

# Projekt založení firemní mateřské školy ve zdravotnickém zařízení

Bc. Adriana Mitisková

---

Diplomová práce  
2020

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

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

Akademický rok: 2019/2020

## **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Adriana Mitisková**  
Osobní číslo: **M17680**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management ve zdravotnictví**  
Forma studia: **Kombinovaná**  
Téma práce: **Projekt založení firemní mateřské školy ve zdravotnickém zařízení**

### **Zásady pro vypracování**

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Na základě literární rešerše zpracujte teoretické poznatky vztahující se k založení firemní mateřské školy.

II. Praktická část

- Představte zdravotnické zařízení a analyzujte stávající situaci ve vztahu k založení firemní mateřské školy.
- Navrhněte projekt založení firemní mateřské školy pro zaměstnance zdravotnického zařízení.
- Zhodnotte projekt z hlediska jeho implementace a podrobte jej časové, nákladové a rizikové analýze.

Závěr

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

**Seznam doporučené literatury:**

- PEMOVÁ, Terezie a Radek PTÁČEK. *Soukromá a firemní mateřská 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.
- SKRIPAK Stephen, J. *Fundamentals of Business*. 6th edition. Virginia: Virginia Tech University Libraries, 2016, 442 s. ISBN 978-0-9979201-0-9.
- SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 6. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2015, 526 s. ISBN 978-80-7400-274-8.
- ŠIMIK, Ondřej a Joanna SKIBSKA. *Perspectives of pre-primary and primary education – challenges and strategies*. Ostrava: University of Ostrava, Faculty of Education, 2019, 211 s. ISBN 978-80-7599-093-8.
- ŠIMKOVÁ, Eva. *Základy ekonomie a drobného podnikání: systematický přehled základní ekonomické problematiky*. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2014, 137 s. ISBN 978-80-7435-358-1.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Zuzana Crhová**  
Ústav financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **6. ledna 2020**  
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2020**

L.S.

---

**doc. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

**Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.**  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

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

### Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: .....

.....  
podpis diplomanta

## ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na návrh projektu založení firemní mateřské školy pro zaměstnance Nemocnice Boskovice, s.r.o. Hlavním cílem práce je průzkum, zda zaměstnanci nemocnice mají zájem o zřízení mateřské školy, a které faktory jsou pro ně důležité při umístění jejich dítěte do předškolního zařízení tohoto typu. Průzkum zjištění zájmu o zřízení mateřské školy při nemocnici probíhal formou dotazníkového šetření, elektronickou a tištěnou formou. Na základě dat z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že respondenti by měli zájem o zřízení mateřské školy. Podle zjištěných výsledků byl navržen konkrétní projekt, který může v budoucnu sloužit jako podpůrný materiál při rozhodování a sestavování plánu založení firemní mateřské školy.

Klíčová slova: firemní mateřská škola, zdravotnické zařízení, nemocnice, podnik, předškolní vzdělávání

## ABSTRACT

This diploma thesis is focused on project of corporate kindergarten for employees of the Hospital Boskovice, LLC. The main aim of this thesis is research whether there is an interest of employees from the hospital in establishment of company kindergarten and what conditions would be important for them to place their child in a preschool facility. The research is based on questionnaire survey in electronic and printed form. In the first part, analysis of the survey shows an interest of the employees to establish a kindergarten. In the second part, a specific project of kindergarten is suggested. This project is to help in decision making and planning of establishment of company kindergarten.

Keywords: company kindergarten, medical facility, hospital, company, pre-primary education

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce paní doktorce Ing. Zuzaně Crhové, Ph.D. za cenné rady a připomínky, které mi poskytla při psaní této práce. Mé poděkování patří také rodičům, partnerovi a celé rodině, kteří mě podporovali po celou dobu studia.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 PODNIKÁNÍ A PODNIK</b> .....	<b>13</b>
1.1    PODNIKATEL A PODNIKÁNÍ.....	13
1.2    PODNIKÁNÍ.....	15
1.3    PODNIK .....	16
1.3.1    Prvky okolí podniku.....	16
<b>2 ZALOŽENÍ PODNIKU</b> .....	<b>19</b>
2.1    PŘEDPOKLADY ÚSPĚCHU ZAČÍNÁJÍCÍHO PODNIKU .....	19
2.2    PODNIKY PODLE PRÁVNÍ FORMY.....	21
2.2.1    Podniky jednotlivce – Fyzické osoby .....	21
2.2.2    Právnícké osoby – obchodní korporace .....	23
2.2.2.1    Osobní obchodní společnosti.....	23
2.2.2.2    Komanditní společnost .....	24
2.2.2.3    Kapitálové obchodní společnosti .....	24
2.2.2.4    Akciová společnost .....	25
2.2.2.5    Družstvo.....	26
2.2.3    Evropské společnosti a sdružení .....	26
2.2.4    Veřejné (státní) podniky, neziskové organizace .....	26
2.3    ZDROJE FINANCOVÁNÍ PODNIKU.....	26
2.3.1    Finanční prostředky potřebné k založení podnikání .....	27
2.3.2    Druhy finančních zdrojů .....	27
2.3.2.1    Vlastní zdroje financování .....	27
2.3.2.2    Cizí zdroje.....	28
2.3.2.3    Ostatní formy financování .....	28
<b>3 PŘEDŠKOLNÍ VZDĚLÁVÁNÍ V ČESKÉ REPUBLICE</b> .....	<b>30</b>
3.1    HISTORIE A VÝVOJ PŘEDŠKOLNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ .....	30
3.2    SOUČASNÝ STAV V ČESKÉ REPUBLICE.....	31
3.3    TYPY MATEŘSKÝCH ŠKOL A PŘEDŠKOLNÍCH ZAŘÍZENÍ .....	32
3.4    PODMÍNKY PROVOZU.....	33
3.4.1    Personální požadavky.....	33
3.4.2    Provozní nároky .....	33
3.4.3    Programové požadavky .....	34
3.4.4    Prostorové podmínky .....	34
3.4.5    Stavební požadavky .....	35
3.5    LEGISLATIVA.....	35
3.5.1    Firemní mateřské školy zřizované v souladu se školským zákonem.....	35
3.5.2    Zařízení služby péče o dítě v dětské skupině .....	36
3.5.3    Zařízení provozované dle živnostenského zákona.....	37

3.6	FINANCOVÁNÍ ZAŘÍZENÍ .....	37
3.7	VÝHODY FIREMNÍ MATEŘSKÉ ŠKOLY PRO ZAMĚSTNAVATELE I ZAMĚSTNANCE .....	38
<b>4</b>	<b>SHRnutí TEORETICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>40</b>
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>41</b>
<b>5</b>	<b>PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE.....</b>	<b>42</b>
5.1	HISTORIE ORGANIZACE .....	42
5.2	ZÁKLADNÍ ÚDAJE O ORGANIZACI.....	44
5.3	SOUČASNOST NEMOCNICE .....	45
	SWOT analýza nemocnice.....	46
5.4	DŮVODY POTŘEBNOSTI FIREMNÍ MATEŘSKÉ ŠKOLY .....	48
5.5	ANALÝZA PROSTŘEDÍ .....	48
5.5.1	Makroprostředí .....	49
	Politicko-právní prostředí .....	49
	Ekonomické prostředí .....	50
	Sociální prostředí .....	52
	Technologické prostředí .....	53
5.5.2	Mezoprostředí .....	53
	Stávající konkurence (stávající mateřské školy v Boskovicích).....	54
	Hrozba vstupu nových konkurentů (nové mateřské školy) .....	56
	Hrozba substitutů .....	56
	Vliv odběratelů .....	56
	Vliv dodavatelů.....	56
5.5.3	Mikroprostředí.....	57
5.5.4	Nemocnice s mateřskými školami v České republice.....	57
	Thomayerova nemocnice .....	57
	Fakultní nemocnice Brno.....	57
	Agel Ostrava .....	58
	České Budějovice .....	58
	Liberec .....	58
	Jablonec nad Nisou .....	58
<b>6</b>	<b>PRŮZKUM .....</b>	<b>60</b>
6.1	CÍLE A VÝZKUMNÉ PŘEDPOKLADY PRŮZKUMU.....	60
6.2	METODY SBĚRU A ZPRACOVÁNÍ DAT .....	60
6.3	ANALÝZA ZÍSKANÝCH DAT.....	61
6.4	STRUKTURA RESPONDENTŮ.....	61
6.5	PREZENTACE VÝSLEDKŮ Z DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....	61
<b>7</b>	<b>SHRnutí ANALYTICKÉ ČÁSTI .....</b>	<b>74</b>
<b>8</b>	<b>NÁVRH PROJEKTU.....</b>	<b>75</b>
8.1	CÍL PROJEKTU.....	75
8.1.1	Výsledná analýza potřeb zaměstnanců.....	75
8.2	ZÁKLADNÍ ÚDAJE A PRÁVNÍ FORMA PODNIKÁNÍ .....	75
8.3	UMÍSTĚNÍ OBJEKTU .....	76
8.4	STAVEBNÍ ÚPRAVY, TECHNICKÉ A VĚCNÉ POŽADAVKY .....	78
8.4.1	Prostorové podmínky .....	78



8.4.2	Vybavení vnitřních prostor .....	78
8.4.3	Osvětlení .....	79
8.4.4	Mikroklimatické podmínky .....	79
8.4.5	Zásobování vodou .....	79
8.4.6	Provozní podmínky .....	79
8.4.7	Úklid a výměna lůžkovin .....	80
8.4.8	Hygienické požadavky .....	80
8.4.9	Úklidová komora .....	80
8.5	PERSONÁLNÍ POŽADAVKY .....	80
8.6	PROVOZNÍ POŽADAVKY .....	82
8.6.1	Výše školkovného .....	83
8.6.2	Výše stravného .....	84
8.6.3	Nadstandardní služby .....	84
8.6.4	Zápis dětí do firemní mateřské školy .....	85
8.6.5	Vzdělávací program .....	85
8.6.6	Úklid prostor a výměna lůžkovin .....	85
8.7	FINANČNÍ PLÁN PROJEKTU – NÁKLADY .....	86
8.7.1	Investiční náklady .....	86
8.7.2	Provozní náklady .....	89
8.8	FINANČNÍ PLÁN PROJEKTU – VÝNOSY .....	92
8.9	PŘEDPOKLÁDANÝ VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT V PRVNÍM ROCE PROVOZU FIREMNÍ MATEŘSKÉ ŠKOLY .....	94
8.10	PŘEDPOKLÁDANÁ ROZVAHA PO PRVNÍM ROCE PROVOZU FIREMNÍ MATEŘSKÉ ŠKOLY .....	95
8.11	ANALÝZA RIZIK .....	96
8.12	ČASOVÝ PLÁN PROJEKTU .....	98
<b>9</b>	<b>SHRnutí PROJEKTOVÉ ČÁSTI .....</b>	<b>100</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>101</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>102</b>
	<b>INTERNETOVÉ ZDROJE .....</b>	<b>105</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>108</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>109</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>111</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>113</b>

## ÚVOD

Diplomová práce má za cíl navrhnout projekt, na jehož základě bude moci nemocnice založit a provozovat firemní mateřskou školu. Výsledky provedeného dotazníkového šetření potvrzují potřebnost firemního předškolního zařízení a zájem o něj z řad zaměstnanců nemocnice. Firemní mateřská škola při nemocnici by mohla přispět k lepšímu návratu žen po mateřské a rodičovské dovolené do zaměstnání a zároveň sladění osobního a pracovního života, jež je v současné době aktuálním tématem.

Teoretická část této práce obsahuje celkem tři podkapitoly, z nichž každá souvisí s řešenou problematikou. Nejprve jsou rozebrány informace o podnikání a podniku, jeho okolí a možnosti jeho založení. Ve druhé podkapitole jsou uvedeny právní formy podnikání, druhy podniků a zdroje financování podniku. Poslední podkapitola je zaměřena na předškolní vzdělávání, jeho vývoj, současný stav a typy zařízení předškolní výchovy až po založení a podmínky provozování firemního předškolního zařízení včetně potřebné legislativy a financování.

Praktická část obsahuje představení organizace, její historii, současnost a základní údaje a nastiňuje důvody potřebnosti firemní mateřské školy. Poté je vyhodnoceno za pomoci několika analýz prostředí a okolí nemocnice. Dále byl proveden průzkum mezi zaměstnanci nemocnice týkající se zjištění zájmu o zřízení firemního předškolního zařízení při nemocnici, jaké jsou představy ohledně jeho provozní doby, programu a dalších kritérií souvisejících s jeho vznikem a fungováním. Dotazníkové šetření bylo podkladem pro navržení projektu firemní mateřské školy.

V poslední části je navržen projekt založení firemní mateřské školy při nemocnici na základě výsledků z dotazníkového šetření, aby co nejvíce korespondoval s odpověďmi, jež respondenti zvolili a zároveň aby to bylo v možnostech organizace. Do možností dotazníkové šetření byly zapracovány i skutečnosti zjištěné za pomoci analýz prostředí v praktické části. Při návrhu projektu jsou dodrženy veškeré legislativní podmínky kladené na stavební požadavky, požadavky pro vnitřní prostory, na provoz a na personál, jež jsou vymezeny v rámci teoretické části této práce. Projekt je následně vyhodnocen po finanční stránce, podroben rizikové analýze a časovému plánu.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je vytvořit návrh projektu založení firemní mateřské školy při Nemocnici Boskovice pro její zaměstnance. Vedlejším cílem práce, který je důležitý pro splnění hlavního cíle, je zjištění zájmu ze strany zaměstnanců nemocnice o vybudování firemního předškolního zařízení.

Teoretická část byla zpracována na základě studia a rešerše odborné literatury z oblasti podnikové ekonomiky, legislativy, založení a provozu mateřské školy.

Získané teoretické poznatky jsou následně využity pro vytvoření praktické části. Tyto poznatky slouží k analýze prostředí, která byla provedena za pomoci SWOT analýzy nemocnice, jež se zabývá silnými a slabými stránkami, hrozbami a příležitostmi. Dále prostřednictvím analýzy PEST a analýzy vnějšího prostředí pomocí Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. Průzkum byl proveden na základě dotazníkového šetření, kde byl zjišťován reálný zájem o zřízení firemní mateřské školy. Dotazníkové šetření sestávalo ze 12 otázek a probíhalo po dobu osmi týdnů. Po jeho skončení byly jednotlivé otázky vyhodnoceny a výsledky použity pro návržení projektové části.

Návrh projektu byl zpracován podle výsledků z dotazníkového šetření tak, aby bylo co nejvíce vyhověno zaměstnancům nemocnice a zároveň aby kritéria odpovídala co nejvíce možnostem nemocnice a firemního předškolního zařízení. Součástí projektové části je i časová analýza s využitím Ganttova diagramu a analýza rizik.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 PODNIKÁNÍ A PODNIK

Tato kapitola přibližuje základní definice a pojmy z oblasti podniku a podnikání.

### 1.1 Podnikatel a podnikání

Podnikatel je osoba, která podniká samostatně, na vlastní jméno, za účelem dosažení zisku a na vlastní odpovědnost (Kašík a kol., 2013, s. 5). Podnikatelem je podle Synka (2015, s. 4) také osoba, která je nositelem a tvůrcem inovací, změn a je velmi silně motivovaná k využívání podnikového, lidského a technického potenciálu. Winston Churchill populárně a trefně charakterizoval podnikatele: „Podnikatelé jsou někdy považováni buď za vlka, kterého je třeba zabít, nebo za krávu, kterou je třeba stále dojit. Přitom by však měli být považováni za koně, který táhne káru“ (Srpková, 2010, s. 30).

Z historického hlediska se pojem podnikatel objevoval ve francouzském jazyce již ve středověku a byl vysvětlován jako „zprostředkovatel, prostředník, osoba zodpovídající za velké projekty“. Poté byl v 18. století jasně vymezen rozdíl mezi podnikatelem jako osobou nesoucí riziko projektu a osobou nesoucí kapitál jako je rentiér. Jean Baptiste Say posléze v 19. století formoval podnikání jako teorii a tím jednoznačně oddělil zisk podnikatele od zisku kapitálu. V první polovině 20. století připisuje Schumpeter podnikateli vlastnost inovátora, který rozvíjí nevyzkoušené techniky. Koncem minulého století dodává Pinchot pojem intrapodnikatel, což je osoba v rámci již existující organizace (Srpková, 2010, s. 31).

Pro kompletnost lze uvést definici dle platné české legislativy. Podle této definice je za podnikatele považován člověk, který (Kašík a kol., 2013, s. 5-6):

- a) je zapsán v obchodním rejstříku,
- b) osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění,
- c) osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,
- d) fyzická osoba provozující zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštních předpisů.

Fyzickou osobou je podle Šimkové (2014, s. 118) konkrétní člověk podnikající podle živnostenského zákona na základně živnostenského nebo jiného oprávnění (např. lékaři či veterináři), dále pak zaměstnanci vstupující do pracovně právních vztahů se svými zaměst-

navateli. Právnícké osoby tvoří obchodní společnosti jako je například společnost s ručením omezením, veřejná obchodní společnost, dále pak družstva, státní podniky atd.

V podnikové ekonomice bývá rozlišován pojem primární a sekundární podnikatel. Primárním podnikatelem je vždy fyzická osoba, vlastník podniku, přičemž pro vlastníka je podnik nástrojem podnikání. V případě, že je podnik vlastníkem pouze spravován, což bývá u velkých podniků, deleguje své podnikatelské role a funkce na podnik, který podniká jako sekundární podnikatel v zájmu vlastníka – primárního podnikatele. Reálné role a funkce sekundárního podnikatele – podniku naplňují však fyzické osoby, jež tvoří správní rady, řídicí orgány, top management atd. (Srpová, 2010, s 30).

Mezi předpoklady úspěšného podnikatele patří podnikavost a úspěch. Jako subjektivní faktor je zde podnikavost jako vlastnost, jež vyjadřuje předpoklady člověka k podnikání. Tato vlastnost je člověku dána, ale lze si ji osvojit a může být využita ve všech sférách lidské aktivity. Podnikavost je dále dělena na (Seknička, Putnová, 2016, s. 131):

- Dispozice, což je výkonový potenciál, nazývaný také jako znalosti či kompetence a spadají sem schopnosti, vědomosti a dovednosti.
- Osobní vlastnosti, kam spadají nespécifické (tzn. temperament a charakter člověka) a specifické vlastnosti (tedy osobní vlastnosti ovlivňující úspěch podnikatele).

Úspěch definuje Srpová (2010, s. 34) jako očekávání dosažení předem naplánovaného a současně vyvolává potřebu dalšího úspěchu a zároveň je pohonem kupředu. Dalším předpokladem úspěšného podnikání je vnímání žádoucnosti a proveditelnosti podnikání v daných sociálních podmínkách.

Prosperující podnikatel si časem vytváří svůj vlastní osobní styl organizace a řízení firmy, který odlišuje od jiných podnikatelů či jeho konkurence, ale i tak jsou zde základní prvky a rysy, které dobrý podnikatel musí mít (Vojík, 2010, s. 93-94):

- cit pro vyhledávání podnětů, podílení se na příležitostech trhu,
- odvalu začít podnikat, pozitivní stimulace, ochotu přijímat riziko,
- důraz na cíle, inovativnost výrobku nebo služby,
- kreativitu, zdravé pochybnosti a důvěru ve vlastní síly.

## 1.2 Podnikání

Podnikání je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost a za účelem dosažení zisku (Šimková, 2014, s. 118). „Žádný podnikatel nemůže podnikat izolovaně ke svému okolí, ale je de facto i de iure na něm závislý“ (Vojík, 2010, s. 93). Tato závislost je z větší míry ekonomická a z té menší politická, což znamená, že musí mít kapitál a musí dodržovat pravidla podnikání daná zákony (hlavně živnostenský zákon, zákon o obchodních korporacích, občanský zákoník a další). Dále je podnikatel závislý na prostředí, zákaznících, dodavatelích, konkurenci atd. (Vojík, 2010, s. 93).

Dlouhou dobu podnikání nebylo předmětem zájmu, hodnocení a studia, i když je základem rozvoje lidské kultury a civilizace. Posléze v 18. století definoval Cantillon nově se formující profesi, kterou nazval „entrepreneur“ (podnikatel). V doslovném překladu toto francouzské slovo znamená: „někdo, kdo je mezi“, tedy prostředník. Hlavní obsahem role podnikatele bylo převzetí odpovědnosti a rizika za realizaci většího komerčního projektu. Do ekonomie potom zavedl pojem podnikatele Jean Baptiste Say, který přišel s teorií tří výrobních faktorů a definoval podnikatele jako jejich hybatele (Srpová, 2010, s. 18.).

Přístupy k podnikání a jeho interpretace podle Vebera a Srpové (2012, s. 15):

- Ekonomický přístup – podnikání je zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit tak, aby došlo ke zvýšení jejich původní hodnoty. Jedná se o dynamický proces vytváření přidané hodnoty.
- Psychologický přístup – podle tohoto přístupu je podnikání činnost motivovaná potřebou něco získat či si něco vyzkoušet. Dle tohoto pohledu je podnikání prostředek k dosažení seberealizace, zbavení se závislosti, atd.
- Sociologický přístup – podnikání je procesem vytváření blahobytu pro všechny zainteresované hledáním cesty k dokonalejšímu využití zdrojů, vytvářením pracovních míst a příležitostí.
- Právní přístup – podnikání je soustavná činnost prováděná samostatně, na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.

Základní podmínky a předpoklady pro podnikání jsou uvedeny s účinností od 1. 1. 2014 v novém občanském zákoníku, zákonu o obchodních korporacích a zákonu o živnostenském podnikání. Obchodními korporacemi se rozumí obchodní společnosti a družstva. Obchodní společnosti se dělí na osobní obchodní společnosti, jež jsou zakládány jen za

podnikatelským účelem nebo za účelem správy vlastního majetku. Dále jsou zde kapitálové obchodní společnosti, jež jsou zakládány za účelem shromažďování kapitálu (PRÁCE PRO PRÁVNÍKY, 2018).

### 1.3 Podnik

Podnik můžeme charakterizovat jako instituci, která slouží k realizaci podnikatelské činnosti, je tedy institucionalizovanou podobou podnikání. K podniku patří věci, práva a jiné majetkové hodnoty, jež slouží k provozu podniku (Mulačová, Mulač, 2013, s. 15). Podnik je také základní jednotkou hospodářského života, která je samostatnou ekonomickou, organizační a finanční jednotkou. Smyslem podniku je organizování lidské činnosti v daném okruhu uspokojování cizích potřeb tak, aby i potřeby podnikatele byly uspokojeny (Živělová, 2014, s. 9).

#### 1.3.1 Prvky okolí podniku

Tato podkapitola rozebírá vnější okolí podniku za pomoci PESTLEK analýzy, jejíž název je vytvořen jako akronym prvních písmen každé oblasti okolí podniku, ve kterém působí.

V první řadě se jedná o geografické okolí podniku, jelikož to ovlivňuje podnik z hlediska logistiky, což znamená řízení materiálových a výrobních toků od zdroje k uživateli (Synek, Kislíngrová, 2015, s. 16).

Značný význam tvoří také sociální okolí, protože každý podnik by měl zkoumat a zvažovat důsledky své činnosti pro společnost. To se ovšem realizuje velmi obtížně, jak uvádí Synek a Kislíngrová (2015, s. 16). „Dobrym příkladem je Tomáš Baťa, který vždy spojoval činnost svých závodů s jejich nejšířším sociální zázemím a rozvojem obce“ (Synek, Kislíngrová, 2015, s. 16). Činnost by měla být prospěšná jak podniku, tak společnosti. Zisková orientace staví do popředí zájmy vlastníků kapitálu a manažerů, které se mohou dostat do příkrého rozporu se sociálními zájmy okolí (Benešová, 2011).

Politické okolí ovlivňuje podnik hlavně souhrnem vlivů, jejichž výrazem jsou politické zájmy institucionalizované v politických stranách, koalici, opozici atd. Politické strany mohou prosazovat různé politické ideje, které mohou mít velmi výrazný dopad na podnikovou sféru. Podnik může být ovlivněn malou komunální politikou, ale i vlivnější silou jako je Evropa. V případě České republiky a její pozice v rámci Evropské unie je výrazný vliv právě Evropské unie, a to například v případě příjmu dotací a také fakt, že Česká re-



publika do unie vkládá méně, než si bere a právě značná část těchto příjmů směřuje mj. i do podnikohospodářské sféry (Synek, Kislingerová, 2015, s. 17-18).

„Politické vlivy se za normálních podmínek prosazují především prostřednictvím práva. Právo a jeho instituty vytvářejí rámec pro všechny podnikové činnosti“ (Synek, Kislingerová, 2015, s. 18). Nejvýznamnější normou pro podnikovou oblast je Zákon o obchodních korporacích, jež vymezuje právní podmínky pro podnikání právnických osob. Významným faktorem pro právní okolí je vymahatelnost práva, kde se jedná o soustavu právních norem a rychlou práci soudců a autoritu jejich rozhodnutí (Synek, Kislingerová, 2015, s. 19). Politické okolí ovlivňuje podnik prostřednictvím daní, obchodních dohod, cel a pracovních předpisů (Skripak, 2016, s. 29).

Dále Synek a Kislingerová (2015, s. 20) zmiňují ekonomické okolí, díky kterému získává podnik výrobní faktory a kapitál a do tohoto prostředí poté směřuje podnik své výrobky a služby. Podniková rozhodnutí ovlivňuje ve velké míře celková hospodářská situace země a její dynamika. Patří sem hlavně tyto faktory (Synek, Kislingerová, 2015, s. 20):

- Dostupnost a ceny výrobních faktorů – rozvoj logistiky a nových technologií umožňuje snížení pracnosti a tím i vysokou produktivitu práce.
- Daňová zátěž podniků – v České republice musí být nastavena taková daňová politika, aby byl zajištěn takový výnos, který naplní státní pokladnu, a zároveň neodradí podniky od motivace k podnikání.
- Hospodářský růst, měnový a devizový vývoj – rozhodování i rozvoj podniku souvisí velmi silně s makroekonomickým růstem.

Ekologické okolí musí být podniky respektováno a nutí je k tomu především státní instituce a občanská sdružení. Ekologie pro podniky představuje na jednu stranu zátěž (např. výrobky obsahující azbest), ale na stranu druhou i šanci (např. recyklace obalů) (Synek, Kislingerová, 2015, s. 21). Ekologické okolí představuje úroveň znečištění, recyklace a přírodní zdroje (Skripak, 2016, s. 30).

Technologické okolí přináší podnikům zdroj motivace a zlepšování technického a technologického pokroku. To umožňuje podnikům dosahovat lepších hospodářských výsledků (Synek, Kislingerová, 2015, s. 21). To s sebou ovšem nese i stinné stránky: negativní vliv na životní prostředí, vznik sociálních problémů; směrnice EU přímo ukládají výrobcům, aby použili nejlepší z dostupných technologií (Benešová, 2011).

Posledním okolím podniku je kulturně historické, jenž se zabývá celkovou vzdělaností a kulturní úrovní obyvatelstva, jež jsou potřebné k přechodu ke složitějším technologiím a technologickému pokroku, což je jedna z podmínek ekonomického rozvoje (Synek, Kislingerová, 2015, s. 22). Lze sem také zahrnout demografické atributy, jež souvisí s ekonomickým rozvojem a patří sem údaje týkající se popisu obyvatelstva – například věková struktura, pohlaví, úroveň příjmu atd. (Skripak, 2016, s. 30).

Dále je uvedeno etické okolí, které znamená v podnikové sféře dodržování pravidel korektní hospodářské soutěže, propagační kampaně a poskytování informací (Synek, Kislingerová, 2015, s. 21). „Pokud je v dané společnosti vyvinuto etické myšlení, může účinně překlenovat mezery nebo nekonzistence v právním řádu“ (Synek, Kislingerová, 2015, s. 21).

Podniky můžeme členit dle doporučení Evropské komise na (Srpková, 2010, s. 36):

- mikropodniky, jež mají do 10 zaměstnanců, jejich roční obrat je do 2 mil. EUR a aktiva jsou do 2 mil. EUR,
- malé podniky, které mají do 50 zaměstnanců, roční obrat a aktiva jsou do 10 mil. EUR,
- střední podniky a ty jsou do 250 zaměstnanců a obrat mají do 50 mil. EUR a aktiva mají do 43 mil. EUR.

Dále je možné podniky členit dle statistického úřadu na podniky (Srpková, 2010, s. 37):

- malé – do 20 zaměstnanců,
- střední – do 100 zaměstnanců,
- velké – 250 a více zaměstnanců.

Česká správa sociálního zabezpečení rozděluje podniky na (Srpková, 2010, s. 37):

- malé organizace – do 25 zaměstnanců,
- velké organizace – 25 a více zaměstnanců.

## 2 ZALOŽENÍ PODNIKU

Tato kapitola přibližuje založení podniku, předpoklady úspěchu začínajícího podniku, podniky jednotlivce, včetně rozdělení živností, právní formy podnikání, státní podniky a družstva.

### 2.1 Předpoklady úspěchu začínajícího podniku

Než bude zahájeno podnikání, je potřeba vždy zvážit, co se bude vyrábět nebo jaké služby budeme poskytovat. K tomu, aby mohla být činnost realizována, je nutné vytvořit určité předpoklady, kam spadá podle Synka a Kislingerové (2015, s. 103-104):

- zajistit potřebný počet pracovních sil s odpovídající kvalifikací,
- vytvořit takovou majetkovou bázi, která zajistí nezbytnou výrobní kapacitu,
- pořídit materiál pro zajištění plynulosti výroby,
- vytvořit skupinu vrcholového managementu podniku,
- zajistit výkon základních funkcí managementu,
- vytvoření nástrojů řízení,
- vymezení dělby pravomoci a odpovědnosti,
- vytvoření adekvátní organizační struktury a kontroly.

Než dojde k založení podniku, tak bychom měli zvážit následující kroky a doporučení (Srpová, 2010, s. 54):

- získat motivaci a být odhodlaní podnikat,
- zvážit osobní předpoklady pro podnikání,
- objevit podnikatelský nápad,
- připravit zakladatelský rozpočet,
- vypracovat podnikatelský plán,
- zvolit vhodnou právní formu pro podnikání.

#### **Získání motivace a odhodlání podnikat**

Nejdůležitějším předpokladem pro rozvoj začínající firmy je co nejsilnější motivace založená na osobních plánech, přáních a záměrech ve formě podnikatelských cílů. Tyto cíle musí být smysluplné a reálné, ať už se jedná o jednotlivce či skupinu (Srpová, 2010, s. 54).

### **Zvážení osobních předpokladů pro podnikání**

Úspěch v podnikání je výsledkem celé řady vlastností, zdrojů, štěstí a vnějších okolností. Vybudovat úspěšný podnik trvá nějakou dobu, a proto k charakteristickým rysům dobrého podnikatele patří trpělivost, cílevědomost a schopnost rozhodovat se ve stresu a s nedostatkem informací a odpovědností za výsledek. (Šafrová, Drážilová, 2019, s. 16).

