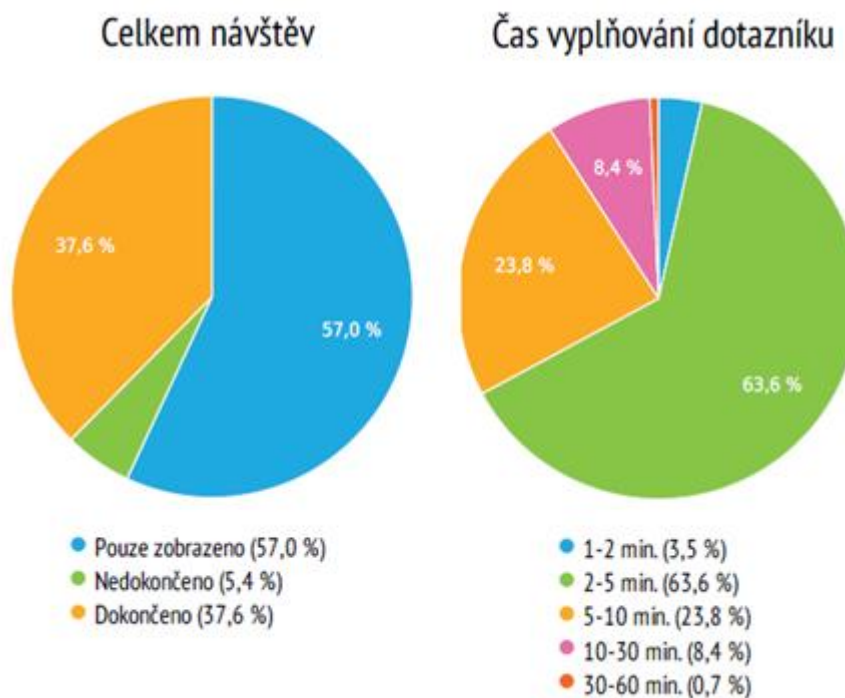
Statistika respondentů				
Počet návštěv	Počet dokončených	Počet nedokončených	Pouze zobrazení	Celková úspěšnost vyplnění dotazníku
423	159	23	241	37,6%

Historie návštěv (06. 03. 2015 – 23. 03. 2015)



Graf č. 1. Návštěvnost dotazníku

Na grafu č. 1 je vidět historie návštěv dotazníku za celé období kdy průzkum probíhal. Dotazník byl zpřístupněn v pátek 6. 3. 2015 a k tomuto datu byl také zaznamenán největší počet návštěv. Další vlna vysokého zájmu přišla se začátkem nového týdne, tedy v pondělí 10. 3. 2015. Počet dokončených dotazníků je podstatně nižší nežli celková návštěvnost, nejvíce dotazníků bylo odesláno v prvních dnech průzkumu.



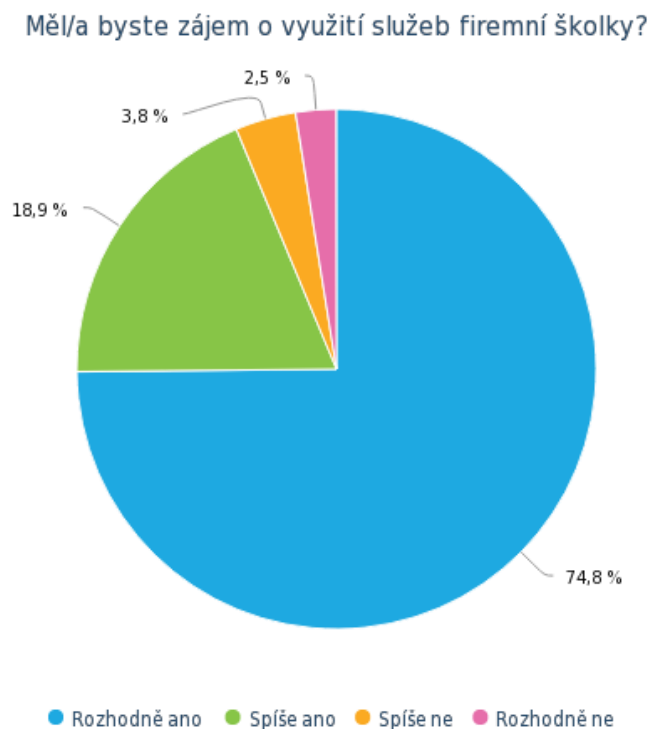
Graf č. 2. Statistika dotazníku

V dotazníku (viz příloha P IV) bylo obsaženo 15 otázek. V úvodu jsou respondenti seznámeni s názvem práce a pokyny, potřebnými k vyplnění. Dotazník obsahuje otázky uzavřené, otevřené a polouzavřené.

7.3.2 Zpracování získaných dat

Výsledky práce byly zpracovány do tabulek pomocí programu Microsoft Office Word 2007 a obrázky grafů a tabulek byly z portálu Survio, jehož prostřednictvím probíhal sběr dat. K vyhodnocení jednotlivých položek bylo využito popisné statistiky.

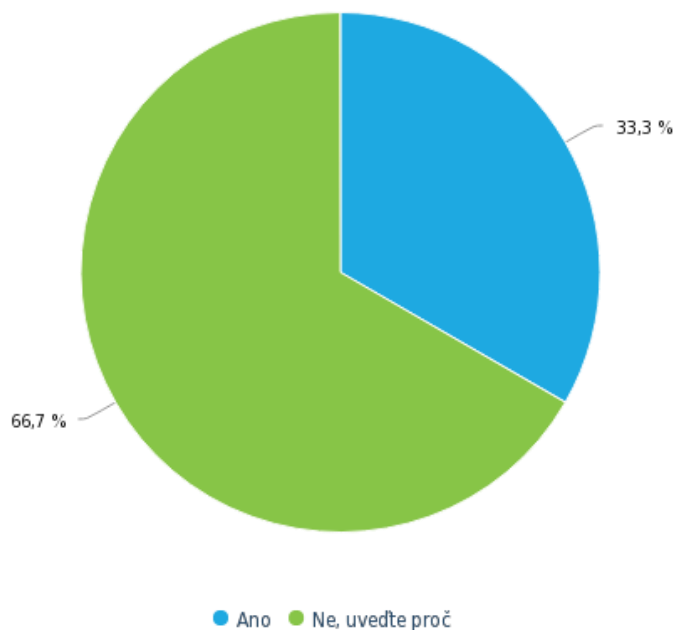
7.4 Výsledky průzkumu a analýza dat



Graf č. 3. Zájem o školku

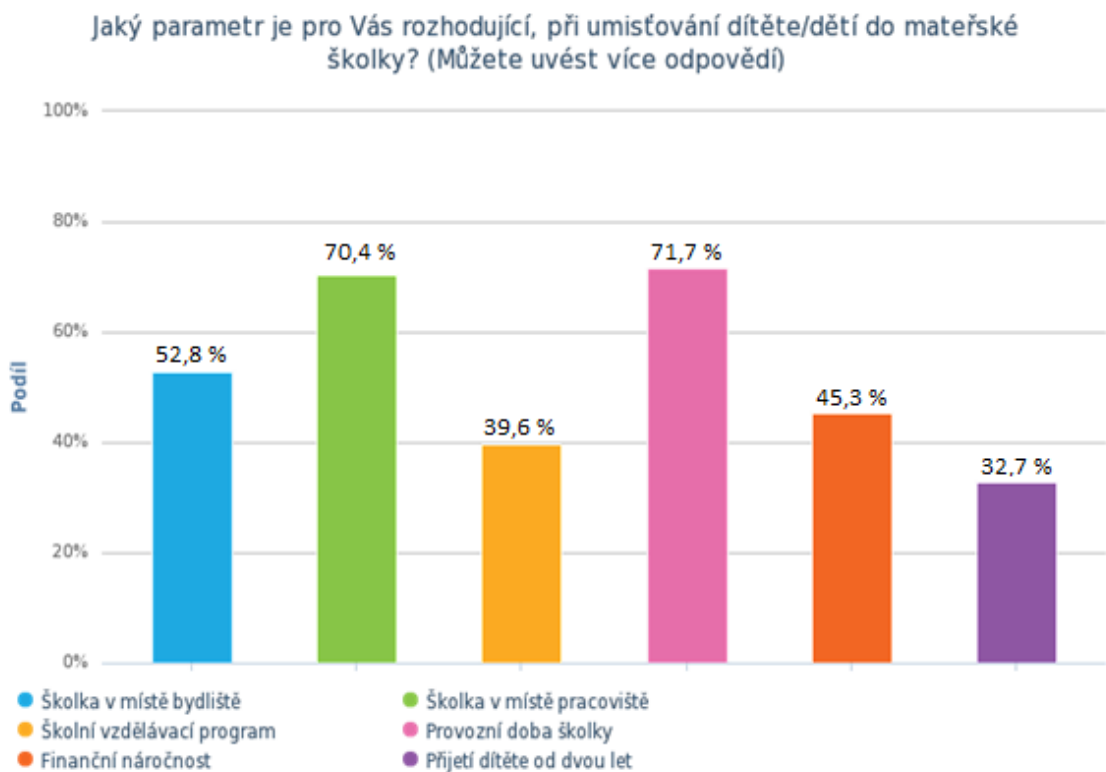
Otázka č. 1 se vztahuje k prvnímu cíli práce, tedy zjistit, zda by zaměstnanci nemocnice měli zájem o zřízení firemní školky. Z celkového počtu všech respondentů se 119 (74,8%) vyjádřilo, že by rozhodně stálo o vytvoření firemní školky. 30 respondentů (18,9%) by zavedení takové služby spíše uvítalo, 6 respondentů uvádí, že by tuto službu v nemocnici spíše nevyužili a 4 respondenti (2,5%) by rozhodně o tuto službu neměli zájem.

Jste s aktuální nabídkou služeb v oblasti předškolní péče o děti spokojen/a?



Graf č. 4. Spokojenost se službami

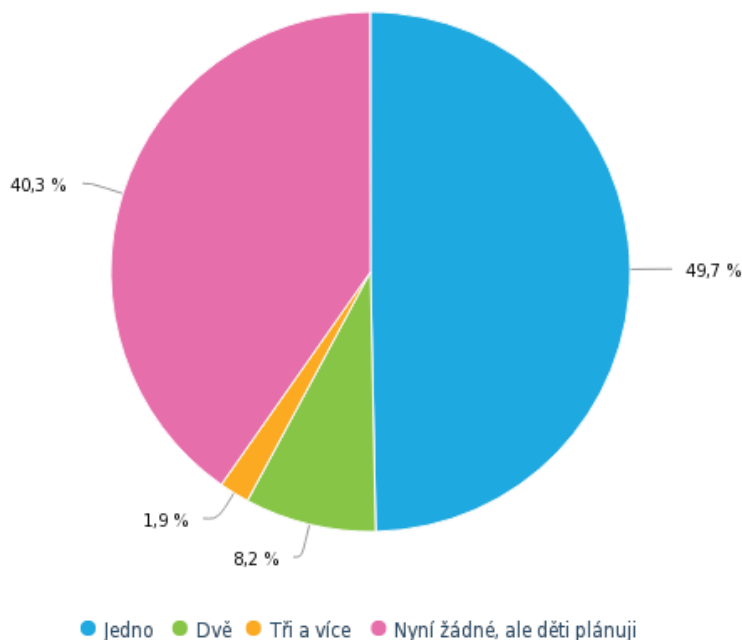
53 respondentů (33,3%) uvedlo, že je s nabídkou služeb pro předškolní děti spokojeno. Většina respondentů se ovšem vyjádřila opačně. Tento názor sdílí 106 respondentů (66,7%). Mezi nejčastější odpovědi na otázku proč jsou s nabídkou služeb nespokojeni patřilo: málo zařízení pro děti předškolního věku, nedostatek míst ve školkách a nevyhovující otevírací doba. Dále v menší míře byla uváděna nespokojenost s kvalitou vzdělávacího programu, pedagogů a nedostatek aktivit pro kvalitní rozvoj osobnosti dítěte.



Graf č. 5. Rozhodující parametry pro umístění dítěte

Na otázku jaký parametr je pro respondenty rozhodující při výběru předškolního vzdělávání uvedlo nejvíce z dotazovaných provozní dobu školky. Tuto variantu zvolilo 114 respondentů, tedy 71,7%. Druhým, nejčastěji voleným parametrem byla školka v blízkosti pracoviště. Tato varianta byla zvolena celkem 112krát (70,4%). 84 respondentů upřednostňuje školku v místě bydliště. Kritérium finanční náročnosti bylo zvoleno 72krát (45,3%) a kvalita školního vzdělávacího programu 63krát (39,6%). Nejméně byla volena varianta přijetí dítěte od dvou let věku, zde se vyjádřilo 52 respondentů (32,7%).

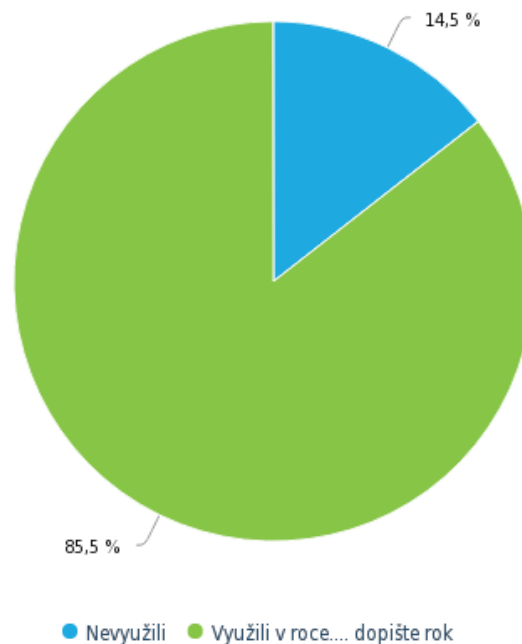
Uvedte, kolik dětí byste měl/a zájem umístit do firemní školky v případě jejího uvedení do provozu v roce 2016/2017?



