

Projekt založení firemní mateřské školy v Orlickoústecké nemocnici

Bc. Lucie Valová, Dis.

Diplomová práce
2023



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Lucie Valová, DiS.
Osobní číslo: M210215
Studijní program: N0413A050020 Management ve zdravotnictví
Forma studia: Kombinovaná
Téma práce: Projekt založení firemní mateřské školy v Orlickoústecké nemocnici

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši týkající se problematiky zakládání firemních mateřských školek.

II. Praktická část

- Charakterizujte výchozí stav založení firemní mateřské školky v Orlickoústecké nemocnici.
- Vytvořte projekt založení firemní mateřské školky v této nemocnici s využitím dotazníkového šetření.
- Projekt podrobte nákladové a rizikové analýze.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

- BAKER, Judith J. a R. W. BAKER. *Health care finance*. Burlington: Jones & Barlett, Learning, 2014, 591 s. ISBN 9781284029864.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 15th ed. Boston: Pearson, 2016, 832 s. ISBN 1-292-09262-9.
- PEMOVÁ, Terezie a Radek PTÁČEK. *Soukromá a firemní školka od A do Z: jak založit a provozovat soukromé nebo firemní zařízení předškolní výchovy*. Praha: Grada, 2013, 168 s. ISBN 978-80-247-4699-9.
- SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011, 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
- VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Josef Kubík, CSc.**
Ústav managementu a marketingu

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

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

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

Ve Zlíně dne 10. února 2023

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: Bc. Lucie Valová, Dis.

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce řeší téma založení a provozování firemní mateřské školy pro zaměstnance Orlickoústecké nemocnice. Hlavním cílem práce je vytvořit návrh projektu na založení firemní mateřské školy v Orlickoústecké nemocnici. Důležitým vedlejším cílem diplomové práce je zjištění zájmu zaměstnanců nemocnice o zřízení firemní mateřské školy. Průzkum byl proveden formou dotazníkového šetření. Výsledná data z dotazníkového šetření byla analyzována a bylo zjištěno, že zaměstnanci mají zájem o zřízení a provozování firemní mateřské školy v Orlickoústecké nemocnici. Na základě dat z dotazníkového šetření je navržen projekt založení firemní mateřské školy v Orlickoústecké nemocnici. V projektu jsou definovány provozní a personální podmínky včetně finančního plánu rekonstrukce prostor a následného provozu firemní mateřské školy. Orlickoústecká nemocnice by realizací projektu získala výhodu na trhu práce a větší spokojenost a loajalitu svých zaměstnanců.

Klíčová slova: firemní mateřská škola, nemocnice, předškolní vzdělávání

ABSTRACT

This diploma thesis is dealing with establishment and operation of a company kindergarten for employees of Orlickoustecká hospital. The main goal of this thesis is to create a project outline of establishing a company kindergarten for Orlickoústecká hospital. The secondary goal of this thesis is to secure the interest of hospital employees to establish a company kindergarten. The survey was carried out in the form of a questionnaire survey. The results of the survey were analyzed and it was found that employees of Orlickoustecká hospital are interested in establishment and operation of a company kindergarten. Based on the data from the survey, a project to establish a company kindergarten for Orlickoústecká hospital was created. In the project, operating and personal terms including financial plan and reconstructions of area and subsequent operation of company kindergarten are defined there. By implementing the project, the Orlickoustecká hospital would benefit in the labor market and gain more satisfaction and loyalty of their employees.

Keywords: company kindergarten, hospital, preschool education

Ráda bych poděkovala doc. Ing. Josefu Kubíkovi, CSc. za odborné vedení diplomové práce, za cenné rady a připomínky, které mi poskytl při psaní této práce. Poděkování patří rovněž vedení a zaměstnancům Orlickoústecké nemocnice, kteří mi ochotně poskytli informace ke zpracování. Zvláštní poděkování bych chtěla věnovat své rodině, přátelům, a především své milované dceři Alexce za podporu a trpělivost během celého studia.

„Má-li se člověk stát člověkem, musí se vzdělat.“

— Jan Amos Komenský

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

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 PROBLEMATIKA PŘEDŠKOLNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ	13
1.1 HISTORIE	14
1.2 TYPY MATEŘSKÝCH ŠKOL	17
2 LEGISLATIVNÍ PODMÍNKY PRO PROVOZOVÁNÍ MATEŘSKÉ ŠKOLY	20
2.1 PROSTOROVÉ PODMÍNKY	21
2.2 PERSONÁLNÍ PODMÍNKY	21
2.3 PROVOZNÍ PODMÍNKY	22
2.4 PROGRAMOVÉ PODMÍNKY	22
3 ZALOŽENÍ FIREMNÍ MATEŘSKÉ ŠKOLY	23
3.1 VÝBĚR VHODNÉHO TYPU	23
3.2 ANALÝZA PODMÍNEK	23
3.3 FINANCOVÁNÍ	24
4 PŘÍKLADY FIREMNÍCH MATEŘSKÝCH ŠKOL VYBRANÝCH NEMOCNIC ČR	26
4.1 ÚSTŘEDNÍ VOJENSKÁ NEMOCNICE	26
4.2 VŠEOBECNÁ FAKULTNÍ NEMOCNICE V PRAZE.....	26
4.3 VÍTKOVICKÁ NEMOCNICE (AGEL S.R.O.)	27
5 METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	28
5.1 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	28
5.2 ANALÝZA PROSTŘEDÍ	29
5.2.1 SWOT analýza	30
5.2.2 PEST analýza	31
5.2.3 Porterova analýza 5 sil	31
6 SHRUTÍ POZNATKŮ Z TEORETICKÉ ČÁSTI	33
II PRAKTICKÁ ČÁST	34
7 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE	35
7.1 HISTORIE ORGANIZACE	35
7.2 ZÁKLADNÍ INFORMACE O ORGANIZACI A ZPŮSOB ŘÍZENÍ.....	36
7.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ORLICKOÚSTECKÉ NEMOCNICE	38
7.4 MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ NEMOCNICE	40
7.4.1 Vize organizace	40
7.4.2 Mise a hodnoty organizace.....	40

8	ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE.....	41
8.1	PEST ANALÝZA	41
8.1.1	Politická oblast	41
8.1.2	Ekonomická oblast	41
8.1.3	Sociální oblast	45
8.1.4	Oblast technologická	47
8.2	ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ	48
8.2.1	Nová konkurence	48
8.2.2	Stávající konkurence	48
8.2.3	Vliv zákazníků	49
8.2.4	Vliv dodavatelů	49
8.2.5	Vliv (hrozba) substitutů.....	49
9	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	50
9.1	METODIKA PRŮZKUMU.....	50
9.2	CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ	51
9.3	VYHODNOCENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK.....	52
9.3.1	Zájem o zřízení firemní mateřské školy	52
9.3.2	Vyhovující provozní a finanční podmínky pro zaměstnance.....	54
9.3.3	Důležitá kritéria při výběru mateřské školy	57
9.3.4	Vyhodnocení ostatních otázek v dotazníkovém šetření	58
10	SWOT ANALÝZA	62
11	SHRUTÍ POZNATKŮ Z ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	63
12	PROJEKT	64
12.1	CÍL PROJEKTU.....	64
12.2	ZÁKLADNÍ INFORMACE.....	64
12.3	ZAJIŠTĚNÍ PROSTOR.....	64
12.4	STAVEBNÍ ÚPRAVY	65
12.4.1	Prostorové podmínky	66
12.5	PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ	69
12.6	PROVOZNÍ ZAJIŠTĚNÍ	70
12.6.1	Platba za stravování.....	72
12.6.2	Platba (úplata) za předškolní vzdělávání.....	72
12.6.3	Zápis dítěte do firemní školy.....	73
12.6.4	Úklid a výměna lůžkovin	73
12.7	FINANČNÍ PLÁN PROJEKTU.....	73
12.7.1	Investiční náklady	74
12.7.2	Provozní náklady.....	77
12.7.3	Přehled nákladů a výnosů.....	79
12.8	MARKETING PROJEKTU.....	81
12.9	ANALÝZA RIZIK.....	83

12.10 ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU	84
13 SHRnutí PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....	86
ZÁVĚR	87
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	88
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	92
SEZNAM OBRÁZKŮ	93
SEZNAM TABULEK.....	94
SEZNAM PŘÍLOH.....	95

ÚVOD

Téma mateřských škol je v dnešní době velmi aktuální především proto, že se ve veřejném prostoru hlavně z ekonomických důvodů řeší možnost zkrácení rodičovské dovolené a větší podpora dřívějšího návratu žen do zaměstnání na částečné nebo plné pracovní úvazky. Nemocnice provozující vlastní firemní mateřskou školu investuje do svých zaměstnanců, kteří lépe skloubí pracovní a rodinný život a vracejí se dříve do pracovního procesu. Tato investice se vrací nemocnici jak ekonomicky, tak i v podobě větší spokojenosti a loajality zaměstnanců.

Cílem diplomové práce je navrhnout projekt na založení firemní mateřské školy pro zaměstnance v Orlickoústecké nemocnici. Teoretická část obsahuje informace o historii předškolního vzdělávání a popisuje jednotlivé typy mateřských škol. V práci jsou popsány legislativní podmínky pro založení a provozování firemní mateřské školy včetně analýzy podmínek a financování. V jedné z kapitol jsou uvedeny příklady firemních mateřských škol, které jsou provozovány některými nemocnicemi v České republice. V závěru teoretické části práce jsou popsány analytické metody použité v praktické části diplomové práce.

V úvodu praktické části je představena organizace, její historie i současná organizační struktura. Poté jsou popsány současné analýzy vnitřního i vnějšího prostředí organizace. V praktické části je vyhodnoceno provedené dotazníkové šetření ohledně zájmu zaměstnanců o firemní mateřskou školu a provozní podmínky firemní mateřské školy, které by byly vyhovující pro zaměstnance pracující ve směnném provozu. V projektové části je popsán návrh řešení na zřízení firemní mateřské školy v Orlickoústecké nemocnici. Návrh projektu zohledňuje zjištěné představy zaměstnanců z průzkumu o provozních a finančních podmínkách.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem práce je vytvořit návrh projektu na založení firemní mateřské školy v Orlickoústecké nemocnici. Důležitým vedlejším cílem diplomové práce je zjištění zájmu zaměstnanců nemocnice o zřízení firemní mateřské školy.

Teoretická část diplomové práce obsahuje informace z odborné literatury, z portálů veřejných institucí (MŠMT ČR, ÚZIS), z platné legislativy týkající se založení firemní mateřské školy a vypracovanou literární rešerši k dané problematice.

V praktické části je provedeno dotazníkové šetření, které má za cíl zjistit zájem zaměstnanců Orlickoústecké nemocnice o firemní mateřskou školu a nadefinovat provozní a finanční podmínky pro provoz firemní mateřské školy. Cílovou skupinou pro dotazníkové šetření byli zaměstnanci Orlickoústecké nemocnice. Dotazník byl distribuován mezi zaměstnance v listinné podobě a průzkum probíhal po dobu jednoho měsíce. Dotazník obsahuje 15 uzavřených, polouzavřených a otevřených otázek a jeho vyplnění zabere 5-10 minut.

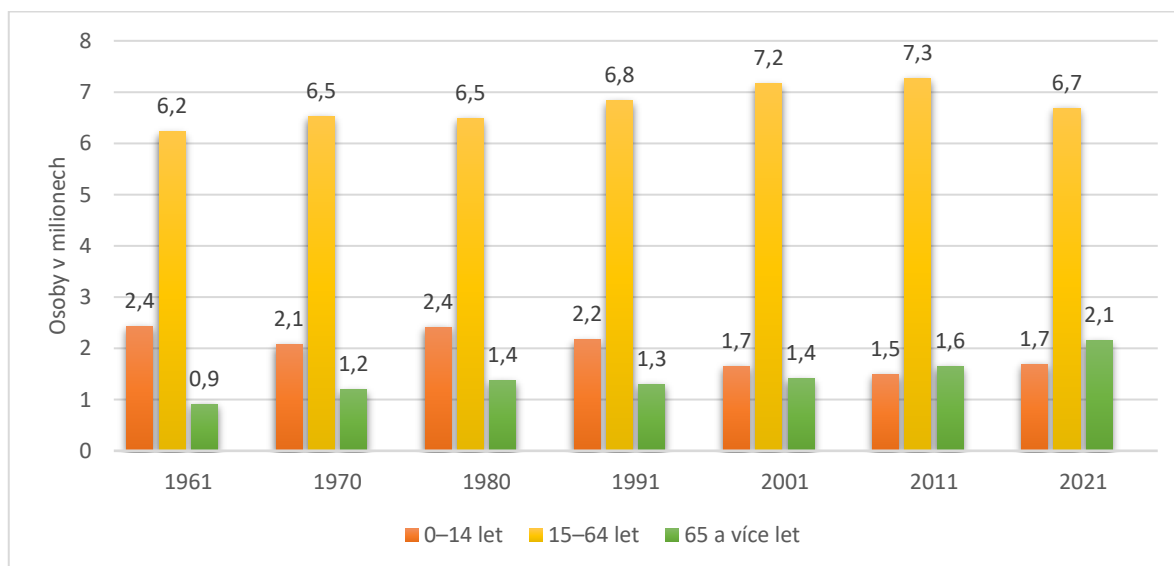
Získaná data z dotazníkového šetření jsou následně zpracována a znázorněna do grafů a tabulek pro lepší přehlednost. Výstupy z průzkumu slouží jako podklad pro projektovou část práce. Současná situace Orlickoústecké nemocnice související s vybudováním firemní mateřské školy je analyzována pomocí PEST analýzy a Porterovy metody pěti konkurenčních sil.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PROBLEMATIKA PŘEDŠKOLNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

V České republice žije přes 10, 5 milionů obyvatel. Převážnou většinu populace tvoří Češi a Moravané, dále zde žije menšina Slováků z československého federativního období, Poláků, Němců a Romů. Hustota obydlení je poměrně vysoká (134 obyvatel/km²) a obyvatelé žijí převážně ve městech. Vzdělávání dětí začíná v mateřské škole, do které dochází děti od 3 do 6 let. Povinná školní docházka je dána od 6 do 16 let věku dítěte. Po splnění povinné školní docházky se dítě dále připravuje na své budoucí povolání na střední škole všeobecné nebo technické nebo na odborném učilišti (Encyclopaedia Britannica. 2023).

V grafu je znázorněn trend počtu obyvatel dle věkových skupin ze sčítání obyvatelstva z roku 2021 Českým statistickým úřadem.



Graf 1 Vývoj počtu obyvatel dle věkových skupin (ČSÚ, 2023, vlastní zpracování)

V minulosti bylo předškolní vzdělávání označováno jako „výchova v raném věku“, dnes se používá tento pojem pouze pro období dětí od tří do šesti let. Tento pojem se začal pravidelně objevovat v souvislosti s mezinárodním označením ISCED (International Standard Classification of Education), které se objevilo ve zprávě České vzdělávání a Evropa (Syslová, 2016, s. 17).

ISCED – International Standard Classification of Education (Mezinárodní norma pro klasifikaci vzdělávání) byl vytvořen jako společný standard pro popis a porovnání vzdělávacích systémů všech zemí. Mezinárodní norma pro klasifikaci vzdělávání byla

sepsána v roce 1978 a aktualizovaná verze byla přijata na Generální konferenci UNESCO v roce 1997. V České republice je známá a používána až v posledních letech, kdy je nutné užívat normu při komunikaci ohledně vztahů českého a zahraničního školství a kdy došlo i k upřesnění terminologie pro označování jednotlivých úrovní vzdělávání (Průcha, 1999, s. 49).

Dle Průchy (1999, s. 51) je termín preprimární vzdělávání v ČR méně známý a odpovídá českému pojmu předškolní výchova. Jedná se o úroveň ISCED 0, která je charakterizována jako „uvedení dětí raného věku do prostředí školového typu“ neboli preprimární vzdělávání jsou různé typy vzdělávacích programů určené pro děti předškolního věku, které jsou realizovány v mateřských školách.

Dle Rámcového vzdělávacího programu pro předškolní vzdělání (MŠMT, 2016, s. 6) je předškolní vzdělávání zajišťováno institucemi jako jsou mateřské školy (včetně mateřských škol zřízených podle § 16 odst. 9) nebo lesní mateřské školy. V přípravných třídách základních škol může být předškolní vzdělávání realizováno pro děti s odkladem školní docházky. Ve vzdělávací soustavě je mateřská škola legislativně zakotvena jako druh školy. Mateřská škola se proto musí řídit pravidly jak v procesu vzdělávání, tak v organizaci tohoto vzdělávání jako ostatní školy ve vzdělávací soustavě.

1.1 Historie

Dle Šlégl (2012, s. 31) v období pravěku, starověku a středověku není na předškolní výchovu a vzdělání dětí brán zřetel, protože dítě je v těchto obdobích méně důležité z pohledu přínosu pro společnost. Především v období středověku je dítě vnímáno jako malý dospělý, který bude prospěšný společnosti až vyrostе. V tomto období nebylo dětství bráno jako začátek přípravy dítěte na budoucí život.

Doba převratných změn v oblasti výchovy a vzdělání nejmenších dětí bylo období renesance a reformace, kdy se vnímání a zacházení s dětmi výrazně mění. Vzhledem k tomu, že centrem se místo Boha stává člověk, tak se dětství začíná brát jako osobité období v životě člověka. Proto výchova nejmenších dětí začíná nabývat na důležitosti a stává se předpokladem pro sebejistého dospělého renesančního jedince, který vnímá svět prostřednictvím rozumu a nikoli církevních dogmat (Šlégl, 2012, s. 45).

Z antických a renesančních myslitelů vycházel J. A. Komenský (1592–1670) zakladatel nové školské výchovy, který vytvořil nový pedagogický systém. Obsah předškolního

vzdělávání Komenský sepsal v díle Informatorium školy mateřské (r. 1632), které bylo určeno rodičům, především matkám. Tento spis popisuje ve 12 kapitolách návod na výchovu dětí v předškolním období (tedy do 6 let). Obsahuje rady, jak rozvíjet dítě po stránce rozumové, mravní, tělesné, pracovní a náboženské. Komenský již tehdy zdůrazňoval důležitost individuální péče, laskavého přístupu a varoval před přetěžováním dítěte. Doporučuje nástup dítěte do školy v šesti letech, ale má se přihlížet k individuálním rozdílům u dětí (Pavlovská, Syslová a Šmahelová, 2012, s. 19).

Dle Šlégl (2012, s. 56, s. 60) Informatorium školy mateřské je první systematické dílo o předškolní výchově a má pro ni zásadní význam. Období od narození do šesti let je rozděleno do 6 etap dle věkových zvláštností dětí.

Dělení:

- 1) *Třída novorozenecká* (které předchází údobí prenatalní) – od narození do 1 roku (0-1)
- 2) *Třída u prsu čili kojenecká* (do konce druhého roku – 1–2 roky)
- 3) *Třída žvatlání a prvních krůčků* (2-3 rok)
- 4) *Třída smyslového vnímání* (3-4 rok)
- 5) *Třída mravů a zbožnosti* (4-5 let)
- 6) *Škola klínu mateřského společným pobýváním a činností* (5-6 let) – škola společná

V období 19. století dochází k rozvoji průmyslu a s tím spojené navyšování pracovních míst, které byly zaplněny ženami – matkami. V důsledku tohoto vývoje bylo nutné zřídit zařízení, které by se postaralo o děti v době, kdy matky byly v práci. Dříve existovaly sirotčince, útulky a nalezince, které poskytovaly dětem jen nejnutnější péči. Nicméně postupem času se tyto instituce mění a začínají se zaměřovat na výchovu a vzdělávání pod různými názvy např. opatrovny, dětské zahrady, mateřské školy. Následně byly nazývány dětinice nebo pěstovny. První opatrovnu zřídil v roce 1832 v Praze na Hrádku Jan Vlastimír Svoboda. Byly zde přijímány děti ve věku 2–5 let a chodily do opatrovny do začátku školní docházky. J. V. Svoboda je autorem metodiky předškolní výchovy, ale věnoval se i metodice práce pro 1. ročník. (Pavlovská, Syslová a Šmahelová, 2012, s. 31, s. 35).

Průcha ve své publikaci (1999, s. 53) uvádí, že předškolní vzdělávání má dlouhodobou tradici v českých zemích a 1. veřejná mateřská škola byla založena roku 1869 v Praze.

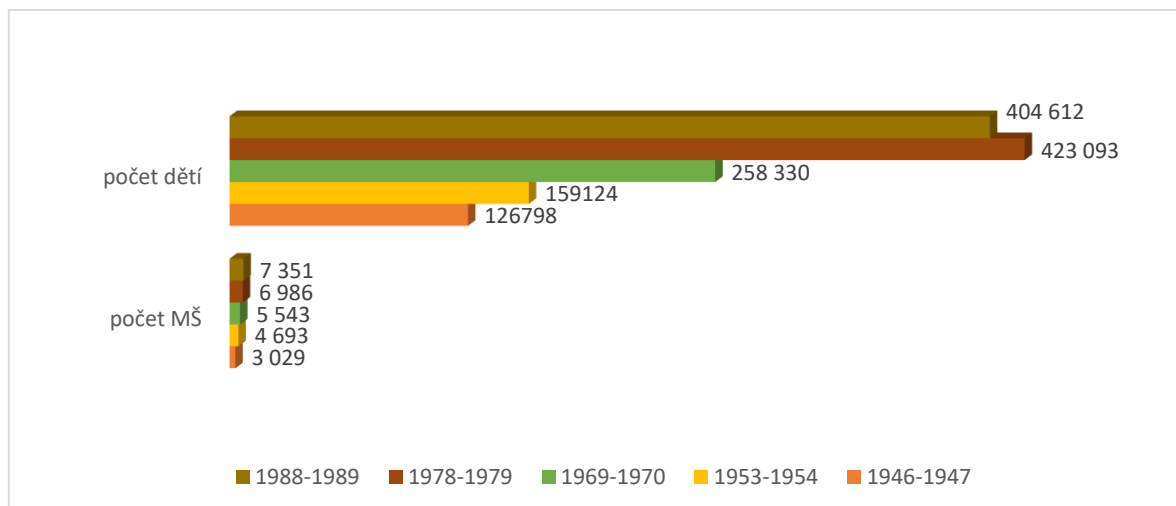
První veřejnou mateřskou školu v roce 1871 navštěvovalo 247 dětí (125 chlapců a 122 dívek). Děti měly k dispozici dvě místnosti – učebnu a místnost pro volnočasové aktivity. Personálně provoz zajišťovaly dvě učitelky, které pracovaly dle rozvrhu hodiny (10:00 – 11:30, poté odpoledne 14:30 – 15:30) (Šlégl, 2012, s. 96).

V roce 1872 byl vydán ministerský dekret o mateřských školách, který uváděl 3 typy předškolních institucí. Prvním typem byly jesle, které pečovaly o nejmenší děti (do tří let), dalším typem byly opatrovny a třetím posledním typem byly mateřské školy, které připravovaly děti do školy. Dle výnosu měly být mateřské školy veřejné a dostupné pro všechny.

Zásadní změna nastává ve 20. století, kdy dochází k obratu v přístupu dítěte především k dětským potřebám porozumění, respektu a pozornosti. Vznik samostatného československého státu přinesl i naději pro předškolní vzdělávání. Jedním z prvních úkolů bylo zajistit mateřským školám své postavení a s tím i zvýšit prestiž této instituce. K 31. 12. 1920 bylo zřízeno 408 mateřských škol, nicméně v roce 1930 jich bylo už 1391 a v roce 1937 bylo 1 587 mateřských škol, do kterých chodilo 88 725 dětí. Po 2. světové válce dochází k obnově sítě mateřských škol, která byla během války značně zničena. Na území k 5. květnu 1945 bylo zachováno 931 mateřských škol, ovšem k 31.12. 1945 již bylo v provozu 2 215 mateřských škol (Oprailová, 2016, s. 26, s. 28, s. 31, s. 33-34).

V roce 1960 *zákon č. 186/1960 Sb. Zákon o soustavě výchovy a vzdělávání* neboli tzv. školský zákon zahrnul mezi předškolní zařízení jesle, mateřské školy, společná zařízení jeslí a mateřských škol a dětské útulky, zároveň se tyto instituce staly součástí školské soustavy. Postupně od šedesátých let přibývá počet dětí v předškolních zařízení různého typu, a to tak, že v roce 1989 docházelo do mateřských škol 96 % dětí ve věku od tří do šesti let a skoro 20 % dětí ve věku od 6 měsíců do tří let do jeslí (Syslová, 2016, s. 22).

V následujícím grafu je znázorněn rozmach počtu mateřských škol a počtu dětí, které navštěvovaly tyto školy v průběhu padesátých až osmdesátých let.



Graf 2 Vývoj počtu MŠ a dětí v letech (Šlégl, 2012, s. 124, vlastní zpracování)

Tzv. sametová revoluce v roce 1989 přinesla kromě velkého pocitu úlevy a svobody i postupné změny do vzdělávacího systému. Proces popisující reformu českého školství po roce 1989 byl zaznamenán v Národním programu vzdělávání v tzv. Bílé knize z roku 2001. Vydáním Bílé knihy byly definovány revoluční změny ve struktuře, organizaci a obsahu školského systému (Puhrová, 2018, s. 26).

Od 1.1. 2005 vešel v platnost nový zákon č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, který definuje předškolní vzdělávání jako veřejnou službu. Současně se předškolní zařízení řídí od roku 2005 Rámcovým vzdělávacím programem pro předškolní vzdělávání (RVP PV), který specifikuje požadavky, podmínky a pravidla pro předškolní vzdělávání (Šlégl, 2012, s. 126).

1.2 Typy mateřských škol

Dle Pemové (2013, s. 13) je pouze mateřská škola zřízena a provozována dle školského zákona (Zákon č. 561/2004 Sb.) a je zařazena do rejstříku mateřských škol, další zařízení jsou provozována dle živnostenského zákona (Zákon č. 455/1991 Sb.). Pojem „firemní škola“ zákon neuvádí, nicméně umožňuje zaměstnavateli zřídit mateřskou školu pro své zaměstnance dle tohoto zákona. V následujících dvou tabulkách jsou uvedeny srovnávací informace a pravidla pro provozování mateřské školy a zařízení péče o předškolní děti v České republice.