### **Podnikatelský nápad**

Předpokladem dlouhé životnosti podniku je dobrý podnikatelský nápad a jeho možnost uplatnění na trhu. Zde potom přichází na řadu zodpovězení si následujících otázek: Jaký výrobek či služba je potřeba na trhu? V čem je lepší produkt než ostatní? Jaké produkty a za jaké ceny nabízejí konkurenti? Kolik produktů je možné prodat a za jaké období? (Srpková, 2010, s. 55). V této fázi by měla být provedena analýza zákaznických požadavků a analýza konkurence případného existujícího trhu s výrobky či službami, jak popisuje Vojík (2010, s. 95).

### **Příprava zakladatelského rozpočtu**

Tuto fázi často podceňují zejména malí podnikatelé a jejím účelem je specifikace prostředků potřebných k podnikání a kvantifikace zdrojů. Jedná se hlavně o výdaje spojené se založením firmy, soupis majetku potřebného pro rozjezd firmy, stanovení výše oběžných aktiv a zjištění výše finančních prostředků, které podnik bude potřebovat do doby, než bude generovat zisk (Srpková, 2010, s. 55). Zakladatelský rozpočet má za cíl hlavně přehled a rozhodnutí pro podnikatele, co mu daná aktivita přinese a tvoří informační podklad pro to, aby podnikatel získal další investory, kteří by mu poskytli dodatečné zdroje pro rozjezd podniku (Synek, Kislingerová, 2015, s. 104).

### **Zpracování podnikatelského plánu**

Sestavení podnikatelského plánu nám umožní lépe odhalit slabiny a naopak i silné stránky našeho podnikatelského nápadu. V podnikatelském plánu určitě nesmí chybět vymezení okruhu výrobků, vhodného trhu, zákazníků, analýza konkurence a vypracovaný podrobný finanční plán (Srpková, 2010, s. 55).

### **Volba právní formy podnikání**

Volba právní formy podnikání by měla být jako jeden z prvních bodů, které by si měl budoucí podnikatel hned z počátku ujasnit, protože bude ovlivňovat v budoucnu například vedení účetnictví, odvádění daní, pojistného a ručení za závazky (Hingston, 2002,

s. 163-164). Na jednotlivé činnosti podnikání je nutné získat živnostenské nebo jiné oprávnění, a proto se musí začínající podnikatel rozhodnout, zdali bude podnikat jako právnická či fyzická osoba. V případě právnické osoby je potřeba ještě zvážit, jestli podnikatel založí osobní nebo kapitálovou obchodní společnost, dále jaký je potřeba vložit základní kapitál a jaká je administrativní náročnost spojená se založením společnosti (Srpková, 2010, s. 55).

## 2.2 Podniky podle právní formy

Následující podkapitola se zabývá podrobněji podniky jednotlivce, vysvětluje jednotlivé druhy živností a rozdíly mezi nimi, dále se věnuje rozdělení obchodních korporací a jejich detailnějším popisem. Rozdělení právních forem v České republice je možné vidět v tabulce níže (Tab. 1).

Tab. 1 Schéma právních forem podnikání (vlastní zpracování podle Šafrová Drážilová, 2019, s. 191)

	osobní	smíšené	kapitálové
<b>jednotlivec</b>	živnostenské podnikání	—	společnost s ručením omezeným
	podnikání podle zvláštních předpisů		
<b>skupina osob</b>	veřejná obchodní společnost	komanditní společnost	společnost s ručením omezeným
			družstvo
			akciová společnost

### 2.2.1 Podniky jednotlivce – Fyzické osoby

Nejjednodušší formou podnikání je samostatný živnostník, který je jediným vlastníkem a disponentem podniku bez zaměstnanců. Samostatní podnikatelé mají úplnou kontrolu nad svým podnikem i podnikáním, jsou jedinými příjemci zisku po zaplacení daní a naopak také jediné zodpovědné osoby v případě ztráty (Kašík a kol., 2013, s. 10). Jako jednotlivec je podnikatel svým vlastním pánem, má úplnou kontrolu nad vším, ale také nese plné riziko v případě neúspěchu. Mnoho začínajících podnikatelů volí právě tento způsob podnikání (Lominé, 2014, s. 17). Samostatný podnikatel se může rozhodovat sám a nese jako jediný odpovědnost za svá rozhodnutí a jednání a protihodnotou za to je, že se nemusí

dělit o svůj zisk. Zároveň je tento zisk zdaněn jen jako osobní příjem a jednotlivec tak nemusí platit žádné další daně. Nevýhody samostatného podnikání spočívají v tom, že se člověk musí spoléhat sám na sebe, na své vlastní zdroje. V případě utrpění ztráty musí vynaložit svůj vlastní majetek, peníze, aby mohl krýt škody či jiné nepříznivé vlivy (Skripak, 2016, s. 109).

Základním dělením dle živnostenského zákona je na podnikání fyzických a právnických osob. Pojmy fyzická a právnická osoba byly již podrobněji vysvětleny v první kapitole. Základní podmínky a předpoklady pro podnikání jsou uvedeny s účinností od 1. 1. 2014 v novém občanském zákoníku, zákonu o obchodních korporacích a zákonu o živnostenském podnikání. Jak již bylo vysvětleno v předchozí kapitole, fyzické osoby v České republice podnikají na základě živnostenské oprávnění dle typu živnosti a dle provozované činnosti či poskytované služby (vlastní poznatky).

Základní rozdělení živností je na ohlašovací a koncesované, kde ohlašovací živnost je provozována na základě ohlášení při splnění stanovených podmínek a koncesované živnosti jsou provozovány na základě koncese a posléze dnem jejího nabytí (PRÁCE PRO PRÁVNÍKY, 2018). Živnosti ohlašovací dále dělíme na (Šimková, 2014, s. 119):

- řemeslné živnosti – podmínkou provozování této živnosti je prokázání odborné způsobilosti, například zámečnictví, řeznictví, kadeřnictví atd.
- vázané živnosti – například provozování autoškoly, činnost účetních, psychologické poradenství atp.
- volné živnosti – zde není třeba prokazovat odbornou způsobilost, patří sem výroba, obchod a služby.

Koncesované živnosti jsou podmíněny udělením koncese, jež je udělena za předpokladu splnění odborné a zvláštní způsobilosti a splněním dalších podmínek vyplývajících ze zákona. Například provozování taxislužby, směnářská činnost, provozování cestovní kanceláře atd. (Šimková, 2014, s. 120). Koncesi, tzv. povolení uděluje živnostenský úřad a uchazeč musí splnit požadované vzdělání či kurz (Synek, Kislíngrová, 2015, s. 80).

Živnosti můžeme dále dělit dle předmětu podnikání na obchodní, výrobní a poskytující služby. Průkazem o oprávnění vykonávat živnost je živnostenský list nebo koncesní listina, jež vydává živnostenský úřad a vede tzv. živnostenský rejstřík. Živností není činnost lékařů, advokátů, auditorů. Ti hospodaří podle zvláštních předpisů (Synek, Kislíngrová, 2015, s. 81).

## 2.2.2 Právnícké osoby – obchodní korporace

Tato podkapitola se zabývá bližším popisem a rozdělením obchodních společností na osobní a kapitálové, jejich hlavními znaky a rozdíly. Dále se věnuje vymezením družstev, státních podniků a neziskovým organizacím.

### 2.2.2.1 Osobní obchodní společnosti

Osobní obchodní společnosti jsou charakteristické tím, že jsou vytvořeny a vlastněny dvěma nebo více osobami, které se dělí o zisky a společně jsou odpovědné za všechny ztráty. Společníci se osobně účastní na podnikání, díky čemuž je odvozen jejich název. Jejich výhody a nevýhody jsou podobné jako u podniků jednotlivce. Tento typ společností do jisté míry překonává kapitálovou nedostatečnost podniku jednotlivce i jeho omezenost kvalifikační – ve společnosti mohou být specialisté v určitých profesích. Stabilita společnosti je závislá na vzájemných vztazích partnerů (Synek, Kislingerová, 2015, s. 81).

Typickou osobní společností je **veřejná obchodní společnost**, což je sdružení minimálně dvou podnikajících osob, které podnikají pod společným jménem, jehož součástí musí být zkratka „veř. obch. spol.“ nebo „v.o.s.“. Společnost je právníckou osobou a zapisuje se do obchodního rejstříku. Společníci vkládají do společnosti peněžité i nepeněžité vklady, jež se poté stávají majetkem společnosti. Za závazky v.o.s. ručí veškerým svým majetkem a statutárním orgánem jsou všichni společníci, pokud se ve společenské smlouvě nedohodli jinak (Synek, Kislingerová, 2015, s. 82). Veřejná obchodní společnost je zakládána za účelem správy vlastního majetku nebo za podnikatelským účelem. Nemá povinnost vytvářet základní kapitál a společníci nemusí do společnosti vložit vklad (Živělová, 2013 s. 18-19).

Dobrým příkladem tohoto typu právní formy je úspěšný potravinářský řetězec Lidl v České republice fungující jako Lidl Česká republika v.o.s., kde je jedním z partnerů německá společnost C E – Beteiligungs-GmbH a druhým partnerem je český Lidl Holding s.r.o. (Kašík a kol., 2013, s. 13).

Mezi výhody u veřejné obchodní společnosti můžeme zařadit relativní jednoduchost a nekomplikovanost založení, daňové zvýhodnění a větší možnost získání kapitálu. Naopak mezi nevýhody patří obtížnost ukončení spoluúčasti ve společnosti, potenciální zdroj konfliktů mezi společníky a neomezené ručení za závazky společnosti (Živělová, 2013, s. 19).

### 2.2.2.2 *Komanditní společnost*

Druhou osobní společností, někdy také uváděnou jako smíšenou společností, protože vykazuje některé znaky jak osobních společností, tak i kapitálových společností, je komanditní společnost uváděná pod zkratkou „k.s.“. Zakládají ji dva nebo více společníků, z nichž jeden nebo více společníků ručí za závazky společnosti do výše svého vkladu (komanditisté) a jeden nebo více společníků ručí celým svým majetkem (komplementář). Postavení komplementářů je podobné jako u společníků ve veřejné obchodní společnosti, zatímco postavení komanditistů se blíží postavení společníků ve společnosti s ručením omezeným (Synek, Kislingerová, 2015, s. 83). K obchodnímu vedení společnosti mají oprávnění jen komplementáři, komanditisté zde mají pouze kontrolní úlohu, jak uvádí Živělová (2013 s. 19-20). Je zakládána na základě společenské smlouvy, podle níž se také rozděluje zisk. Výše minimálního základního kapitálu není stanovena stejně jako minimální vklad komanditisty. Pro komanditisty platí pojem komanditní suma, což je částka, do jejíž výše ručí komanditisté za dluhy společnosti (Doleček, 2019).

Výhody a nevýhody u komanditní společnosti jsou podobné jako v případně veřejné obchodní společnosti (Živělová, 2013, s. 20).

### 2.2.2.3 *Kapitálové obchodní společnosti*

Společnou charakteristikou tohoto typu společností je kapitálová účast společníků na podnikání nebo řízení společnosti, a proto jsou nazývány kapitálovými společnostmi. Společníci ručí za závazky jen do výše svých vkladů. V rámci České republiky sem můžeme zařadit společnost s ručením omezeným a akciovou společnost (Synek, Kislingerová, 2015, s. 82).

**Společnost s ručením omezeným** nebo také ve zkratce jen s.r.o. může být založena fyzickými nebo právnickými osobami, případně i jen jednou osobou (Synek, Kislingerová, 2015, s. 82). Minimální výše základního kapitálu je stanovena na 1 Kč a základním dokumentem je společenská smlouva. Pokud společnost zakládá pouze jedna osoba, tak je založena na základě zakladatelské listiny. Nepeněžitý vklad musí být oceněn znalcem (Doleček, 2019).

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, statutárním orgánem je jednatel společnosti, a pokud to určuje společenská smlouva, tak může být na valné hromadě zvolena i dozorčí rada. Tato právní forma podnikání je nejrozšířenější v českých podmínkách



(Synek, Kislingerová, 2015, s. 82). Mezi výhody společnosti s ručením omezeným můžeme zařadit, že společníci ručí za závazky společnosti jen do výše svého nesplaceného vkladu, je zde větší možnost zisku bankovních úvěrů a obchodní podíl je možno převádět i dědit, pokud je to uvedeno ve společenské smlouvě. Naopak mezi nevýhody patří podobně jako u osobních obchodních společností obtížné ukončování spolupráce s jedním ze společníků a závislost úspěšnosti podnikání na důvěře a serióznosti jednotlivých společníků (Živělová, 2013, s. 21).

#### **2.2.2.4 Akciová společnost**

Akciová společnost je druhou z obchodních kapitálových společností a může být založena jednou fyzickou nebo jednou právnickou osobou. Její základní jmění je rozvrženo na určitý počet akcií o určité nominální hodnotě (Synek, Kislingerová, 2015, s. 82). Minimální výše základního kapitálu činí 2 miliony Kč nebo 80 tisíc EUR, akcionáři neručí za závazky společnosti a minimální hodnota vkladu musí dát v součtu alespoň 2 mil. Kč. Zakladatelským dokumentem jsou stanovy a orgány společnosti jsou valná hromada, statutárním orgánem je představenstvo a dozorčí rada dle stanov (Doleček, 2019).

Zákon o obchodních korporacích umožňuje založit společnost jako monistickou či dualistickou. Monistický model řízení předpokládá, že je ve společnosti zřízen jen jeden orgán, kterým je správní rada a vedle ní je statutární ředitel, který může být zároveň předsedou. Naproti tomu dualistický styl řízení je založen na dualitě řídicího orgánu - představenstva a kontrolního orgánu – dozorčí rady. Společnost může svůj zvolený systém měnit na základě změny stanov (Doleček, 2019).

Pokud společnost zakládá pouze jedna osoba, tak je založena na základě zakladatelské listiny a v případě založení dvěma či více osobami, tak je společnost založena společenskou smlouvou. Základní kapitál je v akciové společnosti rozvržen na určitý počet akcií, což je cenný papír, jehož vlastnictví dává právo akcionáři podílet se na řízení společnosti hlasováním na valné hromadě, právo na podílu na zisku společnosti v podobě výplaty dividend (výnos z akcie) (Živělová, 2013, s. 22).

Mezi výhody u akciové společnosti lze zařadit podle Živělové (2013, s. 23) možnost získání značného objemu kapitálu, omezené ručení a snadný transfer akcií jejich prodejem. Do nevýhod potom spadá minimální výše kapitálu, která je poměrně vysoká, obtížnost založení spojenou s emisí akcií a nemožnost utajení informací díky povinnosti zveřejňování.

### 2.2.2.5 Družstvo

Družstvo je dobrovolné společenství neuzavřeného počtu osob založené za účelem podnikání nebo zajišťování hospodářských, sociálních či jiných potřeb svých členů. Některé charakteristiky mají družstva společná s osobními společnostmi a jiná naopak s kapitálovými. Družstvo musí mít v rámci České republiky nejméně pět členů, je právnickou osobou a ručí za své závazky celým svým jměním, ale členové družstva za závazky neručí. Orgány družstva jsou členská schůze, představenstvo a komise. V současné době existují různé typy družstev – např. bytová, sociální, zemědělská, aj. (Synek, Kislingerová, 2015, s. 85).

### 2.2.3 Evropské společnosti a sdružení

„Evropská společnost je forma podnikání podléhající právním normám Evropského společenství, jež lze založit jen podle přesně vymezených směrnic EU a vznikají od roku 2006“ (Synek, Kislingerová, 2015, s. 85). Jedná se v podstatě o formu akciové společnosti a jejím cílem je především usnadni volný pohyb kapitálu a sjednotit právní formy obchodních společenství v rámci EU (Živělová, 2014, s. 24).

### 2.2.4 Veřejné (státní) podniky, neziskové organizace

Jedná se podniky založené státem nebo jeho organizačními složkami a obvykle se jedná o organizace, jež zajišťují některé důležité služby, jako je železniční a vodní doprava, rozhlas, elektřina, zbraně a další (Synek, Kislingerová, 2015, s. 85). Patří sem státní podniky, organizační složky státu, příspěvkové organizace a ostatní státní organizace (Živělová, 2014, s. 26).

Kromě výše uvedených organizací, jež jsou zaměřeny hlavně na podnikatelskou činnost, existují i organizace zabývající se činností neziskovou a mezi ně patří nadace a nadační fondy. Jedná se o účelová sdružení zaměřená na dosahování obecně prospěšných cílů, rozvoj duchovních hodnot, ochrany lidských práv, přírodního prostředí, vzdělávání apod. Jsou právnickými osobami a jsou zakládány na základě písemné smlouvy (Živělová, 2014, s. 26-27).

## 2.3 Zdroje financování podniku

Tato podkapitola přibližuje druhy finančních prostředků potřebných pro založení podniku a druhy finančních zdrojů.

### 2.3.1 Finanční prostředky potřebné k založení podnikání

- Peníze potřebné k založení firmy

Jedná se o vložený základní kapitál vyjádřený výší podílu vlastníka a závisí na zvolené právní formě podnikání. Tento vklad nemusí být splácen jako půjčka podle Staňkové (2007, s. 24).

- Prostředky nutné k pořízení dlouhodobého majetku

Můžeme sem zařadit budovy, pozemky, počítače, software atd. Investovaný kapitál do tohoto majetku obvykle představuje velké sumy a případné úvěry musí být poskytnuty s dlouhou dobou splatnosti půjčky (Staňková, 2007, s. 24).

- Peníze nutné k zajištění plynulého chodu firmy

Zde si můžeme představit pracovní kapitál k financování provozních operací podniku a spadají sem pohledávky, zásoby a finanční majetek. Obvykle se tyto finanční prostředky používají k nákupu zásob, placení účtů za energie, mezd, atd. (Staňková, 2007, s. 25).

- Růstový kapitál

Růstový kapitál se objevuje tehdy, když dochází k rozšíření firmy nebo ke změně priorit a činnosti (Staňková, 2007, s. 25).

### 2.3.2 Druhy finančních zdrojů

Tato podkapitola rozebírá druhy finančních zdrojů podniku, kam patří vlastní kapitál, cizí zdroje a další možnosti financování.

#### 2.3.2.1 Vlastní zdroje financování

Vlastní kapitál představuje pro podnik nejdůležitější zdroj financování, který má firma dlouhodobě k dispozici. Vlastník kapitálu, jež majitel vkládá do podniku je současně i tvůrcem a nositelem podnikatelského úspěchu nebo rizika. Vlastní zdroje nejsou stálou veličinou, ale kolísají podle výsledku hospodaření, jak uvádí Vochozka a Mulač (2012, s. 58). Vlastní zdroje podniku jsou vytvářeny již při založení podniku a dále v průběhu jeho podnikatelské činnosti a tvoří je základní kapitál, kapitálové fondy, fondy ze zisku, ostatní fondy, výsledek hospodaření běžného účetního období a nerozdělený výsledek hospodaření minulých let (Živělová, 2014, s. 49).

### 2.3.2.2 *Cizí zdroje*

Mezi cizí zdroje lze zařadit rezervy, dlouhodobé a krátkodobé závazky, bankovní úvěry a výpomoci. Cizí kapitál představuje finanční zdroje, jež podnik získal od jiných právnických či fyzických osob formou půjček, za které platí ve formě úroku a tyto půjčky musí po nějaké době splatit. Podle délky období, na kterou má podnik tyto cizí zdroje k dispozici, rozdělujeme krátkodobé cizí zdroje (zpravidla doba splatnosti do 1 roku) a dlouhodobé cizí zdroje (zde je doba splatnosti delší než 1 rok) (Srpová, 2010, s. 316).

Cizí zdroje obvykle využívá podnik v případě, že nedisponuje dostatečnými vlastními zdroji nebo nemá kapitál v době, kdy ho potřebuje. V případě použití cizího kapitálu nevznikají jeho poskytovateli žádná práva v přímém řízení podniku. V běžných podmínkách málokterý podnikatel pracuje bez použití cizího kapitálu, ale je třeba si uvědomit výši cizího kapitálu, zvážit případnou zadluženost a v případě vysokého podílu cizího kapitálu omezení jednání managementu (Vochozka, Mulač, 2012, s. 59).

Rezervy řadíme do cizích zdrojů, protože se jedná o budoucí závazky vůči třetím osobám a mohou představovat i budoucí výdaj podniku, u něhož neznáme předem přesnou částku. Členíme je na rezervy zákonné – ty jsou vymezeny zákonem a jsou položkou započitatelnou do daňově uznatelných nákladů. Patří sem bankovní rezervy, rezervy v pojišťovnictví a rezervy na opravy dlouhodobého hmotného majetku. Ostatní rezervy si může podnik vytvářet na základě svého uvážení, ale nejsou uznávány jako nákladová položka (Živělová, 2014, s. 51).

Krátkodobé závazky financují běžný provoz podniku, kam spadají dluhy vůči dodavatelům výrobků, zboží a služeb a závazky vůči zaměstnancům atd. Naproti tomu dlouhodobé závazky zahrnují financování dlouhodobějších složek aktiv a patří sem vydané obligace, směnky a závazky plynoucí z pronájmu atp. (Živělová, 2014, s. 51).

Posledním a nejdůležitějším cizím zdrojem jsou bankovní úvěry, jež banka poskytuje. Banka získává peníze tím, že nakupuje peněžní prostředky ve formě různých vkladů od domácností a firem. Základní podmínkou poskytnutí úvěru bankou je návratnost úvěru z vlastních zdrojů firmy ve stanoveném termínu (Živělová, 2014, s. 51).

### 2.3.2.3 *Ostatní formy financování*

Mezi další formy financování, jež mohou firmy využít patří – leasing, faktoring, forfating, rizikový kapitál a dotace. Leasing je forma vnějšího financování, ve kterém pro-

najímající (leasingová) společnost pronajímá stroje, automobily, atd. Rozlišují se dvě hlavní formy leasingu a tou první je operativní leasing, což je v podstatě nájemní smlouva a finanční leasing, ve kterém je nájemní smlouva nevypověditelná. Další formou financování je faktoring, což je odkup pohledávek před splatností faktorskou firmou a ta nese riziko jejich nedobytnosti a stává se tak institucí financující organizaci (Synek, Kislíngerová, 2015, s. 275). Předposlední formu financování představuje forfaiting, což je obdoba faktoringu, ale u odkupu dlouhodobých pohledávek s dobou splatnosti nad 180 dnů. Forfaitingové společnosti odkupují pouze bankovně jistěné pohledávky (Živělová, 2014, s. 62). Poslední formou je rizikový kapitál, který podle Synka a Kislíngerové (2015, s. 275-276) vstupuje do vlastního kapitálu, aby financoval velmi rizikové projekty. Doba působení v podniku obvykle bývá 4-5 let.

### 3 PŘEDŠKOLNÍ VZDĚLÁVÁNÍ V ČESKÉ REPUBLICE

Tato kapitola v jednotlivých subkapitolách rozebírá historii a vývoj předškolního vzdělávání, vymezuje současný stav v České republice a dále se věnuje jednotlivým typům předškolních zařízení a podmínkám jejich provozu. Další podkapitoly rozebírají legislativní podmínky, financování a jaké plynou výhody pro zaměstnavatele a zaměstnance v případě vybudování firemní mateřské školy.

#### 3.1 Historie a vývoj předškolního vzdělávání

Počátky vzniku veřejných předškolních zařízení v rámci Evropy se pojí s koncem 18. století a počátkem 19. století. Tehdejší instituce mívaly v rámci českých zemí různé názvy od opatroven přes dětské zahrádky až po mateřské školky. Opatrovny tehdy představovaly spíše zařízení pečovatelského typu pro zaměstnané matky. Naproti tomu dětské zahrádky a mateřské školky plnily funkci spíše výchovnou (Šmelová, 2008, s. 35-37). Forma vzdělávání založená na kurikulu má dlouholetou tradici v České republice především díky J. A. Komenskému (Burkovičová a kol., 2016, s. 9). Jak popisuje Šmelová (2008, s. 37) tak Komenský výrazně přispěl k poznání jak vychovávat děti předškolního věku. Podle něho se mělo jednat o výchovu rodinnou a na tu mělo navazovat školní vzdělávání.

V průběhu 19. století na našem území vznikala celá řada typů předškolních zařízení – opatrovny, jesle a mateřské školy, které buď existovaly samostatně, nebo byly spojené s obecnou školou (Šmelová, 2008, s. 46-47). Jak uvádí Průcha (2016, s. 108) byly zakládány zámožnými mecenáši, dobročinnými spolky, obcemi a majiteli průmyslových podniků. Co se týká jeslí, jež podléhaly přísnějším pravidlům a předpisům, tak ty u nás byly poprvé založeny v polovině 19. století v Praze. Po vzniku samostatného Československa v roce 1918 zde byly snahy o pozvednutí českého a slovenského školství, což se podařilo, ale po druhé světové válce byl tehdejší počet mateřských škol snížen o třetinu a zůstalo jich jen 580. Po této době tady byl silný ideologický vliv zaměřený na kolektivní zájmy a potřeby jednotlivých dětí byly opomíjeny (Šmelová, 2008, s. 51-52).

V roce 1989 po pádu totalitního režimu došlo k významným celospolečenským změnám, jež se odrazily i ve školství a mateřské školy přestaly být svazovány jednotným vzdělávacím programem a začaly vznikat i církevní a soukromé mateřské školy (Šmelová, 2008, s. 51-52). Jak uvádí Opravilová (2016, s. 53-54), tak tehdejší mateřské školy prošly několika změnami a zaměřily se na kritiku předcházejícího období a na odmítání pevného

denního režimu, věkově homogenní skupinu, převažující verbální metody, atd. Pedagogové hledali prostor pro svobodnou volbu, tvořivost a inspiraci v zahraničí.

Důležitou roli v transformaci sehrálo zaměření výchovy na osobnost dítěte. Mateřské školy jako první mezi školskými stupni získaly ve školním roce 2003/2004 k ověření návrh sjednocujícího vzdělávacího programu – RVP PV – Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání (Opravilová, 2016, s. 54). „Tento program znamenal důležitý krok české mateřské školy k nové orientaci předškolního vzdělávání. Přijetím RVP PV získaly mateřské školy určitý náskok před ostatními stupni vzdělávání v uskutečňování změn obsahu a metod předškolního vzdělávání“ (Opravilová, 2016, s. 54).

Prvním modelovým projektem byla tzv. zdravá mateřská škola orientovaná na podporu tělesného, duševního a sociálního zdraví v mateřských školách v rámci ČR, která byla inspirována projektem Světové zdravotnické organizace (WHO). Dalším vzdělávacím programem mající základnu v USA byl vzdělávací program „Začít spolu“, do něhož se zapojilo i deset škol v rámci České republiky v roce 1995. Tento projekt měl za cíl podporu předškolního vzdělávání dětí ze socioekonomicky či kulturně znevýhodněného prostředí. V druhé polovině dvacátého století se objevila myšlenka využívat v rámci předškolního vzdělávání přírodní prostředí. Průkopníkem bylo tehdy Dánsko, kde se začaly objevovat první lesní školky. V českých podmínkách se začaly lesní školky objevovat až s příchodem 21. století (Opravilová, 2016, s. 54-57).

### 3.2 Současný stav v České republice

Podle dostupných údajů Českého statistického úřadu ve školním roce 1989/1990 (tehdy ještě v Československu) bylo 400 647 mateřských škol a zároveň od tohoto roku vlivem klesající porodnosti začal počet mateřských škol klesat, až došlo ke slučování či úplnému zavření škol. Na přelomu 20. a 21. století klesl počet mateřských škol ve školním roce 1999/2000 dokonce pod tři sta tisíc na 296 630. Tento pokles vydržel téměř deset let až do školního roku 2008/2009. Vlivem naopak větší porodnosti předchozích let bylo ve školním roce 2009/2010 zaznamenáno 314 008 mateřských škol v České republice. Od této doby se počet zařízení předškolní péče neustále zvyšuje a ve školním roce 2018/2019 dosáhl počtu 363 776 mateřských škol (ČSÚ, 2019d).

Jak je uvedeno v předchozím odstavci v České republice bylo ve školním roce 2018/2019 evidováno mateřských škol 363 776, což je ve srovnání o 1 020 více než

v předchozím školním roce 2017/2018, kdy jich bylo 362 756. Za poslední desetiletí počet mateřských škol a zařízení pro péči o předškolní děti neustále přibývá. Tento rostoucí počet mateřských škol byl zaznamenán i v rámci Jihomoravského kraje, kdy od školního roku 2002/2003 došlo k nárůstu počtu mateřských škol z 33 000 na 42 000 mateřských škol v rámci kraje ve školním roce 2018/2019. Jedná se tedy o téměř desetitisícový nárůst počtu mateřských škol a zařízení předškolní péče o děti za necelých 20 let (ČSÚ, 2019d).

### 3.3 Typy mateřských škol a předškolních zařízení

V současné době existuje celá řada typů mateřských škol a zařízení předškolního vzdělávání. Nejvíce je tzv. veřejných mateřských škol, které provozují obce a mají vlastní vzdělávací program. Dalším typem jsou soukromé školy, které také mohou být zařazeny do rejstříku mateřských škol MŠMT ČR, což znamená, že je pro ně závazný Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání. Dalším typem jsou církevní mateřské školy zřizované příslušnou církví a stejně jako předchozí druhy mateřských škol musí vypracovávat svůj školní vzdělávací program, jak popisuje Kořátková (2014, s. 86). Církevní školy jsou alternativou k běžným veřejným školám a mají u nás dlouhou historickou tradici od roku 1948 a v českých zemích působí znovu po roce 1989 (Průcha, 2012, s. 56-58).

V devadesátých letech minulého století se u nás začaly otevírat dveře i novým tzv. alternativním školám, jež mají ustálené programy, které ve své podstatě fungují na stejném principu i v zahraničí podle Kořátkové (2014, s. 87). Pod pojmem „alternativní škola či alternativní vzdělávání“ si můžeme představit vzdělávání odlišující se od vzdělání nabízeného státem a tradičními institucemi. Do jisté míry lze říci, že alternativní škola je škola netradiční, svobodná a volná (Průcha, 2012, s. 21). Patří sem například Waldorfská mateřská škola mající své kořeny v Německu, dále mateřská škola Marie Montessori pocházející z Itálie nebo Daltonská mateřská škola původem z USA. Dále sem můžeme zařadit školy s programem Začít spolu, mateřskou školu s podporou zdraví a lesní mateřské školy (Kořátková, 2014, s. 87).