Graf č. 6. Obsazenost školky

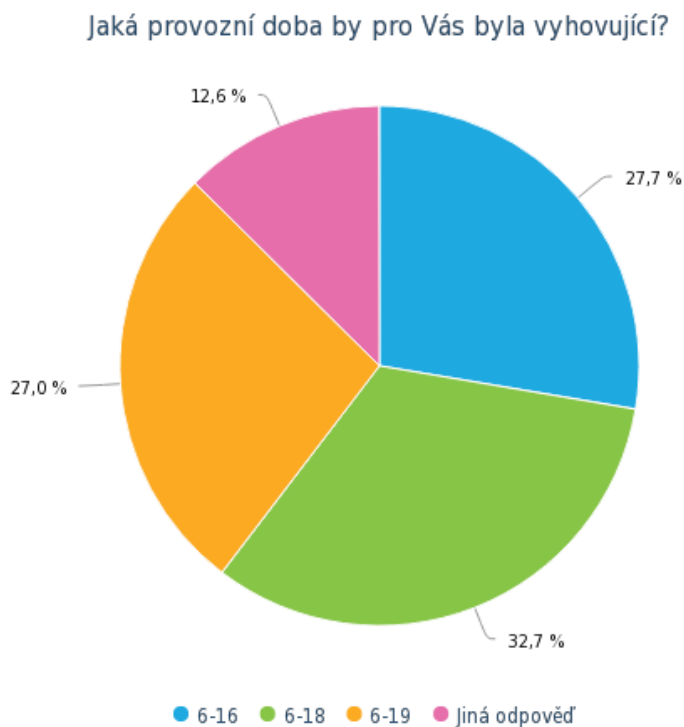
Na otázku kolik dětí by měli respondenti zájem umístit do školky v případě jejího uvedení do provozu v roce 2016/2017 se naprostá většina, tedy 79 z dotazovaných vyjádřila pro variantu jednoho dítěte. 13 respondentů (8,2%) by mělo zájem do školky umístit dvě děti a 3 respondenti uvedli variantu 3 a více dětí. Velkou položku na tomto grafu tvoří skupina, jež nyní žádné dítě pro umístění do školky nemá, avšak děti plánuje a je tedy předpoklad, že by služeb firemní školky v budoucnu využili.

Uvedte, v jakém kalendářním roce v budoucnu byste využili služeb firemní školky?



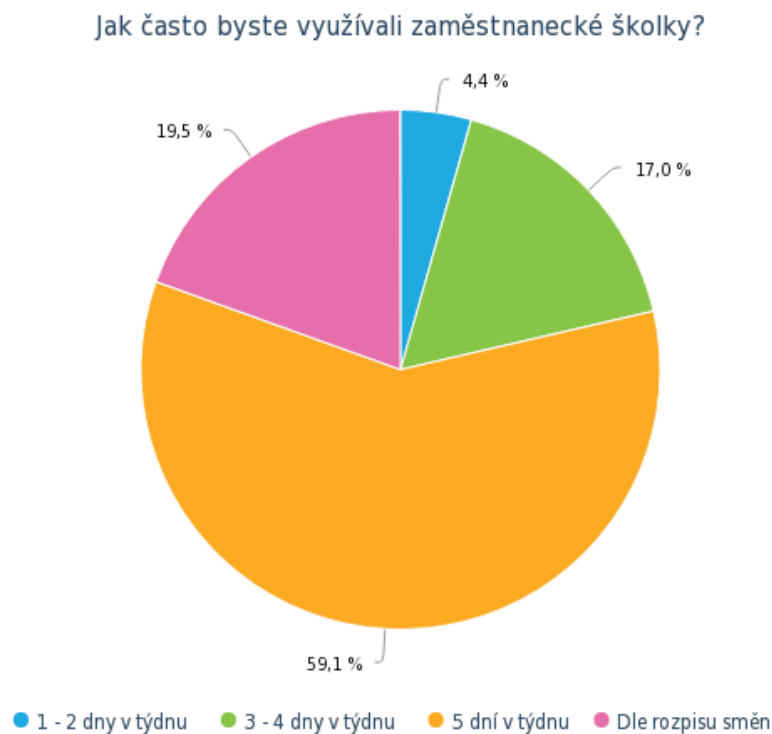
Graf č. 7. Využitelnost školky

V této otázce se měli respondenti vyjádřit k tomu, v jakém roce v budoucnu by využili služeb firemní školky. 136 respondentů by o tuto službu zájem mělo, každý z těchto respondentů do kolonky uvedl rok, rozpětí těchto let se pohybovalo od roku 2015 do roku 2020. 23 respondentů (14,5%) uvedlo, že by služeb školky nevyužilo.



Graf č. 8. Provozní doba školky

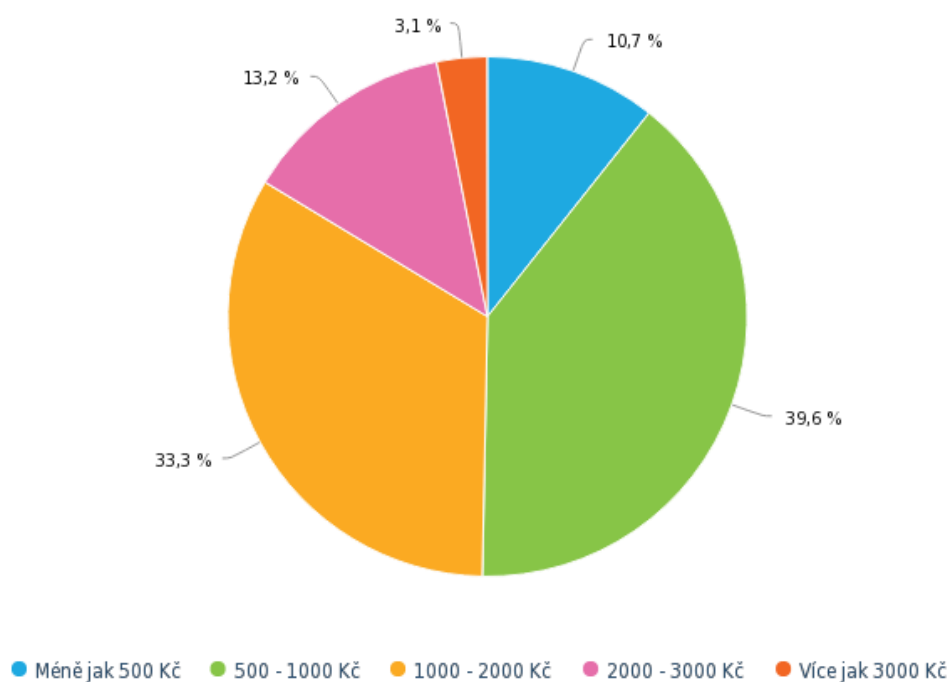
V otázce č. 6 se měli respondenti vyjádřit, jaká provozní doba školky by pro ně byla vyhovující. Nejčastěji volili odpověď 6-18 hodin. Tuto variantu preferuje 52 respondentů, tedy 32,7%. 44 respondentů by volilo otevírací dobu 6-16 hodin. O jednoho respondenta méně, tedy 43 z dotazovaných by preferovalo otevření školky až do sedmi hodin večer. 20 respondentů zvolilo možnost vlastní odpovědi. Ve většině případů respondentům čas otevření školky vyhovoval, značně se však lišili odpovědi týkající se ukončení provozní doby. Zde mezi nejčastěji uváděné časy patřilo 17 hod, 20 hod a ve třech případech byla uvedena nepřetržitá provozní doba.



Graf č. 9. Týdenní využitelnost školky

Na dotaz jak často by respondenti využívali firemní školky, odpovědělo nejvíce dotazovaných, tedy 94 (59,1%) že by školky využívalo 5 dní v týdnu. 3-4 dny v týdnu by do školky umístilo své děti 27 respondentů (17,0%) a 31 respondentů (19,5%) by umísťovalo děti dle rozpisu směn. 7 respondentů (4,4%) uvedlo, že by školky využívalo 1-2 dny v týdnu.

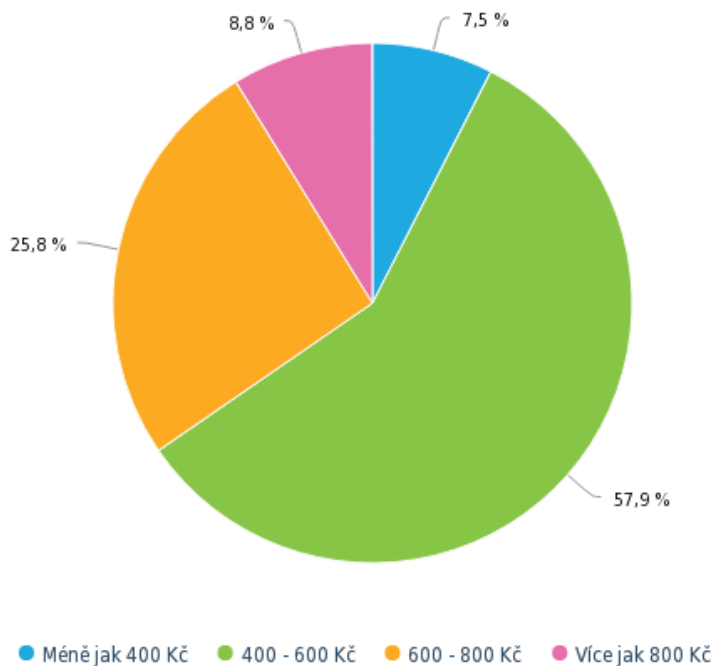
Jakou maximální částku školkovného jste ochoten/ochotna platit za jedno dítě za měsíc? (školkovné = příspěvek na provoz školky).



Graf č. 10. Výše školkovného

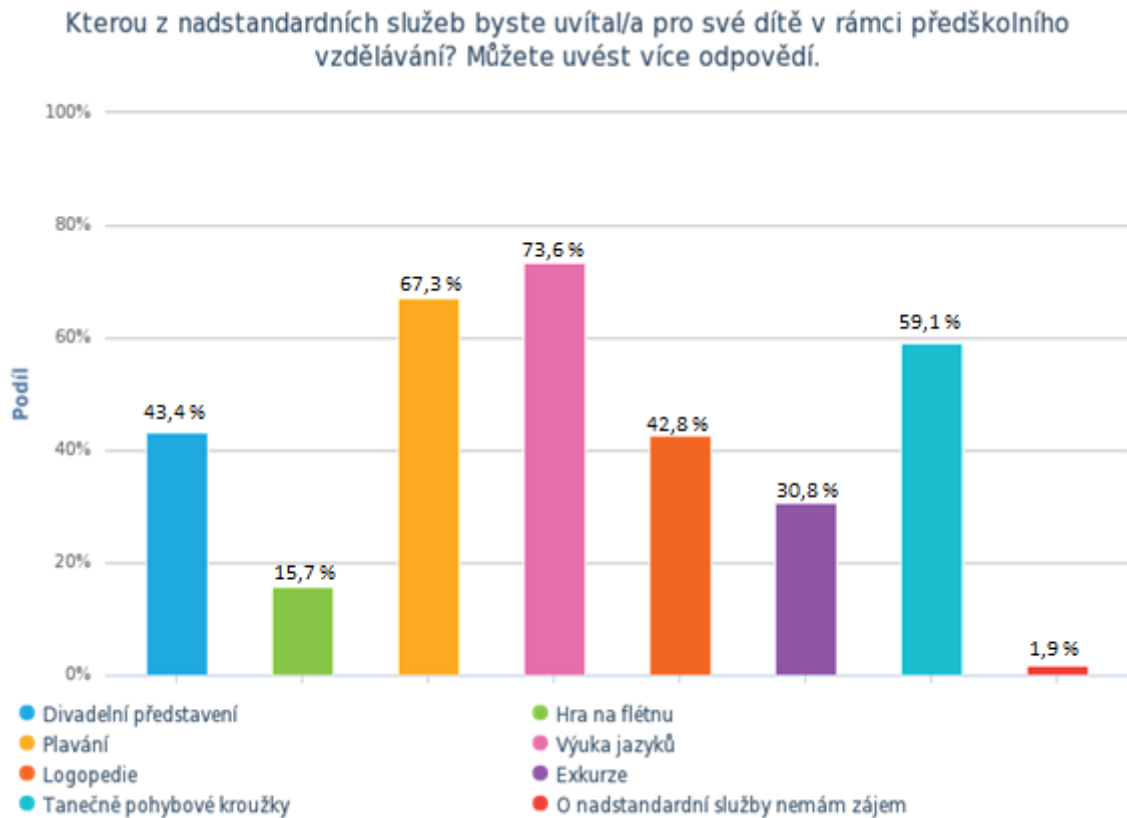
V položce č. 8 v dotazníku byl respondentům kladen dotaz jakou výší školkovného by byli ochotni platit za jedno dítě za měsíc. 63 respondentů (39,6%) uvedlo, že by byli ochotni platit 500-1000 Kč, 53 respondentů (33,3%) pak 1000-2000 Kč. 21 dotazovaných (13,2%) by zaplatilo v rozmezí 2000-3000Kč, a 17 respondentů (10,7%) by bylo ochotno na školkovném platit do 500 Kč za měsíc. Variantu více jak 3000 Kč zvolilo 5 respondentů, tedy 3,1%.

Jakou maximální výši stravného jste ochotni/ochotna měsíčně platit za jedno dítě? (stravné zahrnuje 2x svačinu, oběd, celodenní pitný režim).



Graf č. 11. Výše stravného

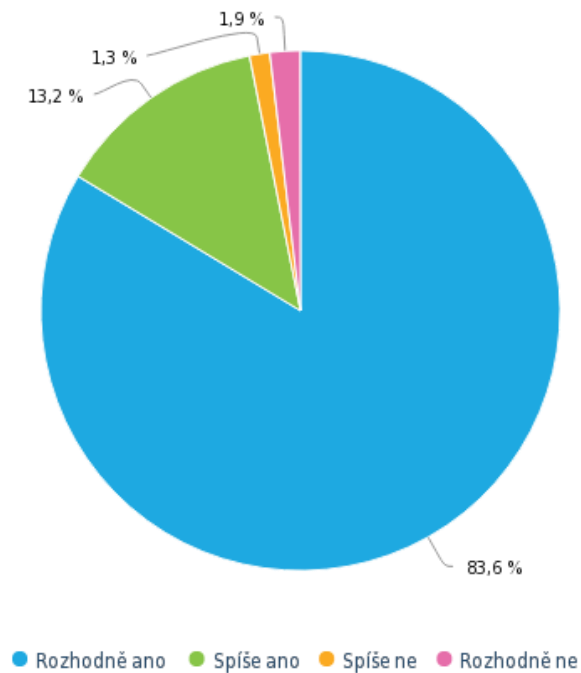
Na dotaz jakou maximální výši stravného by byli respondenti ochotni platit za jedno dítě za měsíc více jak polovina z dotazovaných, tedy 92 (57,9%) uvedlo částku 400-600 Kč. 41 respondentů (25,8%) by ochotně zaplatilo 600-800 Kč za měsíc, 14 respondentů (8,8%) by bylo zaplatilo více jak 800 Kč, a 12 respondentů (7,5%) uvedlo částku méně jak 400 Kč měsíčně.



