



Komparace vybraných ekonomických ukazatelů mateřských center v Libereckém kraji

Diplomová práce

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

Podniková ekonomika

Autor práce:

Bc. Kateřina Jiříčková

Vedoucí práce:

Ing. Jaroslava Syrovátková, Ph.D.

Katedra podnikové ekonomiky a managementu





Zadání diplomové práce

Komparace vybraných ekonomických ukazatelů mateřských center v Libereckém kraji

Jméno a příjmení: **Bc. Kateřina Jiříčková**
Osobní číslo: E18000321
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika
Zadávající katedra: Katedra podnikové ekonomiky a managementu
Akademický rok: 2019/2020

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů a formulace výzkumných předpokladů.
2. Literární rešerše tématu.
3. Charakteristika vybraných mateřských center.
4. Komparace vybraných ukazatelů mateřských center.
5. Zhodnocení cílů, verifikace výzkumných předpokladů a formulace závěrů.

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy:
Forma zpracování práce:
Jazyk práce:

65 normostran
tištěná/elektronická
Čeština



Seznam odborné literatury:

- ELICHOVÁ, Markéta, 2017. Sociální práce: aktuální otázky. Praha: Grada. ISBN 978-802-7100-804.
- GULOVÁ, Lenka, 2011. Sociální práce: pro pedagogické obory. Praha: Grada. Pedagogika (Grada). ISBN 978-802-4733-791.
- HOPKINS, Bruce R., 2017. Starting and managing a nonprofit organization: a legal guide. 7th Edition. Hoboken, New Jersey: Wiley. ISBN 978-111-9380-207.
- PROQUEST, 2017. Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2017-09-28]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>.
- REKTOŘÍK, Jaroslav, 2010. Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-54-5.
- STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁTKOVÁ, 2012. Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-973-9.
- SUE, Derald Wing, Mikal N. RASHEED a Janice M. RASHEED, 2016. Multicultural social work practice: a competency-based approach to diversity and social justice. Second edition. Hoboken, New Jersey: Jossey-Bass, A Wiley Brand. Pedagogika (Grada).
- ŠŤASTNÁ, Jaroslava, 2016. Když se řekne komunitní práce. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum. ISBN 978-802-4633-565.

Konzultant práce: Ing. Václav Čejka, Ph.D., správce sboru Jednoty bratrské v Liberci

Vedoucí práce:

Ing. Jaroslava Syrovátková, Ph.D.
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání práce:

31. října 2019

Předpokládaný termín odevzdání:

31. srpna 2021

L.S.

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
vedoucí katedry

Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má diplomová práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

9. května 2020

Bc. Kateřina Jiříčková

Komparace vybraných ekonomických ukazatelů mateřských center v Libereckém kraji

Anotace

Diplomová práce s názvem „Komparace vybraných ekonomických ukazatelů mateřských center v Libereckém kraji“ se zabývá činností vybraných mateřských center. Je v ní definován pojem nezisková organizace, sociální a veřejná služba. Práce je zaměřená na celé spektrum nabízených služeb vybraných center v Libereckém kraji, uvádí vizi a zaměření jejich činností, jakým způsobem jsou personálně a finančně zajištěni a jak komunikují se svojí cílovou skupinou. Práce se také věnuje analýze poplatků v rámci center a typem návštěvníků. V závěru práce jsou porovnány vybrané ekonomické ukazatele mezi sebou. Účelem práce je seznámit čtenáře se situací mateřských a rodinných center a jejich fungováním. V závěru práce je navrženo pro každé centrum několik doporučení a návrhů na zlepšení.

Klíčová slova

cílová skupina, dotační řízení, mateřské centrum, neziskové organizace, rodinné centrum, veřejné služby, vize činnosti

Comparison of selected economic indicators of maternity centers in the Liberec Region

Annotation

Diploma thesis entitled "Comparison of selected economic indicators of maternity centers in the Liberec Region" deals with provided services of selected maternity centers. Firstly, non-profit organizations, social and public services are defined. The thesis is focused on the whole spectrum of activities of selected centers in the Liberec region. Every center is described by its vision, focus of their activities, personal and financial background and by ways of their communication with target group. The thesis contains analysis of charges within the centers and the type of visitors. Selected economic indicators were compared between selected centers. The purpose of this thesis is to present the situation of maternity and family centers and their functioning. The author recommends several suggestions for improvement of every evaluated center.

Key Words

family center, maternity center, non-profit organizations, process of subsidies, public services, target group, vision of activity

Poděkování

Chtěla bych touto cestou poděkovat především vedoucí mé diplomové práce, paní Ing. Jaroslavě Syrovátkové, Ph.D., za odborné vedení a dohled při psaní diplomové práce, věcné připomínky a cenné rady, podporu a vstřícnost. Mé poděkování patří též všem respondentům, kteří byli ochotni poskytnout informace. Také děkuji za konzultace se správcem sboru v Liberci, Ing. Václavem Čejkou, Ph.D. Děkuji také celé své rodině, blízkým, přátelům a kolegům za jejich podporu.

Obsah

Seznam obrázků	13
Seznam tabulek	14
Seznam zkratk	15
Úvod	17
1 Stanovení cílů a výzkumných předpokladů	18
1.1 Cíle diplomové práce	18
1.2 Výzkumné předpoklady diplomové práce	18
2 Neziskový sektor	19
2.1 Neziskové organizace	19
2.2 Historie neziskových organizací v Českých zemích	19
2.3 Rozdělení neziskového sektoru	20
2.3.1 Spolek	21
2.3.2 Ústav	21
2.3.3 Obecně prospěšná společnost	21
2.3.4 Nadace	22
2.3.5 Církevní právnická osoba	22
2.4 Klasifikace neziskových organizací	23
2.5 Funkce nestátních neziskových organizací	23
2.6 Vize, poslání a cíle neziskových organizací	23
3 Sociální práce	25
3.1 Financování sociální práce	27
3.2 Komunitní práce	27
3.2.1 Komunitní pracovník	28
3.3 Dobrovolnictví	29
4 Veřejné služby	30
4.1 Zabezpečení veřejných služeb	35
4.2 Financování poskytovaných veřejných služeb	36
4.3 Církev a náboženské společnosti	39
5 Mateřská a rodinná centra	40
5.1 Právní formy mateřských center	41
5.2 Zřizovatel a poskytovatel mateřských center	41
5.3 Financování mateřských center	41
5.4 Mateřská a rodinná centra v Libereckém kraji	42

5.5	Asociace Comeniana	43
5.6	Sít' pro rodinu	45
6	Metodologie výzkumu diplomové práce	47
6.1	Komparace – metoda srovnávací.....	47
6.2	Stanovení předmětu výzkumu a výběr vzorku	48
6.3	Stanovení porovnávaných oblastí.....	49
6.4	Stanovení technik sběru dat	52
7	Představení subjektů diplomové práce	54
8	Komparace ekonomických ukazatelů vybraných mateřských center	67
8.1	Základní informace.....	67
8.2	Personální zabezpečení	77
8.3	Financování centra (dotační stabilita).....	83
8.4	Analýza cen.....	87
8.5	Návštěvníci centra	91
8.6	Komunikace a propagace.....	93
8.7	Ostatní otázky.....	99
9	Souhrnné vyhodnocení	104
9.1	Celkové vyhodnocení	104
9.2	Porovnání ukazatelů dle velikosti měst.....	107
9.3	Porovnání ukazatelů dle délky životnosti center	113
9.4	Situace s celosvětovou pandemií COVID-19.....	114
10	Návrhy a doporučení pro jednotlivé subjekty	116
	Závěr	126
	Zdroje.....	131
	Internetové zdroje.....	133
	Interní materiály	136
	Bibliografie	137
	Seznam příloh.....	138

Seznam obrázků

Obrázek 1: Veřejný sektor ve smíšené ekonomice	33
Obrázek 2: Struktura mikroekonomických nástrojů financování.....	38
Obrázek 3: Rodinné centrum Maják	60
Obrázek 4: Počet zaměstnanců v centrech	77
Obrázek 5: Poměr zaměstnaných žen a mužů	79
Obrázek 6: Počet obměn zaměstnanců v průběhu 2 let	80
Obrázek 7: Finanční obraty v centrech v tis. Kč za r. 2017, 2018, 2019.....	84
Obrázek 8: Největší příjmové položky v centrech	85
Obrázek 9: Největší nákladové položky v centrech.....	86
Obrázek 10: Průměrná návštěvnost za den	92
Obrázek 11: Nejčastější způsob získávání nových klientů	98
Obrázek 12: Průměrná návštěvnost za den	107
Obrázek 13: Výše poplatků v Kč v centrech	108
Obrázek 14: Počet zaměstnanců v centrech	109
Obrázek 15: Počet otevřených dní (dopoledních klubů) v centrech.....	110
Obrázek 16: Průměrná návštěvnost za den dle stáří centra	113

Seznam tabulek

Tabulka 1: Seznam měkkých dovedností v sociální práci.....	27
Tabulka 2: Rozdělení veřejných statků	31
Tabulka 3: Základní vlastnosti veřejných statků.....	32
Tabulka 4: Seznam center v okrese Liberec	42
Tabulka 5: Seznam center v okrese Jablonec nad Nisou	42
Tabulka 6: Seznam center v okrese Česká Lípa.....	43
Tabulka 7: Seznam center v okrese Semily	43
Tabulka 8: Vybrané zkoumané subjekty	49
Tabulka 9: Otevírací doba RC Andělek	68
Tabulka 10: Otevírací doba RC Deštník.....	69
Tabulka 11: Otevírací doba RC Domeček	69
Tabulka 12: Otevírací doba RC Loďka	70
Tabulka 13: Otevírací doba RC Maják.....	70
Tabulka 14: Otevírací doba RC Mašinka	71
Tabulka 15: Otevírací doba CPR M.E.D.	71
Tabulka 16: Otevírací doba MC Rodinka.....	72
Tabulka 17: Otevírací doba RC Slůně.....	72
Tabulka 18: Otevírací doba RC Zvoneček	73
Tabulka 19: Nabízené služby ve vybraných centrech	73
Tabulka 20: Právní vztahy se zaměstnanci	78
Tabulka 21: Zdroje financování center.....	83
Tabulka 22: Výše poplatku v centrech v Kč	87
Tabulka 23: Seznam nabízených permanentek v centrech	90
Tabulka 24: Věková hranice pro děti v centrech	91
Tabulka 25: Formy komunikace se zákazníky	93
Tabulka 26: Formy financování center dle velikosti měst.....	111
Tabulka 27: Financování center dle typu provozovatele	112

Seznam zkratek

CPO	Církevní právnická osoba
CPR	Centrum pro rodinu
CZ-COFOG	Klasifikace funkcí veřejnoprávních subjektů (Classification of the Functions of Government)
ČR	Česká republika
DPČ	Dohoda o pracovní činnosti
DPP	Dohoda o provedení práce
ESA	Klasifikace institucionálních sektorů a subsektorů
ESF-OPZ	Evropský sociální fond – Operační program zaměstnanost
ESF-OPLZZ	Evropský sociální fond – Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost
EU	Evropská unie
LK	Liberecký kraj
M.E.D.	Mateřství, ekologie, dětství
MC	Mateřské centrum
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
NACE	Evropská klasifikace ekonomických činností (Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne)
NNO	Nestátní neziskové organizace
NO	Nezisková organizace
NZDM	Nízkoprahové zařízení pro děti a mládež
o. p. s.	obecně prospěšná společnost
OSPOD	Oddělení sociálně-právní ochrany dětí
RC	Rodinné centrum

z. s. zapsaný spolek

z. ú. zapsaný ústav

Úvod

Diplomová práce je zaměřena na komparaci vybraných ekonomických ukazatelů mateřských center v Libereckém kraji (dále LK).

Hlavním důvodem výběru tohoto tématu je fakt, že autorka diplomové práce sama působí v Komunitním centru v Liberci, jehož součástí je i Rodinné centrum Zvoneček (jeden z vybraných subjektů výzkumu v diplomové práci). Autorka tedy měla zájem se touto problematikou hlouběji zabývat a porovnat fungování center v rámci Libereckého kraje. Dalším důvodem výběru tématu byla i malá informovanost společnosti o činnostech mateřských a rodinných center a jejich odlišení od ostatních služeb poskytované veřejnosti.

V diplomové práci se nerozlišují pojmy mateřské, rodinné či jinak označené centrum, z toho důvodu, že všechna centra nabízejí podobné služby.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Nejdříve se definují neziskové organizace (dále NO), které jsou důležitou součástí dnešní i minulé společnosti a podílí se na chodu celé ekonomiky. Práce se zaměří na vymezení sociální práce, která je velmi blízká práci v mateřských a rodinných centrech. Jedna z částí je zaměřená i na veřejné služby, jejich zabezpečení a financování. Dále se charakterizují nejčastější právní formy mateřských center a jejich zřizovatelé. Nedílnou součástí je také popis dvou zastřešujících organizací – a to konkrétně Asociace Comeniana a Síť pro rodinu.

V praktické části je nejdříve vymezená metodologie výzkumu diplomové práce, jehož součástí je konkrétní popis výzkumné metody komparace. Následně se stanoví kroky ke zjištění a sběru dat a jejich následného porovnání.

V rámci praktické části je představeno 10 subjektů diplomové práce z Libereckého kraje. V další kapitole se komparují vybrané ekonomické ukazatele – především základní informace o subjektech, personální zabezpečení, financování centra, analýza cen, komunikace a propagace. Součástí práce bude i grafické porovnání a zkoumání dat.

V závěru jsou shrnuty návrhy a doporučení zvláště pro jednotlivá mateřská a rodinná centra (dále MC a RC) včetně vytvoření dotazníku a návrhu marketingové strategie.

1 Stanovení cílů a výzkumných předpokladů

V následujících odstavcích jsou uvedené stanovené cíle (hlavní i dílčí) a výzkumné předpoklady.

1.1 Cíle diplomové práce

Hlavní cíl diplomové práce:

Zhodnocení a porovnání nabídky a postavení služeb poskytované mateřskými a rodinnými centry v Libereckém kraji dle vybraných ukazatelů včetně formulace návrhů a doporučení.

Dílčí cíle:

- DC1: Definování pojmů veřejných služeb, sociálních služeb a mateřských/rodinných center.
- DC2: Realizace vlastního výzkumu pomocí technik sběru dat (analýza veřejně dostupných údajů a strukturovaný rozhovor).
- DC3: Formulace strukturovaného doporučení pro každé mateřské či rodinné centrum ve zkoumaných oblastech.
- DC4: Ověření stanovených výzkumných předpokladů a vyhodnocení vlastního výzkumu.

1.2 Výzkumné předpoklady diplomové práce

Výzkumné předpoklady:

- VP1: Financování rodinných a mateřských center se liší podle velikosti města a typu provozovatele.
- VP2: Je pravděpodobná existence možností, jak zlepšit financování a fungování mateřských center v Libereckém kraji.
- VP3: Služby mateřských a rodinných center v Libereckém kraji se liší.

2 Neziskový sektor

Tato část je zaměřena na teoretickou část neziskového sektoru.

2.1 Neziskové organizace

Neziskové organizace, jak už vychází z názvu, jsou organizace, které nejsou založeny nebo zřízeny za účelem zisku či podnikání. Nejsou pouze poskytovateli některých druhů služeb, avšak jsou také indikátorem rozvinutosti občanské společnosti. Tyto organizace velmi často hýbou veřejným míněním či jsou iniciátory společenských změn. V rámci činnosti těchto organizací dochází také ke generování lidského kapitálu. Kromě toho je také kultivován sociální a znalostní potenciál jednotlivých lidí a dále tyto organizace přispívají ke tvorbě hrubého domácího produktu.

Hlavním důvodem zakládání neziskových organizací je to, aby sloužily ve prospěch těm, kdo měl zájem o jejich zřízení. V práci v neziskových organizacích je velmi kladen důraz na důležitost výsledků hlavního poslání, výše příjmů proto stojí většinou až na druhém místě. Pokud tyto organizace generují zisk, bývá využit k rozvoji hlavního poslání.

Každá nezisková organizace musí být právnickou osobou a mít svého zřizovatele. Tyto organizace jsou vedeny v seznamu ekonomických subjektů a mají přiděleno své identifikační číslo.

2.2 Historie neziskových organizací v Českých zemích

Při probíhajícím národním obrození okolo roku 1830 vznikalo několik různých spolků a spolková činnost se stala jedním z projevů obrozeneckých snah. Avšak činnosti neziskových organizací sahají i dál, kdy např. církve realizovaly neziskovou činnost prostřednictvím provozování škol, sirotčinců, nemocnic.

V samostatném Československu začaly být neziskové organizace jedním ze základních kamenů nově vznikající ekonomiky a společnosti. Během válečného období a období

komunistické nadvlády se rozvoji neziskových organizací nedařilo. Až po roce 1989 se postupně tento sektor začal rozvíjet, a to ve velkém měřítku. Zejména vznikaly organizace, které nebyly zakládány státem a jeho organizacemi.

2.3 Rozdělení neziskového sektoru

Stejskal a kol. (2012) uvádí, že státní (veřejné) organizace zřizuje stát, kraje, obce nebo případně jejich organizační složky. Mezi veřejné neziskové organizace se řadí například příspěvkové organizace, organizační složky státu, obce, svazy obcí a kraje.

Nestátní (soukromé) organizace jsou zřizovány občany jako formální i neformální organizace a mají charakter jak právnických, tak fyzických osob. Existence těchto organizací často vychází z principu samořízení společnosti a schopnosti vzájemného usměrňování jednání společenství lidí. Mezi soukromé organizace patří například spolky, ústavy, nadace a nadační fondy, církve, politické strany, profesní komory a veřejné vysoké školy.

Nestátní neziskové organizace (dále NNO) mají několik základních vlastností:

1. institucionalizované – mají institucionální strukturu a organizační skutečnosti;
2. soukromé – jsou odděleny od státní správy, nejsou jí řízeny;
3. neziskové – zisk je použit na cíle dané posláním organizace;
4. samosprávné a nezávislé – vlastní postupy a struktury, řídí samy sebe;
5. dobrovolné – výkon neplacené práce pro organizaci, forma darů, účast ve správních radách.

2.3.1 Spolek

Spolek musí založit minimálně tři jednotlivci, kteří jsou vedení společným zájmem. Jedná se o samosprávný a dobrovolný svazek členů, ve kterém se spolčují. Název spolku je buď „spolek“ nebo „zapsaný spolek“ (zkratka „z. s.“).

Hlavní aktivitou spolku bývá uspokojování a ochrana zájmů. Podnikání či jiná výdělečná činnost nemůže být hlavní činností spolku (jedině vedlejší činností).

Zakladatelé se musí shodnout na obsahu stanov, které obsahují: název a sídlo spolku, účel spolku, práva a povinnosti členů, statutární orgán.

Mezi hlavní orgány spolku patří statutární orgán a nejvyšší orgán. Statutární orgán může být kolektivním výborem nebo zde funguje moc předsedy. Statutár má za povinnost svolávat členskou schůzi minimálně jednou za rok. Také zde může existovat kontrolní komise, rozhodčí komise i jiné orgány (Česko, © 2012).

2.3.2 Ústav

Ústav je druh právnické osoby, která realizuje užitečně společenskou činnost a využívá k tomu své osobní a majetkové složky. Název ústavu je „zapsaný ústav“ (zkratka „z. ú.“).

Ústav se ve většině případů zakládá zakládací listinou. Další metodou může být pořízení pro případ smrti, kterým zůstavitel ještě v době svého života rozhodne o tom, jak se po jeho smrti má naložit s jeho majetkem a jaké osoby se stanou dědici.

Statutárním orgánem ústavu je ředitel. Dále zde existuje správní rada a revizní orgán (dozorčí rada či revizor) (Česko, 2012).

2.3.3 Obecně prospěšná společnost

Obecně prospěšnou společnost již od roku 2014 nelze nově založit. Ty společnosti, které byly založené do roku 2014, mohou pod zkratkou o.p.s. dále fungovat. Také mají možnost zvolit cestu transformace na jinou právní formu (nadace, nadační fond nebo na ústav).

Důvodem této rekodifikace byl fakt, že úprava obecně prospěšných společností byla nevhodná a nestandardní (Česko, © 2012).

2.3.4 Nadace

Nadace slouží trvale k hospodářsky užitečnému záměru. Nadace ve společnosti napomáhá všeobecnému blahu a funguje na principu dobročinnosti. Podporuje určitou skupinu osob či jednotlivce. Nadace má možnosti podnikat, ale podnikání nesmí být její hlavní činností. Nadace nesmí sloužit jako podpora politických hnutí a stran, v tom případě hrozí likvidace nadace, také nesmí být neomezeně ručícím společníkem obchodní společnosti.

Název nadace je „nadace“ (zkratka neexistuje).

Založení se provádí nadační listinou, která vyžaduje formu veřejné listiny. V nadační listině je obsaženo: název a sídlo, jméno zakladatele, účel, vklad, nadační kapitál, členové správní i dozorčí rady, správce vkladů, podmínky pro poskytování nadačních příspěvků.

Statutárním orgánem je správní rada, která musí mít minimálně tři členy (Česko, © 2012).

2.3.5 Církevní právnická osoba

Mezi evidovanou církevní právnickou osobu (dále CPO) lze zařadit orgán církve a náboženské společnosti, dále řeholní instituce či jiné církevní zařízení. Tyto právnické osoby jsou založené za účelem vyznávání víry či pro poskytování charitativních služeb. Jedná se např. o sbory, farnosti, biskupství, charitativní organizace, řeholní komunity aj. Příklady církevních sborů jsou uvedené v praktické části diplomové práce.

Ty osoby, které jsou založené danou náboženskou společností nebo církví, jsou právnickými osobami dle nového občanského zákoníku. Tyto orgány fungují samostatně, ale jsou součástí dané církve.

K založení je potřeba základní dokument církve a náboženské společnosti. Součástí listiny je oprávněnost založení, vymezení předmětu činnosti, stanovy, název, sídlo, označení statutárního orgánu (Česko, © 2005).

2.4 Klasifikace neziskových organizací

Neziskové organizace mohou splňovat různé účely, a proto se dají rozdělit do dvou kategorií podle globálního charakteru. První kategorie jsou organizace veřejně prospěšné, které produkují statky uspokojující potřeby široké veřejnosti, jako je například Český červený kříž.

Druhou skupinou jsou potom organizace vzájemně prospěšné, sloužící svým členům – tzn. uzavřenému okruhu osob, které jsou zároveň členy organizace, jako například Tělovýchovná jednota.

2.5 Funkce nestátních neziskových organizací

Nestátní neziskové organizace, tedy i mateřská centra, která jsou předmětem této diplomové práce, zastávají několik základních funkcí.

První funkce je funkce ekonomická. Organizace jsou často producenti a spotřebitelé statků. Tento sektor má národohospodářský význam svým začleněním do koloběhu výrobních faktorů, zboží a služeb.

Další funkce je funkce sociální, kam patří také funkce servisní (poskytování specifických statků) a funkce participační (sdružování společných zájmů klientů, zapojení do společných aktivit).

Poslední je funkce politická, do které patří funkce ochránářská, která chrání obyvatele před porušováním základních lidských práv (Stejskal a kol., 2012).

2.6 Vize, poslání a cíle neziskových organizací

Každá organizace se na počátku svého vzniku musí vyrovnat s různými otázkami, které se týkají jejího budoucího vývoje. Jedná se např. o tyto otázky: Jakou konkrétní formu bude mít naše organizace? Kdo bude naši organizaci řídit a vést? Jaké budou konkrétní aktivity naší organizace? Jak oslovíme veřejnost a okolí? Jak bude naše organizace

financována? Jakými zdroji? Bude naše organizace veřejná nebo soukromá NO? Tyto a ještě další otázky si klade na začátku své činnosti každý (Hopkins, 2017).

Zároveň ale každá společnost, i neziskové organizace, musí mít stanovenou vizi, poslání, funkci i cíle. Stanovit správně všechny tyto aspekty není však vždy tak jednoduché, jak se na první pohled může zdát.

Vypracování firemní vize je úplně první krok každé organizace. Následně nastává na základě vize i vytvoření poslání a vypracování správného a efektivního strategického plánu.

Vize jako taková znamená výhled do budoucna, musí být pro všechny srozumitelná a popisuje neměnný stav. Její znění by mělo být krátké a jasné.

Poslání je na rozdíl od vize konkrétním popisem důvodu, proč je organizace založena a za jakým účelem. U neziskových organizací je samozřejmě rozdíl, že jejich smyslem k založení není vidina zisku, ale má jiné cíle. Poslání zaznamenává taktéž výčet činností, zaměření dané organizace a předpokládané užitky pro okolí. Poslání by mělo být zaměřené na to, co opravdu organizace nabízí a o co se svou činností snaží. Také by měla být velmi konkrétní, aby mohlo dojít ke stanovení cílů a strategií. Poslání se též uvádí v různých oficiálních dokumentech (např. zřizovací listiny, statut, stanovy, výroční zprávy aj.).

Stanovení **cílů** je důležitou součástí neziskových organizací, jsou odvozeny již od zmíněného poslání. Cílem organizace je naplánovaný stav v budoucnu, kterého má být dosaženo v určitém období. Může se jednat o cíle primární i sekundární, nebo také o cíle dlouhodobé, střednědobé, krátkodobé či operativní (Rektořík, 2010).

3 Sociální práce

Práce vykonávaná v MC je velmi blízká sociální práci, proto je důležité jí v této kapitole vymezit a popsat. Sociální práce jako taková vychází ze sociálních služeb, které jsou ukotvené v zákoně č. 108/2006 Sb., Zákon o sociálních službách. Daná služba musí také vést odpovídající kvalitu, která je kontrolována danými institucemi. Tyto služby jsou hodnoceny pomocí tzv. standardů kvality (těch je celkem 15) a patří mezi ně stanovené cíle, postupy, poslání, poskytované služby apod.

Práce v MC jako taková nespadá pod zákon o sociálních službách, ale často je tomu svými charakteristickými rysy velmi podobná. Pracovník v centrech by měl mít stejné vlastnosti.

Dle Lenky Gulové (2011, s. 14), která je česká pedagožka, vedoucí Katedry sociální pedagogiky Masarykovy univerzity v Brně a autorka odborných knih, je *„sociální práce uznávána jako vědecky fundovaná odborná disciplína, která prostřednictvím metod sociální práce zajišťuje na profesionální úrovni péči o potřebné“*. Jedná se o aktivity sociálních pracovníků, kteří se setkávají se sociálně znevýhodněnými skupinami a vedou je k tomu, aby si v různých situacích dokázali pomoci sami a aby se začlenili do vrstevnické skupiny. Důležitou součástí sociální práce je i dobrovolnictví, které v průběhu popisu jednotlivých MC a RC bude několikrát uvedeno.

Cílem sociální práce je nacházet řešení pro vzniklé sociální problémy ve společnosti. Jedná se často o lidské vztahy v kontextu sociálních rolí, naplnění lidského potenciálu či zvýšení empatie. Pro tuto práci je také velkou podporou společenská solidarita. Dle zákona o sociálních službách by konkrétní podpora a pomoc lidem měla mít několik charakteristických znaků, měla by být dostupná, efektivní, kvalitní, bezpečná a hospodárná (Gulová, 2011).

Subjektem sociální práce je občan, rodina či zájmové občanské sdružení, dobročinné občanské sdružení, mezinárodní humanitární organizace, obce či stát (Rektořík, 2007).

Témat v rámci sociální práce je nespočet, a také v každé oblasti a u různých skupin lidí se liší. Tématem sociální práce může být např. migrace, menšiny, nezaměstnanost, gender, diskriminace, dětská práva, stáří, psychické a fyzické handicap. Sociální pracovník

by ve své práci měl být schopen dané téma správně pojmenovat a umět hledat příčiny vzniku problému.

Sociální služby mohou být rozdělené do několika skupin, jako např. terapeutické, preventivní, intervenční nebo třeba pečovatelské. Lze je také rozdělit dle místa poskytování – v domovech, bytech, ústavních zařízení nebo např. v centrech, čehož se týká i diplomová práce. V centrech může pak sociální práce být poskytována každý všední den, vybrané dny či týdně (přes víkend).

Pracovník v této sféře by měl mít několik vlastností. Jedna z nejdůležitějších je empatie, ta je při této práci velmi potřebná. Obecně je známo, že empatie ze strany sociálního pracovníka významně zvyšuje kvalitu sociální práce. Empatie znamená schopnost vcítit se do druhého člověka a přemýšlet z jeho úhlu pohledu, být s ním v souladu. Klientovi tak napomáhá k porozumění a má větší svobodu se otevřít a sdílet se (Sue, 2016).

Pracovník také musí umět motivovat klienta a mít přehled o tom, jak danému klientovi pomoci, či jakou cestou ho nasměrovat (např. návazné služby). Dále také vlastnosti jako samostatnost, nápaditost, sebekritičnost, schopnost nést riziko, smysl pro humor apod. Pracovník v těchto službách prochází s klientem několik etap, jako např. sociální evidence klienta a prvokontakt, shromažďování údajů o klientovi, návrh plánu a akcí k vyřešení problémů, hodnocení výsledků. Také dodržuje etický kodex, který je na něj kladen (Gulová, 2011).