Další možností jsou dětské skupiny díky gesci Ministerstva práce a sociálních věcí ČR, které vycházejí ze zákona o dětské skupině (Opravilová, 2016, s. 154). Zákon o dětské skupině definuje službu péče o dítě v dětské skupině jako činnost provozovanou poskytovatelem služby péče o dítě v dětské skupině zapsaným do evidence poskytovatelů. Tato činnost spočívá v péči o děti od jednoho roku do zahájení povinné školní docházky a umožňuje docházku v rozsahu nejméně 6 hodin denně mimo domácnost dítěte v kolektivu



dětí, a která je zaměřena na zajištění potřeb dítěte, výchovu, rozvoj schopností, kulturních a hygienických návyků (ZÁKONY PRO LIDI, ©2020). Dětské skupiny jsou i v zahraničí jednou z forem péče o předškolní děti, která vychází vstříc především zaměstnaným rodičům (Opravilová, 2016, s. 154).

### 3.4 Podmínky provozu

Tato podkapitola přibližuje personální, provozní, programové, prostorové a stavební nároky na provoz firemního předškolního zařízení.

#### 3.4.1 Personální požadavky

Personální podmínky upravuje zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících (Pemová, Ptáček, 2010, s. 8). Pedagogický pracovník je ten, kdo vykonává přímou výchovnou nebo speciálně pedagogickou činnost s dětmi ve vzdělávacích institucích (Pemová, Ptáček a kol., 2013, s. 71). Firemní zařízení péče o předškolní děti mohou být provozována v režimu živnostenského zákona, který péči o děti starší 3 let řadí mezi volné živnosti, kde nejsou vyžadovány žádné specifické odborné požadavky, ale doporučuje se vybírat personál, jako kdyby se jednalo o mateřskou školu. Personální požadavky můžeme rozdělit do kategorií následovně (Pemová, Ptáček, 2010, s. 8).

1. Obecné předpoklady, kam patří:
  - plná způsobilost k právním úkonům,
  - trestní bezúhonnost,
  - prokazatelná znalost českého jazyka.
2. Kvalifikační předpoklady:
  - studium předškolní pedagogiky,
  - studium speciální pedagogiky pro práci s dětmi se specifickými vzdělávacími potřebami.

#### 3.4.2 Provozní nároky

Provozní požadavky mateřských škol jsou podrobně definovány zákonem a provozními vyhláškami. Kapacita zařízení, od které se odvíjí i další provozní pravidla, je koncipována na jedno dítě, ne na jedno místo (Pemová, Ptáček a kol., 2013, s. 72).

Mezi provozní podmínky patří tyto oblasti (Pemová, Ptáček, 2010, s. 9):

- denní režim – střídání aktivních a odpočinkových činností, stravování a pitný režim, pobyty dětí venku, včetně omezení v případě znečištěného vzduchu,
- výměna a skladování lůžkovin,
- toalety a umývárny (jejich počty, vybavení a zabezpečení),
- úklid prostor (běžný denní úklid, pravidelná měsíční údržba včetně dezinfekce některých ploch a vybavení, mimořádný úklid, malování, atd.).

Kromě výše uvedených obecných podmínek vyhláška určuje požadavky na ergonomické a bezpečnostní vlastnosti nábytku a herních prvků, včetně použitých materiálů, nároky na osvětlení, větrání a údržbu (Pemová, Ptáček a kol., 2013, s. 73).

### 3.4.3 Programové požadavky

Úkolem předškolního zařízení je dle Pemové a Ptáčka (2010, s. 8-9) doplňovat rodinnou výchovu a v úzké vazbě na ni pomáhat zajistit dítěti prostředí s dostatkem mnohstranných a přiměřených podnětů k jeho aktivnímu rozvoji a učení. Cílem předškolního vzdělávání by mělo být to, aby první vzdělávací krůčky dítěte byly stavěny na promyšleném, odborně podepřeném, lidsky i společensky hodnotném základě a aby čas prožitý v mateřské škole byl pro dítě radostí, příjemnou zkušeností a zdrojem dobrých základů do života.

Důležitým úkolem předškolního vzdělávání je podle Pemové a Ptáčka (2010, s. 9) vytvoření dobrých předpokladů pro pokračování ve vzdělávání tím, že za všech okolností budou maximálně podporovány individuální rozvojové možnosti dětí a umožní tak dítěti dospět v době, kdy opouští mateřskou školu.

V případě firemní školky by měl být obdobně nastaven program dne tak, aby zde byl prostor pro aktivity, kde se bude dítě rozvíjet formou hry, tu vystřídá rekreační činnost, polední odpočinek a relaxace (Pemová, Ptáček, 2010, s. 9).

### 3.4.4 Prostorové podmínky

Prostorové podmínky jednotlivých typů předškolních zařízení jsou upraveny v zákoně či příslušných vyhláškách. Jsou zde upraveny tyto prostory (Pemová, Ptáček, 2010, s. 9):

- vnitřní prostorové uspořádání, kam patří ložnice, herna, jídelna, prostory pro přípravu a výdej stravy, toalety, umývárny, šatna a úklidová místnost,
- vnější prostory pro volnočasové aktivity, kde vyhláška požaduje, aby tyto prostory byly oplocené, osázené stromy a keři, jejichž části nejsou nebezpečné ani jedovaté a velká pozornost je věnována hlavně bezpečnosti herních prvků (houpačky, skluzavky, atp.).

### 3.4.5 Stavební požadavky

Prostory pro mateřskou školu můžeme získat buď díky rekonstrukci stávajících nevyužívaných prostor nebo novou výstavbou či přístavbou. V případě rekonstrukce je důležitá konzultace předem s dotčenými orgány, jimiž jsou hlavně příslušná hygienická stanice a hasiči (Pemová, Ptáček a kol., 2013, s. 73).

## 3.5 Legislativa

Zařízení péče o předškolní děti lze aktuálně provozovat (Pemová, Ptáček, 2013, s. 47):

- jako mateřské školy v souladu se školským zákonem,
- jako zařízení služby péče o dítě v dětské skupině,
- jako mimoškolní zařízení péče o předškolní děti podle živnostenského zákona.

### 3.5.1 Firemní mateřské školy zřizované v souladu se školským zákonem

Firemní mateřské školy jsou školskými zařízeními a stejně jako veřejné mateřské školy jsou zřizovány v souladu se školským zákonem č. 561/2004 Sb. Zařízení podléhá pravidelné kontrole České školní inspekce, na základě jejichž výsledků může pro svůj provoz využívat státní dotace. Zařízení jsou určena dětem ve věku od 3 do 7 let. Mateřské školy jsou nejnižším stupněm vzdělávací soustavy a mají fungovat jako vzdělávací instituce, a proto do nich na základě rozhodnutí ředitele mohou být přijaty i děti mladší 3 let, pokud jsou schopné se účastnit vzdělávacího procesu vzhledem ke svojí vývojové kapacitě. Mateřská škola s jednou třídou má nejméně 15 dětí a mateřská škola se dvěma a více třídami má minimální počet 12-16 dětí v jedné třídě a třída se naplňuje do maximálního počtu 24 (výjimečně lze navýšit až na 28 dětí) (MŠMT, © 2013-2020).

Mateřská škola je primárně školskou institucí, jejíž činnosti se řídí potřebami dětí, nikoliv potřebou rodičů vrátit se do zaměstnání. Dnem zápisu do zařízení vzniká dítěti právo na vzdělávání v tomto zařízení, až do jeho nástupu do základní školy, a proto je kapaci-

ta zařízení, na jejímž základě je zařízení zapsáno do rejstříku škol, posuzována školní inspekci a koncipována dle počtu přihlášených (zapsaných) dětí (Pemová, Ptáček, 2013, s. 48).

Zařízení musí mít vytvořený a schválený vlastní školní vzdělávací program (ŠVP), jenž vychází ze standardních principů rámcového vzdělávacího programu. ŠVP je důležité vytvořit s ohledem na kapacitu školy, věkovou strukturu dětí a zejména s ohledem na potřeby dětí před nástupem školní docházky (Pemová, Ptáček, 2013, s. 48).

Investiční náklady na vybudování a provozování zařízení nese vždy zřizovatel. Od chvíle, kdy je zařízení zapsáno do rejstříku škol, jsou příspěvky zaměstnavatele daňově uznatelnými výdaji. Pokud splní zařízení všechny zákonem stanovené podmínky, může požádat o zápis do rejstříku škol. Zařízení je poté pod kontrolou Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR a může požadovat dotace na provoz (Macháček, 2019, s. 167).

### 3.5.2 Zařízení služby péče o dítě v dětské skupině

Zařízení služby péče o dítě v dětské skupině je v souladu s obecně platnými právními předpisy a podstatné je to, že má neziskový charakter a nejčastěji tento typ služeb provozují rodinná centra, obce nebo někteří zaměstnavatelé. Za obecně platné právní předpisy se v této souvislosti považují zákony upravující stavební právo, požární ochranu a ochranu veřejného zdraví. Na tuto činnost nejsou poskytovány žádné dotace z veřejných rozpočtů (Pemová, Ptáček, 2013, s. 50-51).

Pečující osoba v dětské skupině je odborně způsobilá v případě, že je lékař, všeobecná sestra, zdravotnický asistent, ošetřovatel, zdravotnický záchranář, sociální pracovník, psycholog ve zdravotnictví, učitel mateřské školy nebo učitel pro první stupeň základní školy, chůva pro děti do zahájení povinné školní docházky či vychovatel (ZÁKONY PRO LIDI, © 2010-2020). V rámci jedné dětské skupiny nesmí být více než 24 dětí. Poskytovatel je povinen při stanovení počtu pečujících osob v jedné dětské skupině zohlednit zdravotní stav dětí, dobu pobytu dítěte v dětské skupině a věk dětí (hlavně u dětí ve věku do 2 let) (Šimik, Skibská, 2019, s. 33). Nejnižší počet pečujících osob, který je poskytovatel povinen zajistit v rámci jedné skupiny je (ZÁKONY PRO LIDI, © 2010-2020):

- a) 1 pečující osoba pro dětskou skupinu do 6 dětí,
- b) 2 pečující osoby pro dětskou skupinu od 7 do 24 dětí,

- c) 3 pečující osoby pro dětskou skupinu od 13 do 24 dětí v případě, že je v dětské skupině alespoň 1 dítě mladší 2 let (ZÁKONY PRO LIDI, © 2010-2020).

### 3.5.3 Zařízení provozované dle živnostenského zákona

Zařízení, která nejsou zařazena do rejstříku škol a školských zařízení podléhají režimu živnostenského zákona. Konkrétní zařazení dle živnosti se řídí věkem dítěte a hranicí jsou tři roky věku dítěte (FIREMNÍ ŠKOLKY, © 2008-2011). V případě, že zařízení navštěvují pouze děti starší 3 let, jedná se o volnou živnost „Mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti“, kdy provozovatel nemusí splnit žádné kvalifikační předpoklady nebo odborné požadavky. Je-li v zařízení pečováno i o děti mladší 3 let, jedná se o vázanou živnost „Péče o děti do 3 let věku nerodičovskou osobou“, kdy zákon vymezuje okruh profesí pečovatelů, nikoliv však třeba počet dětí na jednoho pečovatele atd. (Pemová, Ptáček, 2013, s. 49).

Jsou-li zařízení provozovaná dle živnostenského zákona, řídí se hygienické a provozní nároky vyhláškou č. 410/2005 Sb., o hygienických požadavcích na prostory a provoz předškolních zařízení, v aktuálním znění. Zákon nijak nevymezuje obsah vzdělávacího nebo výchovného programu. Tato zařízení podléhají pouze kontrole živnostenského úřadu, dále pak hygienikům, hasičům, stavebnímu úřadu apod. Zařízení jsou poskytována na komerční základně a na jejich provoz není poskytována žádná pravidelná dotace a ani nelze odečíst příspěvek zaměstnavatele na péči o děti z daňového základu (Pemová, Ptáček, 2013, s. 50).

## 3.6 Financování zařízení

Hned zpočátku je třeba zvážit, jestli firemní zařízení bude dotované z firemních prostředků a v jaké výši nebo, jestli zde bude vysoký podíl spoluúčasti rodičů (zpravidla nereálné) nebo bude nutné hledat možnosti, jak školku dotovat z vnějších zdrojů (např. část kapacity zařízení se bude pronajímat jiné firmě) (Pemová, Ptáček, 2010, s. 6).

Očekávané náklady můžeme rozdělit na dva základní druhy – náklady investiční a náklady provozní. Investiční náklady lze snížit nebo minimalizovat, pokud je vybrán provozovatel firemního zařízení, který má k dispozici dostatečně vybavené prostory. Lze však předpokládat, že si tyto své investice promítne následně do provozních cen. Mezi investiční náklady můžeme zařadit např. vybavení jídelny, ložnice, administrativní vybavení, aj. Provozní náklady jsou počítány na jedno vytvořené místo, protože na skutečné výdaje má

aktuální přítomnost či nepřítomnost dítěte (např. v případě nemoci) velice malý vliv. Do provozních nákladů patří např. průběžný nákup pomůcek, mzdové náklady, provoz školky (úklid, praní prádla, atd.) (Pemová, Ptáček, 2010, s. 6-7).

Při sestavování finančního plánu je třeba zohlednit podle Pemové a Ptáčka (2013, s. 55) tyto skutečnosti:

- prostorové podmínky konkrétního předškolního zařízení,
- způsob zajištění stravování,
- způsob zajištění venkovních prostor,
- formu vlastnického vztahu/práva prostoru (vlastní prostory či pronájem),
- právní vztah majetku a vybavení zařízení (kdo ponese náklady na vybavení, opravy, atd.),
- předpokládanou kapacitu zařízení,
- provozní nároky (denní režim, celodenní či víkendový provoz).

Investiční náklady lze rozdělit takto (Pemová, Ptáček, 2010, s. 7):

- vybavení vnitřních prostor (jídlena, sociální zařízení, šatny, ložnice),
- vybavení administrativní části pro personál,
- didaktické a herní vybavení,
- technické vybavení (dveře, záslepky elektrických zásuvek, pojistky dveří, atp.).

Provozní náklady lze rozdělit na tyto skupiny (Pemová, Ptáček, 2010, s. 7):

- mzdové náklady (odborný i pomocný personál),
- provozní náklady (praní prádla, úklid, zajištění venkovních prostor, pojištění personálu i dětí, atd.),
- průběžný nákup pomůcek a potřeb.

### 3.7 Výhody firemní mateřské školy pro zaměstnavatele i zaměstnance

Zaměstnavatelé mohou svým zaměstnancům nabídnout jako jeden z benefitů například provoz firemní mateřské školy či dětské skupiny. Jak je výše uvedeno, dětskou skupinu mohou provozovat poskytovatelé péče o dítě v dětské skupině, jež jsou fyzickou nebo právnickou osobou, která dle zákona poskytuje službu péče o dítě v dětské skupině (Macháček, 2019, s. 165). „Zaměstnavatelé mohou svým zaměstnancům poskytovat určité výhody v souvislosti s návštěvou jejich dětí v předškolním zařízení“ (Macháček, 2019, s.

165). Podle Macháčka (2019, s. 165) může jít o provozování vlastní firemní školky, poskytování příspěvku pro zaměstnance na úhradu pobytu dítěte v předškolním zařízení anebo sleva na dani z příjmů související s umístěním vyživovaného dítěte v zařízení předškolního typu.

Podle Pemové a Ptáčka (2010, s. 5) patří mezi plusy firemního zařízení pro zaměstnavatele tyto body:

- výhoda při výběru potenciálních zaměstnanců oproti konkurenci,
- větší identifikace s firmou a firemní loajalita,
- možnost pružnější organizace pracovní doby zaměstnanců bez narušení jejich rodičovské povinnosti,
- forma nefinančního benefitu,
- sociálně odpovědné chování podniku, jež lze využít v marketingové strategii.

Do výhod na straně zaměstnanců můžeme zařadit níže uvedené (Pemová, Ptáček, 2010, s. 5):

- flexibilní provozní doba odpovídající pracovnímu rytmu firmy/zaměstnance,
- větší motivace ke kvalitní práci a identifikace se zaměstnavatelem,
- vzdálenost školky a místa výkonu práce – úspora času při příchodu a odchodu ze školky, možnost operativního řešení případných problémů, atd.,
- možnost fyzické blízkosti rodičů během dne a jejich spolupodílení na chodu a programu školky,
- lepší komunikace mezi rodiči a personálem (větší důvěra a ochota spolupracovat).

## 4 SHRNU TÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Cílem teoretické části této diplomové práce je popsat za pomoci dostupných zdrojů oblast podnikání, založení podniku a jeho formy, zdroje financování, předškolní vzdělávání v České republice, podmínky provozu mateřských škol a s tím související legislativní požadavky a financování. Na základě poznatků z teoretické části byla vypracována praktická část a navržen projekt. Teoretická část je složena ze tří celků.

První kapitola teoretické části se věnuje stručně podniku, jeho pojetí, jeho okolí, podnikání a definici podnikatele. Hlavními informačními zdroji pro tuto kapitolu byly monografie od autorů J. Srpové, J. Vebera, E. Šimkové a V. Vojíka.

Druhá kapitola navazuje přímo na první a podrobněji se zabývá založením podniku a jeho předpoklady pro úspěšné fungování. V této části jsou vymezeny podniky jednotlivce, obchodní korporace, Evropské sdružení, státní podniky a v závěru druhé části kapitoly jsou rozebrány zvláštní formy financování podniku. Tato kapitola čerpá z odborných publikací M. Synka a E. Kislingerové, I. Živělové, A. Staňkové, M. Vochozky a P. Mulače.

Poslední třetí kapitola se zaměřuje na předškolní vzdělávání v České republice, jeho vývoj a současnost. Jsou zde popsány teoretické poznatky o požadavcích na založení a provoz předškolních zařízení z legislativního pohledu, financování a v poslední části jsou zmíněny výhody firemních mateřských škol pro zaměstnavatele a zaměstnance. Tato kapitola se opírá o informace z publikací T. Pemové a R. Ptáčka, E. Opravilové a J. Průchy. Pro zpracování této části bylo k dispozici jen omezené množství zdrojů, jež by se zabývaly problematikou založení a provozování firemních mateřských škol.



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE

Nemocnice v Boskovicích poskytuje ambulantní a lůžkovou péči v základních oborech pro spádovou oblast Boskovicka, Blanenska a přilehlých regionů, což činí zhruba 60 000 obyvatel. Samotné Boskovice mají okolo 12 tisíc obyvatel. Jejich základním a největším posláním je léčit a ošetřovat nemocné v souladu se současnými dostupnými poznatky lékařské vědy. Hlavním cílem nemocnice je za každých okolností a v každé situaci prospěch nemocných. Nemocnice Boskovice s.r.o. je úspěšná a neustále se rozvíjející nemocnice, která chce nabízet svým klientům/pacientům kvalitní zdravotní péči. Nemocnice zaměstnává okolo 530 fyzických osob (NEMBCE, 2018). Budova nemocnice je vidět na obrázku pod odstavcem (Obr. 1).



*Obr. 1 Budova Nemocnice Boskovice (vlastní fotografie)*

### 5.1 Historie organizace

Realizace myšlenky zřízení tehdejší veřejné okresní nemocnice až po její skutečné otevření trvala třicet let. Po dlouhé roky v minulosti i na začátku 20. století byl nedostatek nemocničních lůžek v Boskovicích a okolí a často docházelo k provizornímu řešení ne-

mocniční péče (NEMBCE, 2018). „Tento neutěšený stav vedl roku 1930, při příležitosti 80. narozenin prezidenta T. G. Masaryka, zvláštní komisi, zřízenou za účelem jednotných oslav, k usnesení, ...aby byl zřízen fond pro vybudování veřejné okresní nemocnice pro politický okres boskovický ...“ (NEMBCE, 2018). Občané byli tehdy vyzváni, aby rozhodli a posoudili náročnost úkolu, který má být učiněn v zájmu a ku prospěchu všech a finančně se podíleli na realizaci tohoto díla. Výzva se setkala s neobvyklým pochopením (NEMBCE, 2018).

Pár let poté ale nastaly komplikace se stavbou nemocnice. Boskovice tehdy nebyly jediným městem, které usilovalo o vybudování zdravotnického zařízení a do plánu výstavby Zemského výboru Moravskoslezského, nebyly zahrnuty. I přesto město dál ve svojí snaze nepolevovalo a tehdejší městská rada se alespoň snažila o takzvané „zveřejnění“ stávající městské nemocnice a hledala podporu pro stavbu nové nemocnice, kdekoli to jen šlo. Výsledky ustavičného úsilí se brzy dostavily (NEMBCE, 2018).

Okresní zastupitelstvo v Boskovicích se na schůzi 22. dubna 1938 usneslo zřídit okresní nemocnici v Boskovicích a za tímto účelem dalo za úkol okresnímu výboru rychle učinit potřebné kroky. Náklady na vybudování nemocnice měly být zahrnuty do okresního rozpočtu a uhrazeny výpůjčkami. Dále byla vyzvána městská rada k vytvoření návrhu vhodných lokalit pro novou nemocnici (NEMBCE, 2018).

V průběhu druhé světové války a hlavně na jejím konci nemocnice velice scházela, ale její výstavba se neustále komplikovala a odkládala. Přes veškeré komplikace a průtahy došlo v září 1945 k zásadnímu rozhodnutí Zemského národního výboru v Brně, který dal souhlas k vybudování nové okresní veřejné nemocnice v Boskovicích. Novostavba byla plánována jako okresní nemocnice II. stupně o kapacitě 400 lůžek (NEMBCE, 2018).

Po roce 1948 nastala další komplikace a to z toho důvodu, že stavba nebyla z rozhodnutí ministerstva zdravotnictví a ministerstva techniky zahrnuta do pětiletého plánu, což znamenalo pozastavení veškeré dosavadní práce na stavbě a rozpracovaných projektech a bylo nařízeno vybudování nových projektových plánů (NEMBCE, 2018).

Podle výhledového plánu rady krajského úřadu z roku 1951 vyplývalo, že výstavba boskovické nemocnice by měla být zahájena roku 1953. Nakonec výstavba byla započata v březnu 1954 a její dokončení bylo plánováno na jaře roku 1958. Slavnostní otevření nemocnice proběhlo 26. října 1958, tedy téměř třicet let poté, co okresní zastupitelstvo schválilo zřízení fondu pro stavbu nemocnic (NEMBCE, 2018).

Poliklinika byla uvedena do provozu v prosinci roku 1958 a jednotlivá lůžková oddělení byla zprovozněna postupně do konce roku 1958. Tehdejší okresní nemocnice s poliklinikou byla na svoji dobu moderní zdravotnické zařízení s 350 lůžky, ordinacemi lékařů a ambulantními odděleními. Bylo zde zubní oddělení, transfuzní stanice, registratura a administrativní budova. Budova lůžkové části a poliklinika byly spojeny v jeden celek, ve kterém se nacházel centrální rentgen, laboratoře, chirurgie a gynekologické oddělení. Zároveň s nemocnicí byla postavena i hygienicko-epidemiologická stanice, lékárna, garáže pro sanitní vozy a trafostanice (NEMBCE, 2018).

V roce 1978 došlo k rozšíření lůžkového fondu nemocnice z 350 lůžek na 386. Tato kapacita zahrnovala 5 lůžkových oddělení – interní, ortopedické, chirurgické, gynekologicko-porodnické a dětské. V dalších letech už se počet lůžek jen snižoval díky změně koncepce zdravotní péče až na 330 lůžek v roce 1998 a v současné době nemocnice disponuje 272 lůžky (NEMBCE, 2018).

## 5.2 Základní údaje o organizaci

**Sídlo organizace:** Nemocnice Boskovice s.r.o., Otakara Kubína 179, 680 01 Boskovice

**IČO:** 269 25 974

**Právní forma:** společnost s ručením omezeným (s.r.o.)

**Základní kapitál společnosti:** 200 000 Kč

**Den vzniku a zápisu:** 22. dubna 2004

**Jednatel:** RNDr. Dan Štěpánský (ve funkci od 1. dubna 2019)

Provozovatelem nemocnice je Nemocnice Boskovice s.r.o. od roku 2006 a zřizovatelem je město Boskovice se sídlem Boskovice, Masarykovo nám. 4/2, PSČ 680 18, IČ 00 27 99 78. Město Boskovice má 100 % výši obchodního podílu (OR JUSTICE, 2020).

**Způsob jednání:** jednatel jedná jménem společnosti samostatně a podepisuje se za ni.

**Předmět činnosti podnikání:** provoz nestátního zdravotnického zařízení – druh a rozsah poskytované péče: léčebná a preventivní péče, ambulantní i ústavní péče směřující k ochraně, navrácení a upevnění zdraví jednotlivců a kolektivů.

Zakladatelská listina společnosti je platná od 19. 12. 2005, kdy vznikla a založena byla 2. 5. 2006.

Orgány společnosti jsou valná hromada, jednatel a dozorčí rada. Valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti, jednatel je statutárním orgánem a dozorčí rada je kontrolním orgánem. Prvním jednatelem společnosti byl Mgr. Martin Budiš (OR JUSTICE, 2020).

**Motto nemocnice:** Děláme vše pro to, abychom byli pro Vás, klienty nemocnice, přátelskou nemocnicí (NEMBCE, 2018).

**Logo nemocnice:**



*Obr. 2 Logo Nemocnice Boskovice (vlastní fotografie)*

### 5.3 Současnost nemocnice

V roce 2002 nemocnice otevřela nové pracoviště Centrální sterilizace a zároveň došlo k modernizaci a rekonstrukci operačních sálů ortopedie a chirurgie. V roce 2009 se rozšířila jednotka intenzivní péče na chirurgii z šesti lůžek na 12 a oddělení zahájilo fungování v nových prostorách. V roce 2008 Nemocnice Boskovice získala certifikát systému jakosti podle normy ČSN EN ISO 9001:2001. V průběhu roku 2013 se kompletně obměnil vrcholný management nemocnice s cílem její stabilizace a provedením období krize financování zdravotnictví. Z tehdejší pozice jednatele nemocnice odstoupil Rostislav Verner a byl nahrazen Danem Navrátilem (AKTUÁLNĚ, 2014). V roce 2016 nemocnice získala certifikát kvality a bezpečí, vydaný Českou společností pro akreditaci ve zdravotnictví a

platný je tři roky. V roce 2018 nemocnice získala 3. místo v kategorii Zaměstnanci nejpřívětivější nemocnice ČR v rámci Jihomoravského kraje (NEMBCE, 2018).

### ***SWOT analýza nemocnice***

SWOT analýza je jednou z nejpoužívanějších analýz prostředí a jejím cílem je zjistit, do jaké míry je současná strategie nemocnice a její specifické silné a slabé stránky schopné se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí. SWOT analýza neboli také analýza příležitostí a hrozeb a silných a slabých stránek byla původně složena ze dvou analýz – analýza OT (příležitosti a hrozby) a analýzy SW (silné a slabé stránky). Je doporučováno začít příležitostmi a hrozbami, které mohou přicházet z vnějšího prostředí a poté rozbrat silné a slabé stránky zdravotnického zařízení (Jakubíková, 2013, s. 129). Níže (Tab. 2) je zobrazena SWOT analýza nemocnice.

*Tab. 2 SWOT analýza (vlastní zpracování)*

<b>Silné stránky</b> (strengths)	<b>Slabé stránky</b> (weaknesses)
<b>Příležitosti</b> (opportunities)	<b>Hrozby</b> (threats)

Podle tabulky výše lze mezi silné stránky nemocnice zařadit následující:

- třetí zaměstnanecky nejpřívětivější nemocnice roku 2018 (3. místo v rámci nemocnic Jihomoravského kraje),
- tradice již od roku 1958,
- rekonstruovaná, modernizovaná a rozšířená část s operačními sály ortopedie a chirurgie, zvýšení počtu lůžek v rámci jednotky intenzivní péče,
- pokračování v dalších rekonstrukcích a modernizaci,
- management, který se snaží o vytvoření co nejlepších podmínek pro pacienty i své zaměstnance,
- zajišťování vysoce kvalitní a odborné péče,
- velmi dobrá vybavenost ambulantní i lůžkové části nemocnice,
- vysoce kvalifikovaný a odborný personál,
- nemocnice, lékárna, poliklinika a lékařská pohotovost na jednom místě,
- firemní mateřská škola jako benefit pro zaměstnance v případě jejího zřízení.

Slabé stránky nemocnice jsou spatřovány v následujících bodech:

- nemocnice se nenachází přímo v centru Boskovic, ale spíše na okraji města,
- nedostatek parkovacích míst pro zaměstnance a pacienty nemocnice,
- nemocnice menšího města,
- nedostatečná modernizace,
- chybějící mateřská škola či dětská skupina při nemocnici.

Příležitosti:

- nedostatečný počet mateřských škol v okolí díky jejich rušení a slučování kvůli slabším populačním ročníkům,
- vyšší atraktivita pro nové zaměstnance díky širší škále nefinančních benefitů a možnosti využití mateřské školy v případě jejího uvedení do provozu,
- zdokonalování zdravotní péče a sledování nejmodernějších trendů ve zdravotnictví,
- rozvoj ve vědě a výzkumu ve zdravotnické oblasti.

Hrozby:

- konkurence ve zdravotnictví,
- nedostatek lékařů a zdravotnického personálu,
- stárnutí populace a vyšší nemocnost v souvislosti s přibývajícím věkem,
- nestabilní politická situace a změny v legislativě.

Z výše provedené SWOT analýzy vyplývá, že jednou z hlavních silných stránek nemocnice je její zaměstnanecká přívětivost, kterou by ještě více znásobilo otevření zaměstnanecké mateřské školy. Další silnou stránkou je kvalitní a vysoce odborná péče, jež souvisí s vysoce kvalifikovaným a odborným personálem, jež se pravidelně vzdělává a zúčastňuje školení.

Mezi slabé stránky lze zařadit nedostatek parkovacích míst v jejím blízkém okolí.

Hlavní příležitostí pro Nemocnici Boskovice je nedostatek mateřských škol a jejich stejná provozní doba, která je pouze do 16:30 a tomuto by mohla firemní školka konkurovat. Zároveň by podniková školka přispěla ke zvýšení konkurenceschopnosti jako zaměstnavatele zejména pro mladé ženy pracující ve zdravotnictví, které plánují děti či už nějaké

mají a budou se vracet z mateřské (rodičovské) dovolené zpět do zaměstnání. Díky firemní školce by mohlo dojít rovněž ke snížení fluktuace u zaměstnanců nemocnice.

Největší hrozba je spatřována ve snižující se porodnosti a úbytku počtu obyvatel, což může mít za několik let vliv i na předškolní zařízení péče o děti a celkově na zaměstnance nemocnice.