Tabulka 1 Přehled zařízení a parametrů k provozu (Pemová, 2013, s.14)

	Mateřská škola	Živnostenská provozovna	Zařízení obecně platného právního charakteru	Dětská skupina
Právní forma (zákonná úprava)	školský zákon	živnostenský zákon	obecně platné předpisy v oblasti hygieny, stravování, požární a stavební oblasti	zákon o službách péče o děti
Zřizovatel	obce, kraje, právnické osoby, církve, neziskové organizace, zaměstnavatelé	fyzické a právnické osoby s živnostenským oprávněním	obce, kraje, státní instituce, církve, neziskové organizace, zaměstnavatelé	obce, kraje, státní instituce, církve, neziskové organizace, zaměstnavatelé
Právní úprava hygienických, provozních a bezpečnostních norem	ANO	ANO	ANO	ANO
Povinný výchovný nebo vzdělávací program	ANO – školní vzdělávací program	NE	NE	ANO – plán výchovné péče
Povinná kvalifikační kritéria pro pečující osoby	ANO	NE pro děti starší 3 let ANO pro děti mladší 3 let	NE	ANO

Tabulka 2 Přehled zařízení a parametrů k provozu II (Pemová, 2013, s.15)

	Mateřská škola	Živnostenská provozovna	Zařízení obecně platného právního charakteru	Dětská skupina
Zákonem daný poměr počtu dětí a pečujících osob	ANO	NE	NE	ANO
Věk dětí	zpravidla od 3 let	volná živnost od 3 let vázaná živnost od 0 do 3 let	není upraveno	od 1 roku
Minimální a maximální počet dětí ve skupině/třídě	13–27	není upraveno	není upraveno	skupiny do 4 dětí skupiny do 12 dětí skupiny do 24 dětí
Zisk	NE, ale může být vybíráno „školkovné“ pro pokrytí nákladů	ANO	NE, ale může být vybíráno „školkovné“ pro pokrytí nákladů	NE, ale může být vybíráno „školkovné“ pro pokrytí nákladů
Dotace na běžný provoz	ANO	NE	NE	NE
Daňové odpisy	ANO	NE	NE	ANO

Dle vyhlášky č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání jsou typy mateřských škol rozděleny následovně dle provozu:

- mateřská škola s celodenním provozem
- mateřská škola s polodenním provozem
- mateřská škola s internátním provozem

Školský zákon stanovuje u jednotlivých typů mateřských škol dobu vzdělávání. Mateřská škola s celodenním vzděláváním poskytuje vzdělávání déle než 6,5 hodiny denně, nicméně nejdéle 12 hodin denně. Oproti tomu škola s polodenním provozem nejdéle 6,5 hodiny denně. Mateřská škola s internátním provozem poskytuje vzdělávání a noční péči v minimálním rozsahu 100 hodin týdně v pracovních dnech. Je zde možné zřídit třídy s celodenním nebo polodenním provozem. Lesní škola patří mezi mateřské školy a může být provozována pouze v režimu celodenním nebo polodenním.

Dle Opravilové (2016, s. 41) některé mateřské školy využívají vzdělávací program, který je označován jako alternativní. Jedná se o vzdělávací programy dle metod např. Marie Montessoriové nebo Rudolfa Steinera tzv. waldorfská škola.

Typy zařízení pro výchovu a vzdělávání dětí předškolního věku na území České republiky jsou následující:

Dle školského zákona (Zákon č. 561/2006 Sb.) je zřízena mateřská škola, která je určena dětem od 2 do 6 let. V jedné třídě může být maximálně 24 dětí – je zde možná výjimka na 28 dětí. Zřizovatelem může být stát, kraj, obec, organizace, soukromá osoba nebo církev. Mezi mateřské školy patří i lesní mateřská škola, ve které vzdělávání probíhá mimo budovy školy na čerstvém vzduchu. Dle výroční zprávy 2021 Asociace lesních mateřských škol (2021, s. 5) je na území České republiky evidováno 42 lesních mateřských škol, které jsou zapsány ve školském rejstříku.

Zákon č. 247/2014 Sb., o poskytování služby péče o dítě v dětské skupině a změně souvisejících zákonů upravuje podmínky možnosti pečovat o děti od 6 měsíců do zahájení školní docházky. Maximální kapacita dětské skupiny je 24 dětí. V případě, že je přítomno dítě od 3 let, je nutné, aby výchovu a péči vykonávala alespoň jedna osoba s odbornou kvalifikací v pedagogické oblasti (nejméně 20 hodin týdně). Zákon dále upravuje mimo jiné i podmínky ohledně odborné způsobilosti, vzdělání, počtu dětí a nově i standardy kvality. K 1.11. 2022 bylo v České republice evidováno 1 444 dětských skupin s kapacitou 20 tisíc míst (MPSV, 2023).

2 LEGISLATIVNÍ PODMÍNKY PRO PROVOZOVÁNÍ MATEŘSKÉ ŠKOLY

Provoz mateřské školy má svá pravidla a podmínky, které je nutné splnit a následně dodržovat, ať už se jedná o oblast vzdělávání, hygieny nebo podnikání (Nováková, 2017, s. 31).

Přehled základních platných právních předpisů v oblasti předškolního vzdělávání

- Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 306/2004 Sb., o poskytování dotací soukromým školám, předškolním a školským zařízením, ve znění pozdějších předpisů
- Vyhláška č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání
- Vyhláška č. 64/2005 Sb., o evidenci úrazů dětí, žáků a studentů, ve znění pozdějších předpisů
- Vyhláška č. 107/2005 Sb., o školním stravování, ve znění pozdějších předpisů
- Vyhláška č. 137/2005 Sb., o evidenci úrazů dětí, žáků a studentů, ve znění pozdějších předpisů
- Vyhláška č. 410/2005 Sb., o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých, ve znění pozdějších předpisů

Pominou-li se právní aspekty pro zřízení mateřské školy jsou nároky na provoz shrnuty pod 4P – podmínky personální, programové, prostorové a provozní (Pemová, 2013, s. 16).

Kořátková (2014, s. 176) uvádí, že podmínky v mateřské škole by měly takové, aby pomáhaly vytvořit společné prostředí péče o děti a jejich vzdělávání. Tyto podmínky musí především zajistit potřebu bezpečí, pohodu, dostatek podnětů a pozitivní atmosféru.

2.1 Prostorové podmínky

Prostorové podmínky jsou dány zákony a vyhláškami, kdy každý typ předškolního zařízení musí splňovat dané normy, které upravují velikost, vnitřní vybavení a uspořádání prostor. Parametry jsou většinou přepočítány na jedno dítě tzn., že velikost místnosti je uvedena v m² na jedno dítě. Normou jsou upraveny tyto prostory:

- *vnitřní prostorové uspořádání (ložnice, herna, jídelna, prostory pro přípravu a výdej stravy, toalety a umývárny, úklidová místnost, šatna)*
- *vnější prostory pro volnočasové aktivity (vlastní, pronajaté, veřejné) – velká pozornost je věnována bezpečnosti herních prvků (houpačky, skluzavky apod.) a rovněž tak čistotě a zdravotní nezávadnosti pískoviště;*
- *vybavení nábytkem, včetně rozměrů jednotlivých kusů (např. jsou přesně určeny výše sedáků židlí apod.), rovněž tak je zohledněno použití materiálů zejména s ohledem na jejich možnou zdravotní závadnost (je potřeba si uvědomit, že děti v předškolním věku běžně cucají předměty, proto je potřeba u všech použitých barev, laků apod. tento fakt zohledňovat);*
- *nároky na úklid, údržbu a vybavení všech prostor (Pemová, 2013, s. 46)*

2.2 Personální podmínky

Svobodová (2017, s.13, 14) ve své publikace na otázku „kdo je učitel mateřské školy“ uvádí, že učitelka je hlavním účastníkem vzdělávacího procesu a je to profesně kvalifikovaný pedagogický odborník. Učitelka spoluvytváří edukační prostředí, klima třídy, organizuje a koordinuje činnosti žáků, řídí a následně hodnotí proces učení a jeho výsledky. Učitelka v mateřské škole je vnímána jako osoba se širokou škálou dovedností – ruční práce, hra na hudební nástroj, výtvarný um a odkázanost dítěte v tomto věku na dospělé klade na učitelky v mateřské škole velkou odpovědnost. Dle Svobodové (2017, s.15) má být učitelka mateřské školy představitelkou hodnot lidskosti a demokracie.

Pemová (2013, s. 44) uvádí, že kvalitní personál při zřizování mateřské školy je naprosto klíčovým prvkem pro úspěch projektu. Jednotlivé personální podmínky se mohou mírně lišit dle typu předškolního vzdělávání nicméně lze je všeobecně shrnout na obecné předpoklady – plná způsobilost k právním úkonům, trestní bezúhonnost, zdravotní způsobilost, prokazatelná znalost českého jazyka, v případě cizojazyčného zařízení odpovídající znalosti cizího jazyka.

Důležitý je i stabilní kolektiv v mateřské škole, který se skládá z pedagogů s odpovídající odbornou způsobilostí nebo kvalifikací. Všichni zaměstnanci mají stanovenou pracovní náplň a kompetence. Každý pedagog má znalost o metodách práce, které používá v zájmu a potřeb předškolních dětí a zná daná rizika (Bečvářová, 2003, s. 42).

Z pohledu vzdělání specifikuje podmínky zákon č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů takto – učitelem mateřské školy může být ten, kdo získá odborné vzdělání vysokoškolského typu v oblasti vzdělávání předškolního věku, v oblasti pedagogiky pro první stupeň základní školy, v oblasti pedagogika volného času a v programu celoživotního vzdělávání se zaměřením na přípravu učitelů mateřské školy nebo vyšší odborné vzdělání v oboru učitelství pro mateřské školy či v oblasti vychovatelství a nebo středoškolské vzdělání s maturitní zkouškou v oboru učitelství pro mateřské školy nebo vychovatelství.

2.3 Provozní podmínky

Provozní podmínky jsou uvedeny v provozním řádu každého zařízení, které musí být v souladu se zákonnými normami a smlouvou mezi mateřskou školou a zákonnými zástupci dítěte. Musí také obsahovat např. denní režim, rozhodování o způsobu přijetí (příp. nepřijetí nebo vyloučení), práva a povinnosti zařízení a zákonnými zástupci dítěte, způsob úhrady a jeho výši, pojištění dětí, personálu a majetku a také nakládání s osobními údaji (Pemová, 2013, s. 46).

2.4 Programové podmínky

Předškolní zařízení má doplňovat rodinnou výchovu a zajišťovat dětem prostředí s dostatkem mnohostranných a přiměřených podnětů k jejich aktivnímu rozvoji a učení. Zásadním úkolem mateřské školy je připravit dítě na další vzdělávání v příjemném prostředí formou, při které jsou maximálně podporovány individuální rozvojové možnosti dětí (Pemová, 2013, s. 45).

Dle Bečvářové (2003, s. 43) má předškolní zařízení vytvářet podněcující a funkční prostředí, které přirozeně podporuje přirozenou aktivitu, zvědavost a samostatnost dětí.

3 ZALOŽENÍ FIREMNÍ MATEŘSKÉ ŠKOLY

Vybudování a provozování zařízení péče o předškolní děti (firemní mateřské školy, dětské skupiny) je od zaměstnavatele jedna z mnoha forem pomoci zaměstnancům, která podporuje zaměstnance při skloubení role rodiče a zaměstnance. Důležité je při provozu firemní mateřské školy, aby provoz reflektoval individuální potřeby zaměstnanců a umožňoval jim možnost volby. Pro zaměstnance je v mnoha případech důležitější, pokud zaměstnavatel bere ohledy na jeho potřeby a nabízí pomoc ve formě služeb, které znamenají pro zaměstnance více než výše příjmu. Nabídka potřebných služeb a angažovanost zaměstnavatele není zbytečnou investicí, ale výrazně ovlivňuje stabilizaci a loajalitu pracovního kolektivu (Pemová, 2013, s. 23).

3.1 Výběr vhodného typu

Na začátku budování mateřské školy je nutné zvážit všechny výhody i nevýhody různých typů zařízení tak, aby byl vybrán ten nejvhodnější pro poskytování předškolní péče. Při výběru je kladen důraz na kvalitu z pohledu personálu, prostorových a provozních podmínek. Výběr vhodného typu by měl maximálně vyhovovat vybranému projektu tak, aby byla zaručena nejvyšší kvalita budoucí mateřské školy a nebyla omezena právními předpisy z důvodu chybně zvoleného typu zařízení (Hrůzová, 2020, s. 22).

3.2 Analýza podmínek

Před každým plánováním je důležité provést a vycházet z podrobné analýzy podmínek jak vnějších, tak vnitřních. Mezi vnější podmínky patří např. demografický vývoj v regionu, politika kraje nebo obce, individuální potřeby rodin a zaměstnanost. Mezi vnitřní podmínky náleží kvalita řízení, pracovní podmínky, rozsah a kvalita vzdělávacího programu (Bečvářová, 2003, s. 56-57).

Analýza vnějších a vnitřních podmínek je analytický krok, který je vhodné dodržovat při plánování strategie. Při analýze situace, sběru informací je nutné zvolit nástroje pro analýzu např. SWOT analýzu, která vyhodnocuje silné a slabé stránky organizace a zabývá se příležitostmi a hrozbami, další je STEP analýza, která je zaměřena na identifikaci vnějších podmínek (Syslová, 2015, s. 62-63).

3.3 Financování

Stanovení plánu financování zřízení a provozu zařízení péče o předškolní děti je na začátku velmi důležité a musí být dané, zda bude zařízení dotované z prostředků firmy nebo z vnějších zdrojů. V případě, že je zařízení dotováno z finančních prostředků organizace, tam musí být stanovena výše dotace např. v procentech provozních nákladů. Na vnější zdroje (dotace) je možné dosáhnout v případě zapsání zařízení do školského rejstříku, případně část kapacity zařízení uvolnit pro jinou organizaci či potřeby obce. Očekávané náklady lze rozdělit do dvou základních skupin – náklady investiční a náklady provozní. Investiční náklady jsou náklady vynaložené na vybudování zařízení, např. náklady na stavební úpravy včetně vypracování projektu a úředních povoleních, vybavení ložnice, jídelny, toalet, koupelen, šaten, administrativní vybavení pro pedagogický personál, herní vybavení, technologické vybavení apod. Celkové náklady na jedno dítě lze přibližně stanovit na 25 000 Kč.

Provozní náklady jsou veškeré náklady spojené s provozem a údržbou zařízení a propočítávají se na jedno vytvořené místo. Provozní náklady se promítají i do výše příspěvku od rodičů tzv. „školkového“, kdy se příspěvek platí i v případě nepřítomnosti dítěte. Patří sem mzdové náklady, provozní náklady (úklid, údržba, vzdělávání personálu, poplatky za energie) a průběžný nákup pomůcek a potřeb (Pemová, 2013, s. 55).

Dle vyhlášky č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání ředitel mateřské školy, která je zřizována státem, krajem, obcí nebo svazkem obcí stanoví výši měsíční úplaty za předškolní vzdělávání a při přijetí dítěte do školy informuje o výši úplaty zákonné zástupce dítěte. Měsíční výše úplaty nesmí přesáhnout 50 % skutečných průměrných měsíčních neinvestičních nákladů provozovatele mateřské školy. Výše měsíční úplaty je pro všechny děti stejná. Existují však výjimky, které osvobozují zákonné zástupce od placení měsíční úplaty:

- zákonný zástupce dítěte, který pobírá opakující se dávku pomoci v hmotné nouzi,
- zákonný zástupce nezaopatřeného dítěte, pokud tomuto dítěti náleží zvýšení příspěvku na péči,
- rodič, kterému náleží zvýšení příspěvku na péči z důvodu péče o nezaopatřené dítě,
- fyzická osoba, která o dítě osobně pečuje a z důvodu péče o toto dítě pobírá dávky pěstounské péče.

Dle Výroční zprávy České školní inspekce za školní rok 2021/2022 (2022, s. 11) ve školách zřizovaných obcí, krajem nebo MŠMT ČR činila výše průměrné úplaty v roce 2021/2022 387 Kč. Nejvyšší byla v Praze a to 750 Kč, a naopak nejnižší průměrná úplata 233 Kč byla hrazena na Vysočině. V okrese Ústí nad Orlicí se průměrná výše úplaty za předškolní vzdělávání v mateřských školách zřizovaných obcemi pohybovala mezi 300–400 Kč. V soukromém sektoru byla průměrná výše úplaty 6 259 Kč. Nejvyšší průměrná úplata byla účtována v Praze 10 495 Kč. Nejnižší byla hrazena ve výši 500 Kč v Královéhradeckém kraji.

Zákon č. 306/1999 Sb., o poskytování dotací soukromým školám, předškolním a školským zařízením stanovuje podmínky získání dotace na provoz firemní mateřské školy v případě, že je firemní mateřská škola zapsána do školského rejstříku. Dotace se stanovuje procentním podílem z normativu jako ročního objemu neinvestičních výdajů, mzdových prostředků a zákonných odvodů připadajících na jedno dítě ve srovnatelném oboru vzdělání a formě vzdělávání ve škole nebo ve srovnatelné školské službě ve školském zařízení zřizovaném krajem nebo ministerstvem. Výše státní dotace na provoz je ve výši 60 % na první rok, v případě, že si provozovatel firemní mateřské školy podá žádost o zvýšení dotace a doloží splnění podmínek zvýší se na 100 % na následující rok provozu.

4 PŘÍKLADY FIREMNÍCH MATEŘSKÝCH ŠKOL VYBRANÝCH NEMOCNIC ČR

Stále více zaměstnavatelů zřizuje firemní školy pro své zaměstnance. Mezi těmito organizacemi je i několik zdravotnických zařízení. Níže jsou uvedeny 3 zdravotnická zařízení, která provozují zařízení péče o předškolní děti již více jak 5 let.

4.1 Ústřední vojenská nemocnice

Mateřská škola Střešovanka byla zřízena 1.9. 2016 pro zaměstnance Ústřední vojenské nemocnice. Provoz mateřské školy je zajištěn společností Mateřská škola Začít spolu s.r.o. a je zařazena do Rejstříku škol a školských zařízení MŠMT ČR. Má oficiálně uznáný výchovně vzdělávací program, který vyhovuje podmínkám Rámcového vzdělávacího programu pro předškolní vzdělávání (RVP PV) ČR. Mateřská škola na tento výchovně vzdělávací program – Začít spolu čerpala finanční prostředky z Evropských strukturálních a investičních fondů (ESIF) prostřednictvím operačního programu Výzkum, vývoj a vzdělávání (OP VVV) MŠMT ČR.

Provozní doba mateřské školy je od 6:00 do 18:00 ve dvou třídách pro děti od 2,5 – 6 (7) let. Výše úplaty za předškolní vzdělávání je stanovena na 2 500 Kč za měsíc a dítě. (<http://www.stresovanka.cz>)



Obrázek 1 Logo mateřské školy Střešovanka (<http://www.stresovanka.cz>)

4.2 Všeobecná fakultní nemocnice v Praze

Všeobecná fakultní nemocnice provozuje pro své zaměstnance firemní dětskou skupinu pro předškolní vzdělávání se vzdělávacím programem. Dětská skupina má kapacitu pro 24 dětí a je spolufinancována z finančních prostředků Evropské unie z Evropského sociálního fondu. Provozní doba dětské skupiny je od 6:30 do 17:30 pro děti od 2 let věku. Výše úplaty za docházku je rozdělena dle věku dítěte a dle docházky dítěte. Celoměsíční docházka dítěte do 3 let stojí 4 700 Kč a u dítěte od 3 let věku 5 000 Kč. (<https://skolka.vfn.cz>)



Obrázek 2 Logo dětské skupiny ve VFN (<https://skolka.vfn.cz>)

4.3 Vítkovická nemocnice (Agel s.r.o.)

Mateřská škola Agel s.r.o. byla zřízena 1.7.2011 jak pro zaměstnance Vítkovické nemocnice a.s., tak pro širokou veřejnost. Mateřská škola je zařazena do Rejstříku škol a školských zařízení MŠMT ČR a má vypracován výchovně vzdělávací program, který vyhovuje podmínkám Rámcového vzdělávacího programu pro předškolní vzdělávání (RVP PV) ČR. Mateřská škola čerpala finanční prostředky z Evropských strukturálních a investičních fondů (ESIF) prostřednictvím operačního programu Výzkum, vývoj a vzdělávání (OP VVV) MŠMT ČR.

Provozní doba mateřské školy je od 6:00 do 17:00 v jedné třídě pro děti od 2 let věku. Výše úplaty za předškolní vzdělávání je stanovena na 1 500 Kč za měsíc a dítě pro zaměstnance nemocnice nebo člena skupiny Agel. Pro externího zájemce o umístění dítěte do mateřské školy je výše úplaty za předškolní vzdělávání stanovena na 3 000 Kč za měsíc a dítě. (<https://materskaskola.agel.cz>)



Obrázek 3 Logo mateřské školy Agel s.r.o. (<https://materskaskola.agel.cz>)

5 METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Marketingová strategie je velmi důležitá při plánování a obsahuje pět etap – analýzu stávající situace, stanovení poslání organizace a cíle plánů, stanovení jednotlivých alternativ plánu a jejich výběr, zavádění marketingové strategie a její kontrolu. Prvky plánovacího procesu jsou znázorněny na obrázku č. 4 (Vašítková, 2014, s. 57).



Obrázek 4 Prvky marketingového plánování (Vašítková, 2014, s. 33)

Management organizace má za úkol plnit stanovené cíle, které zvládne plnit pouze v případě, že nabízí služby dle poptávky. Znamená to mít kvalitní informace o prostředí, zákaznících, konkurenci a veřejném mínění a reálně zhodnotit vnitřní možnosti organizace, její zdroje a schopnosti, a především stanovit reálné cíle (Vašítková, 2014, s. 60).

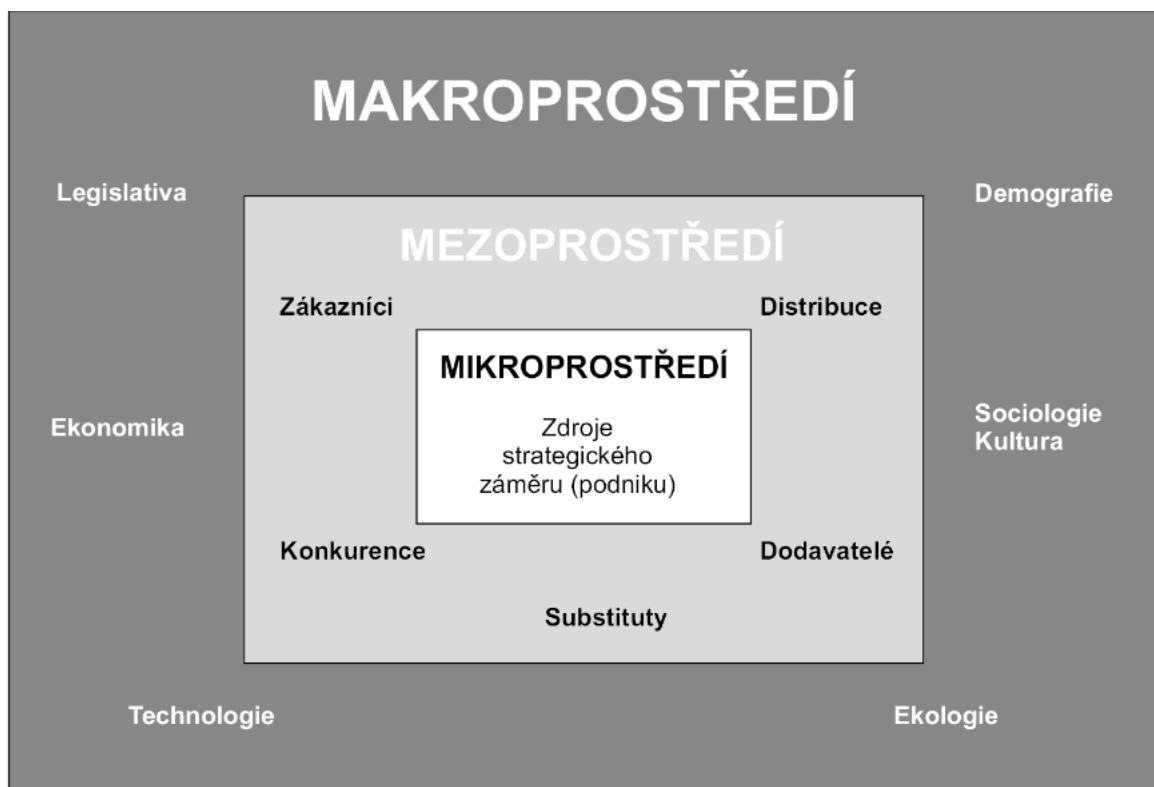
5.1 Dotazníkové šetření

Dle Vašítkové (2014, s.73) jsou dotazníky nejpružnější, nejznámější a nejpoužívanější metoda šetření pro získání primárních informací. Dle formátu dotazníku je možné získat různorodé informace od respondentů za krátkou dobu. Důležité je správně dotazník před použitím sestavit a zvážit tzv. „předvýzkum – neboli pilotní výzkum“, ve kterém se ověří vhodnost otázek, formulace i pořadí kladených otázek. Každá otázka musí být přínosem pro daný výzkum. Základní pravidlo pro kladené otázky je přímost, jednoduchost a nezaujatost. Základní instrukce k vyplnění musí být součástí dotazníku nejlépe popsány hned na začátku.

Dotazníkové šetření je vhodné provést před přípravou projektu zřízení firemní mateřské školy tak, aby byla škola realizována dle skutečných požadavků a potřeb potenciálních rodičů. Proto dotazníkové šetření musí být zaměřeno na potřeby a očekávání budoucích rodičů a musí obsahovat otázky na počet a věk dětí, které případně budou navštěvovat školu, preference typu a provozních možností školy, ochotu dojezdu mimo areál nemocnice, představy ohledně finanční náročnosti za stravování a úplaty (školkovné), využití případných nadstandardních služeb a jejich platbu (Pemová, 2013, s. 39-40).

5.2 Analýza prostředí

Nejznámějším krokem při plánování a tvorbě projektu je analýza prostředí. Organizace musí analyzovat své prostředí proto, aby zjistila svoji pozici prostředí, reagovala na proměnné, na rozvoj organizace do budoucna a predikovala chování zákazníků a konkurence. Podnikatelské prostředí se dělí na dvě části – **externí prostředí**, které zahrnuje makroprostředí a mezoprostředí a **interní prostředí** (vnitroprostředí). Jednotlivá prostředí jsou popsána na obrázku č. 5 (Fotr, 2017, s. 31).