Každý pracovník si vytváří i svoji profesní identitu. Ta se může projevovat např. v profesionalitě nebo ve vnitřním ztotožnění. Je důležité, aby se také pracovník průběžně a pravidelně vzdělával v oblasti, které se věnuje. Trendy jsou i v sociální práci, proto je nutné nezůstávat u zastaralých metod. Některé druhy služeb samozřejmě ukládají ze zákona povinné vzdělávání, u MC a RC to tak většinou není. Avšak je to velkou výhodou a zaměstnavatelé své zaměstnance v rodinných centrech i přes to vzdělávat chtějí (Elichová, 2017).

Dle zákona je i povinná supervize sociálních pracovníků. V MC je velmi doporučována, jelikož často se objeví náročné a těžké situace, které jsou potřeba vyřešit se supervizorem (Gulová, 2011).

V tabulce 1 lze vidět souhrn měkkých dovedností využívaných v sociální práci. Měkké dovednosti jsou velmi důležité při práci sociálního pracovníka.

Tabulka 1: Seznam měkkých dovedností v sociální práci

Měkké dovednosti	% užitečnosti
přijímat klienta takového, jaký je	19,8
aktivně naslouchat	18,3
vidět problémy v souvislostech	17,5
brát klienta jako partnera	16,7
nabízet klientovi řešení	12,1
řešit situaci klienta	5,2
působit důvěryhodně	4,3
mít osobní zájem na pomoci klientovi	3,8
mít práci jako zábavu	2,3
CELKEM	100

Zdroj: Vlastní zpracování dle Elichové (2017)

3.1 Financování sociální práce

Sociální práce se musí financovat z různých zdrojů. Jedná se o úhrady od občanů, státu, obcí, nestátních subjektů, soukromých občanů či prostřednictvím darů (Elichová, 2017).

3.2 Komunitní práce

Jedná se o práci, která funguje v komunitě – tzn. v určité skupině lidí. Je to velmi rozvíjející se a progresivní metoda práce. Klient zde nachází emocionální podporu i praktickou pomoc, a to právě v každodenním životě. Pracovník se pak nachází uvnitř komunity, což mu nabízí skvělou možnost sociální práce. Je přítomen přímých konfliktů, rozhovorů, napomáhá v zapojení a jednání skupin. Jde o jednu z forem sociální práce, která se ve společnosti tradičně odehrává již několik desítek let.

Mezi komunitní práci lze zařadit např. nízkoprahové zařízení, rozvoj školy jako komunitní organizace či např. poradenské centrum a MC a RC. Hlavním prvkem komunitní práce patří i práce s konkrétní rodinou či skupinou.

Komunita je skupina osob, kteří žijí v konkrétní oblasti a jsou mezi nimi různé sociální vazby a to např. známost, přátelství, účast v ekonomické směně.

Ideálním typem komunity je samozřejmě vyvážená komunita, která spolu sdílí stejné hodnoty, vzájemně o sebe pečuje a realizuje týmovou práci. Má rozvinutou správnou vnitřní komunikaci, vytváří svoji identitu a sociální vazby a je také otevřená novým plánům do budoucnosti.

Komunitní práce je propojená i s jinými vědními obory, jako je např. psychologie, sociologie, filozofie, politologie apod.

Komunitní práci může provádět několik různých druhů organizací, jsou jimi např. již zmíněné:

- NNO;
- církevní organizace;
- příspěvkové neziskové organizace;
- svazky obcí;
- volná sdružení občanů;
- ekonomické subjekty;
- samospráva obce.

3.2.1 Komunitní pracovník

Komunitním pracovníkem se rozumí osoba, která vykonává činnost v určité lokalitě. Je nutné, aby měl empatické dovednosti, rozpoznal podstatu sociálních jevů a určitých problémů v konkrétním místě. Jeho komunikace není směřována pouze na cílové klienty, avšak i na odlišné veřejné skupiny – jako např. občany, úředníky, politiky, návazné organizace aj.

V zahraničí je velký počet komunitních pracovníků, v České republice (dále jen ČR) je jich však zatím docela málo. Největším ohniskem komunitní práce v ČR je práce v romských komunitách (Šťastná, 2016).

3.3 Dobrovolnictví

Bez dobrovolnictví si některé organizace nedokážou svoji službu představit, je velmi důležitou součástí činností neziskových organizací a sociálních služeb, zároveň i určuje hodnotovou orientaci člověka. Konkrétní definice „dobrovolníka“ neexistuje, může to být např. řádová sestra, teta, která chodí za dětmi do nemocnice, ekologický aktivista či mnoho dalšího. Dobrovolnictví je zakotveno v dokumentu „dobrovolnická smlouva“, ve které jsou vymezená práva, povinnosti, odměny aj.

V České republice začala činnost dobrovolnictví v 19. století (např. organizace Mánes, Sokol, Hlávková nadace, sbory Jednoty bratrské).

Charakteristickým rysem dobrovolnictví je vydání se druhým bez očekávání výsledku či odměny – nejde pouze o „obětování se“, ale projev občanské zralosti. Dobrovolník svou činností poskytne čas a energii pro někoho dalšího, a to dobrovolně a se svobodnou vůlí. Pro dobrovolníka jeho činnost přináší smysluplnost, zážitky, dovednosti a zkušenosti do života. Stává se svojí činností mostem spolupráce mezi státem, komerčním sektorem a neziskovým sektorem (Gulová, 2011).

4 Veřejné služby

Veřejné služby jsou pro stát jako takový velmi důležité, naplňují totiž jeho funkci v ekonomice. Činnost mateřských a rodinných center spadá pod veřejné služby.

Ekonomika veřejných služeb odpovídá na celou škálu otázek, jako např. kdo bude příjemce veřejné služby a v jakém rozsahu, jaká bude forma poskytování služby, jaká má být struktura a kvalita služby, jak rozdělit soukromé a veřejné zdroje k poskytování veřejných služeb, jak vyhodnocovat efektivnost poskytování služeb. Poskytování veřejných služeb musí samozřejmě být efektivní a výkonné, jinak by mohlo dojít k ukončení činnosti. Tyto dvě vlastnosti se také dají různými způsoby měřit (jednokriteriální metody, multikriteriální metody, postupy ekonomického hodnocení veřejných výdajových projektů) (Rektořík, 2007).

Veřejná správa a její činnosti se přibližují ke standardům vydané EU. Každá země má svůj makroekonomický vývoj, který se týká také oblasti veřejných financí a uspokojování potřeb veřejnosti. Stanovené úrovně vlády v zemích jsou garanty kvality poskytovaných veřejných služeb. Veřejnou volbou je určováno, jaké služby se budou realizovat, jak se budou financovat, jakým způsobem se do toho bude zapojovat veřejnost. Veřejné služby se týkají mnoha oblastí – velké síťové odvětví (poštovní služby, doprava, telekomunikace), služby ve zdravotnictví, vzdělání, sociálního zabezpečení, školství, veřejné správy (Halásková, © 2013).

V tabulce 2 je uvedeno rozdělení veřejných statků na čistý veřejný statek, smíšený statek, statek pod ochranou a čistý soukromý statek. Každý statek je následně porovnáván dle kritérií (např. vylučitelnost neplatičů, vliv spotřeby na poptávku apod.).

Tabulka 2: Rozdělení veřejných statků

Typ statku	Čistý veřejný statek	Smíšený statek*	Statek pod ochranou	Čistý soukromý statek
Kdo získává?	Všichni členové společnosti	Spotřebitelé a společnost	Individuální spotřebitelé	Individuální spotřebitelé
Vylučitelnost neplatičů	Technicky nemožná	Složitá, popř. nemožná	Možná	Možná
Možnost stanovení ceny	Nemožné	Možné	Možné	Možné
Spotřebitelský výběr	Neexistuje	Určitá míra	Plná míra	Plná míra
Vliv spotřeby na poptávku	Není	Spotřeba snižuje nabídku	Spotřeba snižuje nabídku	Spotřeba snižuje nabídku
Kdo by měl platit na základě alokační efektivity?	Daňový poplatník	Spotřebitelé platí ceny upravené o ceny nebo dotace**	Spotřebitelé platí ceny dotované ze zdanění	Spotřebitelé platí plné náklady
Vztah mezi placením a spotřebou	Neexistuje	Těsný	Těsný	Plný
Kdo rozhoduje, zda se statek bude produkovat?	Výhradně stát	Regulovaný trh	Regulovaný trh	Výhradně spotřebitel

* Statek, který má vlastnosti jak veřejného, tak privátního statku.

** Daně u externalit negativních, dotace u pozitivních

Zdroj: Vlastní zpracování dle Rektoříka (2007)

V tabulce 3 jsou popsány základní vlastnosti těchto statků. Jedná se o 2 základní vlastnosti – vylučitelnost/nevylučitelnost ze spotřeby a dělitelnost/nedělitelnost spotřeby. Následně jsou statky rozřazené dle druhu veřejného statku.

Tabulka 3: Základní vlastnosti veřejných statků

	Vylučitelnost ze spotřeby	Nevylučitelnost ze spotřeby
Dělitelnost spotřeby	Čisté soukromé statky	Směšené statky
	Nízké náklady na vyloučení	Spotřebovávány kolektivně, může ovšem dojít k naplnění kapacity (přetížení)
	Produkce prostřednictvím soukromých firem	Mohou být produkovány jak státem, tak soukromou firmou
	Poskytování prostřednictvím trhu	Poskytovány veřejně, ale i tržně
	Jejich produkce je financována z jejich prodeje	Jsou financovány buď z prodeje (poplatky), popř. prostřednictvím daní
	Př.: potraviny, oděv, automobily atd.	Př.: veřejný park, veřejná plovárna, společný majetek atd.
	Nedělitelnost spotřeby	Směšené statky
Soukromé statky spojené s externalitami		Vysoké náklady na vyloučení (popř. nemožnost vyloučení)
Jsou produkovány soukromými firmami		Produkovány státem, popř. soukromou firmou na základě smlouvy se státem
Poskytovány prostřednictvím trhu, cena je "deformována" dotací, popř. kolektivním zdaněním		Poskytovány z veřejných rozpočtů
Financování z příjmů z prodeje		Financovány z daňových příjmů
Př.: vzdělávání, zdravotnické služby, volně průjezdný most, kabelová televize atd.		Př. Národní obrana, policie, justice

Zdroj: Vlastní zpracování dle Rektořika (2007)

Ekonomika veřejných služeb se většinou zkoumá 2 metodami – teoretické a empirické metody. Patří mezi to i běžné metody jako je syntéza, analýza, indukce, dedukce, apod.

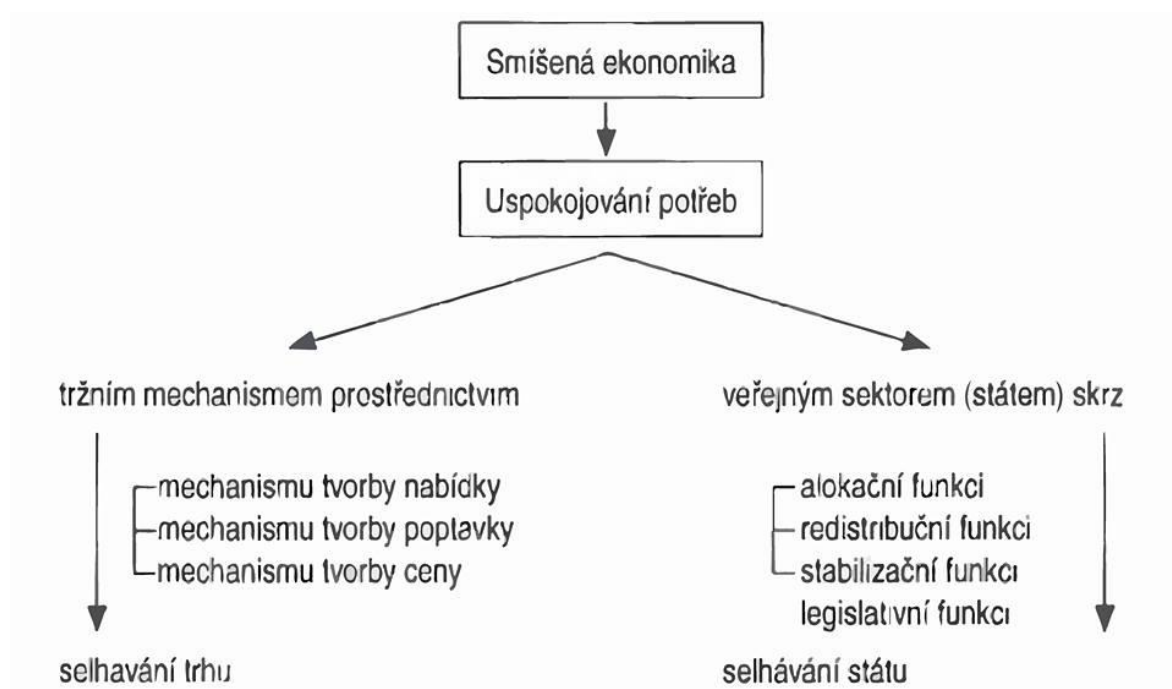
Mezi základní znaky veřejných služeb patří nedělitelnost spotřeby a nevylučitelnost ze spotřeby. Veřejné služby jsou součástí smíšené ekonomiky, což také znamená, že do činností zasahuje stát. Úlohou státu je potom např. podpora konkurence, regulace

monopolních postavení firem, zásah do tržního mechanismu, hledání řešení při nerovnováze v důchodech, zajištění dostatečné právní ochrany a svobody občanů. Základní funkce státu jsou poté alokační, redistribuční a stabilizační. Tyto funkce se pak odvíjí od:

- makroekonomických příčin selhávání tržního mechanismu;
- mikroekonomických příčin selhávání tržního mechanismu;
- mimoekonomických příčin selhávání tržního mechanismu.

Dalšími příčinami selhávání trhu mohou být například asymetrické informace, nedokonalá konkurence, kolektivní statky, externality či nekomplexní trhy (Rektořík, 2007).

Na Obrázku 1 je zobrazen veřejný sektor ve smíšené ekonomice související se selháváním trhu i státu.



Obrázek 1: Veřejný sektor ve smíšené ekonomice
Zdroj: Stejskal a kol., 2017

Veřejné služby se také dle Stejskala a kol. (2017) dají rozdělit do bloků:

- odvětví společenských potřeb (veřejná správa, justice, armáda, policie);
- odvětví rozvoje člověka (školy, kultura, zdravotnictví);

- odvětví poznání a informací (věda a výzkum, masmédiá);
- technická infrastruktura (doprava, spoje);
- privátní statky financované z veřejných rozpočtů (bydlení, zemědělství, lesnictví);
- existenční jistoty (pracovní příležitosti, sociální zabezpečení).

Další rozdělení veřejného sektoru může být dle Rektořika (2007) dle kritérií:

- charakteru statků;
- finančních toků;
- zakladatele;
- funkcí;
- podílu vlastnictví majetku;
- potřeb.

Stejskal a kol. (2017) uvádí, že veřejné služby se dají kategorizovat dle různých konkrétních

oblastí – např. ESA 2020 (Klasifikace institucionálních sektorů a subsektorů), NACE (Evropská klasifikace ekonomických činností), CZ-COFOG (Klasifikace funkcí veřejnoprávních subjektů).

Všeobecně lze tyto služby rozdělit dle čtyř hledisek – hledisko podmínek produkčního procesu služeb, spotřebního určení služeb, odvětvové příslušnosti služeb a institucionální formy služeb. Dále lze rozdělit služby na materiální (údržba a obnova statku do budoucna) a nemateriální (nehmotné, duchovní, osobní). Služby se dají členit také dle spotřebního určení, dle organizačně-institucionálního hlediska.

Důležitým aspektem veřejných služeb je také veřejný zájem, veřejná a vzájemná prospěšnost. Jedná se o aktivity, které napomáhají k dosažení společenského blaha a k prospěchu určitých osob, jedná se o činnosti např. humanitární pomoc, práce s dětmi a mládeží, ochrana kulturního dědictví, pomoc cizincům v ČR apod.

Existují různé přístupy, které se tohoto tématu týkají, např.:

- veřejná prospěšnost je spjata se službami, které jsou poskytnuty občanům ve veřejném zájmu;
- sloučení veřejné prospěšnosti s instituty (veřejné prospěšné zařízení, veřejně prospěšný účel a práce.

4.1 Zabezpečení veřejných služeb

Existence veřejných služeb musí být různými způsoby zabezpečena a každá organizace poskytující tyto služby musí různé vzniklé situace řešit. Jedná se o obecné zabezpečení fungování veřejné služby, další složkou je konkrétní financování veřejné služby a to, jakým způsobem bude služba produkována. Týká se to také otázek politické ekonomie a veřejné ekonomiky.

V průběhu zabezpečování služeb se prolínají procesy, jako např. garantování, organizování, financování a kontrola. Tyto procesy se však MC A RC týkají okrajově. Ten, kdo je za zabezpečení veřejné služby odpovědný, je jakási veřejná autorita – organizační složka státu (kraj, obec) nebo státem zřízená právnická osoba. Jeho úkolem je být odpovědný za fungování zabezpečení, za naplnění požadavků a pravidel, za reprezentaci a financování. U MC a RC se však často jedná o soukromé subjekty.

Důležitým faktorem je i to, kdo bude poskytovatelem veřejné služby. Nejedná se o jeden druh subjektu, může to být subjekt soukromého ziskového či neziskového sektoru či sektor domácností.

Přístupy k zabezpečení se různě mění a vyvíjí podle trendů v ekonomice. Proto lze v literatuře najít i alternativní přístupy k zabezpečení veřejných služeb v ekonomice. Existují 3 nové přístupy – manažerská reforma (New Public Management), umírněná manažerská reforma a přístup zachování stávajícího stavu.

Také existují nové a moderní koncepty řízení veřejných služeb, mezi které patří například Old Public Administration, New Public Administration, New Public Management, Good Governance (Stejskal a kol., 2017).

4.2 Financování poskytovaných veřejných služeb

Bez financování veřejných služeb by veřejný sektor neexistoval, je to jedna z nejdůležitějších složek zabezpečení funkčnosti veřejného sektoru, často však také velmi komplikovaná a náročná oblast.

Veřejné služby mohou být financovány mnoha způsoby:

- nadnárodní rozpočty (rozpočet Evropské unie);
- státní rozpočet a rozpočtové fondy;
- mimorozpočtové fondy;
- rozpočty krajů a obcí;
- platby od spotřebitelů služeb;
- zdroje z podnikatelské a hospodářské činnosti;
- dary a další zdroje.

Mezi financování také mohou patřit nové přístupy, a to financování prostřednictvím kombinace soukromých a veřejných zdrojů, např. s uživatelskými poplatky.

Existuje několik **principů**, na kterých je financování veřejného sektoru postavené:

- vícezdrojovost;
- samofinancování a fundraising;
- neziskovost;
- projektovost;
- úroveň finančního řízení;
- osvobození od daní.

Způsoby financování obecně rozdělujeme do čtyř kategorií.

Účelové financování je jeden z nejčastěji používaných druhů při financování NO. Zmíněné financování stojí na vymezení ekonomických činností prostřednictvím účetnictví, které budou předmětem financování. Jak vychází z názvu, získané finanční prostředky musí být využity pouze účelově.

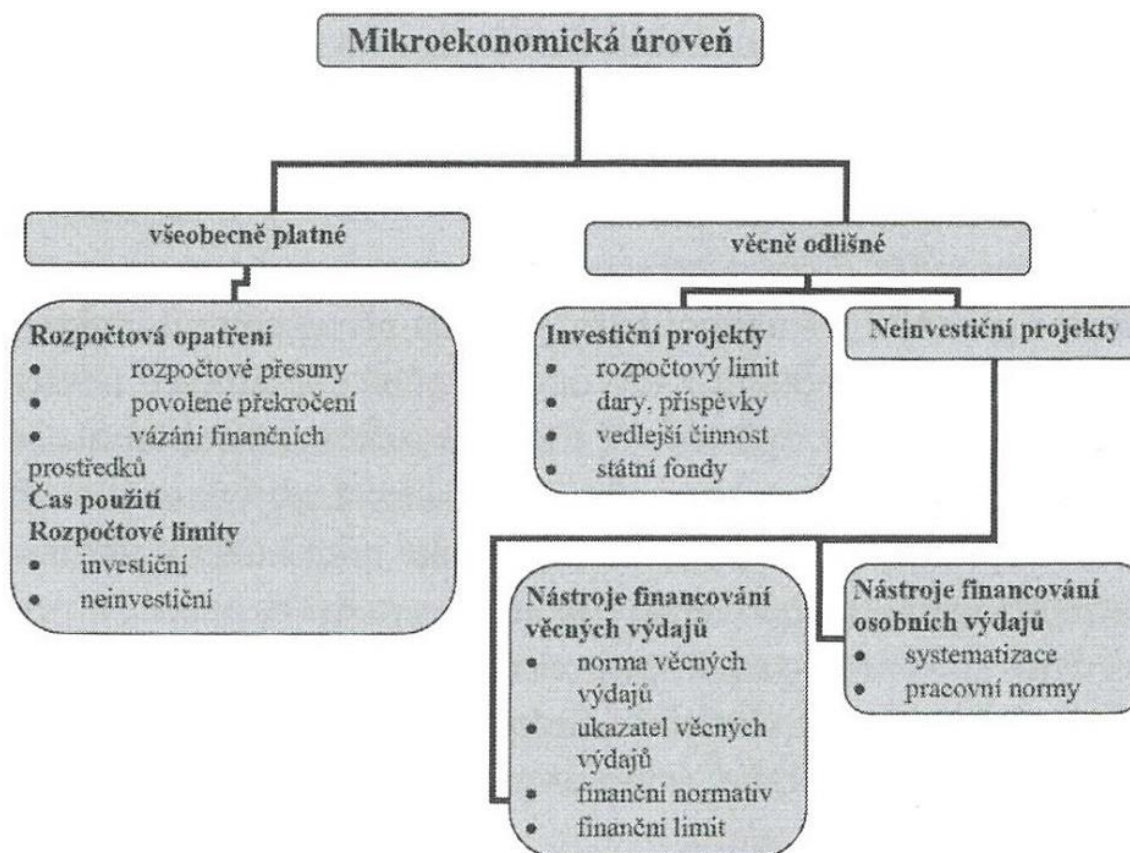
Výkonové financování je přímým opakem účelového financování. V tomto případě jsou finanční prostředky poskytovány výhradně po provedení předem naplánovaných výstupů a aktivit.

Globální financování je založené na tom, že NO získá dopředu stanovený objem finančních prostředků, který je ale vázán na komplexní zabezpečení služeb. Druhým názvem tohoto způsobu je „lump-sum“ financování.

Kombinovaný způsob financování znamená, že NO využívá částečně každý způsob financování. V reálném světě není obvyklé, že by NO využila čistě jeden způsob financování. Nejčastější způsob kombinace je výkonové a účelové financování a poté účelové financování s globálním financováním.

V průběhu financování se organizace potýká s různými typy finančních nástrojů. Základním úkolem je finanční kontrola organizace. Stejskal a kol. (2017, s. 150) uvádí, že *„nástroje financování NO je možné definovat jako kompetence financující organizace uplatnitelné v oblasti finančního řízení vůči NO, které jsou poskytovány finanční prostředky“*. Nástroje lze uplatnit buď automaticky vycházející ze zákona, či na smluvním základě.

V mikroúrovni organizací existují 2 skupiny nástrojů – všeobecně platné a věcně odlišné, což je vidět na Obrázku 2.



Obrázek 2: Struktura mikroekonomických nástrojů financování
Zdroj: Stejskal a kol., 2017

Každá NO má určité typy zdrojů, ze kterých čerpá své finance. Rozdíl je i v tom, jestli se jedná o státní či nestátní organizaci. U státního typu organizací je většinovým zdrojem státní rozpočet. Ostatní zdroje, které se právě spíše objevují u nestátních NO, jsou uvedené v dalším odstavci rozdělené do několika kategorií.

Vlastní zdroje jsou typy zdrojů, za které zodpovídá konkrétní účetní jednotka. Jsou nevratné a zároveň jejich další charakteristikou je to, že vznikají vlastní činností či jsou poskytnuty od členů organizace. Také jsou nazývány jako zdroje samofinancování a patří mezi ně hlavně členské příspěvky, příjmy z výkonu hlavní činnosti, příjmy z výdělečných doplňkových aktivit a samotné podnikání.

Cizí zdroje se na rozdíl od vlastních zdrojů musí vrátit k majiteli. Organizace s nimi může obchodovat po určitou stanovenou dobu. Jedná se především o půjčky od bank. Organizace musí samozřejmě za půjčku platit konkrétní úrok.

Potenciální zdroje jsou takové zdroje, které organizace získává pro podporu své organizace z okolí, např. finanční prostředky z veřejných rozpočtů či soukromé dary od organizací či jednotlivců. Patří sem např. příspěvky ze zdrojů Evropské unie (dále jen EU), dotace ze státního rozpočtu, firemní dárcovství, příspěvky od nadací apod.

4.3 Církev a náboženské společnosti

Některá z center má za svého provozovatele církevní právnickou osobu. Časté je, že různé druhy veřejných služeb realizují právě církve či náboženské společnosti (Rektořík, 2007). V praktické části diplomové práce budou tato centra uvedena.

V příloze D je uveden seznam církví v České republice.

5 Mateřská a rodinná centra

Mateřská a rodinná centra nemají ustálenou konkrétní definici, avšak význam center lze shrnout do několika údajů. Mezi „mateřským“ a „rodinným“ není ukotvený žádný legislativní rozdíl, záleží na provozovateli centra, který název si vybere. Pověštinou „rodinná“ zajišťují širší strukturu služeb, mimo jiné se soustředí i na celé rodiny (rodinné poradenství, komunitní centrum apod.). V průběhu realizace výzkumu bylo zjištěno, že mnoho mateřských center se časem přejmenovalo na rodinné centrum, jelikož jejich záměrem bylo rozšíření činnosti nejen mezi maminky s dětmi, ale i na celé rodiny.

MC a RC jsou založena na principu vzájemné výpomoci a jsou otevřená pro širokou veřejnost. Jsou to centra, která nejsou založena za účelem dosažení zisku. Jejich hlavním smyslem je poskytování volného prostoru pro vzájemná setkávání dětí a rodičů. MC nejsou přístupná pouze matkám na mateřské dovolené, avšak i otcům či prarodičům. Ti zde mohou nalézt pomocnou ruku či místo, kde mohou využít volný čas s dětmi. Rodiče také využívají MC z toho důvodu, že dítě ještě nedosáhlo věku potřebného k přijetí do mateřské školy, anebo je nechtějí umístit do dětských skupin či jeslí. Věková hranice v MC je různá a stanovuje si ji každé centrum samo.

V rámci centra se děti blíže seznamují s jinými než domácími podmínkami, a to vždy za přítomnosti rodiče. Zkoušejí si dorozumívání, pozorování a spolupráci s dalšími dětmi při různých hrách a aktivitách. Zmíněné zapojování dítěte do vrstevnické skupiny napomáhá rodičům při pozorování, jak se jejich dítě ve skupině chová, jak se mu daří. Dítě se také naučí být více samostatné a zvykne si na částečné odloučení od rodičů, což ho může dobře připravit na nástup do mateřské školy.

V nynější době centra nabízejí pestrý seznam zájmových aktivit – např. sportovní, hudební, výtvarné, vzdělávací aktivity, poradenství či příležitostné pohlídání dítěte. Každé centrum se zaměřuje na různé typy aktivit i vzhledem k poptávce rodičů – podrobnější popis aktivit je uveden v praktické části této práce.

Mateřské centrum také představuje jednu z prvních možností vstupu dítěte do své vrstevnické skupiny. První MC bylo založeno v Praze v roce 1992 (název YMCA) a to zakladatelkou Síti mateřských center (dnes Síť pro rodinu), Rút Kolínskou (Gregora a kol., 2016), (Koťáková, 2014), (Babyweb, © 2009).

5.1 Právní formy mateřských center

Právní formy MC mohou být velmi různé. Pojednává o tom samotný výzkum v podkapitole 8.1 Základní informace.

U mateřských center může být často odlišná právní forma zřizovatele a provozovatele služeb. Nejčastějším způsobem jak zřizovatelů, tak provozovatelů je druh neziskové organizace – zapsaný ústav. Spolek a o.p.s. nebývají tolik využity. Zřizovatelem center je často církevní právnická osoba.

5.2 Zřizovatel a poskytovatel mateřských center

Zřizovatelem i poskytovatelem MC, kteří jsou zodpovědní za odvedenou práci v centrech, jsou povětšinou:

- obce;
- občanská sdružení;
- obecně prospěšné společnosti;
- NNO;
- církevní právnické osoby.

5.3 Financování mateřských center

Financování center je důležitou oblastí. Nejčastější způsoby financování center je z cizích zdrojů – dotační řízení, sponzoring, finanční podpora od nadací, dary. Mezi další zdroje se počítá i vstupné a vlastní činnost, ale ty zabírají menší část rozpočtu (Vlastní zpracování, rozhovory).

5.4 Mateřská a rodinná centra v Libereckém kraji

V následujících tabulkách jsou uvedena rodinná či mateřská centra v LK dle okresů. V některých městech se nenachází žádné centrum, tato města zde uvedena nejsou.