#### **5.4 Důvody potřeby firemní mateřské školy**

Nemocnice Boskovice se delší dobu potýká s nedostatkem personálu a vyšší fluktuací, kterou se za poslední roky daří relativně stabilizovat či snižovat dokonce, ale i přes tyto skutečnosti jsou zde stále potřeba noví zaměstnanci. Jedním z benefitů a motivací (hlavně z řad žen) by mohla být právě firemní mateřská škola v areálu nemocnice, která by ušetřila čas a ženy by se tak mohly navracet i dříve do zaměstnání a v případě potřeby by o jejich děti bylo postaráno a nemusely by řešit komplikace při umístování dítěte do mateřské školy, když už by měly místo téměř jisté v zaměstnanecké školce.

V okolí nemocnice se nachází sloučená mateřská, základní a praktická škola, která disponuje pouze jednou třídou mateřské školy, což už kapacitně nestačí a je určena handicapovaným dětem v návaznosti na tamní léčebnu pohybových poruch. Další mateřské školy se nachází ve vzdálenosti více než 1 km od nemocnice, a tak by město i zaměstnanci nemocnice a široká veřejnost jistě uvítali další zařízení předškolní výchovy pro své děti i s ohledem na to, že se zvyšující se porodností posledních let, jak uvádí Český statistický úřad ve svých prognózách (ČSÚ, 2003), je stále nedostatek zařízení tohoto typu. Záměrem vzniku a založení firemní mateřské školy, která by se nacházela přímo v areálu nemocnice, by tak její vedení mohlo snížit fluktuaci současných zaměstnanců a zároveň přilákat nové pracovníky na tento typ benefitu a tím pádem lepšího sladění pracovního a osobního života, lepšího pracovního nasazení, zvládnání směnnosti a nepřetržitého provozu ve zdravotnickém zařízení.

#### **5.5 Analýza prostředí**

Strategická analýza prostředí napomáhá k odhalení vnějších vlivů na podnik a zjištění situace, v jaké se podnik nachází vůči konkurenci (Vochozka, Mulač, 2012, s. 344). Pro prostředí organizace rozlišuje vnější, vnitřní, makro a oborové (Foret, 2013, s. 41). Níže uvedená analýza popisuje podmínky mající vliv na založení a budoucí fungování firemní mateřské školy při Nemocnici Boskovice.



### 5.5.1 Makroprostředí

Za makroprostředí je považováno podle Kotlera (2007, s. 130) širší okolí podniku, které ovlivňuje celé mikroprostředí – ekonomické, demografické, přírodní, technologické, politické a kulturní faktory. Makroprostředí lze analyzovat za pomoci metody analýzy PEST, což zahrnuje analýzu politicko-právních, ekonomických, sociálních a technologických faktorů prostředí (Staňková, 2013, s. 80). Někdy bývá analýza PEST doplněna ještě o další tři faktory (LEK) – legislativní, ekologické a kulturní (Foret, 2013, s. 41).

#### *Politicko-právní prostředí*

Česká republika je parlamentní demokracií a moc je rozdělena na zákonodárnou, výkonnou a soudní. Parlament České republiky je dvoukomorový, tvořený Poslaneckou sněmovnou a Senátem. Výkonná moc je tvořena prezidentem a vládou, která navrhuje ministry, a ti pak odpovídají za činnost jednotlivých ministerstev. Soudní moc se skládá ze soustavy nezávislých soudů (MLUVTEČESKY, 2020).

Politicko-právní prostředí zahrnuje veškeré legislativní a politické faktory ovlivňující fungování zdravotnických zařízení a zařízení při nich, jak je již podrobněji rozebráno v teoretické části diplomové práce. Ústředním orgánem zdravotní politiky České republiky je Ministerstvo zdravotnictví. Podpora veřejného zdraví je v České republice nyní zakotvena v zákoně č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví (KHSSTC, 2009). Každé zdravotnické zařízení již mající nebo zřizující podnikovou mateřskou školu je povinno se řídit aktuálně platnými právními předpisy a sledovat jejich novelizaci.

Tyto zákony, vyhlášky a předpisy ovlivňují založení a provoz firemních mateřských škol:

- Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů (např. § 142 a násl. - Rejstřík škol a školských zařízení),
- Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 306/1999 Sb., o poskytování dotací soukromým školám, předškolním a školským zařízením, ve znění pozdějších předpisů,
- Vyhláška č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání, ve znění vyhlášky č. 43/2006 Sb.,

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

### ***Ekonomické prostředí***

Do ekonomického prostředí můžeme zařadit makroekonomické ukazatele, jež ovlivňují zdravotnické zařízení z vnějšku. Patří sem hrubý domácí produkt, nezaměstnanost, inflace, příjmy a náklady zdravotních pojišťoven a výdaje na spotřebu léků. Podle dostupných údajů ze Zdravotnické ročenky činily v roce 2018 veřejné výdaje na zdravotnictví 316,8 mld. Kč, zároveň v roce 2018 bylo dodáno do sítě zdravotnických zařízení v rámci ČR 261,05 milionů balení léčivých přípravků a finanční hodnota těchto léčivých přípravků byla 72,49 mld. Kč.

Podrobněji zpracované veřejné výdaje na zdravotnictví v roce 2018 je možné vidět níže v tabulce (Tab. 3). Tabulka zobrazuje částky, kolik výdajů bylo veřejných a kolik šlo na zdravotní pojišťovny (ÚZIS, ©2010-2017). HDP v roce 2018 byl 5,3 milionů a na jednoho obyvatele 500 973 Kč, míra inflace byla na konci roku 2018 2 %, nezaměstnanost byla ve výši 2,1 % (ČSÚ, 2020a).

*Tab. 3 Veřejné výdaje na zdravotnictví v roce 2018 (v mil. Kč) (ÚZIS, 2019)*

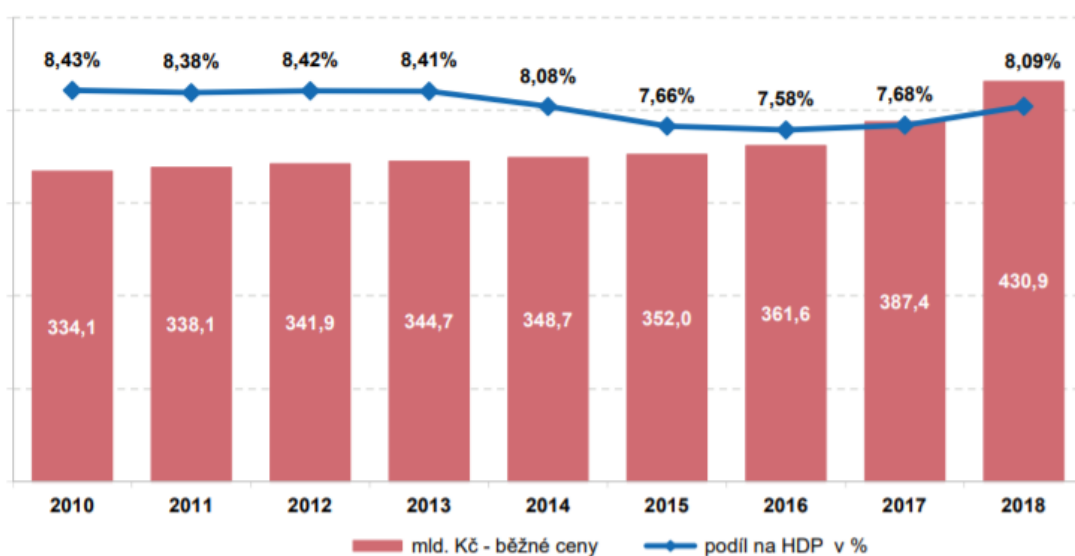
<b>Jednotlivé položky výdajů</b>	<b>Rok 2018</b>
<b>Veřejné výdaje</b>	<b>21 518</b>
• státní rozpočet	8 617
• územní rozpočty	12 901
<b>Zdravotní pojišťovny</b>	<b>295 290</b>
<b>Výdaje celkem</b>	<b>316 808</b>

Zdraví přispívá k životní spokojenosti a hospodářskému růstu v každé zemi. Zdravotní stav obyvatelstva má díky zapojení pracovní síly a produktivity vazbu na hospodář-

skou výkonnost. Efektivní systém zdravotní péče, který poskytuje rovný přístup a zajišťuje kvalitní péči, také přispívá k vyšší životní spokojenosti a činí společnost více inkluzivní. Český systém zdravotní péče funguje dobře a za poslední dvě desetiletí se začíná přibližovat k průměru OECD. Výdaje na zdravotní péči jsou ve výši 7,2 % HDP pro rok 2018 (OECD, 2020).

Jak je možné vidět na obrázku níže (Obr. 3), tak celkové výdaje na zdravotní péči v roce 2018 v České republice činily 430,9 mld. Kč a vzrostly tak o 43,5 mld. Kč, což znamená, že nárůst byl největší od roku 2010. Uvedený meziroční nárůst výdajů na zdravotní péči v ČR byl způsoben navýšením prostředků z veřejného zdravotního pojištění a vyššími výdaji ze státního rozpočtu. V rámci meziročního srovnání výdajů zdravotních pojišťoven na zdravotní péči vzrostly hlavně výdaje na specializovanou ambulantní péči a to skoro o jednu třetinu (ČSÚ, 2020b).

V absolutních hodnotách sice výdaje na zdravotní péči rostou, ale v případě jejich podílu na hrubém domácím produktu došlo k poklesu po letech stagnace. V roce 2014 se snížily z hodnoty 8,41 % na 8,08 % a klesající trend pokračoval až do roku 2016, kdy výdaje na zdravotní péči vzhledem k HDP dosáhly 7,58 %. V této době výdaje na zdravotní péči rostly pomalejším tempem, než rostla celá česká ekonomika. V následujících dvou letech 2017 a 2018 však výdaje na zdravotní péči rostly rychleji než HDP (ČSÚ, 2020b). Vývoj růstu a poklesu výdajů na zdravotnictví k HDP je možné vidět v obrázku níže (Obr. 3).

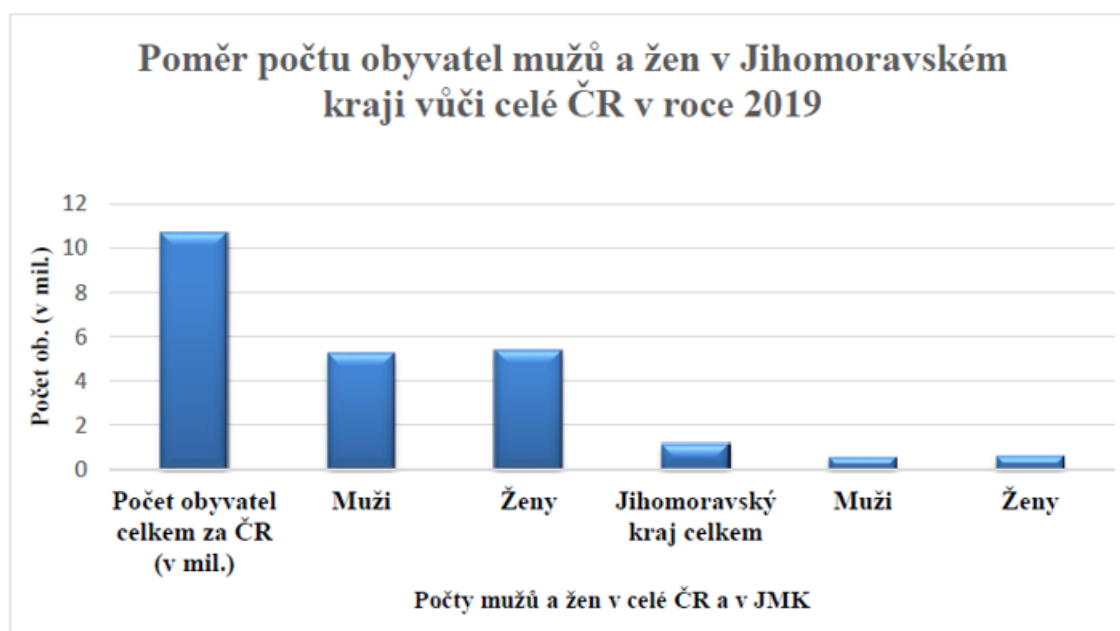


Obr. 3 Celkové výdaje na zdravotní péči v ČR v letech 2010-2018 (v mld. Kč) (ČSÚ, 2020b)

### *Sociální prostředí*

Do sociálního prostředí se řadí především demografické ukazatele, jako je věková struktura obyvatelstva, povolání, pohlaví, velikost rodiny a s tím spojená životní úroveň a životní styl obyvatelstva (Staňková, 2007, s. 81).

Počet obyvatel v České republice byl k 1. 1. 2019 10,67 milionů, z čehož bylo 5,24 milionů mužů a 5,4 milionů žen a věkový průměr za republiku byl 42 let. Co se týká Jihomoravského kraje, tak tady dosahoval počet obyvatel 1,18 milionu, z toho 0,58 mil. mužů a 0,6 mil. žen, jak je možné vidět i v obrázku pod odstavcem (Obr. 4). V okrese Blansko (kam spadají také Boskovice) byl počet obyvatel 108 801 a z toho 53 642 mužů a 55 159 žen a věkový průměr činil 42 let. Podle údajů Českého statistického úřadu se počet obyvatel Jihomoravského kraje za posledních 10 let zvyšuje. Například v prvním čtvrtletí roku 2019 se zvýšil o 110 osob díky stěhování a kompenzoval tak přirozený úbytek obyvatel, jelikož v roce 2019 více lidí zemřelo, než se narodilo (ČSÚ, 2019a).



*Obr. 4 Poměr počtu obyvatel mužů a žen v Jihomoravském kraji vůči celé ČR v roce 2019 (vlastní zpracování podle dat ČSÚ, 2019b)*

Podle prognózy Českého statistického úřadu pro vývoj počtu obyvatel v České republice až do roku 2050, je charakteristická nepravidelnost dosavadního vývoje. Nyní lze očekávat v nejbližších letech výrazný nárůst počtu osob důchodového věku, jelikož se jej budou postupně dožívat lidé narození po konci druhé světové války. Nejvíce se na budoucím počtu obyvatel však odrazí velký pokles počtu narozených dětí v první polovině 90.

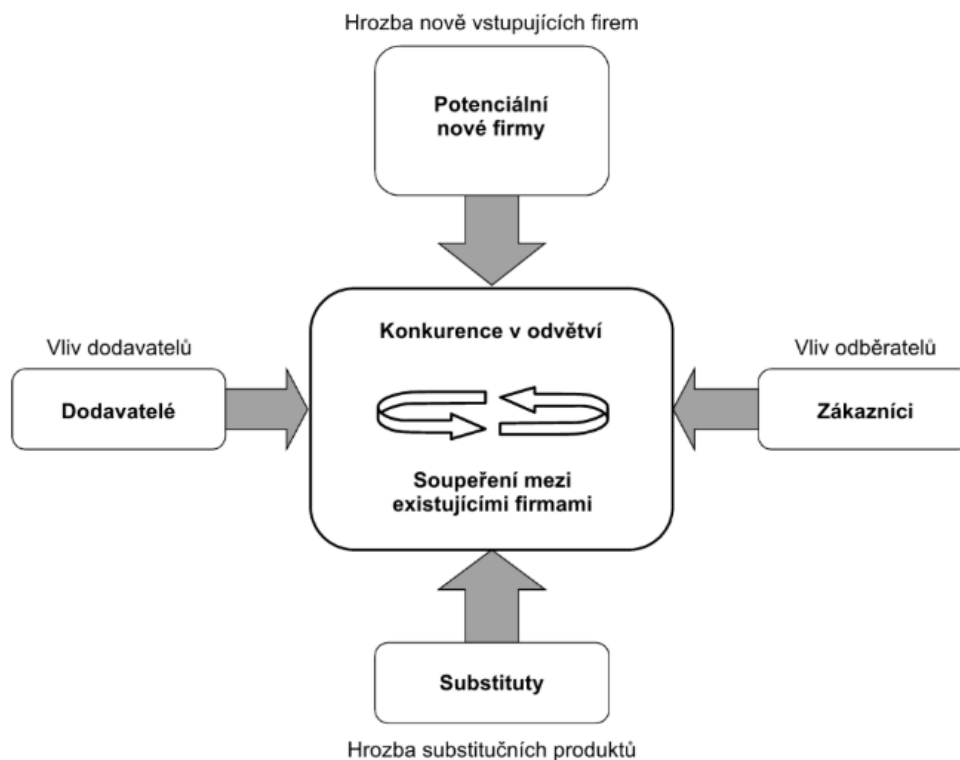
let. I přestože tento stav se v posledním desetiletí zlepšil a počet narozených dětí se zvýšil, tak opět dojde k trvalejšímu poklesu. V období let 2038-2044 by měl být pokles počtu obyvatel v ČR nejintenzivnější a v populaci bude připadat na 1 živě narozené dítě 3 lidé důchodového věku (ČSÚ, 2019c).

### ***Technologické prostředí***

Technologické prostředí charakterizuje stále se zrychlující tempo inovací, vývoj technologických změn, dostupnost dopravní infrastruktury a rozvoj informačních a komunikačních technologií (Foret, 2013, s. 41-42). Technologické prostředí ovlivňuje mateřské školy a zdravotnická zařízení především vývojem a pokrokem informačních a komunikačních technologií díky internetu, který mohou zařízení využívat pro lepší komunikaci, propagaci a využití digitálních médií pro výuku, školení a prezentaci. Modernější technologie mohou organizace rovněž využít i k lepšímu zabezpečení budov například pořízením kamer, bezpečnostních prvků bránících vstupu do budovy nepovolaným osobám atd. (vlastní poznatky a postřehy).

#### **5.5.2 Mezoprostředí**

Analýzu mezoprostředí lze provést za pomoci Porterova modelu konkurenčních sil. Cílem tohoto modelu je popsat konkurenční síly v oborovém prostředí a zároveň určit, jak se těmto silám bránit. Porter určil pět konkurenčních sil, které je možné vidět ve znázorňujícím schématu pod odstavcem (Obr. 5) (Staňková, 2013, 81-82).



Obr. 5 Schéma Porterova modelu pěti konkurenčních sil (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, s. 38)

### ***Stávající konkurence (stávající mateřské školy v Boskovicích)***

Vlivem poklesu porodnosti v devadesátých letech 20. století docházelo k zavírání či slučování státních mateřských škol, tudíž byl v posledním desetiletí velký nedostatek jejich počtu a s tímto problémem se potýkaly i Boskovice. Přednost ve školkách měly děti, které byly rok před nástupem školní docházky, a v tomto případě zákon nařizuje přednostní přijetí těchto dětí do předškolního vzdělávání.

V současné době se v Boskovicích nachází celkem šest mateřských škol, z toho jedna speciální a jedna soukromá. V blízkém okolí nemocnice se nachází pouze jedna třída MŠ, která je součástí léčebny pohybového aparátu u dětí, tudíž je tato školka určena především jim a specializuje se na výchovu a vzdělávání dětí se specifickými vzdělávacími potřebami. Další nejbližší mateřská škola v dosahu nemocnice se nachází ve vzdálenosti téměř 2 km. Pro ilustraci je níže zobrazena část mapy (Obr. 6).



Obr. 6 Vzdálenost nemocnice Boskovice a nejbližší MŠ (GOOGLE MAPY, 2020)

Mateřská škola poblíž nemocnice se nachází ve Štefánikově ulici a patří mezi speciální zařízení, jež je součástí léčebného ústavu pro děti a je zde současně i základní a praktická škola, jedná se o příspěvkovou organizaci. Mateřská škola na mapě, která je rovněž příspěvkovou organizací, se nachází na ulici Bílkova a její provozní doba je jen od 6:30 do 16:30, což není vhodná provozní doba pro zaměstnance nemocnice. Tato mateřská škola má sice tři odloučená pracoviště v rámci Boskovic, ale všechna mají stejnou provozní dobu i zřizovatele. Soukromá mateřská škola Safari baby disponuje stejnou provozní dobou jako je v případě předchozích školek, tudíž také nekoresponduje s pracovní dobou zaměstnanců nemocnice a navíc je v této mateřské škole podle webových stránek relativně vysoké školné (SAFARI CLUB, [b.r.]).

### ***Hrozba vstupu nových konkurentů (nové mateřské školy)***

V souvislosti s vyšší porodností uplynulých let a navýšením počtu dětí předškolního věku je stále i přes jisté zlepšení situace, málo mateřských škol a zařízení předškolní výchovy, takže v tomto případě je spatřováno jisté riziko. Ale s ohledem na myšlenku zřízení mateřské školy přímo v areálu Nemocnice Boskovice se riziko podstatně snižuje, jelikož bližší školku už by nešlo zřídit a navíc s ohledem na počet zaměstnanců nemocnice by došlo z jejich strany jistě k výběru školky v areálu nemocnice než někde ve větší vzdálenosti. Tato hrozba není považována za příliš vysokou.

### ***Hrozba substitutů***

Podniková mateřská škola může nabídnout velmi originální a přizpůsobivý produkt odlišující se upravenou provozní dobou, která bude v souladu s provozem nemocnice a pracovní dobou jejich zaměstnanců, což mateřskou školu zvyhodňuje oproti stávajícím zařízením. Zároveň je firemní mateřská škola motivujícím benefitem pro současné a potenciální zaměstnance, kteří mají malé děti nebo je v budoucnu plánují. Možnou hrozbou substitutů jsou různé formy hlídání dětí v rámci rodiny a příbuzných, čemuž podniková školka nemůže konkurovat.

### ***Vliv odběratelů***

V případě firemní mateřské školy jsou odběrateli rodiče dětí jako zaměstnanci nemocnice a v případě jejich koncentrace a organizace disponují velkou vyjednávací silou při vyjednávání ohledně provozní doby školky, ceny a dalších faktorů. Cenu školkovného lze předpokládat jako nižší než je cena u stávajících školek na území Boskovic a zároveň se cena bude odvíjet od nákladů na zřízení mateřské školy. Co se týká provozní doby, tak se bude odvíjet od výše úvazků a pracovní doby rodičů, jež umístí své dítě do mateřské školy při nemocnici a dle toho bude potom zvolen personál a nastavena provozní doba podnikového předškolního zařízení. Zároveň rodiče mohou spolupracovat a ovlivňovat vzdělávací program mateřské školy, nabídku nadstandardních služeb a další aktivity.

### ***Vliv dodavatelů***

Naproti poměrně silné vyjednávací síle odběratelů je vyjednávací síla dodavatelů poměrně nízká, jelikož firemní zařízení předškolního typu musí být plně přizpůsobeno právním a potřebám zaměstnanců zdravotnického zařízení a zároveň legislativě, která se váže k provozování předškolního zařízení. Zároveň je nemocnice, jako již fungující subjekt,



plně vybavena co se týká stravování, praní, prostor, nábytku, administrativní části, atp. A díky tomu bude sama schopná si dovybavit i potřebné prostory, nábytek, hračky, lůžkoviny, stravování a zázemí pro případné otevření podnikové školky.

### 5.5.3 Mikroprostředí

Analýza mikroprostředí se zabývá vnitřním prostředím nemocnice, které lze ovlivnit a podnik jej může i zlepšovat. Lze sem zahrnout specifické vlastnosti podniku, kterými se odlišuje od konkurence, úroveň managementu a zaměstnanců, distributory a veřejnost (ASP CZECH, 2018).

Nemocnice Boskovice je zřízena jako společnost s ručením omezeným se 100 % podílem města Boskovic, které je také zároveň jejím zřizovatelem, jak je popsáno hned na úvod praktické části. Nemocnice má něco málo přes 500 zaměstnanců a zřízena byla 2. 5. 2006 jako nestátní zdravotnické zařízení za účelem poskytování ambulantní, lůžkové a ústavní zdravotní péče a služeb s tím souvisejících.

### 5.5.4 Nemocnice s mateřskými školami v České republice

V České republice můžeme najít několik nemocnic, které provozují pro své zaměstnance a jejich děti mateřské školy či zařízení předškolní péče o děti. Výhody provozu podnikových školek jsou spatřovány pro obě strany, jelikož nemocnice se snaží sladit směny svých zaměstnanců s provozem mateřské školy.

#### *Thomayerova nemocnice*

Mateřská škola při Fakultní Thomayerově nemocnici v Praze sestává ze dvou tříd a její provoz je přizpůsoben pracovní době rodičů, a proto školka začíná již od šesti hodin ráno a končí v pět odpoledne. Mateřská škola má dlouholetou tradici, stabilní a plně kvalifikovaný kolektiv pedagogů. Výchovně-vzdělávací program vychází z Rámcového vzdělávacího programu pro předškolní vzdělávání. Mateřská škola nabízí také řadu kroužků, ať už pohybových, hudebních nebo kroužek angličtiny (ŠKOLA FTN, [b.r.]).

#### *Fakultní nemocnice Brno*

Mateřská škola Elánek v areálu Fakultní nemocnice v Brně-Bohunicích vznikla na zelené louce jako přístavba k nemocnici. Školka nabízí hlídání dětí podle směn zaměstnanců nemocnice a má kapacitu 24 dětí. Mateřská škola Elánek vychází z moderního konceptu vedení soukromých školek a jeslí a mají několik poboček v rámci celého Brna a také jednu

pobočku ve Zlíně. V Brně můžeme najít pobočky dále v Králově Poli, v Bystřici a v centru města (ELÁNEK, 2020).

### *Agel Ostrava*

Mateřská škola při nemocnici Agel v Ostravě se nachází přímo v areálu Vítkovické nemocnice, její provoz byl zahájen od července 2011 a školka je určena především zaměstnancům Vítkovické nemocnice a také zájemcům z řad široké veřejnosti. Školka má kapacitu 24 dětí a je zařazena do rejstříku škol a školských zařízení. Mateřská školka má určitá specifika, díky kterým je nabízena kvalitní péče a vzdělávání – např. možnost umístit dítě do školky i během školního roku, zařízení pro děti již od 2 let, prodloužená provozní doba do 17 hodin, možnost vidět své dítě i během pracovní doby a mnoho dalšího (MŠ AGEL, 2020).

### *České Budějovice*

Mateřská škola Preslova zahájila svoje fungování od října 2014 jako firemní mateřská škola pro děti zaměstnanců Jihočeského krajského úřadu a Nemocnice České Budějovice. Kapacita školky byla stanovena na 70 dětí a polovina patří dětem zaměstnanců úřadu a druhá polovina dětem zaměstnanců nemocnice. Provoz školky je zajišťován krajským úřadem a budovu poskytla nemocnice (JIHNEM, 2020). Dle toho, jakou třídu dítě navštěvuje, je provozní doba školy určena v rozsahu od 5:45 hodin ráno do 17 hodin odpoledne. Školka disponuje čtyřmi třídami (MŠ PRESLOVA ČB, [b.r.]).

### *Liberec*

Mateřská škola Knoflík je určena dětem zaměstnanců Nemocnice Liberec, ale pokud školka disponuje volným místem, tak je nabídnuto i dětem z široké veřejnosti. Podle toho, jakou třídu dítě navštěvuje, tak je provozní doba od 5:45 hodin ráno až do 19:15 hodin, aby co nejvíce korespondovala s náročnou pracovní dobou zaměstnanců liberecké nemocnice. Mateřská škola má kapacitu 88 dětí ve čtyřech třídách, kde je maximálně 22 dětí v jedné třídě a děti jsou rozdělené věkově smíšeně (MŠ KNOFLÍK, 2020.).

### *Jablonec nad Nisou*

Červená mateřská škola v areálu Nemocnice Jablonec nad Nisou byla otevřena v září 2011 a jedná se o podnikovou mateřskou školu s kapacitou 40 dětí ve dvou třídách. Školka je přednostně určena dětem zaměstnanců nemocnice a dvouletým dětem. Školní vzdělávací

program je v souladu s RVP předškolního vzdělávání a je zaměřen na lidové tradice a zvyky. Zřizovatelem školky je město Jablonec nad Nisou (MŠ JUGOSLÁVSKÁ, 2017).

## 6 PRŮZKUM

Cílem průzkumu je prostřednictvím dotazníkového šetření zjistit, jaký je zájem zaměstnanců boskovické nemocnice o zřízení podnikové mateřské školy v areálu nemocnice. Pro sběr informací byl využit dotazník online formou, emailem a také v tištěné verzi při osobní návštěvě.

### 6.1 Cíle a výzkumné předpoklady průzkumu

Cíl 1: Zjištění postoje a zájmu zaměstnanců Nemocnice Boskovice o zřízení firemní mateřské školy.

Cíl 2: Zjištění, jaká provozní doba s ohledem na směnnost zaměstnanců, by jim nejlépe vyhovovala.

Cíl 3: Jaká kritéria jsou pro rodiče dětí nejdůležitější při umístění dítěte do školky.

### 6.2 Metody sběru a zpracování dat

Jako metoda získávání a sběru dat bylo zvoleno dotazníkové šetření pro zaměstnance Nemocnice Boskovice, které tvoří ucelený přehled postojů na projekt založení firemní mateřské školy při nemocnici.

Dotazník byl vytvořen za pomoci stránek [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com), odkud byl odkaz na dotazník rozeslán na emaily zaměstnanců, rozšířen prostřednictvím sociálních sítí na stránky Nemocnice Boskovice a v tištěné verzi předán do nemocnice. Získaná data byla dále zpracována v programu Microsoft Excel ve formě grafů, tabulek, výpočtů číselných charakteristik a slovního vyjádření.

Dotazník vychází z názvu diplomové práce a v jeho úvodu jsou respondenti stručně seznámeni s účelem prováděného průzkumu a zachováním anonymity při zpracovávání jeho výsledků. Dotazníkové šetření sestává z dvanácti uzavřených a polouzavřených otázek. Některé otázky mají možnost vybrat více odpovědí či se vyjádřit pomocí možnosti „jiné“. Uzavřené otázky mají většinou možnost výběru ze čtyř až pěti nabízených odpovědí a celkem se jich vyskytuje v dotazníku osm. Polouzavřené otázky jsou v dotazníku čtyři a jsou doprovázeny možností „jiné“, kdy se respondent může vyjádřit sám, pokud mu uvedená nabídka odpovědí nevyhovuje. V první části se dotazník zabývá zájmem zaměstnanců o založení firemní mateřské školy při nemocnici, další otázky vyplňovali jen ti respondenti, kteří mají o zřízení firemní mateřské školy zájem. Tyto otázky zjišťují bližší informace a

rozdělují respondenty podle preferovaných odpovědí týkající se dostupnosti a vzdálenosti mateřské školy, případného počtu umísťovaných dětí do předškolního zařízení, provozní dobu a počet dnů v týdnu, kdy by případně školku využívali. Závěrečné otázky v dotazníku se věnují rozdělení respondentů podle věku, pohlaví a profese, kterou vykonávají v rámci nemocnice. Originál dotazníku je dostupný v Příloze 1.

### 6.3 Analýza získaných dat

Průzkum byl zahájen 27. února 2020 a ukončen 23. dubna 2020. Celková doba sběru dat byla osm týdnů.