Obrázek 5 Popis podnikatelského prostředí (Fotr, 2017, s. 32)

Foret (2012, s. 48) uvádí, že pro analýzu mikroprostředí a makroprostředí se používá SWOT analýza, kdy se analýzy těchto prostředí vzájemně doplňují. Na analýzu makroprostředí se používají analýzy jako PESTLEK (politické, ekonomické, sociální, technické a technologické, legislativní, ekologické a kulturní faktory), nebo PESTE (politické, ekonomické, sociální, technické a ekologické faktory) anebo STEPE (sociální, technické, ekonomické, politické a ekologické faktory).

Dle Pemové (2013, s. 18) je nejdůležitější v prvopočátku zmapovat tržní situaci v místě, kde bude zařízení provozováno. Tato analýza by měla být zaměřena především na rodiče předškolních dětí, konkurenty a partnery na trhu. Rovněž je důležitá i vhodnost prostor, ať už z provozních důvodů, dopravní přístupnosti nebo vizuální přitažlivosti.

5.2.1 SWOT analýza

Baker (2014, s. 293) ve své publikaci uvádí, že situační analýza (SWOT) analyzuje dvě věci – vnitřní operace organizace (slabé a silné stránky) a vnější prostředí (příležitosti a hrozby).

SWOT analýza zahrnuje 4 složky:

- Silné stránky (Strengths – **S**)
- Slabé stránky (Weaknesses – **W**)
- Příležitosti (Opportunities – **O**)
- Hrozby (Threats – **T**)

SWOT analýza je výborný strategický nástroj, který může být velmi prospěšný, pokud je SWOT analýza správně provedena.



Obrázek 6 Znárodnění SWOT analýzy (Baker, 2018, s. 293)

Dle Kotlera (2016, s. 71, s. 72) je nástrojem pro monitorování vnějšího a vnitřního prostředí, definuje silné a slabé stránky organizace, příležitosti a hrozby. Analýza externího prostředí tzn. příležitostí a hrozeb spočívá v trvalém monitorování makroekonomické síly a faktorů mikroprostředí, které mají vliv na dosažení zisku. Organizace si vytvoří marketingový informační systém, který má za úkol sledovat trendy a změny a z nich možné plynoucí

příležitosti a hrozby. Organizace může využít příležitost jen pokud má správně vyhodnocené své silné a slabé stránky.

Výstup SWOT analýzy dle Vebra a Srpové (2012, s. 299) není o tom, že se vytvoří dlouhý seznam silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, ale musí se zvolit pouze ty důležité. Následně se vytvoří tabulka, ve které bude maximálně pět oblastí od každé kategorie a vzájemné vazby mezi nimi se označí +, -, 0. Sledují se extrémní hodnoty a nejčastější vzájemné vazby u faktorů, na které by se organizace poté měla zaměřit.

5.2.2 PEST analýza

PEST analýza je dle Fotra (2012, s. 82) nepoužívanější typ k analýze vnějšího prostředí. Zkoumá se v oblastech **Politiky, Ekonomie, Sociálních aspektů a Technologie**.

Hrůzová (2020, s. 34) vydefinovala následně jednotlivé oblasti, kdy politická oblast zkoumá právní vymezení, regulace nebo politickou stabilitu. Ve zdravotnictví se tato oblast zabývá zákony nebo předpisy EU, které mají vliv na činnosti v tomto odvětví, zdravotní politikou státu. Ekonomická část informuje ohledně aktuální ekonomické situace, výše inflace, úrokové míry, ekonomického růstu. Sociální aspekty vypovídají o stárnutí populace, změny v životním stylu nebo aktuálních trendech ve společnosti, zahrnují i další demografické, sociální a kulturní změny.

5.2.3 Porterova analýza 5 sil

Veber, Srpová (2012, s. 299) uvádějí, že k analýze mikrookolí se nejčastěji používá Porterův model pěti konkurenčních sil, který má za úkol nalézt příležitosti a hrozby. Dále uvádějí (2012, s. 188), že vytvoření modelu M. Porterem je opravdovým přínosem především pro možnost identifikovat pět základních hrozeb, které mají vliv na dané odvětví. Z obrázku č. 7 vyplývá, že každá organizace na trhu musí mít přehled o konkurenci a z ní hrozící nebezpečí o tom, zda je hrozbou vstup nových subjektů na trh, o postavení dodavatelů a zákazníků a o možné náhradě produktu/služby podobnými produkty či službami.



Obrázek 7 Porterův model pěti konkurenčních sil (Veber, Srpová, 2012, s. 189)

6 SHRUTÍ POZNATKŮ Z TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části byly použity informace z tištěných i elektronických zdrojů zabývajících se problematikou předškolního vzdělávání v České republice, založení mateřské školy a s tím související legislativní podmínky a požadavky. Následně jsou popsány analytické metody, které jsou využity v praktické části diplomové práce pro analýzu podmínek projektu.

První kapitola diplomové práce se věnuje problematice předškolního vzdělávání, jeho historickému vývoji a nadefinování typů mateřských škol. Informace byly čerpány nejčastěji z publikací T. Pemové, J. Šlégla nebo Z. Syslové.

V druhé kapitole jsou nadefinovány základní platné právní předpisy v oblasti předškolního vzdělávání a pro provozování mateřské školy. V této kapitole jsou dále podrobněji popsány podmínky ohledně prostoru, personálu, provozu a také programové podmínky pro provozování mateřské školy. Nejčastějším informačním zdrojem pro tuto kapitolu byla publikace T. Pemové.

Další kapitola se zaměřuje na založení firemní mateřské školy, výběr vhodného typu školy a plánu financování zřízení i provozu firemní mateřské školy. Tato kapitola čerpá z publikací T. Pemové a Z. Bečvářové.

V posledních kapitolách jsou zmíněny firemní mateřské školy, které jsou v současné době provozovány některými nemocnicemi v České republice, včetně informace o zajištění provozu a úplaty za předškolní vzdělávání v konkrétní firemní mateřské škole. Dále jsou popsány teoreticky analytické metody, které jsou následně použity v praktické části diplomové práce. Jako informační zdroje k těmto kapitolám byly využity internetové portály vybraných nemocnic případně webové stránky jejich firemních mateřských školek, publikace J. Vebra a J. Srpové, M. Vašítkové, P. Kotlera, J. Baker.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE

Orlickoústecká nemocnice patří mezi pět nemocnic společnosti Nemocnice Pardubického kraje (NPK) a.s. a je počtem lůžek a odborností třetí největší nemocnicí v Pardubickém kraji. Dle Výroční zprávy za rok 2021 pracuje v Orlickoústecké nemocnici 806 zaměstnanců, z toho 81 % jsou ženy. Nemocnice disponující s 332 lůžky poskytuje zdravotnické služby pro spádovou oblast 140 tisíc obyvatel. Nemocnice ročně ošetří přes 263 tisíc pacientů a počet hospitalizací za rok přesahuje 14 tisíc.

V roce 2021 se s otevřením nového urgentního příjmu spádová oblast pro poskytování odborné především akutní zdravotnické péče zvětšila o oblast Svitavska a Litomyšlska tzn. že, spádová oblast čítá 200 tisíc obyvatel.



Obrázek 8 Hlavní vjezd do Orlickoústecké nemocnice (www.usti.nempk.cz, 2023)

7.1 Historie organizace

Historické prameny zmiňují existenci nemocnice na počátku 17. století, nicméně už žádné prameny neuvádějí, kdy byla tato nemocnice zrušena. Plány na výstavbu nemocnice ve městě Ústí nad Orlicí se objevují v průběhu let (staletí), ale žádné se nepodařilo uskutečnit, ať už z důvodu vypuknutí 1. světové války nebo neschválením plánu zemským úřadem ve 20 letech 20 století.

K výstavbě Orlickoústecké nemocnice nakonec došlo v roce 1936, kdy byl slavnostně položen základní kámen. Stavba byla ukončena a zkolaudována v roce 1938 a od 1.1. 1939

byl zahájen provoz. Nemocnice měla 150 chirurgických lůžek a 30 lůžek infekčních. Postupně došlo k výstavbě dalších oddělení – ORL, porodnického, gynekologického, dětského, interního, neurologického a ARO. V 90. letech došlo k významnému rozvoji nemocnice, kdy vznikla nová pracoviště jako hematologicko – transfúzní laboratoř, mikrobiologie nebo neurologická jednotka intenzivní péče. Součástí rozvoje nemocnice byly výstavby nových budov nebo rozsáhlé rekonstrukce stávajících prostor pro již existující nebo nově vzniklá klinická i neklinická pracoviště. Rozvoj nemocnice pokračoval i v novém tisíciletí, kdy byla dokončena nejen výstavba nového dětského oddělení, ale i přestavba budovy pro operační obory a následné propojení budov spojovací chodbou a tunelem. V roce 2021 byl zkolaudován a slavnostně otevřen centrální urgentní příjem.

Od roku 2003 fungovala nemocnice jako příspěvková organizace Pardubického kraje, ale v roce 2007 byla převedena na akciovou společnost. V roce 2015 došlo ke sloučení 5 největších nemocnic v Pardubickém kraji a Orlickoústecká nemocnice se stala součástí akciové společnosti Nemocnice Pardubického kraje (www.usti.nempk.cz).

7.2 Základní informace o organizaci a způsob řízení

Orlickoústecká nemocnice je od roku 2015 součástí akciové společnosti Nemocnice Pardubického kraje. Jediným akcionářem společnosti je Pardubický kraj.

Název společnosti: Nemocnice Pardubického kraje, a.s.

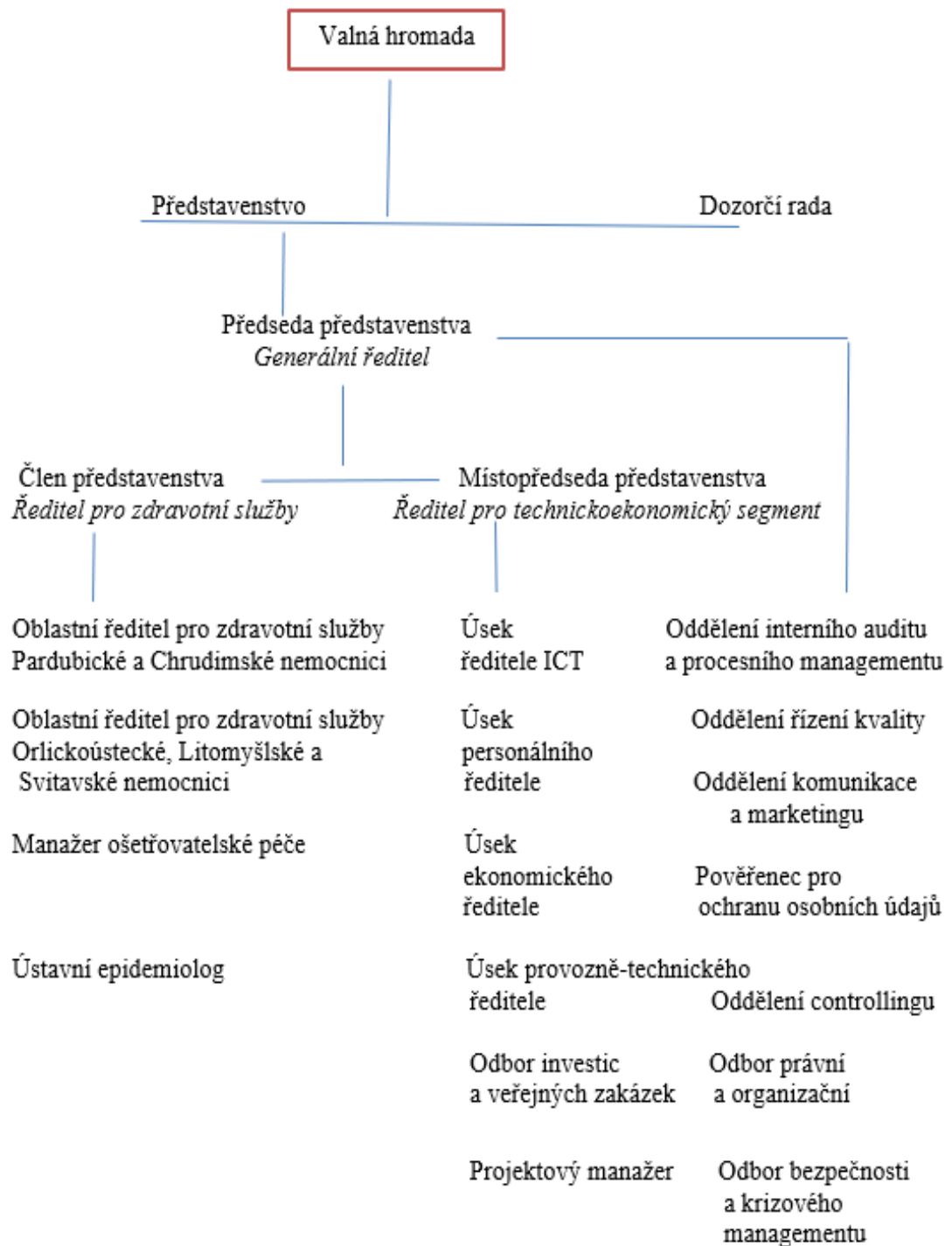
Sídlo společnosti: Kyjevská 44, 532 03 Pardubice

Právní forma: akciová společnost (akcionář Pardubický kraj)

Internetová adresa: www.nempk.cz

Orgány společnosti: Představenstvo – počet členů 3, Dozorčí rada – počet členů 7 a Poradní orgán dozorčí rady, který má 5 členů.

Předmětem činnosti organizace je poskytování zdravotních služeb, a to komplexní ambulantní a lůžkové péče, dále provozování následné péče, domácí péče, diagnostiky a lékařských služeb.



Obrázek 9 Organizační schéma Nemocnice Pardubického kraje, a.s. (Výroční zpráva 2021, vlastní zpracování)

Všechny nemocnice jsou akreditovány Spojenou akreditační komisí o.p.s. již poněkoli káté a opakovaně prokázaly vysokou úroveň naplnění indikátorů akreditačních standardů.

Také naplňují požadavky certifikace systému ISMS (Information Security Management System) od společnosti CQS v souladu s normou ČSN ISO/IEC 27001.

Laboratoře řídí kvalitu služeb dle normy ČSN EN ISO 15189 a jsou certifikovány Národním autorizačním střediskem pro klinické laboratoře (NASKL).

Normu ČSN EN ISO 13485 společnosti CERTLINE splňují pracoviště centrální sterilizace.

Radiodiagnostická pracoviště plní povinnost hodnocení kvality a bezpečí zdravotních služeb při lékařském ozáření dle zákona č. 373/2011Sb., o specifických zdravotních službách. Tato pracoviště jsou kontrolována Státním úřadem pro jadernou bezpečnost (SÚJB).

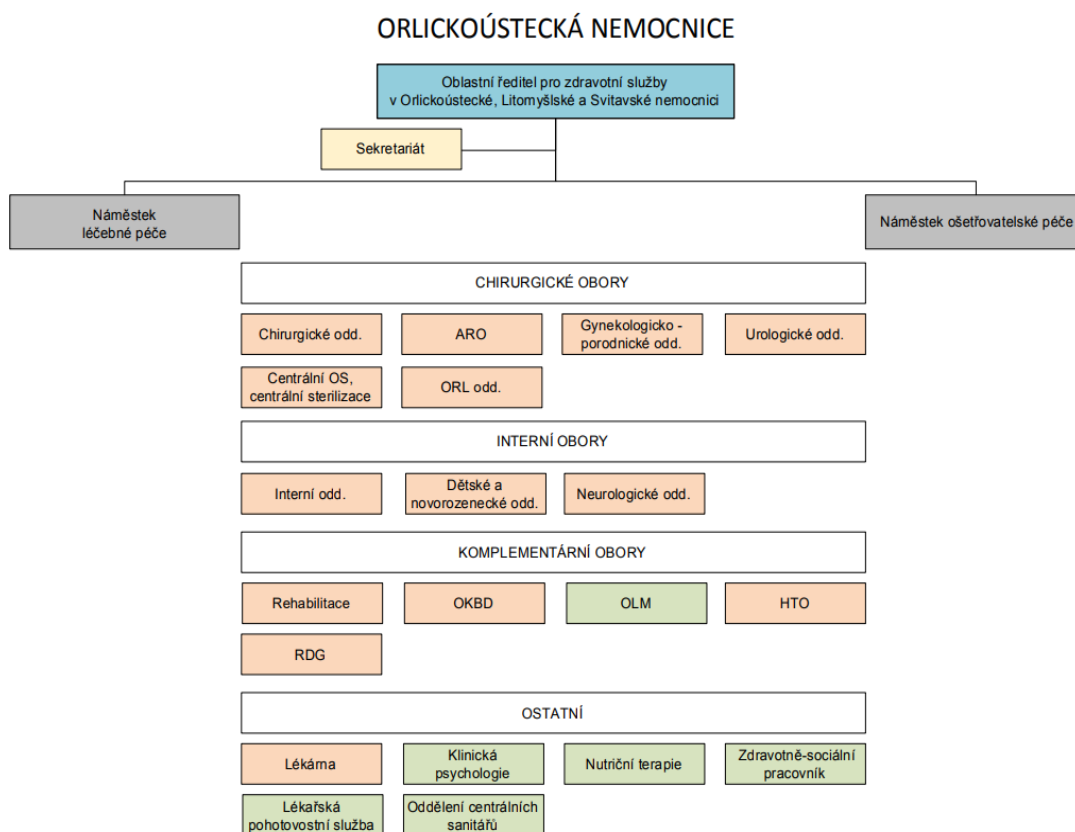
Stravovací provozy mají implementován systém HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point), který potvrzuje zásady správné výrobní a hygienické praxe ve stravovacích službách.

Novorozenecká oddělení jsou držiteli certifikátu Baby Friendly Hospital.

7.3 Organizační struktura Orlickoústecké nemocnice

V čele nemocnice stojí oblastní ředitel pro zdravotní služby, který řídí i nemocnici ve Svitavách a Litomyšli. Léčebnou péči má na starost náměstek léčebné péče, ošetrovatelskou péči v nemocnici řídí náměstkyně ošetrovatelské péče.

Orlickoústecká nemocnice má rozdělena zdravotnická pracoviště na obory chirurgické (operační), interní a komplement. Každé pracoviště má ve vedení primáře pro daný obor, který zajišťuje především organizaci oddělení po stránce léčebné. O provoz ošetrovatelského úseku se starají manažerky pro dané obory – manažerka pro operační obory, manažerka pro interní obory a manažerka pro intenzivní péči. Technický úsek nemocnice má na starost provozně technický správce.



Obrázek 10 Organizační struktura Orlickoústecké nemocnice (Výroční zpráva 2021)

Pozn.: OKBD – oddělení klinické a biochemické diagnostiky, OLM – oddělení lékařské mikrobiologie, HTO – hematologicko-transfúzní oddělení, RDG – radiodiagnostika.

V nemocnici pracuje 806 zaměstnanců z toho 672 zdravotníků a 134 technicko – hospodářských pracovníků. Stávajícím i budoucím zaměstnancům jsou v rámci benefitního programu nemocnice nabízeny zaměstnanecké výhody.

- 5 týdnů dovolené
- 5 dní sick day (SD)
- příspěvek na penzijní připojištění a doplňkové penzijní spoření
- příspěvek na stravování
- možnost využití rekreačního zařízení
- flexibilní pracovní úvazky
- podpora vzdělávání
- výhody a slevy od partnerů nemocnice

V průběhu roku mohou zaměstnanci využít různé slevy nebo volné lístky na kulturní a sportovní akce. V rámci odpočinku mohou využít rekreační zařízení na Seči, na přehradě Pastviny, nebo v Krkonoších. Každý rok zaměstnanci dostávají poukaz do lékárny na nákup vitamínů a zdravotnických pomůcek.

7.4 Marketingové řízení nemocnice

Nemocnice Pardubického kraje, a. s. má oddělení komunikace a marketingu, které má na starost interní komunikaci, externí komunikaci a marketingovou komunikaci. V rámci své agendy pomáhá jednotlivým pracovištím organizovat různé akce jako jsou semináře, konference, kampaně a projekty. Úkolem tohoto oddělení je také kontrola dodržování tzv. korporátní identity společnosti. To znamená, že mohou být použity pro komunikaci pouze schválené oficiální tiskopisy Nemocnice Pardubického kraje a.s., které obsahují logo a název dané nemocnice. Součástí oddělení komunikace a marketingu je i pozice tiskové mluvčí Nemocnice Pardubického kraje, a.s.

7.4.1 Vize organizace

Vize společnosti Nemocnice Pardubického kraje, a.s. je fungovat jako jednotný celek s důvěrou vyhledávaný spokojenými pacienty i zaměstnanci. Být garantem vzájemné spolupráce s maximálním využitím odborného potenciálu. Pacienti mají jistotu silného partnera při řešení svého zdravotního stavu. Zaměstnanci jsou součástí velké prosperující firmy srovnatelné svojí atraktivitou s fakultní nemocnicí.

Pět nemocnic, jeden tým – Nemocnice Pardubického kraje (Výroční zpráva 2021).

7.4.2 Mise a hodnoty organizace

Mise nemocnice zní „Naše přátelská nemocnice – Vaše trvalá jistota“ a stojí na následujících hodnotách:

Důvěra a respekt

Odbornost a kvalita

Týmová spolupráce

Efektivita

Komunikace (Výroční zpráva 2021).

8 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE

Současná situace Orlickoústecké nemocnice související s vybudováním firemní mateřské školy je analyzována pomocí PEST analýzy a Porterovy metody pěti konkurenčních sil.

8.1 PEST analýza

K analýze vnějšího prostředí organizace se nejčastěji používá PEST analýza, která zkoumá situaci v oblasti politické, ekonomické, sociální a technologické.

8.1.1 Politická oblast

Česká republika je demokratický stát, který má rozdělenou politickou moc na výkonnou a zákonodárnou moc. Výkonná moc je v rukou prezidenta republiky a vlády. V čele vlády stojí premiér. Zákonodárnou moc představuje dvoukomorový Parlament ČR (Poslanecká sněmovna ČR a Senát ČR).

Zdravotní systém je dostupný všem bez rozdílů a je založen na principu solidarity. Každý občan povinně odvádí pojistné do fondu zdravotních pojišťoven a má právo si vybrat svého lékaře nebo zdravotnické zařízení a být ošetřen, léčen. Pravidla pro poskytování zdravotní péče a služeb určuje Ministerstvo zdravotnictví ČR, které je zároveň nejvyšším řídicím orgánem zdravotní politiky v České republice. Ministerstvo zdravotnictví ČR vydává právní předpisy jako jsou zákony a vyhlášky, kterými se musí řídit zařízení poskytující zdravotní péči. Vydané právní předpisy musí být v souladu s legislativou Evropské unie.

Školský systém je řízen Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy ČR. Při zřizování firemní školy ve zdravotnickém zařízení se organizace musí řídit platnými právními předpisy souvisejícími především s předškolním vzděláváním dětí. Legislativní podmínky pro zřízení firemní mateřské školy jsou uvedeny v teoretické části diplomové práce v kapitole 2. Při zřizování a provozu firemní mateřské školy je nutné sledovat aktuální právní změny, jak na úrovni České republiky, tak na úrovni Evropské unie, které mohou změnit podmínky pro zřízení a řízení firemní mateřské školy. Mezi podmínky, které je nutné splnit při zřizování firemní mateřské školy patří i vypracování a dodržování vzdělávacího programu dle Rámcového vzdělávacího programu pro předškolní vzdělávání.

8.1.2 Ekonomická oblast

V ekonomické oblasti jsou důležité ukazatele, které ovlivňují vnější prostředí nemocnice. Těmito ukazateli je především inflace, vývoj mezd a úroková míra.

Průměrná míra roční inflace v České republice měla dle ČSÚ od roku 2019 vzrůstající tendenci a v roce 2021 dosáhla úrovně 3,8 %. Tento růst inflace má vliv na hospodářské výsledky nemocnic. Nicméně lze předpokládat, že po zpracování údajů z nemocnic ČSÚ budou mít nejvyšší náklady nemocnice za rok 2022, kdy průměrná výše roční inflace dle ČSÚ dosáhla úrovně 15,1 % a zásadně ovlivnila spolu s cenami energií a plynu hospodaření nemocnic v roce 2022.

Ke konci roku 2021 dosáhly celkové náklady nemocnic akutní péče 245,2 mld. Kč, oproti roku 2020 se zvýšily o 13,7 %. Z celkových nákladů tvořily 58,2 % osobní náklady, které se navýšily oproti předchozímu roku o 13,2 % a jsou největší nákladovou položkou nemocnic. Navýšení této položky bylo způsobeno především mimořádnými odměnami za zvýšené pracovní nasazení v době pandemie COVID - 19 a navýšením platových tarifů.

29,2 % z celkových nákladů bylo vynaloženo na spotřební materiál. Nárůst proti roku 2020 byl 15,2 % a největší položkou byly náklady za léčiva a zdravotnický materiál.

Celkové výnosy nemocnic dosáhly k 31.12. 2021 na částku 253,9 mld. Kč a došlo k navýšení oproti roku 2020 o 12,9 %. Nejdůležitějším příjmem nemocnic jsou platby od zdravotních pojišťoven, které se podílí 81,7 % na financování nemocnic a navýšily se oproti roku 2020 o 18,7 %.

Celkově nemocnice vykázaly ke konci roku 2021 kladný výsledek hospodaření ve výši 8 682 mil. Kč (ČSÚ, 2022).

V Pardubickém kraji byla míra nezaměstnanosti ke konci roku 2022 na hodnotě 2,45 %. V porovnání s mírou nezaměstnanosti České republiky, která ke konci roku 2022 činila 2,2 % patřil Pardubický kraj mezi deset krajů s nejnižší mírou nezaměstnanosti. V roce 2022 dosáhl počet plně zaměstnaných obyvatel v Pardubickém kraji hodnoty 182 tisíc. Došlo k meziročnímu nárůstu o 0,9 % (1,7 tisíc osob) a Pardubický kraj patřil s tímto růstem mezi pěticí krajů s nejvyšším nárůstem počtu plně zaměstnaných osob. Ke konci roku 2022 byla míra nezaměstnanosti v okrese Ústí nad Orlicí na hodnotě 2,1 % a byla nejnižší v porovnání s ostatními okresy Pardubického kraje (ČSÚ, 2023).