Tabulka 4: Seznam center v okrese Liberec

Okres Liberec	Název center
Liberec	RC Zvoneček, RC Knoflík, MC Lewandulka, MC Loďka
Frýdlant	MamiK
Hejnice	RC Loďka, RC Mateřídouška
Hodkovice nad Mohelkou	Rodinný klub Motýlek
Chrastava	RC Domeček
Hrádek nad Nisou	RC Mašinka, DDM Drak (činnost pozastavena), MC Korálek
Vratislavice nad Nisou	RC Mozaika
Stráž nad Nisou	Centrum pro rodinu Brumlík

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 5: Seznam center v okrese Jablonec nad Nisou

Okres Jablonec nad Nisou	Název center
Jablonec nad Nisou	Centrum pro rodinu Jablíčko
Železný Brod	RC Andílek
Rychnov u Jablonce nad Nisou	RC Klubičko
Tanvald	RC Maják
Smržovka	Dětský klubík Smržovka

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 6: Seznam center v okrese Česká Lípa

Okres Česká Lípa	Název center
Česká Lípa	RC Zahrádka, RC Sluně, MC Pumpkin
Nový Bor	MC Koblížek
Doksy	RC Stonožka
Žandov	MC Štěstí
Dubá	Klub malých Dubáčků
Stráž pod Ralskem	Centrum Bublinka

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 7: Seznam center v okrese Semily

Okres Semily	Název center
Semily	MC Pohoda, CPR M.E.D.
Turnov	RC Deštník, CPR Náruč, RC Bouda, DC Turnov
Jilemnice	MC Rodinka, DC Jilemnice
Lomnice nad Popelkou	KC Dobrej přístav, MC Dudlík
Rovensko pod Troskami	MC Rovensko pod Troskami
Rokytnice nad Jizerou	MC Krakonošátka

Zdroj: Vlastní zpracování

5.5 Asociace Comeniana

Tato podkapitola se bude zabývat Asociací Comeniana, která sdružuje nejen mateřská centra po celé České republice.

Asociace Comeniana je zapsaný spolek založený roku 2016 se sídlem v Liberci. Aktuálně pod tuto asociaci spadá 89 organizací a klubů. Většinou jsou to služby či aktivity jednotlivých sborů církve Jednoty bratrské.

Hlavní činností Comeniany je sdružování a záštita mateřských, rodinných, seniorských i komunitních center, dále zastřešuje nízkoprahová zařízení pro děti a mládež, školy, školská zařízení, dětské kluby a různé další subjekty, které vykonávají sociální služby. Asociace svá centra plně podporuje různými způsoby a napomáhá k jejich rozvoji. V rámci podpory realizuje několik vzdělávacích programů, seminářů, speciálních kurzů, konferencí, ale také realizuje i lektorskou a poradenskou činnost.

Asociace Comeniana vychází z hlavních myšlenek biskupa Jednoty bratrské J. A. Komenského. Dle jeho myšlenek podporuje tradiční rodinné hodnoty a zdravé mezigenerační vztahy. Odkazuje na historii školství a výchovy v Jednotě bratrské, která je zde téměř 600 let. Je také důležité zmínit to, že asociace vnímá seniorskou generaci jako velmi důležitou součást společnosti, a to hlavně díky tomu, že si zaslouží úctu, všímavost a starostlivost.

Comeniana také odkazuje na již zmíněnou Jednotu bratrskou, jejíž vizí je práce mezi obyčejnými lidmi, kteří žijí všední praktický život. Snaží se s nimi být v kontaktu a reagovat na jejich nutnosti. Organizace, které jsou sdružené v asociaci, jsou otevřeny pro jakoukoli věkovou kategorii, sociální skupiny a všechny typy rodin, bez rozdílu sociální a společenské pozice, vyznání víry, národnosti či etnické příslušnosti. Pro tyto organizace je stěžejní, aby návštěvníci, kteří do center přicházejí, respektovali hodnoty, které organizace nese.

Vize asociace je, i přes dnešní dobu a její postoj k rodinám, prostřednictvím „tradičního vzdělávání“ naplnit mezeru přednáškami a semináři. Dále také chtějí povzbuzovat rodiny k zapojení celé generace prarodičů do výchovy a života dětí. Comeniana vnímá dnešní dobu jako velmi nepřející rodinám, jelikož se velmi mnoho manželství rozpadá, častokrát již s narozenými dětmi. Mezigenerační předávání znalostí v rodině velmi ustoupilo, nahradil to většinou internet nebo žurnály.

Cíl asociace je podpořit maximálně rodinu (včetně prarodičů) v jejich nezastupitelném poslání. Také chtějí zvýšit a posílit jejich dovednosti, a předcházet tím nepříznivým jevům v rodině. Cílem je také posílit přirozené vztahy mezi generacemi a povzbudit matky k mateřství a otce k otcovství (Asociace Comeniana, © 2020a).

V rámci své činnosti Asociace Comeniana realizuje kampaň s názvem „Dejme dětem svůj čas“. Cílem asociace je pomoc a pozvednutí prestiže rodičovství a také oslovit české rodiče. Vnímají velmi silně, že dítě si potřebuje v prvních letech svého života vytvořit odolnou vazbu k matce, a také si vybudovat vlastní identitu pomocí obou rodičů. Kladou důraz na to, že čas s dětmi je mnohem důležitější než materiální zajištění, chůvy, party na ulici apod. Proto povzbuzují rodiče, aby dětem dali svůj čas. V rámci této kampaně Asociace Comeniana ve svých centrech realizuje mnoho kurzů a přednášek na témata spojená s výchovou a rodičovstvím a také nabízí svá centra pro čas strávený s dětmi. V těchto centrech poté maminky mohou nalézt specializovanou pomoc. V rámci kampaně také asociace připravila aktivitu pro rodiče, kdy zapojení rodiče píší příběh, jak trávili čas s dětmi (Asociace Comeniana, © 2020b).

Asociace Comeniana je v blízkém vztahu se svými centry. Především je velkou výhodou to, že se znají se zaměstnanci jednotlivých MC a RC osobně a že sdílejí stejné hodnoty. Comeniana aktivně zasílá nabídky kurzů a seminářů centrům, které zastřešuje. Dále však také nabízí poradenství pro centra, která se na ně mohou kdykoliv obrátit. Comeniana též na svých webových stránkách zveřejňuje akce, které různá centra realizují (Jednota bratrská, © 2019).

5.6 Sít' pro rodinu

Další z organizací, která sdružuje mateřská centra, je Sít' pro rodinu (dříve Sít' mateřských center).

Tato organizace je zapsaný spolek, vznikla však mnohem dříve – v roce 2002 z neformální kooperace různých mateřských center. Organizace sídlí v Praze. Snaží se o posilování občanského života komunit a hodnoty rodiny. Podporuje také právní ochranu rodiny a mateřství. Aktuálně sdružuje 256 center.

Jejími posláními je propojování jednotlivých center, odborníků a podniků napříč ČR. V rámci své činnosti podporuje začínající i stávající mateřská centra a spolupráci v jednotlivých krajích. Mapuje činnosti svých center, nově vznikající trendy v rodičovství a příležitosti pro své aktivity (Sít' pro rodinu, © 2020a).

Sít' pro rodinu realizovala taktéž kampaň s názvem „Kde domov můj?, století české rodiny“. Nechali se inspirovat 100. výročí České republiky/Česko-Slovenské republiky, kdy bylo mottem, že je rodina základ společnosti a stát je prostor pro existenci rodiny. Tuto kampaň odstartovali na začátku roku 2018. Cílem kampaně je posílení hodnoty rodiny a zvýšit její důležitost. Kampaň je rozdělena do tří částí:

- Naše rodinné stříbro – sběr „rodinného stříbra“, což má několik podob – materiální rodinné věci, rituály, kulturní hodnoty, recepty apod.;
- Pět týdnů pro rodinu – každý týden se zaměřili na jednotlivé členy rodiny (matky, děti, senioři, děti apod.);
- Sympozion – závěrečné setkání mateřských center a rodin.

V letošním roce také pořádali Festival rodiny, který probíhal skoro celý měsíc a oslavoval se Den matek, Den dětí, Den otců a Mezinárodní den rodiny. Akci propojovalo vytváření různých klobouků. Cílem bylo společné setkání rodin na jednom místě.

Dále poté realizují projekt „Sít'ujeme republiku“, kdy vždy ve vybraném MC mohli návštěvníci klást otázky na určitá témata. Také vydávají tiskoviny nebo se objevují v médiích. Mezi vydávané tiskoviny patří newsletter Sít'ovka.

V rámci svého působení spolek taktéž realizuje zkoušky profesní kvalifikace na pozici „Chůva pro děti od zahájení povinné školní docházky“. Také realizují semináře a besedy a pořádají různé projekty. Jedná se např. o ESF-OPZ (Evropský sociální fond – Operačním program zaměstnanost), ESF-OPLZZ (Evropský sociální fond – Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost) (Sít' pro rodinu, © 2020b).

Sít' pro rodinu funguje v systému, kdy jsou pro každý kraj v České republice přidělené krajské koordinátorky, které mají na starost právě centra v daném kraji. Ty svým centrům zasílají různé novinky, pozvánky na semináře, workshopy, konference. Také je seznamují s možnostmi financování, a to především v oblasti dotací. Jsou s nimi v pravidelném kontaktu a centra se na ně mohou kdykoliv obrátit (Vlastní zpracování, rozhovory).

6 Metodologie výzkumu diplomové práce

Z důvodu vybraného cíle diplomové práce se v otázce použité metodologie vycházelo z **kvalitativní metody komparace – metody srovnávací**. Lze jí nazvat taky komparativní procedurou, komparativním výzkumem.

Kvalitativní výzkum je dle p. Dismana „*nenumerické šetření a interpretace sociální reality, přičemž jeho cílem je odkrýt význam podkládaný sdělovaným informacím.*“ Dalšími cíli je vytváření nových hypotéz a teorií. Vybraná data jsou zkoumány velmi podrobně a do detailu, avšak ve velmi malém počtu jedinců. Zmíněný výzkum je charakteristický vysokou validitou a velkou šancí na porozumění daného problému, z důvodu malého vzorku. Kvalitativní výzkum je však méně spolehlivý, jelikož interpretace jsou ovlivněny konkrétním výzkumníkem (stejný výzkum prováděný jinou osobou by pravděpodobně přinesl odlišné výsledky). Výzkum je realizován v přirozeném prostředí a výzkumník si během toho vytváří komplexní obraz o konkrétní situaci. Z pravidla se nepoužívají statistické metody, ale podrobné popisy a prožitky vybraných subjektů (Disman, 2000).

6.1 Komparace – metoda srovnávací

Tato metoda spočívá v procesu přiřazování jevů navzájem k sobě a v následném uvažování o jejich vlastnostech, rozdílnostech a podrobnostech. Je postavená na principu komparace a využívá se v mnoha oborech. Cílem metody komparace je získané informace z konkrétních jevů především pochopit, utřídit a následně jeden jev vysvětlit pomocí druhého jevu. Dalším cílem je deskripce získaných informací a jejich následná klasifikace. Srovnávací metoda má jistá pravidla, kterých je nutné se držet. Nutné je porovnávat jevy stejného řádu, jevy musí být souměřitelné. Musí být předem stanoveny objekty srovnávání, jejich vlastnosti a procesy. Dalším pravidlem je brání v potaz vzájemné vazby a působení mezi vybranými objekty (Hanzl, 2014), (Buriánek, 2017).

Metoda komparace je v diplomové práci použita v následujících krocích:

1. Stanovení předmětu výzkumu a výběr vzorku.
2. Stanovení porovnávaných oblastí.
3. Stanovení technik sběru dat.
4. Realizace výzkumu.
5. Vyhodnocení výzkumu – vlastní porovnání získaných dat a formulace závěrů.

6.2 Stanovení předmětu výzkumu a výběr vzorku

Zvoleným předmětem výzkumu diplomové práce jsou mateřská a rodinná centra v Libereckém kraji.

Na začátku psaní diplomové práce se nejdříve zvažovala komparace mateřských, seniorských i mládežnických center. Ale vzhledem k množství center v České republice se práce zúžila na komparaci MC a RC, kterých bylo nejvíce. Po konzultaci s vedoucí práce se komparace mateřských a rodinných center vymežila pouze na Liberecký kraj (dále jen LK) a to z toho důvodu, že v Libereckém kraji jich je dostatek. Navíc byla zvolena kvalitativní metoda výzkumu, tudíž cílem bylo se zaměřit detailněji na menší počet subjektů.

Po konkrétním vymezení na mateřská a rodinná centra v LK se provedla rešerše a zjistilo se, jaká centra se v Libereckém kraji nachází. Cílem, který byl stanovený na začátku psaní diplomové práce, bylo zanalyzovat 10 vybraných center v LK, a to tak, aby byl alespoň jeden zástupce z každého okresu. Jedná se o okresy Liberec, Jablonec nad Nisou, okres Česká Lípa a okres Semily.

Bylo osloveno kolem 35 MC a RC po celém Libereckém kraji. Byly vyhledávány pomocí internetového prohlížeče, online map a dle vlastních zkušeností. Centra byla vyhledávána i v rámci církve Jednoty bratrské, které byly požádané o spolupráci, z důvodu zkušeností autorky práce v rámci dobrovolnické pomoci v centrech (hlídání dětí, napomáhání s programem pro rodiny v rámci činnosti MC).

Z oslovených center jich 14 vůbec neodpovědělo na e-mail s prosbou o spolupráci.

Mezi těma centry, která odpověděla, byla také ta centra, která z různých důvodů ukončila svoji činnost. Nejčastějším důvodem byla ztráta zdroje financování či místa, kde poskytovala činnost rodinám. Jedno z center také pozastavilo činnost centra kvůli kompletní rekonstrukci prostor.

Centra, která odpověděla na e-mailovou komunikaci, byla rozdělena do skupin podle měst a okresů. Z následujících skupin bylo vybráno 10 center, která zároveň spadají pod určitý subjekt sdružující mateřská centra.

Finální vybrané subjekty byly rozděleny do 2 skupin po pěti centrech – 5 center je součástí Asociace Comeniana a 5 center je pod spolkem Síť pro rodinu. Finální subjekty jsou uvedeny v následující Tabulce 8.

Tabulka 8: Vybrané zkoumané subjekty

Asociace Comeniana		Síť pro rodinu	
Město	Název	Město	Název
Liberec (L)	RC Zvoneček	Tanvald (JnN)	RC Maják
Hejnice (L)	RC Loďka	Česká lípa (ČP)	RC Slůně
Hrádek nad Nisou (L)	RC Mašinka	Železný Brod (JnN)	RC Andílek
Chrastava (L)	RC Domeček	Jilemnice (S)	MC Rodinka
Turnov (S)	RC Deštník	Semily (S)	CPR M.E.D.

Zdroj: Vlastní zpracování

Poznámky: L = okres Liberec, S = okres Semily, JnN = okres Jablonec nad Nisou, ČP = okres Česká Lípa

6.3 Stanovení porovnávaných oblastí

Aby byla komparace proveditelná, je nutné v začátku stanovit konkrétní ukazatele, které bude práce porovnávat.

Vzhledem k ekonomickému zaměření práce a v souladu se jejími cíli jsou vybrány následující oblasti. Jsou jimi:

- základní informace o konkrétním mateřském/rodinném centru;
- personální zabezpečení centra;
- financování centra (dotační stabilita);
- analýza cen v centru;
- návštěvníci centra;
- komunikace a propagace využívaná centrem;
- ostatní (dobrovolné) otázky.

V následujících odstavcích jsou vybrané oblasti podrobně popsány.

Základní informace

Otázky v této sekci jsou zaměřené na základní informace ohledně každého centra. Jedná se o otázky týkající se stáří centra. Jaký subjekt je zakladatelem a provozovatelem centra a jaká je právní subjektivita provozovatele centra. Dále byla požadována stanovená vize centra. Další otázky jsou zaměřené na to, v jaké zastřešující organizaci jsou zapsaní. Důležitou částí je vymezení otevírací doby a veškerých služeb, které nabízí pro návštěvníky. Poslední otázky se věnují tomu, jestli je centrum zaměřené na něco speciálního, či jestli klade důraz na nějakou konkrétní oblast či činnost a na spolupráci s krajem, městem a zastřešujícími organizacemi.

Personální zabezpečení

Otázky, týkající se personálního zabezpečení, jsou zaměřené primárně na počet zaměstnanců v organizaci a jejich pracovně-právní vztahy. Také zde je otázka týkající se práce s dobrovolníky. Jedna z částí se dotazuje na požadovanou odbornost a vzdělávání svých zaměstnanců, poslední otázky jsou zaměřené na fluktuaci zaměstnanců v centrech a na počty zaměstnaných mužů a žen v centrech.

Financování centra a dotační stabilita

Důležitou součástí strukturovaného rozhovoru je i sekce zabývající se financováním centra a dotační stabilitou. První dotazy směřovaly ke zdrojům financování konkrétních center. Jedná se buď o zdroje v rámci České republiky, nebo zahraniční zdroje. První skupina je rozdělená na dotace z Ministerstva práce a sociálních věcí (dále jen MPSV) a dotace obcí a krajů. Dalšími zdroji mohou být nadační příspěvky, vstupné, vlastní činnost, dary a příspěvky či sponzoring. Druhou skupinou jsou zahraniční zdroje, a to především finanční zdroje plynoucí z EU.

Další otázky se týkají průměrné výše finančního obrátu, která slouží především k porovnání center i vzhledem k velikosti města, kde se centrum nachází. Druhým důvodem položení této otázky je také zjištění informace o vývoji organizace. Poslední otázky směřují na největší položky v příjmech a nákladech.

Analýza cen

Nedílnou součástí stanovených otázek je i analýza cen, která je zaměřená především na výši poplatků pro návštěvníky centra a na to, jestli centra odlišují vstupné dle počtu dětí či jiných ukazatelů. Bylo také zkoumáno, zda nabízí nějaké výhody, např. v podobě permanentek. Otázky jsou zaměřené i na výjimky, kdy je vstupné pro návštěvníky zdarma či jestli centrum nabízí aktivity nad rámec vstupu a jestli nabízí pro své dlouhodobé zákazníky nějaké konkrétní bonusy.

Návštěvníci mateřského centra

Další část směřuje na cílové skupiny, které navštěvují MC a RC. Je také zkoumáno, zda mají centra stanovenou věkovou hranici pro navštěvující děti. Poslední otázky z této části směřují na průměrnou návštěvnost v jeden běžný otevírací den (bez svátků, prázdnin a výjimečných akcí) a na to, jestli mezi návštěvníky patří i muži s dětmi.

Komunikace a propagace

Jedna z částí strukturovaného rozhovoru je zaměřená na komunikaci se zákazníky. Respondenti odpovídali na otázky ohledně toho, jaké formy komunikace oni sami

využívají (na výběr bylo např. sociální síť Facebook, sociální síť Instagram, jiné sociální sítě, webové stránky, letáčky, aj.). Tato část je specializovaná na to, co nejvíce centra využívají a co jim nejlépe vyhovuje a funguje, a to i k získávání nových rodičů do centra. Také je kladen důraz na to, jestli mají centra vytvořenou konkrétní marketingovou strategii – jedná se např. o plánování příspěvků předem, plánování umístění příspěvků, výběr zveřejňovaných informací, psaní zpětných reportů a článků aj.

Ostatní otázky

Poslední část byla pro respondenty dobrovolná. Jedná se o otázky, které nejsou zaměřené přímo na ekonomické ukazatele, ale spíše na oblasti týkající se trendů a současné situace postavení MC a RC.

Týká se to otázek, jako např. jestli návštěvnost MC a RC má spíše vzrůstající či klesající trend, zda se provozovatelé center setkávají s problematickými oblastmi v rámci své činnosti. Otázky se také týkají rodičů a jejich priorit v osobním životě i ve výchově. Poslední otázka je zaměřená na „jinou“ než obvyklou klientelu center.

6.4 Stanovení technik sběru dat

Pro získání potřebných dat k porovnání stanovených oblastí jsou zvoleny dvě základní techniky sběru dat: analýza veřejně dostupných údajů a strukturovaný rozhovor.

Analýza veřejně dostupných údajů spočívá ve sbírání dat z různých zdrojů. Mezi tuto analýzu patří vyhledávání informací týkajících se vybraných subjektů diplomové práce. Zdroje informací jsou z webových stránek každé organizace, ze sociálních sítí (především Facebook a Instagram) včetně získání propagačních materiálů organizací. Dále se data získávají z webového portálu Justice (výroční zprávy, zprávy o činnosti, stanovy společnosti, zakladatelské dokumenty, účetní závěrky, rozhodnutí o statutárním orgánu).

Posledním zdrojem jsou informace vyžádané od konkrétních zodpovědných pracovníků vybraných center.

Strukturovaný rozhovor byl realizován jak písemně, tak ústně. Strukturovaný rozhovor je v celé podobě uveden v příloze A.

Strukturovaný rozhovor musí být sestaven velmi pečlivě a detailně. Tento typ rozhovoru se využívá především z důvodu toho, když je nutné minimalizovat variaci kladených otázek a výzkumník očekává, že se odpovědi dotazovaných budou výrazně strukturně lišit. Tato metoda se snaží co nejvíce snížit efekt tazatele na kvalitu rozhovoru. Data se předem konkrétně lokalizují do určitých skupin, analýza těchto dat je tedy následně jednodušší.

Strukturovaný rozhovor je rozdělen do určitých sekcí dle vybraných vymezených srovnávacích vlastností. Rozhovor proběhl s vybranými 10 mateřskými a rodinnými centry a byl zaslán všem respondentům e-mailem. Před zasláním strukturovaných otázek byl každý respondent seznámen s cílem a směrem diplomové práce. Nejprve byly formulovány výzkumné předpoklady (uvedeny v úvodu diplomové práce) a cíl práce, dále byl vypracovaný jednoduchý a přehledný design strukturovaného rozhovoru. Před jeho zasláním byl otestován 4 vybranými lidmi, kteří k němu vznášeli podněty a připomínky ke změnám.

Centra byla oslovena, jak již bylo zmíněno, prostřednictvím e-mailové komunikace. E-mail obsahoval dotaz s prosbou o spolupráci na diplomové práci, která bude obnášet vyplnění otázek a následné osobní setkání v centru. Na setkání by poté došlo k dokončení otázek, které buď subjekt nedokázal písemně zodpovědět, či byla potřeba se ještě doptat. Plánem bylo vytvořit několik fotografií k účelům diplomové práce. Plán obsahoval i možnost přítomnosti na programu v MC či rozhovor s návštěvníky centra. Avšak kvůli mimořádné situaci týkající se celosvětové pandemie a s tím spojený nouzový stav v České republice bylo možné navštívit pouze 6 center. Více je rozepsáno v podkapitole 9.4 Situace s celosvětovou pandemií COVID-19.

7 Představení subjektů diplomové práce

V následující části budou uvedena vybraná mateřská a rodinná centra. Jedná se celkem o 10 center v LK.

Součástí představení center bude stručné popsání jednotlivých center, rok jejich založení, jejich specializace a důrazy. Také je vždy uvedeno město, ve kterém se centrum nachází, a také jestli je součástí nějaké zastřešující organizace. Je popsána i hlavní činnost a aktivity, která centra realizují a jejich vize. Fotografie prostor jednotlivých center jsou uvedeny v příloze E.

Centra jsou seřazena abecedně dle názvu, který je uveden za označením organizace (v této i v následujících kapitolách).

RC Andílek – Železný Brod

Rodinné centrum Andílek se nachází v Železném Brodě od roku 2015. V tomto roce začínali především s venkovními akcemi pro veřejnost. Od října 2018 nabízí i prostory pro rodiče s dětmi – mají vybavenou hernu i společenskou místnost. Zakladatelem i provozovatelem je Helena Simmová, jakožto předsedkyně a ředitelka centra. RC Andílek je právní subjektivitou zapsaný spolek. Andílek je součástí zastřešující organizace **Sít' pro rodinu** (Rodinné centrum Andílek, © 2020a).

Centrum je komunitní, rodinné, vzdělávací i volnočasové místo, kde poskytují prostor pro děti a rodiče, dokonce i prarodiče. Mohou zde navazovat nové vztahy, kontakty i odpočívat. Předcházejí negativním vlivům v rodině a chtějí podporovat jejich funkčnost. Činnost centra se také zaměřuje na rodiny ohrožené a rodiny dysfunkční a pomáhá jim v procesu integrace. Centrum se také specializuje na benefiční pomoc potřebným. Pro rodiče s dětmi nabízí tvořivé workshopy, přednášky a besedy, podpůrné skupinky, relaxační aktivity či akce v přírodě.

Centrum nabízí prostory herny pro děti v doprovodu rodičů, kde probíhají specifické aktivity. Zde jsou realizovány programy pro rodiče s dětmi. Dále realizují vzdělávací akce – ty probíhají v rámci dopoledních herniček i v dopoledních hodinách v centru.

Vzdělávání je nejčastěji zaměřeno na zdravý životní styl, výživu a psychomotorický vývoj dítěte, alternativní způsob života, rozvoj rodičovských kompetencí. Jedním ze záměrů centra v poslední době bylo zřídit klub pro samoživitele. Centrum na tento klub samoživitelů zajistilo i semináře a workshopy s odborníky, právníky, sociální pracovníci apod. Bohužel o tento klub nebyl zájem.

Rodinné centrum (jako jediné z 10 pozorovaných center v diplomové práci) nabízí velmi zajímavou aktivitu pro rodiče s názvem Strollering® – Mateřská v pohybu. Jedná se o cvičení pro maminky s kočárkem pod vedením vyškolené lektorky. Jednou ročně pořádají benefiční akci Orient show, jejíž součástí je sbírka na podporu jednoho z handicapovaných dětí z okolí. Také organizovali projekt „Život s úzkostí“, kde bylo cílem dodat sílu lidem trpícím touto úzkostnou poruchou a sdělit jim, že na to nejsou sami. Jednalo se o týdenní cyklus besed, přednášek a terapií (pozvání hosté, motivační karty, odpočinek a relaxace, muzikoterapie, jóga aj.). Dle slov ředitelky centra však o tento projekt není ze strany veřejnosti zájem, největší roli nejspíše hraje stud. Součástí centra je i podpůrná skupina maminek, která vznikla v roce 2018. Jedná se o užší kruh maminek, které se navzájem podporují, vymýšlí aktivity, učí se novým věcem a předávají si zkušenosti. Společně s dětmi také navštěvují dům pro seniory s cílem jejich aktivizace (Rodinné centrum Andílek, © 2020b).

Mimo tyto činnosti nabízí škálu dalších možností, např. hlídání dětí, realizace akcí v prostorách centra, půjčování vybavení na akce či spolupráce na akcích a aktivity pro firmy (realizace rodinných oslav zaměstnanců, coworkingové centrum, realizace firemních dnů, hlídání dětí zaměstnancům).

Zajímavostí centra je to, že mají vlastního podporovatele a patrona, českého herce Karla Zimu, který jim také pravidelně moderuje zmíněnou benefiční akci Orient show. Také provázel veřejnost slavnostním otevřením prostor centra Andílek. Dalším podporovatelem je firma MARKY sport, Město Železný brod. Centrum bylo také často podporováno (finančně či na akcích) několika celebritymi, např. Ivou Pazderkovou, Lukášem Langmaierem, Klárou Cibulkovou apod. V rámci centra byl také spolu s maminkami z centra založen gospelový sbor, nyní se jedná již o oddělený subjekt (Rodinné centrum Andílek, © 2020c).

Vize RC Andílek je vytvářet místo pro všestrannou rodinu s důrazem na organizování dětských programů. Nabízet síť vzdělávání a poradenství a být otevřeným společenstvím pro celé rodiny. Propagují zdravý životní styl i finanční udržitelnost. Jejich vizí je rovněž propojit generace a podporovat podpůrné skupiny.

Rodinné centrum se **specificky zaměřuje** na benefice a podporu handicapovaných dětí. V letošním roce spolupracovali s herci na Benefičním andělském kalendáři. Mimo jiné pořádají benefiční akce a aktivity (Vlastní zpracování, rozhovory).

RC Deštník – Turnov

RC Deštník sídlí ve městě Turnov. Rodinné centrum Deštník bylo založeno v roce 2015 a přímo navázalo na předchozí Rodinné centrum Bouda, které bylo založené organizací, Novou nadějí o.p.s. v roce 2009. Zakladatelem i provozovatelem rodinného centra je aktuálně Sbor Jednoty bratrské v Turnově. Jedná se tedy také o církevní právnickou osobu. RC Deštník je součástí **Asociace Comeniana**.

Sbor v Turnově mimo rodinné centrum provozuje bazárek dětského oblečení. Organizují jednorázové akce během roku, jedná se o Mikulášskou, Díkuvzdání, manželské večery. Dále také klub Apalucha, což je pobytová akce otců s dětmi. Dále pořádají akce na konci a začátku prázdnin. Dvakrát do roka realizují i výjezdové pobyty celých rodin.

Mezi podporovatele rodinného centra patří Město Turnov, LK, Nadace EURONISA, Jednota bratrská, Asociace Comeniana a také Nadace Racek (Sbor Jednoty bratrské v Turnově, © 2019).