Graf č. 12. Nadstandardní služby

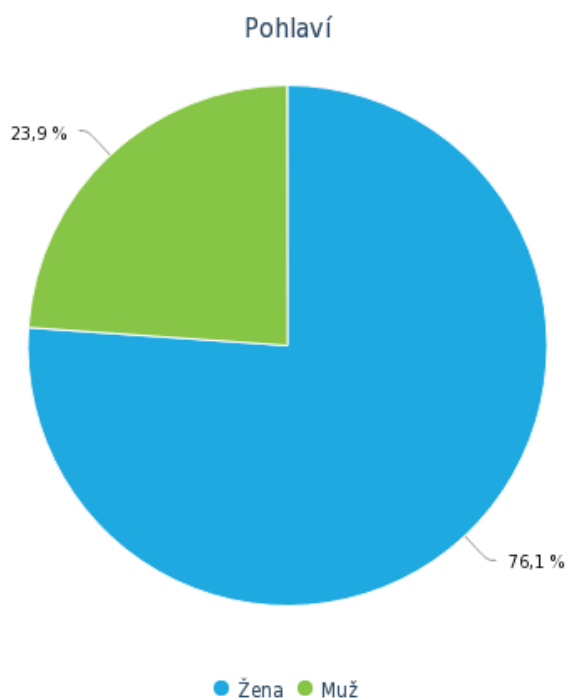
Při dotazu o jaké nadstandardní služby by měli respondenti zájem pro své děti, byli odpovědi následující. 69 respondentů (43,4%) by uvítalo divadelní představení, 25 dotazovaných (15,7%) by mělo zájem o hru na flétnu. Pro plavání se kladně vyjádřilo 107 respondentů (67,3%), a pro výuku jazyků dokonce 117 dotazovaných (73,6%). O logopedické služby by mělo zájem 68 respondentů (42,8%) a účast na exkurzích by podpořilo 49 dotazovaných (30,8%). Do tanečně pohybových kroužků by své děti přihlásilo 94 respondentů (59,1%). O žádnou z výše uvedených aktivit by neměli zájem 3 respondenti, tedy 1,9%.

Považujete zřízení firemní školky za motivující benefit pro stávající zaměstnance?



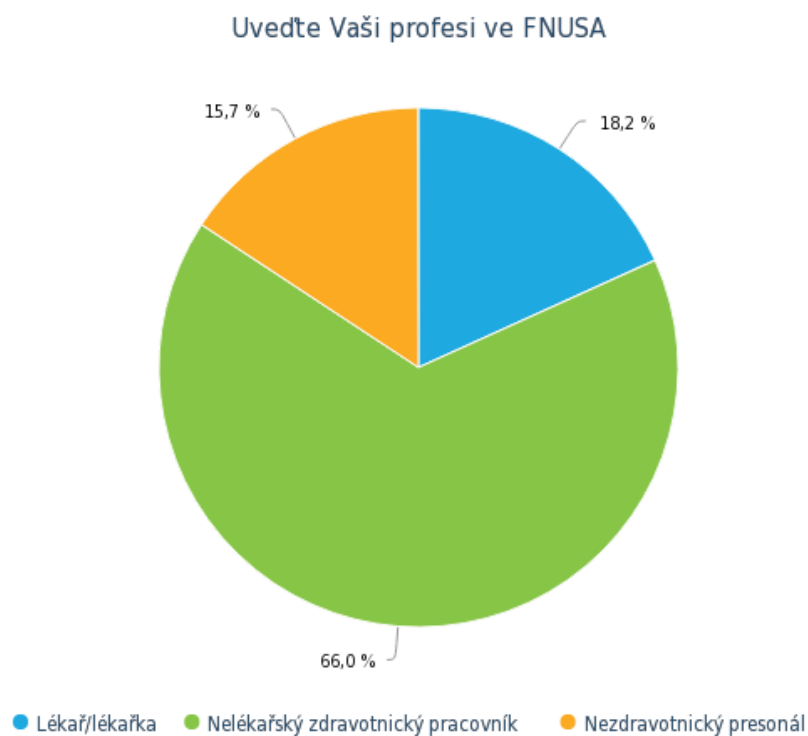
Graf č. 13. Školka jako benefit

Na dotaz, zdali respondenti považují zřízení firemní školky za motivující benefit, odpovědělo 133 respondentů (83,6%) že rozhodně ano. Variantu spíše ano zvolilo 21 dotazovaných (13,2%) a variantu spíše ne pak 2 respondenti (1,3%). 3 respondenti (1,9%) si myslí, že zřízení firemní školky rozhodně není motivujícím benefitem pro stávající zaměstnance.



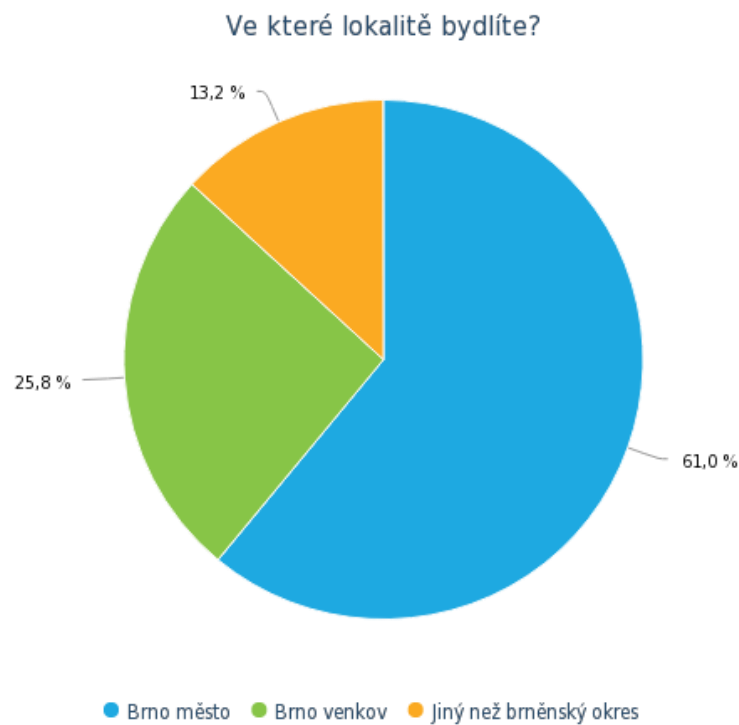
Graf č. 14. Pohlaví

V sekci věnované demografii bylo zjišťováno jaké zastoupení mužů a žen se průzkumu zúčastnilo. Dle očekávání byla většina respondentů ženského pohlaví, jednalo se o 121 respondentů (76,1%). Zbývající část 38 respondentů (23,9%) pak tvořili muži.



Graf č. 15. Profese

U dotazu týkajícího se profese respondentů ve FNUSA zvolilo odpověď nelékařský zdravotnický pracovník 105 dotazovaných (66,0%). 29 respondentů (18,2%) tvořili lékaři a lékařky a 25 dotazovaných (15,7%) zvolilo variantu nezdravotnického pracovníka.



Graf č. 16. Bydliště

V dotazu týkajícího se lokality bydliště respondentů nejvíce z dotazovaných zvolilo variantu Brno město, jednalo se o 97 respondentů (61,0%). Brno venkov volilo 41 dotazovaných (25,8%) a jiný než brněnský okres pak 21 respondentů (13,2%).

Poslední položkou dotazníku byl volný prostor pro vyjádření názorů respondentů. Ze všech respondentů vyjádřilo svůj názor 26 dotazovaných. Odpovědi jsou nabídnuty k nahlédnutí v příloze P III.

7.5 Potvrzení a vyvrácení hypotéz

Na základě dotazníkového šetření můžeme provést potvrzení nebo vyvrácení stanovených hypotéz.

Hypotéza č. 1:

Firemní školka je v průzkumu zaměstnanců hodnocena velmi pozitivně, proto očekáváme vysoký zájem ze strany zaměstnanců fakultní nemocnice.

Na otázku ve které se měli zaměstnanci nemocnice vyjádřit k tématu zdali-by využívali služeb firemní školky, odpovědělo kladně 93,7% respondentů. Lze tedy usuzovat, že v případě vybudování takového zařízení by naplnění kapacity školky bylo bezproblémové.

Hypotéza se potvrdila

Hypotéza č. 2:

Větší část respondentů preferuje školku v místě pracoviště před školkou v místě bydliště.

Školku v místě pracoviště by využívala dle dotazníkového šetření nadpoloviční většina respondentů. Tento fakt uvedlo 112 dotazovaných. Školku v místě bydliště by preferovalo jen 84 respondentů.

Hypotéza se potvrdila

Hypotéza č. 3:

Očekáváme, že benefit ve formě firemní školky zaměstnanci ocení a budou za ni ochotni platit více než u běžných školek v Brně.

Tato hypotéza, vztahující se k otázce č. 8 v dotazníku zjišťovala, jakou maximální výši školkovného by byli ochotni respondenti platit měsíčně za jedno dítě. Většina dotazovaných uvedla jako maximální výši školného 500 - 1 000Kč, případně 1 000 – 2 000Kč. Dle průzkumu trhu v oblasti předškolního vzdělávání se cena za docházku dítěte ve státní školce v Brně pohybuje mezi 500 – 600 Kč. V soukromé školce v Brně pak mezi 6 000 Kč – 11 500 Kč. Firemní školka svojí podstatou odpovídá soukromému zařízení.

Hypotéza se nepotvrdila

Hypotéza č. 4:

Zřízení firemní školky preferují více zaměstnanci pracující na směny, nežli zaměstnanci ranního provozu.

Školku by dle dotazníkového šetření využívalo nejvíce respondentů po dobu 5 dní v týdnu s vyhovující provozní dobou od 6 – 18 hod. Předpoklad, že školku dokážou ve větší míře využívat respondenti pracující na směny, se nepotvrdil.

Hypotéza se nepotvrdila

Hypotéza č. 5:

Péče o dítě je v rámci tradičního rodinného uspořádání stále ještě více na bedrech matek, proto očekáváme vyšší zájem o školku ze strany žen.

V otázce zjišťující pohlaví respondentů byl většinový podíl žen. Z celkového počtu 159 respondentů jich bylo celých 76,1% ženského pohlaví.

Hypotéza se potvrdila

8 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

V analytické části práce byly představeny základní rysy Fakultní nemocnice u sv. Anny v Brně, představena právní subjektivita organizace i účel, za kterým byla zřízena. Vyjmenovány jednotlivé druhy péče i další činnosti, kterým se nemocnice systematicky věnuje.

V rámci komplexního pohledu na nemocnici byla vypracována marketingová situační analýza. První z hodnotících analýz bylo hodnocení makroprostředí a to z pohledu faktorů, jež přímo či nepřímo ovlivňují nemocnici zvenčí. Použita byla PEST analýza, která hodnotí politicko-právní, ekonomické, sociální a technologické prostředí nemocnice.

Analýza mezoprostředí byla zhodnocena za pomoci Porterovy analýzy pěti sil. Najdeme zde podrobné hodnocení stávající konkurence i možnosti vstupu nových konkurentů do odvětví. Součástí této analýzy je také hodnocení vlivu odběratelů, vlivu dodavatelů a zhodnocení hrozby substitutů.

Poslední z vypracovaných analýz byla analýza mikroprostředí, prostřednictvím které byly zhodnoceny vnitřní pochody v organizaci. Byla sestavena SWOT analýza hodnotící silné a slabé stránky organizace, její příležitosti i hrozby.

Významnou částí tohoto oddílu je zhodnocení průzkumu a analýza dat získaných metodou dotazníkového šetření. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 159 respondentů. Byly stanoveny dva cíle. Předmětem prvního cíle bylo zjistit, zda by zaměstnanci nemocnice měli zájem o firemní školku. Ve druhém cíli byly zjišťovány preference respondentů v oblasti nároků na služby firemní školky. K cílům byly sestaveny a vyhodnoceny hypotézy.

Na základě výsledků dotazníkového šetření vyplynulo následující doporučení: provozní doba školky od 6-18 hod, výše školkovného měsíčně na jedno dítě 2 000 Kč. Stravné v rozpětí 600-800 Kč v závislosti na věku dítěte a jeho docházce do zařízení.

9 PROJEKT

V projektu mé diplomové práce se věnuji zřízení firemní mateřské školky pro FNUSA. Navrhovaná firemní školka nebude mít samostatnou právní subjektivitu. Jednalo by se o jeden z vnitřních útvarů nemocnice, který by měl samostatné nákladové středisko. To, že nemocnice má právo školku provozovat se uvede ve zřizovací listině, v příloze č. 1. V této příloze je definována jiná činnost, jež může nemocnice provozovat. V současnosti se jedná o provoz rekreačního a školicího střediska a provozování parkoviště. Projekt zahrnuje jednotlivé kroky týkající se právních, administrativních, technických, hygienických, personálních a dalších požadavků.

9.1 Cíle projektu

Cílem projektu je vytvořit návrh na zřízení firemní školky pro děti pracovníků ve Fakultní nemocnici u sv. Anny v Brně. Realizace školky by usnadnila rychlý a plnohodnotný návrat kvalifikovaných zaměstnanců do pracovního procesu. Mnozí z nich by se rádi vrátili do práce, ale nemohou sehnat místo ve školce pro své děti.

9.2 Zdůvodnění potřeby

Důvodem pro určení uvedené náplně projektu je podpora zaměstnanců a zároveň uspokojení potřeb rodičů i jejich dětí. Pokud chce nemocnice, aby byli její zaměstnanci úspěšní v práci a měli spokojené rodinné zázemí, pak zřízení firemní školky je jedna z možností. Realizací projektu se mimo jiné přispěje ke zvýšení konkurenceschopnosti zaměstnanců na trhu práce. Hlavní cíl projektu je v souladu s globálním cílem ESF. Jedná se o odstranění nerovnosti především žen, kterým je vhodné vytvořit podmínky pro umožnění sladění pracovního a rodinného života a podpora a rozvoj služeb péče o děti. Pro kvalitní poskytování zdravotní a ošetrovatelské péče je třeba dostatek personálu. Ve FNUSA jsou převažujícím zdravotnickým personálem ženy-matky. Rodinné povinnosti či závazky žen (péče o dítě) limitují především této skupině zaměstnanců brzký návrat z rodičovské dovolené. Z tohoto faktu je nutné zajistit služby denní péče o děti předškolního věku a dát možnost především ženám vrátit se plnohodnotně zpět do pracovního procesu a snížit tak nezaměstnanost žen-matek. Dalším aspektem posilující vznik firemní školky je skutečnost, že pokud zaměstnanci (zejména ženy) vědí, že mají své děti řádně zajištěny, nepracují ve zbytečném stresu a jimi poskytovaná péče je o to kvalitnější. Dostupnost firemní školky na pracovišti zlepšuje i možnost kariérního postupu,

uvolní časový prostor pro nezbytné celoživotní vzdělávání a umožní výkon povolání ve směnném provozu a nárazovou pracovní zátěž. Vedlejším aspektem pro vznik firemní školky je obecný nedostatek mateřských škol. Školky, které jsou využívány zaměstnanci FNUSA, nepokryjí svou otevírací dobou potřeby zaměstnanců ke svým pracovním závazkům. Potřebnost projektu po vzniku firemní školky ve FNUSA dokazuje i provedené dotazníkové šetření mezi zaměstnanci nemocnice. Firemní školka vznikne v rámci prostor nemocnice, což bude mít pozitivní dopad na vztah rodič-dítě.