Průměrná hrubá měsíční mzda v Pardubickém kraji v roce 2022 činila 34 823 Kč a došlo ke zvýšení oproti roku 2021 o 5,1 %. Nicméně vlivem inflace reálně poklesla o 8,5 %. Výše průměrné hrubé měsíční mzdy v Pardubickém kraji byla druhá nejnižší mezi kraji v České republice (ČSÚ, 2023).

V roce 2021 došlo k navýšení průměrných mezd a platů zaměstnanců ve zdravotnictví. Průměrně vzrostly platy a mzdy zaměstnanců ve zdravotnictví v roce 2021 o 11 % oproti

roku 2020. Toto navýšení bylo způsobené především pandemií COVID – 19, kdy došlo k vyplácení mimořádných odměn za pracovní nasazení při této pandemii a navýšení platových tarifů. Ve státních organizacích dostávají zaměstnanci za odvedenou práci plat, naopak v nestátním sektoru se jedná o mzdu. Do platu i mzdy se započítává základní plat/mzda, příplatky a doplatky k platu/mzdě, odměny, náhrady platu/mzdy, odměny za pracovní pohotovosti a jiné složky platu/mzdy.

Průměrný plat a mzda ve zdravotnictví činila v roce 2021 u lékařů 92 099 Kč a u sester 51 644 Kč (ÚZIS, 2022).

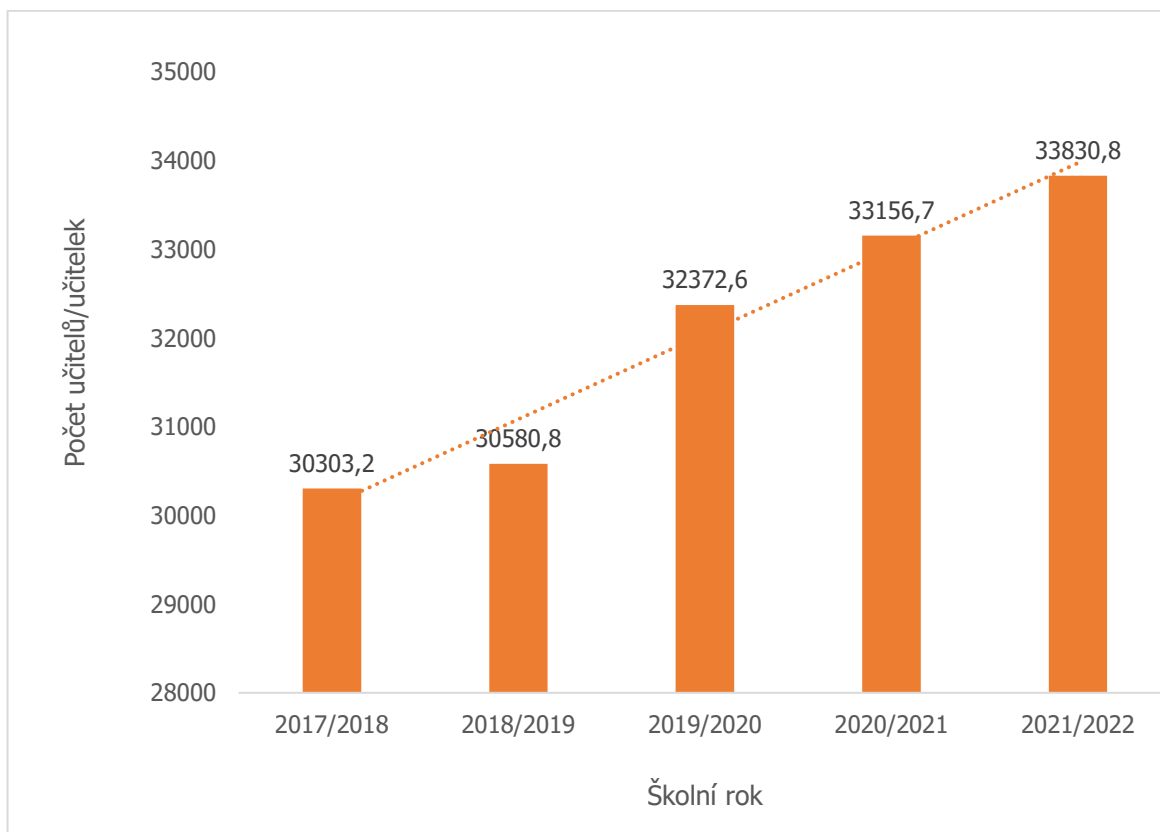
Provoz nemocnice může ohrozit nedostatek personálu na všech úrovních organizace. Níže uvedená tabulka znázorňuje trend úvazků pracovníků ve zdravotnictví, kdy došlo v roce 2021 k navýšení počtu úvazků mezi lékaři a nelékařským zdravotnickým personálem. Celkový rozdíl mezi rokem 2020 a 2021 činil 4 389 pracovních úvazků (nárůst o 2 %). Naopak došlo k poklesu úvazků u zubních lékařů a farmaceutů (ÚZIS, 2022).

Tabulka 3 Trend úvazků u jednotlivých kategorií ve zdravotnictví v ČR (vlastní zpracování z dat ÚZIS)

Kategorie	2017	2018	2019	2020	2021	Rozdíl 20-21
Lékaři	42 012	42 488	43 164	43 475	44 717	1 242
Zubní lékaři	7 541	7 621	7 631	7 585	7 531	- 54
Farmaceuti	6 464	6 525	6 450	6 728	6 582	- 146
Všeobecné sestry a porodní asistentky	82 345	82 328	82 582	82 576	82 838	262
Ostatní ZPBD	28 166	30 036	30 435	31 431	33 142	1 711
ZPSZ	12 326	12 630	12 834	13 523	13 967	444
ZPOD	33 430	32 671	33 057	33 621	34 538	916
JOP	2 512	2 658	2 688	2 627	2 640	14
Celkem	214 797	216 956	218 842	221 567	225 956	4389

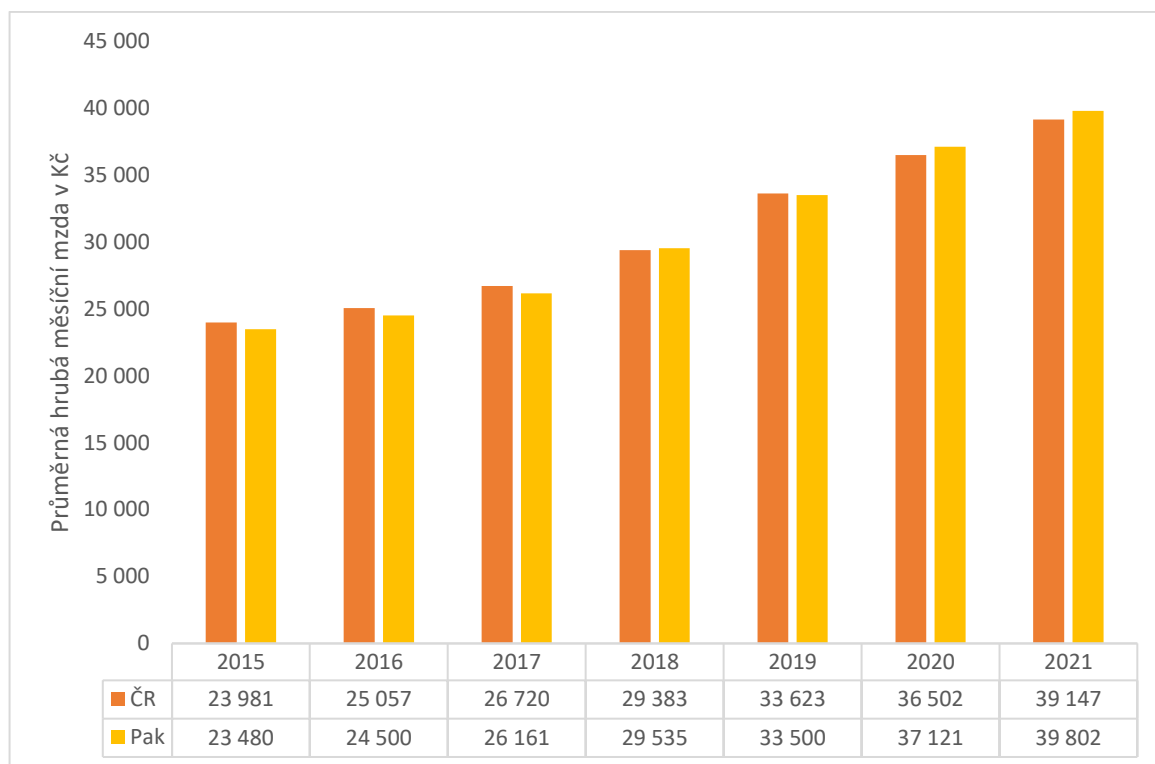
Pozn.: ZPBD – nelékaři s odbornou způsobilostí, ZPSZ – nelékaři s odbornou a specializační způsobilostí, ZPOD – nelékaři pod odborným dohledem, JOP – jiní odborní pracovníci.

Dle Výroční zprávy o stavu a rozvoji vzdělávání v České republice v roce 2021 (2022, s. 105) má počet učitelů/učitelek v mateřských školách vzrůstající tendenci. Meziroční nárůst počtů činil 2 %. Graf 3 znázorňuje vývoj počtu učitelů/učitelek v mateřských školách za posledních 5 let.



Graf 3 Trend počtu učitelů/učitelek v mateřských školách (vlastní zpracování z dat MŠMT ČR, 2022)

Dle údajů MŠMT ČR dosáhla průměrná hrubá mzda učitelů/učitelek v mateřských školách 39,1 tisíce Kč. Z údajů také vyplývá, že učitelky/učitelé ve veřejných mateřských školách jsou výrazně lépe ohodnoceny než učitelky/učitelé v soukromých školách. Tento rozdíl činil v roce 2021 10 tisíc Kč. Graf 4 znázorňuje porovnání vývoje průměrné hrubé měsíční mzdy v mateřských školách v Pardubickém kraji a v České republice v letech 2015–2021. Průměrná mzda v mateřských školách v Pardubickém kraji je vyšší než celorepublikový průměr.



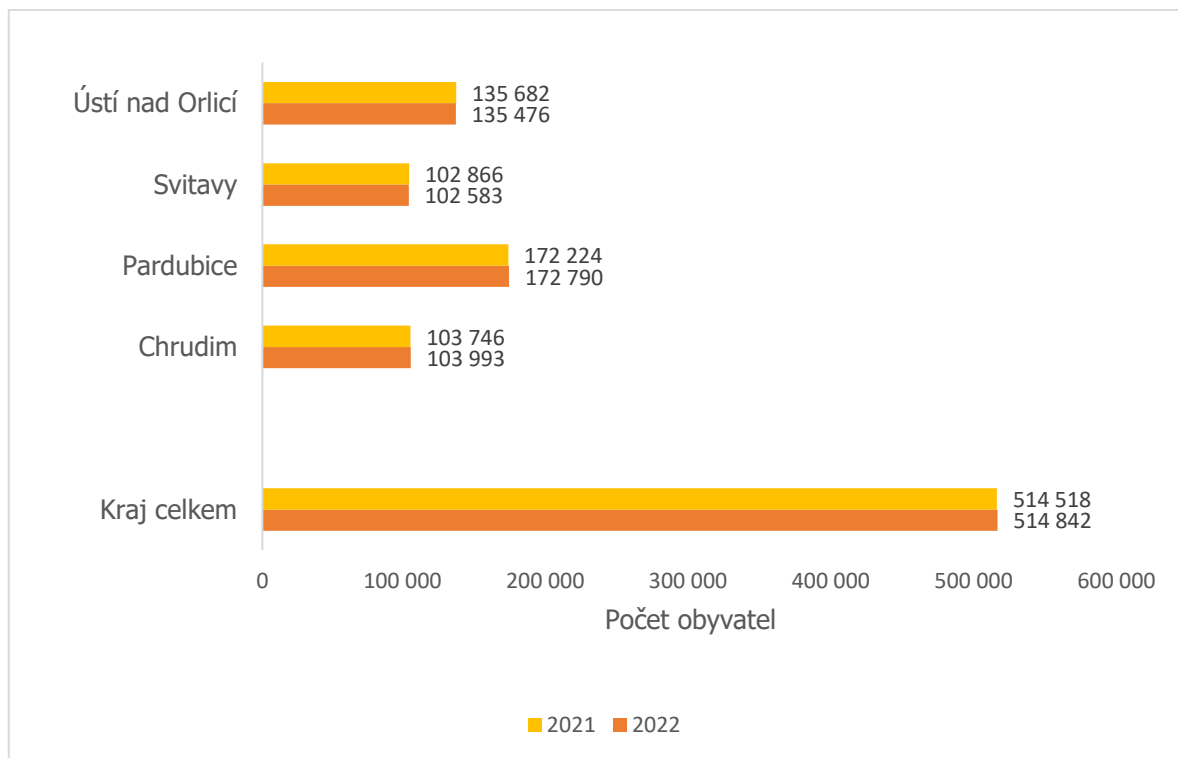
Graf 4 Trend průměrné hrubé měsíční mzdy v Pardubickém kraji a ČR (vlastní zpracování z dat ÚZIS)

8.1.3 Sociální oblast

Při analýze sociálního prostředí je nutné znát demografické údaje, především ukazatele věkové struktury obyvatel, porodnosti a přírůstku obyvatel.

V České republice bylo ke konci roku 2022 10,533 milionu obyvatel a oproti roku 2021 počet obyvatel vzrostl o 16,7 tisíc osob. Tento nárůst vznikl především přistěhováním osob ze zahraničí. Do počtu obyvatel nebyly zahrnuty osoby, kterým byla udělena dočasná ochrana v souvislosti s válečným konfliktem na území Ukrajiny.

V Pardubickém kraji došlo během roku 2022 k nárůstu počtu obyvatel o 324 a ke konci roku 2022 žilo na území kraje 514 842 osob. Na přírůstku obyvatel se podílelo jen přistěhování osob ze zahraničí. V kraji klesá přirozený počet obyvatel z důvodu přesahujícího počtu zemřelých nad živě narozenými dětmi. Tento rozdíl činil 1 191 osob. Počet obyvatel vzrostl v okrese Chrudim (247 osob) a Pardubice (566 osob), ve zbývajících okresech Svitavy a Ústí nad Orlicí došlo k úbytku obyvatel. Výše uvedená data jsou znázorněna v grafu 5.



Graf 5 Vývoj počtu obyvatel v Pardubickém kraji a jeho okresech

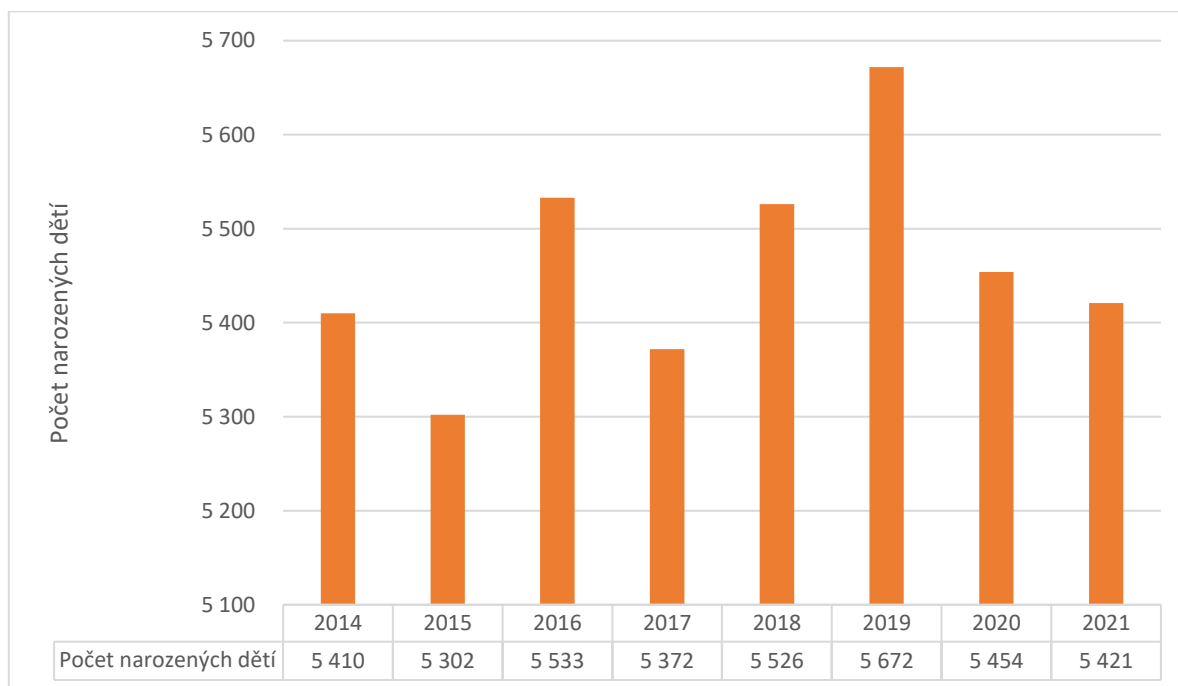
V tabulce 4 jsou uvedena data vývoje počtu obyvatel ve městě Ústí nad Orlicí, ze kterých je zřejmé, že počet obyvatel města se neustále pomalu snižuje. Úbytek obyvatel je většinou přirozený, nicméně se zvyšuje i úbytek způsobený stěhováním obyvatel z města (ČSÚ, 2023).

Tabulka 4 Vývoj počtu obyvatel v Ústí nad Orlicí (vlastní zpracování z dat ČSU)

Počet obyvatel (k 31.12.)	Počet obyvatel celkem	Ženy	Muži	Přírůstek /úbytek		
				přirozený	stěhováním	celkový
2019	14 280	7 261	7 019	-5	89	84
2020	14 209	7 248	6 961	-63	-8	-71
2021	13 936	7 136	6 800	-97	-20	-117

Dle dat ČSÚ dochází v Pardubickém kraji v posledních dvou letech k mírnému poklesu počtu narozených dětí. V roce 2021 se narodilo o 33 dětí méně než v roce 2020. Ve srovnání s rokem 2019 byl pokles v počtu narozených dětí výraznější, a to o 251 dětí. Nižší počet narozených dětí v letech 2017–18 měl vliv na klesající počet dětí v mateřských školách

v letech 2020/2021. Přesto, že počet dětí navštěvující mateřské školy v Pardubickém kraji má klesající tendenci, tak počet tříd vzrostl a počet mateřských škol výrazně nepoklesl.



Graf 6 Trend počtu narozených dětí v Pardubickém kraji (vlastní zpracování z dat ČSÚ)

Tabulka 5 Vývoj počtu mateřských škol, počtu tříd a dětí v Pardubickém kraji (vlastní zpracování z dat ČSÚ)

	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021
Počet MŠ	318	317	316	318	319	317
Počet tříd	783	778	774	780	792	800
Počet dětí	18 915	18 562	18 387	18 398	18 391	17 897

8.1.4 Oblast technologická

V dnešní době může být oblast technologie velmi nápomocna a využívána ve všech odvětvích. I pro provoz mateřské školy tomu není jinak a zavedení nových technologických procesů a pomůcek provozování mateřské školy usnadní a zatraktivní. Pro provoz mateřské školy se dá využít moderní technologie na zabezpečení školy zabezpečovacími zařízeními

včetně kamerového systému, vstupem do prostor školy na ID karty pro zaměstnance nebo vedení elektronické docházky a evidence majetku.

Moderní technologie se dá využít i v komunikaci s rodiči, ať už komunikace prostřednictvím e-mailu nebo pomocí aplikací v telefonu (např. WhatsApp, Viber, apod). Rodiče uvítají program na elektronické přihlašování i odhlašování dětí ze školy.

S nákupem interaktivním pomůcek (tabule, tablet, programy) může být výuka pro děti ve škole zajímavější a zábavnější, takže se tím podporuje vzdělání dětí ve škole.

Moderní technologii je možné využít i na propagaci a informování o dané mateřské škole na sociálních sítích a získávání zpětné vazby od rodičů.

8.2 Analýza konkurenčního prostředí

K analýze konkurenčního prostředí organizace se používá Porterova analýza pěti konkurenčních sil, která má za úkol nalézt příležitosti a hrozby v mikrookolí organizace.

8.2.1 Nová konkurence

Vstup nové mateřské školy na trh by neměl být hrozbou pro firemní mateřskou školu provozovanou nemocnicí vzhledem k tomu, že nastavené provozní podmínky dle požadavků a umístění školy v areálu nemocnice jsou pro uživatele prioritní. Nicméně se nedá v budoucnu vyloučit zřízení nové soukromé mateřské školy ve městě, protože trh není zcela nasycen.

8.2.2 Stávající konkurence

Město Ústí nad Orlicí je zřizovatelem osmi mateřských škol, které jsou provozovány na území města. Většina škol je vzdálená od areálu Orlickoústecké nemocnice a nachází se v příměstských částech města. V blízkosti areálu Orlickoústecké nemocnice se nachází jedna mateřská škola, která by mohla představovat stávající konkurenci. Jedná se o mateřskou školu Klubíčko, která je vzdálena 600 m od areálu nemocnice a sídlí v blízkosti centra města Ústí nad Orlicí. Škola disponuje pěti třídami s barevnými názvy klubíček (Bílé, Zelené, Modré, Žluté a Červené klubíčko). Provoz mateřské školy je celodenní s provozní dobou od 6:15 do 16:15 hodin. Provozní doba v této mateřské škole je nejdelší ze všech škol ve městě, nicméně je nevyhovující pro zaměstnance nemocnice, kteří pracují ve dvanáctihodinovém směnovém provozu.

8.2.3 Vliv zákazníků

Vliv rodičů tedy zákazníků je velmi vysoký, protože se jedná o mateřskou školu, která bude zřízena pro potřeby zaměstnanců nemocnice. Z tohoto důvodu bude záležet na spokojenosti zaměstnanců s nastavenými podmínkami provozu a finančními výdaji spojenými s umístěním dítěte ve firemní mateřské škole. Při nespokojenosti s některými parametry provozu budou mít velmi silnou vyjednávací pozici, protože činnost školy bude závislá na počtu přijatých dětí z řad zaměstnanců. Nicméně při zohledňování připomínek k provozu mateřské školy se bude brát zřetel na názor většiny. Rodiče tak budou mít pouze částečný vliv na provoz mateřské školy.

8.2.4 Vliv dodavatelů

Vliv dodavatelů při zřizování a provozu firemní mateřské školy bude všeobecně velmi nízký. Z pohledu dodavatelských služeb patří nemocnice mezi velmi soběstačné organizace. Dodavatelé nebudou mít vliv na nákup vybavení školy, protože pořízení nábytku, pomůcek a dalšího vybavení bude probíhat dle podmínek popsanych ve vnitřních předpisech nemocnice, kdy musí být poptány nejméně tři cenové nabídky. Další jednotlivé služby jako úklid, strava, praní prádla, údržba a opravy budou zajištěny v rámci provozu celé nemocnice.

8.2.5 Vliv (hrozba) substitutů

Vzhledem k tomu, že firemní mateřská škola bude vybudována dle specifických požadavků zaměstnanců nemocnice, nelze předpokládat hrozbu/konkurenci substitutů.

Firemní mateřská škola bude specifická především provozní dobou, která bude přizpůsobena dvanáctihodinovému provozu v nemocnici.

9 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Cílem dotazníkového průzkumu bylo zjistit zájem o zřízení firemní mateřské školy mezi zaměstnanci Orlickoústecké nemocnice. Dalším cílem bylo zjistit provozní a finanční podmínky, které by pro ně byly vyhovující s ohledem na směnný provoz nemocnice.

Dotazník je přílohou č. 1 diplomové práce.

Výzkumné otázky:

- 1) Je zájem o zřízení firemní mateřské školy ze strany zaměstnanců?
- 2) Jaké provozní a finanční podmínky by zaměstnancům vyhovovaly?
- 3) Která kritéria jsou důležitá při výběru mateřské školy pro zaměstnance?

9.1 Metodika průzkumu

Průzkum byl proveden kvantitativním šetřením prostřednictvím dotazníku. Před zahájením průzkumu byl tento záměr projednán s vedením nemocnice a následně byla zaslána žádost o schválení průzkumu generálnímu řediteli Nemocnice Pardubického kraje a.s., která byla schválena na všech úrovních vedení.

Dotazník byl distribuován mezi zaměstnance prostřednictvím vedoucích pracovníků oddělení a pracovišť, kterým byl vysvětlen účel průzkumu.

V úvodu dotazníků byli respondenti seznámeni s autorkou a tématem diplomové práce. Dále byli informováni o předpokládaném času na vyplnění dotazníku a anonymitě poskytnutých dat.

Dotazník obsahoval celkem 15 otázek, z toho bylo 9 uzavřených otázek, 4 otázky polouzavřené a 2 otázky otevřené určené pro vyjádření respondentů. Uzavřené otázky byly selektivní nebo vícehodnotové. Nejvíce otázek v dotazníku bylo zaměřeno na provozní a finanční podmínky, které by pro respondenty byly vyhovující. Poslední otázky byly otevřené a záleželo pouze na respondentovi, zda využil tento prostor k vyjádření.

Dotazník byl distribuován mezi zaměstnance 5. 1. 2023 a na vyplnění měli čas do 2.2. 2023 (4 týdny). Mezi zaměstnance Orlickoústecké nemocnice bylo distribuováno 220 dotazníků. Návratnost byla 187 kompletně vyplněných dotazníků (85 %).

9.2 Charakteristika respondentů

Dotazník byl určen pro všechny zaměstnance Orlickoústecké nemocnice bez ohledu na věk, pohlaví, pracovní zařazení.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 187 respondentů, z nich 91 % žen a 9 % mužů. Největší skupina respondentů byla ve věkové kategorii 41 roků a více v zastoupení 72 respondentů (39 %). Zastoupení respondentů této věkové skupiny naznačuje, že pro tuto kategorii je to velmi aktuální téma. Další věková kategorie 36-40 let byla zastoupena z 23 % (42 respondenty), nejméně byla zastoupena věková kategorie 26–30 let a to 16 respondenty (9 %). Dle pracovního zařazení byla více jak polovina respondentů z řad sester, 52 % (98 respondentů). Dále mezi respondenty bylo 28 lékařů/lékařek (15 %), 36 (19 %) respondentů bylo z řad jiného zdravotnického nelékařského personálu, 12 % (22) respondentů byli THP pracovníci. Přehlednější a podrobnější struktura respondentů je uvedena v tabulce 6.