Vize RC Deštník je zaměřená na realizaci aktivit cílené na podporu zdravého fungování rodin z Turnova a okolí. V rámci jednotlivých aktivit chtějí pracovat jak s dospělými, tak s dětmi a umožnit jim kvalitní a hodnotný společně strávený čas. Jejich cílem je působit preventivně proti vzniku patologických jevů v rodině, podporovat zdravé fungování rodiny, partnerské i mezigenerační vztahy.

Centrum **klade důraz** na osobní přístup a zájem o rodiče. **Speciální zaměření** jako centrum nemají (Vlastní zpracování, rozhovory).

RC Domeček – Chrastava

Rodinné centrum Domeček funguje již od roku 2005 v Chrastavě, navazuje na službu církevního sboru v Chrastavě – zakladatelem i provozovatelem centra je aktuálně Sbor Jednoty bratrské v Chrastavě, jedná se tedy o církevní právnickou osobu. Centrum je součástí **Asociace Comeniana**.

Nabízí místo rodičům, ale i prarodičům, kteří zde mohou využít aktivní čas s dětmi. V nabídce mají pravidelné kluby pro rodiče s dětmi a také nepravidelné akce – např. přednášky, semináře, akce pro rodiny. V centru se rodiče mohou těšit na program pro děti, který je naučí mnoho dovedností. Rodiče se zde mohou seznamovat s ostatními a předávat si zkušenosti. Pro rodiny organizují akce, jako jsou karnevaly, „Živý Betlém“ (lampiónový průvod spojený s vánočním muzikálem), podzimní a adventní vyrábění, drakiáda, jarmark, rodinné slavnosti (Den otců, Den matek), účastní se také Chrastavských slavností.

RC Domeček je součástí Komunitního centra Bétel, kam patří i seniorský klub Evergreen nebo kluby pro děti a mládež. V rámci církevního sboru v Chrastavě zde funguje i podnikání, a to v podobě Second handu, Bétel bistra a firmy Bétel servis.

Centrum nabízí vybavené venkovní dětské hřiště. Aktuálně je celá budova v kompletní rekonstrukci, takže se veřejnost může brzy těšit na nové prostory. Činnost však nebyla pozastavena, centrum funguje v přechodně užívaných prostorách.

Mezi partnerské organizace rodinného centra patří Jednota bratrská, Asociace Comeniana, Křesťanská základní a mateřská škola J. A. Komenského, Středisko volného času Narnie, MAJÁK o.p.s., Přístav 3V a SŠSP Jana Blahoslava. Mezi dárce a sponzory patří poté MPSV, LK, Město Chrastava, Nadace EURONISA, Nadace Racek, Reco Design s.r.o., Zahradník Zdeněk Skála, Lékárna Chrastava, Zahradnictví Josef Schäfer Chrastava, Květinářství–papírnictví Z. Zahradníková, Nadační fond Veolia, PROCH-ELEKTRO PROCHÁZKA VRATISLAV a Společenský klub město Chrastava (Sbor Jednoty bratrské v Chrastavě, © 2019).

Vize RC Domeček je podporovat komunitní života v Chrastavě, posilovat jistotu rodičů v jejich roli, být rodičům pomocí a podporou nejen v obtížných situacích, provádět osvětu v otázkách výchovy a péče o dítě a přinášet do společnosti křesťanské životní hodnoty.

Centrum **klade důraz** na osobní vztahy a individuální přístup. Nechtějí vystupovat jako profesionálové, ale jako normální rodiče. Usilují zároveň o to, aby byl program sestavený opravdu pro maminky s dětmi, nejen pro děti.

Speciální v centru je, že se programy v rámci setkání klubů koncipují do tematického projektu – obsahují interaktivní divadlo, zpívání, cvičení a vyrábění, kdy vše na sebe navazuje a drží se týdenního tématu (Vlastní zpracování, rozhovory).

RC Lod'ka – Hejnice

Rodinné centrum Lod'ka sídlí v Hejnicích od roku 2012 a funguje pro rodiče po celý rok. Je místem, které nabízí jak pravidelné, tak nepravidelné činnosti pro rodiny s dětmi. Lod'ka je vybavená krásnou dětskou hernou a společenskou místností. Nabízí místo i pro rodiče u dobré kávy s možností navazování nových vztahů a předávání znalostí a zkušeností. Děti se zde mohou seznamovat s vrstevníky, hrát si a učit se pravidlům a hranicím. Nabízí zde i různé druhy programů, kde děti získávají nové kompetence. Nejčastější aktivity jsou hry, malování, vyrábění, zpívání.

Dlouhou dobu centrum začínalo se setkáváním rodin s většími dětmi (sobotní odpolední klub, karneval, grilování) a od roku 2016 začalo fungovat 1x dopoledne centrum pro maminky s menšími dětmi.

Zakladatelem RC Lod'ka je Sbor Jednoty bratrské v Hejnicích, provozovatelem je Centrum volného času Moštárna o.p.s., pod které spadají i jiné aktivity (např. práce se seniory). Právní subjektivita provozovatele je tedy obecně prospěšná společnost. RC Lod'ka je součástí **Asociace Comeniana**.

Mezi další aktivity církevního sboru v Hejnicích patří obecně prospěšná společnost Moštárna, jejíž součástí je i seniorský klub, sportovní klub a bazar. Nabízí pro celé rodiny možnost trávení léta na zahradě s programem, hudební večery nebo jarní bazar a tvoření.

V rámci rodinného centra poskytují základní rodinné, manželské a výchovné poradenství, pedagogické, pracovně právní a laktační poradenství.

Sponzory centra jsou Jednota bratrská, MPSV, Nadace EURONISA, LK, Nadace Racek, Asociace Comeniana a Město Hejnice (Centrum volného času Moštárna, © 2019).

Vizí rodinného centra je nabídka podpůrné a preventivní služby rodinám v jejich okolí, vytváření bezpečného prostoru pro rodiče s dětmi a posilování rodičovských kompetencí, navazování vztahů. Chtějí podporovat prorodinné volnočasové aktivity, mezigenerační vztahy a komunitní soužití.

Rodinné centrum Loďka se **specializuje** především na budování bližších vztahů, vychází to především z toho, že se centrum nachází v malém městě Hejnice a navštěvují je také menší skupinky maminek (Vlastní zpracování, rozhovory).

RC Maják – Tanvald

Rodinné centrum Maják sídlí v Tanvaldu a funguje zde od roku 2001. V průběhu let se centrum s původním názvem Mateřské a dětské centrum přejmenovalo na Rodinné centrum. Zakladatelem centra je skupina maminek na rodičovské dovolené, centrum provozuje spolek Rodinné centrum Maják, z.s. RC Maják je součástí asociace **Sítě pro rodinu**, mimo jiné je součástí i Místní akční skupiny Rozvoj Tanvaldska a Asociace nestátních neziskových organizací Libereckého kraje.

Centrum je složené ze tří složek – mateřské centrum, komunitní centrum (nabídka vzdělávacích, aktivizačních a odpočinkových akcí) a centrum pro podporu rodin, které je pověřené Krajským úřadem Libereckého kraje k výkonu sociálně-právní ochrany dětí.

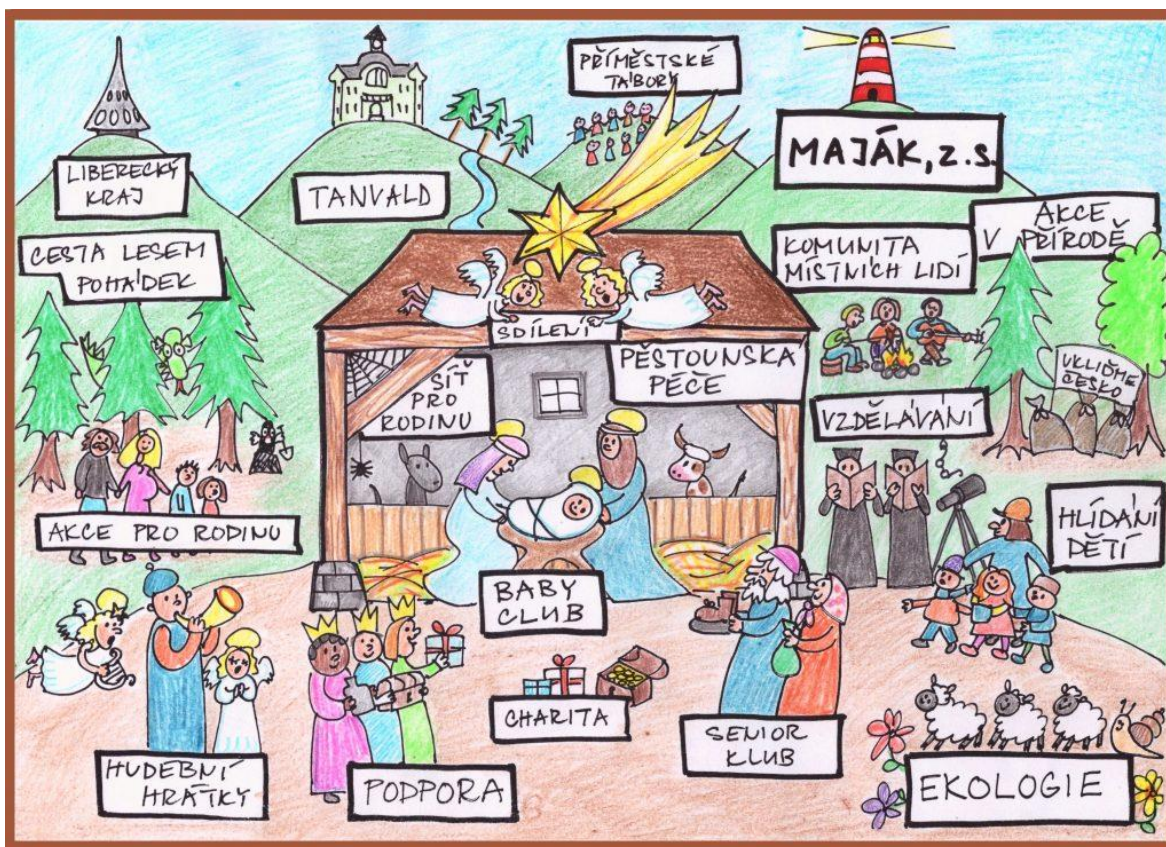
Toto centrum funguje (jako většina dalších) na dobrovolné bázi. Nabízí místo pro setkávání rodičů se svými dětmi, vzájemnou pomoc a seberealizaci, výměnu zkušeností a služeb, probíhá zde vzdělávání. Poradenství se týká zdravotnictví, finanční gramotnosti apod. Také podporují sociální vztahy, toleranci a solidaritu. V nabídce pro rodiče s dětmi jsou pohybové, hudební, tvořivé i vzdělávací aktivity. Děti se zde učí žít aktivněji s vrstevnickou skupinou. Nabízí zároveň i místo pro děti trpícími různými zdravotními či psychickými poruchami a pro postižené děti (centrum je bezbariérové).

Také vedou programy směrem k ekologické výchově a k výchově k pozitivnímu vztahu k přírodě (mají dokonce zřízenou ekologickou poradnu). Kromě pravidelných programů nabízí i pravidelné akce pro rodiny, uvnitř i v přírodě. Jedná se např. o karnevaly, Mikulášské nadílky, Cestu lesem pohádek.

Připojili se k akcím „Ukličme Česko“ a ACCES bar, což je metoda věnovaná vědomí, jiným úhlům pohledu vzdělávání, školství a dětem.

Centrum spolupracuje s Městem Tanvald, Městem Desná v Jizerských horách, Městem Velké Hamry, Nadací Ivana Dýmala pro ochranu přírody, Nadací EURONISA, Nadací OC NISA, Nadací Škola hrou, MPSV, LK, Evropským sociálním fondem (Rodinné centrum Maják, © 2019).

Na následujícím Obrázku 3 je velmi vkusné zpracování služby Rodinného centra Maják.



Obrázek 3: Rodinné centrum Maják

Zdroj: Rodinné centrum Maják, z.s., © 2019

Vize centra je realizovat komplexní služby pro rodinu, podporovat komunikaci v rodině a vést jednotlivé členy rodiny ke zkvalitňování života. Učí je sebeúctě a respektu, poskytují

také sociálně-právní ochranu dětí a vytvářejí bezpečný prostor pro komunitní setkávání. Chtějí posilovat rodinné sociální vazby pomocí seminářů, diskuzí, reflexí. Nabízí i prostor pro sdílení a naslouchání. Chtějí udržet stabilitu nabídky a zabezpečit kvalitně programy centra, dbají na individuální přístup ke klientům.

V rámci centra **se specializují** na prevenci (poradenství v případě potíží v rodině), každý program má edukační podtext. Také podporují komunikaci v rodinách, vývoj řeči u dětí, environmentální výchovu, pohyb a motoriku. Kladou **důraz** na individuální přístup k rodičům a dětem (Vlastní zpracování, rozhovory).

RC Mašinka – Hrádek nad Nisou

Rodinné centrum Mašinka sídlí v Hrádku nad Nisou, funguje od roku 2014. Zakladatelem a provozovatelem je tentýž subjekt, a to Jednota bratrská Hrádek nad Nisou. Jedná se o církevní právnickou osobu. RC Mašinka je součástí **Asociace Comeniana**.

RC začalo fungovat souběžně se založením církevního sboru v Hrádku nad Nisou, vedoucí pracovníci do centra dojížděli ze svého bydliště do té doby, než se do Hrádku nad Nisou přestěhovali.

Sbor Jednoty bratrské v Hrádku nad Nisou byl založen 7. srpna 2015, předtím fungoval jako misijní stanice. Podle svého vyznání víry sbor není uzavřenou skupinou, ale žije komunitně a praktickým životem ukazuje moc vzkříšeného Krista lidem kolem sebe. Další služby, které sbor realizuje, jsou Komunitní centrum VLAK, klub pro rodiny s dětmi, volnočasové kluby pro děti a mládež, manželské a rodinné poradenství a dále provoz nízkoprahového centra pro děti a mládež Vagón, jehož zřizovatelem je MAJÁK o.p.s. (NZDM Vagón poskytuje sociální služby).

Klub Mašinka je určen pro maminky a tatínky, ale i pro prarodiče. Ti zde mohou aktivně využít čas se svými ratolestmi, a to v bezpečném prostředí klubu, které je vybavené mnoha pomůckami a hračkami pro děti. Ti se zde učí sociálním kontaktům se svojí vrstevnickou skupinou, ale i rodiče si zde najdou místo pro nové vztahy, odpočinek či inspiraci a předání zkušeností.

Centrum nabízí jak volný čas pro hraní a povídání rodičů a dětí, tak i interaktivní program – např. cvičení, zpívání, tančení či vyrábění. Je zde k dispozici velká herna a společenská místnost určená ke konzultacím a diskuzím. Rodiče si zde mohou zakoupit kávu nebo čaj.

Mezi sponzory a partnery patří Město Hrádek nad Nisou, Nadace EURONISA, Jednota bratrská, Asociace Comeniana, LK, Nadace Racek, Windsport & Husky a STAVEBNINY HRÁK - Radek Horák (Jednota bratrská Hrádek nad Nisou, © 2019).

Stanovená **vize** rodinného centra Mašinka je být ve městě Hrádek nad Nisou k dispozici pro ostatní, kteří mají zájem docházet do RC, a nabídnout jim konkrétní pomoc.

Rodinné centrum Mašinka uvedlo, že se **nezaměřuje** na nic speciálního (Vlastní zpracování, rozhovory).

Centrum pro rodinu M.E.D. – Semily

Centrum pro rodinu (dále CPR) M.E.D. je organizace sídlící v Semilech. Právní subjektivita centra je zapsaný spolek. Zkratka M.E.D. znamená Mateřství, Ekologie a Dětství. Zakladatelem CPR M.E.D. je skupina nadšených rodičů, kteří měli zájem se na své mateřské dovolené setkávat, vzdělávat a nabízet tuto možnost i veřejnosti. Provozovatelem jsou dobrovolníci – maminky v centru – takto fungují již od roku 2006. Centrum je součástí **Sítě pro rodinu** a je držitelem certifikátu Společnost přátelská rodině. Aktuálně je zde jedna zaměstnaná provozní a dalších 5 dobrovolnic (maminek). Centrum funguje na dobrovolné bázi, nemá žádného oficiálního zřizovatele, samotný statutární zástupce je též dobrovolník.

Centrum se zaměřuje jak na rodiče, tak na děti. Jsou poskytovatelem pomoci, prostředníkem vytváření nových vztahů a společenství. Je zde možnost získat zkušenosti prostřednictvím různých kurzů a seminářů. Mezi kreativní program patří tvoření, povídání, hýbání se, tančení i vzdělávání (Centrum pro rodinu M.E.D., © 2020a).

V nabídce centra jsou dále mimořádné akce, tábory pro děti a mládež, půjčování knih, prodávání plen či bazárek. Nabízí i jógu pro děti a pro dospělé, šicí kurz a kurz masáží (Centrum pro rodinu M.E.D., © 2020b).

CPR M.E.D. je podporováno Městem Semily a Libereckým krajem (Centrum pro rodinu M.E.D., © 2020a).

Centrum M.E.D. nemá stanovenou žádnou konkrétní **vizi**, avšak jejich cílem je, aby se jako obvyčejné maminky scházely a tvořily jak něco pro sebe, tak i pro ostatní maminky.

Centrum uvedlo, že se na nic speciální v rámci centra **nezaměřují**, ale vnímají rozdílně to, že se jejich centrum vede cestou Waldorfské pedagogiky (Vlastní zpracování, rozhovory).

MC Rodinka – Jilemnice

Mateřské centrum Rodinka funguje v Jilemnici od roku 2003. Zakladatelem i provozovatelem centra je Oblastní charita Jilemnice a také skupina maminek, které měly potřebu se pravidelně setkávat. Oblastní charita Jilemnice je CPO. MC je součástí **Sítě pro rodinu**. Činnosti MC a Oblastní charity Jilemnice se navzájem prolínají.

Oblastní charita Jilemnice kromě mateřského centra spravuje i další činnosti – charitní obchůdek, humanitární sklad ošacení, hygienické zařízení pro osoby bez domova, potravinovou pomoc či Charitní taxi. Charita Česká republika, která spravuje Oblastní charitu v Jilemnici, je nejstarší dobročinná organizace po celé republice, poskytuje sociální i zdravotní služby. Jejich cílovou skupinou jsou v podstatě všechny generace – od miminek až po seniory, pracují i s lidmi bez domova.

Centrum je bezpečným místem pro maminky s malými dětmi, kde jim nabízí různé programy. Maminky se samy mohou podílet na vytváření programů. Dalším smyslem je i podporovat maminky na mateřské dovolené a umožnit jim vyjít z izolace a zničujícího stereotypu (celodenní péče o dítě). Díky těmto možnostem mohou maminky posilovat své sebevědomí, udržovat si profesní orientaci, nacházet nová přátelství a získávat nové organizační kompetence. Častá je také výměna zkušeností a inspirace mezi maminkami navzájem (Mateřské centrum Rodinka, © 2020a).

Centrum dále nabízí workshopy a přednášky na různá témata. Realizuje hlídání dětí či aktivitu Mraveneček (různé aktivity pro malé děti). Mezi zajímavosti patří organizování divadélka Loutkáček. Nabízí dále službu psycholožky, laktační poradenství, charitativní

šatník a charitativní obchod. Na svých webových stránkách mají také uvedené „spřízněné stránky“, které podporují – např. očkování pro děti (Mateřské centrum Rodinka, © 2020b).

Sponzory centra jsou MPSV, Oblastní charita Jilemnice, Město Jilemnice (Mateřské centrum Rodinka, © 2020a).

Centrum zvažuje přejmenování mateřského centra na rodinné (hlavně díky zaměření nabízených aktivit na rodiny). S ohledem na nynější název MC Rodinka by nový název „RC Rodinka“ nezněl nejlépe, proto stále zůstávají u původního označení.

Vize MC Rodinka je, aby se uživatelé centra aktivně zapojovali do chodu mateřského centra, aby pracovníci centra pružně reagovali na potřeby klientů, a to především nabídkou vhodných aktivit.

Centrum uvedlo své **specifikum** v tom, že aktivity charity se úzce propojují s aktivitami MC. Propojení je hlavně v pracovnících, které se podílejí jak na aktivitách charity, tak na chodu MC a mají tak možnost nasměrovat potřebné rodiny na odborníky či na pomoc přímo v rámci charity (Vlastní zpracování, rozhovory).

RC Slůně – Česká Lípa

Rodinné centrum Slůně bylo založeno v roce 2018, jedná se tedy o krátce fungující centrum. Podnětem pro jeho založení byly kontakty s různými maminkami už v roce 2015, a to především nabídkou různých kurzů. Centrum sídlí v České Lípě. V roce 2018 zde bylo 6 zakládajících maminek. Hlavní a výkonnou část vykonávají od založení centra 3 zakládající členky. Provozovatelem centra je spolek, který se do Spolkového rejstříku zapsal 1. září 2018. RC Slůně je součástí **Sítě pro rodinu**.

Hlavní aktivitou centra je kontaktní rodičovství. Dále nabízejí možnosti pro těhotné maminky (těhotenské cvičení, začátečnické nošení v šátku či nosítku). Realizují v rámci centra odborné kurzy a akce pro malé děti a budoucí rodiče. Slůně nabízí mnoho dalších aktivit – jsou jimi např. projekty Ježíškova vnoučata, sbírky na handicapované děti. Důležitou součástí centra je navštěvování spolu s maminkami a dětmi Alzheimer centra, kde s klienty společně vymýšlí a realizují aktivity. Pořádají prarodinné aktivity, např. akce při slavnostním otevření centra, opékání buřtů, Mikulášská.

RC Slůně přemýšlí o větších prostorách, dokonce mají vyhlédnutý nový prostor.

Centrum podporuje Potraviny Oáza Česká Lípa, Město Česká Lípa (Rodinné centrum Slůně – Česká Lípa, © 2020).

Vizí RC Slůně je podpora rodiny v rozvíjení rodičovských kompetencí, prosazování prorodinné politiky a umožnění co největšímu množství rodin využívat služeb RC a zapojovat je do nabízených aktivit. Také chtějí rozvíjet a prohlubovat vícegenerační a mezigenerační vztahy a budovat zdravé vztahy v rodině. Mají touhu se podílet na správném vývoji dětí a zdravém životním stylu celé rodiny. Jejich vizí je také realizovat akce charitativního charakteru a propojovat své činnosti s místními organizacemi.

V centru **kladou důraz** na vnitřní sounáležitost a vytváření rodičovské komunity. Snaží se spojovat a sbližovat rodiny formou uzavřené skupiny na Facebooku. Zde ochotně pomáhají a radí. Taky v rámci propojení s místní Farní charitou propagují a různými sociálně zaměřenými projekty podporují ohrožené rodiny a rodiny v nouzi a akce charitativního charakteru (Vlastní zpracování, rozhovory).

RC Zvoneček – Liberec

Rodinné centrum Zvoneček se nachází v Liberci, v městské části Ruprechtice. Centrum bylo založeno v roce 2009. Zakladatelem i provozovatelem rodinného centra je aktuálně Jednota bratrská Liberec – Ruprechtice. Jedná se tedy o církevní právnickou osobu. Centrum je součástí **Asociace Comeniana**.

Centrum nabízí rodičům a dětem místo, kde mohou aktivně trávit svůj volný čas, a to v útulném a bezpečném prostředí. Zvoneček je součástí Komunitního centra Konopná. Celé centrum je nekuřácké a ve Zvonečku jsou také jasně stanovená pravidla a hranice upravené pro pobyt malých dětí. Je zde herna pro děti a společenská místnost. Nabízejí přirozený pobyt mezi vrstevníky a cvičení mimo-rodinné sociální kontakty. Rodiče zde mohou nalézt místo k navazování nových vztahů, odpočinku, výměně inspirace a zkušeností. RC je otevřeno pro všechny rodiče na mateřské a rodičovské dovolené s jejich dětmi.

Zvoneček vede tým maminek, který připravuje po celý rok interaktivní program – výtvarné a pohybové aktivity, hudební či divadelní představení. V létě probíhá program i na zahradě, která patří Komunitnímu centru Konopná.

Komunitní centrum Konopná sdružuje i jiné aktivity pro všechny generace, např. kavárnu Cafe di Cono, kluby pro děti a mládež (všestranný klub Ještěrky, taneční klub Hopík, tvořivý klub Tkanička). Také zde sídlí obecně prospěšná společnost MAJÁK, která se specializuje na sociální služby.

Partnery centra je potom Evropská unie (projekt ESF-OPZ), Statutární město Liberec, Asociace Comeniana, COPIA Liberec, s.r.o., Mekkagroup s.r.o., WARMNIS spol. s r.o., a-net Liberec s.r.o., LK (Jednota bratrská Liberec – Ruprechtice, © 2020).

Vizí RC je především pomoci rodičům na rodičovské dovolené naplňovat nároky tohoto období, povzbuzovat je v mateřství a otcovství, ve výchově dětí založené na bezpodmínečném přijetí a zároveň na respektování hranic. Povzbuzují rodiče k vytváření pevných rodinných vazeb jak s dětmi, tak v rámci vlastních partnerských vztahů, aby rodiny dokázaly překonávat i nejrůznější nesnáze a krize. Rodinné centrum rodičům přirozeně poskytuje zázemí vztahů a komunity, kde jsou i s dětmi vítáni, mohou zde trávit volný čas a vzájemně se potkávat. V neposlední řadě je RC platformou, kde se rodiny mohou setkávat s církví a křesťany.

RC Zvoneček **klade důraz** na komunikaci a poradenství pro navštěvující maminky (Vlastní zpracování, rozhovory).

8 Komparace ekonomických ukazatelů vybraných mateřských center

Kapitola 8 bude zaměřená na komparaci vybraných ekonomických ukazatelů. Jedná se o tyto konkrétní oblasti:

- základní informace;
- personální zabezpečení;
- financování centra (dotační stabilita);
- analýza cen;
- návštěvníci centra;
- komunikace a propagace;
- ostatní otázky.

8.1 Základní informace

V následujících odstavcích budou uvedeny základní informace o vybraných centrech.

Právní subjektivita

Právní subjektivita se u vybraných MC a RC lišila, a to především dle toho, kdo je provozovatelem daného centra. Nejčastěji jsou tedy centra církevní právnické osoby. Další čítnou skupinou jsou neziskové organizace (zapsaný spolek, obecně prospěšná společnost).

U pěti z deseti center je provozovatelem církevní právnická osoba:

- RC Deštník – Sbor Jednoty bratrské v Turnově;
- RC Domeček – Sbor Jednoty bratrské v Chrastavě;
- RC Mašinka – Jednota bratrská Hrádek nad Nisou;
- MC Rodinka – Oblastní charita Jilemnice;
- RC Zvoneček – Jednota bratrská Liberec – Ruprechtice.

U 4 center je provozovatelem zapsaný spolek (CPR M.E.D., RC Maják, RC Slůně, RC Andílek).

Jediné centrum s odlišným provozovatelem je RC Loďka, jehož provozovatelem je obecně prospěšná společnost.

Otevírací doba

Otevírací doba center se také velmi lišila, především se odvíjí od velikosti centra, od možných kapacit zaměstnanců centra i od nabízených služeb. Centra poskytující více služeb než jen např. dopolední klub pro maminky s dětmi mají otevírací dobu mnohem širší. Konkrétní otevírací doby jsou uvedeny v tabulkách níže.

Aktivity, které jsou povětšinou odpolední či jsou zaměřené i na jinou klientelu, než jsou rodiče s dětmi chodící do MC a RC, jsou uvedené pod tabulkou.

- **RC Andílek**

Tabulka 9: Otevírací doba RC Andílek

RC Andílek		
Pondělí	09.00 – 12.00	Dopolední hudebně-pohybová hernička
Úterý	09.00 – 12.00	Hýbáňková hernička s Janou
	16.00 – 18.00	Odpolední přednáškové centrum
Středa	09.00 – 12.00	Dopolední výtvarná hernička
Čtvrtek	09.00 – 12.00	Dopolední všeznalkova hernička
Pátek	09.00 – 12.00	Dopolední zpíváňková hernička
	15.00 – 18.00	Odpolední hernička

Zdroj: Vlastní zpracování, rozhovory

RC Andílek je velmi specifické v tom, že v rámci své otevírací doby má každý den jiný program (různě zaměřené herničky). Na každý den se střídají jiné maminky, které vedou program.

Mimo to také nabízí např. Strollering (cvičení s kočárky), Tai-chi, Swap bazárek, Orient show.

- **RC Deštník**

Tabulka 10: Otevírací doba RC Deštník

RC Deštník		
Úterý	09.00 – 12.00	Program v centru
Čtvrtek	15.00 – 18.00	Program v centru

Zdroj: Vlastní zpracování, rozhovory

RC Deštník poskytuje mimo uvedenou otevírací dobu i jiné aktivity pro celé rodiny. Jedná se např. o akce pro rodiče: Mikulášská, Díkuvzdání, grilování na zahradě, dětský den. Také nabízí manželské večery, výjezdové akce (např. Apalucha – výjezd otců s dětmi) či pobyty celých rodin. Také mají bazárek s oblečením, kam maminky z centra mohou zavítat.