### 6.4 Struktura respondentů

Dotazník kompletně vyplnilo 46 respondentů a z toho odpovídaly více ženy (84 %) a nejvíce respondentů bylo ve věkové kategorii 21 – 30 let a 31 – 40 let, což jsou věkové skupiny, kterých se nejvíce týká případné plánové rodičovství a zakládání rodiny.

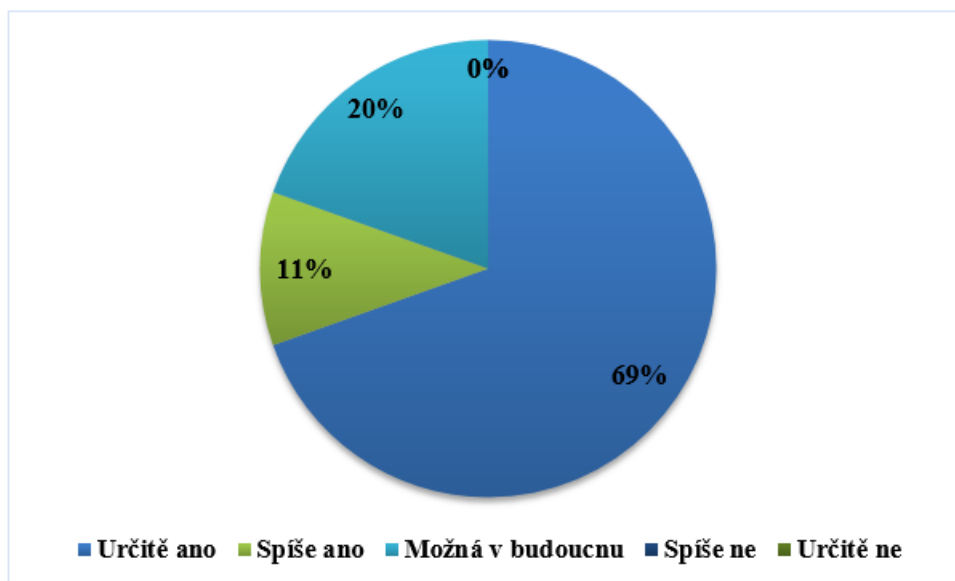
### 6.5 Presentace výsledků z dotazníkového šetření

#### Otázka č. 1:

První otázka průzkumu zjišťovala, jaký je zájem o vybudování firemní mateřské školy v areálu Nemocnice Boskovice. Z celkového počtu 46 odpovědí uvedlo 32 respondentů, že by o zřízení firemního předškolního zařízení zájem určitě měli, spíše ano má zájem 5 respondentů a 9 respondentů by školku možná využilo v budoucnu. Následující tabulka (Tab. 4) znázorňuje jednotlivé počty vybraných odpovědí, jež respondenti uvedli. Pod tabulkou je grafické znázornění a procentní zastoupení jednotlivých odpovědí respondentů (Obr. 7).

Tab. 4 Měl/a byste zájem o službu firemní mateřské školy v areálu Nemocnice Boskovice?

Určitě ano	32
Spíše ano	5
Možná v budoucnu	9
Spíše ne	0
Určitě ne	0
<b>Celkem</b>	<b>46</b>



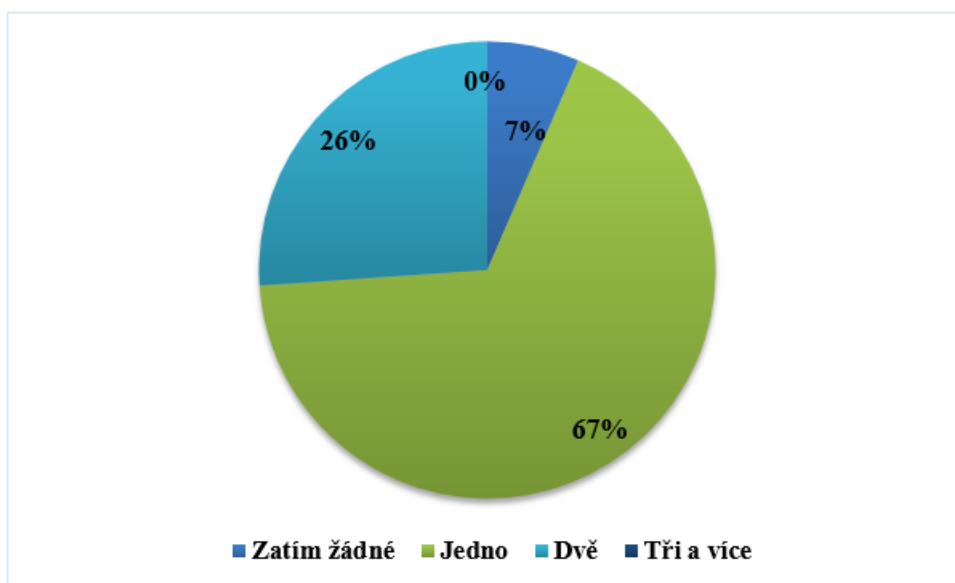
Obr. 7 Měl/a byste zájem o službu firemní mateřské školy v areálu Nemocnice Boskovice?

#### Otázka č. 2:

Otázka se zaměřovala na celkový počet dětí, které by měli respondenti zájem do firemní mateřské školy umístit. Jedno dítě byla odpověď s největší četností a poté 12 respondentů odpovědělo, že by do školky umístili 2 děti a zatím žádné dítě by neumístili 3 zúčastnění, jak zobrazuje tabulka níže (Tab. 5). Procentní zastoupení jednotlivých variant odpovědí znázorňuje obrázek pod tabulkou (Obr. 8).

Tab. 5 Kolik dětí byste v současné době měl/a zájem do firemní školky umístit, v případě jejího uvedení do provozu?

Zatím žádné	3
Jedno	31
Dvě	12
Tři a více	0
<b>Celkem</b>	<b>46</b>



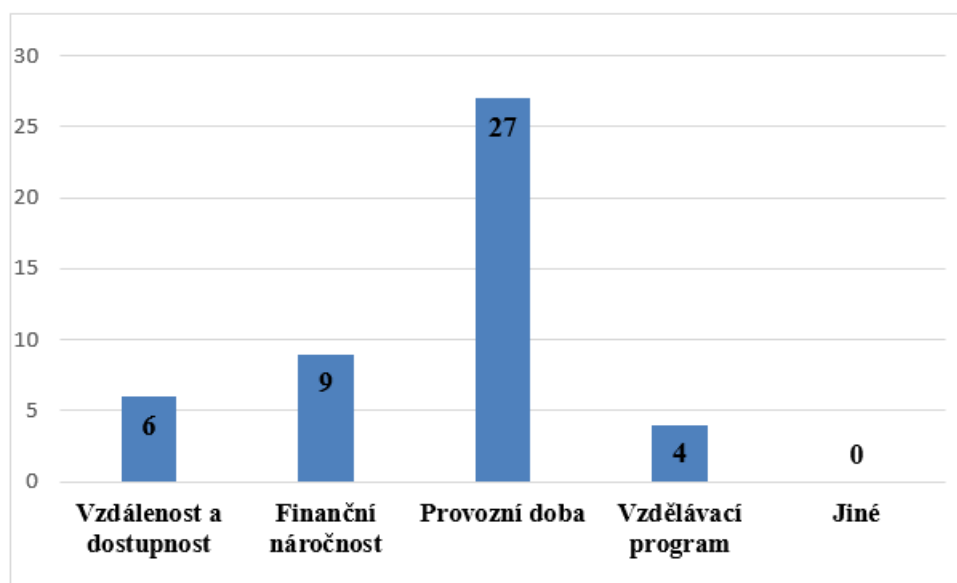
Obr. 8 Kolik dětí byste v současné době měl/a zájem do firemní školky umístit v případě jejího uvedení do provozu?

### Otázka 3:

Třetí otázka se zabývala zjištěním rozhodujícího kritéria či kritérii, která jsou pro rodiče nejdůležitější při umístování dítěte do mateřské školy. Na výběr byly čtyři možnosti, z nichž mohli respondenti označit i více odpovědí a zároveň pátou možností byla libovolná odpověď dle vlastního uvážení „Jiné“. Největší zastoupení bylo (skoro 60 % všech reakcí) u provozní doby a na druhém místě byla volba finanční náročnosti (20 % všech odpovědí) předškolního vzdělávání. Pátou možnost „Jiné“ nevyužil žádný z rodičů a všichni si vybrali z navržených možností. V tabulce (Tab. 6) níže je možné vidět škálu možností, ze kterých respondenti mohli vybírat. Obrázek pod tabulkou poté shrnuje zastoupení všech odpovědí (Obr. 9).

Tab. 6 Které kritérium z níže uvedených považujete za rozhodující při umístění dítěte do mateřské školy? (Můžete označit i více odpovědí)

Vzdálenost a dostupnost	6
Finanční náročnost	9
Provozní doba	27
Vzdělávací program	4
Jiné	0
<b>Celkem</b>	<b>46</b>



Obr. 9 Které kritérium z níže uvedených považujete za rozhodující při umístění dítěte do mateřské školy? (Můžete označit i více odpovědí)

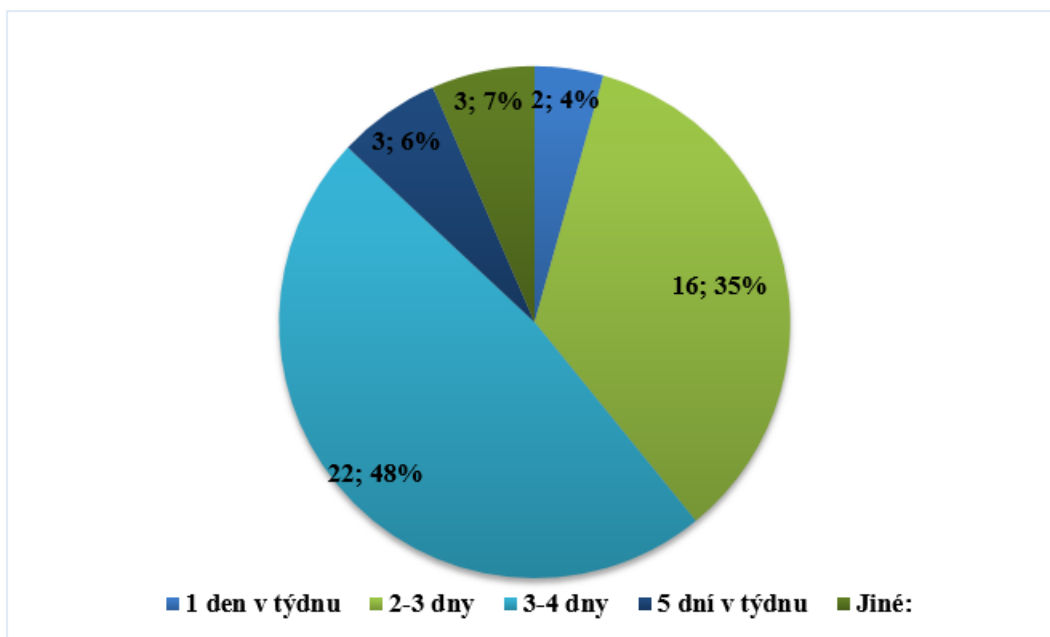
#### Otázka 4:

Tato otázka řeší, jak často by zaměstnanci Nemocnice Boskovice využívali firemní mateřskou školu v areálu nemocnice. Na výběr byly možnosti od jednoho dne až po každodenní využití a jako poslední možnost byla kategorie „Jiné“, kterou využili tři respondenti s uvedením nepravidelné docházky jejich dítěte podle potřeby a dle jejich směn v nemocnici. 3-4 dny v týdnu byla nejpreferovanější volba, kterou respondenti vybírali nejčastěji a druhou nejčastější možností byly 2-3 dny v týdnu. Zbylé varianty se počtem vybraných odpovědí téměř shodovaly. Tabulka (Tab. 7) níže přibližuje nabízené možnosti, z nichž mohli respondenti vybírat jednu variantu, která jim nejvíce vyhovuje. Zastoupení jednotlivých variant odpovědí je podrobněji vidět na obrázku níže (Obr. 10), kde je graficky a procentuálně zobrazena četnost jednotlivých responzí.

Tab. 7 Jak často byste využíval/a zaměstnaneckou mateřskou školu?

1 den v týdnu	2
2-3 dny	16
3-4 dny	22
5 dní v týdnu	3
Jiné:	3
Celkem	46





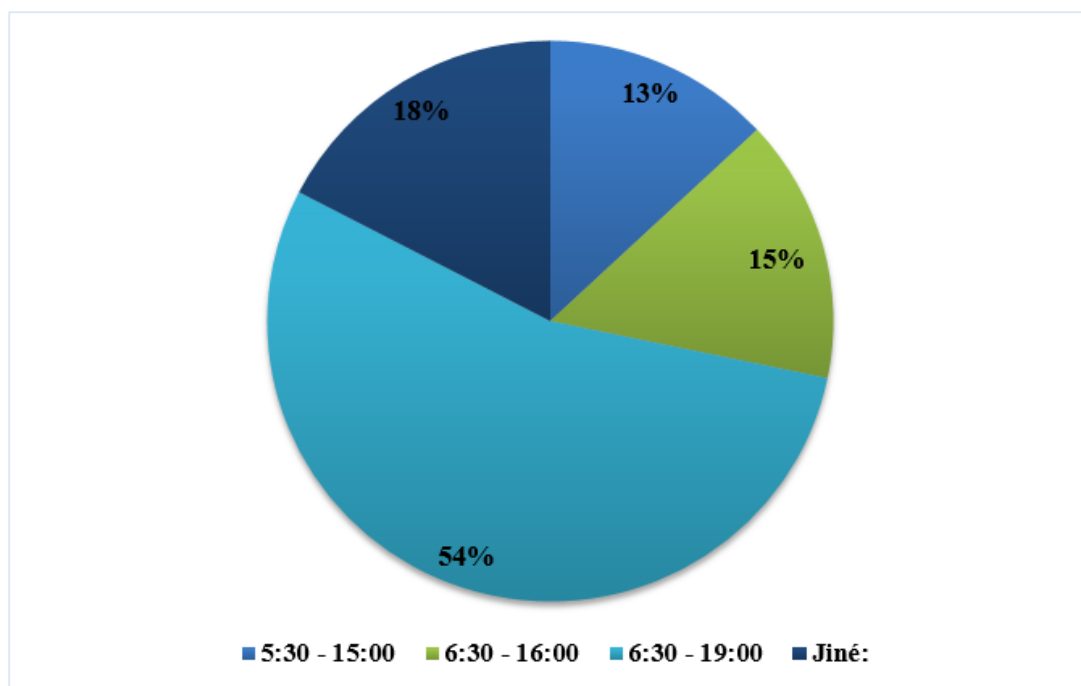
Obr. 10 Jak často byste využíval/a zaměstnaneckou mateřskou školu?

#### Otázka 5:

Pátá otázka je zaměřena na zjištění nejpreferovanější provozní doby předškolního firemního zařízení, která by rodičům nejvíce vyhovovala. Respondenti mohli vybírat ze čtyř variant, z nichž poslední byla možnost „Jiné“, kterou využilo 8 zúčastněných a navrhovali časové rozvržení provozní doby v rozsahu 5:30 – 18:00. Varianta s největší četností odpovědí bylo časové rozmezí 6:30 -19:00, o které má zájem více než polovina respondentů. Další odpovědi byly početně vyvážené. Bližší přehled volených odpovědí znázorňuje tabulka níže (Tab. 8) a procentuální zastoupení jednotlivých responzí je vidět v obrázku níže (Obr. 11) pod odstavcem.

Tab. 8 Jaká provozní doba firemní mateřské školy by Vám nejvíce vyhovovala?

5:30 - 15:00	6
6:30 - 16:00	7
6:30 - 19:00	25
Jiné:	8
<b>Celkem</b>	<b>46</b>



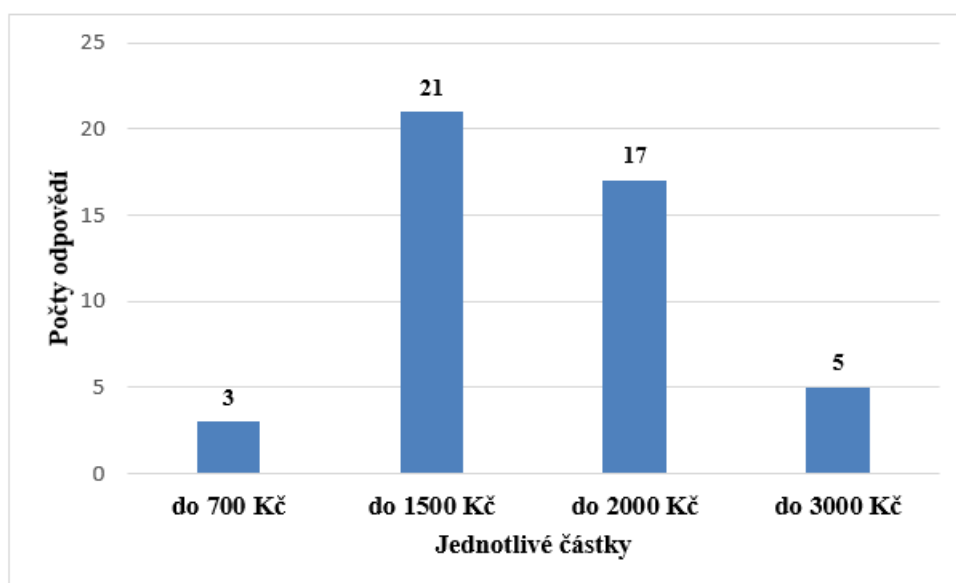
Obr. 11 Jaká provozní doba firemní mateřské školy by Vám nejvíce vyhovovala?

#### Otázka 6:

Šestá otázka zjišťovala, jakou maximální částku jsou zaměstnanci nemocnice ochotni zaplatit měsíčně za „školkovné“. Částky za „školkovné“ byly ve variantách odpovědí nastaveny od nejnižší částky 700 Kč po nejvyšší částku do 3 000 Kč. Varianta s největším počtem odpovědí byla pro částku do 1 500 Kč měsíčně a druhá nejčetnější částka byla do 2 000 Kč za měsíc. 3 respondenti by za „školkovné“ chtěli zaplatit jen do 700 Kč za měsíc a naopak 5 účastníků průzkumu uvedlo, že by byli ochotni za „školkovné“ zaplatit i do 3 000 Kč. Tabulka níže (Tab. 9) zobrazuje jednotlivé možnosti, z nichž mohli respondenti vybírat jednu odpověď. Obrázek pod odstavcem (Obr. 12) podrobněji přibližuje četnosti responzí a jejich grafické zobrazení.

Tab. 9 Jakou maximální částku byste byli ochotni měsíčně zaplatit za „školkovné“? (Cena je orientační bez stravy a závisí na počtu hodin a dnů v týdnu, které by dítě školku navštěvovalo).

do 700 Kč	3
do 1500 Kč	21
do 2000 Kč	17
do 3000 Kč	5
<b>Celkem</b>	<b>46</b>



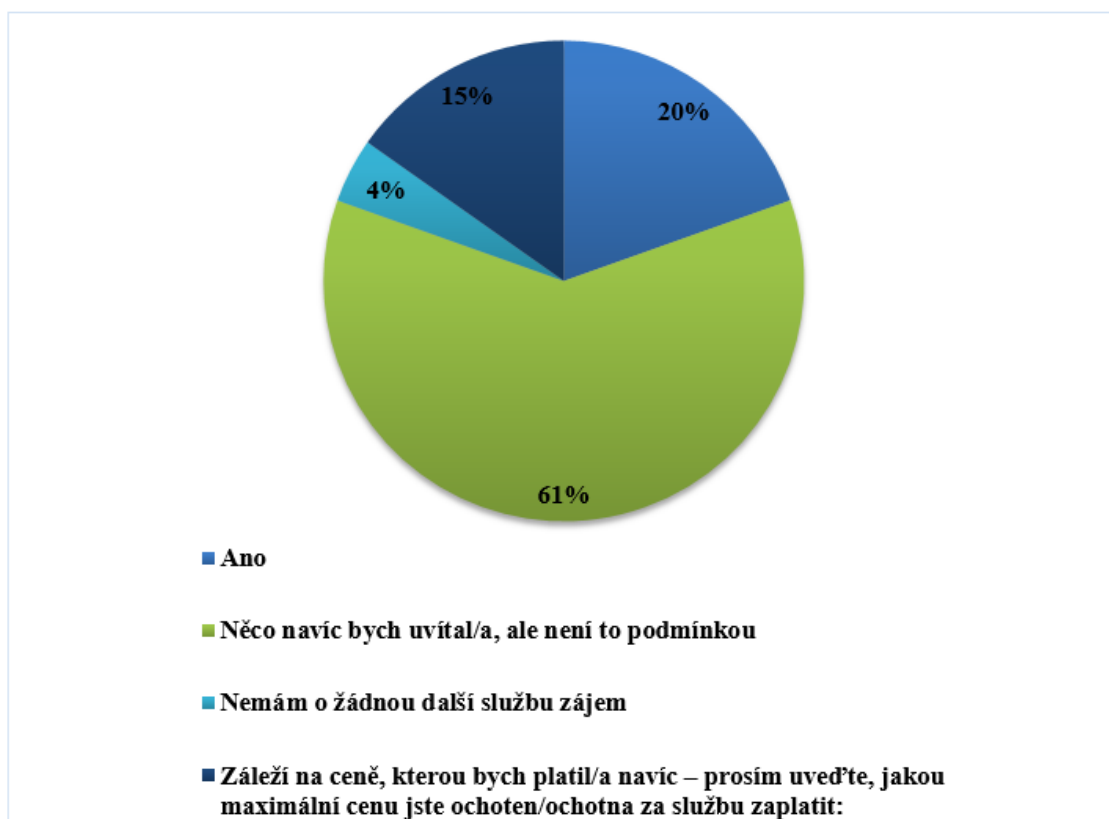
Obr. 12 Jakou maximální částku byste byli ochotni měsíčně zaplatit za „školkové“? (Cena je orientační bez stravy a závisí na počtu hodin a dnů v týdnu, které by dítě školku navštěvovalo).

#### Otázka 7:

V sedmé otázce respondenti vyjadřovali svůj zájem o nadstandardní služby nad rámec programu mateřské školy. Většina respondentů (28) by nějakou službu navíc uvítala, avšak není to pro ně podmínkou. 9 respondentů souhlasilo, 7 z celkového počtu by se rozhodovalo podle toho, jaká by byla cena za tuto službu. 2 respondenti by o žádnou další službu navíc zájem neměli. Bližší shrnutí všech odpovědí je možné vidět v následující tabulce pod odstavcem (Tab. 10). V obrázku (Obr. 13) pod tabulkou je vidět zastoupení jednotlivých odpovědí v procentech.

Tab. 10 Měl/a byste zájem v rámci zaměstnanecké mateřské školy o nadstandardní služby? (Za nadstandardní služby jsou považovány takové služby, které jsou hrazeny nad rámec programu mateřské školy a nejsou povinné. Může se jednat například o pohybové aktivity, logopedii, výuku cizího jazyka či hru na hudební nástroj, aj.).

Ano	9
Něco navíc bych uvítal/a, ale není to podmínkou	28
Nemám o žádnou další službu zájem	2
Záleží na ceně, kterou bych platil/a navíc – prosím uveďte, jakou maximální cenu jste ochotni/ochotna za službu zaplatit:	7
<b>Celkem</b>	<b>46</b>



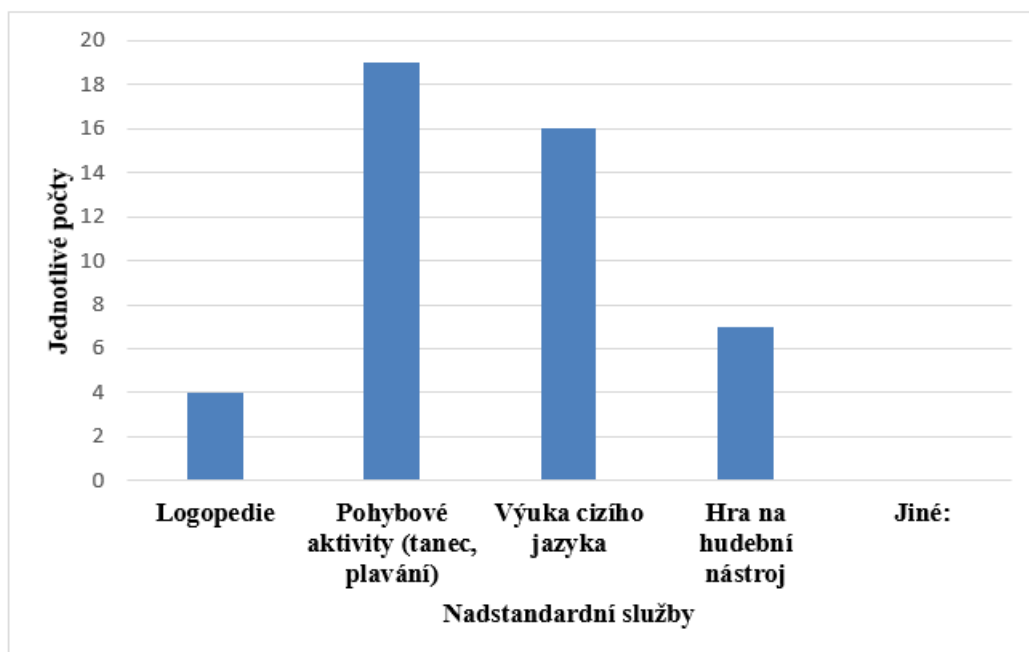
Obr. 13 Měl/a byste zájem v rámci zaměstnanecké mateřské školy o nadstandardní služby? (Za nadstandardní služby jsou považovány takové služby, které jsou hrazeny nad rámec programu mateřské školy a nejsou povinné. Může se jednat například o pohybové aktivity, logopedii, výuku cizího jazyka či hru na hudební nástroj, aj.).

#### Otázka 8:

Tato otázka se zabývala zájmem rodičů o konkrétní službu v rámci nadstandardních služeb. Respondenti projeví největší zájem o pohybové aktivity, hned za nimi byla výuka cizích jazyků, na předposledním místě byla hra na hudební nástroj a v pořadí poslední byla logopedie. Přesné počty jsou vidět níže v tabulce (Tab. 11). Podle uvedených odpovědí a nulového zastoupení varianty „Jiné“ je zřejmé, že níže zvolená nabídka nadstandardních služeb je pro rodiče dostačující. Graficky znázorněné zastoupení zobrazuje obrázek, který se nachází pod tabulkou (Obr. 14).

Tab. 11 Kterou z nadstandardních služeb byste uvítal/a? (Můžete uvést i více možností)

Logopedie	4
Pohybové aktivity (tanec, plavání)	19
Výuka cizího jazyka	16
Hra na hudební nástroj	7
Jiné:	0
<b>Celkem</b>	<b>46</b>



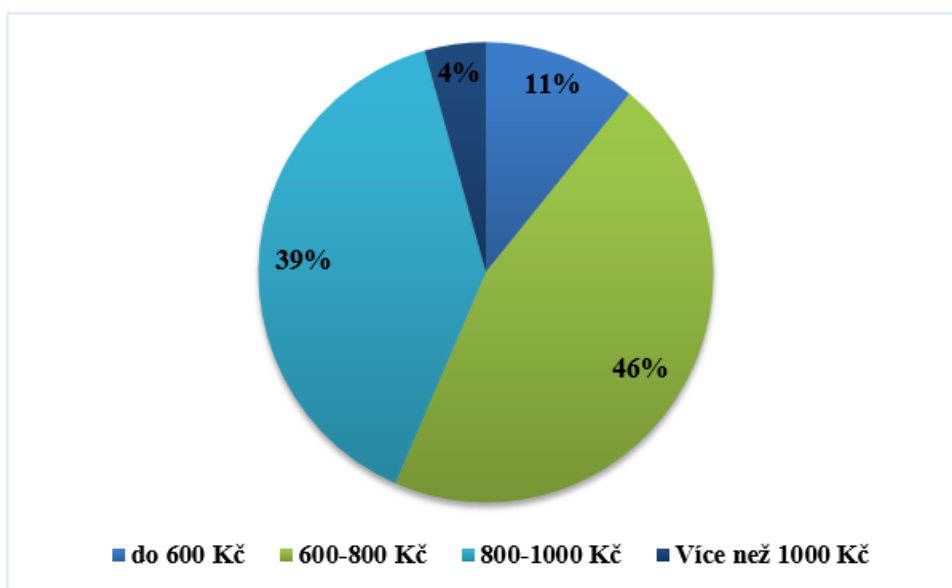
Obr. 14 Kterou z nadstandardních služeb byste uvítal/a? (Můžete uvést i více možností)

**Otázka 9:**

Tato otázka se zabývala zjištěním, jakou maximální částku za stravné jsou rodiče dětí ochotni zaplatit za měsíc. Rozmezí částek 600-800 Kč se setkalo s největším počtem reakcí (21), hned potom bylo ještě 18 respondentů ochotno zaplatit 800-1000 Kč. Naproti tomu 5 rodičů by si představovalo měsíční stravné ve výši do 600 Kč a 2 respondenti by byli ochotni zaplatit i více než 1000 Kč. Přesné počty jsou uvedeny níže v tabulce (Tab. 12) a jejich procentuální zastoupení upřesňuje obrázek pod tabulkou (Obr. 15).

Tab. 12 Jakou maximální částku stravného byste byl/a ochoten/ochotna zaplatit za měsíc? (Cena je orientační a závisí na počtu hodin a dnů v týdnu, které by dítě školku navštěvovalo).

do 600 Kč	5
600-800 Kč	21
800-1000 Kč	18
Více než 1000 Kč	2
<b>Celkem</b>	<b>46</b>



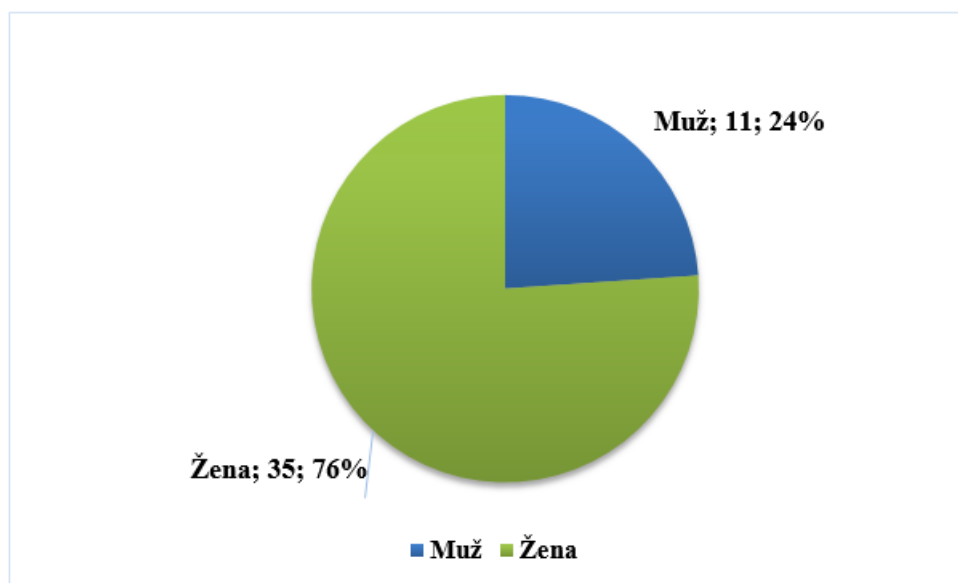
Obr. 15 Jakou maximální částku stravného byste byl/a ochoten/ochotna zaplatit za měsíc? (Cena je orientační a závisí na počtu hodin a dnů v týdnu, které by dítě školku navštěvovalo).