Tabulka 6 Struktura respondentů dotazníkové šetření (vlastní zpracování)

		N	%
Pohlaví	Žena	171	91 %
	Muž	16	9 %
Věk	18–25 let	23	12 %
	26–30 let	22	11 %
	31–35 let	28	15 %
	36–40 let	42	23 %
	41 roků a více	72	39 %
Pracovní zařazení	Lékař/ka	28	15 %
	Sestra	98	52 %
	Jiný zdravotnický nelékařský pracovník	36	19 %
	Pracovník THP	22	12 %
	Jiné pracovní zařazení	3	2 %

9.3 Vyhodnocení výzkumných otázek

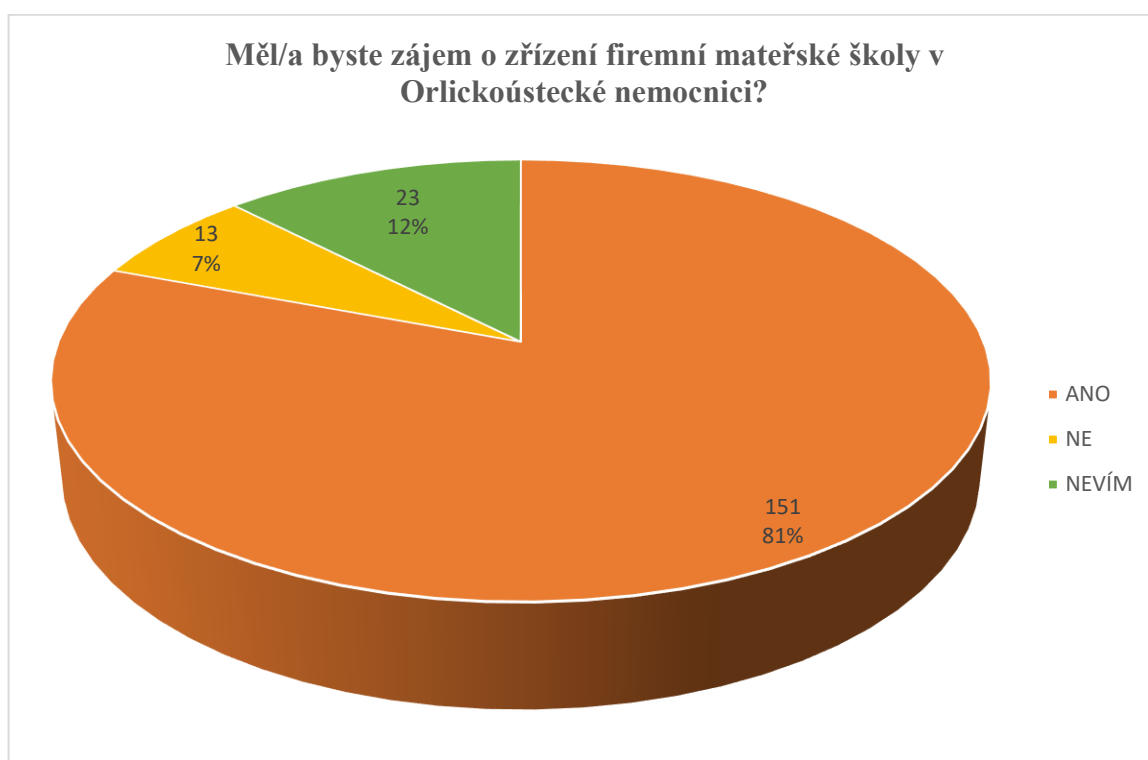
Po charakteristice respondentů byly vyhodnoceny otázky z dotazníku, které souvisí s výzkumnými otázkami šetření. Následně doplňující otázky, které na základě jejich výsledků podpoří případnou realizaci projektu.

9.3.1 Zájem o zřízení firemní mateřské školy

První výzkumná otázka „*Je zájem o zřízení firemní mateřské školy ze strany zaměstnanců?*“ souvisí s otázkami č. 1 a č. 3 v dotazníkovém průzkumu. Na otázky odpovědělo 187 respondentů.

Otázka č. 1 Měl/a byste zájem o zřízení firemní mateřské školy v Orlickoústecké nemocnici?

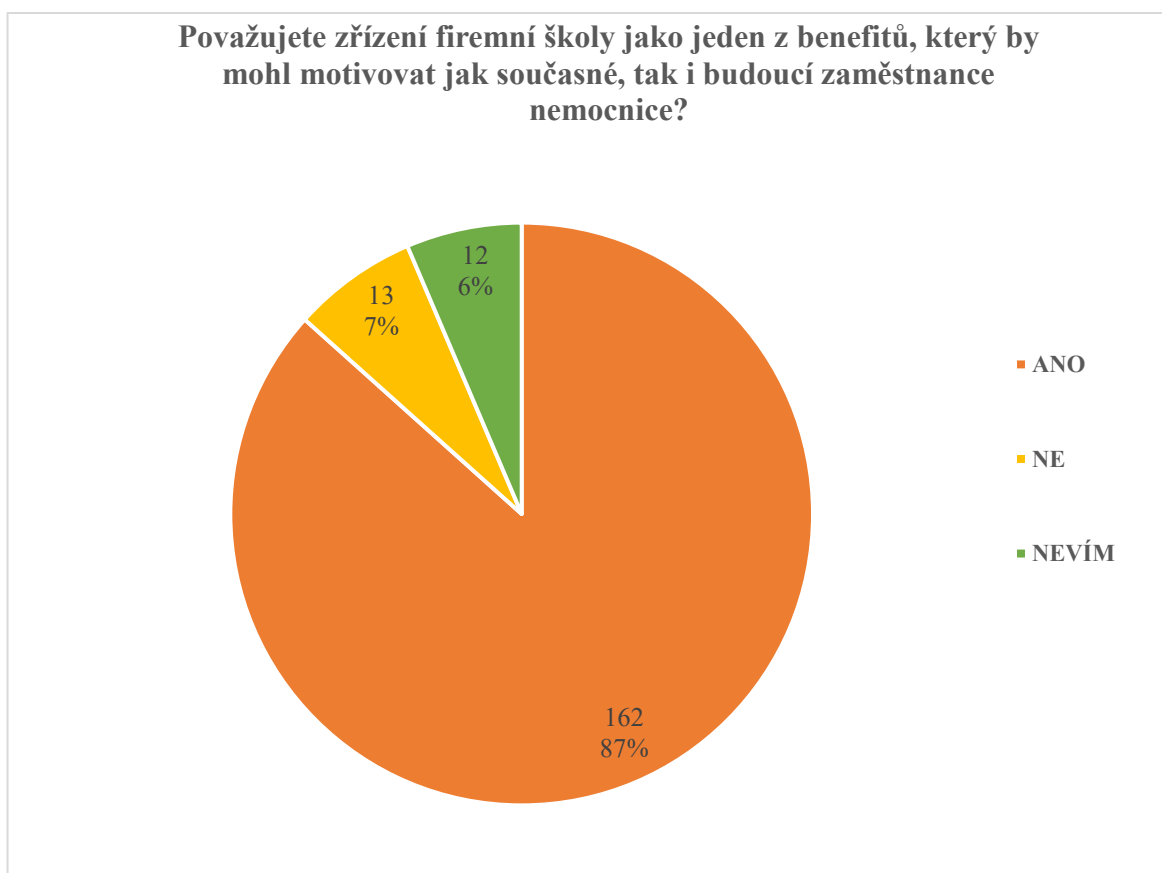
Z celkového počtu respondentů by mělo zájem o zřízení firemní mateřské školy 151 (81 %) respondentů. 13 (7 %) respondentů se vyjádřilo záporně a 23 (12 %) respondentů odpovědělo „nevím“.



Graf 7 Odpovědi k otázce č. 1 dotazníkového šetření (vlastní zpracování)

Otázka č. 3 Považujete zřízení firemní školy jako jeden z benefitů, který by mohl motivovat jak současné, tak i budoucí zaměstnance nemocnice?

Dle výsledků vyhodnocení naprostá většina dotázaných (87 %) považuje zřízení firemní mateřské školy jako jeden z benefitů od zaměstnavatele a zároveň i jako motivaci pro současné, tak i budoucí zaměstnance.



Graf 8 Odpovědi k otázce č. 3 dotazníkového šetření (vlastní zpracování)

Z vyhodnocení dvou zásadních otázek ohledně zájmu zaměstnanců o firemní mateřskou školu jasně vyplývá, že zaměstnanci nemocnice mají velký zájem o zřízení tohoto typu školy. Dále považují zřízení školy jako motivační faktor a brali by možnost umístění dítěte do firemní školy jako benefit od zaměstnavatele. Výsledek šetření je velmi zásadní pro případnou realizaci projektu zřízení firemní mateřské školy.

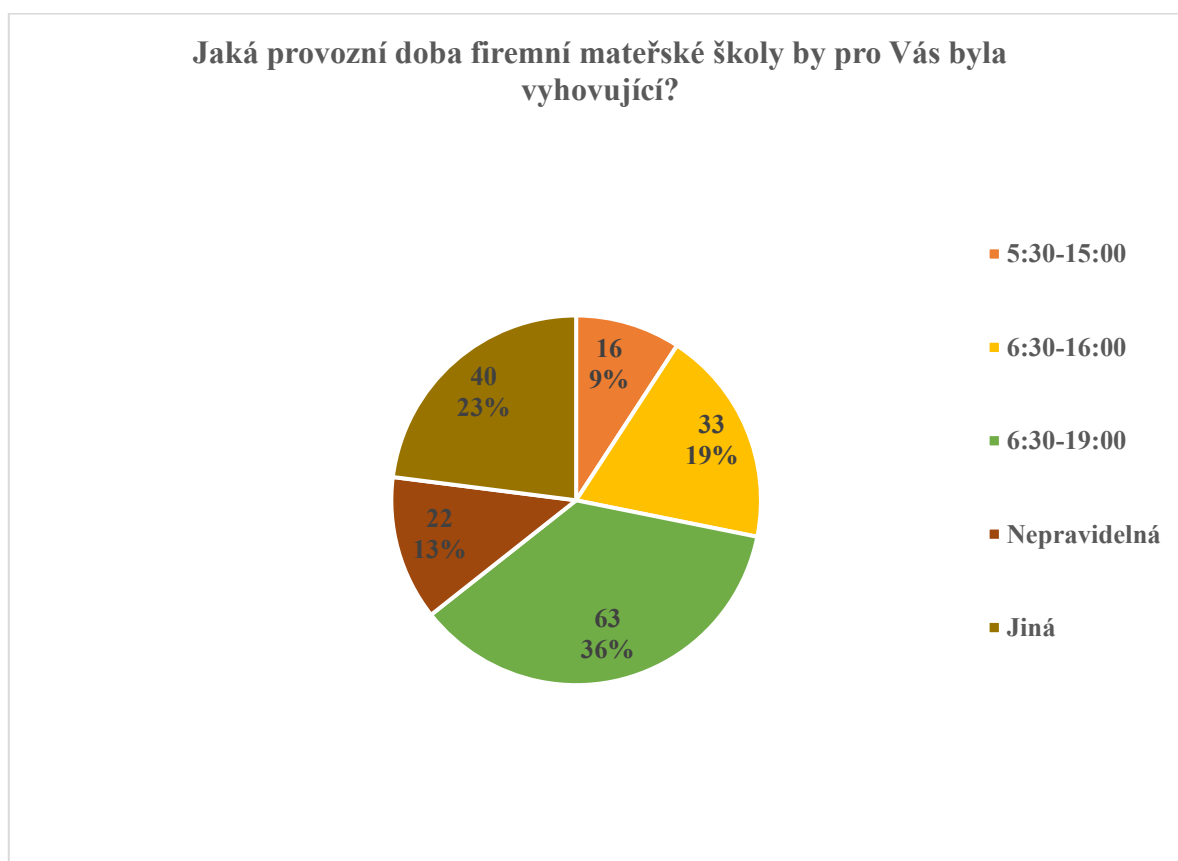
Z průzkumu dále vyplývá, že zájem o mateřskou školu je především z řad sesterského personálu (86 sester), dále by mělo zájem o školu 24 lékařů/lékařek, 23 jiný nelékařský zdravotnický personál, 16 pracovníků THP a 2 pracovníci jiného zařazení. Zájem by měly především ženy, přesněji 139 žen a 12 mužů.

9.3.2 Vyhovující provozní a finanční podmínky pro zaměstnance

Druhá výzkumná otázka „*Jaké provozní a finanční podmínky by zaměstnancům vyhovovaly?*“ je velmi rozsáhlá a souvisí s otázkami č. 5, č. 6, č. 9 a č. 10 v dotazníkovém průzkumu. Na otázky odpovědělo 174 respondentů, kteří vyjádřili u otázky č. 1 „ano“ nebo „nevím“.

Otázka č. 5 Jaká provozní doba firemní mateřské školy by pro Vás byla vyhovující?

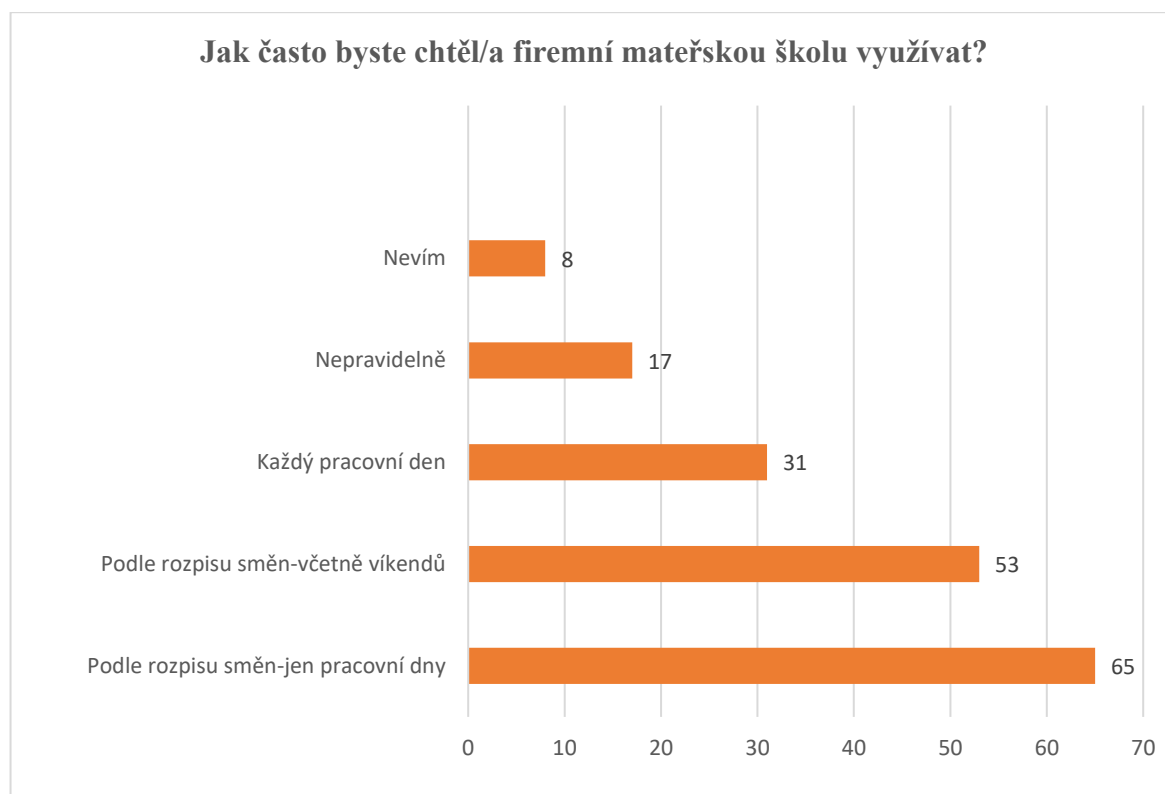
Z průzkumu vyplývá, že 63 respondentů (36 %) vyhovuje provozní doba firemní mateřské školy od 6:30 – 19:00 hodin. Ovšem 23 % (40) respondentů zvolilo možnost „jiná“ a uvedli provozní dobu od 5:30 – 18:30. 22 respondentům (13 %) by vyhovovala provozní doba nepravidelná a 19 % (33) respondentům od 6:30- 16:00 hodin. Zde se dá předpokládat, že se jedná o zaměstnance, kteří nepracují ve 12-ti hodinovém režimu pracovní doby stejně jako u 16 respondentů (9 %), kteří zvolili provozní dobu od 5:30 – 15:00 hodin.



Graf 9 Odpovědi k otázce č. 5 dotazníkového šetření (vlastní zpracování)

Otázka č. 6 Jak často byste chtěl/a firemní mateřskou školu využívat?

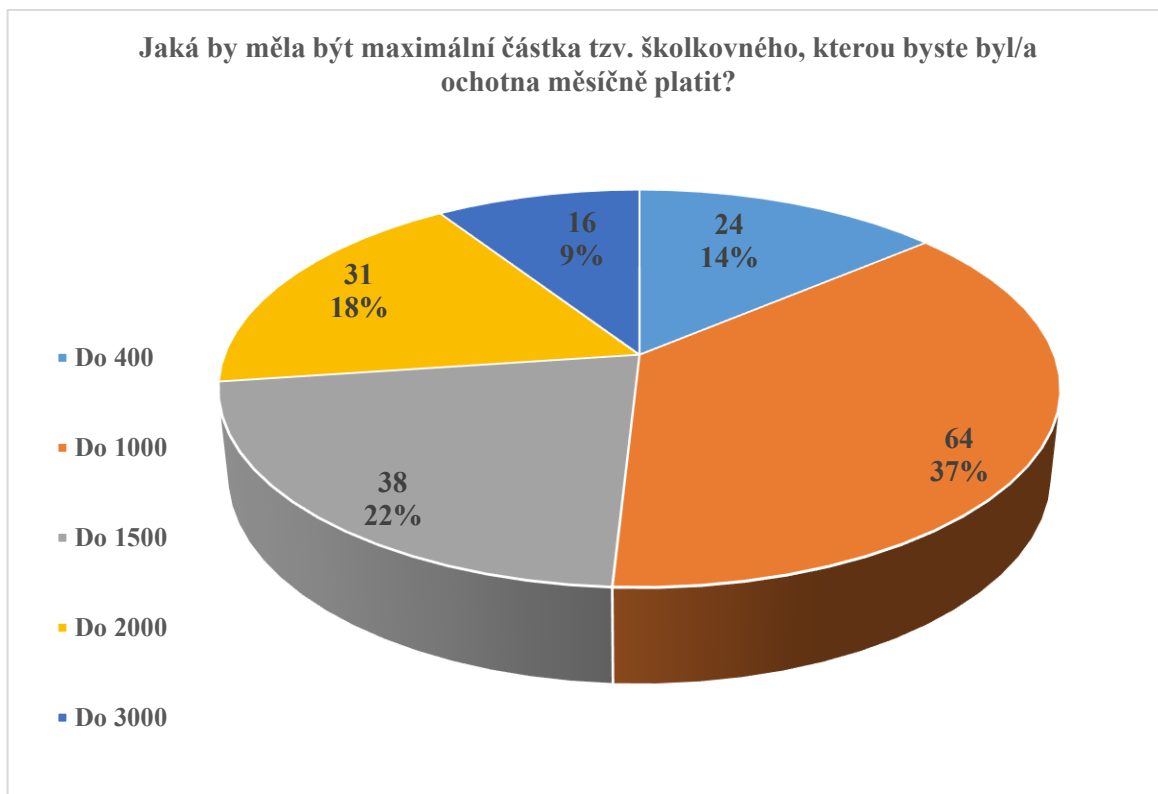
Na otázku, jak často by využívali zaměstnanci firemní mateřskou školu odpovědělo 65 respondentů, že by využívali firemní mateřskou školu podle rozpisu směn, ale jen v pracovní dny. 53 respondentů uvedlo využití firemní mateřské školy dle rozpisu směn včetně víkendů. Každý pracovní den by umíst'ovalo své dítě do firemní mateřské školy 31 respondentů. Možnost nepravidelné docházky nebo „nevím“ zvolilo 25 respondentů.



Graf 10 Odpovědi k otázce č. 6 dotazníkového šetření (vlastní zpracování)

Otázka č. 9 Jaká by měla být maximální částka tzv. školkovného, kterou byste byl/l ochotna měsíčně platit?

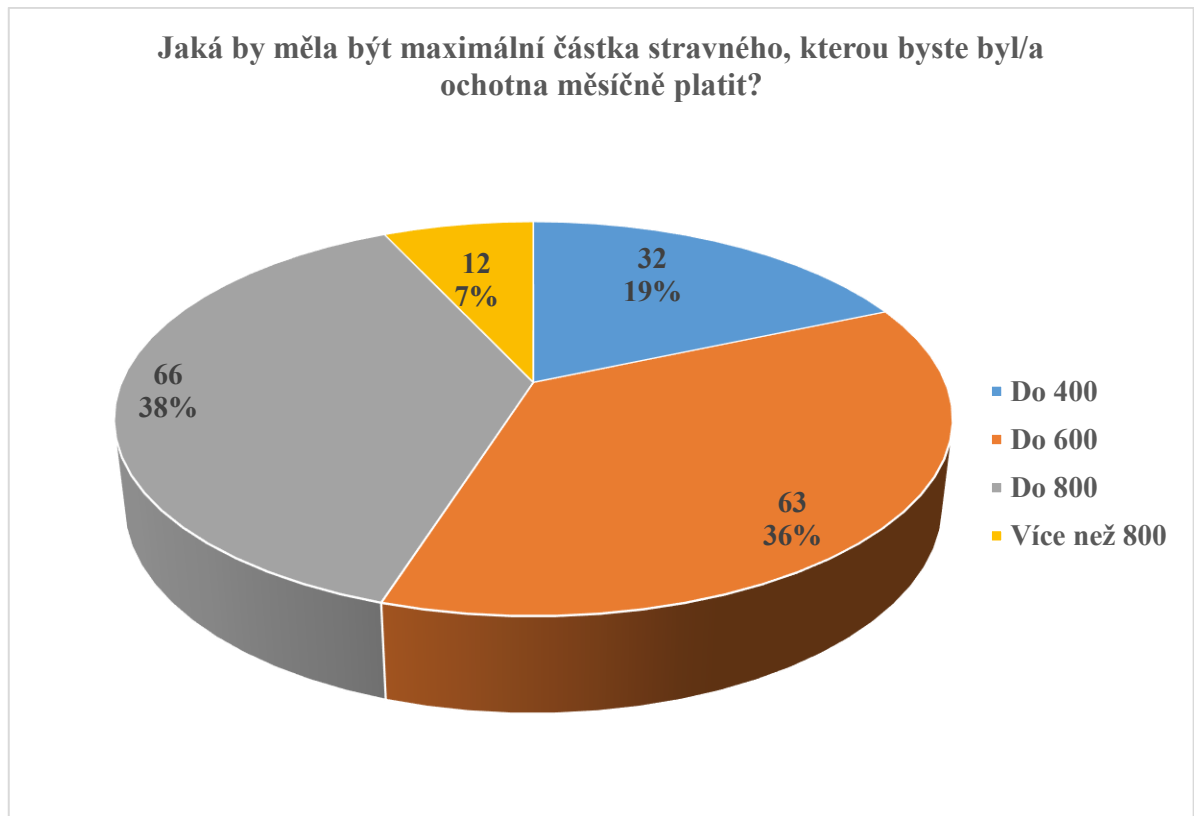
Dotazníkové šetření ukázalo, že nejvíce respondentů by bylo ochotno platit za tzv. školkovné do 1 000 Kč a to 37 % (64) respondentů. Do 1 500 Kč by byla maximální částka za tzv. školkovné pro 38 (22 %) respondentů. 18 % (31) respondentů zvolilo částku do 2 000 Kč. Nejnižší částku do 400 Kč uvedlo 14 % (24) respondentů a nejvyšší částku do 3 000 Kč zaškrtno 9 % (16) respondentů. Jeden respondent uvedl, že na částce nezáleží a tato odpověď není zaznamenána v grafu 11.



Graf 11 Odpovědi k otázce č. 9 dotazníkového šetření (vlastní zpracování)

Otázka č. 10 Jaká by měla být maximální částka stravného, kterou byste byl/a ochotna měsíčně platit?

Průzkum ukázal, že nejvíce respondentů by bylo ochotno platit za stravu maximálně do 800 Kč a to 38 % (66) respondentů. Do 600 Kč by byla částka za stravné pro 63 (36 %) respondentů. 19 % (32) respondentů zvolilo částku do 400 Kč. Nejvyšší částku více než 800 Kč uvedlo 7 % (12) respondentů. Jeden respondent uvedl, že na částce nezáleží a tato odpověď není zaznamenána v grafu 12.