- **RC Domeček**

Tabulka 11: Otevírací doba RC Domeček

RC Domeček		
Úterý	09.00 – 11.00	Program v centru
Středa	09.00 – 11.00	Program v centru
Čtvrtek	09.00 – 11.00	Program v centru
Pátek	09.00 – 11.00	Program v centru

Zdroj: Vlastní zpracování, rozhovory

RC Domeček mimo uvedené služby nabízí rodinné dovolené, výlety, společná odpoledne pro celé rodiny. RC Domeček je taktéž součástí Komunitního centra Bétel, který realizuje nespočet aktivit pro všechny generace. Jde např. o kluby pro děti a mládež od 6 let (Klubáč, Kluby PodVodou, Hudebně dramatický klub) či klub Evergreen 55+ (seniorský klub). Také má k dispozici dětské hřiště IRENE.

- **RC Lod'ka**

Tabulka 12: Otevírací doba RC Lod'ka

RC Lod'ka		
Pondělí	09.00 – 11.00	Program v centru
Středa	09.00 – 11.00	Program v centru

Zdroj: Vlastní zpracování, rozhovory

RC Lod'ka mimo tuto otevírací dobu nabízí i aktivity či prostory Centra volného času Moštárna, kam mohou rodiči s dětmi přijít, např. na veřejnou zahradu. V rámci centra poskytuje i sportovní klub pro všechny věkové kategorie. Stejně jako některá jiná centra nabízí bazar oblečení, kam si maminky mohou zajít nakoupit.

- **RC Maják**

Tabulka 13: Otevírací doba RC Maják

RC Maják		
Pondělí	09.00 – 12.00	Herna pro rodiče s dětmi
	10.00 – 10.45	Cvičení pro rodiče s dětmi
Úterý	09.00 – 12.00	Hudební hrátky
Středa	09.00 – 12.00	Hravá a tvořivá dopoledne
Čtvrtek	09.00 – 12.00	Eko hrátky
Pátek	09.30 – 12.00	Baby club

Zdroj: Vlastní zpracování, rozhovory

RC Maják nabízí také doprovodné aktivity, např. angličtinu, doučování dětí, logopedická cvičení, přednášky. Dále Projekt Maxík, Eko hrátky nebo Baby club.

- **RC Mašinka**

Tabulka 14: Otevírací doba RC Mašinka

RC Mašinka		
Čtvrtek	09.30 – 11.30	Program v centru
Pátek	09.30 – 11.30	Program v centru

Zdroj: Vlastní zpracování, rozhovory

RC Mašinka také nabízí i jiné využití pro rodiče, než jen dopolední klub. Realizuje hlavně odborné manželské a rodinné poradenství, manželské večery, výlety pro celé rodiny, rodinné dovolené, drakiádu či jsou zde aktivity pro mladé v rámci NZDM Vagón. Také připravují projekt Tátova dílna.

- **CPR M.E.D.**

Tabulka 15: Otevírací doba CPR M.E.D.

CPR M.E.D.		
Pondělí	09.00 – 12.00	Herna, besedy
Úterý	09.30 – 10.30	Cvičení pro děti
Středa	09.30 – 10.30	Cvičení pro maminky s mininky
	15.30 – 16.30	Jóga pro děti
Čtvrtek	09.30 – 11.00	Tvoření
Pátek	09.00 – 10.30	Kurz masáží

Zdroj: Vlastní zpracování, rozhovory

CPR M.E.D. nabízí mimo dopolední klub jógu pro děti i dospělé, cvičení pro děti a maminky. Dále kurz šití nebo masáží.

- **MC Rodinka**

Tabulka 16: Otevírací doba MC Rodinka

MC Rodinka		
Pondělí	09.00 – 12.00	Volná herna
Úterý	08.00 – 12.00	Volná herna
	09.00 – 09.30	Cvičení pro miminka
Středa	08.00 – 12.00	Volná herna
	08.00 – 12.00	Volná herna
Čtvrtek	10.00 – 11.00	Cvičení pro rodiče s dětmi
Pátek	08.00 – 12.00	Volná herna

Zdroj: Vlastní zpracování, rozhovory

MC Rodinka spadá, jak již bylo zmíněno, pod Oblastní charitu Jilemnice. Činnosti se tedy velmi prolínají, mezi ostatní nabízené aktivity patří např. angličtina pro děti, taneční a pohybová průprava, hathajóga. Dále Škola rodičů s porodní asistentkou.

- **RC Slůně**

Tabulka 17: Otevírací doba RC Slůně

RC Slůně		
Pondělí	09.45 – 11.30	Cvičení
Úterý	09.00 – 12.00	Program v centru
Středa	08:45 – 11:30	Cvičení
Čtvrtek	08:45 – 11:30	Cvičení
Pátek	09.00 – 12.00	Program v centru

Zdroj: Vlastní zpracování, rozhovory

Otevírací doba v RC Slůně je velmi specifická. Data uvedená v tabulce jsou pouze orientační, protože centrum nemá stanovenou pevnou otevírací dobu. RC Slůně je většinou otevřený v úterý a pátek. V RC pomáhají dobrovolnice maminky (starají se o občerstvení, úklid, zavření klubu apod.). Ani tyto dny však nejsou fixní, přihlašování na klub probíhá vždy přes Facebookovou stránku. Centrum uvedlo, že zvažují otevřít v pevně stanovenou dobu.

Mimo jiné nabízí širokou škálu kurzů a klubů. Patří mezi ně například cvičení s kojenci a batolaty, tvořivé dílničky, kurz baby masáže, sebeobrana pro rodiče, různé semináře

a přednášky, péče o první zoubky, manipulace s kojenci, povídání o porodu s dulou (speciálně vyškolená žena, která poskytuje psychickou a fyzickou oporu novoroďičce), nošení v šátku. Také se s maminkami a dětmi setkávají v Alzheimer centru, kde s klienty cvičí, zpívají a zapojují je do různých aktivit.

- **RC Zvoneček**

Tabulka 18: Otevírací doba RC Zvoneček

RC Zvoneček		
Úterý	09.00 - 12.00	Program v centru
Středa	09.00 - 12.00	Program v centru
Čtvrtek	09.00 - 12.00	Program v centru

Zdroj: Vlastní zpracování, rozhovory

Zvoneček je součástí Komunitního centra Konopná, které nabízí mnoho aktivit pro všechny generace (kluby, kavárna aj.). Mimo to také pořádá rodinné výjezdy a dovolené, karnevaly, adventní akce, Den otců i Den pro rodiny.

Nabízené služby

V další Tabulce 19 jsou sepsány nabízené služby návštěvníkům ve vybraných centrech.

Všechna centra nabízejí základní služby a to v podobě – základního poradenství pro rodiče, výtvarné a kreativní činnosti, odborné přednášky/workshopy/semináře. Také všechny mají vybavenou herničku s prostorem pro volnou hru. Pět center také nabízí i různé sportovní aktivity.

Mimo uvedené služby realizují i doprovodné aktivity pro celou rodinu, výjezdové akce, karnevaly, vánoční vyrábění apod. Vše je uvedeno v podkapitole 8.1 Základní informace – otevírací doba a v kapitole 7 Představení subjektů diplomové práce.

Tabulka 19: Nabízené služby ve vybraných centrech

	RC Andělek	RC Deštník	RC Domeček	RC Lodka	RC Maják	RC Mašinka	CPR M.E.D.	MC Rodinka	RC Slůně	RC Zvoneček
Poradenství pro rodiče	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Výtvarné a kreativní činnosti	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Prostor pro volnou hru	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Přednášky, workshopy, semináře	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Sportovní aktivity			X			X	X	X		X

Zdroj: Vlastní zpracování, rozhovory

Z výzkumu vyšlo najevo, že nejvíce služeb nabízí Rodinné centrum Andílek. Ale ostatní centra se od tohoto centra razantně neliší, všechna centra poskytují bohaté spektrum služeb.

Specifické zaměření

Jedna z výzkumných otázek byla specializovaná na to, jestli je centrum zaměřené na něco speciálního, či jestli na nějaké odvětví nebo specifikaci dávají větší důraz.

Specifické zaměření je sepsáno u každého centra v kapitole 7 Představení subjektů diplomové práce. Z odpovědí vyplývá, že dvě z deseti center uvedla, že se na nic specifického nezaměřují, či že to nedokáží posoudit. Ostatní odpovědi se celkem lišily, nejčastěji však se centra zaměřují na individuální přístup k dětem a rodičům a na podporování vztahů a propojenosti komunitních center.

Spolupráce s městem a Libereckým krajem

Další otázka v této oblasti byla zaměřená na spolupráci vybraných center s městem, ve kterém se dané centrum nachází, a Libereckým krajem. S Libereckým krajem je vztah všech center velmi formální – jedná se pouze o vztah finanční, kdy jsou centra financována z krajských dotací. Spolupráce s městem je mnohem širší. Jedno centrum (RC Andílek) uvedlo, že spolupráce s městem není příliš dobrá (více v následujícím odstavci), a RC Maják napsalo, že by si přálo přístup vedení města zlepšit. Níže jsou vypsány konkrétní aktivity.

- **RC Andílek** – Centrum má s městem konfliktní vztah již od počátku založení centra, nejspíše to bude z toho důvodu, že ještě před vznikem centra zde fungoval (a stále funguje) dům dětí, tím město vnímá Andílka jako konkurenci. Centrum se snažilo, a stále snaží, vztahy napravit (prosili o finanční podporu, iniciovali a účastnili se několika schůzek se starostou, pomáhala i koordinátorka ze Sítě pro rodinu, snaha o vysvětlení činnosti a podporu i těch rodin, které chodí do domova dětí apod.). RC Andílek převzalo od města akci Masopust, sami se zároveň účastní městských akcí.
- **RC Deštník** – Centrum je ze strany města podporováno finančně. Dále se centrum účastní komunitního plánování, spolu s dalším mateřským centrem ve městě (město

podporuje obě centra). Dále město realizuje veřejnou akci, kde má centrum možnost se prezentovat.

- **RC Domeček** – Centrum je ze strany města podporováno finančně. Jeden z vedoucích pracovníků Komunitního centra Bétel v Chrastavě je součástí Rady města, což nabízí určitý komunikační kanál. Mají možnost zasílat své akce do městského půlročníku či se radit o pomoci pro konkrétní rodiny. Město rovněž občas využívá prostory Komunitního centra Bétel pro své účely.
- **RC Lod'ka** – Centrum je ze strany města podporováno finančně, spolupráce probíhá již od založení centra. Na začátku nového roku mají koordinační setkání i s ostatními organizacemi ve městě. Také jim mohou zasílat pozvánky na akce centra.
- **RC Maják** – Město centrum je z města zajištěno nejenom finančně. Zajímá se o jejich činnosti a propaguje je.
- **RC Mašinka** – Centrum je podporováno ze strany města finančně, spolupracují i jinak a město činnosti centra podporuje.
- **CPR M.E.D.** – Centrum je ze strany města zajištěno finančně, město jim dokonce platí v plné výši nájem. Zároveň vnímají i otevřené dveře ke spolupráci.
- **MC Rodinka** – Spolupráci s městem vnímají jako velmi dobrou. Vedoucí centra je členem Rady města Jilemnice, tudíž je zde velmi úzká spolupráce včetně propagace, komunikace apod.
- **RC Slůně** – Centrum s městem spolupracuje, město centru zajistilo nynější prostory k provozování činnosti.
- **RC Zvoneček** – Centrum je ze strany města podporováno finančně. Jinou podporu však ze strany města nemají (důvodem může být velké město a velká konkurence).

Spolupráce se zastřešujícími organizacemi

Všechna centra jsou součástí zastřešujících organizací – pět center je součástí Sítě pro rodinu a dalších pět je součástí Asociace Comeniana.

Síť pro rodinu realizuje regionální setkávání (většinou 3x ročně) pro centra v konkrétním kraji. Zde probíhá sdílení zkušeností, názorů, aktivit aj. Některá centra zasílají fotky a seznam akcí, či informace z proběhlých akcí. Tato centra řídí stanovená krajská

koordinátorka, která centra informuje o vzdělávání, financování a podobných oblastech. Centra také platí členský příspěvek.

Asociace Comeniana realizuje jednou ročně konferenci pro všechna centra v České republice, včetně workshopů, sdílení názorů, zkušeností, povzbuzení. Jednou ročně realizuje i kurz pro vedoucí center a pracovníky, jehož tématem je kromě odborných témat (např. vývojová psychologie) i aktuálně diskuzní téma. Asociace taktéž nabízí formu poradenství, supervize a mentoringu pro svá centra.

Centra také zasílají seznam plánovaných akcí a fotky, které následně asociace zveřejní na svých webových stránkách a pomůže jim tak s propagací svých aktivit. Důležitým prvkem je i to, že centra také komunikují mezi sebou a poskytují si navzájem know-how, materiály a pomůcky, vybavu do centra či nápady na různé akce (karnevaly, přednášky, Den dětí, tábory aj.). Centra platí asociaci drobný členský příspěvek (jednou ročně).

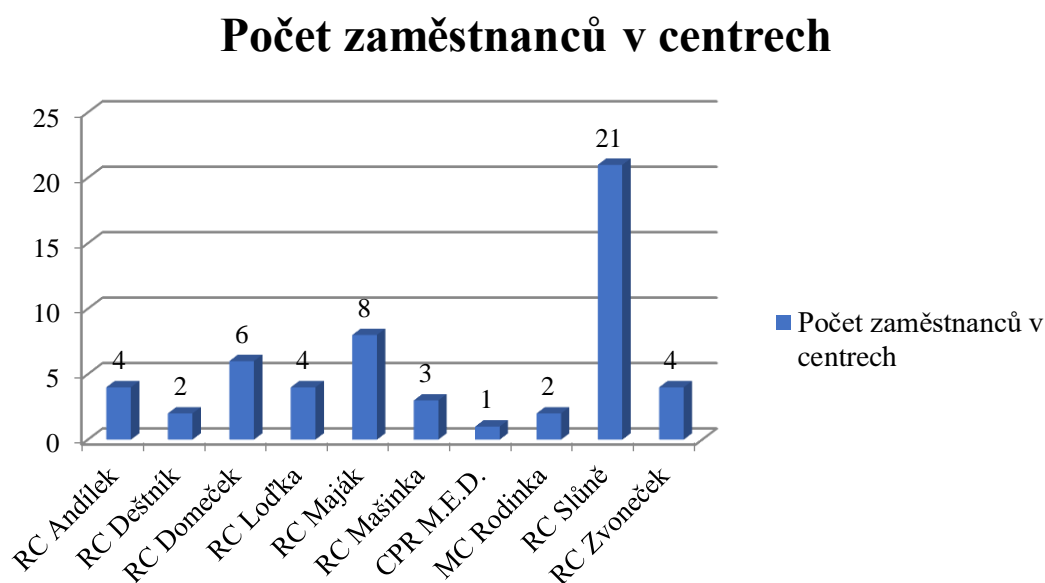
Z výzkumu lze poznat, že nabízené aktivity jsou u center pod stejnou zastřešující organizací podobné.

8.2 Personální zabezpečení

Tato podkapitola bude zaměřená na personální zabezpečení v jednotlivých centrech.

Počet zaměstnanců

Na následujícím Obrázku 4 je přehled počtu zaměstnaných osob dle konkrétních center.



Obrázek 4: Počet zaměstnanců v centrech

Zdroj: Vlastní zpracování, rozhovory

Počet zaměstnaných je u center často podobný, jediný velký rozdíl je u RC Sluně, kde je to způsobené tím, že zaměstnávají na dohodu o provedení práce (dále DPP) velký počet lektorek (lektorka cvičení, jógy, kurzů apod.). Což je zároveň vzhledem k velmi krátkému fungování centra zajímavý fakt.

U RC Loďka je specifikum to, že dva ze čtyř uvedených zaměstnanců jsou zaměstnáni na jednorázové DPP, kdy to jsou např. lektori vzdělávacích aktivit či poradci.

RC Maják uvedlo 8 stálých zaměstnanců, avšak je zde ještě cca dalších 30 externích pracovníků.

Nejvíce zaměstnanců tedy má RC Sluně, dále RC Maják. Nejméně zaměstnaných je u CPR M.E.D. (a to na dobrovolnickou smlouvu).

Spolupráce s dobrovolníky

Všechna centra uvedla, že s dobrovolníky spolupracují. U většiny z nich jsou nedílnou a důležitou součástí provozu centra. Např. CPR M.E.D. funguje celé na dobrovolnické bázi – nemají ani zřizovatele ani zaměstnavatele (statutární zástupce je též dobrovolník).

Většina dobrovolníků pomáhá během běžného provozu, avšak velmi často pomáhají při pořádání větších komunitních akcí.

Právní vztah se zaměstnanci

V následující Tabulce 20 je uvedeno, jaké právní vztahy jsou využívány v rámci MC a RC. Zaměstnance na plný úvazek mají pouze 4 centra z 10. Zaměstnance na částečný úvazek má 7 center z 10. CPR M.E.D. nemá žádné právní vztahy se zaměstnanci, protože všichni zde fungují jako dobrovolníci.

Tabulka 20: Právní vztahy se zaměstnanci

	Plný úvazek	Částečný úvazek	DPP	DPČ
RC Andílek	X		X	
RC Deštník		X		X
RC Domeček		X	X	
RC Lod'ka		X	X	
RC Maják	X	X	X	
RC Mašinka		X	X	
CPR M.E.D.*	-	-	-	-
MC Rodinka	X	X	X	
RC Slune			X	X
RC Zvoneček	X	X	X	

*CPR M.E.D. má pouze dobrovolníky

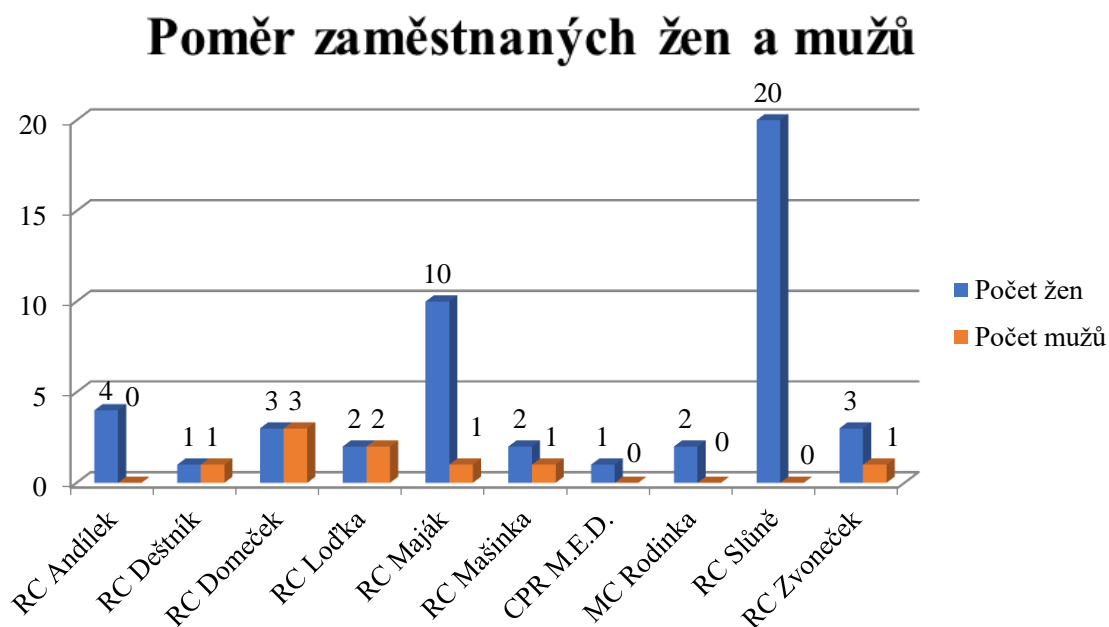
Zdroj: Vlastní zpracování, rozhovory

Nejčastějším důvodem takto malého počtu zaměstnanců na plný úvazek je financování. Ve většině center není dostatek financí na zaplacení všech zaměstnanců. Dalším důvodem je fakt, že většina zaměstnanců jsou matky na mateřské dovolené, či je pro ně práce v centru doplňkovou prací.

Velmi často centra využívají dohody o provedení práce (dohody o pracovní činnosti méně často). Ty se v centrech často objevují jako jednorázové DPP – externí lektori na semináře, brigádníci, pomocníci na příměstských táborech aj.

Počet zaměstnaných mužů a žen

Další otázka byla zaměřená na pracovní poměr zaměstnaných žen a mužů v centrech. Předpokladem bylo, že velmi převládá počet zaměstnaných žen nad muži. Z výzkumu vyplynulo, že v centrech opravdu převládá počet zaměstnaných žen nad počtem mužů. Avšak rozdíl není tak veliký, jak bylo předpokládáno. Přehled rozložení žen a mužů je uvedeno na následujícím Obrázku 5.



Obrázek 5: Poměr zaměstnaných žen a mužů
Zdroj: Vlastní zpracování, rozhovory

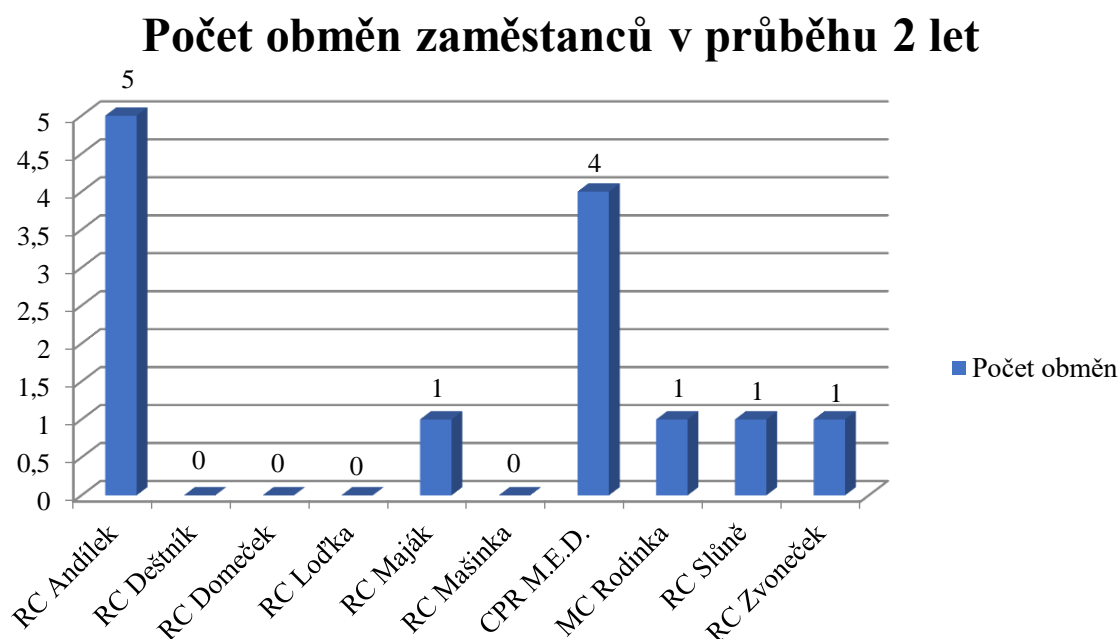
Celkem 6 center muže zaměstnává, ovšem většina z nich má na starost administrativní a praktické záležitosti nebo zajišťují poradenství. Všechna centra se také zaměřují nejen na maminky s dětmi, ale na celé rodiny. Proto zaměstnaní muži pomáhají např. na větších rodinných akcích.

Nejvíce zaměstnaných žen má RC Sluně. Naopak nejvíce zaměstnaných mužů má RC Domeček, kdy jeden zaměstnaný muž je určen na poradenství a pomoc při velkých

akcích, další zaměstnanec zajišťuje administraci a grantové řízení a poslední zaměstnaný muž je pokladník.

Fluktuace zaměstnanců v centrech

Otázka zaměřená na fluktuaci zaměstnanců v rodinných centrech se týkala posledních dvou let fungování daného centra. Následující Obrázek 6 zachycuje to, jak často k obměně zaměstnanců v centrech došlo.



Obrázek 6: Počet obměn zaměstnanců v průběhu 2 let
Zdroj: Vlastní zpracování, rozhovory

Z výzkumu vyšlo najevo, že u čtyř center nedošlo za uvedenou dobu k žádné obměně. U CPR M.E.D. proběhly čtyři obměny, jednalo se o provozní zaměstnance dotované přes Úřad práce (na určitý čas), u MC Rodinka se odehrála stejná situace. RC Andílek uvedlo, že cca 10 osob zaměstnali přes Úřad práce nebo přes projekt „Pomocné ruce“ a projekt „Kašpar“. Vedoucí centra doplnila, že si z Úřadu práce často nějaké zaměstnankyně ponechá (již bez podpory), jelikož již centrum a činnosti znají a nemusí vynakládat úsilí na zaučování nových pracovníků.

U dalších center došlo k přijetí nového zaměstnance (nové maminky) a v jednom případě k odchodu zaměstnankyně díky těžké nemoci.

Fluktuace není tedy nikterak velká. Často se jedná o maminky, které si samy centrem prošly, a poté začaly činnost v centru realizovat. Také dochází k tomu, že některé maminky nastoupí na mateřskou dovolenou (ukončí svoji práci v centru) či naopak se z mateřské dovolené vrátí a znovu pokračují v práci v centru. Častým příkladem je i to, že v centrech pracují maminky, které jsou aktuálně na rodičovské dovolené.

Požadovaná odbornost zaměstnaných

Požadovaná odbornost zaměstnaných se liší u každého centra. Záleží velmi často na tom, jaké konkrétní služby centrum poskytuje. Někde se vyskytuje např. i odborné poradenství, proto je potřebné vyšší vzdělání či kvalifikace. Na následujících řádcích je uvedena požadovaná odbornost, která vyplynula ze strukturovaného rozhovoru:

- **RC Andílek** – nemají specifické požadavky, výhodou je „Kurz chůva“;
- **RC Deštník** – mají individuální požadavky po svých zaměstnancích, požadují zkušenosti s prací s rodinami;
- **RC Domeček** – nemají specifické požadavky, pouze chtějí znát zaměstnance osobně, ideálem je maminka od dětí;
- **RC Lod'ka** – nemají specifické požadavky, pouze chtějí znát zaměstnance osobně, absolvovaný kurz spadající pod Asociaci Comenianu je výhodou;
- **RC Maják** – požadavky se určují dle konkrétní pozice – u všech je požadované minimální středoškolské vzdělání, u odborných činností vzdělání speciální pedagogika či kvalifikace sociálního pracovníka;
- **RC Mašinka** – požadují znalost vývojové psychologie a zkušenosti z praxe, také požadují účast na seminářích o rodinných centrech;
- **CPR M.E.D.** – nemají specifické požadavky;
- **MC Rodinka** – požadují osvědčení profesní kvalifikace „Chůva pro děti do zahájení povinné školní docházky“;
- **RC Slůně** – u lektorek konkrétních činností požadují certifikace, osvědčení či vzdělání v konkrétním oboru;
- **RC Zvoneček** – požadují osobní zaujetí pro službu rodinám.

Vzdělávání pracovníků

Vzdělávání pracovníků vyšlo z výzkumu podobně jako požadovaná odbornost – velmi individuálně. Jedná se většinou o výtvarné kurzy či semináře zaměřené konkrétně na chod MC a RC. V následujících odstavcích je vypsán seznam vzdělávání pracovníků v centrech:

- **RC Andílek** – vzdělávají své pracovníky dle aktuální nabídky, zaměstnanci si sami mohou najít kurz, který je ke své činnosti zajímavý;
- **RC Deštník** – vzdělávají své pracovníky občasně dle aktuálních potřeb, nejčastěji v oblastech rodiny, finanční gramotnosti, manželského poradenství aj., semináře a konference Asociace Comeniana;
- **RC Domeček** – vzdělávají své pracovníky na konferenci Asociace Comeniana, na seminářích asociace a podle nabídky i jiných kurzů;
- **RC Loďka** – vzdělávají své pracovníky pomocí workshopů pro pracovníky rodinných center a kurzů pod Asociací Comeniana (kurz pro vedoucí a pracovníky RC a MC), konference Asociace Comeniana;
- **RC Maják** – vzdělávají své pracovníky dle konkrétní pozice – v oblastech komunikace a vztahů mezi lidmi, managementu NNO, odborná vzdělávání pro speciální pedagogy a sociální pracovníky;
- **RC Mašinka** – vzdělávají své pracovníky na tematických seminářích, semináře a konference Asociace Comeniana;
- **CPR M.E.D.** – své pracovníky nevzdělávají;
- **MC Rodinka** – vzdělávají své pracovníky sporadicky na kurzech výtvarné a rukodělné techniky;
- **RC Sluně** – vzdělávají své pracovníky na regionálních setkáních Sítě pro rodinu (aktuálně v rámci projektu Společně a profesionálně), dále individuálně a samostudiem;
- **RC Zvoneček** – vzdělávají své pracovníky na konferenci Asociace Comeniana, pomocí odborných seminářů (např. laktační poradenství dle potřeby a nabídky), vzdělávali své pracovníky na kurzu pracovníků v sociálních službách.