#### Otázka 10:

Desátá otázka se věnuje zjištění, kolik mužů a žen se zúčastnilo dotazníkové šetření a podle předpokladů byla valná většina zastoupena ženami, což vysvětluje i to, že jich se hlavně týká mateřství, případné zakládání rodiny a následné umístování dítěte do předškolního zařízení a návrat do zaměstnání. Dále větší zastoupení žen v responzích potvrzuje i to, že v rámci nelékařského zdravotnického personálu jsou zdravotní sestry nejvíce zastoupenou skupinou mezi zaměstnanci nemocnice. Celkem se zúčastnilo průzkumu 35 žen a 11 mužů, což ukazuje tabulka pod odstavcem (Tab. 13). Poměrné zastoupení je vidět v obrázku pod tabulkou (Obr. 16).

Tab. 13 Vaše pohlaví je?

Muž	11
Žena	35
<b>Celkem</b>	<b>46</b>



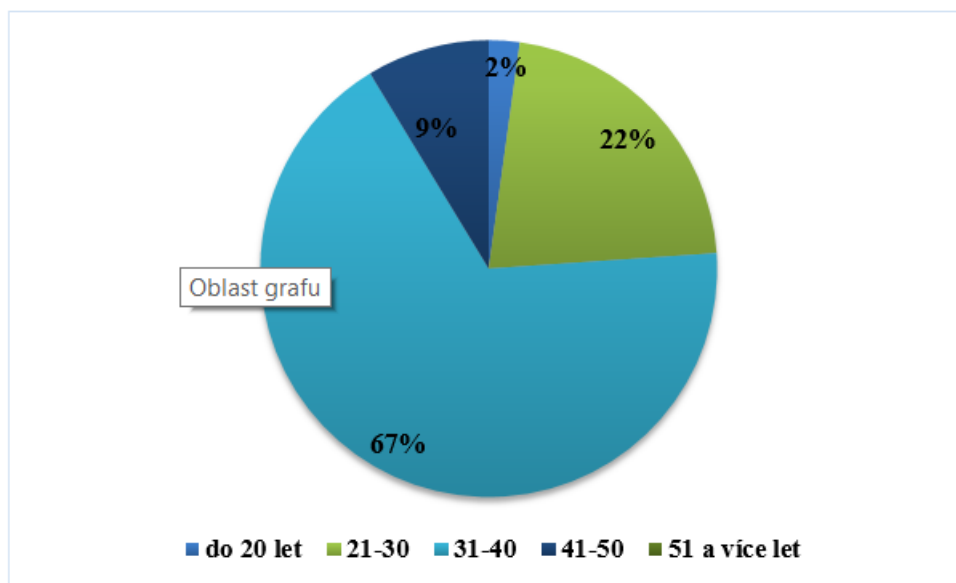
Obr. 16 Vaše pohlaví je?

**Otázka 11:**

Věková struktura respondentů byla tvořena z 67 % pro věkovou skupinu 31-40, u které můžeme předpokládat, že se jich tohle téma nejvíce týká a už mají nějaké děti či je plánují. Věková skupina 21-30 měla 10 reakcí, více než o polovinu méně responzí bylo zaznamenáno u věkové kategorie 41-50 let. Ve věkové skupině do 20 let byla 1 reakce na dotazník a věková skupina 51 a více let žádná. Podrobné počty jsou vidět níže v tabulce (Tab. 14) a poměrné zastoupení jednotlivých odpovědí pro jednotlivé věkové skupiny blíže znázorňuje obrázek (Obr. 17) pod tabulkou.

Tab. 14 Kolik je Vám let?

do 20 let	1
21-30	10
31-40	31
41-50	4
51 a více let	0
<b>Celkem</b>	<b>46</b>



Obr. 17 Kolik je Vám let?

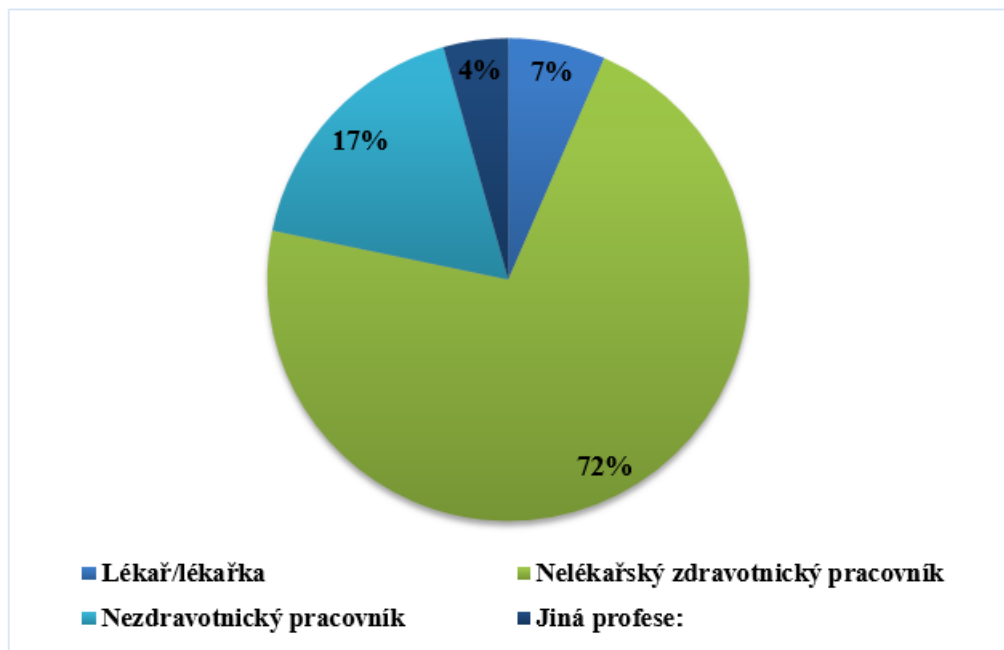
**Otázka 12:**

Poslední otázka řešila, jaké respondenti v nemocnici vykonávají profese. Nejvíce odpovědí bylo v rámci profese nelékařského zdravotnického personálu, kam můžeme zařadit zdravotní sestry, ošetřovatele, laboranty, porodní asistentky, sanitáře aj. Lékařů či lékařek se vyjádřilo v dotazníku jen 5. Od nezdravotnického personálu, kam můžeme zařadit zaměstnance z nemocniční administrativy, bylo zaznamenáno 6 responzí a 2 reakce byly od zaměstnanců vykonávající jiné profese, kde uváděli tyto: servírka a uklízečka. Jednotlivé odpovědi jsou v tabulce (Tab. 15) a obrázku (Obr. 18) níže.

Tab. 15 Jakou profesí vykonáváte?

Lékař/lékařka	5
Nelékařský zdravotnický pracovník	33
Nezdravotnický pracovník	6
Jiná profese:	2
<b>Celkem</b>	<b>46</b>





Obr. 18 Jakou profesí vykonáváte?

## 7 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Analytická část obsahuje dvě kapitoly. V první kapitole analytické části této diplomové práce byla v úvodu představena Nemocnice Boskovice, její stručná historie, současnost, základní údaje a fungování. Dále byla nemocnice podrobena SWOT analýze a vymezeny důvody potřeby firemní mateřské školy. V další části se analytická část zabývá analýzou makroprostředí, která byla zhodnocena pomocí PEST analýzy, kde je rozebráno politické, ekonomické, sociální a technologické prostředí organizace. Mezoprostředí se věnuje Porterův model pěti konkurenčních sil, jež se zabývá potenciálními novými konkurenty, stávajícími konkurenty, vlivem dodavatelů, vlivem odběratelů a substituty. Analýza mikroprostředí zkoumá vnitřní prostředí organizace. Na konci této podkapitoly jsou stručně uvedeny nemocnice s mateřskými školami v rámci České republiky.

Druhá kapitola se věnuje samotnému průzkumu, kde byly nejprve definovány cíle a výzkumné předpoklady, metoda sběru, zpracování dat a následná analýza získaných dat prostřednictvím dotazníkového šetření a struktura respondentů. Hlavním cílem bylo zjistit, zdali mají zaměstnanci Nemocnice Boskovice zájem o zřízení firemní mateřské školy a jaké jsou jejich další preference týkající se například provozní doby, výši školkovného, výši stravného, atd. Dále jsou podrobně zpracovány a vyhodnoceny výsledky z dotazníkového šetření, jež jsou zpracovány postupně po otázkách, jež doprovází komentář s tabulkovým vyhodnocením četností responzí a grafickou interpretací. Podle výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 69 % respondentů má zájem o firemní mateřskou školu, nejvíce preferovaná provozní doba je 6:30 – 19:00 a zároveň byla provozní doba nejdůležitějším kritériem pro respondenty při umístování jejich dětí do firemního předškolního zařízení. Všechny tři zadané cíle v úvodu průzkumu byly splněny a zjištěny.

## 8 NÁVRH PROJEKTU

Projektová část diplomové práce je věnována přípravě projektu založení firemní mateřské školy pro zaměstnance Nemocnice Boskovice. Projekt je vytvořen na základě výsledků dotazníkového šetření.

### 8.1 Cíl projektu

Cílem projektu je vytvořit návrh založení firemní mateřské školy pro děti zaměstnanců Nemocnice Boskovice. Myšlenka mateřské školy v areálu nemocnice má za cíl především sladění osobního a pracovního života zaměstnanců nemocnice, kteří mají děti předškolního věku a to tím, že bude přizpůsobena provozní doba školky s ohledem na náročnou pracovní dobu a směnnost zaměstnanců nemocnice a její lokalizací přímo v areálu nemocnice.

Zřízení firemní mateřské školy zvýší konkurenceschopnost nemocnice na trhu práce, usnadní život hlavně ženám - matkám malých dětí a ty se budou moci vrátit do zaměstnání. Dalším faktem pro vznik podnikové mateřské školy je celkový nedostatek zařízení tohoto typu v Boskovicích a okolí a provozní doba místních školek.

#### 8.1.1 Výsledná analýza potřeb zaměstnanců

Jak už bylo dříve nastíněno na začátku praktické části této práce, tak potřebnost firemní mateřské školy potvrzují i výsledky z dotazníkového šetření, jehož cílem bylo zjistit zájem a potřeby zaměstnanců.

### 8.2 Základní údaje a právní forma podnikání

Název společnosti: Mateřská škola „Bosáčci“

Sídlo společnosti: Areál Nemocnice Boskovice

Předmět podnikání: Provozování soukromé mateřské školy

Forma podnikání: Právní osoba - Společnost s ručením omezeným

Zahájení činnosti: září 2021

Kapacita míst: 24

Způsob vedení účetnictví: Účetnictví

Posláním: Podporovat individualitu, rozvíjet kreativitu a zdravé sebevědomí dětí prostřednictvím výchovy a vzdělávání, a tak je připravit do života.

Vize: Mateřská škola „Bosáčci“ chce být místem, na které budou děti spokojeně a s radostí vzpomínat po zahájení povinné školní docházky.

Navrhovaná firemní mateřská škola bude provozována dle školského zákona č. 561/2004 Sb. a zařízení bude rovněž zapsáno do rejstříku škol. Jak je již popsáno v podkapitole legislativa v rámci teoretické části, tak zařízení podléhá pravidelné kontrole České školní inspekce stejně jako veřejné mateřské školy. Díky tomu může zařízení na svůj provoz využívat státní dotace a jsou zde umístěny děti ve věku od 3 do 7 let. Na základě rozhodnutí ředitele mateřské školy může být přijato do předškolního vzdělávání i dítě mladší tří let, pokud je schopné se vzhledem ke svojí vývojové kapacitě účastnit vzdělávacího procesu.

Je nutné vzít tedy v potaz, že firemní mateřské školy zapsané v rejstříku škol, musí splňovat stejné požadavky zákona jako jiné mateřské školy ostatních zřizovatelů. Žádost o zápis školy do rejstříku škol a školských zařízení se podává u krajského úřadu příslušného podle sídla právnické osoby do 30. září (MŠMT, © 2013-2020).

Mateřská škola je primárně školskou institucí, jejíž činnosti se řídí potřebami dětí a dnem zápisu do zařízení vzniká dítěti právo na vzdělávání v tomto zařízení, až do jeho nástupu do základní školy. Zařízení musí mít schválený vlastní školní vzdělávací program, který vychází z principů rámcového vzdělávacího programu.

### 8.3 Umístění objektu

Mateřská škola bude umístěna v areálu nemocnice za pomoci rekonstrukce části prostor stávající budovy nemocnice. Na obrázcích níže (Obr. 19, Obr. 20) jsou fotografie přední strany části objektu nemocnice, kde by bylo možné objekt rekonstruovat na mateřskou školu a na druhém snímku je vidět boční strana vedoucí do dvorního traktu areálu a oplocení celého objektu, na nějž by bylo možné navázat. Ve dvorním traktu na pozemku nemocnice je i travnatá plocha, kde by součástí mohlo být i dětské hřiště, jehož oplocení by navázalo na dosavadní oplocení areálu.



*Obr. 19 Přední strana části budovy nemocnice (vlastní fotografie)*



*Obr. 20 Boční strana části budovy nemocnice a pohled do dvorního traktu areálu (vlastní fotografie)*

## 8.4 Stavební úpravy, technické a věcné požadavky

V případě stavebních úprav dojde k rekonstrukci stávajících prostor, jak je nastíněno na fotografiích na předchozí straně. Veškeré stavební úpravy a rekonstrukce budou hrazeny z finančních zdrojů nemocnice, případně za pomoci dotace. Stavební úpravy provede stavební firma zvolená z firem přihlášených do veřejného výběrového řízení. Jelikož podniková mateřská škola bude zapsána v rejstříku škol, tak by mohla instituce na tuto rekonstrukci využít státních dotací, jelikož město Boskovice vlastní 100 % podíl.

Dále se rekonstrukce a veškeré stavební úpravy budou řídit hygienickými požadavky na bezpečnost, velikost a další parametry, jež vyplývají z vyhlášky č. 410/2005 Sb. Službu péče o dítě lze poskytovat v místnostech, které splňují technické požadavky na stavby kladené stavebními předpisy na byt, obytnou místnost nebo pobytovou místnost. Zároveň je nutné dodržovat hygienické požadavky na prostory a provoz, požární ochranu, bezpečnost a ochranu zdraví při práci (PODNIKATEL, 2014).

### 8.4.1 Prostorové podmínky

Nezastavěná plocha pozemku pro zařízení pro výchovu a vzdělávání určená pro pobyt a hry dětí předškolního věku na 1 dítě musí být minimálně 4 m<sup>2</sup>, což vychází 96 m<sup>2</sup> pro 24 dětí. Pozemek je nutné oplotit z důvody ochrany zdraví a zajistit bezpečnost. Prostorové podmínky a vnitřní uspořádání zařízení poskytujících péči o předškolní děti musí umožňovat výuku, volnou hru dětí, tělesná cvičení, odpočinek, osobní hygienu a zajištění stravování. Plocha na jedno lehátko či lůžko pro spánek musí činit nejméně 1,7 m<sup>2</sup> a musí poskytovat pevnou oporu zad. Pokud je ložnice stavebně oddělená, tak musí být její plocha alespoň 3 m<sup>2</sup>. Prostor pro uložení lehátek a lůžkovin musí být pravidelně provětráván a umožňovat oddělení lůžkoviny každého dítěte. Podlahy musí splňovat technické požadavky pro stavby a musí být snadno čistitelné. Zařízení musí být vybaveno záchody a umývárny a ty musí být přístupné z denní místnosti a šatny a nedělit se podle pohlaví. Musí být osvětleny a větrány.

### 8.4.2 Vybavení vnitřních prostor

Vybavení vnitřních prostor mateřské školy bude zahrnovat jídelnu, ložnici, hernu, šatny, sociální zařízení, kancelář ředitelky a zázemí a šatny pro personál, výdejnu jídla. Vybavení vnitřních prostor nábytkem musí zohledňovat rozdílnou tělesnou výšku dětí a podporovat správné držení těla. Židle a stoly pro děti musí splňovat normové hodnoty české

technické normy upravující velikost nábytku a musí být dodrženy ergonomické zásady pro práci v sedě a povrch stolů musí být matný (MŠMT, © 2013-2020).

#### **8.4.3 Osvětlení**

Denní nebo umělé osvětlení musí odpovídat normovým požadavkům české technické normy upravující požadavky na osvětlení. U denního osvětlení v zařízeních pro péči o děti předškolního věku je 0,45 m nad podlahou. U umělého osvětlení je dána převládající výškou stolů, v ostatních prostorách herny a ložnice úrovní podlahy. Osvětlovací soustavy a části vnitřních prostorů odrážející světlo musí být čištěny a obnovovány (MŠMT, © 2013-2020).

#### **8.4.4 Mikroklimatické podmínky**

Stavební řešení budovy bude navrženo tak, aby povrchová teplota vnitřních částí obvodových stěn nebyla po celý rok nijak výrazně odlišná od teploty vzduchu uvnitř místnosti. V místnostech bude použito přirozené větrání okny a ta budou zabezpečena proti rozbití v důsledku průvanu. Pokud venkovní stav prostředí nebude umožňovat využití přirozeného větrání, bude v místnosti zajištěno větrání vzduchotechnickým zařízením (MŠMT, © 2013-2020).

#### **8.4.5 Zásobování vodou**

Zařízení pro výchovu a vzdělávání musí mít zajištěnou dodávku tekoucí vody a z kapacitních hledisek musí mít k dispozici na 1 dítě předškolního věku minimálně 60 l vody na den, tudíž za předpokladu plné kapacity mateřské školky musí být na 24 dětí k dispozici nejméně 1440 l vody (MŠMT, © 2013-2020).

#### **8.4.6 Provozní podmínky**

Pro děti předškolního věku je denní doba pobytu venku zpravidla 2 hodiny dopoledne a odpoledne se řídí podle délky pobytu dětí v zařízení. V zimním a letním období lze dobu pobytu venku upravit s ohledem na venkovní teploty. V letním období se provoz přizpůsobuje tak, aby bylo možné přenést výchovnou činnost dětí do venkovního prostředí nebo stíněných teras (MŠMT, © 2013-2020). Provozní podmínky jsou rovněž upraveny dle provozní doby mateřské školy, která se dle výsledků dotazníkového šetření uvažuje v rozmezí 6:30 – 19:00, ale může být i následně upravena podle požadavků zaměstnanců nemocnice.

#### 8.4.7 Úklid a výměna lůžkovin

Úklid podlah a povrchů, vynášení odpadků a umytí a dezinfekce umyvadel, záchodů a pisoárů bude probíhat denně. Alespoň jednou týdně bude probíhat omytí a dezinfekce omyvatelných částí stěn hygienického zařízení a umýváren a záchodů. Nejméně dvakrát ročně musí být umyta okna, svítidla, celkový úklid všech prostor a zařizovacích předmětů. Malování se uskutečňuje alespoň jedenkrát za 3 roky a s pravidelnou údržbou nuceného větrání nebo klimatizace a čištění vzduchotechnického zařízení podle návodu výrobce či dodavatele. Výměna lůžkovin v zařízení předškolní výchovy probíhá minimálně jedenkrát za 3 týdny, výměna ručníků jednou týdně nebo dle potřeby (MŠMT, © 2013-2020).

#### 8.4.8 Hygienické požadavky

Záchody a umývárny se nedělí podle pohlaví a na 5 dětí je stanovena 1 dětská mísa a 1 umyvadlo, jak určuje vyhláška, tudíž pro mateřskou školu „Bosáčky“ to vychází při plné kapacitě 24 dětí na 5 dětských mís a 5 umyvadel. Umyvadla budou osazena tak, aby výška horní hrany nepřekročila 43 cm nad podlahou. Umývárna bude vybavena 1 až 2 sprchami řešenými tak, aby tam mohly děti vstupovat bez cizí pomoci. V zařízeních péče o děti předškolního věku musí mít každé dítě svůj vlastní ručník umístěný tak, aby se ručníky vzájemně nedotýkaly, nebo bude utírání rukou zajištěno jednorázovými ručníky (MŠMT, © 2013-2020).

#### 8.4.9 Úklidová komora

V zařízení předškolní výchovy bude podle vyhlášky jedna odvětrávaná úklidová komora s omyvatelnými stěnami. Komora bude vybavena výlevkou s přívodem tekoucí pitné studené a teplé vody včetně odtoku a prostor pro ukládání úklidových prostředků a pomůcek na každém dalším podlaží. Stěny a podlahy každého hygienického zařízení musí být omyvatelné a čistitelné do výše minimálně 1,5 m a snadno dezinfikovatelné (MŠMT, © 2013-2020).

### 8.5 Personální požadavky

Firemní mateřská škola bude zapsána do školského rejstříku, a proto budou veškeré personální požadavky v souladu s požadavky školského zákona.

Ve vedení mateřské školy bude ředitel/ka, který/á bude vybrán/a na základě výběrového řízení. Požadavky na tuto pozici definuje zákon č. 561/2004 Sb. o předškolním, základ-



ním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). Předpoklady pro výkon funkce ředitele školy:

- osoba, která splňuje požadavky na pedagogického pracovníka (viz níže),
- osoba získala praxi alespoň 3 roky pro ředitele mateřské školy,
- povinnost absolvovat studium pro ředitele školy.

Další pedagogický personál bude přímo záviset na celkovém počtu dětí, jež budou do zařízení docházet a je nutno jej přizpůsobit věkové skupině dětí. Pedagogický pracovník je na základě Zákona o pedagogických pracovnících osoba, která koná přímou vyučovací, výchovnou či speciálně pedagogickou nebo pedagogicko-psychologickou činnost. Předpoklady pro výkon funkce pedagogického pracovníka:

- je plně způsobilý k právním úkonům,
- má odbornou kvalifikaci pro přímou pedagogickou činnost, kterou vykonává,
- je bezúhonný,
- je zdravotně způsobilý a
- prokázal znalost českého jazyka.

Podle již dříve uvedených počtů, jež je možné zjistit v teoretické části této práce, připadají na 24 dětí 3 pedagogičtí pracovníci za předpokladu, že je ve skupině alespoň 1 dítě mladší dvou let. Celkový počet 24 dětí je zároveň v případě naplnění celé kapacity školky. Za předpokladu, že bude mít firemní mateřská škola Bosáčky plnou kapacitu (a za předpokladu, že ani jedno ze všech 24 dětí nebude mladší dvou let), budou potřeba čtyři pedagogičtí pracovníci a dva pomocní pracovníci na pokrytí celého dne. V případě potřeby a na základě rozhodnutí ředitele/ředitelky mateřské školy mohou být tyto počty dle potřeby upraveny a navýšeny. Tito čtyři pracovníci budou chodit na dvousměnný provoz, který bude ranní a odpolední. Jedna směna bude činit 7,5 hodiny včetně půlhodinové přestávky. Ranní a odpolední směna je plánovaná z důvodu snahy o co největšího pokrytí dne, ztotožnění s pracovní dobou zaměstnanců nemocnice a možné nepravidelné docházky dětí do školky. Ranní směna bude začínat od 6:30 ráno a končit v 13:00 po obědě dětí. Odpolední směna přijde ve 12:30 a skončí v 19:00 odchodem posledního dítěte ze školky.

Na tyto čtyři pracovníky jsou kladeny následující požadavky ze strany mateřské školy: minimálně středoškolské vzdělání s maturitou se zaměřením na předškolní pedagogiku, láska k dětem, spolehlivost, zodpovědnost, bezúhonnost, ochota dále se vzdělávat, hra na hudební nástroj, znalost anglického jazyka a výtvarné dovednosti jsou velkou výhodou.

Další personál ve školce bude pomocný, který bude zajišťovat úklid a pomocné práce při výdeji jídel - kuchařka. Pomocný personál dochází na dvě směny stejně jako pedagogičtí pracovníci. Pomocný personál je bez pedagogického vzdělání. Na pomocný personál jsou kladeny tyto požadavky: pozitivní vztah k dětem, pečlivost, bezúhonnost, zodpovědnost. Technickou podporu bude zajišťovat technický správce, který bude správcem z nemocnice či nově přijatý pracovník. Na jedné směně budou přítomni vždy dva pedagogičtí pracovníci a jeden pomocný.

## 8.6 Provozní požadavky

Podle dat získaných prostřednictvím dotazníkového šetření je provozní doba mateřské školy Bosáčky stanovena od 6:30 do 19:00 a v případě potřeby ji lze upravit. Plánovaný denní harmonogram pro děti je navržen níže (Tab. 16) tak, aby byly všechny činnosti a aktivity vyvážené a děti měly dostatečný prostor pro hru a vychází z rámcového vzdělávacího programu MŠMT. Kapacita školky je stanovena na 24 dětí s dohledem 2 pedagogů na směně a 1 pomocného personálu. S ohledem na velmi dlouhou pracovní dobu a na to, že příchod a odchod dětí se bude lišit, je níže navrhována tato pracovní doba personálu:

- ranní směna 2 pedagogů ráno dorazí před 6:30 a otevře školku a odchází v 13:00 (lze také rozplánovat příchody po hodině po sobě dle počtu nahlášených dětí a dle toho možnost mít i pedagogy na kratší úvazek),
- pomocný personál přichází také v 6:30, aby zajistil přípravu a výdej dopolední svačiny, úklid a byl případně nápomocný při dopoledních aktivitách či pobytu venku v případě potřeby,
- odpolední směna 2 pedagogů a 1 pomocného personálu dochází v době konce oběda v 12:30 a zavírá školku v 19:00 (opět lze také rozplánovat příchody po hodinách dle počtu nahlášených dětí a dle toho možnost mít i pedagogy na kratší úvazek).

Tab. 16 Harmonogram dne (vlastní zpracování)

Čas	Aktivita
6:30 – 8:00	Příchod dětí do zařízení, volné hry a činnosti dětí
8:00 – 9:00	Pohybové a hudebně pohybové hry nebo cvičení
9:00 – 9:30	Osobní hygiena, dopolední svačina
9:30 – 11:45	Pobyt venku
11:45 - 12:30	Osobní hygiena, výdej obědů a oběd, možný příchod dětí na odpolední školku
12:30 – 13:00	Odchod domů dětí, které odchází po obědě
13:00 – 14:30	Odpolední odpočinek (relaxace, čtení pohádek, klidová doba na lůžku)
14:30 – 15:00	Odpolední svačina
15:00 – 17:30	Odpolední program (v závislosti na počasí lze i venku na zahradě), zájmové kroužky a individuální práce s dětmi, činnosti vycházející ze vzdělávacího programu mateřské školy – výtvarné, pohybové, hudební, vzdělávací, jazykové aktivity, aj., odchod dětí domů
17:30 – 18:00	Osobní hygiena, večere
18:00 – 19:00	Volný program pro děti a hru, odchod dětí domů

Výrazným aspektem firemní mateřské školy je její celoroční provoz mimo víkendy bez ohledu na prázdniny či státní svátky, tak aby její provozní doba co nejvíce korespondovala s pracovní dobou zaměstnanců nemocnice. S ohledem na případnou provozní dobu a počet dětí, které budou školku navštěvovat, bude dle potřeby navýšen personál a některá místa budou sdílena podle docházky dětí a doby pobytu ve školce v závislosti na typu úvazku zaměstnanců a směnnosti. Rodiče dětí budou mít k dispozici online docházkový formulář na webových stránkách mateřské školy, kde budou moci své děti přihlašovat a odhlašovat, objednávat stravu a vybírat dětem případné kroužky či nadstandardní služby.

### 8.6.1 Výše školkovného

Cena školkovného je stanovena podle výše provozních nákladů mateřské školy. Provozní náklady zahrnují náklady na materiál a opravy, spotřebu energií, nákup čisticích prostředků a další náklady. Školkovné bylo stanoveno v případě využití školky jen z rána a po obědě by šlo dítě domů, na částku 60 Kč za den. V případě každodenní docházky po celý

týden a měsíc je cena stanovena přibližně na částku 1300 Kč, což vyhovuje i cenové variantě z dotazníku, kde bylo v jedné z možností do 1500 Kč a zároveň tato možnost se vyskytovala ve výsledcích jako nejčastější. Platba za školkovné by mohla být měsíčně po dohodě strhávána zaměstnancům z platu. Jak stanovuje vyhláška o předškolním vzdělávání, tak měsíční výše úplaty za školkovné nesmí přesáhnout 50 % skutečných průměrných měsíčních neinvestičních nákladů právnické osoby vykonávající činnost mateřské školy.

### 8.6.2 Výše stravného

Poskytovatel je povinen zajistit pro děti pitný režim a stravu po celou dobu pobytu v mateřské škole. V tomto ohledu má mateřská škola v areálu nemocnice jistou výhodu, že může využít přímo nemocničního stravování, kde je nutné zohlednit i dietní omezení, která mohou některé děti mít. Díky tomu, že zařízení bude zapsáno do rejstříku škol a školských zařízení, tak může být veškeré plnění hygienických požadavků na stravování, hygienu, provoz a prostory kontrolováno krajskou hygienickou stanicí. Podle vyhlášky nesmí být delší doba než 3 hodiny mezi jednotlivými jídly v předškolním zařízení, čemuž odpovídá i denní harmonogram, kde rovněž není mezi jídly delší doba než tři hodiny.

Cena za stravu je stanovena podle přílohy 2 k vyhlášce č. 107/2005 Sb. o školním stravování a pro děti do 6 let vychází na částku přibližně 60 Kč na den při využití celodenního pobytu ve školce a zahrnuje i pitný režim. Celodenní strava zahrnuje dopolední svačinku, oběd, odpolední svačinku a večeři, tedy celkem čtyři jídla. Půldenní strava zahrnuje jen dopolední svačinku a oběd a cena se pohybuje 35 Kč. Při celodenním pobytu dítěte v mateřské škole je potom celodenní strava zvýhodněna na částku zhruba 800 Kč (v závislosti na tom, kolik hodin a dnů v týdnu dítě školku navštěvuje), což by vyhovovalo i respondentům podle odpovědí uvedených v dotazníku. Objednávání jídel je v plánu firemní mateřské školy zajistit stejnou formou jako u zaměstnanců a to za pomoci online objednávkového formuláře na webových stránkách nemocnice dva dny předem a zde je zároveň i možnost obědy odhlašovat. Platbu stravného je možno hradit rovněž formou strhávání zaměstnancům z platu každý měsíc.