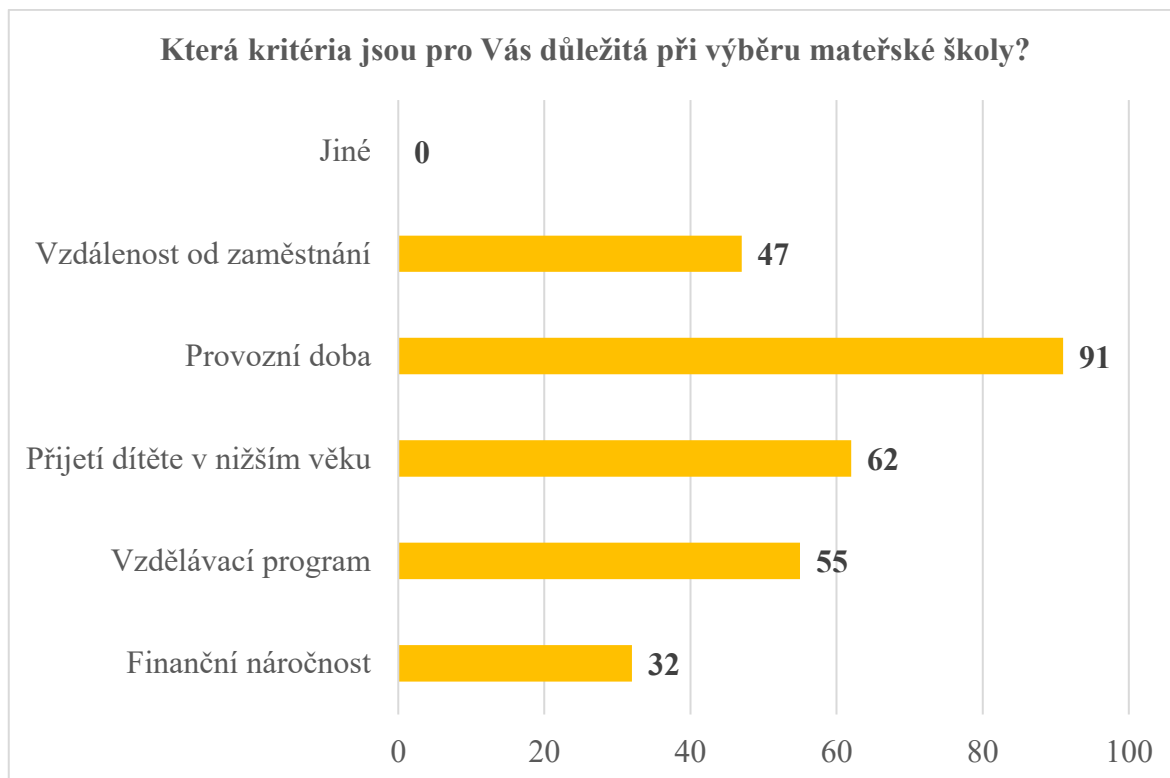
Graf 12 Odpovědi k otázce č. 10 dotazníkového šetření (vlastní zpracování)

9.3.3 Důležitá kritéria při výběru mateřské školy

S třetí výzkumnou otázkou „Která kritéria jsou důležitá při výběru mateřské školy pro zaměstnance?“ souvisí otázka č. 7 v dotazníkovém průzkumu. Na otázky odpovědělo 174 respondentů, kteří vyjádřili u otázky č. 1 „ano“ nebo „nevím“. Respondenti měli na výběr ze 6 možností a někteří zaškrtnuli víc jak jedno kritérium.

Otázka č. 7 Která kritéria jsou pro Vás důležitá při výběru mateřské školy?

Nejdůležitějším kritériem pro výběr mateřské školy je pro 91 respondentů provozní doba dané školy. Pro 62 respondentů je kritériem možnost přijetí dítěte v nižším věku a pro 55 respondentů je to zvolený vzdělávací program pro předškolní vzdělávání. Důležité kritérium je i vzdálenost od zaměstnání (47 respondentů) nebo finanční náročnost (32 respondentů).



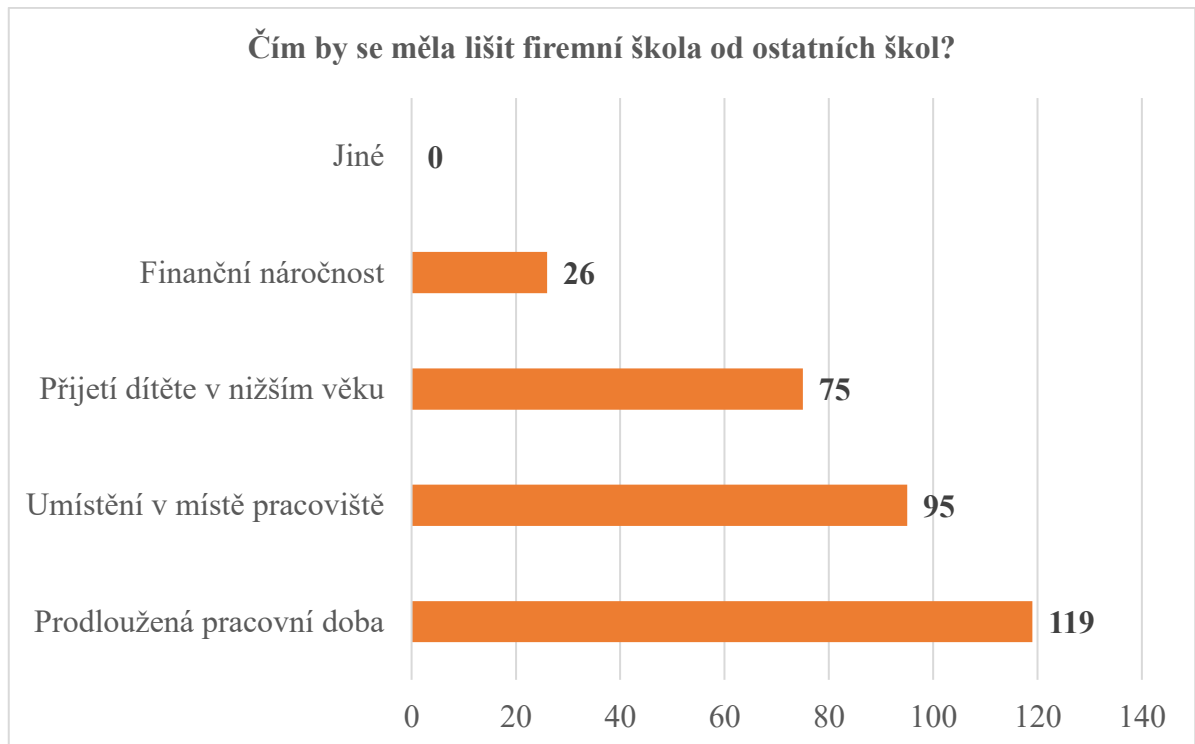
Graf 13 Odpovědi k otázce č. 7 dotazníkového šetření (vlastní zpracování)

9.3.4 Vyhodnocení ostatních otázek v dotazníkovém šetření

Vyhodnocení ostatních otázek dotazníkového šetření ukazuje zájem respondentů o umístění dítěte při realizaci a uvedení do provozu v roce 2023/2024 a anebo zájem o některou z nadstandardních služeb. Otázka č. 2 souvisí s názorem respondentů, čím by měla být firemní mateřská škola výjimečná (odlišná) od ostatních škol. Na otázky odpovědělo 174 respondentů a někteří u otázek č. 2 a č. 8 zaškrtnuli více možností.

Otázka č. 2 Čím by se měla lišit firemní škola od ostatních škol?

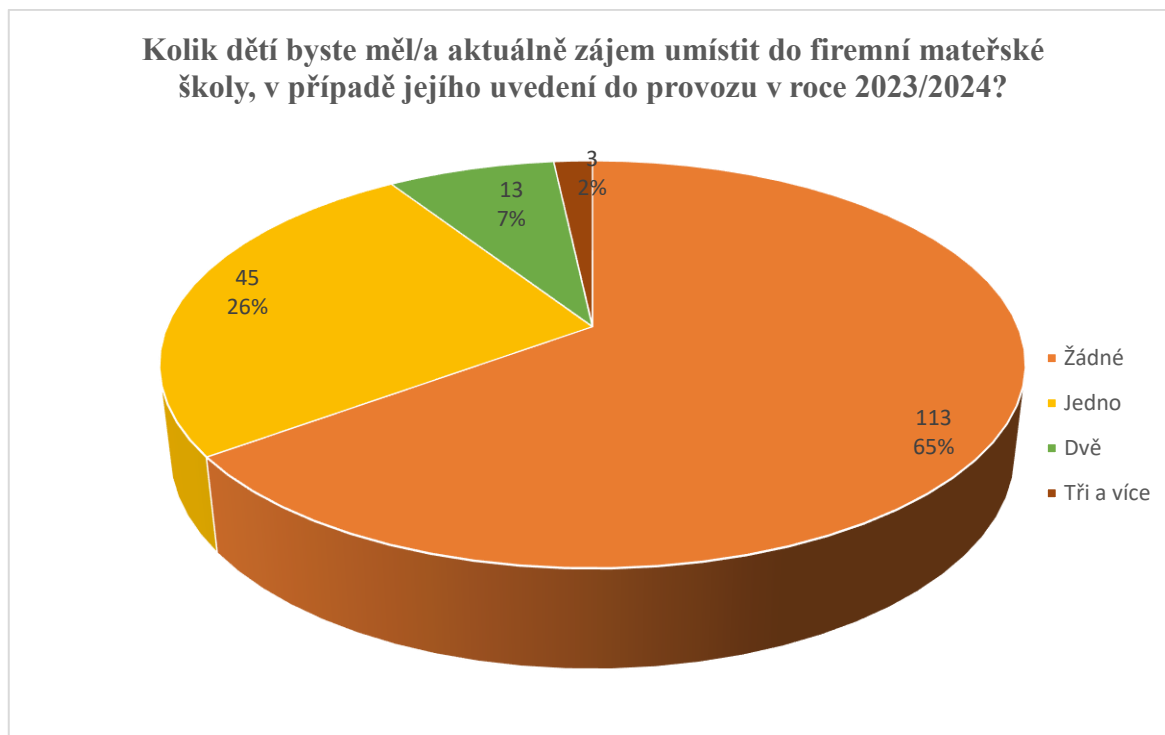
Dle dotazníkového šetření by se měla firemní mateřská škola nejvíce lišit prodlouženou pracovní dobou, to uvedlo 119 respondentů. 95 respondentů si myslí, že by se měla firemní mateřská škola lišit umístěním v místě pracoviště. Další dvě možnosti přijetí dítěte v nižším věku zvolilo 75 respondentů a finanční náročnost je důležitá pro 26 respondentů.



Graf 14 Odpovědi k otázce č. 2 dotazníkového šetření (vlastní zpracování)

Otázka č. 4 Kolik dětí byste měl/a aktuálně zájem umístit do firemní mateřské školy, v případě jejího uvedení do provozu v roce 2023/2024?

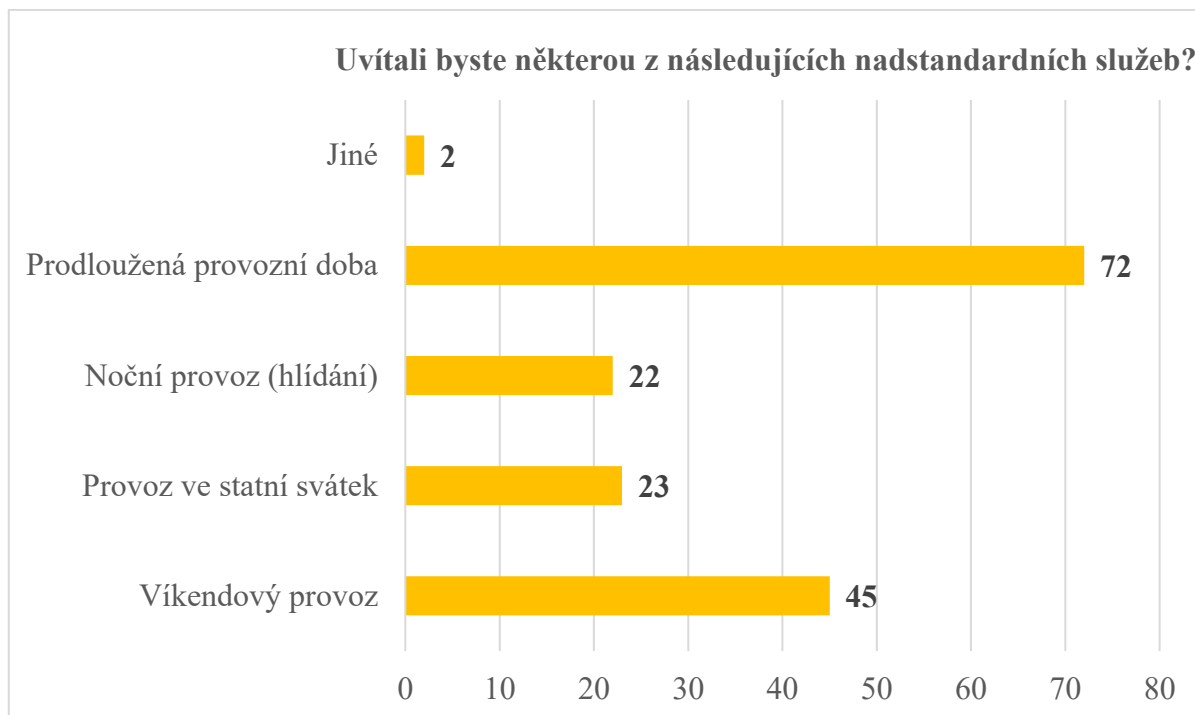
V průzkumu uvedlo 65 % (113) respondentů, že neplánují umístit v roce 2023/2024 žádné dítě do firemní mateřské školy, ale někteří uvedli, že to časem plánují. 26 % (45) respondentů by v uvedeném roce umístilo do školy jedno dítě a 13 (7 %) respondentů by umístilo dvě děti. Odpověď tři a více dětí zvolili 3 (2 %) respondenti.



Graf 15 Odpovědi k otázce č. 4 dotazníkového šetření (vlastní zpracování)

Otázka č. 8 Uvítali byste některou z následujících nadstandardních služeb?

Z nabízených nadstandardních služeb odpovědělo 72 respondentů, že by uvítalo prodlouženou pracovní dobu, 45 respondentů by považovalo za vítanou nadstandardní službu víkendový provoz. Noční hlídání uvedlo 22 respondentů a 23 respondentů si myslí, že nadstandardní službou by mohl být provoz ve státní svátek. Dva respondenti zaškrtnli možnost „jiné“, ale nespecifikovali blíže nadstandardní službu.



Graf 16 Odpovědi k otázce č. 8 dotazníkového šetření (vlastní zpracování)

Otázky č. 14 a č. 15 byly otevřené otázky a respondenti mohli, ale také nemuseli na tyto otázky odpovědět. Na otázku odpovědělo 45 respondentů.

Na otázku č. 14 „Jaká je Vaše představa týkající se podpory související se vznikem a provozem firemní školky od vedení nemocnice a od zdravotnického odboru Pardubického kraje?“ Respondenti nejvíce uváděli, že by očekávali od odboru zdravotnictví Pardubického kraje nějakou formu dotační podpory. Od vedení nemocnice by očekávali poskytnutí vyhovujícího prostoru pro realizaci vybudování firemní mateřské školy nebo dotované stravné pro děti tak, jak tomu je u zaměstnanců nemocnice. Dva respondenti uvedli, že by vedení nemocnice mohlo mezi benefity pro zaměstnance zařadit příspěvek na tzv. školkovné.

Otázka č. 15 „Vaše názory týkající se založení firemní školky a jejího případného významu pro Vaši rodinu.“ U této otázky respondenti uvedli, že zprovozněním firemní mateřské školy v nemocnici by mohli nastoupit dříve do zaměstnání, případně si navýšit úvazek na svém pracovišti a tím zlepšit ekonomickou situaci rodiny. Jeden respondent uvedl, že význam by pro něj měla především skutečnost, že umístěním dítěte v zaměstnání by bylo blíže k rodiči.

10 SWOT ANALÝZA

Tato analýza umožňuje získat odpovídající znalost, jak o interních možnostech organizace, tak dopad vlivů vnějšího prostředí na organizaci. Silné stránky neboli přednosti organizace jsou pozitivní vnitřní podmínky, které umožňují získat organizaci převahu nad konkurencí. Naopak slabé stránky (nedostatky) jsou negativní vnitřní podmínky, které mohou způsobit nižší výkonnost. Příležitosti organizace jsou podmínky, které lze využít pro současný nebo budoucí pozitivní vývoj organizace. Prostřednictvím hrozeb analyzuje podmínky, které mohou organizaci ohrozit a musí si na ně dávat organizace pozor.

Tabulka 7 SWOT analýza (vlastní zpracování)

SILNÉ STRÁNKY (přednosti)	PŘÍLEŽITOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • Profesionální personál • Strategická poloha nemocnice • Kvalitní zázemí v poskytování provozně-technických služeb (stravování, praní prádla, údržba) • Modernizace nemocnice – vybudování urgentního příjmu, modernizace stávajících budov • Zavádění nových odborností v nemocnici (ambulace endokrinologie, paliativní péče, rehabilitační metody) 	<ul style="list-style-type: none"> • Zlepšení pozice mezi nemocnicemi • Velký zájem mezi zaměstnanci o zřízení firemní mateřské školy • Zájem zaměstnanců nastoupit dříve do zaměstnání po rodičovské dovolené • Výpomoc v rámci společnosti Nemocnice Pardubického kraje, a.s. • Možnost dotací od Pardubického kraje
SLABÉ STRÁNKY (nedostatky)	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatek personálu • Časové zatížení personálu • Nedostatečné finanční ohodnocení • Práce s lidmi • Fluktuace personálu • Stáří budov – nákladnější údržba • Absence firemní mateřské školy 	<ul style="list-style-type: none"> • Zvyšování mezd • Konkurence na trhu • Změny v legislativě • Zvyšování cen energií a plynu • Zvyšování míry inflace • Epidemie • Snižování porodnosti v následujících letech

11 SHRNU TÍ POZNATKŮ Z ANALYTICKÉ ČÁSTI

V analytické části diplomové práce je v úvodní kapitole představena Orlickoústecká nemocnice, její historie, současná organizační struktura a fungování. Tato část obsahuje informace o marketingovém řízení, vizi, misi a hodnotách nemocnice.

Ve druhé kapitole je vypracována analýza současné situace nemocnice. K analýze vnějšího prostředí byla použita PEST analýza, která zkoumá situaci z pohledu politického, ekonomického, sociálního a technologického.

K analýze mikrookolí nemocnice byla použita Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Ta podrobněji analyzuje stávající konkurenci, hodnotí možnou hrozbu vstupu nových konkurentů na trh a potenciální vliv dodavatelů a zákazníků. Rovněž hodnotí hrozbu substitučních služeb.

Třetí kapitola se zabývá samotným průzkumem a jsou zde definovány cíle, výzkumné otázky, popsána metodika dotazníkového šetření a charakteristika respondentů. Následně jsou podrobně zpracovány a vyhodnoceny data z dotazníkového šetření, která jsou zaznamenána do grafů a tabulek. Výsledná data u každé otázky z dotazníkového šetření jsou zpracována do grafické podoby s komentářem.

Hlavním cílem dotazníkového šetření bylo zjistit zájem o zřízení firemní mateřské školy mezi zaměstnanci Orlickoústecké nemocnice. Výsledkem šetření bylo zjištěno, že 81 % respondentů by mělo zájem o zřízení firemní mateřské školy v Orlickoústecké nemocnici.

Dalším cílem bylo zjistit provozní a finanční podmínky, které by pro ně byly vyhovující s ohledem na směnný provoz nemocnice. Průzkumem bylo zjištěno, že nejvíce by respondentů vyhovovala provozní doba od 6:30 do 19:00 hodin. Finanční podmínky byly dotazníkovým šetřením také zjištěny.

Poslední analýzou je SWOT analýza, ze které vyplývá, že organizace má několik silných stránek jako profesionální personál, modernizace nemocnice nebo strategickou polohu nemocnice, ale má i slabé stránky, mezi které patří nedostatek personálu a jeho fluktuace, časové zatížení zaměstnanců a práce s lidmi.

Jako příležitost se ukázal zájem zaměstnanců nastoupit dříve do zaměstnání po rodičovské dovolené, zájem o zřízení firemní mateřské školy nebo výpomoc mezi nemocnicemi. Za hrozby lze považovat zvyšování míry inflace a s tím spojené zvyšování mezd a cen energií a služeb. Jako hrozbu lze vnímat i snižování porodnosti v následujících letech.

12 PROJEKT

Součástí diplomové práce je projektová část, která je zaměřena na vytvoření plánu pro vybudování firemní mateřské školy pro Orlickoústeckou nemocnici. Provozní podmínky projektu jsou nastavené dle výsledků dotazníkového šetření mezi zaměstnanci nemocnice.

12.1 Cíl projektu

Cílem projektu je vytvořit návrh na založení firemní mateřské školy v Orlickoústecké nemocnici. Firemní mateřská škola je určena pro děti zaměstnanců nemocnice, která svým fungováním usnadní zaměstnancům návrat do pracovního procesu. Zřízení firemní mateřské školy může být ze strany zaměstnanců vnímáno jako vstřícný krok od managementu nemocnice a může zajistit zvýšení loajality a spokojenosti zaměstnanců. Možnost umístění dítěte ve firemní mateřské škole jako benefit pro zaměstnance zlepší pozici nemocnice na trhu práce a může být motivací pro budoucí zaměstnance k nástupu do pracovního poměru.

12.2 Základní informace

Název: Mateřská škola Oušťácci.

Adresa mateřské školy: Čs. Armády 1076, 562 18, Ústí nad Orlicí.

Předmět a forma podnikání: Provozování soukromé mateřské školy, provozovat firemní mateřskou školu bude Orlickoústecká nemocnice dle školského zákona č. 561/2004 Sb. a bude splňovat požadavky vyplývající z platné legislativy. V mateřské škole Oušťácci bude probíhat předškolní vzdělávání dle vzdělávacího programu, který bude vycházet z Rámcového vzdělávacího programu pro předškolní vzdělávání. Po splnění všech podmínek bude podána žádost na krajský úřad o zapsání mateřské školy Oušťácci do školského rejstříku. Po zapsání do školského rejstříku bude zřizovatel žádat o dotace od MŠMT ČR na provoz firemní mateřské školy.

Kapacita dětí: 24 dětí s možností umístit i děti mladší 3 let věku.

Provozní doba: 6:30 – 19:00 hodin, denní režim mateřské školy bude stanoven a zveřejněn na webových stránkách mateřské školy Oušťácci.

12.3 Zajištění prostor

Orlickoústecká nemocnice má volné prostory, které bude moc využít na zřízení a provozování firemní mateřské školy. Prostory se nachází v budově E ve 2. patře a jsou nyní

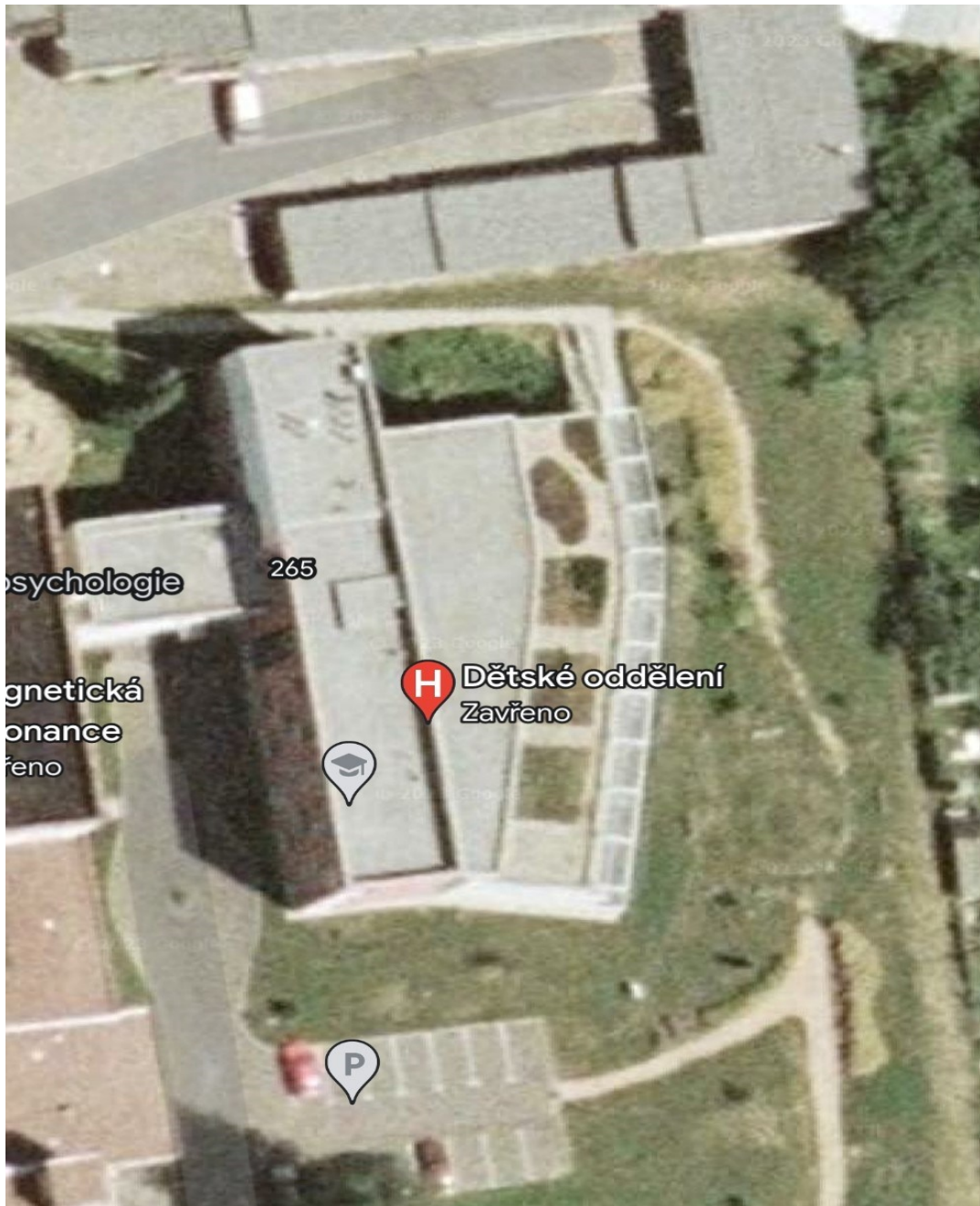
využívány jako zasedací místnost a zázemí pro lékaře dětského oddělení. Budova byla v roce 2002 zkolaudována a bylo sem přemístěno dětské oddělení, které sídlí v přízemí a v 1. patře budovy. Budova se nachází v areálu nemocnice, s velkou oplocenou zahradou a s možností parkování.



Obrázek 11 Budova E s prostory pro vybudování MŠ (vlastní fotografie)

12.4 Stavební úpravy

Prostory určené na provoz mateřské školy musí projít částečnou rekonstrukcí, která bude spočívat především v úpravě podlah a sociálního zařízení tak, aby prostory splňovaly požadavky zákona a vyhlášky. Při rekonstrukci prostor je nutné dbát na maximální bezpečnost dětí, proto je nutné při plánování vhodně zvolit umístění elektrických zásuvek, použít kvalitní materiál na pokrytí podlah, kvalitní provedení prahů a zárubní dveří. Rekonstrukce bude hrazena ze zdrojů nemocnice.