Centra určitě spojuje to, že jak Síť pro rodinu, tak i Asociace Comeniana nabízejí svým centrům různé semináře a vzdělávání. Kurzy buď pořádá přímo sdružující organizace, anebo centrům zasílají pozvánky na školení od jiných organizací.

Výhodou obou zastřešujících organizací a setkávání sdružených center je tedy i to, že se vzájemně centra znají a mohou společně sdílet své zkušenosti, kompetence, názory i rady.

8.3 Financování centra (dotační stabilita)

Tato podkapitola je zaměřená na zdroje financování ve vybraných mateřských centrech a na jejich dotační stabilitu.

Zdroje financování

V Tabulce 21 jsou uvedeny zdroje financování jednotlivých center.

Tabulka 21: Zdroje financování center

	MPSV	Obce a kraj	Nadační příspěvky	Vstupné	Vlastní činnost	Dary	Sponzoring	EU
RC Andílek	X	X				X	X	X
RC Deštník		X	X	X	X	X		
RC Domeček	X	X	X	X		X		
RC Loďka	X	X	X	X	X	X		
RC Maják	X	X	X	X		X		X
RC Mašinka		X	X	X		X		
CPR M.E.D.		X		X	X	X		
MC Rodinka	X	X	X	X		X	X	
RC Slůně				X	X	X		
RC Zvoneček	X	X	X	X		X		X

Zdroj: Vlastní zpracování, rozhovory

Z výzkumu diplomové práce vyšlo, že všechna centra jsou závislá na zdrojích financování z dotačních řízení. Všechna centra, kromě RC Slůně, jsou financována z dotace od města a z dotací LK. Šest center je také financováno z dotací MPSV.

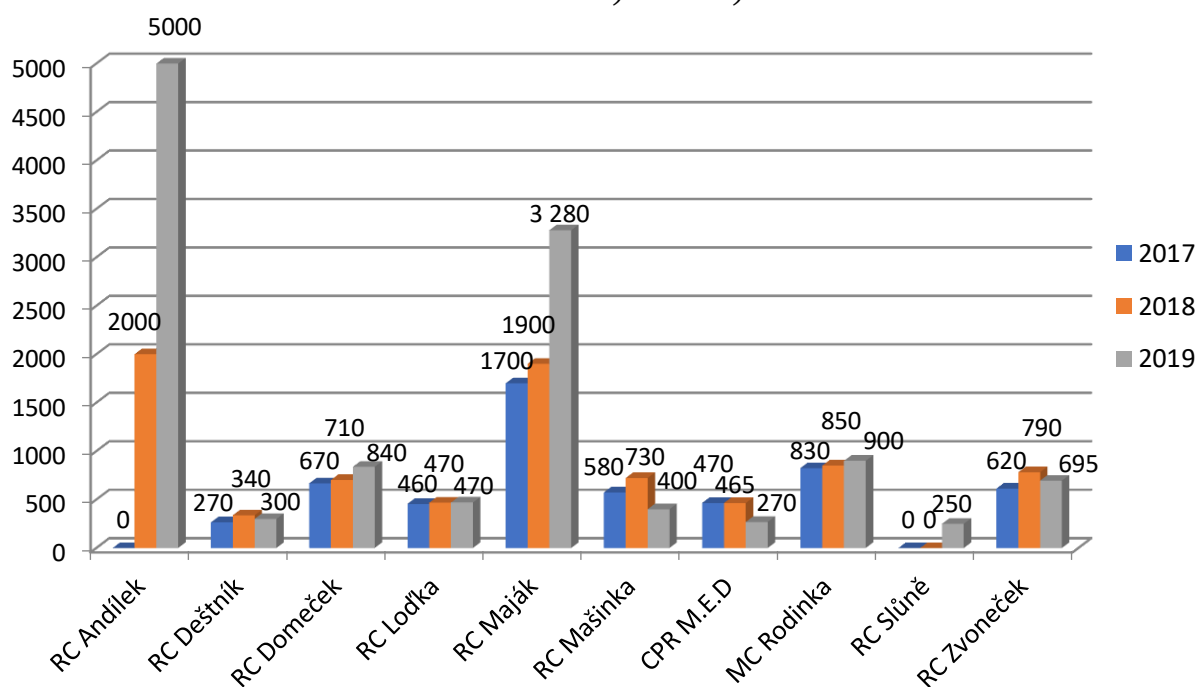
Dalším zdrojem financování jsou často nadační příspěvky. Ve všech případech pak i vstupné od uživatelů služby a poskytnuté dary a příspěvky. Jen málo center využívá financování vlastní jinou činností. Pouze dvě centra využívají sponzoring.

Jen 3 centra jsou financována ze zahraničních zdrojů, a to konkrétně z dotačních řízení EU.

Výše obratu

Výše obratu se u center nelišila nijak razantně. Uvedená čísla velmi souvisí s velikostí a dobou fungování centra. Vše je vidět na Obrázku 7.

Finanční obraty v centrech v tis. Kč za r. 2017, 2018, 2019



Obrázek 7: Finanční obraty v centrech v tis. Kč za r. 2017, 2018, 2019

Zdroj: Vlastní zpracování, rozhovory

Nejvyšší finanční obraty má RC Andělek a RC Maják. Obraty ostatních center se pohybují od 250 000 do 850 000 Kč za rok. U většiny center má obrat v průběhu let stoupající tendenci.

RC Sluně a RC Andělek započala svou činnost později než v roce 2017 či 2018.

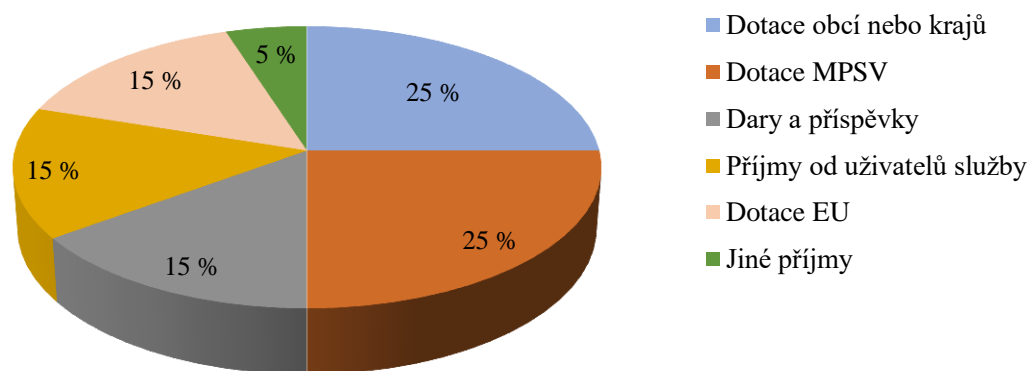
Příjmové položky

Na následujícím Obrázku 8 jsou uvedeny největší příjmové položky ve vybraných MC. Údaje jsou získané ze strukturovaného rozhovoru, kam respondenti uvedli dvě největší

příjmové položky. V grafu je zobrazeno procentuální zastoupení všech uvedených odpovědí.

V odpovědích se jako zdroje financování objevovaly dotace obcí a krajů, dotace MPSV, dary a příspěvky, příjmy od uživatelů služeb, dotace EU a jiné příjmy.

Příjmové položky v centrech



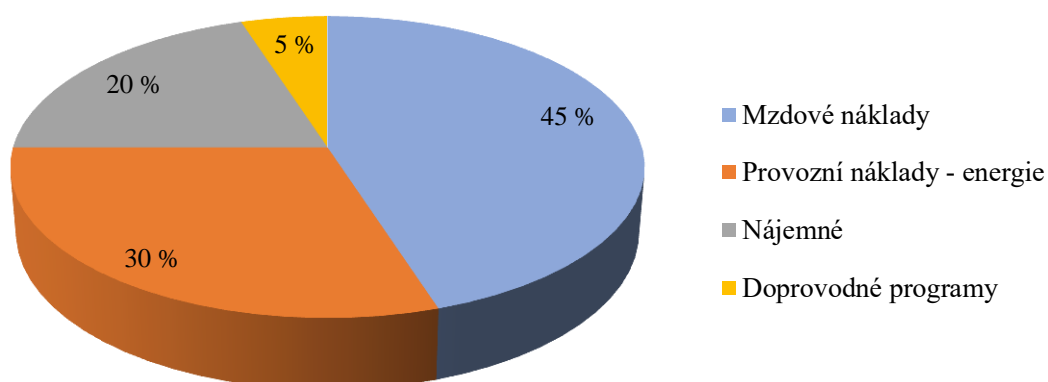
Obrázek 8: Největší příjmové položky v centrech
Zdroj: Vlastní zpracování, rozhovory

Mezi největší příjmové položky patřily dotace obcí a krajů a dotace MPSV. Další velkou položkou v příjmech center jsou dary a příspěvky, příjmy od uživatelů služby a dotace EU. Nejmenší část tvořily jiné příjmy.

Nákladové položky

Na dalším Obrázku 9 jsou uvedeny největší nákladové položky v centrech. Údaje jsou získané ze strukturovaného rozhovoru, kam respondenti uvedli dvě největší nákladové položky. V grafu je zobrazeno procentuální zastoupení všech uvedených odpovědí.

Nákladové položky v centrech



Obrázek 9: Největší nákladové položky v centrech
Zdroj: Vlastní zpracování, rozhovory

Mezi největší nákladové položky center patřily mzdové náklady a provozní náklady na energie. Další velkou položkou je nájemné a doprovodné programy na akcích.

8.4 Analýza cen

Tato podkapitola bude zaměřena na analýzu cen ve vybraných centrech.

Výše poplatků

Výše poplatku za dopolední centrum se ve výzkumu pohybovala od 30 Kč do 100 Kč za pobyt v centru (platí na konkrétní otevírací dobu), vše je uvedené v Tabulce 22.

Tabulka 22: Výše poplatku v centrech v Kč

	1 dítě	2 děti
RC Andílek	30	-
RC Deštník	30	-
RC Domeček	70	100
RC Loďka	20	-
RC Maják	30	-
RC Mašinka	50	60
CPR M.E.D.	50	-
MC Rodinka	50	-
RC Sluně	50	-
RC Zvoneček	60	-

Zdroj: Vlastní zpracování, rozhovory

Většina center má stanovenou jednotnou cenu neohledně na počet dětí. RC Mašinka a RC Domeček mají stanovenou rozdílnou cenu pro rodiče, které přijdou s 1 nebo s více dětmi.

Nejvyšší poplatek za službu má za 1 dítě RC Domeček (70 Kč). Nejnižší sazba poplatku je u RC Loďka (20 Kč).

Specifikum je, že CPR M.E.D. má stanovenou částku 15 Kč pro ty rodiče, kteří by chtěli být v průběhu otevírací doby pouze v herně.

Výjimečný vstup zdarma

Další otázka byla zaměřená na situace, kdy centrum návštěvníkům výjimečně poskytuje vstup zdarma. Může se jednat např. o první návštěvu centra či prominutí poplatku pro návštěvníky ze sociálně slabšího prostředí.

Tři centra tyto zmíněné výjimky neposkytují, pro všechny jejich návštěvníky platí stejná pravidla a stejné vstupné.

RC Lodřka, RC Zvoneček a RC Maják nabízí vstup zdarma při první návštěvě. Je to především kvůli tomu, aby měl rodič možnost si centrum „vyzkoušet“, zjistit nabídku služeb a rozhodnout se, zda bude do centra docházet.

RC Domeček má výjimky vstupu do centra stanoveny individuálně, a to v případě vážných finančních problémů rodiny. RC Rodinka nabízí sociálně slabším vstup do centra zdarma, je to i z důvodu toho, že velmi blízce spolupracují s Oddělením sociálně-právní ochrany dětí (dále jen OSPOD) v Jilemnici. RC Slůně nabízí cenové zvýhodnění pro aktivně zapojené rodiny. RC Andílek má vyhrazený vstup zdarma pro rodiče samoživitele. Důvodem byl fakt, že vedoucí pracovnice znala mnoho takových maminek a touto cestou jim chtěla nabídnout podporu vzhledem k jejich nelehké situaci. Jedná se však o citlivé téma, proto je občas náročné u přicházejících rodičů tuto informaci zjistit a nabídnout jim slevu.

Služby spadající pod zaplacený poplatek

Poskytované služby v rámci zaplaceného poplatku v centru se příliš nelišily. Ve všech centrech je za uhrazený poplatek poskytovaný prostor centra, připravený program (vyrábění, povídání, zpívání, malování, pečení apod.) a i materiál na základní vyrábění v rámci programu. Pokud se jedná o speciální vyrábění (pozvaný host, večerní vyrábění, vyrábění na větších akcích), jsou stanoveny individuální ceny.

Všechna centra také nabízí základní malé občerstvení, jako je voda a povětšinou i čaj. Některá centra mají další sortiment (nejčastěji káva a čaj), který je ale zpoplatněný.

V rámci centra jsou někdy nabízeny malé svačiny (RC Mašinka, RC Loďka). RC Domeček nabízí občerstvení pro rodiče i děti (sušenky, jednohubky, ovoce). CPR M.E.D. má dokonce „tradici“, kdy každý čtvrtek společně v centru vaří polévku a poté spolu obědvají.

Aktivity nad rámec vstupu

Jedna z otázek byla i zaměřená na to, jestli centrum nabízí aktivity i nad rámec zaplaceného vstupného. Čtyři centra napsala, že žádné takové aktivity nenabízejí.

RC Domeček uvedlo, že nabízí např. akce typu kreativní večery a také možnost nákupu zboží na klubu – dorty, cukroví či pletené čepičky. MC Rodinka nabízí všestranné kroužky pro děti. RC Maják poskytuje cvičení jógy, cvičení pro ženy a výuku angličtiny. RC Zvoneček nabízí laktační poradenství s laktační poradkyní.

Bonusy pro dlouhodobé návštěvníky

Další otázkou bylo, zda mají centra nastavené různé druhy bonusů pro své dlouhodobější návštěvníky.

Pouze dvě centra nabízí bonusy pro dlouhodobé návštěvníky: Centrum Maják poskytuje možnost „členství“, díky němuž mají do centra zvýhodněné vstupné. RC Zvoneček nabízí rovněž zvýhodněné vstupné.

Dvě centra uvedla, že by tyto bonusy chtěli v budoucnu zavést (RC Slůně a RC Andílek).

Většina z center má jako možnost zvýhodněného vstupného permanentky, které jsou podrobněji popsány v následujícím odstavci.

Permanentky

Tato část je zaměřena na existenci permanentek pro navštěvující rodiče. Pouze dvě centra tuto možnost nenabízejí (RC Deštník a RC Lod'ka).

MC Rodinka poskytuje permanentky pouze na kroužky pro děti. RC Slůně má permanentky na dětská cvičení, výtvarný a hudební kroužek.

RC Maják mimo klasickou permanentku má pro členy centra zvýhodnění i na jednorázové akce (cca 20–30 %).

Seznam nabízených permanentek center je uveden v následující Tabulce 23.

Tabulka 23: Seznam nabízených permanentek v centrech

RC Andílek	10+2 vstupy zdarma – 300 Kč	celý rok – 1 500 Kč
RC Deštník	-	-
RC Domeček	11 vstupů – 700 Kč	-
RC Lod'ka	-	-
RC Maják	pololetí – 400 Kč	celý rok – 600 Kč
RC Mašinka	10 vstupů (1 dítě) – 460 Kč	10 vstupů (2 děti) – 560 Kč
CPR M.E.D.	10 vstupů – 400 Kč	-
MC Rodinka	10 lekcí – 500 Kč*	-
RC Slůně	10 lekcí – 800 Kč + 2 náhrady*	-
RC Zvoneček	10 vstupů – 550 Kč	20 vstupů – 1 000 Kč

* permanentky na jiné činnosti

Zdroj: Vlastní zpracování, rozhovory

8.5 Návštěvníci centra

Tato část je věnována podrobnostem o návštěvnících center.

Cílová skupina

Cílová skupina v centrech se většinou neliší. Všechna se zaměřují především na maminky s dětmi, ale také na celé rodiny.

Věková hranice

Každé centrum má možnost si stanovit věkovou hranici pro děti, které přijdou se svými rodiči do centra. V následující Tabulce 24 je přehled vyobrazen.

Tabulka 24: Věková hranice pro děti v centrech

RC Andílek	0 - 5 let
RC Deštník	-
RC Domeček	-
RC Loďka	0 - 5 let
RC Maják	0 - 6 let
RC Mašinka	0 - 6 let
CPR M.E.D.	-
MC Rodinka	-
RC Slůně	-
RC Zvoneček	0 - 6 let

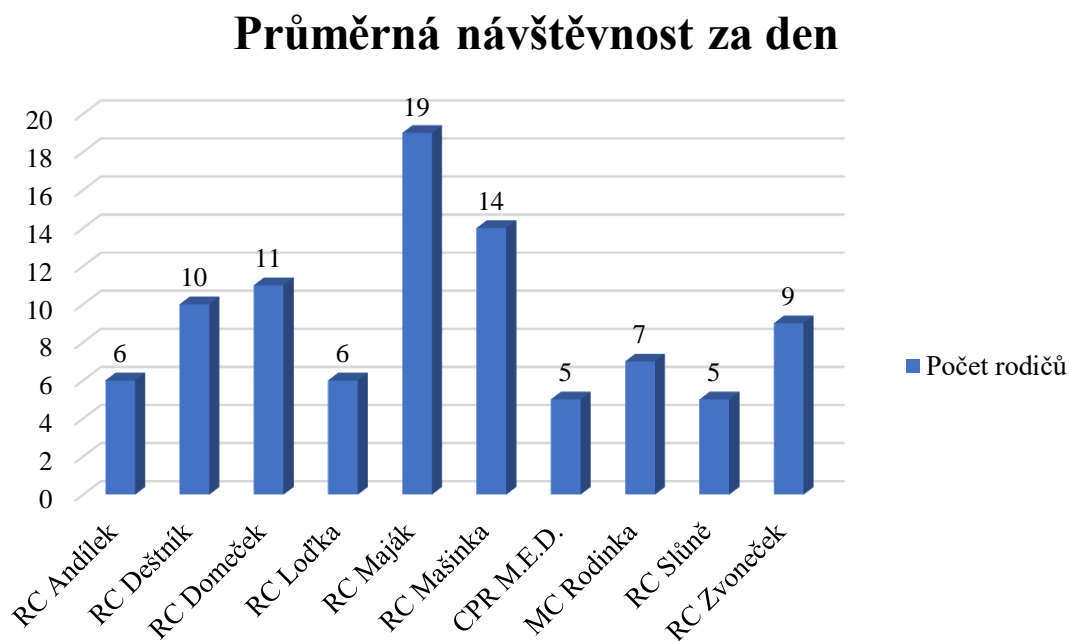
Zdroj: Vlastní zpracování, rozhovory

Věková hranice se v centrech různí. Pět center z deseti věkovou hranici stanovenou má, nejčastěji do 5 nebo 6 let dítěte. Naopak pět center věkovou hranici nemá, ale všechny se v dopoledních klubech soustředí nejvíce na předškolní věk dětí.

U některých center se však věková hranice mění s ohledem na různé akce – u příměstských táborů, výletů, doprovodných akcí často věková hranice není nastavená.

Průměrná návštěvnost

Otázka zaměřující se na průměrnou návštěvnost v centrech se týkala jednoho otevíracího dne (nepočítají se výjimečné akce či svátky apod.). Obrázek 10 uvádí počty rodičů v jeden návštěvní den (započítává se jen jeden rodič). Počet dětí se liší, většinou jde o rozmezí 1 až 3 dětí na jednoho rodiče.



Obrázek 10: Průměrná návštěvnost za den

Zdroj: Vlastní zpracování, rozhovory

Počet návštěvníků během jednoho otevřeného dne v mateřském centru se celkem liší. Největší návštěvnost je u RC Maják, kdy průměrně v jeden otevřený den službu využívá 19 uživatelů. Další početné centrum je RC Mašinka a RC Domeček. Nejméně návštěvníků je u RC Sluneč a Centrum pro rodinu M.E.D. (5 návštěvníků).

Průměrná návštěvnost všech center je tedy 8,8 (=9) rodičů za jeden návštěvní den nehledě na počet dětí.

Návštěvníci – muži s dětmi

Další otázka byla zaměřená na mužské návštěvníky mateřského centra. Ve většině případů se v centru objeví s dětmi velmi výjimečně či sporadicky. Častým důvodem pro jejich

návštěvu je nemoc maminky, či z nějakého jiného důvodu hlídá děti otec. RC Slůně má v plánu tuto skupinu v budoucnu více oslovit.

8.6 Komunikace a propagace

Tato podkapitola bude zaměřená na komunikaci s návštěvníky vybraných center a na jejich propagaci.

Formy komunikace

V Tabulce 25 jsou uvedeny využívané formy komunikace s návštěvníky center.

Tabulka 25: Formy komunikace se zákazníky

	Facebook	Instagram	Webové stránky	Letáky a plakáty
RC Andílek	X	X	X	X
RC Deštník	X		X	X
RC Domeček	X		X	X
RC Lod'ka	X		X	X
RC Maják	X		X	X
RC Mašinka	X		X	X
CPR M.E.D.	X		X	X
MC Rodinka	X		X	X
RC Slůně	X		X	X
RC Zvoneček	X		X	X

Zdroj: Vlastní zpracování, rozhovory

Z tabulky lze zjistit, že všechna centra používají jak sociální síť Facebook, tak mají veřejné webové stránky a využívají i letáčky či plakáty. Sociální síť Instagram má pouze jediné centrum – RC Andílek. Žádné centrum nepoužívá jiné prostředky ke komunikaci (jako např. sociální síť Youtube, Twitter, LinkedIn apod.).

Většina center také využívá ke komunikaci se zákazníky e-mailovou korespondenci, telefonní komunikaci a osobní rozhovory v centru.

RC Domeček, CPR M.E.D. a MC Rodinka uvedla, že mají možnost přidávat články, rubriky a fotografie do místních periodik. RC Domeček napsalo zajímavý fakt, že místní praktická dětská doktorka zve své pacienty na akce rodinného centra a komunitního centra.

Z výzkumu a rozhovorů s respondenty také vyšlo, že rodiče navštěvující centra nejvíce využívají sociální síť Facebook ke zjištění informací (o klubu, akcích, přednáškách) i ke komunikaci s centrem.

Webové stránky

Webové stránky center se lišily. V následujících řádcích jsou tedy uvedeny informace a nabídky, která jednotlivá centra zveřejňují.

Celkem 5 center má informace o činnosti na webových stránkách provozovatele. Jedná se o centra RC Zvoneček, RC Domeček, RC Deštník, RC Loďka, RC Mašinka. Všechna tato centra jsou zřizována sbory Jednoty bratrské, které provozují i jiné činnosti a jejichž cílem je tyto aktivity vzájemně propojovat.

Všechna centra na svých webových stránkách uvádějí otevírací dobu pravidelného programu, kontaktní informace (kontakt, adresa aj.). Taky zde přidávají pozvánky a letáčky na akce.

Dále je součástí stránek odkaz na „aktuality“, ten využívají centra: RC Andílek, RC Deštník, RC Maják, RC Sluně, CPR M.E.D., RC Domeček, RC Loďka a RC Mašinka.

Fotogalerii na svých stránkách má 6 center: RC Andílek, RC Deštník, RC Domeček, RC Loďka, RC Maják, RC Mašinka a CPR M.E.D.

Častým prvkem na webových stránkách jsou také odkazy na partnery a sponzory. To mají na svých stránkách uvedena všechna centra kromě RC Maják a RC Sluně.

Dalším důležitým odkazem na stránkách je možnost podpory center. Tu uvádějí čtyři centra z deseti – RC Andílek, RC Zvoneček, RC Mašinka a RC Maják.

Velmi zajímavou a strategickou částí webových stránek je i výčet pracovníků v centru a jejich krátká charakteristika nebo alespoň fotografie. Tuto informaci mají na svých stránkách jen centra RC Andílek, RC Maják, CPR M.E.D. a RC Zvoneček.

Na všech webových stránkách kromě RC Lodřka a CPR M.E.D. byly také uvedeny informace ohledně uzavření center vzhledem k nouzovému stavu, který byl vyhlášený vládou ČR.

Sociální síť Facebook

Každé centrum se trochu odlišně propaguje na svých Facebookových stránkách, proto zde bude uvedené, jaké formy komunikace centra využívají.

Všechna centra mají na svých Facebookových stránkách zveřejněné plakátky a pozvánky na akce, fotky z akcí a kontaktní údaje (město, popř. konkrétní adresa, mapa, kontakt).

RC Zvoneček, RC Domeček, RC Mašinka mají své příspěvky na Facebookové stránce organizace, pod kterou spadají (jde o stránky církevního sboru). To znamená, že se zde prolínají pozvánky i na jiné aktivity, které nejsou zaměřené pouze na RC.

RC Domeček má vytvořenou soukromou skupinu, kam sami přidávají rodiče z centra. Zasílají tam aktualizované informace, pozvánky, povzbuzení apod. Samostatné Facebookové stránky rodinného centra nemají. V rámci Komunitního centra Bétel mají Facebookové stránky Bétel bistra, které může návštěvník centra taktéž navštěvovat.

Některá centra mají také vytvořenou soukromou skupinu pro maminky, kam sdílejí různé pozvánky, vzkazy, přihlášky aj. Do této skupiny se však maminky dostanou jen tehdy, pokud jsou pozvány zakladatelem skupiny.

Na všech Facebookových stránkách byly uvedeny informace ohledně uzavření center vzhledem k nouzovému stavu, který byl vyhlášený vládou ČR. Většina center (RC Andílek, RC Deštník, RC Domeček, RC Maják, RC Mašinka, MC Rodinka, RC Slůně a RC Zvoneček) nabízí konkrétní pomoc v této situaci (nabídka roušek, praktické pomoci, povzbuzení, telefonní krizové linky, online kurzů apod.).

Nejvíce využívané formy komunikace

Následující otázka byla zaměřená na to, jakou formu komunikace centrum nejčastěji využívá. Všechna centra uvedla, že nejvíce ke komunikaci s uživateli služby používají sociální síť Facebook. Rodiče se na Facebooku velmi pohybují i orientují, proto sem i centra míří.

Další četnou formou komunikace bylo osobní pozvání a e-mailová komunikace.

Marketingová strategie center

S komunikací s uživateli služeb souvisí i marketingová strategie. Otázka byla zaměřená na to, zda centra mají tuto strategii stanovenou. Jedná se především o plánování příspěvků předem, plánování umístění příspěvků, zveřejňování informací, psaní zpětných reportů a článků.

Šest center napsalo, že marketingovou strategii stanovenou má. Jedná se především o plánování a připravování příspěvků, tisk letáků a plakátků a jak sdílení na sociálních sítích, tak vyvěšení ve venkovních prostorech či na vlastních nástěnkách, včasné informování svých návštěvníků o plánovaných akcích. Tuto strategii mají nastavená centra RC Zvoneček, RC Maják, RC Andílek, RC Slůně, RC Lodžka a RC Domeček.

Ostatní centra na realizaci této strategii nemají personální či časové zabezpečení. Některá centra uvedla, že ani nepocítují, že by to pro jejich službu bylo potřeba.

Komunikační mezery

Otázka byla zaměřená na sebehodnocení v komunikaci se zákazníky a centra napsala buď nedostatky, kterých si jsou vědomi, či co by chtěla do budoucna změnit nebo zlepšit. Některá centra však nevidí ve své činnosti žádné mezery. Vše je uvedeno v následujících odstavcích:

- **RC Andílek** – centrum by chtělo včas zadávat aktuální informace na webové stránky a sociální síť.

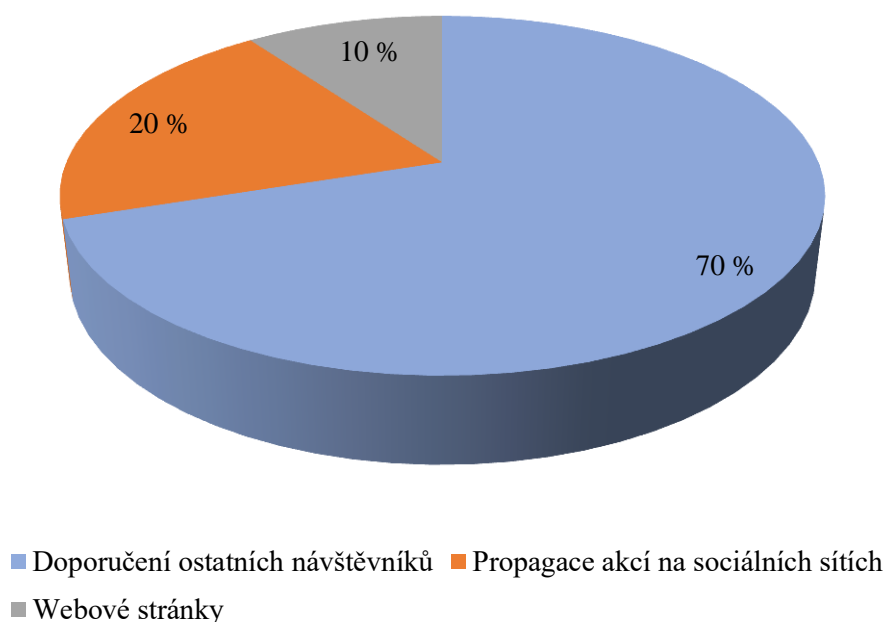
- **RC Deštník** – centrum by chtělo obecně zlepšit a zefektivnit komunikaci s uživateli služeb.
- **RC Domeček** – centrum ve své marketingové strategii nevidí žádné mezery.
- **RC Lod'ka** – centrum by chtělo více včas zadávat aktuální informace na webové stránky a také dořešit informační tabuli před budovou RC.
- **RC Maják** – centrum by chtělo obecně zlepšit a zefektivnit komunikaci s uživateli služeb.
- **RC Mašinka** – centrum ve své marketingové strategii nevidí žádné mezery.
- **CPR M.E.D.** – centrum by chtělo místo e-mailové komunikace zasílat tzv. newslettery.
- **MC Rodinka** – centrum by chtělo obecně zlepšit a zefektivnit komunikaci s uživateli služeb, vnímají však časové i personální nedostatky.
- **RC Slůně** – centrum by se chtělo více zviditelnit přes organizace, se kterými spolupracuje.
- **RC Zvoneček** – centrum by chtělo zlepšit organizaci propagace (především včasná propagace plakátků na sociálních sítích a v e-mailové komunikaci).