9.3 Popis cílové skupiny

Cílovou skupinou tohoto projektu jsou:

1. Zaměstnanci nemocnice

- skupina A: ženy s malými dětmi
- skupina B: ženy na mateřské nebo rodičovské dovolené
- skupina C: ženy plánující děti
- skupina D: muži nacházející se v situaci jako ženy

2. Děti zaměstnanců nemocnice

9.4 Marketingový plán

Firemní mateřská školka se nachází na začátku své cesty a tuto skutečnost bude respektovat i marketingový plán, jehož činnosti budou definovány pro zahájení a provoz.

9.4.1 Marketingový mix

Marketingový mix je soubor výrokové, cenové, distribuční a komunikační politiky, jež umožňuje namíchat svým zákazníkům přesně takovou nabídku, která jim bude vyhovovat. Pro potřeby školky byly v rámci marketingového mixu zvoleny následující aktivity.

9.4.1.1 Produkt

Cílem firemní mateřské školky bude nabízet služby, vedoucí k uspokojení potřeb rodičů i dětí. Rodičům zajistit potřebné zázemí pro brzký návrat z mateřské či rodičovské dovolené. Nabídnout jim kvalitní služby péče o jejich děti v zázemí organizace, pro kterou pracují. V kooperaci s rodiči zvyšovat kvalitu služeb a vytvářet podmínky pro soulad rodinného a pracovního života.

Firemní školka bude vycházet z vlastního školního vzdělávacího programu, jež bude podporovat přirozený rozvoj dítěte. Podporovat sociální dovednosti, zvědavost a potřebu objevovat. Ke každému dítěti bude přistupováno individuálně, aby byla nalezena nejvhodnější forma a tempo vzdělání.

Služby budou nabízeny rodičům, zaměstnancům nemocnice u sv. Anny, jež sem budou moci umisťovat své děti ve věkovém rozptylu od dvou do šesti, respektive do sedmi let. Během výuky se budou děti účastnit nejen organizovaných aktivit, ale bude jim ponechán i prostor pro volnou hru.

9.4.1.2 Cena

Cena školkovného je příspěvek na provoz školky. Při stanovení výše ceny tedy vycházíme z provozních nákladů, jejíž součástí jsou platy zaměstnanců, cena energií a nákup služeb. Od 1. 1. 2016 do 30. 6. 2017 budou veškeré provozní náklady školky hrazeny z finančních prostředků získaných v podobě grantové podpory. Po ukončení této formy finanční dotace by proto muselo dojít k zavedení školkovného v plné výši, která je vypočtena na částku 5 119 Kč/dítě za měsíc. Aby bylo možné předejít této situaci, bude od počátku projektu nastaveno školkovné ve výši 2 000 Kč/dítě za měsíc. Tato částka byla stanovena na základě dotazníkového šetření mezi zaměstnanci nemocnice. Tím se vytvoří finanční rezerva, z níž budou kryty náklady v období od ukončení projektu po akreditaci školky u Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy.

9.4.1.3 Místo

Firemní školka bude umístěna v areálu Internátu zdravotnických pracovníků. Tento objekt byl zvolen také proto, že již v minulosti se zde mateřská školka nacházela. V této budově se kromě ubytování pro zaměstnance nachází také ambulance praktických lékařů a výukové místnosti. Vchod do školky je samostatnou jednotkou a děti tak nemusí vůbec přijít do kontaktu s pacienty přicházejícími k ošetření. Prostory jsou situovány v přízemí, opatřeny velkými okny a v bezprostřední blízkosti se nachází zahrada, jež bude sloužit k pobytu dětí na čerstvém vzduchu. Vzdálenost od pracoviště na ulici Pekařská je cca 5 min. pěší chůze.

9.4.1.4 Propagace

Propagace firemní školky bude důležitou součástí klíčové aktivity řízení a administrace projektu. Tuto činnost bude mít v kompetenci realizační tým. Cílem propagace bude

dostatečná informovanost zaměstnanců nemocnice o plánovaném záměru vybudování firemní školky. Pro naplnění kapacity školky je její medializace velmi důležitá. Bude probíhat informační kampaň na nástěnce vnitronemocničního informačního systému. Všichni zaměstnanci nemocnice budou také osloveni formou hromadného emailu. Mezi další distribuční kanály šíření informací patří facebooková stránka a webové stránky nemocnice. V pravidelných intervalech je také vydáván časopis Svatoanenské listy, jehož lze také využít jako zdroj přenosu informací od vedení nemocnice k jejím zaměstnancům. Veškeré výše uvedené zdroje jsou standardně využívány k přenosu informací v rámci organizace a školka za ně tedy nebude muset nic platit. Jedinou nákladovou položkou v propagaci bude výroba cedule, jež bude umístěna na budově školky.

9.5 Oblast podpory operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost

Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ) je nejdůležitějším programem, jež se zaměřuje na „měkké“, tedy neinvestiční projekty. Jeho cílem je snižování nezaměstnanosti, podpora profesního vzdělávání, začleňování sociálně vyloučených obyvatel zpět do společnosti, zvyšování kvality veřejné správy a mezinárodní spolupráce v uvedených oblastech. (Přichystal, 2008, s. 58) V programovém období 2007–2013 byl název operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Ten je v novém programovém období 2014-2020 transformován na Operační program zaměstnanost, jehož cílem je zlepšení lidského kapitálu obyvatel ČR a veřejné správy v ČR. Dne 15. 3. 2013 byla vyhlášena výzva Ministerstva práce a sociálních věcí (MPSV) v oblasti podpory 3. 4 – Rovné příležitosti žen a mužů na trhu práce a sladování pracovního a rodinného života. Výzvy vyhláší v rámci MPSV Odbor řízení pomoci z ESF, jež je řídicím orgánem OP LZZ. Výzva byla zaměřena na vytvoření nového zařízení péče o děti předškolního věku mimo rámec školského zákona a na prvních 18 měsících jeho provozu.

9.6 Území dopadu a realizace

Území dopadu:

Kód území dopadu	Název území dopadu:	Spadá pod:
CZO64	Jihomoravský kraj	Jihovýchod

Místo realizace NUTS5:

Kód NUTS5:	Název NUTS5:	Spadá pod:
CZ0642582786	Brno-město	Brno

Realizované investice NUTS3

Kód NUTS3:	Název NUTS3:	Procentní podíl:
CZ064	Jihomoravský kraj	100

9.7 Klíčové aktivity

K dosažení hlavního cíle a dílčích cílů projektu byly navrženy celkem čtyři klíčové aktivity, které je třeba v rámci projektu realizovat:

- Řízení a administrace a projektu
- Technické zajištění projektu a vybavení prostor pro firemní školku
- Zřízení a provozování firemní školky
- Průběžné a závěrečné vyhodnocení projektu

9.7.1 Řízení a administrace projektu

Projekt bude řízen v souladu se standardními metodami projektového řízení. Organizační vedení projektu bude zajišťovat realizační tým. Realizační tým bude průběžně sledovat a vyhodnocovat průběh a realizaci jednotlivých aktivit, čerpání rozpočtu, plnění jednotlivých indikátorů. Realizační tým také bude sledovat hospodárné, efektivní a účelné vynaložení finančních prostředků v souladu s pravidly stanovenými zákonem č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě. Hlavní zodpovědnost za obsahovou

stránku bude mít manažer projektu. Ostatní členové týmu budou podřízeni hlavnímu manažerovi. V průběhu realizace projektu budou řádně a včas propláceny účetní doklady vztahující se k projektu a tyto budou řádně označeny názvem projektu. Realizační tým v čele s manažerem rovněž ručí za správné monitorování projektu a komunikaci se zástupci poskytovatele podpory. Do administrace a řízení projektu patří především sepsání dohod o provedení práce a o pracovní činnosti s jednotlivými členy realizačního týmu. Dále definování pracovních činností, vedení formulářů pro finanční a mzdové agendy projektu, materiály sloužící k publicitě projektu a dokumenty pro přípravu monitorovacích zpráv. Součástí administrace je také uzavření pracovních smluv se všemi pedagogickými i nepedagogickými pracovníky školky a vypracování náplně práce pro jednotlivé zaměstnance. Realizační tým zajistí medializaci projektu a informovanost zaměstnanců nemocnice o možnosti zápisu dětí do firemní školky s nástupem od 1. 1. 2016.

9.7.2 Technické zajištění projektu a vybavení prostor pro firemní školku

Školka pro zaměstnance FNUSA bude zřízena v rámci areálu Internátu zdravotnických pracovníků v Brně na ulici Výstavní. Část budovy internátu vedení nemocnice doporučilo ke zřízení firemní školky z důvodu již dřívější existence tohoto typu zařízení. Nezbytnou součástí příprav pro provoz školky budou nutné stavební úpravy. Na základě architektem zpracovaného návrhu rekonstrukce stavby je třeba zahájit výběrové řízení na dodavatele stavby. Prostorové uspořádání školky musí být v souladu s technickými a hygienickými požadavky na fungování tohoto typu zařízení. Po ukončení stavebních prací je třeba nově zrekonstruované prostory vybavit nábytkem, audiovizuální a výpočetní technikou, hračkami, výchovnými, výukovými a sportovními potřebami. Součástí školky je také zahrada, jež musí projít jistými úpravami. Zahradu je třeba vybavit hracími a bezpečnostními prvky.

9.7.3 Zřízení a provozování firemní školky

Do této aktivity patří zejména zajištění legislativních a personálních kroků potřebných pro zřízení a provozování firemní školky. Legalizaci provozování školky bude třeba zajistit registrací vázané živnosti péče o dítě do tří let věku v denním režimu na příslušném živnostenském úřadě. Součástí je také vypracování vnitřních předpisů nezbytných pro chod školky. Výstupem této aktivity by mělo být fungující zařízení s dostatečným personálním zajištěním poskytujícím profesionální a kvalitní péči o děti předškolního věku.

Provozování firemní školky po zajištění předcházejících aktivit bude zahájeno od ledna 2016.

9.7.4 Průběžné a závěrečné vyhodnocení projektu

Součástí této aktivity je pravidelná evaluace projektu. Výstupem vyhodnocení je průběžná monitorovací zpráva, jejíž výsledkem je hodnocení dodržování harmonogramu projektu a vyhodnocení plnění klíčových aktivit. Na základě kontroly monitorovacích zpráv zprostředkujícím subjektem a žádosti o platbu je poté průběžně vyplacena částka z projektu. Monitorovací zprávy slouží jako podklady pro vyhotovení závěrečné monitorovací zprávy.

9.8 Harmonogram klíčových aktivit

Tab. 11. Klíčové aktivity, rok 2015, (vlastní zpracování)

Aktivity	2015											
	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.
Řízení a administrace projektu									X	X	X	X
Technické zajištění projektu a vybavení prostor pro firemní školku									X	X	X	X
Zřízení a provozování fir. školky									X	X	X	X
Průběžné a závěrečné vyhodnocení projektu												

Tab. 12. Klíčové aktivity, rok 2016, (vlastní zpracování)

Aktivity	2016											
	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.
Řízení a administrace projektu	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Technické zajištění projektu a vybavení prostor pro firemní školku												
Zřízení a provozování fir. školky	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Průběžné a závěrečné vyhodnocení projektu	X						X					

Tab. 13. Klíčové aktivity, rok 2017, (vlastní zpracování)

Aktivity	2017											
	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.
Řízení a administrace projektu	X	X	X	X	X	X						
Technické zajištění projektu a vybavení prostor pro firemní školku												
Zřízení a provozování fir. školky	X	X	X	X	X	X						
Průběžné a závěrečné vyhodnocení projektu	X					X						

9.9 Popis přidané hodnoty projektu

Za přidanou hodnotu projektu lze považovat:

- Podpora rozvoje zaměstnavatelských zařízení péče o děti předškolního věku
- Zavedení inovací do výuky probíhající v rámci školního vzdělávacího programu
- Zavedení nových metod a forem výuky

- Vybavení školky moderními pomůckami pro duševní a fyzický rozvoj dětí
- Vytvoření interaktivních vazeb mezi školkou a zaměstnanci (rodiči)
- Usnadnění návratu zaměstnanců z mateřské, rodičovské dovolené
- Zvyšování atraktivity FNUSA pro budoucí zaměstnance

9.10 Živnostenské oprávnění

Pro provozování firemní školky je nutné živnostenské oprávnění. K získání tohoto oprávnění musíme splňovat podmínky zákona č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání, a to jak všeobecné tak zvláštní podmínky provozování živnosti. Do všeobecných podmínek provozování živnosti patří plná svéprávnost a bezúhonnost. Dále je nutno doložit odbornou způsobilost a činnost musí být zajišťována odborně způsobilými osobami, která je vymezena v příloze č. 5 živnostenského zákona, tj. mít vzdělání všeobecné sestry, zdravotnického asistenta, ošetřovatele, porodní asistentky nebo záchranáře (dle zákona č. 96/2004 Sb.), sociálního pracovníka nebo pracovníka v sociálních službách (dle zákona č. 108/2006 Sb.), či mít odbornou kvalifikaci k výkonu povolání učitele mateřské školy (dle zákona č. 563/2004 Sb.) nebo profesní kvalifikaci pro činnost chůvy pro děti do zahájení povinné školní docházky (dle zákona č. 179/2006 Sb.). Při ohlášení živnosti učiníme zároveň oznámení i vůči dalším správním úřadům jako je finanční úřad, správa sociálního zabezpečení, zdravotní pojišťovna a úřad práce. Ke všem těmto oznámením slouží jednotný registrační formulář, který podáme na věcně a místně příslušném živnostenskému úřadu. Poplatek za každé živnostenské oprávnění činí 1 000 Kč.

9.11 Firemní školka ve FNUSA

9.11.1 Předmět činnosti

Po získání živnostenského oprávnění Péče o děti do tří let věku v denním režimu bude předmětem činnosti zejména zajištění péče o svěřené děti a realizace vzdělávacího programu. Rozvoj citových, sociálních a rozumových dovedností dětí. Vytvoření školky, ve které se děti budou cítit dobře, jejíž prostředí bude pro děti atraktivní a bude jim poskytovat dostatek podnětů k rozvoji osobnosti.

9.11.2 Umístění objektu

Firemní školka bude umístěna v prostorách Internátu zdravotnických pracovníků na ulici Výstavní. Vchod do školky je z ulice Veletržní, kde je samostatný přístup do těchto prostor

a nachází se zde rozlehlá zahrada. Zahrada je ze dvou částí chráněna zdí objektu, další dvě části bude třeba oplotit.