Obrázek 12 Pohled na budovu E se zahradou (www.mapy.cz)

12.4.1 Prostorové podmínky

Venkovní prostor musí splňovat zákonem danou plochu, která činí 4 m² na jedno dítě. Při kapacitě 24 dětí je plocha vyměřena na 96 m². Prostor pro hraní a pobyt dětí venku musí být zabezpečen tak, aby děti byly v klidu a bezpečí. Proto musí být prostor oplocen. Veškeré herní prvky, které jsou na hřišti nainstalovány musí splňovat současné platné normy, kterými se výrobci musí řídit.



Obrázek 13 Zahrada firemní mateřské školy (vlastní fotografie)

Vnitřní prostorové podmínky musí umožňovat dětem volné hry, jejich odpočinek, výuku, tělesné cvičení, osobní hygienu s otužováním. Proto vnitřní prostor, který je využíván jako herna a zároveň i jako ložnice musí činit 4 m^2 na jedno dítě (96 m^2). Pokud je místnost na spaní oddělena činí plocha na jedno dítě 3 m^2 . V místnosti na spaní je stanovena plocha $1,7 \text{ m}^2$ na jedno lehátko nebo lůžko. Prostory, v nichž se ukládají lehátka a lůžkoviny musí být dobře větratelné. Každé dítě musí mít své lůžkoviny.

Místnost musí být dostatečně osvětlena a denní nebo umělé osvětlení musí odpovídat stanoveným normovým hodnotám a požadavkům. Svítidla musí být vhodně umístěna a

pravidelně čištěna a obnovována dle plánu údržby. Pokud není zpracován plán údržby, provádí se čištění dle vyhlášky č. 410/ 2005 Sb. § 22 písm. e nejméně dvakrát ročně. Výška horizontálních srovnávacích rovin pro návrh a posouzení osvětlení místa zřakového úkolu je u denního osvětlení 0,45 m nad podlahou a u umělého osvětlení je dána výškou stolu, v herně a v ložnici úrovni podlahy.

Budova musí být navržena tak, aby povrchová teplota vnitřních částí obvodových stěn nebyla po celý rok podstatně rozdílná od teploty vzduchu v místnosti. Okna, která se budou používat pro přirozené větrání musí být zajištěna proti rozbití v důsledku průvanu. Ovládání ventilačních otvorů musí být dosažitelné z podlahy.

Prostory musí mít zajištěnou dodávku tekoucí pitné vody, která musí splňovat požadavek, při kterém na jedno dítě v předškolním věku bude k dispozici minimálně 60 litrů vody na den. Při kapacitě 24 dětí musí být k dispozici minimálně 1 440 litrů pitné tekoucí vody.

Toalety a umyvadla musí být umístěny v prostoru o velikosti 6 m². Stěny musí být snadno omyvatelné a dezinfikovatelné do výše nejméně 1,5 m. Počet umyvadel a záchodových míst je stanoven pro 5 dětí na jednu záchodovou mísu a jedno umyvadlo. Maximálně místo 2 záchodových míst lze nainstalovat dětské pisoáry. Dětské pisoáry je možné umístit do výšky 40 cm. Výškové umístění umyvadel bývá zpravidla 50 cm, pokud ovšem do mateřské školy budou chodit děti mladší 3 let, musí být umyvadla nainstalována ve výšce maximálně 43 cm a mohou být k dispozici dětské nočníky. Výtokový ventil u umyvadel musí být ve výšce 60 cm nad podlahou. Umyvadla musí být napojena na společnou mísící baterii, která musí být umístěna mimo dosah dětí. Každé umyvadlo musí být opatřeno pouze jedním výtokovým ventilem. Prostor toalet a umyvadel v zařízení pro předškolní vzdělávání musí být přístupný ze šatny a denní místnosti dětí a nedělit se dle pohlaví. Také musí být tento prostor osvětlen a dobře větratelný. Toalety pro personál musí být oddělené.

Při kapacitě 24 dětí musí být k dispozici 5 umyvadel, 5 záchodových míst a 1 až 2 sprchové kouty, které musí být upraveny tak, aby dítě do něj mohlo vstoupit samo. Každé dítě musí mít k dispozici svůj vlastní ručník, který je zavěšen tak, aby se ručníky vzájemně nedotýkaly.

Šatna pro děti musí být dobře větratelná a její osvětlený prostor musí být o minimální rozloze nejméně 6 m² (0,25 m² na jedno dítě). V případě, že je šatna pro děti bez přirozeného větrání musí být větrána nuceně podtlakově s výměnou vzduchu v souladu s požadavky uvedené v příloze č. 3 vyhlášky č. 410/ 2005 Sb.

V prostorech bude realizována i místnost pro personál včetně toalety pro personál. Místnost bude personál využívat k odložení osobních věcí a možného převlékání. Na přípravu teplých nápojů a možnosti uchování potravin v chladu bude zřízena kuchyňka. Dále se v plánech počítá i s úklidovou místností s výlevkou, s přívodem tekoucí pitné studené a teplé vody včetně odtoku vody a větratelným prostorem pro ukládání úklidových prostředků a pomůcek. Označení a objem prostředků a pomůcek úklidové místnosti bude nastavené stejně jako v úklidových místnostech nemocnice.

12.5 Personální zajištění

Personální zajištění musí být v souladu se zákonem č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), protože mateřská škola bude zapsána do školského rejstříku MŠMT ČR.

Do vedení mateřské školy bude vybrána osoba na podkladě výběrového řízení, která bude splňovat požadavky školského zákona (zákon č. 561/2004 Sb.) na pozici ředitele/ky. Předpoklady pro výkon činnosti ředitele mateřské školy jsou dány zákonem č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících:

- pedagogický pracovník, který splňuje předpoklady dané zákonem
- praxe minimálně tři roky v přímé pedagogické činnosti nebo v činnosti obdobného zaměření, nebo v řídicí činnosti nebo v činnosti ve výzkumu a vývoji
- vysokoškolské vzdělání v oblasti pro řízení školství (školský management, organizace a řízení školství) nebo musí do 2 let od nástupu do funkce absolvovat v rámci dalšího vzdělávání studium pro ředitele škol

Počet pedagogických pracovníků se odvíjí od kapacity zařízení. Pedagogický pracovník je definován v zákoně č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících. Jedná se o osobu, která vykonává přímou vyučovací, výchovnou nebo speciálně pedagogickou nebo pedagogicko-psychologickou činnost. Pedagogický pracovník musí splňovat tyto předpoklady dle zákona:

- je plně způsobilý k právním úkonům
- je bezúhonný
- je zdravotně způsobilý
- má odbornou kvalifikaci pro přímou pedagogickou činnost, kterou vykonává

- prokázal znalost českého jazyka

Na jednu třídu (24 dětí) v mateřské škole budou připadat dva pedagogičtí pracovníci a jeden asistent pedagoga. Toto personální složení bylo zvoleno z důvodu předpokladu, že do třídy budou docházet děti v nižším věku. Pedagogičtí pracovníci budou mít dvou směnný provoz, a to ranní a odpolední směny. Asistent pedagoga bude přijat jako výpomoc k péči o mladší děti. Některá místa mohou být sdílena dle docházky dětí v závislosti na typu úvazku rodičů. Počet personálu bude navýšen podle potřeby s případnou změnou provozní doby nebo počtu dětí, které budou do školy docházet.

Technický servis a úklidové služby bude zajišťovat technický úsek nemocnice.

12.6 Provozní zajištění

Firemní mateřská škola Oušťácci bude mít celoroční provoz mimo víkendy včetně prázdninových dní, tak aby co nejvíce kopíroval pracovní dny zaměstnanců nemocnice.

Dotazníkovým šetření bylo zjištěno, že zaměstnancům by nejvíce vyhovovala provozní doba od 6:30 do 19:00 hodin. Firemní mateřská škola Oušťácci bude provozována v době od 6:30 do 19:00 hodin s tím, že se po určité době vyhodnotí vhodnost a využitelnost stanovené provozní doby a následně může dojít k úpravě tak, aby její provozní doba co nejvíce vyhovovala požadavkům rodičů.

Kapacita firemní mateřské školy je stanovena na 24 dětí, o které se bude starat vždy jeden pedagog a jeden asistent pedagoga případně ředitel/ka. Vzhledem k tomu, že příchody a odchody dětí budou různé je nutné zajistit dle plánovaného denního harmonogramu přítomnost pedagoga v jednotlivých časech. Nastavení pracovní doby pedagogů bude následující první bude přicházet v 6:30 hodin a odcházet bude v 15:00 hodin, druhý bude přicházet v 10:30 hodin a odcházet v 19:00 hodin. Ředitel/ka bude mít pracovní dobu od 7:00 hodin do 15:30 hodin a asistent pedagoga od 8:00 hodin do 16:30 hodin případná úprava je možná podle aktuální situace.

V níže uvedené tabulce je uveden plánovaný denní harmonogram, který byl vytvořen tak, aby obsahoval všechny aktivity dle rámcového vzdělávacího programu MŠMT ČR a zároveň ponechal dostatek času na hru. Dopolední doba pobytu venku je plánovaná na dvě hodiny, odpoledne se doba pobytu bude řídit podle délky dětí ve školce. V zimním i letním období bude docházet k úpravě doby pobytu venku s ohledem na venkovní teploty. Venkovní aktivity mohou být nahrazeny například návštěvou kina, divadelním představením nebo

účastí dětí na akcích pořádaných ve městě Ústí nad Orlicí. Nicméně je vhodné provoz firemní mateřské školy v letních měsících přizpůsobit tak, aby výchovná činnost v co největším rozsahu probíhala ve venkovním prostředí.

Dle vyhlášky v předškolním zařízení nesmí být doba mezi jednotlivými jídly delší než tři hodiny. V denním harmonogramu je tento požadavek vyhlášky zapracován.

Tabulka 8 Denní harmonogram firemní mateřské školy Oušťácci (vlastní zpracování)

Čas	Program dne
06:30 – 08:00	Příchody dětí, hry dle volby dětí
08:00 – 09:00	Individuální i skupinová práce, ranní protažení, cvičení, ranní kruh
09:00 – 09:30	Hygiena, dopolední svačinka
09:30 – 11:30	Venkovní aktivity
11:30 – 12:15	Příprava ke stolování, oběd, hygiena
12:15 – 14:00	Polední klid
14:00 – 14:30	Hygiena, odpolední svačinka
14:30 – 17:00	Odpolední zájmové činnosti, hry dle volby dětí, pobyt na zahradě (dle počasí)
17:00 – 17:30	Hygiena, večerní svačinka
17:30 – 19:00	Volná zábava, odchody dětí

12.6.1 Platba za stravování

Dle vyhlášky 107/2005 Sb., o školním stravování má dítě v mateřské škole denně nárok na oběd, jedno předcházející doplňkové jídlo (dopolední svačinka) a jedno navazující doplňkové jídlo (odpolední svačinka) pokud je vzděláváno ve škole celodenním provozem. Ve škole s polodenním provozem má dítě denně nárok na oběd a dopolední svačinku nebo oběd a odpolední svačinku. Součástí poskytované stravy v mateřské škole je i dostatek tekutin v rámci pitného režimu.

Vzhledem k tomu, že bude firemní mateřská škola zapsána do rejstříku škol, tak budou veškerá požadovaná hygienická pravidla na stravování, hygienu, provoz a prostory pravidelně kontrolována Krajskou hygienickou stanicí.

Z dotazníkové šetření vyplynulo, že představa o výši stravného za dítě umístěné ve firemní mateřské škole Oušťačci zaměstnanců je do 800 Kč. Při plné docházce dítěte by cena na jeden den činila 40 Kč.

Nicméně při vypočítávání výši stravného musí být přihlédnuto k finančním limitům na nákup potravin, které jsou uvedené v příloze č. 2 Vyhlášky 107/2005 Sb., Vyhláška o školním stravování. Po zohlednění všech nákladů na stravu byla stanovena výše stravy na jeden den na 46 Kč. Strava pro dítě obsahuje oběd, tři svačiny (jedna dopolední a dvě odpolední) a neomezený pitný režim po celý den. Při docházce celý měsíc (pracovní dny) bude činit 970 Kč měsíčně. Tato částka převyšuje většinou představu zaměstnanců o výši stravného o 170 Kč. Nicméně lze předpokládat, že uvedené navýšení je odůvodnitelné a bude pochopeno ze strany zaměstnanců vzhledem k navyšujícím se cenám potravin. Strava bude zajištěna z nemocniční kuchyně včetně případné dietní stravy u některého dítěte. Objednání i odhlašování stravy bude možné přes stejnou aplikaci jako u zaměstnanců. Platba za stravování dítěte ve firemní škole Oušťačci bude dotyčnému zaměstnanci odečtena z výplaty.

12.6.2 Platba (úplata) za předškolní vzdělávání

Výše úplaty za předškolní vzdělávání tzv. školkové musí vycházet z provozních nákladů firemní mateřské školy Oušťačci. Zároveň nesmí dle vyhlášky č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání měsíční výše úplaty přesáhnout 50 % skutečných průměrných měsíčních neinvestičních nákladů provozovatele mateřské školy. Z dotazníkového šetření vyplývá, že představa zaměstnanců o výši školkového je do 1000 Kč. Po propočítání všech provozních

nákladů je výše školkovného stanovena na 1 000 Kč na jedno dítě za měsíc. Platba za školkovné bude dotyčnému zaměstnanci odečtena z výplaty.

12.6.3 Zápis dítěte do firemní školy

Před zahájením provozu budou zaměstnanci prostřednictvím intranetu nemocnice informováni o možnosti podání žádosti o umístění dítěte do firemní mateřské školy Oušťácci. Součástí informace bude i seznámení s provozními a finančními podmínkami umístění dítěte do firemní mateřské školy včetně pedagogického personálu a stanoveného výchovně – vzdělávacího programu.

Zápis do firemní mateřské školy Oušťácci bude probíhat vždy na základě předem stanoveném termínu za přítomnosti pedagogického personálu mateřské školy. V případě nenaplněné kapacity mateřské školy bude moci být přijato dítě i během roku na základě žádosti. Pokud bude zájem větší než kapacita mateřské školy, bude přihlédnuto k předem stanoveným kritériím. Kritériem bude věk dítěte a vztah dítěte k zaměstnanci Orlickoústecké nemocnice, kdy bude záležet na tom, zda se jedná o rodiče nebo prarodiče dítěte.

12.6.4 Úklid a výměna lůžkovin

Úklid a výměna lůžkovin se musí řídit dle vyhlášky č.410/2005 Sb., o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých. Úklidové služby a výměnu lůžkovin bude zajišťovat určený personál z úklidového oddělení nemocnice dle vypracovaného harmonogramu. Harmonogram bude rozdělen dle vyhlášky na denní úklid – setření povrchů podlahy na vlhko, vysátí koberců, vynesení košů, dezinfekce umyvadel a toalet, týdenní úklid – umytí omyvatelných stěn, nejméně dvakrát ročně – umytí všech oken včetně rámu, svítidel a světelných zdrojů, celkový úklid všech prostor a zařizovacích předmětů. Dle návodu výrobce nebo dodavatele bude prováděna pravidelná údržba klimatizace a vzduchotechniky včetně čištění. Malování dle vyhlášky je doporučeno jednou za tři roky, v případě znečištění častěji. Výměna lůžkovin bude probíhat minimálně jednou za tři týdny a výměna ručníků minimálně jednou za týden.

12.7 Finanční plán projektu

Náklady na zřízení a provoz firemní mateřské školy Oušťácci lze rozdělit na investiční náklady a provozní náklady. Investiční náklady zahrnují odhadované náklady na rekonstrukci vnitřních prostor, vybavení vnitřních a venkovních prostor. Provozní náklady jsou náklady na provoz mateřské školy a mzdové náklady.

12.7.1 Investiční náklady

Investiční náklady obsahují veškeré finanční výdaje, které budou použity na rekonstrukci prostor. Rekonstrukce i vybavení vnitřních i venkovních prostor bude financovat nemocnice z vlastních zdrojů. Některé části rekonstrukce budou realizovány zaměstnanci provozně – technického úseku, a to se promítne do celkové ceny za rekonstrukci.

Níže uvedené náklady na rekonstrukci jsou orientační a vychází z předchozí zkušenosti s rekonstrukcí objektu v Orlickoústecké nemocnici. Největší položkou při rekonstrukci je úprava podlahové krytiny včetně instalace podlahového topení v místnostech, kde nebude položen koberec. Od zednických prací se budou odvíjet navazující práce jako je obkladačské práce a instalatérské práce včetně elektroinstalace.

Tabulka 9 Přehled nákladů na rekonstrukci (vlastní zpracování)

Typ opravy/práce	Předpokládaná cena
Zednické práce	120 000 Kč
Obkladačské práce	70 000 Kč
Instalatérská práce včetně demontáže	100 000 Kč
Výmalba	50 000 Kč
Podlahová krytina (topení)	200 000 Kč
Osvětlení	40 000 Kč
Celková částka	580 000 Kč

Vzhledem k tomu, že stávající pozemek určen pro budoucí zahradu mateřské školy je již osázen stromy a keři nebudou náklady, tak velké. Náklady budou na vybavení zahrady hracími prvky pro děti jako jsou houpačky, průlezkami a prolézačky apod. Zahrada bude vybavena větším pískovištěm, průlezkami a houpačkami, kreslicí tabulí a skluzavkou. Dále budou zakoupeny hračky na pískoviště a venkovní hry.

Ceny za níže uvedené venkovní vybavení jsou orientační dle dostupných informací u dodavatelů venkovního vybavení pro mateřské školy.

Tabulka 10 Přehled nákladů na venkovní vybavení (vlastní zpracování)

Typ vybavení	Předpokládaná cena
Pískoviště + hračky	40 000 Kč
Houpačky a průlezky	60 000 Kč
Lavičky	20 000 Kč
Venkovní hračky a edukační prvky	50 000 Kč
Celková částka	170 000 Kč

Vybavení vnitřních prostor zahrnuje vybavení denní místnosti (herny), ložnice, jídelny, sociálního zařízení, šatny pro děti, kuchyňky, denní místnosti pro personál a toalety. Vybavení bude financováno ze zdrojů nemocnice, proto bude při nákupu vybavení důležitá nejen kvalita, ale i cena. Současně musí být dodrženy legislativní požadavky na vnitřní vybavení mateřské školy, které zahrnují například:

- nábytek musí podporovat správné držení těla a musí odpovídat tělesné výšce těla
- povrch pracovních stolů musí být matný
- prostor pro ukládání matrací a lůžkovin musí být dobře větratelný a každé dítě musí mít uložené lůžkoviny zvlášť

Na trhu je velké množství výrobců a dodavatelů požadovaného vybavení. Ceny budou započítány do nákladů na vybavení vnitřních prostor, ceny jsou pouze orientační a vychází z cen výrobců a dodavatelů na trhu.

Tabulka 11 Přehled nákladů na vnitřní vybavení (vlastní zpracování)

Typ vybavení	Předpokládaná cena
Matrace (24x 1 200 Kč)	28 800 Kč
Stoly a židle (6x 1 600 Kč, 24 x 600 Kč)	24 000 Kč
Sedací soupravy (2x 4 000 Kč)	8 000 Kč
Šatní skříň (6 x 7 000 Kč)	42 000 Kč

Pracovní stůl	15 000 Kč
TV, PC a elektronika	100 000 Kč
Hračky a didaktické pomůcky	55 000 Kč
Vybavení toalet	8 000 Kč
Lůžkoviny a povlečení	12 000 Kč
Mikrovlonná trouba, lednice myčka	16 000 Kč
Nábytek, koberce, odpadkové koše	130 000 Kč
Celková částka	438 800 Kč

Celkové investiční náklady zahrnují náklady na rekonstrukci vybraných prostor, ale také náklady na vnitřní a venkovní vybavení. Celkové odhadované náklady na zřízení firemní mateřské školy jsou vypočteny na částku 1 188 000 Kč. Investiční náklady budou financovány ze zdrojů nemocnice a jedná se o jednorázovou investici. Předpokládá se, že některé položky z investičních nákladů budou pořízeny ze sponzorských peněz od firem z Orlickoústecka. Firmy z Ústí nad Orlicí a jeho okolí se již dlouhodobě podílí na nákupech vybraného vybavení pro místní nemocnici prostřednictvím sponzorských darů nebo nadačního fondu.

Tabulka 12 Přehled celkových investičních nákladů (vlastní zpracování)

Náklady	Částka
Rekonstrukce	580 000 Kč
Venkovní vybavení	170 000 Kč
Vnitřní vybavení	438 000 Kč
Celková investiční částka	1 188 000 Kč

12.7.2 Provozní náklady

Do provozních nákladů se zahrnují měsíční platby za energie, vodu apod. Tyto měsíční platby musí být uhrazeny bez ohledu na naplněnou kapacitu mateřské školy. Do provozních nákladů patří i vedlejší výdaje např. hygienické prostředky, kancelářské pomůcky (papír do tiskárny, tužky apod.).

Tabulka 13 Přehled provozních nákladů (vlastní zpracování)

Provozní náklady	Měsíční částka	Roční částka
Energie	8 000 Kč	96 000 Kč
Voda	5 000 Kč	60 000 Kč
Vedlejší výdaje	10 000 Kč	120 000 Kč
Celková částka	23 000 Kč	276 000 Kč

Mzdové náklady se dají těžko dopředu vypočítat vzhledem k tomu, že jsou tyto náklady závislé na naplněné kapacitě mateřské školy, provozní době, věkové struktuře dětí, které navštěvují mateřskou školu a od toho se odvíjí počet pedagogů, které je nutné zaměstnat. Mzdové náklady na provoz firemní mateřské školy tvoří plat ředitele/ky, platy dvou pedagogů a asistenta pedagoga a jsou největší položkou provozních nákladů. Měsíční částka na jednoho zaměstnance je vypočítána z průměrné hrubé měsíční mzdy plus zdravotní (9 %) a sociální (25 %) pojištění. Měsíční mzdové náklady na všechny zaměstnance firemní mateřské školy tak činí částku 177 255 Kč.

Část mzdových nákladů bude uhrazena ze státního rozpočtu podle stanoveného normativu na základě žádosti o dotaci dle zákona č. 306/1999 Sb., o poskytování dotací soukromým školám, předškolním a školským zařízením. V případě, že bude překročen stanovený krajský hodinový normativ může být dotace krácena ze strany MŠMT ČR. Krajské hodinové normativy mají funkci regulačního nástroje, kdy je v daném kraji dána norma počtu dětí na jednoho pedagogického pracovníka. Pokud mateřská škola nedodrží danou normu a pedagogičtí pracovníci budou mít na starost nižší počet dětí než stanovuje krajský hodinový normativ, může být dotace na mzdové náklady pro pedagogické pracovníky krácena nebo

může být vyplacena dle stanoveného hodinové normativu v daném kraji. Tedy nebude poskytnuta na všechny pedagogické pracovníky, kteří pracují v mateřské škole.

Tabulka 14 Přehled mzdových nákladů (vlastní zpracování)

Zaměstnanec	Měsíční mzda	Zdravotní (9 %) a sociální (25 %) náklady	Roční celková částka
Ředitel/ka MŠ	41 700 Kč	3 753 Kč + 10 425 Kč	670 536 Kč
Pedagog MŠ	33 600 Kč	3 024 Kč + 8 400 Kč	540 288 Kč
Pedagog MŠ	33 600 Kč	3 024 Kč + 8 400 Kč	540 288 Kč
Asistent pedagoga	23 380 Kč	2 104 Kč + 5 845 Kč	375 948 Kč
Celková částka	132 280 Kč		2 127 060 Kč

Dle dat z tabulky je nevyšší položkou mzda ředitele/ky firemní mateřské školy, který činí měsíční částku 55 878 Kč. Ve firemní mateřské škole Oušřácci se počítá s dvěma místy pro pedagogické pracovníky. Mzdový náklad na jednoho pedagogického pracovníka činí měsíční částku 45 024 Kč. Mzda asistenta pedagoga činí částku 31 329 Kč. Data v tabulce ukazují i celkové náklady za sociální a zdravotní pojištění u jednotlivých zaměstnanců a celkové měsíční náklady na zaměstnance včetně odvodů na pojištění.

Tabulka 15 Přehled celkových mzdových nákladů (vlastní zpracování)

Zaměstnanec	Měsíční mzda	Celkové náklady na sociální a zdravotní pojištění	Celkové měsíční náklady na zaměstnance
Ředitel/ka	41 700 Kč	14 178 Kč	55 878 Kč
Pedagog MŠ	33 600 Kč	11 424 Kč	45 024 Kč
Pedagog MŠ	33 600 Kč	11 424 Kč	45 024 Kč
Asistent pedagoga	23 380 Kč	7 949 Kč	31 329 Kč

Celková měsíční částka	132 280 Kč	4 4975 Kč	177 255 Kč
Celková roční částka	1 587 360 Kč	539 700 Kč	2 127 060 Kč

Celkové měsíční provozní náklady jsou odhadované na částku 200 255 Kč. Při kapacitě 24 dětí vychází měsíční náklad na částku 8 344 Kč na jedno dítě.

Tabulka 16 Přehled celkových nákladů (vlastní zpracování)

Náklady	Měsíční částka	Roční částka
Provozní náklady	23 000 Kč	276 000 Kč
Mzdové náklady	177 255 Kč	2 127 060 Kč
Celková částka	200 255 Kč	2 403 060 Kč

12.7.3 Přehled nákladů a výnosů

Platby hrazené rodiči tzv. školkovné nepokryjí celkové měsíční náklady na provoz firemní mateřské školy, a proto musí být firemní mateřská škola zapsaná do rejstříku škol MŠMT ČR. Po zápisu do rejstříku škol bude firemní mateřská škola pravidelně kontrolována školní inspekcí, ale po splnění daných podmínek a kladného hodnocení může opakovaně žádat o dotace na provoz firemní mateřské školy dle zákona.

Školkovné bylo stanoveno ve výši 1 000 Kč měsíčně za jedno dítě. Jedná se o peníze, ze kterých budou placeny provozní náklady, proto bude platba požadována i v případě nepřítomnosti dítěte ve škole. Při plné kapacitě se jedná o výnos 24 000 Kč měsíčně, ročně činí částka 288 000 Kč.