Z výzkumu tedy vyplynulo, že nejčastějšími mezerami v marketingové komunikaci jsou časové nebo personální mezery. Centra by často ráda svoji komunikaci zlepšila, ale nemají k tomu dostatečné prostředky.

Získávání nových rodičů

Každé centrum používá různé formy komunikace. Jedna z otázek byla zaměřená na to, jakým způsobem nejčastěji získají nové klienty do svého zařízení. Lze to vidět na Obrázku 11.

Nejčastější způsob získávání nových klientů



Obrázek 11: Nejčastější způsob získávání nových klientů

Zdroj: Vlastní zpracování, rozhovory

Nejčastější odpovědí na otázku, jakým způsobem získávají nové rodiče do centra, bylo prostřednictvím doporučení ostatních rodičů, které již centrum navštívili.

Propagace prostřednictvím sociálních sítí či webových stránek je také účinná, ale z výzkumu vyplývá, že uživatel rád navštíví službu, která je někým již doporučená a vyzkoušená.

Velmi zajímavým prvkem bylo to, že RC Andílek na vítání občánků v jejich městě věnuje každé mamince s miminkem malý dáreček, a to poukázku na 3 volné vstupy do centra. To je považováno za velmi dobrý krok v rámci získávání nových uživatelů služby.

8.7 Ostatní otázky

Tato podkapitola se nebude týkat ekonomických ukazatelů, ale otázek ohledně životnosti a trendů v tématu mateřských a rodinných center.

Tato kategorie otázek nebyla povinná, většina center otázky přesto zodpověděla.

Trendy návštěvnosti center

Tato otázka byla zaměřená na to, jestli se trend návštěvnosti v centrech spíše zvedá nebo klesá. V následujících odstavcích jsou odpovědi respondentů.

- **RC Andělek** vnímá větší nárůst návštěvnosti, ale v jejich centru záleží především na ročním období, aktuálním počasí, nemocnosti.
- **RC Deštník** pozoruje neměnné množství návštěvníků.
- **RC Domeček** má stabilní návštěvnost, ale průběžně návštěvnost lehce roste. Zdůvodnění vidí v tom, že se RC Domeček v Chrástavě a okolí již etablovalo a je vnímáno jako místo otevřené pro každého.
- **RC Lod'ka** nevnímá, že by klesal zájem o návštěvnost rodinných center. Mají vysledováno, že návštěvnost mírně kolísá, např. během léta je návštěvnost menší než ve školním roce. Zlomové bývá i období, kdy děti jdou do školky a maminky nastupují do práce, to se vymění generace maminek. Za poslední rok se v centru ustálila skupina maminek, která chodí pravidelně. Měli ale období 2-3 měsíců, kdy chodily 1-2 maminky, poté návštěvnost zase vzrostla.
- **RC Maják** sleduje vzrůstající trend u aktivit mateřského centra, a to především z důvodu vhodné volby daného pracovníka pro práci s cílovou skupinou a vlivu rozšiřujících služeb.
- **RC Mašinka** vnímá vzrůstající trend návštěvnosti, v centru mají často přeplněno.
- **CPR M.E.D.** popisuje, že návštěvnost je velmi proměnlivá a proměnných, které do toho vstupují, je mnoho. V loňském školním roce měli nejvyšší návštěvnost za dobu fungování centra (zároveň i nejvíce maminek, které se na chodu centra podílely, nejvíce akcí, nejbohatší program...). Většinu maminek, které centrum navštěvovaly, se ale narodilo další děťátko a starší sourozenec nastoupil do školky. Proto byla teď návštěvnost centra nižší, ale nyní začíná zase růst. Hodně také záleží

na ročním období, na počasí, na nemocnosti. Celkově se ale domnívají, že maminek chodí do MC v průběhu času více.

- **MC Rodinka** vnímá návštěvnost v průběhu let velmi proměnlivou (pětiletá zkušenost pracovnice centra), nejspíš i závislá na počtu dětí, které přijaly místní školky apod. Aktuálně od září 2019 se návštěvnost výrazně zvýšila, pravděpodobně to souvisí s mírně zvýšenou porodností v lokalitě a s výrazně větším počtem vysokoškolsky vzdělaných matek na rodičovské, které mezi uživateli převažují.
- **RC Sluně** pozoruje rozdíl návštěvnosti spíše v rámci ročních období a konkrétních měsíců.
- **RC Zvoneček** z dlouhodobého hlediska (od r. 2009) vnímá pokles, maminky si často vystačí se sociálními sítěmi. Ovšem z lokálního hlediska (oblast Liberec) loni zaznamenali velký nárůst návštěvnosti vzhledem ke zrušení velkého mateřského centra Krteček v centru Liberce (nacházelo se u Šaldova náměstí, až do r. 2018 fungovalo denně). Rodinných center je v Liberci v současnosti na tak velké město poměrně málo.

Problematické oblasti v rámci činnosti center

Další otázka byla zaměřená na to, zda se centra setkávají v rámci své činnosti s některými oblastmi, které vnímají jako problematické.

- **RC Andílek** vnímá jako problematickou oblast financování (především nájemné, mzdové náklady a materiál).
- **RC Deštník, RC Domeček a RC Lod'ka** nevedla odpovědi.
- **RC Maják** uvedlo jako tuto problematickou oblast financování oblasti fundraisingu a PR a také přístup vedení města.
- **RC Mašinka** zmiňuje také v této oblasti financování.
- **C.P.R. M.E.D.** považuje jako problematickou oblast shánění finančních zdrojů na plat zaměstnanců.
- **MC Rodinka** vnímá nejproblematictější financování. Zmínilo, že výhledově situace není dobrá. Také uvedlo, že mnoho center bude pravděpodobně zanikat a celkově vedoucí centra nevnímá budoucnost MC pozitivně.

- **RC Sluně** pociťuje, že problematickou částí je také financování centra a možnost vytvoření pracovního místa na pracovní smlouvu.
- **RC Zvoneček** uvedlo jako problematickou oblast propagaci. Další oblastí je nesoulad hodnot propagovaných centrem a navštěvujících maminek (volná výchova, alternativy aj).

Priority rodičů v osobním životě a ve výchově

Další část byla zaměřená na to, jestli respondenti vnímají, zda se mění v průběhu času priority rodičů v osobním životě, či ve výchově. Otázky jsou uvedené na následujících řádcích.

- **RC Andílek** uvádí, že nemá v průběhu své činnosti tuto oblast vyzorovanou.
- **RC Deštník** neuvedlo odpověď.
- **RC Domeček** napsalo, že v poslední době maminky častěji chodí při mateřské na brigády či zkrácené pracovní úvazky. V průměru dávají děti dříve do školky. Ve výchově v jejich centru pozorují spíše odklon od cílené volné výchovy. Maminky jsou poměrně ochotné nechat si do výchovy poradit, je méně maminek, které mají načteno řadu odborných knih.
- **RC Lod'ka** zmiňuje, že určitě vnímá změny. Uvedlo, že je tlak společnosti na matky, aby dávaly děti co nejdříve do školky, a by se co nejrychleji mohly zapojit do pracovního procesu. Také vnímá růst vlivu alternativismu a „nevýchovy“.
- **RC Mašinka** uvádí, že pociťuje změny. V současné době je u maloměstských maminek větší prioritou jít co nejdříve do zaměstnání.
- **RC Maják** odpovědělo, že změna priorit souvisí s vývojem společnosti. Do jejich centra přicházejí lidé, kteří se do regionu přestěhovávají. Jejich prioritou je zdravý vývoj rodiny, příroda, sport. Jsou velkým obohacením struktury návštěvníků. Většinou skupinou návštěvníků je „běžná“ populace, která řeší potíže, jako jsou vztahy v rodině, finance, bydlení, zaměstnání, zdraví, vzdělávání aj. V průběhu času lze pozorovat snižování komunikačních kompetencí, tj. že lidé v rodinách žijí více vedle sebe než že „děláme věci společně“. Z toho pramení růst konfliktů

v mezilidských vztazích, dopad na dítě musí být evidentní. Vliv na tento jev může mít také nárůst používání moderních technologií.

- **CPR M.E.D.** uvedlo, že nedokáže tuto oblast posoudit.
- **MC Rodinka** napsalo, že se priority jednoznačně mění. Mnoho jejich rodičů má vyšší vzdělání a hodně se zajímá o nové trendy ve výchově, o environmentální oblast, o zdraví apod.
- **RC Sluně** vnímá, že se priority mění v tom smyslu, že rodiče očekávají větší informovanost jak v rodičovství, tak s tím spojeným zdravotnictvím a přístupem k těhotenství, porodu, kojení, péči o dítě.
- **RC Zvoneček** vyjadřuje, že se priority určitě mění podle etapy, ve které se rodiče nacházejí – rodiče na rodičovské dovolené s malými dětmi mají jiné priority než rodiče po návratu do práce, záleží na stáří dětí, zda mají předškoláky, školáky, pubertální děti, adolescenty aj. Při etapě rodičovské dovolené maminky často oceňují komunitu a podporu, po odchodu do zaměstnání již nemají tolik prostoru někam chodit.

Jiná klientela

Poslední otázka byla zaměřená na oblast návštěvníků a toho, jestli centra navštěvují i jiná klientela jako např. adoptivní rodiče, homosexuální páry, pěstouni, prarodiče aj.

- **RC Andílek** uvedlo, že centrum navštěvují prarodiče, rodiče samoživitelů a pěstounské rodiče.
- **RC Deštník** se setkávají s pěstounskými rodinami.
- **RC Domeček** se v průběhu své činnosti setkali s adoptivními rodiči, pěstounskými rodiči a prarodiči. Objevují se zde také rodiče z národnostně smíšených manželství.
- **RC Lod'ka** navštěvují adoptivní rodiče, kteří vychovávají dnes již děti mladšího školního věku. Dále uvádějí pěstounské rodiny a prarodiče, kteří občas přicházejí se svými vnoučaty.
- **RC Maják** má vedoucí pracovníci osobu pověřenou k výkonu sociálně-právní ochrany, proto se s pěstouny běžně setkávají, a to nejen ve výkonu OSPODu, ale i běžně v centru, kam se snaží tuto cílovou skupinu začleňovat. V rámci výkonu OSPOD dochází občasně i ke kontaktu s adoptivními rodiči. Prarodiče jsou

nezbytnou a nenahraditelnou součástí rodiny, do centra docházejí. Mimo to centrum realizuje 1x měsíčně aktivitu pro seniory v rámci městské platformy Senior klubu.

- **RC Mašinka** uvedlo, že centrum navštěvují adoptivní rodiče, pěstounské rodiny a prarodiče.
- **CPR M.E.D.** navštěvují také pěstounské rodiny a prarodiče.
- **MC Rodinka** navštěvují pěstounské rodiny s malými dětmi a prarodiče.
- **RC Slůně** neodlišují tyto skupiny v rámci své činnosti.
- **RC Zvoneček** se v centru vídají nejvíce s prarodiči. Dále se ale setkávají i s pěstounskými rodiči a adoptivními rodiči.

9 Souhrnné vyhodnocení

V následující kapitole bude souhrnné vyhodnocení zjištěných výzkumných dat o jednotlivých mateřských a rodinných centrech.

9.1 Celkové vyhodnocení

Základní informace

Všechna vybraná centra si v rámci nabízených služeb vedou stabilně. Z výzkumu vychází najevo, že centra mají stanovenou otevírací dobu v závislosti k poptávce zákazníků a vědí, jaká je poptávka jejich návštěvníků vzhledem k nabízeným aktivitám. Centra poskytují široké spektrum služeb veřejnosti.

Většina center je finančně podporována z LK a jednotlivých měst. Většina center je městem podporována i jinak než finančně (komunitní plánování, propagace apod.).

Personální zabezpečení

Z výzkumu vyplynulo, že všechna centra (kromě CPR M.E.D.) mají alespoň jednoho stabilního zaměstnance. Plyne z toho však to, že nemají dostatek financí na zaměstnání více zaměstnanců a už vůbec ne na plné úvazky. Velká část pracovníků je zaměstnaná na DPP nebo DPČ (dohoda o pracovní činnosti).

V centrech vypomáhá značná část dobrovolníků, bez kterých by některé činnosti nefungovaly tak, jak fungují aktuálně.

Výhodou v centrech je fakt, že fluktuace zaměstnanců není nikterak vysoká. Zároveň je zde výhoda, že častými potenciálními zaměstnankyněmi jsou maminky, které samy do centra docházely nebo dochází. Což přináší mnoho plusů – znají centrum, mají vlastní zkušenost, mohou přinést nové nápady s porovnáním toho, co ony samy v centru získaly.

Všechna centra se snaží své pracovníky vzdělávat, a to především v oblastech, ke kterým se potom dostávají v praxi. Jen pár center vyžaduje specifickou odbornost.

Financování center a analýza cen

Z výzkumu je patrné, že všechna centra jsou závislá na financích plynoucích z dotačních řízení. Všechna centra, kromě RC Slůně, mají zdroje financování z obcí nebo krajů a šest center je financováno z dotace od MPSV. Lze tedy říci, že bez těchto finančních zdrojů by centra nemohla fungovat, nebo pouze krátkou dobu. Také lze vyvodit, že bez dárců a jakéhosi sponzoringu by fungování centra šlo velmi těžce. Další problémovou oblastí je i fakt, že většina dotačních řízení má stanovené časové podmínky – např. centrum musí fungovat minimálně x let, centrum nesmí minimálně jeden rok před zažádáním dotaci využívat. Některé dotační řízení se vyhláší jen v konkrétních termínech (např. jednou za čtyři roky).

Jak i vychází ze smyslu těchto veřejných služeb, primárním cílem (ani jednoho z center) není vydělávat co nejvyšší zisk, ale naopak investovat do nynější společnosti a rodin pomocí nabízených aktivit.

Výše stanovených poplatků jsou dle autorky adekvátní a v dobré cenové kategorii. Nejvyšší částkou za jednoho rodiče na dopolední klub je 70 Kč. Některá centra také nabízejí finanční zvýhodnění pro sociálně slabé či pro samoživitelky, což je velmi přínosné pro zachování dobré pověsti a komunikace s návštěvníky.

Návštěvníci centra

Z výzkumu vyšla průměrná návštěvnost 9 rodičů za jeden návštěvní den nehledě na počet dětí.

V některých centrech je vyšší návštěvnost naopak nežádoucí, a to především z toho důvodu, že nemají dostatek pracovních sil. U jedné pracovnice potom 10 maminek včetně několika dětí zcela naplní její kapacitu. V případě většího počtu by se nemohla každému návštěvníkovi věnovat a zajišťovat zároveň celkový chod centra.

Komunikace a propagace

Každé vybrané centrum používá alespoň některé formy komunikace – ve všech případech využívají sociální síť Facebook, webové stránky a letáky/plakátky.

V dnešní době je komunikace zásadním prvkem pro chod každé organizace, proto se i centra touto cestou vydávají. U Facebookových stránek se struktura a design nikterak neliší a je to hlavně z toho důvodu, že sociální síť Facebook nenabízí velké spektrum možností, jak stránku upravit či vylepšit.

U webových stránek se však toto říci nedá. V dnešní době jsou webové stránky skvělým marketingovým nástrojem, a čím více strukturované a přehledné webové stránky jsou, tím lépe. Některá centra mají velmi hezky zpracované webové stránky – např. RC Andílek, RC Zvoneček, RC Domeček, RC Maják. V ostatních centrech jsou slabá místa a možnosti ke zlepšení (viz kapitola 10 Návrhy a doporučení pro jednotlivé subjekty).

Trendy návštěvnosti center

Z výzkumu je patrné, že trend návštěvnosti center je spíše proměnlivý. Nejčastější odpovědí bylo, že velmi závisí na ročním období (léto x školní rok). Také záleží na tom, o jakou generaci maminek konkrétně jde – některé nastupují do práce, na mateřskou dovolenou apod.

Některá centra vnímají, že trend návštěvnosti spíše roste. Velká část respondentů popisuje, že v jejich centru je návštěvnost stabilní.

Problematické oblasti

Z hlediska mateřských a rodinných center je nejvíce problematickou oblastí financování centra. Shánění finančních zdrojů je velmi často náročné, především na zaplacení mzdových nákladů, ale samozřejmě i jiných položek – nájemné či spotřební materiál.

Priority rodičů

Všechna centra vnímají určité změny v prioritách rodičů. Jedním z faktorů je určité to, že některá centra zaznamenávají tlak na nynější rodiče, aby nastoupili co nejdříve do zaměstnání. S tím je pak spojeno nastoupení dětí do školek ve velmi nízkém věku. Rodiče se více zajímají o trendy ve výchově (environmentální oblast, zdraví, alternativní metody aj.). Jako určitý zásah do rodinného života vnímají moderní technologie.

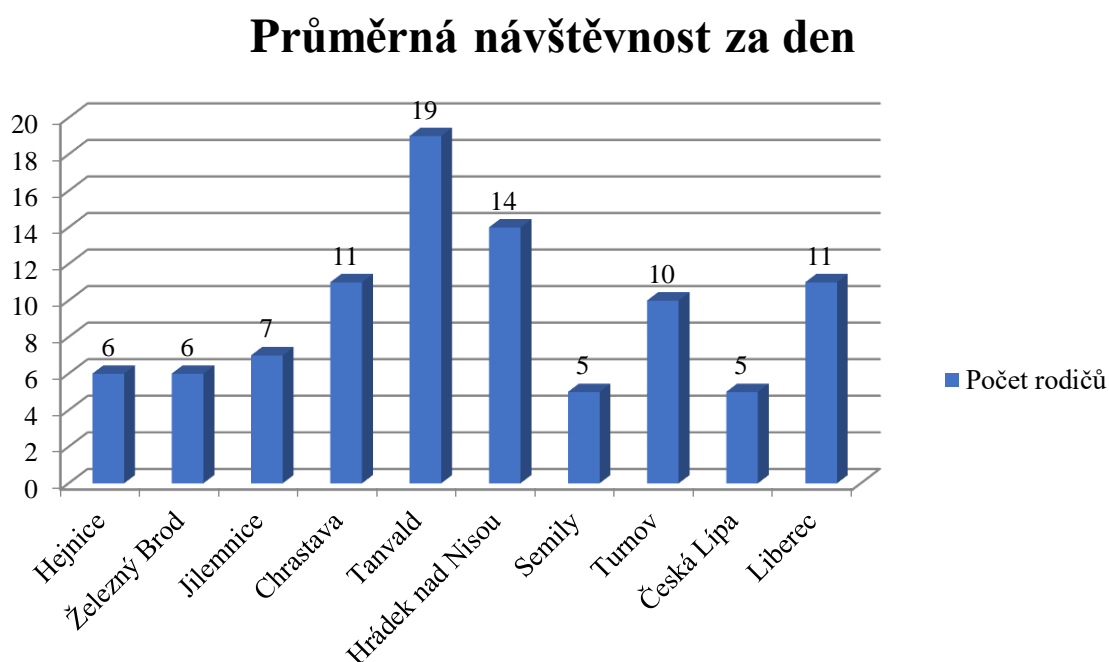
Jiná klientela

Většina center uvedla, že do centra docházejí jak prarodiče, rodiče samoživitelů tak i pěstounské rodiny. Některá centra navštěvují také adoptivní rodiče.

9.2 Porovnání ukazatelů dle velikosti měst

Návštěvnost

Na následujícím Obrázku 12 jsou za sebou řazená města v Libereckém kraji vzestupně dle počtu obyvatel – nejmenším městem z hlediska počtu obyvatel jsou Hejnice, největším městem je Liberec.



Obrázek 12: Průměrná návštěvnost za den
Zdroj: Vlastní zpracování, rozhovory

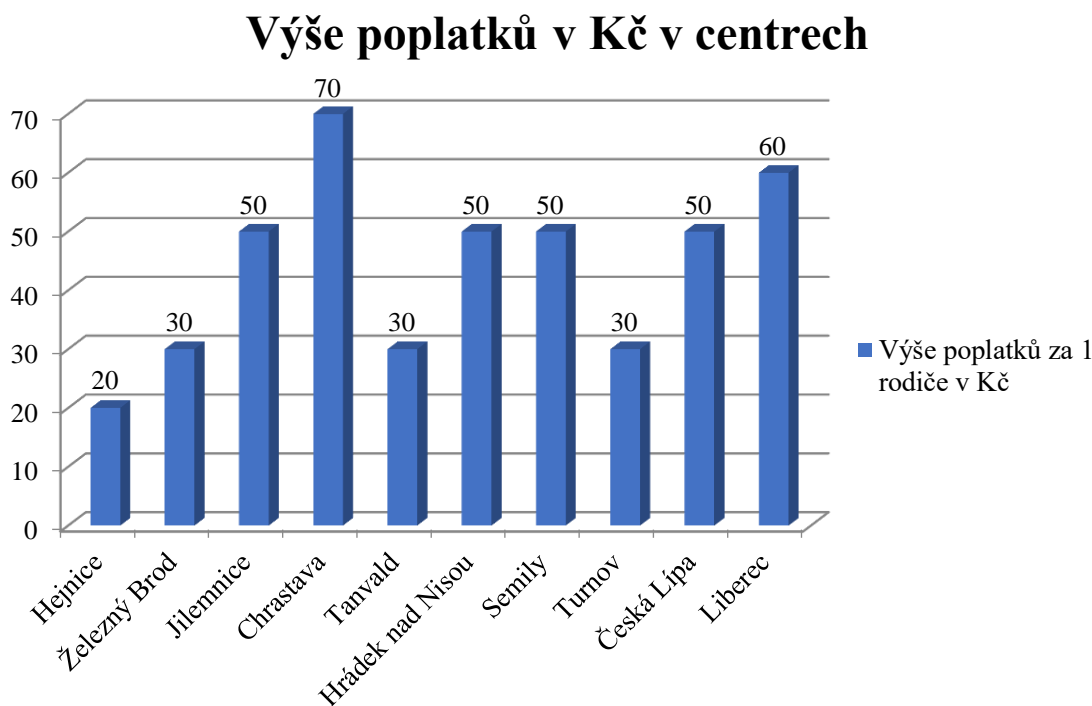
Z obrázku je zřejmé, že velikost města (dle počtu obyvatel) není určujícím faktorem k vyšší návštěvnosti centra. Nejvíce návštěvníků (průměrně v jeden otevírací den) je ve městě Tanvald (19 návštěvníků). Tanvald je z hlediska velikosti města na 5. místě. Zajímavé také je, že centra v nejmenších městech (Hejnice a Železný Brod) mají průměrnou návštěvnost (6 návštěvníků) větší, než je třeba v Semilech nebo České Lípě.

Z výzkumu lze tedy vyvodit, že faktory určující vyšší návštěvnost jsou velmi různorodé. Může to být dáno i tím, že v menším městě bude větší návštěvnost vzhledem k nižší konkurenci. Příkladem může být třeba právě zmíněný Tanvald či Hrádek nad Nisou.

Například u RC Zvoneček (Liberec) byla dlouhou dobu velká konkurence v jiném mateřském centru, po jeho rozpadu však většina klientely přešla do zmíněného RC Zvoneček.

Výše poplatků

Na dalším Obrázku 13 jsou porovnány výše poplatků dle měst (města jsou opět řazena dle počtu obyvatel od nejmenšího po největší město).



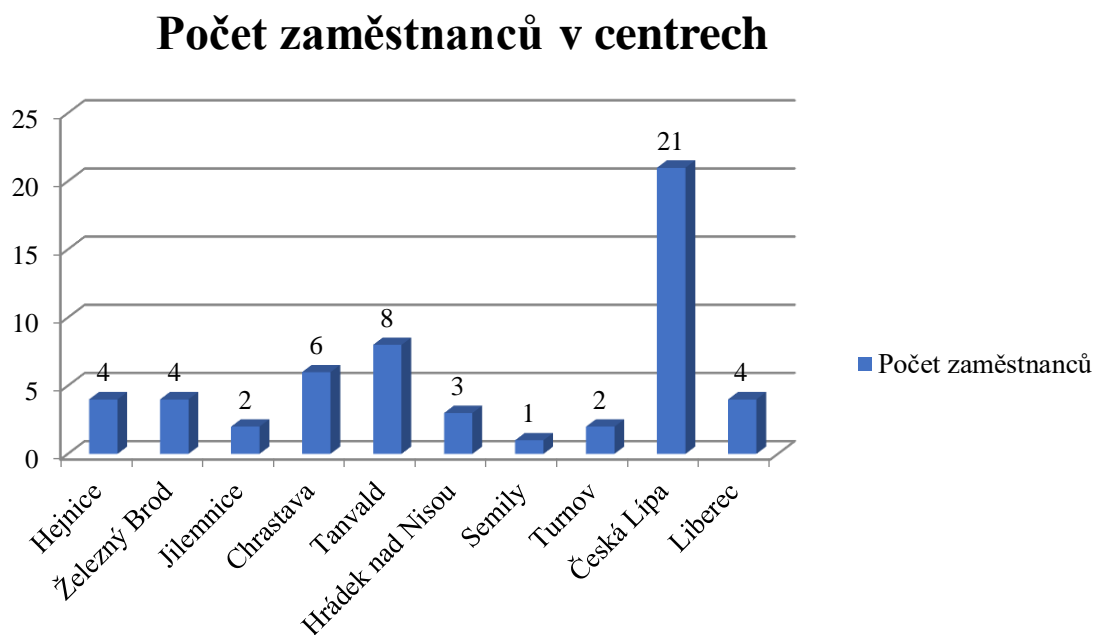
Obrázek 13: Výše poplatků v Kč v centrech
Zdroj: Vlastní zpracování, rozhovory

Z obrázku je patrné, že nejvyšší poplatek má RC Domeček v Chrastavě, i přesto, že se dle počtu obyvatel nachází na 4. místě. Druhým nejvyšším poplatkem má RC Zvoneček z Liberce, což cenovým poměrům za služby v Liberci odpovídá. Zajímavým faktem je, že v Turnově (RC Deštník) mají docela nízký poplatek za dopolední klub i přes to, že je to třetí největší město z vybraných respondentů. Zároveň lze vyčíst,

že RC Lodka sídlící v Hejnicích má jakožto nejmenší město dle počtu obyvatel také nejnižší poplatek za služby.

Počet zaměstnanců

Další Obrázek 14 porovnává velikosti měst daných center a počet zaměstnaných osob v centrech.



Obrázek 14: Počet zaměstnanců v centrech
Zdroj: Vlastní zpracování, rozhovory

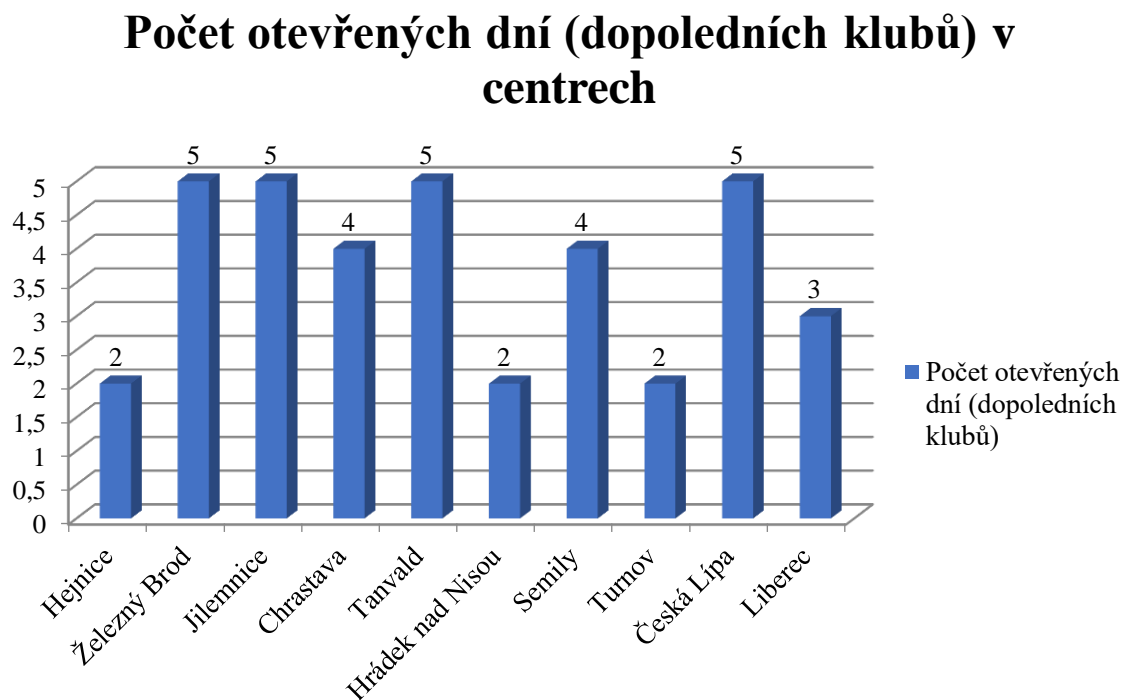
Z obrázku vyplývá, že počet zaměstnanců nikterak nezávisí na velikosti města, ve kterém se centrum nachází.