### 8.6.3 Nadstandardní služby

Na základě dat získaných prostřednictvím dotazníkové šetření bylo zjištěno, že o nadstandardní služby má zájem zhruba necelá čtvrtina dotázaných (20 %) a zbylá část respondentů by něco navíc uvítala, ale není to podmínkou. Největší zájem byl ze strany respon-

dentů o pohybové hry a hned za nimi byla výuka jazyků. Obě tyto aktivity lze realizovat buď zahrnutím do vzdělávacího programu mateřské školy, nebo na bázi zájmového kroužku, kdy bude pravidelně do mateřské školy docházet lektor angličtiny či nějakého sportu nebo pohybových aktivit. V případě, že bude ve školce pracovat pedagog se znalostí angličtiny, tak lze její výuku zahrnout do vzdělávacího programu formou her, pohybových aktivit, atd.

#### **8.6.4 Zápis dětí do firemní mateřské školy**

Zápis do firemní mateřské školy bude probíhat celoročně formou žádosti o přijetí dítěte do mateřské školy, která je podávána rodiči. Ředitel/ka firemní mateřské školy kontaktuje rodiče a dohodne s nimi schůzku, na které se zákonní zástupci budou moci seznámit s prostředím, fungováním a vzdělávacím programem podnikové mateřské školy. Rovněž na této schůzce budou dokončeny veškeré administrativní záležitosti související s přijetím a nástupem dítěte do předškolního vzdělávání. Dále budou rodiče seznámeni se způsobem objednávání stravy, přihlašování a odhlašování dítěte do a ze školky a formou úhrady za pobyt a stravu ve firemní mateřské škole.

#### **8.6.5 Vzdělávací program**

Mateřská škola Bosáčky při Nemocnici Boskovice razí ideu zdravé mateřské školy a jakožto firemní mateřská škola zřízená při nemocničním zařízení se na vzdělávacím programu podílejí i rodiče dětí, jelikož sami pracují ve zdravotnickém zařízení. Program bude uzpůsoben s ohledem na věkovou strukturu dětí a zaměřený na rozvoj jejich schopností a hygienických návyků. Vzdělávací program bude zohledňovat náplň aktivit a činností již dříve uvedené střídání aktivních a relaxačních činností, jak je navrženo v denním harmonogramu. Tento program bude zajišťován odborným pedagogickým pracovníkem po předchozím schválení ředitele/ředitelky firemní mateřské školy.

#### **8.6.6 Úklid prostor a výměna lůžkovin**

Úklid prostor a výměnu lůžkovin provádí pomocný personál podle rozpisu na den a je nutno provádět následující činnosti, jež stanovuje i vyhláška č. 108/2001 Sb. o hygienických požadavcích na prostory a provoz škol, předškolních zařízení a některých školských zařízení (Zákony pro lidi, © 2010-2020):

- denní mytí podlah na vlhko, setření okenních parapetů, nábytku, u koberců vysátí a denně vynášet odpadky,
- denně vyčistit a vydezinfikovat umývárny a záchody,
- alespoň jednou týdně omýt omyvatelné části stěn na záchodech a umývárkách,
- minimálně třikrát ročně umýt okna včetně rámu a umytí svítidel,
- alespoň dvakrát ročně provést celkový úklid všech prostor školy,
- malování jedenkrát za dva roky.

Výměna lůžkovin probíhá jedenkrát za tři týdny v předškolním zařízení, výměna ručníků jedenkrát týdně nebo dle potřeby. Praní prádla a lůžkovin bude prováděna v nemocniční prádelně a s prádlem a lůžkovinami bude zacházeno tak, aby bylo zabráněno přenosu infekčních onemocnění.

## 8.7 Finanční plán projektu – náklady

Tato podkapitola přibližuje finanční náročnost projektu a vymezuje jednotlivé druhy nákladů a položek, které jsou zapotřebí pro nově vznikající firemní mateřskou školu. Veškeré částky uvedené v tabulkách jsou pouze orientační a odhadované, protože nelze do budoucna předpokládat podrobnou finanční náročnost a vznik možných nenadálých nákladů – např. při stavebních pracích atd.

V teoretické části této práce bylo již uvedeno členění nákladů na investiční a provozní. Investiční náklady nese v plné výši zřizovatel (tedy město Boskovice, jež vlastní 100 % podíl), jak uvádí Pemová a Ptáček (2013, s. 55).

### 8.7.1 Investiční náklady

V případě rekonstrukce stávajících prostor jsou veškeré náklady ve formě odhadu a bylo na ně vyčleněno 4 800 000 Kč. Pro vybudování mateřské školy je potřebná budova, která bude oplocená, se zahradou a následně kompletní vybavení prostor uvnitř i venku, což vybrané prostory splňují a areál je okolo celý oplocen. Součástí výše uvedené částky nejsou vyčleněné náklady na poplatky úřadům a administrativu s tím související, které jsou odhadované na částku 200 000 Kč. Tato částka není započítána v tabulce níže.

Následující tabulka zobrazuje odhadované částky na rekonstrukci stávajících prostor, jež budou využívány jako mateřská škola. Součástí jsou vymezené i náklady v položce ostatních nákladů kde je zahrnuto vybavení (vnitřní i vnější prostory). Jak podle tabulky

(Tab. 17) vyplývá, tak největší položkou jsou stavební práce a úpravy a ještě ostatní náklady. Od stavebních prací, jež jsou základem, se potom budou odvíjet další práce jako je elektroinstalace, instalatérské práce atd. Tyto položky potom v částce od sta tisíc do půl milionu.

*Tab. 17 Položky rekonstrukce prostor (vlastní zpracování)*

<b>Položka</b>	<b>Předpokládané náklady</b>
Stavební práce a úpravy	1 500 000 Kč
Elektroinstalace	500 000 Kč
Instalatérské práce	350 000 Kč
Výmalba a omítka	300 000 Kč
Podlahy	200 000 Kč
Dveře a okna	200 000 Kč
Obkladačské práce	100 000 Kč
Umývárny a WC	250 000 Kč
Ostatní náklady (topení, osvětlení, vybavení výdejny jídla, vnitřních a venkovních prostor, apod.)	1 400 000 Kč
<b>Částka celkem</b>	<b>4 800 000 Kč</b>

Tato tabulka níže (Tab. 18) shrnuje odhad předpokládaných nákladů na vybavení vnitřních prostor a výdejny jídla. Vybavení vnitřních prostor jsou jednorázovou investicí a bylo na ni vyčleněno 900 000 Kč, z čehož 250 000 Kč půjde na vybavení výdejny jídel a zbylá částka 650 000 Kč bude využita pro vybavení vnitřních prostor. Vybavení vnitřních prostor zahrnuje nábytek, koberce a podložky, technologie do administrativní a personální části, hygienické zařízení, zařízení ložnice, hračky, didaktické pomůcky, dekorace a ostatní položky. Největší položku tvoří vybavení výdejny jídel a nábytek a celkové zařízení prostor budovy, kdy obě částky přesahují 200 000 Kč. Naopak nejméně nákladné se ukazují dekorace a hygienické zařízení, kde se nejedná o velké položky.

Tab. 18 Náklady na vybavení vnitřních prostor a výdejny jídel (vlastní zpracování)

Položka	Předpokládané náklady
Nábytek (skříně, police, psací stoly, židle, vybavení administrativní a personální části)	230 000 Kč
Koberce a podložky	55 000 Kč
Další vybavení (skřínky, věšáky, botníky, odpadkové koše, boxy a police na hračky, nástěnky, atd.)	60 000 Kč
Technologie (počítače, tiskárna, kopírka, telefon, rádio, notebook, atd.)	100 000 Kč
Hygienické zařízení (koše, háčky na ručníky, zrcadla, police, atd.)	40 000 Kč
Vybavení ložnice – lehátka, matrace, ložní prádlo a polštáře	80 000 Kč
Hračky a didaktické pomůcky	60 000 Kč
Dekorace a ostatní položky	25 000 Kč
Vybavení výdejny jídla	250 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>900 000 Kč</b>

Další tabulka (Tab. 19) rozebírá náklady na vybavení venkovních prostor, na které bylo vyhrazeno 300 000 Kč. Patří sem úprava zahrady s výsadbou stromů a keřů, houpačky, průlezků, pískoviště, venkovní hračky a ostatní položky. Nejnákladnější z úpravy vnějších prostor je zahrada s výsadbou a její oplocení, které je povinné. Naproti tomu nejlevněji vychází pískoviště a položka ostatních nákladů, kam lze zařadit některé neočekávané výdaje. V případě, že nějaké finanční prostředky zbydou, může je firemní mateřská škola využít na nákup dalších hraček či pomůcek pro děti.



Tab. 19 Náklady na venkovní prostory a jejich úpravu (vlastní zpracování)

<b>Položka</b>	<b>Předpokládané náklady</b>
Úprava zahrady (výsadba a oplocení)	90 000 Kč
Houpačky a průlezky pro děti	70 000 Kč
Venkovní hračky	60 000 Kč
Pískoviště	40 000 Kč
Ostatní náklady	40 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>300 000 Kč</b>

### 8.7.2 Provozní náklady

Mezi provozní náklady se řadí pravidelné měsíční platby záloh za energie, vodu, topení. Dále sem řadíme náklady na nákupy kancelářských, hygienických a čisticích potřeb, osobní náklady, ostatní náklady, kam lze zařadit praní prádla, úklid, atd. Na tyto provozní náklady bylo vyčleněno v rámci ostatních nákladů (Tab. 17) 201 600 Kč. Položky jednotlivých provozních nákladů je možné vidět v následující tabulce níže (Tab. 20). Provozní náklady jsou rozpočítány jednotlivě podle položek a měsíční a roční částky, na kterou vychází. Částky níže jsou opět jen ve formě odhadu. Nejvyšší položka činí za elektřinu a naopak nejméně podle tabulky zaplatíme za odvoz odpadu. Co se týká energií, tak částky jsou ve výši stanovených měsíčních záloh, které se mohou měnit v závislosti na využití a provozu, počtu dětí ve školce, počasí, atd.

Tab. 20 Provozní náklady (vlastní zpracování)

Položka	Měsíčně	Ročně
Elektřina	5 000 Kč	60 000 Kč
Topení	3 800 Kč	45 600 Kč
Voda	4 200 Kč	50 400 Kč
Telefon, internet	1 700 Kč	20 400 Kč
Odvoz odpadu	600 Kč	7 200 Kč
Ostatní náklady (na úklid, praní, atd.)	1 500 Kč	18 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>16 800 Kč</b>	<b>201 600 Kč</b>

Další a zároveň nejvyšší položkou provozních nákladů jsou osobní náklady na zaměstnance firemní mateřské školy - ředitele školy, pedagogy a pomocný personál. Osobní náklady se dopředu jen těžko dají odhadnout, protože závisí na obsazenosti školky, věkové struktuře dětí, přesné provozní době, přesném počtu potřebných pedagogů a možné státní pomoci na platy pedagogů, a proto je níže nastíněn ve variantě plné obsazenosti školky a čtyř pedagogů ve školce. Firemní mateřská škola se zapisuje do rejstříku škol a školských zařízení, a tak tyto náklady budou hrazeny za pomoci státních finančních zdrojů. Úhrada mzdových nákladů za pomoci států bude ale pravděpodobně krácena díky krajským hodinovým normativům, protože školka má dlouhou provozní dobu a bude mít i vyšší počet pedagogů. Krajské hodinové normativy mají funkci regulačního nástroje při vyplácení finančních prostředků od MŠMT v daném kraji. V praxi to funguje tak, že je daná norma počtu dětí na 1 pedagogického pracovníka, na kterého dostane mateřská škola finanční příspěvek na krytí jeho mzdy. Ale pokud předškolní zařízení bude mít větší počet pedagogických pracovníků a každý bude mít na starost menší počet dětí (než je stanoveno krajským hodinovým normativem), tak budou mzdové příspěvky ze státu na tyto pracovníky kráceny nebo nebudou poskytnuty na všechny pedagogické pracovníky pracující v mateřské škole. Přehled měsíčních mzdových nákladů na platy zaměstnanců firemní mateřské školy je možné vidět v tabulce pod odstavcem (Tab. 21). Údaje vychází z průměrných hrubých mezd v ČR v roce 2020 dostupných na stránkách českého statistického úřa-

du. Podle údajů jsou potom vypočteny náklady na zdravotní a sociální pojištění, jež bude muset hradit zaměstnavatel, a následně sečteny celkové osobní náklady.

Tab. 21 Osobní náklady na zaměstnance (vlastní zpracování)

	<b>Ředitel/ka</b>	<b>Učitel/ka</b>	<b>Pomocný personál</b>
Hrubá mzda	33 000 Kč	25 500 Kč	17 500 Kč
Zdravotní pojištění (9 %)	2 970 Kč	2 295 Kč	1 575 Kč
Sociální pojištění (24,8 %)	8 184 Kč	6 324 Kč	4 340 Kč
<b>Celkem náklady</b>	<b>44 154 Kč</b>	<b>34 119 Kč</b>	<b>23 415 Kč</b>

Podle tabulky mzdových nákladů výše na jednoho ředitele či ředitelku, na jednoho pedagogického pracovníka a jednoho pomocného pracovníka jsou měsíční náklady celkem 101 688 Kč. Je nutné údaje z výše uvedené tabulky ještě propočítat na počty zaměstnávajících pracovníků. Jak už bylo dříve uvedeno, firemní mateřská škola bude mít čtyři pedagogické pracovníky ve dvousměnném provozu, tudíž měsíční náklady vyjdou na částku 136 476 Kč. S ohledem na delší provoz firemního předškolního zařízení než je u běžných školek, je třeba počet personálu upravit, aby byl vyhovující, jak pro péči o děti, s ohledem na věkové složení docházejících dětí, tak školku i její zaměstnance. Delší provoz firemní mateřské školy bude zřejmě možnou komplikací při řešení platů zaměstnanců a jeho financování ze státních peněz, tudíž nejspíš nedojde ke 100 % pomoci a vedení mateřské školy bude muset vzít v potaz tento fakt. Co se týká pomocného personálu, tak je nutné částku také zdvojnásobit, jelikož zde bude zaměstnána paní kuchařka pro přípravu a výdej jídel dětem a ještě paní uklízečka, takže celkové měsíční náklady vychází na 46 830 Kč. Posledním zaměstnancem již dříve uvedeným bude technický správce, který by mohl docházet z nemocnice, která by jej platila, a ve firemní mateřské škole by byl jen na částečný úvazek anebo v případě potřeby. Veškeré údaje o platech v tabulkách jsou pouze orientační, odhadované a slouží pro lepší plánování a přehled.

Pro lepší přehled a plánování jsou níže (Tab. 22) ještě uvedeny propočty osobních nákladů na zaměstnance školky za rok. Čísla vychází z předchozí tabulky a počítáno je vždy s jedním pracovníkem.

Tab. 22 Celkové osobní náklady za rok (vlastní zpracování)

Pozice	Ředitel/ka	Učitel/ka	Pomocný personál
<b>Náklady celkem</b>	529 848 Kč	409 428 Kč	280 980 Kč

Podle tabulky výše je podle předpokladu nejvyšší položkou plat ředitele firemní mateřské školy, který činí ročně odhadem něco přes půl milionu Kč, dále v případě přijetí dvou učitelek do mateřské školy budou roční náklady na jejich platy 820 080 Kč. V případě pomocného personálu je částku také třeba zdvojnásobit a ta vychází ročně na 562 800 Kč.

Celkové měsíční náklady na provoz firemního předškolního zařízení jsou odhadovány na částku 176 260 Kč, z toho mzdové náklady 159 460 Kč a provozní náklady 16 800 Kč. Tyto částky vychází z odhadovaných částek v tabulkách, jsou pouze orientační a slouží pro přehled a budoucí plánování.

## 8.8 Finanční plán projektu – výnosy

Jednou z výnosových položek sloužící na provoz je pro firemní mateřskou školu školkovné, jež je úplatou za předškolní vzdělávání. Pokud se zařízení zapíše do rejstříku škol (což je v plánu podle informací dříve), tak nejen že bude podléhat kontrole inspekce, ale může požadovat dotace na svůj provoz. Další možností jsou dary, se kterými ale není níže počítáno, jelikož to není jistá položka.

Nemocnice by mohla zkusit požádat o dotaci na celou částku rekonstrukce stávajících prostor anebo alespoň část z prostředků Evropské unie v rámci Evropských strukturálních a investičních fondů Operačního programu pro Výzkum, vývoj a vzdělávání. Tato dotace není v tabulkách a odhadovaných částkách uvažována, jelikož není předem jasné, zdali bude poskytnuta či ne.

Podle provedeného dotazníkového šetření a jeho výsledků je školkovné stanoveno ve výši 60 Kč/den v případě, že dítě bude ve školce jen dopoledne a po obědě půjde domů. V případě využití školky každý den celý měsíc vychází školkovné na 1 300 Kč za měsíc, což je i zároveň vyhovující částka pro většinu respondentů, jež se účastnili dotazníkového šetření. Nejvíce vyhovující odpovědí byla částka do 1 500 Kč za měsíc, kterou by byli respondenti ochotni zaplatit.

Výše stravného je stanovena na částku 60 Kč na den při využití celodenního pobytu ve školce a zahrnuje i pitný režim. Při využití jen půldenního pobytu dítěte ve školce strava vychází na částku 35 Kč za den i s pitným režimem. Při celodenním pobytu dítěte ve firemní mateřské škole je potom celodenní strava zvýhodněna na částku 800 Kč, což by vyhovovalo i respondentům podle odpovědí uvedených v dotazníku.

Tabulka níže (Tab. 23) potom zobrazuje přehled výnosů ze školkovného a stravného a počítáno je zde při využití plné kapacity školky, což činí 24 dětí. Tabulka je rozdělena na propočet školkovného a stravy při využití jen ranního a dopoledního pobytu a celodenního. Dále je spočítána celková částka za měsíc a za rok. Měsícem rozumíme počet pracovních dnů (tedy 21 dnů) mimo víkendy. Vedení firemní mateřské školy může v budoucnu zvážit i víkendový provoz a dle toho provést změny. V případě výpočtů za rok jsou zahrnuty i letní prázdniny, tedy je brán v úvahu celý rok o 12 měsících.

*Tab. 23 Přehled výnosů za školkovné a stravné na 1 dítě (vlastní zpracování)*

	<b>Ranní a dopolední školka</b>	<b>Celodenní školka</b>
<b>Školkovné</b>	1 200 Kč	1 300 Kč
<b>Stravné</b>	700 Kč	800 Kč
<b>Celkem za měsíc</b>	1 900 Kč	2 100 Kč
<b>Celkem za rok</b>	22 800 Kč	25 200 Kč

Podle zobrazené tabulky výše jsou měsíční výnosy za školkovné a stravu 1 900 Kč při využití půldenního provozu firemního předškolního zařízení a v případě celodenního pobytu dítěte ve školce 2 100 Kč. Celkové roční výnosy jsou potom ve výši 22 800 Kč pro půldenní pobyt dítěte ve školce a při celodenním pobytu vychází roční výnosy na 25 200 Kč na 1 dítě. Další tabulka (Tab. 24) zobrazuje přepočet výnosů ze školkovného a stravného za měsíc (jako měsíc bylo počítáno s 21 pracovními dny) a následně i za rok pro plnou kapacitu 24 dětí v mateřské škole.

Tab. 24 Přehled výnosů za školkovné a stravné na 24 dětí (vlastní zpracování)

	Ranní a dopolední školka	Celodenní školka
<b>Školkovné</b>	28 800 Kč	31 200 Kč
<b>Stravné</b>	16 800 Kč	19 200 Kč
<b>Celkem za měsíc</b>	45 600 Kč	50 400 Kč
<b>Celkem za rok</b>	547 200 Kč	1 209 600 Kč

## 8.9 Předpokládaný výkaz zisku a ztrát v prvním roce provozu firemní mateřské školy

V tabulce níže (Tab. 25) je předpokládaný výkaz zisku a ztrát pro první rok provozu firemní mateřské školy. Provozní náklady na energie, jako je voda, topení, elektrická energie, telefon a internet činí 201 600 Kč podle dat z tabulky výše (Tab. 20). Dále jsou pod provozní náklady přiřazeny i osobní náklady, kam patří mzdové náklady a náklady na zákonné pojištění na ředitele mateřské školy, na čtyři pedagogické pracovníky a dva pracovníky pomocné podle dat z tabulky výše (Tab. 22). Podle této tabulky vychází celkové osobní náklady na 529 848 Kč za jednoho ředitele/ku mateřské školy, na 1 637 712 Kč za čtyři pedagogické pracovníky a na 561 960 Kč za dva pomocné pracovníky. Celkové osobní náklady na celý personál firemní mateřské školy tedy činí za rok 2 729 520 Kč.

Dále jsou sem započítány odpisy vnitřního vybavení, pro které byly zvoleny účetní odpisy rovnoměrné, a částka odpisu vnitřního vybavení je v prvním roce 300 000 Kč. Doba užívání vnitřního vybavení byla stanovena na 3 roky. Odpisy venkovního vybavení jsou ve výši 60 000 Kč za první rok používání a jejich celková doba užívání byla určena na 5 let. Celkové provozní náklady jsou tedy dohromady 3 291 120 Kč za rok.

Ve výnosech jsou provozní výnosy ve výši 604,8 tis. Kč a skládají se z výnosů ze stravného a školkovného za rok za 24 dětí. Hospodářský výsledek firemní mateřské školy při nemocnici je v prvním roce fungování ziskový ve výši 2 686,3 tis Kč. Předpokládá se, že zisk se bude v dalších letech provozu mateřské školy zvyšovat. Na osobní náklady firemní předškolní zařízení může požadovat dotaci, tudíž o tuto položku bude potom hospodářský výsledek vyšší, jelikož osobní náklady nebude muset firemní mateřská škola hradit celé. Nákladovou položkou jsou odpisy vnitřního a venkovního vybavení a část osobních

nákladů, jelikož na ty nezíská mateřská škola pravděpodobně 100 % dotaci z důvodu vysokého počtu pedagogických pracovníků a dlouhé provozní době (ve výkazu zisku a ztrát je však počítáno se 100 % osobními náklady na personál). Dotace na platy pedagogických pracovníků upravují krajské hodinové normativy, jak již bylo vysvětleno dříve.

*Tab. 25 Přehled předpokládaných nákladů a výnosů v prvním roce fungování (v tis. Kč)  
(vlastní zpracování)*

<b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT</b>			
<b>NÁKLADY</b>		<b>VÝNOSY</b>	
<b>Provozní</b>	<b>3 291,1</b>	<b>Provozní</b>	<b>604,8</b>
Provozní náklady (energie, telefon a ostatní položky) + osobní náklady (mzdy a odvody na SP a ZP)	2 931,1	Výnosy ze školkovného za 24 dětí za celý rok	374,4
Odpis vnitřního vybavení v 1. roce používání	300	Výnosy ze stravného za 24 dětí za celý rok	230,4
Odpisy venkovních prostor v 1. roce používání	60	Finanční	0
<b>Finanční</b>	<b>0</b>	<b>Finanční</b>	<b>0</b>
<b>Náklady celkem</b>	<b>3 291,1</b>	<b>Výnosy celkem</b>	<b>604,8</b>
<b>Zisk</b>	<b>2 686,3</b>	<b>Ztráta</b>	

## 8.10 Předpokládaná rozvaha po prvním roce provozu firemní mateřské školy

Následující tabulka (Tab. 26) znázorňuje rozvahu firemní mateřské školy po prvním roce fungování. Předpokládá se, že firemní předškolní zařízení zahájí činnosti 1. 9. 2021, tudíž nebude v provozu celý kalendářní rok, proto bude níže uvedená rozvaha jen za 4 měsíce fungování a sestavena bude k datu 31. 12. 2021.

Tab. 26 Předpokládaná rozvaha pro 1. rok fungování firemní mateřské školy (v tis. Kč)  
(vlastní zpracování)

<b>ROZVAHA (k 31. 12. 2021)</b>			
<b>AKTIVA</b>		<b>PASIVA</b>	
<b>Stálá aktiva (dlouhodobý majetek)</b>		<b>Vlastní zdroje (vlastní kapitál)</b>	
<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>		Základní kapitál	1 000
Prostory k rekonstrukci pro MŠ	4 100	Rezervní fond	200
Vybavení vnitřních prostor (nábytek, počítače, tiskárna, lehátka, vybavení výdejny jídla)	815		
Vybavení venkovních prostor (houpačky, venkovní hračky, pískoviště)	170		
<b>Oběžná aktiva</b>		<b>Cizí zdroje</b>	
Bankovní účet	1 772	Bankovní úvěr (dlouhodobý)	5 000
Pohledávky stravného a škol- kovného za děti za 1 rok	1 756,8	Závazky vůči zaměstnancům	2 040
Pokladna	51,056	Závazky vůči státu a jiným institucím	308,256
Zásoby (didaktické pomůcky, výtvarné pomůcky, hračky, de- korace, aj.)	85	Závazky ostatní (energie, ostatní poplatky)	201,6
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>8 749,856</b>	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>8 749,856</b>

### 8.11 Analýza rizik

Každý projekt je nutno podrobit analýze rizik, aby jej bylo možno úspěšně realizovat. Důležitá je správná identifikace rizik a jejich pravděpodobnost výskytu a míra ohrože-



ní. Rizika nelze eliminovat, ale je možné ovlivnit jejich dopady, přizpůsobit se jim nebo dokonce předcházet. Rizika, jejich pravděpodobnost výskytu a míra při realizaci projektu založení firemní mateřské školy při Nemocnici Boskovice je možné vidět v tabulce níže (Tab. 27).

*Tab. 27 Analýza rizik (vlastní zpracování)*

<b>Riziko</b>	<b>Pravděpodobnost</b>	<b>Míra rizika</b>
<b>Zvýšení nákladů během projektu</b>	Nízká	Nízká
<b>Snížená poptávka po firemní školce</b>	Nízká	Vysoká
<b>Neposkytnutí finančních zdrojů na mzdové náklady od MŠMT</b>	Nízká	Vysoká
<b>Legislativní změny</b>	Nízká	Nízká

### **Riziko 1 - Zvýšení nákladů během projektu**

Riziko je s nízkou pravděpodobností i dopadem. Během stavebních úprav může dojít ke vzniku nepředvídaných finančních nákladů, což negativně ovlivní celý rozpočet projektu, s čímž zřizovatel počítá, a proto je do tabulky rekonstrukce prostor zahrnuta i kolonka ostatní náklady, na kterou je vyhrazeno 1 400 000 Kč. Z této částky by potom mohly být hrazeny případné nepředvídané náklady. Stejně tak může dojít i k navýšení provozních nákladů, kde je také vyhrazena v rozpočtu kolonka ostatních nákladů, která by mohla toto navýšení pokrýt.

### **Riziko 2 - Snížená poptávka po firemní školce**

Tohle riziko bylo vyhodnoceno s nízkou pravděpodobností, ale vysokou mírou. V rámci provedeného dotazníkového šetření mezi zaměstnanci Nemocnice Boskovice bylo zjištěno, že je velký zájem o zřízení firemní mateřské školy. S ohledem na vysokou míru rizika by došlo k velkému problému s realizovatelností projektu. Změnu poptávky by mohla ovlivnit výrazná změna cen služeb.

### **Riziko 3 - Neposkytnutí finančních zdrojů na mzdové náklady od MŠMT**

Riziko je nízké, ale s vysokou mírou dopadu. Pokud by podniková mateřská škola nezískala finanční podporu ze strany Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR, nebylo by možné poskytnout službu při tak nízkých cenách, se kterými je předpokládáno.

Dopadem by potom byla zvýšená finanční zátěž zřizovatele, došlo by ke zvýšení cen služeb a to by způsobilo pokles zájmu o tyto služby.

#### Riziko 4 - Legislativní změny

U legislativních změn je pravděpodobnost výskytu nízká a stejně tak i míra rizika, jelikož úpravy legislativy v této problematice proběhly nedávno.

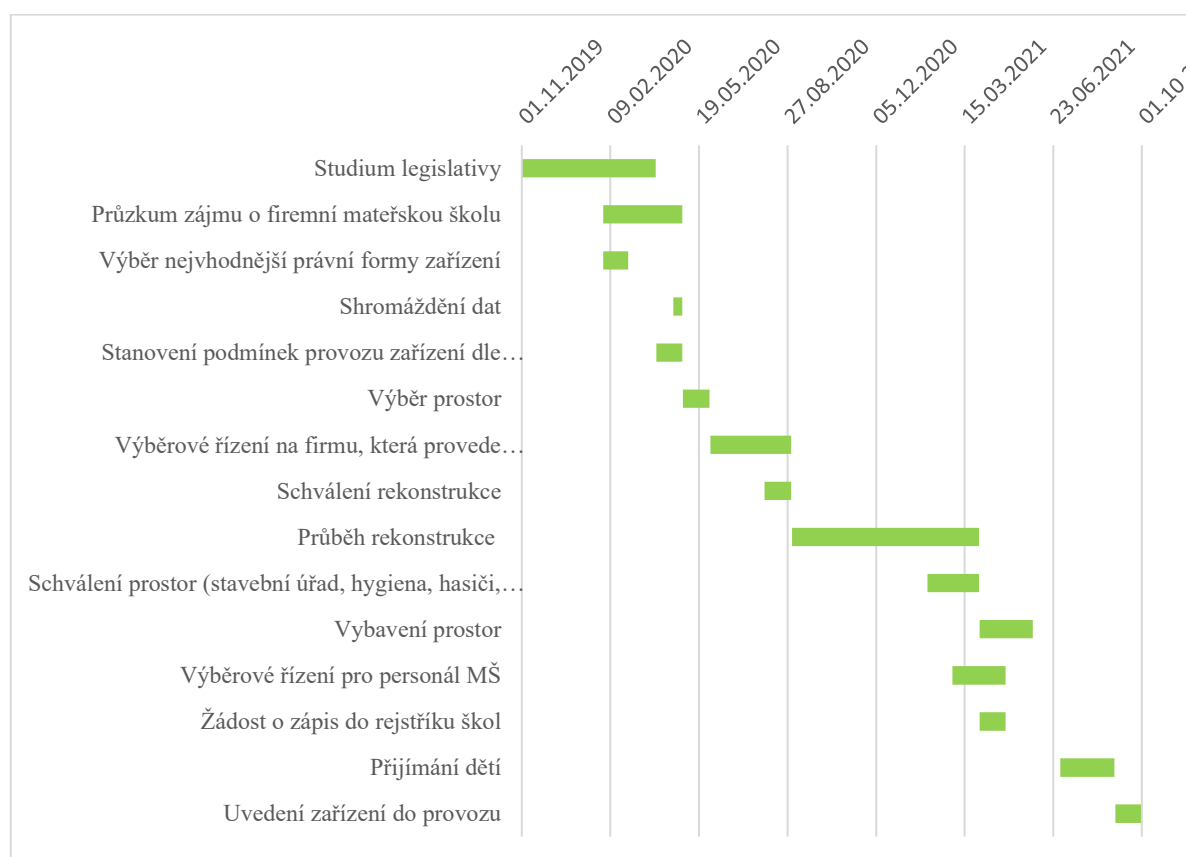
### 8.12 Časový plán projektu

V rámci časového plánu projektu byl sestaven harmonogram projektu, který je v tabulce níže a zobrazuje přibližné termíny realizace jednotlivých činností souvisejících s uvedením firemního předškolního zařízení do provozu. Některé činnosti již byly uskutečněny a jiné jsou aktuálně v procesu nebo se teprve uskuteční. Časovou jednotkou je určen kalendářní měsíc. V následující tabulce (Tab. 28) jsou uvedeny jednotlivé kroky plánovaných činností projektu a doba jejich trvání. Bližší zobrazení přináší Ganttův diagram (Obr. 21) pod tabulkou, kde jsou znázorněny jednotlivé kroky projektu.