Tabulka 17 Výpočet školkovného (vlastní zpracování)

Školkovné	1 dítě	24 dětí
Částka za měsíc	1 000 Kč	24 000 Kč
Částka za rok	12 000 Kč	288 000 Kč

Platba za stravu bude činit 970 Kč měsíčně při docházce celý měsíc (pracovní dny). Denní částka vychází na 46 Kč za oběd, tři svačiny a neomezený pitný režim.

Přehled výnosů za školkovné a stravné znázorňuje tabulka č. 18 při využití plné kapacity (24 dětí) firemní mateřské školy. V tabulce je přepočten školkovného a stravného na jedno dítě za měsíc a rok. Dále je vypočítána celková částka za měsíc a rok při využití plné kapacity školy, tedy za 24 dětí. Celkové měsíční částky za stravné jsou počítány při docházce v pracovní dny, tedy 21 dní mimo víkendy. Roční částka zahrnuje platby i za prázdninové měsíce, kdy bude firemní mateřská škola v provozu.

Tabulka 18 Výpočet školkovného a stravného (vlastní zpracování)

	1 dítě	24 dětí
Školkovné	1 000 Kč	24 000 Kč
Stravné	970 Kč	23 280 Kč
Částka za měsíc	1 970 Kč	47 280 Kč
Částka za rok	23 640 Kč	567 360 Kč

Celkové provozní náklady na jedno dítě činí částku 8 344 Kč. Po odečtení školkovného 1 000 Kč a platby za stravu 970 Kč je náklad na jedno dítě dost vysoký a tuto částku 6 374 Kč by musel doplácet zřizovatel, tedy nemocnice. Proto je velmi výhodné zapsat firemní mateřskou školu do rejstříku škol a čerpat dotace ze státního rozpočtu dle stanoveného normativu MŠMT ČR. Normativ určuje celkový objem neinvestičních výdajů (NIV), mzdové prostředky (MP), finanční prostředky na zákonem povinné odvody a ostatní neinvestiční výdaje (ONIV).

Stanovené normativy pro soukromé školy na rok 2023 pro dítě v MŠ nebo třídě s celodenním provozem jsou stanoveny následovně: celkem NIV 77 903 Kč/rok/dítě, MP 53 067 Kč/rok/dítě, odvody 18 998 Kč/rok/dítě a celkem ONIV 5 838 Kč/rok/dítě (MŠMT, 2023).

Firemní mateřská škola může být také financována např. z darů, fondů, programů MŠMT ČR a EU.

12.8 Marketing projektu

Dle Srpové (2011, s.22) má marketing velký vliv na budoucí úspěch organizace. Součástí dobrého projektu je vytvoření marketingového plánu.

V případě mateřské školy je velmi důležité informovat zaměstnance nemocnice o možnosti umístění dítěte do firemní mateřské školy. K marketingové strategii je nutné vytvořit důkladný marketingový mix. Marketingový mix je metoda, která se využívá k vytvoření a následné realizaci marketingové strategie. Srpová uvádí (2011, s.23), že marketingový mix bere v úvahu tržní oblast a pozici organizace a nástroje marketingového mixu se navzájem kombinují. Nejznámější marketingový mix se skládá ze čtyř složek (4P) z produktu, ceny, místa a propagace samotného projektu.

V našem případě se jedná o projekt založení firemní mateřské školy v Orlickoústecké nemocnice.

Produkt

Cílem firemní mateřské školy je nabízet služby podle požadavků zaměstnanců nemocnice. Dá se předpokládat, že požadavky a nároky na provozní podmínky budou vysoké a velmi specifické s ohledem na pracovní vytížení rodičů dětí. Jedním z požadavků je prodloužená provozní doba firemní mateřské školy, která souvisí se směnným provozem nemocnice. Dalším požadavkem může být umístění mladšího dítěte (pod 3 roky) do firemní mateřské školy, které by usnadnilo návrat rodičů do zaměstnání.

Cena

Cena za školkovné byla stanovena na 1 000 Kč měsíčně za jedno dítě. Částka byla zvolena dle dotazníkového šetření, ve kterém 37 % respondentů zvolilo částku školkovného do 1 000 Kč. I když je částka školkovného vyšší, dá se předpokládat, že zaměstnanci nebudou mít problém tuto částku hradit a kapacita firemní mateřské školy bude naplněna. Cena za stravu není obsažena v částce za školkovné a platí se zvlášť. Částka za stravu byla vypočítána z nákladů a byla stanovena na částku 46 Kč/ den.

Místo

Prostory pro vybudování firemní mateřské školy byly vybrány přímo v areálu nemocnice. Správnost výběru místa pro vybudování firemní mateřské školy se potvrdila i v dotazníkovém šetření, ve kterém 95 respondentů uvedlo, že umístěním firemní mateřské školy v areálu nemocnice je výhodou a odlišuje se od ostatních mateřských škol ve městě. Za výhodu lze považovat především časovou úsporu pro rodiče. Ekonomické výhody to přinese nemocnici, kdy dojde k úspoře investičních nákladů projektu a provozních nákladů firemní mateřské školy. Budova v areálu nemocnice, ve které byly vybrány prostory pro zřízení firemní mateřské školy byla zkolaudována v roce 2002, a proto rekonstrukce nebude muset být rozsáhlá a ekonomicky nákladná. Pokud by byla firemní mateřská škola umístěna mimo areál nemocnice musela by si nemocnice vhodné prostory pronajmout a lze předpokládat, že by došlo jak k navýšení nákladů na rekonstrukci těchto prostor, tak především k navýšení provozních nákladů z důvodů plateb za pronájem prostor. Poloha nemocnice se nachází blízko centra města Ústí nad Orlicí a zároveň se v blízkosti nemocnice nachází park Wolkerovo údolí, který nabízí mnoho možností na venkovní aktivity pro děti.

Propagace

Propagace je důležitou složkou marketingového mixu. Hlavní cílem propagace je informovat zaměstnance o zřízení firemní mateřské školy a možnosti umístění dítěte do školy. Informování zaměstnanců bude probíhat prostřednictvím intranetu nemocnice. Před uvedením firemní mateřské školy bude v rámci intranetu nemocnice zřízena webová stránka školy, na které budou dostupné informace pro rodiče ohledně provozu firemní mateřské školy, denního režimu, plateb za stravu a školkovné. Dalším nástrojem propagace bude facebooková stránka Nemocnice Pardubického kraje, a.s. kde budou také dostupné všechny informace o provozu firemní mateřské školy. Uvedené informační zdroje budou spravovány oddělením marketingu a komunikace nemocnice v rámci jeho činnosti, a proto nedojde k navýšení provozních nákladů firemní mateřské školy za tyto služby. Pro lepší informovanost stávajících, ale i budoucích zaměstnanců budou distribuovány propagační letáky na oddělení, ambulance, do laboratoří a do prostor pro nezdravotnický personál nemocnice. Letáky budou k dispozici i na personálním úseku nemocnice pro potenciální uchazeče o zaměstnání.

Náklady na vytvoření a tisk letáku jsou odhadovány na částku 3 800 Kč. Náklady na návrh jsou odhadovány na 2 000 Kč. Cena tisku se odvíjí od rozměru, materiálu a počtu kopií

letáku. Za leták o rozměru A5, v lesku a počtu kopií 1 000 ks je odhadovaná částka 1,8 Kč za kus. Při pořízení 1 000 ks kopií letáku budou náklady za tisk 1 800 Kč.

Tabulka 19 Přehled nákladů za propagační letáky (vlastní zpracování)

Položka	Předpokládány náklad
Návrh letáku	2 000 Kč
Tisk 1000 ks letáků	1 800 Kč
Celkové náklady	3800 Kč

12.9 Analýza rizik

Analýza rizik je důležitá v každém projektu a správná identifikace možných rizik vede k úspěšnému projektu. Při správné identifikaci a vyhodnocení rizik se může ovlivnit dopad rizik nebo jim předejít. Důležité je vyhodnotit rizika správně a určit pravděpodobnost výskytu a míru ohrožení.

Tabulka 20 Přehled rizik (vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost výskytu	Míra rizika
Navýšení provozních nákladů	Nízká	Střední
Navýšení investičních nákladů	Nízká	Nízká
Snížení zájmu ze stran zaměstnanců	Nízká	Vysoká
Neposkytnutí dotace z MŠMT ČR	Nízká	Vysoká

Riziko – Navýšení provozních nákladů

K navýšení provozních nákladů může dojít především při nárůstu mzdových nákladů. Náklady na provozování firemní mateřské školy a jejich navýšení se nepředpokládá vzhledem k tomu, že prostory jsou ve vlastnictví zřizovatele a energie, zboží jsou nakupovány centrálně v rámci celé nemocnice.

Riziko – Navýšení investičních nákladů

Riziko navýšení investičních nákladů je nízké vzhledem k tomu, že jsou započítány rezervy, proto je míra rizika i pravděpodobnost výskytu nízké.

Riziko – Snížení zájmu ze stran zaměstnanců

Snížení zájmu o firemní mateřskou školu je velkým rizikem pro projekt. V případě, že by k tomu došlo, byl by provoz školy neudržitelný a musel by provoz výrazně dotovat zřizovatel tedy nemocnice. Pravděpodobnost výskytu je nízká s ohledem na výsledek dotazníkového šetření, kdy zaměstnanci projeví o provozování firemní mateřské školy velký zájem.

Riziko – Neposkytnutí dotace z MŠMT ČR

Riziko je vysoké. V případě, že by firemní mateřská škola nedosáhla na dotace ze státního rozpočtu musela by provozní náklady financovat nemocnice z vlastních zdrojů, a to by bylo nereálné. Pravděpodobnost výskytu je nízká, protože se se zápisem do rejstříku škol počítá od začátku projektu, takže během rekonstrukce se bude dbát na splnění podmínek a požadavků vyhlášek a zákona.

12.10 Časový harmonogram projektu

Časový harmonogram projektu zahrnuje 15 činností s přibližnými termíny realizace projektu zřízení firemní mateřské školy. Pořadí činností je logicky dáno a plán by měl být dodržen.

Tabulka 21 Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování)

Pořadí	Název činnosti	Časový rámec
1	Studium legislativy	Září–Listopad 2022
2	Průzkum zájmu o firemní mateřskou školu	Leden 2023
3	Výběr právní formy zařízení	Únor 2023
4	Stanovení podmínek provozu zařízení dle možností a potřeb zaměstnanců	Únor–Duben 2023
5	Výběr prostor	Březen 2023

6	Projednání s vedením nemocnice a schválení představenstvem	Květen 2023
7	Výběrové řízení na provedení rekonstrukce	Červen–Červenec 2023
8	Schválení rekonstrukce	Červenec 2023
9	Průběh rekonstrukce	Srpen–Září 2023
10	Kontrola a schválení prostor (hygiena, hasiči apod.)	Říjen 2023
11	Zaslat žádost o zápis do rejstříku škol	Říjen 2023
12	Vybavení prostor	Říjen–Listopad 2023
13	Výběrové řízení pro personál MŠ	Říjen 2023
14	Zápis dětí do firemní MŠ	Listopad–Prosinec 2023
15	Uvedení MŠ do provozu	Leden 2024

13 SHRUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI

V projektové části byl představen návrh projektu na zřízení a provozování firemní mateřské školy v Orlickoústecké nemocnici. Hlavním cílem projektu je vytvořit návrh na vybudování firemní mateřské školy pro děti zaměstnanců v Orlickoústecké nemocnici. Vybudováním firemní mateřské školy se usnadní brzký návrat zaměstnanců z rodičovské dovolené do pracovního procesu.

Navrhovaná firemní mateřská škola bude provozována v souladu se školským zákonem, proto se projektová část podrobně věnuje všem podmínkám, které je nutné splnit, aby firemní mateřská škola mohla být zapsána do rejstříku škol MŠMT ČR. Jsou zde popsány prostory, kde bude škola umístěna, požadavky na vybavení vnitřních i vnějších prostor a požadavky na personál.

V projektové části je dále popsána finanční analýza projektu. Konkrétně jsou zde uvedeny investiční náklady, provozní náklady včetně mzdových nákladů a výnosy. Vzhledem k tomu, že firemní mateřská škola bude zapsána v rejstříku škol je zde stanoven normativ MŠMT ČR pro soukromé školy na rok 2023 pro dítě MŠ s celodenním provozem. Normativ určuje celkový objem neinvestičních výdajů (NIV), mzdové prostředky (MP), finanční prostředky na zákonem povinné odvody a ostatní neinvestiční výdaje (ONIV).

Poslední částí je analýza rizik projektu a časový harmonogram projektu. V analýze rizik projektu jsou definována jednotlivá rizika, která se mohou v průběhu realizace i provozu objevit. U každého rizika je nedefinována pravděpodobnost výskytu a míra rizika.

ZÁVĚR

Diplomová práce se věnovala problematice zřízení firemní mateřské školy, která je v dnešní době velmi aktuální vzhledem ke zvýšené poptávce míst v mateřských školách ze stran matek, které se chtějí vracet z rodičovské dovolené dříve do pracovního procesu.

Hlavním cílem diplomové práce bylo vytvoření projektu pro zřízení mateřské školy pro zaměstnance v Orlickoústecké nemocnici. Proto je výsledkem diplomové práce podrobně vytvořený projekt, který může vedení nemocnice využít k založení firemní mateřské školy pro své zaměstnance.

Teoretická část popisuje problematiku předškolního vzdělávání, jeho historii a typy mateřských škol. Dále uvádí podmínky dle právních předpisů ohledně prostor, personálu a provozu mateřské školy. Také zmiňuje vybrané firemní mateřské školy, které jsou provozovány v České republice. Závěrem popisuje teoreticky v práci použité analytické metody.

Praktická část diplomové práce představuje organizaci, ve které může být využit vypracovaný projekt založení firemní mateřské školy. Pomocí SWOT analýzy, PEST analýzy a Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil byla zanalyzována současná situace Orlickoústecké nemocnice. Vyhodnocením dotazníkového šetření, které bylo provedeno mezi zaměstnanci byl zjištěn zájem o vybudování a provozování firemní mateřské školy. Výsledky průzkumu také nedefinovaly vyhovující provozní a finanční podmínky pro zaměstnance. Projektová část popisuje komplexní návrh zřízení firemní mateřské školy včetně finančního plánu. V závěru nechybí riziková analýza, kterou musí obsahovat každý obdobný projekt.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

MONOGRAFIE

BAKER, Judith J. a RW BAKER, c2014. *Financování zdravotní péče*. 2014. Burlington: Jones & Barlett Learning. ISBN 9781284029864.

BEČVÁŘOVÁ, Zuzana, 2003. *Současná mateřská škola a její řízení*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-537-7.

FORET, Miroslav, 2012. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0006-0.

FOTR, Jiří et al., 2017. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0434-5.

FOTR, Jiří, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.

HRŮZOVÁ, Michaela, 2020. *Projekt založení firemní mateřské školy v Nemocnici Prostějov*. Zlín: Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Fakulta managementu a ekonomiky.

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

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2016. *Marketing management*. 15th ed. Boston: Pearson. ISBN 1-292-09262-9.

NOVÁKOVÁ, Jana, 2017. *Projekt založení firemní mateřské školy pro zaměstnance Krajské nemocnice Tomáše Bati ve Zlíně*. Zlín: Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Fakulta managementu a ekonomiky.

OPRAVILOVÁ, Eva, 2016. *Předškolní pedagogika*. Praha: Grada. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-5107-8.

PAVLOVSKÁ, Marie, Zora SYSLOVÁ a Bohumíra ŠMAHELOVÁ, 2012. *Dějiny předškolní pedagogiky*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-5981-8.

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

PRŮCHA, Jan, 1999. *Vzdělávání a školství ve světě: základy mezinárodní komparace vzdělávacích systémů*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-290-4.

PRZECZKOVÁ, Petra, 2018. *Projekt založení firemní mateřské školy ve zdravotnickém zařízení*. Zlín: Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Fakulta managementu a ekonomiky.

PUHROVÁ PETRŮ, Barbora 2018. *Dějiny předškolní výchovy. Vznik a vývoj institucionalizované předškolní výchovy v 19. a 20. století*. Zlín: seminární práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Fakulta humanitních studií.

SRPOVÁ, Jitka, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

SVOBODOVÁ, Eva a Miluše VÍTEČKOVÁ, 2017. *Osobnost předškolního pedagoga: sebereflexe, sociální kompetence a jejich rozvíjení*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1243-0.

SYSLOVÁ, Zora, 2016. *Proměna mateřské školy v učící se organizaci*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-113-2.

SYSLOVÁ, Zora, 2015. *Jak úspěšně řídit mateřskou školu. 2.*, doplněné a aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7478-859-8.

ŠLÉGL, Jiří, 2012. *Dějiny výchovy dětí předškolního věku*. Ústí nad Labem: Univerzita J.E. Purkyně v Ústí nad Labem. ISBN 978-80-7414-592-6.

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

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy. 3.*, aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

INTERNETOVÉ ZDROJE

Asociace lesních MŠ, *Výroční zpráva 2021* [online]. [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://www.lesnims.cz/stahnout-soubor?id=5753>

Český statistický úřad, ©2023. *Věková struktura* [online]. [cit. 2023-01-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/scitani2021/vekova-struktura>

Český statistický úřad, ©2023. *Hlavní makroekonomické ukazatele* [online]. [cit. 2023-02-22]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr

Český statistický úřad, ©2023. *Aktuální populační vývoj v kostce* [online]. [cit. 2023-02-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualni-populacni-vyvoj-v-kostce>

Český statistický úřad, ©2023. *Statistická ročenka České republiky 2022* [online]. [cit. 2023-02-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statisticka-rocenka-ceske-republiky-2022>

Český statistický úřad, ©2023. *Obyvatelstvo v Pardubickém kraji v roce 2022* [online]. [cit. 2023-02-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xo/obyvatelstvo-v-pardubickem-kraji-v-roce-2022>

Ekonomické výsledky nemocnic 2021, 2022, ÚZIS ČR, 42 s. [online]. [cit. 2023-03-01]. Dostupné z: <https://www.uzis.cz/res/f/008419/eknem2021.pdf>

Encyklopedie Britannica, ©2023 [online]. [cit. 2023-01-03]. Dostupné z: <https://www.britannica.com/place/Czech-Republic>

Kvalita a efektivita vzdělávání a vzdělávací soustavy ve školním roce 2021/2022, 2022, Praha, 864 s. [online]. [cit. 2023-01-03]. ISBN 978-80-88492-09-2. Dostupné z: https://www.csicr.cz/CSICR/media/Prilohy/2022_p%c5%99%c3%adlohy/Dokumenty/Vyrocnizprava_2021_2022_everze.pdf

Mateřská škola Agel, s.r.o., ©2023 [online]. [cit. 2023-02-07] <https://materskaskola.agel.cz>
Ministerstvo práce a sociálních věcí, ©2023, *Dětské skupiny*, [online]. [cit. 2023-03-01]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/detske-skupiny>

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, ©2023, *Výroční zpráva o stavu a rozvoji vzdělávání v České republice v roce 2021*, [online]. [cit. 2023-03-01]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/statistika-skolstvi/vyrocnizpravy-o-stavu-a-rozvoji-vzdelavani-v-ceske-1>

Nemocnice Pardubického kraje, a.s., Orlickoústecká nemocnice, ©2023. [online]. [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://usti.nempk.cz>

Nemocnice Pardubického kraje, a.s., výroční zpráva 2021 [online]. [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://www.nempk.cz/uploads/page/74/doc/vyrocnizprava-vc-priloh-2021.pdf>

Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání, 2016, Praha: Výzkumný ústav pedagogický, 47 s. [online]. [cit. 2023-01-03]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/file/38918>

Střešovanka škola pro zaměstnance ÚVN, ©2023 [online]. [cit. 2023-02-07] <http://www.stresovanka.cz/>

Školka ve VFN, ©2023 [online]. [cit. 2023-02-07] <https://skolka.vfn.cz/>

Zákon č. 561/2004 Sb., Zákon o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), [online]. [cit. 2023-01-08]. Dostupné z:

<https://www.msmt.cz/dokumenty/skolsky-zakon-ve-zneni-ucinnem-ode-dne-1-2-2022>

Zákon č. 563/2004 Sb., Zákon o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, [online]. [cit. 2023-02-28]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-563>

Zákon č. 306/1999 Sb., Zákon o poskytování dotací soukromým školám, předškolním a školským zařízením [online]. [cit. 2023-02-28].

Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1999-306>

OSTATNÍ ZDROJE

Vyhláška č. 14/2005 Sb., Vyhláška o předškolním vzdělávání, [online]. [cit. 2023-02-03]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2005-14>

Vyhláška č. 107/2005 Sb., Vyhláška o školním stravování, [online]. [cit. 2023-02-03]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2005-107>

Vyhláška č. 410/2005 Sb., Vyhláška o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých, [online]. [cit. 2023-02-03]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2005-410>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČSÚ	Český statistický úřad.
EU	Evropská unie.
MŠ	Mateřská škola.
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy.
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí.
PEST	Analýza politického, ekonomického, sociálního a technologického prostředí.
RVP PV	Ministerstvo práce a sociálních věcí.
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným.
SWOT	Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb organizace.
ÚZIS	Ústav zdravotnických informací a statistiky.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Logo mateřské školy Střešovanka	26
Obrázek 2 Logo dětské skupiny ve VFN	27
Obrázek 3 Logo mateřské školy Agel s.r.o.....	27
Obrázek 4 Prvky marketingového plánování	28
Obrázek 5 Popis podnikatelského prostředí	29
Obrázek 6 Znázornění SWOT analýzy	30
Obrázek 7 Porterův model pěti konkurenčních sil	32
Obrázek 8 Hlavní vjezd do Orlickoústecké nemocnice	35
Obrázek 9 Organizační schéma Nemocnice Pardubického kraje, a.s.....	37
Obrázek 10 Organizační struktura Orlickoústecké nemocnice	39
Obrázek 11 Budova E s prostory pro vybudování MŠ	65
Obrázek 12 Pohled na budovu E se zahradou	66
Obrázek 13 Zahrada firemní mateřské školy	67

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Přehled zařízení a parametrů k provozu	18
Tabulka 2 Přehled zařízení a parametrů k provozu II	18
Tabulka 3 Trend úvazků u jednotlivých kategorií ve zdravotnictví v ČR	43
Tabulka 4 Vývoj počtu obyvatel v Ústí nad Orlicí	46
Tabulka 5 Vývoj počtu mateřských škol, počtu tříd a dětí v Pardubickém kraji	47
Tabulka 6 Struktura respondentů dotazníkové šetření	51
Tabulka 7 Swot analýza	62
Tabulka 8 Denní harmonogram firemní mateřské školy Oušťácci	71
Tabulka 9 Přehled nákladů na rekonstrukci	74
Tabulka 10 Přehled nákladů na venkovní vybavení	75
Tabulka 11 Přehled nákladů na vnitřní vybavení	75
Tabulka 12 Přehled celkových investičních nákladů	76
Tabulka 13 Přehled provozních nákladů	77
Tabulka 14 Přehled mzdových nákladů	78
Tabulka 15 Přehled celkových mzdových nákladů	78
Tabulka 16 Přehled celkových nákladů	79
Tabulka 17 Výpočet školkovného	80
Tabulka 18 Výpočet školkovného a stravného	80
Tabulka 19 Přehled nákladů za propagační letáky	83
Tabulka 20 Přehled rizik	83
Tabulka 21 Časový harmonogram projektu	84

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Zadání dotazníkového šetření

PŘÍLOHA P I: ZÁDÁNÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Vážení zaměstnanci,

jmenuji se Lucie Valová a studuji obor Management ve zdravotnictví na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Dovoluji si Vás požádat o vyplnění dotazníku, který je součástí mé diplomové práce s názvem Projekt založení firemní mateřské školy v Orlickoústecké nemocnici.

Dotazník je anonymní a zabere Vám 5 - 10minut.

Předem děkuji za Váš čas a ochotu.

1) Měl/a byste zájem o zřízení firemní mateřské školky v Orlickoústecké nemocnici?

- Ano
- Ne
- Nevím

2) Čím by se měla lišit firemní školka od ostatních školek? (můžete zaškrtnout více možností)

- Prodloužená pracovní doba
- Umístění v místě pracoviště
- Přijetí dítěte v nižším věku
- Finanční náročnost
- Jiné

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

- Ano
- Ne
- Nevím

4) Kolik dětí byste měl/a aktuálně zájem umístit do firemní mateřské školky, v případě jejího uvedení do provozu v roce 2023/2024?

- Žádné
- Jedno
- Dvě
- Tři a více

5) Jaká provozní doba firemní mateřské školky by pro Vás byla vyhovující?

- 5:30 – 15:00

- 6:30 – 16:00
- 6:30 – 19:00
- Nepravidelná
- Jiná

6) Jak často byste chtěl/a firemní mateřskou školku využívat?

- Podle rozpisu směn – jen pracovní dny
- Podle rozpisu směn – včetně víkendů
- Každý pracovní den
- Nepravidelně
- Nevím

7) Která kritéria jsou pro Vás důležitá při výběru mateřské školy?

- Finanční náročnost
- Vzdělávací program
- Přijetí dítěte v nižší věku
- Provozní doba
- Vzdálenost od zaměstnání
- Jiné

8) Uvítali byste některou z následujících nadstandardních služeb?

- Víkendový provoz
- Provoz ve statní svátek
- Noční provoz (hlídání)
- Prodloužená provozní doba
- Jiný

9) Jaká by měla být maximální částka tzv. školkovného, kterou byste byl/a ochotna měsíčně platit?

- Do 500
- Do 1000
- Do 1500
- Do 2000
- Do 3000

10) Jaká by měla být maximální částka stravného, kterou byste byl/a ochotna měsíčně platit?

- Do 400
- Do 600

- Do 800
- Více než 800

11) Vaše pohlaví?

- Muž
- Žena

12) Do jaké věkové kategorie náležíte?

- 18–25 let
- 26–30 let
- 30–35 let
- 36–40 let
- 41 roků a více

13) Vaše pracovní zařazení?

- Lékař/ka
- Sestra
- Jiný zdravotnický nelékařský pracovník
- Pracovník THP
- Jiné pracovní zařazení

14) Jaká je Vaše představa týkající se podpory související se vznikem a provozem firemní školky od vedení nemocnice a od zdravotnického odboru Pardubického kraje?

.....

.....

.....

.....

.....

15) Doplňte Vaše názory týkající se založení firemní školky a jejího případného významu pro Vaši rodinu

.....

.....

.....

.....

.....