Obr. 3. Objekt pro firemní školku (vlastní foto)



Obr. 4. Zahrada patřící k objektu (vlastní foto)

9.11.3 Personální zajištění

Pro zajištění bezproblémového chodu firemní školky je třeba mít kvalitní personál.

Ředitel/ka: tuto pozici bude zajišťovat fyzická osoba s odbornou způsobilostí, jež prošla řádným výběrovým řízením. Od měsíce listopadu se stane součástí realizačního týmu a bude se podílet na projektu vybudování firemní školky.

Pedagogičtí pracovníci: Na tuto pozici budou v rámci výběrového řízení vybráni dva kompetentní pracovníci.

Pomocný personál: Na tuto pozici bude vybrána bezúhonná fyzická osoba zajišťující úklidové a pomocné práce. Tato pozice bude na zkrácený pracovní úvazek.

Výběrové řízení zaměstnanců bude probíhat v průběhu měsíce října 2015 na pozici ředitele/ky firemní školky a v měsíci listopadu 2015 pro další personál. Na základě zaslaných životopisů budou vhodní kandidáti telefonicky pozváni k osobnímu pohovoru. Nejpozději do 14 dnů budou všichni účastníci výběrového řízení písemně vyrozuměni o výsledcích. Vhodným kandidátům bude nabídnuta spolupráce a podepsána pracovní smlouva. Nástup zaměstnanců bude 1. ledna 2016.

9.11.4 Zápis dětí do firemní školky

Žádost o přijetí dítěte do firemní školky bude podávána rodiči v prosinci 2015. Ještě téhož měsíce bude proveden zápis dětí do firemní školky a informativní schůzka rodičů s pedagogy. Předmětem informativní schůzky se zákonnými zástupci bude především seznámení s provozem školky, dokončení administrativy související s nástupem dítěte do školky, budou sděleny všechny podrobnosti týkající se výchovně vzdělávacího programu. Dále budou rodiče informováni o výši a způsobu úplaty za předškolní vzdělávání a výši a způsobu úplaty za školní stravování.

9.11.5 Výše stravného

Stravné u odpolední docházky

Věk 2 – 5 let

- 35 Kč - Snídaně, svačinka, oběd, svačinka, pití po celý den

Věk 6 – 7 let

- 50 Kč - Snídaně, svačinka, oběd, svačinka, pití po celý den

Stravné u celodenní docházky

Věk 2 – 5 let

- 45 Kč - Snídaně, svačinka, oběd, svačinka, večeře, pití po celý den

Věk 6 – 7 let

- 60 Kč - Snídaně, svačinka, oběd, svačinka, večeře, pití po celý den

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že nejvíce respondentů by mělo zájem o umístění svých dětí do školky 5 dní v týdnu. Lze tedy předpokládat, že se jedná o zaměstnance pracující na ranní směnu s ukončením práce v rozmezí mezi 15.00-16.00 hod. Na základě výsledků průzkumu byla stanovena cena stravného v rozpětí 600-800 Kč. V dotazníku nebyla zahrnuta do ceny stravného snídaně, přesto by se do tohoto cenového rozptylu vešli rodiče dětí s odpolední docházkou ve věku 2-5 let. Rodiče starších dětí, případně dětí s celodenní docházkou by za stravu platili více. U dětí s převahou celodenní docházky lze předpokládat, že tato nebude každý den v průběhu měsíce a náklady za stravu se tedy sníží. Stravné bude hrazeno formou zálohy, v případě absence dítěte a jeho odhlášení ze stravování nebude částka za jídlo účtována. Přebytky záloh se budou automaticky převádět do dalšího měsíce. Vyúčtování bude probíhat čtvrtletně.

9.11.6 Harmonogram dne

Denní harmonogram školky je tvořen tak, aby byly všechny činnosti vyvážené a aby byl dětem ponechán dostatečný prostor pro hru.

Tab. 14. Harmonogram dne

6.00-8.30	Zahájení provozu, příchod dětí, snídaně, volná hra, společné ranní přivítání, příprava na dopolední program
8.30-8.45	Ranní rozcvička
8.45-9.15	Hygiena, svačinka
9.15-10.15	Dopolední program dle rozvrhu
10.15-11.45	Pobyt venku
11.45-12.30	Hygiena, oběd
12.45-14.45	Odpočinek, spánek, program je upraven dle individuálních potřeb dětí (četba, relaxační hudba)
14.45-15.00	Hygiena, svačinka
15.00-16.00	Odpolední pobyt venku, odchod dětí z odpolední docházky
16.00-17.30	Odpolední program dle rozvrhu
17.30-18.00	Hygiena, večeře
18.00-19.00	Volná hra, odchod dětí z celodenní docházky

9.12 Legislativa

Zařízení pro výchovu a vzdělávání dětí předškolního věku se musí řídit následující legislativou:

- Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání
- Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících
- Zákonem č. 258/2000 Sb. o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících předpisů.
- Vyhlášky č. 137/2009 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných.
- Vyhlášky č.107/2005 Sb., o školním stravování v platném znění.
- Vyhlášky č. 343/2009 Sb., kterou se stanoví požadavky na prostory a provoz škol, předškolních zařízení a některých školských zařízení
- Vyhlášky č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání ve znění vyhlášky č.43/2006 Sb.
- Vyhlášky č.73/2005 Sb. o vzdělávání dětí, žáků a studentů se speciálními vzdělávacími potřebami a dětí, žáků a studentů mimořádně nadaných v platném znění.

9.12.1 Požadavky na provoz

Dle vyhlášky č. 343/2009 Sb. v platném znění musí prostory určené k péči o děti do tří let v denním režimu splňovat následující kritéria.

Prostorové podmínky:

- Musí umožňovat výuku, volné hry dětí, jejich odpočinek, osobní hygienu, tělesná cvičení a zajištění stravování
- Na 1 dítě musí plocha denní místnosti užívané jako herna a ložnice činit nejméně 4 m²
- Plocha na 1 lehátko nebo lůžko pro spánek musí činit nejméně 1,7 m²
- Lehátko nebo lůžko musí poskytovat pevnou oporu zad
- Prostor pro ukládání lehátek a lůžkovin musí umožňovat jejich řádné provětrávání a oddělené uložení lůžkovin pro každé dítě

- Záchody a umývárny musí být přístupné ze šatny a denní místnosti, nedělí se podle pohlaví
- Na 5 dětí připadá 1 mísa a 1 umyvadlo
- V umývárně 1-2 sprchy řešeny tak, aby mohli děti vstupovat a vystupovat bez cizí pomoci
- Nezastavěná plocha pozemku musí činit nejméně 4m² na jedno dítě
- Pozemek musí být oplocen z důvodu ochrany zdraví a zajištění bezpečnosti dětí

Vybavení nábytkem:

- Nábytek musí zohledňovat rozdílnou tělesnou výšku dětí a podporovat správné držení těla
- Pracovní stoly musí mít matný povrch

Osvětlení:

- Úroveň denního i umělého osvětlení musí být v souladu s normovými požadavky
- Parametry umělého osvětlení ve vnitřních prostorech budov musí odpovídat normovým požadavkům české technické normy upravující požadavky na osvětlení pro vnitřní pracovní prostory
- Osvětlovací soustavy a části vnitřních prostorů odrážející světlo musí být čištěny a obnovovány ve lhůtách daných plánem údržby
- Regulace denního osvětlení, rozložení světla a zábrana oslnění musí být řešena v souladu s normovými požadavky

Mikroklimatické podmínky:

- Prostory musí být přímo větratelné
- V místnosti, kde je použito přirozené větrání okny, musí být okna zajištěna proti rozbití v důsledku průvanu
- Pokud venkovní stav prostředí neumožňuje využít přirozené větrání pro překročení přípustných hodnot škodlivin, musí být mikroklimatické podmínky a větrání zajištěny vzduchotechnickým zařízením

Zásobování vodou:

- Provozovny pro výchovu a vzdělávání musí mít zajištěnu dodávku tekoucí pitné vody

- Na 1 dítě v předškolním věku musí být k dispozici nejméně 60 l vody na den

Provozní podmínky:

- Denní doba pobytu venku činí zpravidla 2 hodiny dopoledne, odpoledne se řídí délkou pobytu dětí v zařízení.

Úklid a výměna lůžkovin:

- Úklid se provádí denně setřením všech podlah a povrchů na vlhko, u koberců vyčištěním vysavačem
- Denně vynášením odpadků
- Denně za použití čisticích prostředků s dezinfekčním účinkem umytím umyvadel a toalet
- Nejméně dvakrát ročně umytím oken včetně rámu, svítidel a světelných zdrojů
- Nejméně dvakrát ročně celkovým úklidem všech prostor
- Výměna lůžkovin se provádí nejméně jednou za 3 týdny, výměna ručníků jednou za týden; v případě potřeby ihned

9.13 Stavební úpravy a vybavení objektu

Aby bylo možné využívat stávající prostory, bude třeba jejich kompletní rekonstrukce. Rekonstrukci prostor bude financovat nemocnice z vlastních zdrojů. Výše podpory by v případě financování stavebních úprav nezvládla pokrýt náklady na vybavení vnitřních a venkovních prostor a platy zaměstnanců v průběhu doby trvání projektu.

9.13.1 Stavební úpravy

Stavební úpravy budou hrazeny z finančních zdrojů nemocnice. Jejich kalkulaci proto neuvádím v tabulce investičních nákladů a blíže s nimi již v průběhu projektu není počítáno. Rámcové vyčíslení těchto nákladů je uvedeno v příloze P I.

Součástí rekonstrukce bude:

- Vybourání a přestavba přiček
- Výměna oken a dveří
- Elektroinstalace a osvětlení včetně zabudování elektroměru
- Instalátérské a topenářské práce včetně připojení vodoměru a plynoměru
- Instalace umyvadel, baterií a toalet

- Položení podlahových krytin
- Vybudování sociálního zařízení pro děti i personál
- Malířské a natěračské práce

9.13.2 Vybavení vnitřních prostor školky

Vybavení vnitřních prostor školky bude financováno prostřednictvím dotace z grantového projektu. **Do vybavení vnitřních prostor školky patří:**

- Vybavení ložnice
- Nábytek do jídelny
- Vybavení sociálního zařízení
- Vybavení šatny
- Vybavení herny
- Vybava kanceláře ředitelky
- Vybavení výdejny jídla
- Vybavení šatny pro personál

Tab. 15. Kalkulace cen vnitřních prostor

Druh nákladu	Položka	Počet kusů	Cena za kus v Kč	Celkem
Vybavení ložnice	Matrace	20	819	16 380
	Skříň na matrace a ložní prádlo	1	13 292	13 291
	Ložní prádlo	40	300	12 000
Celkem				41 671
Vybavení jídelny	Stůl	4	1 719	6 876
	Židle	24	923	22 152
Celkem				29 028
Vybavení sociálního zařízení	Dávkovače mýdla	5	200	1 000
	Záchodové štětky	5	150	750
	Zrcadlo	2	500	1 000
	Držáky na toaletní papír	5	150	750
	Háčky na ručníky	21	3	66
Celkem				3 566

Druh nákladu	Položka	Počet kusů	Cena za kus v Kč	Celkem
Vybavení šatny	Šatní set s věšáky	2	2 171	4 342
	Šatní lavička	2	1 615	3 230
	Dřevěné zábrany na radiátor	1	2 500	2 500
	Věšáky mimo skříňky	2	250	500
Celkem				10 572
Vybavení herny	Regálový systém	1	17 643	17 643
	Skříňka se zásuvkami	1	6 100	6 100
	Skříňka otevřená	1	1 562	1 562
	Police na knihy	1	1 661	1 661
	Stůl pro učitelky	1	3 000	3 000
	Židle pro učitelky	1	700	700
	Zásuvky	1	1 500	1 500
	Dekorace, obrázky	-	-	5 000
	Televize	1	10 000	10 000
DVD přehrávač	1	6 000	6 000	
Celkem				53 166
Vybavení kanceláře ředitelky	Psací stůl	1	3 500	3 500
	Kontejner	2	2 100	4 200
	Závěsná police	2	436	872
	Skříň vysoká	1	3 816	3 816
	Židle	1	2 500	2 500
	Počítač	1	20 000	20 000
	Tiskárna	1	10 000	10 000
	Skartovací stroj	1	2 000	2 000
Celkem				46 888
Vybavení výdejny jídla	Skříňka s dřezem	1	5 786	5 786
	Závěsná police	1	345	345
	Závěsná skříňka	1	1 896	1 896
	Nádobí	30	100	3 000
	Příbory	30	100	3 000
	Lednička	1	10 000	10 000
	Mikrovlnná trouba	1	3 000	3 000
Celkem				27 027
Vybavení šatny pro personál	Šatní skříň	1	4 090	4 090
	Uzamykatelná dělená skříňka	1	3 100	3 100
Celkem				7 190
Vybavení celkem				219 108

Nejnákladnější položkou při zařizování vnitřních prostor školky bude vybavení herny. Součástí herny bude nejen nábytek sloužící ke hře dětí v podobě variabilního regálového systému, ale také nábytek pro uložení hraček a zázemí pro pedagožky. Počítáno je zde také s televizorem a DVD přehrávačem. Nákladnou položkou je také vybavení kanceláře ředitelky, toto je způsobeno především nákupem počítače a jeho příslušenství.

Součástí vybavení vnitřních prostor jsou také herní didaktické a sportovní potřeby pro děti. Jejich kalkulace je uvedena v následující tabulce.

Tab. 16. Cena hraček

Druh nákladu	Položka	Počet kusů	Celkem
Hračky	Didaktické	9	6 212
	Stavebnice	7	10 400
	Kuchyňka	1	5 990
	Panenky	4	2 307
	Divadlo	1	329
	Obchod	1	2 090
	Autíčka	7	3 390
	Hudební nástroje	10	1 966
	Puzzle	7	1 000
Celkem			33 684

9.13.3 Vybavení venkovních prostor školky

Rekonstrukce a celková úprava venkovních prostor pro potřeby školky bude financována prostřednictvím dotace z grantového projektu. Herní a sportovní vybavení bude také financováno z tohoto zdroje. Vyčíslení jednotlivých položek je uvedeno v tabulce č. 18.