Tab. 28 Harmonogram projektu (vlastní zpracování)

Pořadí	Název činnosti	Časový rámec
1	Studium legislativy	Listopad 2019 – Březen 2020
2	Průzkum zájmu o firemní mateřskou školu	únor – duben 2020
3	Výběr nejvhodnější právní formy zařízení	Únor 2020
4	Shromáždění dat	Druhá polovina dubna 2020
5	Stanovení podmínek provozu zařízení dle možností a potřeb rodičů	Duben 2020
6	Výběr prostor	Květen 2020
7	Výběrové řízení na firmu, která provede rekonstrukci a stavební úpravy	Červen-Srpen 2020
8	Schválení rekonstrukce	Srpen 2020
9	Průběh rekonstrukce	Září 2020 – Březen

		2021
10	Schválení prostor (stavební úřad, hygiena, hasiči, atd.)	Únor – březen 2021
11	Vybavení prostor	Duben – Květen 2021
12	Výběrové řízení pro personál MŠ	Březen – Duben 2021
13	Žádost o zápis do rejstříku škol	Květen 2021
14	Přijímání dětí	Červenec – Srpen 2021
15	Uvedení zařízení do provozu	Září 2021



Obr. 21 Ganttův diagram jednotlivých činností projektu (vlastní zpracování)

## 9 SHRUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI

V projektové části byl představen návrh projektu založení firemní mateřské školy při Nemocnici Boskovice. Cílem tohoto projektu je vytvořit návrh na vybudování firemní mateřské školy pro děti zaměstnanců Nemocnice Boskovice. Hlavním důvodem zřízení firemní mateřské školy je usnadnit návrat zaměstnanců do pracovního procesu a také jim ulehčit případné problémy s umístováním jejich dítěte do zařízení předškolního typu.

Projektová se část podrobně zabývá všemi náležitostmi, které jsou potřebné pro uvedení firemního předškolního zařízení do provozu. Navrhovaná firemní mateřská škola bude provozována v souladu se školským zákonem č. 561/2004 Sb., tudíž je nutné dodržovat předepsané vyhlášky. Dále zde najdeme základní údaje, konkrétní umístění mateřské školy, stavební, technické a věcné požadavky a personální požadavky. Jsou zde přiblíženy zároveň i provozní požadavky na základě dat získaných z dotazníkového šetření například ohledně výše stravného či školkovného. Další část navrhovaného projektu se zaměřuje na finanční plán celého projektu, kde jsou vymezeny náklady a výnosy. V uvedených tabulkách jsou vyčísleny všechny investiční, provozní a celkové náklady a výnosy. Navržený projekt je zároveň podroben i analýze rizik, kde jsou vymezena jednotlivá rizika, která by se během realizace projektu mohla objevit a časovému plánu, který je zobrazen v přehledné tabulce a za pomoci Ganttova diagramu.

## ZÁVĚR

Diplomová práce byla zaměřena na problematiku založení mateřské školy. Toto téma bylo zvoleno z důvodu jeho aktuálnosti, potřeby a mohlo by být velmi užitečné a nápomocné v organizaci. Hlavním cílem této diplomové práce bylo vytvoření projektu založení firemní mateřské školy pro Nemocnici Boskovice. Výsledkem práce je podrobně navržený projekt, který může v budoucnu vedení nemocnice či jiné organizaci posloužit jako podpůrný materiál.

Teoretická část diplomové práce obsahuje informace ohledně podniku, jeho založení, podnikání, vymezení právních forem podnikání a zvláštní formy podnikání. V další části vymezuje problematiku předškolního vzdělávání v České republice, jeho historii a současnost, typy mateřských škol a předškolních zařízení. Dále je vymezena problematika založení a provozu mateřských škol, legislativní rámec a financování. V poslední části jsou stručně zmíněny nemocnice v České republice, které již firemní mateřské školy provozují.

Analytická část diplomové práce zahrnuje analýzy makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí organizace, které mohou ovlivňovat nemocnici. Tyto analýzy slouží k tvorbě možných strategií budoucího chování a rozhodování firmy. Nutným předpokladem k dosažení a naplnění hlavního cíle bylo zjištění zájmu ze strany zaměstnanců nemocnice o zřízení firemní mateřské školy. Průzkum mezi zaměstnanci probíhal prostřednictvím dotazníkového šetření v elektronické a tištěné formě a byl zjištěn velký zájem o vybudování tohoto zařízení. V této části práce jsou ucelené informace týkající se provedeného dotazníkového šetření, včetně ucelených analýz získaných dat.

Projektová část obsahuje navržený projekt na založení firemní mateřské školy při Nemocnici Boskovice. Projekt zahrnuje finanční analýzu včetně výkazů pro první rok hospodaření, dále analýzu rizik a harmonogram činností zpracovaný pomocí Ganttova diagramu, kde jsou shrnuty veškeré kroky vedoucí k založení firemního předškolního zařízení včetně délky jejich trvání. Firemní mateřská škola je navržena jako zařízení provozované v souladu se školským zákonem č. 561/2004 Sb., jež bude zapsáno v rejstříku škol. V případě této formy zřízení je nutno dodržovat platnou legislativu, která je v projektové části vymezena. Stanovený cíl diplomové práce byl splněn.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

BURKOVIČOVÁ, Radmila, Milena LIPNICKÁ a Małgorzata FALKIEWICZ-SZULT, 2016. *The theory and practice of preschool education in the context of the curriculum in the Czech, Slovak and Polish Republics*. Ostrava: Ostravská univerzita, Pedagogická fakulta, 124 s. ISBN 978-80-7464-859-5.

FORET, Miroslav, 2013. *Management v regionální rozvoji*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 144 s. ISBN 978-80-7375-740-3.

HINGSTON, Peter, 2002. *Začněte podnikat*. Praha: Knižní klub, 192 s. ISBN 80-242-0838-5.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

KAŠÍK, Josef, 2013. *Fundamentals of business economics*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava. Series of textbooks, 118 s. ISBN 978-80-248-3160-2.

KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

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

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

LOMINÉ, Loykie, Martin MUCHENA a Robert A. PIERCE, 2014. *Business Management: course companion*. Oxford: Oxford University Press, 417 s. ISBN 978-0-19-839281-1.

MACHÁČEK, Ivan, 2019. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 5. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 249 s. ISBN 978-80-7598-361-9.

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ, 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.

OPRAVILOVÁ, Eva, 2016. *Předškolní pedagogika*. Praha: Grada, 220 s. ISBN 978-80-247-5107-8.

PEMOVÁ, Terezie a Radek PTÁČEK, 2010. *7 kroků k firemní školce*. Praha: Hyperaktivita, 20 s. ISBN 978-80-87066-02-7.

- PEMOVÁ, Terezie a Radek PTÁČEK, 2013. *Soukromá a firemní školka od A do Z: jak založit a provozovat soukromé nebo firemní zařízení předškolní výchovy*. Praha: Grada, 167 s. ISBN 978-80-247-4699-9.
- PRŮCHA, Jan, 2012. *Alternativní školy a inovace ve vzdělávání*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 191 s. ISBN 978-80-7178-999-4.
- SEKNIČKA, Pavel a Anna PUTNOVÁ, 2016. *Etika v podnikání a hodnoty trhu*. Praha: Grada, 199 s. ISBN 978-80-247-5545-8.
- SKRIPAK, STEPHEN, J., 2016. *Fundamentals of Business*. 6th edition. Virginia: Virginia Tech University Libraries, 442 s. ISBN 978-0-9979201-0-9.
- SRPOVÁ, Jitka, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- STAŇKOVÁ, Anna, 2007. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Praha: C.H. Beck, C. H. Beck pro praxi, 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9.
- STAŇKOVÁ, Pavla, 2013. *Marketing zdravotnictví*. Zlín: Tigris, 106 s. ISBN 978-80-86062-84-6.
- SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2015. *Podniková ekonomika*. 6. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, Beckovy ekonomické učebnice, 526 s. ISBN 978-80-7400-274-8.
- ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena, 2019. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada, 246 s. ISBN 978-80-271-2182-3.
- ŠIMIK, Ondřej a Joanna SKIBSKA, 2019. *Perspectives of pre-primary and primary education - challenges and strategies*. Ostrava: University of Ostrava, Faculty of Education, 211 s. ISBN 978-80-7599-093-8.
- ŠIMKOVÁ, Eva, 2014. *Základy ekonomie a drobného podnikání: systematický přehled základní ekonomické problematiky*. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 137 s. ISBN 978-80-7435-358-1.
- ŠMELOVÁ, Eva, 2008. *Ohlédnutí do historie předškolní výchovy*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, Studijní opory, 75 s. ISBN 978-80-244-2238-1.
- VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.
- VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ, 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 570 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

VOJÍK, Vladimír, 2010. *Specifika podnikání malých a středních podniků v tuzemsku a zahraničí*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 275 s. ISBN 978-80-7357-534-2.

ŽIVĚLOVÁ, Iva, 2013. *Podniková ekonomika*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 109 s. ISBN 978-80-7375-781-6.



**INTERNETOVÉ ZDROJE**

AKTUÁLNĚ, 2014. *Nemocnice Boskovice*. [online]. © Economia, a.s., 1999-2020 [cit. 2020-02-20] Dostupné z: <https://www.aktualne.cz/wiki/domaci/nemocnice-boskovice/r~b7a427e460ce11e4833a0025900fea04/>

ASP CZECH, 2018. *Mikroprostředí podniku zahrnuje ovlivnitelné faktory*. [online]. [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: <https://www.aspczech.cz/mikroprostredi-podniku-zahrnuje-ovlivnitelne-faktory/>

BENEŠOVÁ, Lenka, 2011. *Okolí podniku a jeho prvky*. [online]. Web pro 3. ročník SVŠE. ©2010 [cit. 2019-10-15]. Dostupné z: <https://beneslenka.webnode.cz/statnice-2011/okruhy-otazek-k-szz/b-podnikova-ekonomika-a-finance-podniku/a1-podnik-podnikani-podnikatel-cile-podniku-organizacne-pravni-formy-podnikani-podnik-jednotlivec-obchodni-spolecnosti-druzstva-okoli-podniku-a-jeho-prvky/>

ČSÚ, 2019a. *Demografický vývoj v Jihomoravském kraji v 1. čtvrtletí* [online]. [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/documents/11280/117767355/obyv\\_2019\\_1q.pdf/1b49f141-f35c-4e32-b9f9-814db78daad2?version=1.3](https://www.czso.cz/documents/11280/117767355/obyv_2019_1q.pdf/1b49f141-f35c-4e32-b9f9-814db78daad2?version=1.3)

ČSÚ, 2020a. *Hlavní makroekonomické ukazatele*. [online]. [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/hmu\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr)

ČSÚ, 2019b. *Počet dětí, žáků a studentů ve školách v Jihomoravském kraji*. [online]. [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/pocet-deti-zaku-a-studentu-ve-skolach-v-jihomoravskem-kraji>

ČSÚ, 2019c. *Počet obyvatel v obcích*. [online]. [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/91917344/13007219.pdf/deb188e2-72b4-4047-97e8-ae7975719db4?version=1.0>

ČSÚ, 2003. *Projekce obyvatelstva České republiky*. [online]. [cit. 2020-03-18]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20538390/4025rra.pdf/9142790b-9517-463c-860b-8fc78897f30d?version=1.0>

ČSÚ, 2019d. *Školy a školská zařízení – školní rok 2018/2019*. [online]. [cit. 2020-03-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/skoly-a-skolska-zarizeni-skolni-rok-20182019>

ČSÚ, 2020b. *Výsledky zdravotnických účtů ČR v letech 2010-2018*. [online]. [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vysledky-zdravotnickych-uctu-cr-2010-2018>

DOLEČEK, Marek, 2019. *Obchodní korporace – založení a vznik*. [online]. BusinessInfo. © 1997-2020 [cit. 2019-10-26]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/obchodni-korporace-zalozeni-a-vznik-ppbi-50403.html#!&chapter=6>

ELÁNEK, 2020. *Úvod*. [online]. ©2020 Elanek.eu [cit. 2020-03-17]. Dostupné z: <https://www.elanek.eu/>

FIREMNÍ ŠKOLKY, © 2008-2011. *Nabízíme*. [online]. © 2008-2011 [cit. 2020-03-13]. Dostupné z: <https://www.firemniskolky.cz/potrebuje-poradit-pri-zrizovani-ci-provozu-firemnisoukrome-skolky/>

GOOGLE MAPY, 2020. *Nemocnice Boskovice, s.r.o.* [Online] Mapová data ©2020. [cit. 2020-03-10] Dostupné z: <https://www.google.cz/maps/@49.4909415,16.6401823,16.22z>

JIHNEM, 2020. *Mateřská škola Presslova*. [Online] [cit. 2020-03-17] Dostupné z: <https://www.jihnem.cz/>

KHSSTC, 2009. *Předmět činnosti zdravotní politiky*. [Online] ©2009. [cit. 2020-04-19] Dostupné z: [http://www.khsstc.cz/obsah/predmet-cinnosti\\_5\\_1.html](http://www.khsstc.cz/obsah/predmet-cinnosti_5_1.html)

MLUVTE ČESKY, 2020. *Česká republika*. [Online] ©2020. [cit. 2020-04-19] Dostupné z: [https://mluvtecesky.net/cs/introduction/country\\_language/czech\\_republic](https://mluvtecesky.net/cs/introduction/country_language/czech_republic)

MŠ AGEL, 2020. *Mateřská škola AGEL s.r.o.* [Online] ©2020. [cit. 2020-03-17] Dostupné z: <https://materskaskola.agel.cz/o-nas.html>

MŠ BOSKOVICE, [b.r.]. *Mateřská škola Boskovice*. [Online] ©2020. [cit. 2020-03-17] Dostupné z: <https://www.msboskovice.cz/>

MŠ JUGOSLÁVSKÁ, 2017. *O naší mateřské škole*. [Online] ©2020. [cit. 2020-03-16] Dostupné z: <https://www.msjugoslavska.cz/web/index.php?strana=1>

MŠ KNOFLÍK, 2020. *O naší školce*. [Online] ©2020. [cit. 2020-03-16] Dostupné z: <https://msknoflik.cz/#o-nasi-skolce>

MŠ PRESLOVA ČB, [b.r.]. *Třídy*. [Online] ©2018. [cit. 2020-03-16] Dostupné z: [https://mspreslovacb.cz/?page\\_id=167](https://mspreslovacb.cz/?page_id=167)

MŠMT ČR, © 2013-2020. *Vyhlášky ke školskému zákonu* [online]. [cit. 2020-03-16]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/dokumenty-3/vyhlasiky-ke-skolskemu-zakonu>

MŠMT ČR, © 2013-2020. *Zápis do rejstříku škol a školských zařízení* [online]. [cit. 2020-04-05]. Dostupné z:

[https://www.msmt.cz/uploads/VKav\\_200/Jak\\_zalozit\\_skolu/Zapis\\_do\\_rejstriku\\_skol.pdf](https://www.msmt.cz/uploads/VKav_200/Jak_zalozit_skolu/Zapis_do_rejstriku_skol.pdf)

MŠMT ČR, © 2013-2020. *Vyhláška o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých* [online]. [cit. 2020-04-05]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/file/43664?lang=1>

NEMOCNICE BOSKOVICE, s.r.o. *Výroční zpráva*. [Online] 2018. [cit. 2020-04-10] Dostupné z: [https://nembce.cz/assets/files/Vyrocní\\_zpravy/vyrocní\\_zprava\\_2018.pdf](https://nembce.cz/assets/files/Vyrocní_zpravy/vyrocní_zprava_2018.pdf)

NEMOCNICE BOSKOVICE, s.r.o. *Historie nemocnice*. [Online] ©2014. [cit. 2020-04-12] Dostupné z: <https://www.nembce.cz/historie-nemocnice.html>

OR JUSTICE, 2020. *Nemocnice Boskovice, s.r.o.* [Online] © 2012-2015. [cit. 2020-04-12]

Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=304319&typ=UPLNY>

PODNIKATEL, 2014. *Zákon o poskytování služby péče o dítě v dětské skupině a o změně souvisejících zákonů (úplné znění)*. [Online] © 2007-2020. [cit. 2020-04-12] Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-o-poskytovani-sluzby-pece-o-dite-v-detske-skupine-a-o-zmene-souvisejicich-zakonu/uplne/#cast1>

PRÁCE PRO PRÁVNÍKY, 2018. *Zákon o obchodních korporacích 2018 – aktuální znění (zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech)*. [Online] ©2020. [cit. 2019-11-02] Dostupné z: <http://www.pracepropravniky.cz/zakony/zakon-o-obchodnich-korporacich-2014-aktualn>

SAFARI CLUB, [b.r.]. *Dětská skupina U Templu*. [Online] © DS Boskovice. [cit. 2020-03-30] Dostupné z: <https://www.safariclub.cz/dsbo/>

ŠKOLA FTN, [b.r.]. *Základní škola a Mateřská škola při Thomayerově nemocnici*. [Online] [cit. 2020-03-31] Dostupné z: [http://www.skolaftn.cz/deti\\_zamestnancu.html](http://www.skolaftn.cz/deti_zamestnancu.html)

ÚZIS, 2019. *Zdravotnická ročenka České republiky 2018*. [online]. [cit. 2020-04-13]. Dostupné z: <https://www.uzis.cz/res/f/008280/zdrroccz-2018.pdf>

ZÁKONY PRO LIDI. *Zákon č. 247/2014 Sb.* [online]. © AION CS, s.r.o., 2010-2020. [cit. 2020-02-13] Dostupné z: Zdroj: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2014-247#cast1>

ZÁKONY PRO LIDI. *Vyhláška č. 108/2001 Sb.* [online]. © AION CS, s.r.o., 2010-2020. [cit. 2020-02-20] Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-108#f2182369>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak podobně
cm	centimetr
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
MŠ	Mateřská škola
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
např.	například
Obr.	Obrázek
PEST	Analýza politického, ekonomického, sociálního a technologického prostředí
RVP PV	Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání
S.	strana
Sb.	Sbírka
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SWOT	Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb organizace
Tab.	Tabulka
Tzn.	To znamená
Tzv.	takzvaně, takzvaný
ÚZIS	Ústav zdravotnických informací a statistiky

## SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Budova Nemocnice Boskovice (vlastní fotografie)</i> .....	42
<i>Obr. 2 Logo Nemocnice Boskovice (vlastní fotografie)</i> .....	45
<i>Obr. 3 Celkové výdaje na zdravotní péči v ČR v letech 2010-2018 (v mld. Kč) (ČSÚ, 2020b)</i> .....	51
<i>Obr. 4 Poměr počtu obyvatel mužů a žen v Jihomoravském kraji vůči celé ČR v roce 2019 (vlastní zpracování podle dat ČSÚ, 2019b)</i> .....	52
<i>Obr. 5 Schéma Porterova modelu pěti konkurenčních sil (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, s. 38)</i> .....	54
<i>Obr. 6 Vzdálenost nemocnice Boskovice a nejbližší MŠ (GOOGLE MAPY, 2020)</i> .....	55
<i>Obr. 7 Měl/a byste zájem o službu firemní mateřské školy v areálu Nemocnice Boskovice?</i> .....	62
<i>Obr. 8 Kolik dětí byste v současné době měl/a zájem do firemní školky umístit v případě jejího uvedení do provozu?</i> .....	63
<i>Obr. 9 Které kritérium z níže uvedených považujete za rozhodující při umístění dítěte do mateřské školy? (Můžete označit i více odpovědí)</i> .....	64
<i>Obr. 10 Jak často byste využíval/a zaměstnaneckou mateřskou školu?</i> .....	65
<i>Obr. 11 Jaká provozní doba firemní mateřské školy by Vám nejvíce vyhovovala?</i> .....	66
<i>Obr. 12 Jakou maximální částku byste byli ochotni měsíčně zaplatit za „školovné“? (Cena je orientační bez stravy a závisí na počtu hodin a dnů v týdnu, které by dítě školku navštěvovalo)</i> .....	67
<i>Obr. 13 Měl/a byste zájem v rámci zaměstnanecké mateřské školy o nadstandardní služby? (Za nadstandardní služby jsou považovány takové služby, které jsou hrazeny nad rámec programu mateřské školy a nejsou povinné. Může se jednat například o pohybové aktivity, logopedii, výuku cizího jazyka či hru na hudební nástroj, aj.)</i> .....	68
<i>Obr. 14 Kterou z nadstandardních služeb byste uvítal/a? (Můžete uvést i více možností)</i> .	69
<i>Obr. 15 Jakou maximální částku stravného byste byl/a ochoten/ochotna zaplatit za měsíc? (Cena je orientační a závisí na počtu hodin a dnů v týdnu, které by dítě školku navštěvovalo)</i> .....	70
<i>Obr. 16 Vaše pohlaví je?</i> .....	71
<i>Obr. 17 Kolik je Vám let?</i> .....	72

---

<i>Obr. 18 Jakou profesi vykonáváte? .....</i>	<i>73</i>
<i>Obr. 19 Přední strana části budovy nemocnice (vlastní fotografie) .....</i>	<i>77</i>
<i>Obr. 20 Boční strana části budovy nemocnice a pohled do dvorního traktu areálu (vlastní fotografie) .....</i>	<i>77</i>
<i>Obr. 21 Ganttův diagram jednotlivých činností projektu (vlastní zpracování) .....</i>	<i>99</i>

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1 Schéma právních forem podnikání (vlastní zpracování podle Šafrová Drážilová, 2019, s. 191).....</i>	<i>21</i>
<i>Tab. 2 SWOT analýza (vlastní zpracování).....</i>	<i>46</i>
<i>Tab. 3 Veřejné výdaje na zdravotnictví v roce 2018 (v mil. Kč) (ÚZIS, 2019).....</i>	<i>50</i>
<i>Tab. 4 Měl/a byste zájem o službu firemní mateřské školy v areálu Nemocnice Boskovice? .....</i>	<i>61</i>
<i>Tab. 5 Kolik dětí byste v současné době měl/a zájem do firemní školky umístit, v případě jejího uvedení do provozu? .....</i>	<i>62</i>
<i>Tab. 6 Které kritérium z níže uvedených považujete za rozhodující při umístění dítěte do mateřské školy? (Můžete označit i více odpovědí) .....</i>	<i>63</i>
<i>Tab. 7 Jak často byste využíval/a zaměstnaneckou mateřskou školu? .....</i>	<i>64</i>
<i>Tab. 8 Jaká provozní doba firemní mateřské školy by Vám nejvíce vyhovovala?.....</i>	<i>65</i>
<i>Tab. 9 Jakou maximální částku byste byli ochotni měsíčně zaplatit za „školovné“? (Cena je orientační bez stravy a závisí na počtu hodin a dnů v týdnu, které by dítě školku navštěvovalo). .....</i>	<i>66</i>
<i>Tab. 10 Měl/a byste zájem v rámci zaměstnanecké mateřské školy o nadstandardní služby? (Za nadstandardní služby jsou považovány takové služby, které jsou hrazeny nad rámec programu mateřské školy a nejsou povinné. Může se jednat například o pohybové aktivity, logopedii, výuku cizího jazyka či hru na hudební nástroj, aj.) .....</i>	<i>67</i>
<i>Tab. 11 Kterou z nadstandardních služeb byste uvítal/a? (Můžete uvést i více možností) .</i>	<i>69</i>
<i>Tab. 12 Jakou maximální částku stravného byste byl/a ochoten/ochotna zaplatit za měsíc? (Cena je orientační a závisí na počtu hodin a dnů v týdnu, které by dítě školku navštěvovalo). .....</i>	<i>70</i>
<i>Tab. 13 Vaše pohlaví je? .....</i>	<i>71</i>
<i>Tab. 14 Kolik je Vám let?.....</i>	<i>71</i>
<i>Tab. 15 Jakou profesi vykonáváte? .....</i>	<i>72</i>
<i>Tab. 16 Harmonogram dne (vlastní zpracování) .....</i>	<i>83</i>
<i>Tab. 17 Položky rekonstrukce prostor (vlastní zpracování) .....</i>	<i>87</i>
<i>Tab. 18 Náklady na vybavení vnitřních prostor a výdejny jídel (vlastní zpracování) .....</i>	<i>88</i>
<i>Tab. 19 Náklady na venkovní prostory a jejich úpravu (vlastní zpracování) .....</i>	<i>89</i>

---

<i>Tab. 20 Provozní náklady (vlastní zpracování) .....</i>	<i>90</i>
<i>Tab. 21 Osobní náklady na zaměstnance (vlastní zpracování) .....</i>	<i>91</i>
<i>Tab. 22 Celkové osobní náklady za rok (vlastní zpracování) .....</i>	<i>92</i>
<i>Tab. 23 Přehled výnosů za školkové a stravné na 1 dítě (vlastní zpracování) .....</i>	<i>93</i>
<i>Tab. 24 Přehled výnosů za školkové a stravné na 24 dětí (vlastní zpracování) .....</i>	<i>94</i>
<i>Tab. 25 Přehled předpokládaných nákladů a výnosů v prvním roce fungování (v tis. Kč) (vlastní zpracování) .....</i>	<i>95</i>
<i>Tab. 26 Předpokládaná rozvaha pro 1. rok fungování firemní mateřské školy (v tis. Kč) (vlastní zpracování) .....</i>	<i>96</i>
<i>Tab. 27 Analýza rizik (vlastní zpracování) .....</i>	<i>97</i>
<i>Tab. 28 Harmonogram projektu (vlastní zpracování) .....</i>	<i>98</i>



## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník

## **PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK**

Dobrý den,

jmenuji se Adriana Mitisková a studuji obor Management ve zdravotnictví na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně a ve své diplomové práci se věnuji projektu založení firemní mateřské školy pro Nemocnici Boskovice. V rámci této práce bych ráda zjistila postoj a zájem zaměstnanců k této myšlence.

Prosím Vás o vyplnění krátkého dotazníku, který je anonymní. Získané informace budou použity jen pro účely zpracování mé diplomové práce. Vyplnění dotazníku Vám nezabere více než 7 minut.

Předem děkuji za Vaši spolupráci

Adriana Mitisková

- 1) Měl/a byste zájem o službu firemní mateřské školy v areálu nemocnice Boskovice?**
- a) Určitě ano
  - b) Spíše ano
  - c) Možná v budoucnu
  - d) Spíše ne
  - e) Určitě ne

Dále nevyplňují Ti, kteří nemají zájem o službu firemní mateřské školy v areálu Nemocnice Boskovice.

- 2) Kolik dětí byste v současné době měl/a zájem do firemní školky umístit, v případě jejího uvedení do provozu?**
- a) Zatím žádné
  - b) Jedno
  - c) Dvě
  - d) Tři a více

- 3) Které kritérium z níže uvedených považujete za rozhodující při umístění dítěte do mateřské školy? (Můžete označit i více odpovědí)**
- a) Vzdálenost a dostupnost
  - b) Finanční náročnost
  - c) Provozní doba
  - d) Vzdělávací program
  - e) Jiné: \_\_\_\_\_
- 4) Jak často byste využíval/a zaměstnaneckou mateřskou školu?**
- a) 1 den v týdnu
  - b) 2-3 dny
  - c) 3-4 dny
  - d) 5 dní v týdnu
  - e) Jiné: \_\_\_\_\_
- 5) Jaká provozní doba firemní mateřské školy by Vám nejvíce vyhovovala?**
- a) 5:30 - 15:00
  - b) 6:30 - 16:00
  - c) 6:30 – 19:00
  - d) Jiná: \_\_\_\_\_
- 6) Jakou maximální částku byste byli ochotni měsíčně zaplatit za „školovné“? (Cena je orientační bez stravy a závisí na počtu hodin a dnů v týdnu, které by dítě školku navštěvovalo).**
- a) do 700 Kč
  - b) do 1500 Kč
  - c) do 2000 Kč
  - d) do 3000 Kč
- 7) Měl/a byste zájem v rámci zaměstnanecké mateřské školy o nadstandardní služby? (Za nadstandardní služby jsou považovány takové služby, které jsou hrazeny nad rámec programu mateřské školy a nejsou povinné. Může se jedna**

**například o pohybové aktivity, logopedii, výuku cizího jazyka či hru na hudební nástroj, aj.)**

- a) Ano
- b) Něco navíc bych uvítal/a, ale není to podmínkou
- c) Záleží na ceně, kterou bych platil/a navíc – prosím uveďte, jakou maximální cenu jste ochoten/ochotna za službu zaplatit: \_\_\_\_\_
- d) Nemám o žádnou další službu zájem

**8) Kterou z nadstandardních služeb byste uvítal/a? (Můžete uvést i více možností)**

- a) Logopedie
- b) Pohybové aktivity (tanec, plavání)
- c) Výuka cizího jazyka
- d) Hra na hudební nástroj
- e) Jiné: \_\_\_\_\_

**9) Jakou maximální částku stravného byste byl/a ochoten/ochotna zaplatit za měsíc? (Cena je orientační a závisí na počtu hodin a dnů v týdnu, které by dítě školku navštěvovalo)**

- a) do 600 Kč
- b) 600-800 Kč
- c) 800 – 1000 Kč
- d) Více než 1000 Kč

**10) Vaše pohlaví?**

- a) Muž
- b) Žena

**11) Kolik je Vám let?**

- a) do 20 let
- b) 21-30
- c) 31-40
- d) 41-50

e) 51 a více

**12) Jakou profesi vykonáváte?**

a) Lékař/lékařka

b) Nelékařský zdravotnický pracovník

c) Nezdravotnický pracovník

d) Jiná profese: \_\_\_\_\_