Tab. 17. Kalkulace cen venkovních prostor

Druh nákladu	Položka	Počet kusů	Cena za kus v Kč	Celkem
Rekonstrukce venkovních prostor	Stavební úpravy	-	-	130 000
	Osázení zelení	-	-	20 000
Celkem				150 000
	Domek se skluzavkou	1	19 532	19 532
	Houpačka pružinová	2	10 000	20 000
	Pískoviště s víkem	1	8 000	8 000
	Kolotoč	1	35 000	35 000
	Lavice na sezení	2	2	2 400
	Venkovní hračky	-	-	8 000
Celkem				92 932
Celkem vybavení				242 932

Každé dětské hřiště musí odpovídat současným platným normám. Jsou kladeny vysoké požadavky na herní prvky, i úpravu povrchu dětského hřiště. Všichni výrobci v ČR i dovozci ze zemí mimo EU jsou povinni se řídit normou ČSN EN 1176 – Zařízení a povrch dětského hřiště. Dodržování normy ukládá výrobcům nařízení vlády č. 173/1997 Sb., vydané na základě zákona č.22/1997 Sb., oboje v platném znění. Výrobce, který chce vyrábět zařízení dětských hřišť, musí doložit prohlášení o shodě a předložit certifikát typu výrobku. Tyto náročné požadavky spojené s certifikací výrobků jsou promítnuty v jejich cenách (viz. tabulka č. 18).

9.14 Výpočet investičních a provozních nákladů

9.14.1 Investiční náklady

Investiční náklady jsou náklady spojené s pořízením či obnovou majetku. V účetnictví je započítáváme k účetním aktivům.

Tab. 18. Investiční náklady celkem

Druh nákladu	Náklady celkem
Vybavení vnitřních prostor	219 108
Hračky	33 684
Vybavení venkovních prostor	242 932
Cedule s logem školky	1 500
Celkem	497 224

Mezi investiční náklady jsou počítány náklady na vybavení vnitřních prostor školky, hračky a sportovní pomůcky a vybavení venkovních prostor. Náklady na rekonstrukci budovy budou hrazeny z finančních zdrojů nemocnice, nikoliv z podpory v rámci OP LZZ. Celkem je tedy počítáno, že na vybudování firemní školky pro Fakultní nemocnici u sv. Anny v Brně bude proinvestováno 497 224Kč.

9.14.2 Provozní náklady

Provozní náklady jsou celkové náklady na zajištění podnikatelské činnosti. Patří sem osobní náklady, náklady za provoz, náklady za služby a jiné.

Tab. 19. Mzdové náklady ředitel/ka

Výpočet mzdových nákladů – ředitel/ka školky	
Hrubá mzda 20 730 Kč	Zaměstnavatel
Zdravotní pojištění 9%	1 865,7
Sociální pojištění 25%	5 182,5
Mzdové náklady zaměstnavatele na zaměstnance za měsíc	27 778
Mzdové náklady zaměstnavatele na zaměstnance za rok	333 338
Mzdové náklady zaměstnavatele na zaměstnance v průběhu projektu	555 564

Tab. 20. Mzdové náklady pedagog

Výpočet mzdových nákladů – pedagog	
Hrubá mzda 16 100	Zaměstnavatel
Zdravotní pojištění 9%	11 449
Sociální pojištění 25%	4 025
Mzdové náklady zaměstnavatele na zaměstnance za měsíc	21 574
Mzdové náklady zaměstnavatele na zaměstnance za rok	258 888
Mzdové náklady zaměstnavatele na zaměstnance v průběhu projektu	388 332

Tab. 21. Mzdové náklady uklízečka

Výpočet mzdových nákladů – uklízečka	
Hrubá mzda 9 700	Zaměstnavatel
Zdravotní pojištění 9%	873
Sociální pojištění 25%	2 425
Mzdové náklady zaměstnavatele na zaměstnance za měsíc	12 998
Mzdové náklady zaměstnavatele na zaměstnance za rok	155 976
Mzdové náklady zaměstnavatele na zaměstnance v průběhu projektu	233 964

Tab. 22. Mzdové náklady celkem

Zaměstnanec	Zaměstnavatel		
	Mzdové náklady/měsíc	Mzdové náklady/rok	Mzdové náklady/průběh projektu
Ředitelka	27 778	333 338	555 564
Pedagog č. 1	21 574	258 888	388 332
Pedagog č. 2	21 574	258 888	388 332
Uklízečka	12 998	155 976	233 964
Celkem	83 924	1 007 090	1 566 192

Nejnákladnější položkou z celého projektu jsou platy zaměstnanců školky. Projekt může žádat o finanční podporu z OP LZZ na celkem 22 měsíců. Tato doba je rozložena na fázi vybudování zařízení, jež činí maximálně 4 měsíce. V této době bude realizační tým pracovat na klíčových aktivitách vedoucích k vybudování školky. Ředitel/ka bude od listopadu roku 2015 součástí realizačního týmu a proto jí náleží plat již za toto období. Celkem bude tato osoba placena 20 měsíců, náklady na její plat jsou uvedeny v tabulce výše. Ostatní personál s nástupem od 1. 1. 2016 bude ze zdrojů projektu placen 18 měsíců.

Tab. 23. Provozní náklady

Druh nákladu	Položka	Náklady/měsíc Kč	Náklady/rok Kč	Náklady/doba projektu Kč
Nepřímé náklady	Elektřina	4 000	48 000	72 000
	Voda	3 200	38 400	57 600
	Topení	4 000	48 000	72 000
Celkem		11 200	134 400	201 600
Služby	Čisticí prostředky	1 000	12 000	18 000
	Hygienické potřeby	1 000	12 000	18 000
	Kancelářské potřeby	1 000	12 000	18 000
	Praní prádla	500	6 000	9 000
	Celkový úklid (2x ročně)	-	30 000	45 000
	Malování (1x za 3 roky)	-	15 000	15 000
Celkem		3 500	87 000	123 000
Náklady celkem		14 700	221 400	324 600

V tabulce č. 24 jsou uvedeny ostatní provozní náklady. Patří sem zejména náklady na bezpečný a plynulý chod zařízení, dodávky energií, náklady za úklid a malování a také náklady za kancelářské potřeby. Školka bude v provozu od 1. 1. 2016 a všechny položky s výjimkou malování, jež proběhne v měsíci prosinci 2015, jsou tedy počítány na 18 měsíců provozu.

Tab. 24. Provozní náklady celkem

Druh nákladu	Náklady/rok Kč	Náklady/doba projektu (22 měsíců) Kč
Platy zaměstnanců	1 007 090	1 566 192
Nepřímé náklady	134 400	201 600
Služby	87 000	123 000
Celkem	1 228 490	1 890 792

Do celkového součtu provozních nákladů jsou počítány platy zaměstnanců, jež jsou nejnákladnější položkou v celém projektu. Dále sem spadají náklady za energie a nákup služeb.

Tab. 25. Investiční a provozní náklady

Investiční a provozní náklady	Náklady/rok Kč	Náklady/ doba projektu (22 měsíců) Kč
Investiční náklady	497 224	497 224
Provozní náklady	1 228 490	1 890 792
Celkem	1 725 714	2 388 016
Maximální výše podpory		2 474 352

V tabulce č. 26 jsou přehledně sestaveny konečné investiční a provozní náklady na realizaci a chod školky. Maximální výše podpory, kterou lze čerpat v rámci této výzvy byla stanovena na 2 474 352 Kč. Náklady školky byly vyčísleny na nižší částku, nebude tedy třeba požadovat dotaci v celé výši.

9.15 Plán příjmů a nákladů

9.15.1 Plán příjmů

Hlavním příjmem školky bude v průběhu realizace projektu především příspěvek na provoz školky, tedy školkovné. K zajištění dlouhodobé udržitelnosti školky bude třeba již v době jejího financování z projektu OP LZZ připravovat podklady pro zápis zařízení do rejstříku škol. Fakultní nemocnice u sv. Anny v Brně je státní příspěvkovou organizací a dle zákona smí provozovat jinou činnost, ovšem hospodářským výsledkem této činnosti nesmí být ztráta. Z tohoto důvodu je třeba hledat možnosti jak zařízení dotovat z vnějších zdrojů. Jednou z možností je akreditace takového zařízení u Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT). Zařízení, jež se nachází pod kontrolou školské inspekce, může požadovat dotace na provoz z MŠMT.

9.15.1.1 Výše školkovného hrazené rodiči

Na základě provedeného dotazníkového šetření (položka č. 8 v dotazníku) byla stanovena výše školkovného na 2 000 Kč měsíčně. V průběhu projektu je počítáno s hrazením všech provozních nákladů včetně platů zaměstnanců školky. Aby ovšem rodiče nebyli zaskočeni, že po ukončení projektu budou muset za docházku svých dětí platit, je vhodné nastavit cenu školného již od samého počátku provozu. Tyto peníze pomohou školce v pozdějším období, kdy již nebude možné školku dotovat prostřednictvím podpory v rámci projektu OP LZZ.

Tab. 26. Cena školkovného

Položka	Příjmy/měsíc v Kč	Příjmy/rok v Kč	Příjmy/doba projektu (18 měsíců)
Školkovné 1 dítě	2 000	24 000	36 000
Školkovné 20 dětí	40 000	480 000	720 000

Provozní náklady se počítají na jedno vytvořené místo a z tohoto důvodu přítomnost nebo nepřítomnost dítěte má jen velmi malý vliv. Rodiče tedy školkovné platí i v období kdy dítě v zařízení absentuje.

9.15.1.2 Proces zapsání do rejstříku škol

Zapsáním do rejstříku škol deklaruje zařízení naplnění všech zákonných podmínek. Jedná se o podmínky na úrovni provozní, personální i v oblasti procedurální (Pemová a Ptáček, 2013, s. 68). Žádost o zápis školy, nebo školského zařízení se podává na příslušném Krajském úřadu do 30. září. V případě firemní školky FNUSA by tedy bylo třeba podat tuto žádost do konce září roku 2016.

9.15.2 Plán nákladů

Při plánování nákladů je třeba brát v úvahu mzdové výměry všech zaměstnanců, náklady na energie, průběžný nákup pomůcek a nákup služeb. Z tabulky níže je patrné, že náklady spojené s pobytem jednoho dítěte ve školce při celkové obsazenosti 20 dětí činí 5 119 Kč za měsíc.

Tab. 27. Plán nákladů

Položka	Náklady za měsíc v Kč	Náklady za rok v Kč
Provozní náklady školky na 20 dětí	102 374	1 228 490
Provozní náklady na 1 dítě	5 119	61 428
Položka	Příjmy za měsíc v Kč	Příjmy za rok v Kč
Školné za 20 dětí ve výši 2000 Kč	40 000	480 000
Rozdíl mezi příjmy a náklady (20 dětí)	- 62 374	- 748 490
Rozdíl mezi příjmy a náklady (1 dítě) tj. náklady nemocnice na 1 dítě	3 119	37 425

Po odečtení školkovného by zřizovatel musel na jedno dítě měsíčně doplácet 3 119 Kč. Aby se takové situaci předešlo, bude školka již v průběhu roku 2016 intenzivně pracovat na zápisu do rejstříku škol.

9.16 Analýza rizik

Pro úspěšnost celého projektu je nutné identifikovat rizikové faktory, které by mohly projekt ohrozit. Nikdy nelze riziko zcela eliminovat, avšak některá rizika lze ovlivňovat, předcházet jim, nebo se těmto rizikům přizpůsobit. Důležité je zjistit pravděpodobnost jejich výskytu a míru ohrožení. Níže je uveden přehled nejdůležitějších rizik, které se týkají dané oblasti.

Tab. 28. Analýza rizik

Rizikový faktor	Pravděpodobnost výskytu	Míra rizika
Finanční rizika projektu		
Neposkytnutí dotace na projekt z OP LZZ	Střední	Vysoká
Zvýšení nákladů během realizace projektu	Nízká	Nízká
Personální rizika projektu		
Projektový management	Nízká	Střední
Nemoc člena realizačního týmu	Nízká	Nízká
Nedostatečné zpracování výstupů z jednotlivých projektových aktivit	Nízká	Nízká
Nezájem o realizaci projektu ze strany cílové skupiny	Nízká	Vysoká
Legislativní rizika projektu		
Legislativní změny	Nízká	Střední
Nedodržení legislativních norem	Nízká	Nízká
Nedodržení hygienických norem	Nízká	Střední

Riziko – Neposkytnutí dotace na projekt z OP LZZ

Projekt by nebyl realizován, protože nemocnice by tuto činnost nemohla dlouhodobě financovat z vlastních zdrojů. Vysokou nákladovou položkou jsou zejména platy zaměstnanců firemní školky, zde je třeba hledat možností dotací z vnějších zdrojů.

Riziko – Zvýšení nákladů během realizace projektu

V průběhu realizace projektu může dojít k nečekaným událostem, jejíž dopad bude mít negativní vliv na rozpočet předpokládaných investičních nebo provozních nákladů. Stavební úpravy, u nichž je největší riziko neočekávaných výdajů nejsou v tomto projektu uvažovány, a tedy pravděpodobnost i míra výskytu tohoto rizikového faktoru byla vyhodnocena jako nízká.

Riziko – Projektový management

V případě, že by nebylo dostatečně zajištěno řízení projektu po věcné i finanční stránce, mohlo by dojít k nedodržení pravidel pro jeho realizaci. Pro minimalizaci tohoto rizika se členy realizačního týmu stanou zkušení pracovníci, kteří již mají s těmito činnostmi dlouhodobé zkušenosti. Budou pravidelně sledovat případné změny pravidel pro realizaci projektu.

Riziko - Nemoc člena realizačního týmu

V případě dlouhodobé nemoci člena realizačního týmu by mohlo dojít k časovému skluzu v realizaci projektu, což by mohlo vést k předčasnému ukončení projektu a vrácení finančních prostředků. V rámci eliminace tohoto rizika bude vypracován systém zastupitelnosti jednotlivých členů realizačního týmu pro úspěšnou realizaci projektu.

Riziko - Nedostatečné zpracování výstupů z jednotlivých projektových aktivit

Na správnosti obsahového i formálního zpracování výstupů projektu bude spolupracovat celý realizační tým v čele s manažerem projektu.

Riziko - Nezáměr o realizaci projektu ze strany cílové skupiny

Je závažným rizikem při realizaci projektu. Pravděpodobnost výskytu tohoto rizika byla na základě výsledků dotazníkového šetření vyhodnocena jako nízká. Za předpokladu, že by tato situace nastala, její dopad na životaschopnost projektu by byl fatální.

Riziko – Legislativní změny

Pravděpodobnost, že dojde k legislativním změnám je nízká, jelikož legislativní změny v této oblasti proběhly nedávno. Míra rizika je však střední, protože změna legislativy by nejspíše zapříčinila vynaložení dalších finančních prostředků do úprav prostorů školky.

Riziko – Nedodržení legislativních norem

Při pečlivém prostudování legislativy vztahující se k tomuto typu zařízení je míra rizika pro projekt nízká. Náročnější situace by mohla nastat v době po ukončení čerpání dotace z OP LZZ, kdy by se školka připravovala na akreditaci u MŠMT.

Riziko – Nedodržení hygienických norem

Pravděpodobnost výskytu tohoto rizika v průběhu realizace projektu byla vyhodnocena jako nízká. Při bližším nastudování vyhlášky č. 343/2009 Sb. kterou se stanoví požadavky

na prostory a provoz škol a předškolních zařízení není předpoklad, že by došlo k pochybení v důsledku nedodržení hygienických norem.

10 SHRUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI

V projektové části práce byl představen návrh projektu na vybudování firemní mateřské školky při Fakultní nemocnici u Sv. Anny v Brně. Cílem tohoto projektu je především umožnit zaměstnancům nemocnice dřívější návrat z mateřské či rodičovské dovolené zpět do pracovního procesu. V rámci příprav tohoto projektu je počítáno z jeho financováním prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Při řešení projektu bylo vycházeno z Výzvy pro předkládání grantových projektů zaměřených na vznik a provoz zařízení péče o děti předškolního věku. V průběhu psaní této práce nebyly zatím vyhlášeny nové Výzvy pro programové období 2014 – 2020, je vycházeno tedy z programového období 2007 – 2013.

V projektu jsou popsány všechny náležitosti, jež je třeba učinit, aby bylo zřízení firemní mateřské školky reálné. Jsou zde definovány cílové skupiny, pro něž je tento projekt určen, i klíčové aktivity, bez nich by realizace nebyla možná. Najdeme zde popis umístění firemní školky, požadavky na hygienické i personální zabezpečení.

Rozsáhlou částí je finanční vyčíslení projektu. V přehledných tabulkách jsou rozepsány veškeré investiční i provozní náklady, včetně vyčíslení platů jednotlivých druhů profesí, jež budou zabezpečovat chod zařízení. Výše finanční podpory v rámci výzvy, z níž bylo vycházeno, neumožňuje financování stavebních úprav objektu, které budou nezbytným a prvotním krokem, aby bylo možno projekt vybudování školky realizovat. Tato situace byla vyřešena tak, že prostory budou rekonstruovány na náklady nemocnice, jež je majitelem tohoto objektu. Následné vybavení vnitřních prostor školky a rekonstrukce venkovního prostoru již bude plně hrazena z finanční dotace.

V závěru projektové části najdeme analýzu rizik. Jsou zde definována jednotlivá rizika, k nimž by v průběhu realizace projektu mohlo dojít a hodnocení pravděpodobnosti výskytu tohoto rizika.

ZÁVĚR

Diplomová práce se věnovala velmi aktuálnímu tématu firemních školek. Toto téma bylo zvoleno především z důvodu přesvědčení o potřebnosti a užitečnosti tohoto typu instituce.

Práce je členěna na dva oddíly. Teoretický oddíl obsahuje informace, s nimiž bylo dále pracováno v praktickém oddíle. Obsahuje čtyři kapitoly, ve kterých jsou obsaženy informace z oblasti předškolního vzdělávání, problematiky firemních školek, nauky o podniku i stručné informace o strukturálních fondech Evropské unie. Teorie tedy přímo navazuje na další části práce, jimiž jsou část analytická a část projektová.

V analytické části, jež je součástí praktického oddílu jsou vypracovány analýzy vztahující se k vnitřnímu a vnějšímu prostředí FNUSA. Najdeme zde veškeré informace k proběhlému dotazníkovému šetření, včetně podrobné analýzy získaných dat.

Praktická část je uceleným souborem jednotlivých aktivit, jejichž realizace by v konečném důsledku měla vést k úspěšnému vybudování firemní školky.

Průzkumné šetření bylo realizováno metodou dotazníkového šetření. Sestavení dotazníku předcházelo stanovení cílů. Cíle byly dva. V prvním cíli bylo zjišťováno, zdali mají zaměstnanci nemocnice zájem o firemní školku. Na základě analýzy dat lze konstatovat, že zaměstnanci nemocnice o firemní školku zájem mají. Cíl byl splněn.

Druhý cíl byl zaměřen na zjištění preferencí respondentů ohledně výběru zařízení pro předškolní vzdělávání. Z výsledků dotazníkového šetření byly pro školku navrženy takové parametry, jež odpovídají představám většiny respondentů. Cíl byl také splněn.

Cílem celé diplomové práce bylo vytvořit projekt na zřízení a provozování firemní školky pro Fakultní nemocnici u sv. Anny v Brně. Tomuto cíli, byly podrobeny veškeré kapitoly teoretické i praktické části. Jejich prostřednictvím bylo dosaženo stanoveného cíle a byl vytvořen projekt na vybudování a provozování firemní školky pro děti zaměstnanců FNUSA.

Průzkumné šetření vzbudilo velký zájem nejen z řad běžných zaměstnanců nemocnice. O výsledky dotazníkového šetření projevil na základě doporučení ředitele zájem jeden z vnitřních útvarů managementu nemocnice. V případě realizace projektu by byl tento útvar jeho řešitelem. Na základě výsledků dotazníkového šetření proběhne na úrovni managementu nemocnice jednání, zdali tento projekt podpořit či nikoliv. O výsledky

průzkumu projevila zájem také externí firma, jež by se chtěla podílet na realizaci projektu firemní školky pro FNUSA.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**Monografie:**

- BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C.H. Beck, 2003, xvii, 432 s. ISBN 8071795771.
- FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK. *Marketing: základy a principy*. Vyd. 2. Brno: Computer Press, 2005, vi, 149 s. ISBN 8025107906.
- FORTENBERRY, John L. *Health care marketing: tools and techniques*. 3rd ed. Sudbury, Mass.: Jones and Bartlett Publishers, c2010, xxiii, 311 s. ISBN 978-0-7637-6327-5.
- HAINSTOCK, Elizabeth G. *Metoda Montessori a jak ji učit doma: předškolní léta*. Hodkovičky [i.e. Praha]: Pragma, c2013, 116 s. ISBN 978-80-7349-370-7.
- HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, 200 s. ISBN 8024704471.
- HYRŠLOVÁ, Jaroslava a Jiří KLEČKA. *Ekonomika podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008, ISBN 978-80-86730-36-3.
- KOTLER, Philip. *Marketing management: analýza, plánování, realizace a kontrola*. Praha: Victoria Publishing, 1991, 789 s. ISBN 80-85605-08-2.
- KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha: Management Press, 2003, 203 s. ISBN 80-7261-082-1.
- KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management Press, 2000, 258 s. ISBN 8072610104.
- MAREK, Dan a Michael J BAUN. *The Czech Republic and the European Union*. 1st pub. London: Routledge, c2011, xvii, 201 s. ISBN 978-0-415-46097-2.
- MAREK, Dan a Tomáš KANTOR. *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie*. Brno: Společnost pro odbornou literaturu - Barrister & Principal, 2007, 210 s. ISBN 978-80-87029-13-8.
- PEMOVÁ, Terezie a Radek PTÁČEK. *Soukromá a firemní školka od A do Z: jak založit a provozovat soukromé nebo firemní zařízení předškolní výchovy*. Praha: Grada, 2013, 167 s. ISBN 978-80-247-4699-9.
- PRŮCHA, Jan a Soňa KOŤÁTKOVÁ. *Předškolní pedagogika: učebnice pro střední a vyšší odborné školy*. Praha: Portál, 2013, 181 s. ISBN 978-80-262-0495-4.

- PŘICHYSTAL, Aleš. *Kuchařka pro žadatele z fondů EU, aneb, Jak uvařit dobrý projekt*. Nymburk: Vega-L, 2008, 153 s. ISBN 978-80-86757-94-0.
- SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Praha: C. H. Beck, 2007, xiv, 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9.
- SYNEK, Miloslav. *Nauka o podniku: učební texty pro bakalářské studium*. Vyd. třetí. V Praze: Vysoká škola ekonomická, Podnikohospodářská fakulta, 1996, 383 s. ISBN 80-7079-982-0.
- VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy: pro všechny podnikatele a manažery: od podnikatelského záměru k zahájení podnikání: jak úspěšně řídit malou i větší firmu: programy podpory podnikání*. Praha: Grada, 2005, 304 s. ISBN 80-247-1069-2.
- VILAMOVÁ, Šárka. *Čerpáme finanční zdroje Evropské unie: praktický průvodce*. Praha: Grada Publishing, 2005, 200 s. ISBN 80-247-1194-x.
- WUPPERFELD, Udo. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Praha: Management Press, 2003, 159 s. ISBN 8072610759.

Internetové zdroje:

- ČASOVÉ ŘADY: JIHOMORAVSKÝ KRAJ, 2015. *Český statistický úřad* [online]. Krajská správa ČSÚ v Brně, aktualizováno dne 2.4.2015 [cit. 2015-04-08]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xb/casove_rady_regionalni
- INFLACE, SPOTŘEBITELSKÉ CENY, 2015. *Český statistický úřad* [online]. Aktualizováno dne 13.4.2015 [cit. 2015-04-08]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny
- INFORMACE DLE ZÁKONA, [b.r.]. *Fakultní nemocnice u sv. Anny v Brně* [online]. Fakultní nemocnice u sv. Anny v Brně [cit. 2015-04-08]. Dostupné z: <http://www.fnusa.cz/index.php/homepage/v%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD-zpr%C3%A1vy>

- MAŠKOVÁ, Eliška, 2014. Mzdy a platy ve zdravotnictví v roce 2013. In: *Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR* [online]. [cit. 2015-04-08]. Dostupné z: <http://www.uzis.cz/rychle-informace/mzdy-platy-ve-zdravotnictvi-roce-2013>
- MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ ČR, 2007. *Zřizovací listina Fakultní nemocnice u sv. Anny v Brně* [online]. Č.j. MZDR 2942/2007. Praha, 10. května 2007 [cit. 2015-04-03]. Dostupné z: http://web.fnusa.cz/files/Zrizovaci_listina_FN.pdf
- MPSV ČR, 2011. Firemní školka pro Krajskou zdravotní, a.s. – Masarykovu nemocnici v Ústí nad Labem, o.z.. In: *Evropský sociální fond v ČR* [online]. Realizovaný projekt. Aktualizováno: Úterý, 29. říjen 2013 [cit. 2015-04-02]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/projekty/firemni-skolka-pro-krajskou-zdravotni-a-s-masarykovu>
- NAŠE MISE A VIZE, [b.r.]. *Mezinárodní centrum klinického výzkumu Fakultní nemocnice u sv. Anny v Brně* [online]. Fakultní nemocnice u sv. Anny v Brně [cit. 2015-04-03]. Dostupné z: <http://www.fnusa-icrc.org/cz/o-nas/nase-mise-a-vize>
- OBYVATELSTVO, 2015. *Český statistický úřad* [online]. Krajská správa ČSÚ v Brně, aktualizováno dne 2.4.2015 [cit. 2015-04-08]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xb/casove_rady_regionalni
- OP ZAMĚSTNANOST 2014-2020, ©2008. *Evropský sociální fond v ČR* [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR [cit. 2015-04-02]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/op-zamestnanost-2014-2020>
- ŠKOLKA VE VFN V PRAZE [online], [b.r.]. Všeobecná fakultní nemocnice v Praze [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://skolka.vfn.cz/kontakty.aspx>
- THOMAYEROVA NEMOCNICE, [b.r.]. Jesle a Mateřská školka při TN. *Thomayerova nemocnice* [online]. [cit. 2015-04-02]. Dostupný z: <http://www.ftn.cz/o-nas/jesle-a-materska-skolka-pri-tn/>
- VÝROČNÍ ZPRÁVY, [b.r.]. *Fakultní nemocnice u sv. Anny v Brně* [online]. [cit. 2015-04-03]. Dostupné z: <http://www.fnusa.cz/index.php/homepage/v%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD-zpr%C3%A1vy>

Legislativní zdroje:

ČESKO, 2014. Zákon č. 247/2014 Sb. ze dne 23 září 2014 o poskytování služby péče o dítě v dětské skupině a o změně souvisejících zákonů. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 105, s. 2 987-2 990. ISSN 1211-1244. [cit. 2015-04-01]. Dostupný z: <http://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?cz=247&r=2014>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČSÚ	Český statistický úřad
DPH	Daň z přidané hodnoty
ERDF	Evropský fond pro regionální rozvoj
ESF	Evropský sociální fond
ESIF	Evropský strukturální a investiční fond
EU	Evropská unie
FN	Fakultní nemocnice
FNUSA	Fakultní nemocnice u sv. Anny
HSS	Hospodářská a sociální soudržnost
ICRC	International Clinical Research Center / Mezinárodní centrum klinického výzkumu
JMK	Jihomoravský kraj
KÚNZ	Krajský ústav národního zdraví
LAU	Local Administrative Unit / Místní administrativní jednotka
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MD	Mateřská dovolená
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
NUTS	Nomenclature of Units for Territorial Statistics / Nomenklatura územních statistických jednotek
OP	Operační program
OP LZZ	Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost
RD	Rodičovská dovolená
THP	Technicko hospodářský pracovník
VFN	Všeobecná fakultní nemocnice

SEZNAM OBRÁZKŮ

OBR. 1. NÁROKY NA PROVOZ PŘEDŠKOLNÍHO ZAŘÍZENÍ	18
OBR. 2. STÁDIA ZAHÁJENÍ PODNIKATELSKÉ ČINNOSTI A REŽIMY FINANCOVÁNÍ	32
OBR. 3. OBJEKT PRO FIREMNÍ ŠKOLKU	88
OBR. 4. ZAHRADA PATŘÍCÍ K OBJEKTU	88

SEZNAM TABULEK

TAB. 1. SROVNÁNÍ VÝHOD FIREMNÍ ŠKOLKY.....	24
TAB. 2. PRŮMĚRNÉ PLATY VE FNUSA V KČ	51
TAB. 3. ZÁKLADNÍ UKAZATELE VE ZDRAV. JMK.....	52
TAB. 4. DEMOGRAFICKÉ ÚDAJE JMK.....	52
TAB. 5. KONKURENCE V ODVĚTVÍ.....	53
TAB. 6. HROZBA VSTUPU KONKURENTŮ	54
TAB. 7. HROZBA SUBSTITUTŮ	54
TAB. 8. SÍLA ODBĚRATELŮ.....	55
TAB. 9. SÍLA DODAVATELŮ	56
TAB. 10. STATISTIKA RESPONDENTŮ.....	60
TAB. 11. KLÍČOVÉ AKTIVITY, ROK 2015	86
TAB. 12. KLÍČOVÉ AKTIVITY, ROK 2016	86
TAB. 13. KLÍČOVÉ AKTIVITY, ROK 2017	86
TAB. 14. HARMONOGRAM DNE	90
TAB. 15. KALKULACE CEN VNITŘNÍCH PROSTOR.....	94
TAB. 17. CENA HRAČEK	96
TAB. 18. KALKULACE CEN VENKOVNÍCH PROSTOR	97
TAB. 19. INVESTIČNÍ NÁKLADY CELKEM.....	97
TAB. 20. MZDOVÉ NÁKLADY ŘEDITEL/KA.....	98
TAB. 21. MZDOVÉ NÁKLADY PEDAGOG	98
TAB. 22. MZDOVÉ NÁKLADY UKLÍZEČKA	99
TAB. 23. MZDOVÉ NÁKLADY CELKEM	99
TAB. 24. PROVOZNÍ NÁKLADY	100
TAB. 25. PROVOZNÍ NÁKLADY CELKEM	100
TAB. 26. INVESTIČNÍ A PROVOZNÍ NÁKLADY.....	101
TAB. 27. CENA ŠKOLKOVNÉHO	102
TAB. 28. PLÁN NÁKLADŮ.....	103
TAB. 29. ANALÝZA RIZIK.....	104

SEZNAM GRAFŮ

GRAF Č. 1. NÁVŠTĚVNOST DOTAZNÍKU	60
GRAF Č. 2. STATISTIKA DOTAZNÍKU	61
GRAF Č. 3. ZÁJEM O ŠKOLKU	62
GRAF Č. 4. SPOKOJENOST SE SLUŽBAMI	63
GRAF Č. 5. ROZHODUJÍCÍ PARAMETRY PRO UMÍSTĚNÍ DÍTĚTE	64
GRAF Č. 6. OBSAZENOST ŠKOLKY	65
GRAF Č. 7. VYUŽITELNOST ŠKOLKY	66
GRAF Č. 8. PROVOZNÍ DOBA ŠKOLKY	67
GRAF Č. 9. TÝDENNÍ VYUŽITELNOST ŠKOLKY	68
GRAF Č. 10. VÝŠE ŠKOLKOVNÉHO	69
GRAF Č. 11. VÝŠE STRAVNÉHO	70
GRAF Č. 12. NADSTANDARDNÍ SLUŽBY	71
GRAF Č. 13. ŠKOLKA JAKO BENEFIT	72
GRAF Č. 14. POHLAVÍ.....	73
GRAF Č. 15. PROFESE.....	74
GRAF Č. 16. BYDLIŠTĚ	75

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Kalkulace stavebních úprav

Příloha P II: Organizační schéma FNUSA

Příloha P III: Vyjádření respondentů

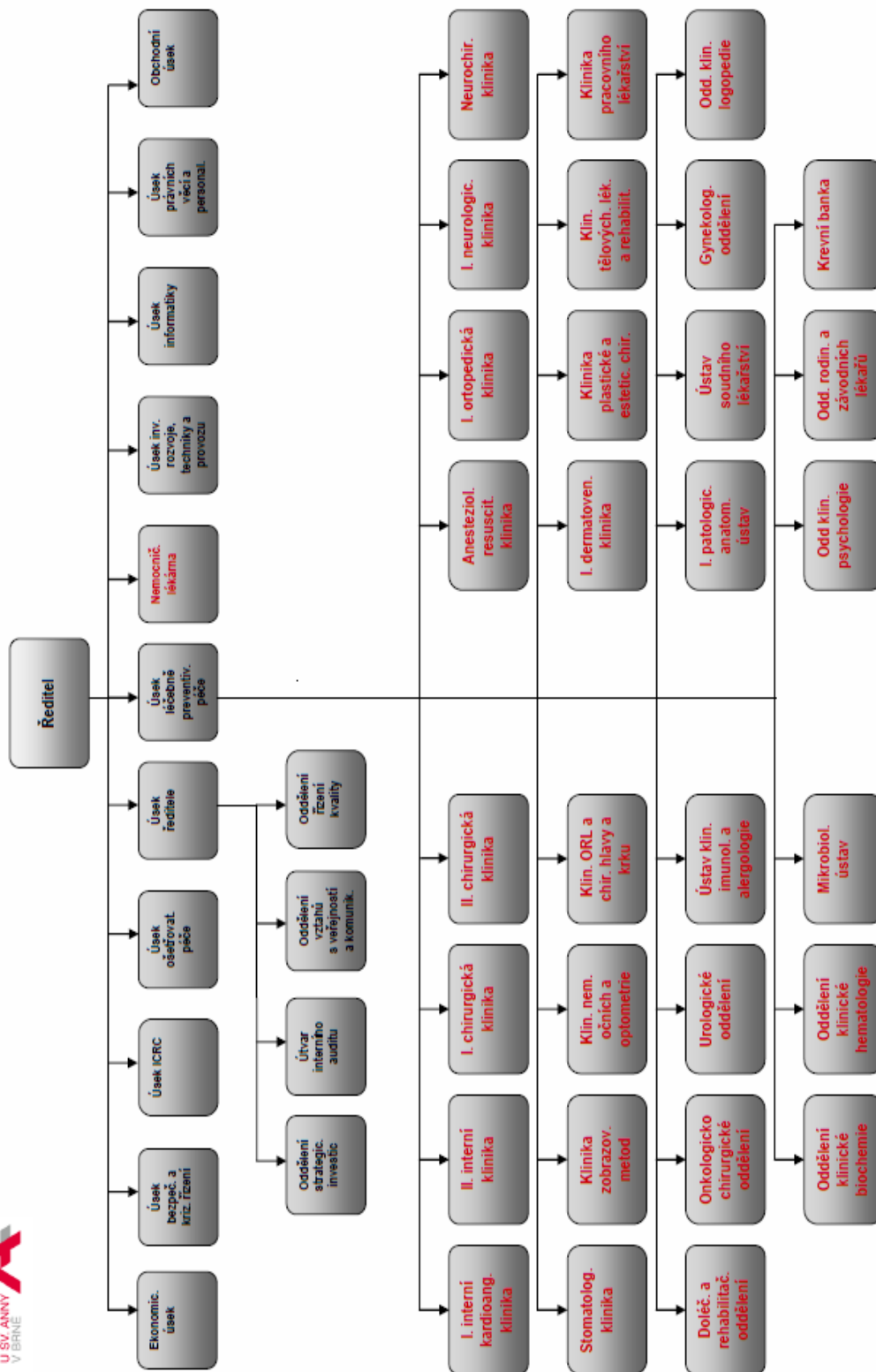
Příloha P IV: Dotazník

PŘÍLOHA P I: KALKULACE STAVEBNÍCH ÚPRAV

Činnost	Částka v Kč
Vybourání a přestavba příček	75 000
Výměna oken a dveří	300 000
Elektroinstalace a osvětlení	40 000
Instalatérské a topenářské práce včetně umyvadel, záchodů a baterií	100 000
Podlahářské práce	64 000
Malířské a natěračské práce	30 000
Cena celkem	609 000

PŘÍLOHA P II: ORGANIZAČNÍ SCHÉMA FNUSA

Organizační schéma Fakultní nemocnice u sv. Anny v Brně



PŘÍLOHA P III: VYJÁDŘENÍ RESPONDENTŮ

- Možnost firemních školek by měla být standardem každé dobré firmy. Důvodem je hlavně možnost brzkého návratu z mateřské dovolené.
- Jak často byste využívali zaměstnanecké školky? Odpověď na tuto otázku je nikdy, bohužel Vám chybí v možnostech.
- Myslím si, že spousta lidí by firemní školky uvítala.
Zvláště pokud je pro ně složitější vyzvedávat děti ze školky v místě bydliště pokud pracují v jiném městě.
- O školce se už několikrát mluvilo a nikam to nevedlo...a nepovede!
Myslím, že by to bylo významným ulehčením pro zaměstnance a do jisté míry motivace.
- VELMI bych zřízení školky privítala
- Vzhledem k počtu zaměstnanců nemocnice, se jedná o velmi dobrý nápad.

- Otázka č. 2 se mi vždy zablokuje. (Nemám prozatím vlastní zkušenost (pouze z rodiny); Nekvalitní učitelky - nazájem učitelek, špatný režim, nezvládnutí dětí, špatné stravování...; málo vyžití pro děti (angličtina, více her, více praktických činností, ...)
Myslím si, že školka ve FNUSA by byla přínosem. Ikdyž jsem mimobrněnská, tak bych přivítala školku v místě pracoviště.
- Děkuji za první zájem na toto téma, škoda že až nyní. Přeji pěkný den.
- Už ji zřídte, naplníte ji!!!!
- Dobře dostupné předškolní vzdělávání je pro většinu rodičů jedna z rozhodujících věcí, aby se mohli vrátit do zaměstnání po mateřské dovolené. Pokud je zajištěno v místě pracoviště, je to velké plus pro zaměstnavatele. MŠ měla být zřízena na tomto pracovišti již dávno, je zde velké množství matek, ale i otců, kteří by tuto možnost, umístit zde svoje dítě, jistě využilo.
- Výborný nápad -zřízení školky, pro zaměstnance ideální
- Rozhodně bych školku v rámci nemocnice uvítala, alespoň jedna z výhod pro zaměstnance
- Je opravdu na pováženu, že instituce s tolika zaměstnanci má tak málo benefitů. Při počtu rodičů a dětí by firemní školka rozhodně byla vytižena, možná až moc. To, že se do teď tak nestalo je až zahanbující.
- Konečně jsem vyplnila dotazník, který je smysluplný.
- Stejně tady nic takového nebude.
- vhodnost umístění i hendikepovaného dítěte, s tím i spojená péče
- Hodně štěstí s diplomovou prací, v profesním i soukromém životě a trpělivosti se zřízením školky
- Jednoznačně PRO firemní školku! :)
- Jak jsem již napsala, skoro každá pracovnice ve směnném provozu řeší kam s dětmi, školka s dobrou pracovní dobou by byla velká pomoc a pokud by byla blízko nemocnice určitě by pomohla.
- Velmi zajímavé a aktuální téma, děkuji!
- Zřízení firemní školky vnímám jako dobrý nápad.
- V současné době se potýkáme s nedostatkem míst v mateřských školkách pro naše děti...myslím si že v budoucnosti by mnoho ať lékařských i nelékařských zdravotnických pracovníků uvítalo zřízení mateřské školky v místě svého zaměstnání zvláště pro osoby které jsou ve třísměnném provozu, by jistě stálo za zvážení i nočního provozu v těchto školkách ...domnívám se že spousta zvl. zdravotních sester by se ráda vrátila na stávající pracoviště po mateřské dovolené, ale bohužel díky své pracovní době se nemohou vrátit do trojsměnného provozu, poněvadž jim to většinou provozní doba současných mateřských škol nedovoluje...Když se zamyslíme, tak co je pro nemocnici nebo kliniku výhodou?, odborně vzdělaný a kvalifikovaný zapracovaný personál, který poskytuje vysoce kvalitní péči....
- rgfsfgdfg
- Jen dotaz (úvaha) - přece bych nedávala dítě každý den do jiné školky . Proto jsem udala 5 dní v týdnu.

Škoda, že jste s tím nepřišli dřív, dost by mi to ulehčilo život
- Dotazník jsem vyplnil jen kondicionálně ("kdybych děti měl"); mám děti již odrostlé a o nových nepřemýšlím.
- rozhodně by to pomohlo jinak naprosto bédné péči o zaměstnance

Příloha: dotazník

Průzkum využitelnosti firemní školky

Vážení zaměstnanci,

Jmenuji se Jana Diasová, jsem zaměstnankyní nemocnice a zároveň studentkou Fakulty managementu a ekonomiky na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Tématem mé diplomové práce je "Projekt zřízení firemní školky v neziskové organizaci XYZ...". Nemocnice již v minulosti o zřízení firemní školky uvažovala a nevyklučuje realizaci tohoto projektu ani v budoucnu. Ráda bych prostřednictvím tohoto dotazníku zmapovala postoj zaměstnanců a zjistila, zdali by firemní školka našla své uplatnění.

Proto Vás prosím o co největší upřímnost při volbě odpovědí, jež pomohou při nastavování parametrů pro případné zřízení tohoto druhu mateřské školky.

U každé otázky zvolte jen jednu odpověď, která nejlépe vystihuje Váš názor, není-li uvedeno jinak.

Prostory pro vybudování firemní školky se nacházejí na ulici Výstavní v areálu Internátu zdravotnických pracovníků.

Předem děkuji za spolupráci.

Jana Diasová

Měl/a byste zájem o využití služeb firemní školky?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

Jste s aktuální nabídkou služeb v oblasti předškolní péče o děti spokojen/a?

- Ano
- Ne, uveďte proč

Jaký parametr je pro Vás rozhodující, při umísťování dítěte/děti do mateřské školky? (Můžete uvést více odpovědí)

- Školka v místě bydliště
- Školka v místě pracoviště
- Školní vzdělávací program
- Provozní doba školky
- Finanční náročnost
- Přijetí dítěte od dvou let

Uvedte, kolik dětí byste měl/a zájem umístit do firemní školky v případě jejího uvedení do provozu v roce 2016/2017?

- Jedno
- Dvě
- Tři a více
- Nyní žádné, ale děti plánuji

Uvedte, v jakém kalendářním roce v budoucnu byste využili služeb firemní školky?

- Nevyužili
- Využili v roce.... dopište rok

Jaká provozní doba by pro Vás byla vyhovující?

- 6-16
- 6-18
- 6-19
- Jiná odpověď

Jak často byste využívali zaměstnanecké školky?

- 1 - 2 dny v týdnu
- 3 - 4 dny v týdnu
- 5 dní v týdnu
- Dle rozpisu směn

Jakou maximální částku školkovného jste ochoten/ochotna platit za jedno dítě za měsíc? (školkovné = příspěvek na provoz školky).

- Méně jak 500 Kč
- 500 - 1000 Kč
- 1000 - 2000 Kč
- 2000 - 3000 Kč
- Více jak 3000 Kč

Jakou maximální výši stravného jste ochoten/ochotna měsíčně platit za jedno dítě? (stravné zahrnuje 2x svačinu, oběd, celodenní pitný režim).

- Méně jak 400 Kč
- 400 - 600 Kč
- 600 - 800 Kč
- Více jak 800 Kč

Kterou z nadstandardních služeb byste uvítal/a pro své dítě v rámci předškolního vzdělávání?
Můžete uvést více odpovědí.

- Divadelní představení
- Hra na flétnu
- Plavání
- Výuka jazyků
- Logopedie
- Exkurze
- Tanečně pohybové kroužky
- O nadstandardní služby nemám zájem

Považujete zřízení firemní školky za motivující benefit pro stávající zaměstnance?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

Pohlaví

- Žena
- Muž

Uvedte Vaši profesi ve FNUSA

- Lékař/lékařka
- Nelékařský zdravotnický pracovník
- Nezdravotnický personál

Ve které lokalitě bydlíte?

- Brno město
- Brno venkov
- Jiný než brněnský okres

Prostor pro Vaše vyjádření