V centru v Liberci (RC Zvoneček) mají stejný počet zaměstnaných jako v nejmenších městech (v Hejnicích a Železném Brodě). Turnov, i přes to, že se jedná o třetí největší město, má zaměstnance pouze 2. Nejvíce zaměstnaných je v České Lípě (RC Sluně) a to 21 zaměstnanců (podrobnosti jsou zmíněny v podkapitole 8.2 Personální zabezpečení). Druhé centrum s nejvíce zaměstnanými se nachází v Tanvaldu (RC Maják) – mají 8 zaměstnanců.

Šíře otevírací doby

Dalším porovnáním dle velikosti měst je srovnání otevírací doby center.

Porovnání se týkalo pouze dopoledních klubů – odpolední kroužky pro děti, pro rodiče, přednášky mimo otevírací dobu aj. nebyly do porovnání započítány.



Obrázek 15: Počet otevřených dní (dopoledních klubů) v centrech
Zdroj: Vlastní zpracování, rozhovory

Z Obrázku 15 je vidět, že otevírací doba dopoledních klubů se pohybovala od 2 do 5 pracovních dní. Lze vyvodit, že velikost města plně nezávisí na počtu otevřených dní pro veřejnost. Liberec, jakožto největší město, má otevřeno 3 dny v týdnu, oproti tomu centra v menších městech, jako je Železný Brod či Jilemnice, mají otevřeno 5 dní v týdnu.

Zároveň je zřejmé, že v Hejnicích (nejmenší město) je otevřeno pouze 2 dny v týdnu. Avšak v porovnání jsou na tom úplně stejně centra v Hrádku nad Nisou nebo Turnově.

Financování

Následující Tabulka 26 uvádí porovnání velikosti města, ve kterém je centrum zřízeno, a formy financování jejich činností.

Tabulka 26: *Formy financování center dle velikosti měst*

	MPSV	Obce a kraj	Nadační příspěvky	Vstupné	Vlastní činnost	Dary	Sponzoring	EU
Hejnice	X	X	X	X	X	X		
Železný Brod	X	X				X	X	X
Jilemnice	X	X	X	X		X	X	
Chrastava	X	X	X	X		X		
Tanvald	X	X	X	X		X		X
Hrádek nad Nisou		X	X	X		X		
Semily		X		X	X	X		
Turnov		X	X	X	X	X		
Česká Lípa				X	X	X		
Liberec	X	X	X	X		X		X

Zdroj: Vlastní zpracování, rozhovory

Z tabulky lze uvést, že Liberec jakožto největší město co do počtu obyvatel, je financováno šesti různými zdroji financování (dotace MPSV, obcí i krajem, dotace EU, nadační příspěvky, vstupné i dary). Ovšem i centrum v Hejnicích (nejmenší město dle počtu obyvatel) využívá šest zdrojů financování, stejně tak i centrum v Tanvaldu. Nejméně zdroji (tři druhy) je financováno centrum v České Lípě, zde však důvodem může být i kratší doba fungování centra a nižší zkušenosti s dotačním řízením. Všechna ostatní centra využívají k financování svých činností 4 nebo 5 zdrojů.

Lze tedy říci, že velikost města, ve kterém je centrum zřízené, nenese nikterak žádný vliv na počet zdrojů financování center.

Financování dle typu provozovatele

Na následujících řádcích je financování porovnáno dle typu provozovatele. Jedná se tedy buď o církevní právnickou osobu (CPO – celkem 5x), zapsaný spolek (z.s. – 4x) nebo obecně prospěšnou společnost (o.p.s. – 1x). Vše je uvedeno v Tabulce 27.

Tabulka 27: *Financování center dle typu provozovatele*

	MPSV	Obce a kraj	Nadační příspěvky	Vstupné	Vlastní činnost	Dary	Sponzoring	EU
RC Deštník (CPO)		X	X	X	X	X		
RC Mašinka (CPO)		X	X	X		X		
RC Zvoneček (CPO)	X	X	X	X		X		X
RC Domeček (CPO)	X	X	X	X		X		
MC Rodinka (CPO)	X	X	X	X		X	X	
CPR M.E.D. (z.s.)		X		X	X	X		
RC Maják (z.s.)	X	X	X	X		X		X
RC Sluně (z.s.)				X	X	X		
RC Andílek (z.s.)	X	X				X	X	X
RC Loďka (o.p.s.)	X	X	X	X	X	X		

Zdroj: Vlastní zpracování, rozhovory

Všechna centra, jejichž provozovatelem je CPO, jsou financována z dotací obcí a kraje, z nadačních příspěvků, darů a ze vstupného od uživatelů služeb. Tři z těchto pěti center jsou také financována z dotace MPSV. Pouze jedno centrum je financováno z dotace EU, vlastní činnosti a sponzoringu. Je také nutné uvést, že každý uvedený církevní sbor si může žádat o částku na podporu svých projektů a aktivit od církve – tzv. příspěvek na podporu činnosti. Jedná se o symbolickou podporu jejíž cílem je, aby mohly sbory dostat jisté finanční prostředky v případě potřeby.

Centra s právní formou zapsaný spolek jsou všechna financována z darů a příspěvků. Tři centra jsou financována z dotace obcí a kraje a ze vstupného. Financování z dotací MPSV, dotací EU a vlastní činnosti využívají vždy jen 2 centra ze 4. Jedno centrum je financováno z nadačních příspěvků a sponzoringu.

Poslední centrum s právní formou obecně prospěšná společnost je financováno všemi zdroji kromě sponzoringu a dotací z EU.

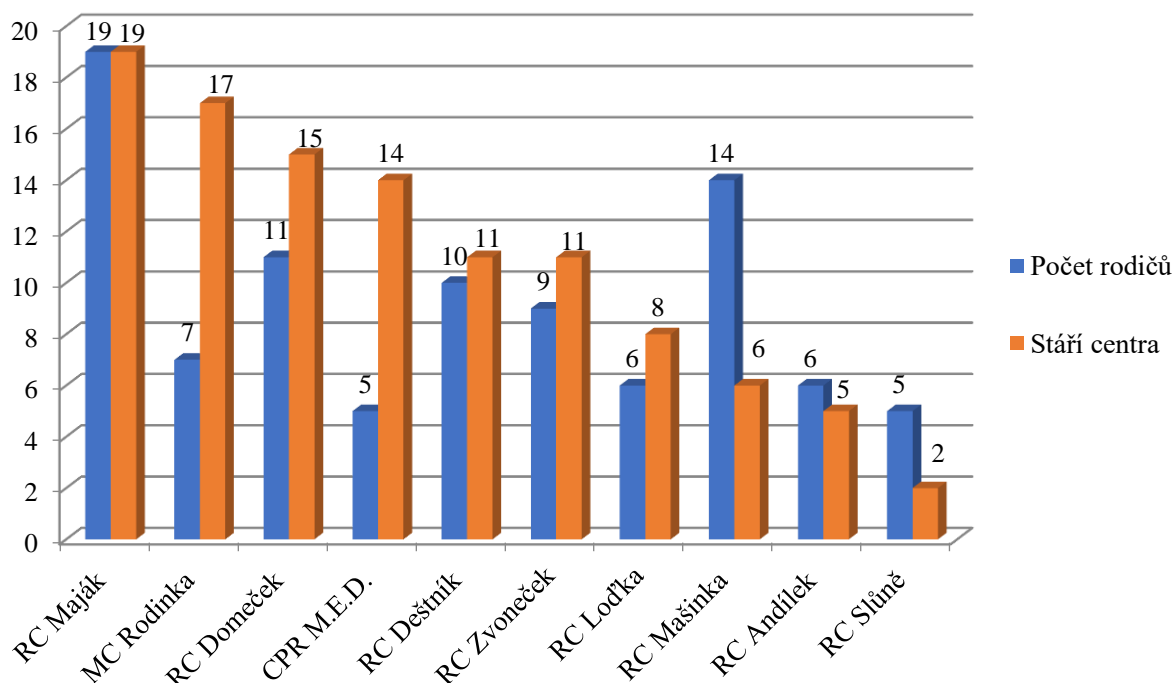
Lze tedy říci, že u církevně právnických osob je rozhodně častější forma financování z nadačních příspěvků, obcí a kraje a darů. I financování z MPSV je zde častější než u ostatních právních forem. U zapsaného spolku je nejčastější formou financování prostřednictvím darů a příspěvků a dotací obcí a kraje.

9.3 Porovnání ukazatelů dle délky životnosti center

Další porovnání center z hlediska délky životnosti centra a průměrné návštěvnosti. Vše je vyobrazeno na následujícím Obrázku 16. Data označená oranžově vyjadřují stáří centra v letech. Data označená modře vyjadřují počet rodičů.

Nejdéle provozujícím centrem je RC Maják (fungující 19 let), nejméně pak centrum RC Sluně (fungující 2 roky). Rozpětí let mezi vybranými centry je tedy 17 let.

Průměrná návštěvnost za den dle stáří centra



Obrázek 16: Průměrná návštěvnost za den dle stáří centra

Zdroj: Vlastní zpracování, rozhovory

Z výzkumu lze vyvodit, že RC Maják má největší návštěvnost a je zároveň nejdéle provozujícím centrem z 10 vybraných. U ostatních center však souvislost není zřejmá, např. RC Mašinka, která funguje 6 let, má druhý nejvyšší počet návštěvníků v průměru za den (14 návštěvníků).

Obecně je tedy možné říci, že délka fungování centra rozhodně přispěje k dobré pověsti organizace – klientela zná historii centra, zná jejich návazné akce, nejsou to „nováčci v oboru“. Pro rodinné centrum je také velkou výhodou delší historie, jelikož počátky center

nemusí být vždy lehké, musí se např. dostat do povědomí veřejnosti ve svém městě, seznámit je se svými činnostmi i vzhledem ke konkurenci.

Druhým faktem je i to, že návštěvníci jsou pro MC a RC „krátkodobou skupinou“, jelikož do center docházejí rodiče s dětmi ve věku přibližně od 0 do 6 let. Pokud však rodiče nemají další dítě, centrum (hlavně jejich dopolední kluby) už často nemají důvod navštěvovat poté, co dítě odroste. Velkou výhodou je, že se všechna centra nezaměřují pouze na dopolední klub pro malé děti, ale mají v nabídce řadu dalších aktivit, kam mohou i starší děti s rodiči.

9.4 Situace s celosvětovou pandemií COVID-19

V průběhu psaní diplomové práce se po celém světě začala šířit nemoc COVID-19, která s sebou kromě rozsáhlých zdravotnických komplikací přinesla i hospodářské a ekonomické problémy. Tato situace ovlivnila, a s největší pravděpodobností ještě velmi ovlivní, ekonomickou situaci v celém světě.

V této náročné celosvětové situaci se však zapojil nespočet neziskových organizací, které začaly pomáhat veřejnosti různými způsoby a to i přes to, že nemají v budoucnu jisté financování svých služeb.

V rámci diplomové práce byl plán navštívit všechna oslovená centra. Do té doby, než nastala pandemie, se stihlo navštívit jen 6 center z 10. Zbývající 4 centra musela být bohužel kontaktována pouze telefonicky.

Zmíněná pandemie se však velmi úzce dotkne všech dotazovaných i ostatních existujících center. Jak již vychází z výzkumu a výzkumných otázek, všechna centra jsou zcela závislá na financování ze strany dotací kraje a obcí, darů a příspěvků či zahraničních zdrojů. Vzhledem k vývoji situace v České republice musela všechna centra svoji činnost s ohledem na nařízení vlády uzavřít. Znovuotevření center je aktuálně v řešení vlády.

Již z telefonických rozhovorů se všemi respondenty bylo zřejmé, že žádné centrum nemůže v současné chvíli říct, jak budou dále fungovat. Některá centra se velmi obávají, jestli jejich činnost vůbec toto období přežije. Největším důvodem je totiž fakt, že aktuálně

nikdo nedokáže zaručit, že přidělené dotace opravdu zafinancují mateřská centra. Větší obavou jsou však budoucí dotace, jelikož státní rozpočet se bude nejspíše velmi dlouho vyrovnávat s nynějším stavem a hrozící ekonomickou krizí.

Centra se k této situaci také musela nějakým způsobem postavit. Většina center na svých webových stránkách, či sociálních sítí, informovala své návštěvníky o uzavření center. Některá se rozhodla i pro „online“ centrum a různými způsoby tedy komunikují se svými návštěvníky. Většina center prostřednictvím své stránky nabídla i pomoc a poradenství.

Například Rodinné centrum Andílek připravuje v průběhu týdne několik online videí pro své návštěvníky – např. online pečící hernička, kuchtění pro dospělé, tvořící hernička, inspirace pro děti, pohybová hernička, jóga pro dospělé, hudební hernička aj., videa mají dostupná i na sociální síti YouTube. Na svých webových stránkách mají odkaz na pořad na téma, jak o aktuální situaci mluvit s dětmi.

Několik center nabízelo zdarma roušky (RC Zvoneček, RC Deštník, RC Domeček, RC Mašinka).

RC Maják nabízel i sociální poradenství po telefonu, informace o dobrovolnické akci (šití roušek), tvoření s dětmi doma, tipy na aktivity pro děti, návod, jak psychicky zvládnout období pandemie, možnost rozhovoru přes Skype, fotky z uklízení centra.

RC Sluně na svých Facebookových stránkách udává informace o používání roušek, také se zapojilo do pomoci se šitím roušek.

RC Domeček připravil pro rodiče s dětmi různá videa s úkoly.

10 Návrhy a doporučení pro jednotlivé subjekty

Jedním z cílů diplomové práce týkající se činností mateřských a rodinných center bylo to, že se navrhne každému centru strukturované doporučení či návrhy pro zlepšení nebo zefektivnění činnosti.

V další části se tedy nachází doporučení pro každé centrum. Některá doporučení jsou v centrech stejná či podobná. Zároveň je zde k doporučení přidáno i několik vět o tom, co je na centru zajímavé či co se oceňuje. V práci nejsou zahrnutá pro centra doporučení týkající se finančního zabezpečení center. Důvodem je fakt, že již ze strukturovaných rozhovorů a rešerše vyplynulo, že se všechna centra snaží využít veškerých dostupných zdrojů a příležitostí. Avšak financování center je často problematickou oblastí (nejistota poskytnutí dotace, nesplnění podmínek, časové omezení dotačního řízení aj), proto nelze poskytnout konkrétní doporučení.

V rámci diplomové práce je také vytvořen **strukturovaný dotazník** pro uživatele služeb a také **návrh marketingové strategie**, týkající se především propagace a komunikace. Dotazník by měl sloužit jako univerzální dotazník pro všechna vybraná centra. Dotazník si mohou respondenti upravit dle svých možností a preferencí. Je doporučeno ho předat návštěvníkům na konci klubu či nějaké akce. Měl by sloužit k vyhodnocení nabízených činností a spokojenosti, zároveň podle něho by se centra měla orientovat a změnit či vylepšit nabízené služby. Také to pozitivně přispěje ke vztahu se zákazníky, jelikož to v nich může vyvolat pocit, že se o ně centrum zajímá a pečuje.

Návrh marketingové strategie by měl sloužit jako univerzální návrh pro každé centrum. Dle tohoto návrhu by centra mohla zlepšit svoji dosavadní marketingovou strategii. Návrh slouží především k pojmenování svých cílových zákazníků a jejich potřeb a tužeb, způsobů jejich oslovení, časové dotace realizace plánu a finančního rozpočtu. Tento návrh může subjektům usnadnit a zrychlit komunikaci se zákazníky.

Vše je uvedeno v přílohách C a D.

- **RC Andílek**

Rodinnému centru Andílek se **doporučuje** na webových stránkách již k informacím o pracovnících přidat i fotografie zaměstnanců a krátký popis. Dále se doporučuje dodělat kolonku „Obchod“, kde nejsou zatím žádné informace.

Co se týče fungování centra, doporučuje se zkusit zaměřit i na zajímavější druhy vzdělávání – specifické semináře týkající se témat rodinného centra (např. rukodělné techniky aj.).

V rámci komunikace se zákazníky a propagace se navrhuje zvážit využití i jiných sociálních sítí k propagaci svého centra – např. sociální síť Youtube. Taky se doporučuje více zaměřit na stanovenou marketingovou strategii a splnit jisté mezery (vycházející ze strukturovaného rozhovoru) a včas zadávat aktuální informace na webové stránky a sociální síť.

Dále se navrhuje zvážit možnosti toho, jak zvýšit návštěvnost v centru (pokud to je tedy z personálního a finančního hlediska možné). Může se jednat o nabídnutí jiných aktivit, např. propojení aktivit s městem, účastnit se veřejných akcí ve městě, nabídnout zdarma návštěvu centra či den otevřených dveří. S tím je spojené doporučení upravení marketingové strategie, která se může týkat i dalších komunikačních nástrojů a jejich včasného plánování.

Na Rodinném centru Andílek se velmi **oceňuje** podoba a design webových stránek, které jsou velmi přehledné a hezky zpracované. Dále je taky velmi přínosné rozdělení pracovníků na dopoledních klubech (každý klub se zaměřuje na jinou aktivitu), což působí pozitivně na uživatele služeb. Velmi zajímavé je také to, že centrum má svého patrona, což velmi přispívá k celkovému obrazu centra.

- **RC Deštník**

Rodinnému centru Deštník se **doporučuje** především zaměřit na strukturu webových stránek. Pro vyšší zaujetí potenciálních i stávajících zákazníků je doporučeno zvolit lepší

design stránek. Doporučuje se také zaměřit na barevné rozložení, jelikož například šedivé písmo na tmavě červeném pozadí lze špatně přečíst (nachází se na webových stránkách v situaci, kdy se klikne na jednu z položek). Také je důležité přidat na stránku týkající se centra stránku logo centra, aby si návštěvník mohl logo zapamatovat. Také zde chybí logo či zmínka o Asociaci Comeniana, což je vnímáno jako zásadní ve chvíli kdy, to je zastřešující organizace centra. Jako jedna nevýhoda je vnímáno i to, že stránky jsou jen na 1 stranu – tzn. že čtenář musí stránku „scrollovat“ až dolů – navrhuje se teda zvolit jiný formát stránek a přidat zde stránky, ve kterých si může čtenář překlíkávat. Doporučuje se také zvážit rozsáhlejší popsání všech nabízených aktivit, které realizují, aby si pod nimi zákazník mohl představit něco konkrétního. Dále je doporučován jiný formát plakátků či letáčků. Některé mají velmi výrazné pozadí, které potom může rušit text na něm uvedený.

Mohlo by být přínosné doplnit na web kalendář akcí (a to jak proběhlých, tak nastávajících). Dále je doporučováno přidat na webové stránky i fotky zaměstnanců, což vzbudí ve čtenářích osobní zájem (bonusem může být i krátká charakteristika zaměstnanců). Důležitou věcí je přidání na webové stránky kolonku „Možnost podpory“, kterou mohou vidět jak organizace, tak jedinci, kteří by chtěli centrum finančně podpořit. Také se na tuto kolonku dá následně odkazovat.

Co se týče fungování centra, navrhuje se zkusit se zaměřit i na jiné druhy školení pro zaměstnance – specifické kurzy týkající se témat rodinného centra (např. rukodělné techniky aj.). Dále se doporučuje zvážit možnost permanentky pro návštěvníky, jelikož se jedná o dobrý marketingový nástroj pro získání loajality zákazníků. Velmi zajímavým prvkem v centru je i tzv. členství, které může následně přinést jisté bonusy pro návštěvníka. Proto je doporučováno zvážit i tuto možnost.

Ohledně komunikace a propagace centra je navrženo zlepšit a zefektivnit celkovou komunikaci s uživateli služeb (vychází ze strukturovaného rozhovoru). Tomu by mohlo pomoci stanovit konkrétní marketingovou strategii, přesný plán příspěvků, plakátků aj. Je doporučeno zvážit i jiné typy komunikace – např. sociální síť Instagram, která by mohla ještě více oslovit cílovou skupinu.

Je velmi **oceňována** struktura Facebookových stránek a především velmi dobrá kvalita fotek z činností centra, která návštěvníka rozhodně nadchne. Zároveň se oceňuje i vstřícnost a ochota se věnovat této generaci i vzhledem k personálnímu zabezpečení, které mnohdy nemusí být dostačující.

- **RC Domeček**

Rodinnému centru Domeček se **doporučuje** na webové stránky přidat kolonku „Možnost podpory“, kterou mohou vidět jak organizace, tak jedinci, kteří by chtěli centrum finančně podpořit. Také se na tuto kolonku dá následně odkazovat. Taky by bylo přínosné na webové stránky přidat fotografie zaměstnanců, což vybudí ve čtenářích osobní zájem (bonusem může být i krátká charakteristika zaměstnanců). Doporučuje se také zvážení vytvoření samostatného loga pro rodinné centrum.

Ohledně fungování centra se navrhuje zvážit zavedení členství pro uživatele služeb a s tím související plynoucí výhody. Další doporučení se týká výhod v podobě permanentek – zvážit zavedení 2 typů permanentek dle počtu dětí (z důvodu toho, že již vstupné má centrum takto rozdělené). Co se týče fungování centra, doporučuje se zkusit zaměřit i na jiné druhy vzdělávání – specifické semináře týkající se témat rodinného centra (např. rukodělné techniky aj.).

Z hlediska propagace a komunikace zákazníky se doporučuje zhodnotit využití i jiného komunikačního kanálu – např. sociální síť Instagram. Dále se nabízí založit samostatnou Facebookovou stránku – buďto celého Komunitního centra Bétel či samostatného Rodinného centra Domeček. Doposud existuje soukromá skupina pro navštěvující maminky nebo Facebookové stránky kavárny Bétel Bistro, což je vnímáno jako omezující jak pro centrum, tak pro zákazníky a to především z důvodu přehlednosti a informovanosti pro nové zákazníky.

Je velmi **oceňována** přehlednost a design webových stránek. Také se oceňuje propojenost aktivit a velmi široká nabídka dětských kroužků, a to především v návaznosti na rodinné centrum.

- **RC Lod'ka**

Rodinnému centru Lod'ka se **doporučuje** na webových stránkách aktualizovat informace, jelikož se zde nachází zastaralé informace (poslední příspěvek byl v červnu 2019). Také je vnímáno jako důležité přidat na stránku týkající se centra stránku logo centra, aby si mohl návštěvník logo zapamatovat. Dalším doporučením je na webové stránky umístit logo či zmínku o Asociaci Comeniana, což je vnímáno jako zásadní ve chvíli, kdy to je zastřešující organizace centra. Taky se doporučuje přidat na stránky odkaz na Facebookové stránky, aby se mohl návštěvník stránek automaticky dostat i na jiné zdroje informací o centru. U kolonky „Sportovní klub“ se doporučuje přidat nějakou fotografii z klubu, aby si dotyčný mohl pod tímto klubem něco konkrétního představit. Na webových stránkách chybí plakátky či pozvánky na různé akce, což je doporučené přidat.

Dalším doporučením je přidání na webové stránky i fotky zaměstnanců, což vzbudí ve čtenářích osobní zájem (bonusem může být i krátký popis pracovníků). Jako důležitou věc je vnímáno přidat na webové stránky kolonku „Možnost podpory“, kterou mohou vidět jak organizace, tak jedinci, kteří by chtěli centrum finančně podpořit. Také se na tuto kolonku dá následně odkazovat.

Co se týče fungování centra, doporučuje se zkusit zaměřit i na jiné druhy vzdělávání – specifické kurzy týkající se témat rodinného centra (např. rukodělné techniky aj.). Dále se navrhuje zvážit možnost permanentky pro uživatele služeb, jelikož se jedná o dobrý marketingový prostředek pro získání loajality zákazníků. Velmi zajímavým prvkem v centru je i tzv. členství, které může následně přinést jisté výhody pro návštěvníka. Je doporučeno zvážit i tuto možnost.

Ohledně komunikace a propagace centra je doporučováno vylepšit zmíněnou mezeru ve strukturovaném rozhovoru, a to včas zadávat aktuální informace na webové stránky a také dořešit informační tabuli před budovou centra. Je ke zvážení použití i jiného sociálního kanálu ke komunikaci se zákazníky, např. Instagram.

Dále se doporučuje zhodnotit možnosti toho, jak zvýšit návštěvnost v centru (pokud to je tedy z personálního a finančního hlediska reálné). Může se jednat o nabídnutí jiných činností, např. propojení aktivit s městem, účastnit se veřejných činností ve městě, nabídnout bezplatně návštěvu centra či den otevřených dveří.

Velmi se **oceňuje** propojenost nabízených činností a velké spektrum služeb – rodinné centrum, seniorské centrum, nabídka sportovního klubu i ubytování v krásné chatě. Také se oceňuje ochota sloužit lidem ve městě bez ohledu na věk.

- **RC Maják**

Rodinnému centru Maják se **doporučuje** zvážit možnost přidání na webové stránky fotografie zaměstnanců, což vzbudí ve čtenářích osobní náklonnost (bonusem může být i krátký popis zaměstnanců). Dále se na webových stránkách nachází odkaz na sociální síť Instagram, který ale nefunguje a centrum zároveň ani tuto možnost komunikace nenabízí. Proto se doporučuje buďto tento odkaz smazat či založit a fungovat i na komunikačním kanále Instagram.

V rámci propagace a komunikace se doporučuje, jak již vychází ze strukturovaného rozhovoru, zlepšit obecně komunikaci se zákazníky a jeho efektivnost.

Velmi se **oceňuje** zavedení členství pro uživatele služeb, je to vnímáno jako velmi dobrý tah směrem k návštěvníkům. Dále se velmi oceňuje design a přehlednost webových stránek, které přispívají k celkovému pozitivnímu dojmu organizace.

- **RC Mašinka**

Rodinnému centru Mašinka se **doporučuje** zvážit možnost přidání na webové stránky fotografie zaměstnanců, což vyvolá ve čtenářích osobní zájem (bonusem může být i krátká charakteristika pracovníků). Na webových stránkách se doporučuje i aktualizovat kolonku „Aktuality“, např. i oznámení o uzavření centra (vzhledem k nouzovému stavu v ČR). Doporučuje se na webové stránky vložit i samostatnou galerii fotografií, včetně přidání fotografie ke kolonce „Klub Cupé (manželské večery)“, aby si čtenář mohl konkrétně představit danou činnost.

Co se týče fungování centra, doporučuje se zkusit zaměřit i na jiné druhy vzdělávání – specifické semináře týkající se témat rodinného centra (např. rukodělné techniky aj.). Dále se navrhuje zavést velice zajímavou složku v centru – tzv. členství, které může následně přinést jisté bonusy pro návštěvníka.

Ohledně propagace a komunikace se zákazníky se doporučuje vymezit marketingovou strategii, k lepšímu a efektivnějšímu plánování a přidávání článků či plakátků. Centrum nemá svoji vlastní Facebookovou stránku, proto se doporučuje i tato možnost pro větší přehlednost pro čtenáře. Také je možnost využít pro komunikace se zákazníky i jiné druhy komunikace – např. prostřednictvím sociální sítě Instagram.

Na centru se velmi **oceňuje** zajímavý a originální design webových stránek a především jejich přehlednost. Je to vnímáno jako velmi strategický prvek pro potenciální i stávající návštěvníky. Také se oceňují návazné služby pro rodiny – např. ve stylu manželských večerů, kdy je pozornost věnována manželství a jeho fungování.

- **CPR M.E.D**

Centru pro rodinu M.E.D. se **doporučuje** přidat na své webové stránky více informací ohledně činností centra. Aktuální informace jsou zbytečně stručné a čtenář by nemusel všemu porozumět. Na webových stránkách se nabízí kolonka „Co nabízíme“ kde jsou vyjmenovány různé činnosti (pravidelný program, tábory, knihy, šicí stroje, pleny). I tuto část je doporučeno více popsat (např. pod slovem „šicí stroje“ nebo „pleny“ si návštěvník nemusí představit správnou variantu nabídky).

Navrhuje se zvážit zavedení tzv. „členství“ pro dlouhodobé uživatele služeb a s tím spojené jisté bonusy a výhody. Doporučuje se zavést do činnosti centra i vzdělávání pro své pracovníky, především semináře týkající se témat rodinného centra.

Co se týče komunikace se zákazníky, doporučuje se zhodnotit využití i jiného komunikačního kanálu – např. sociální síť Instagram. Zároveň se doporučuje zrealizovat již naplánované posílání newsletterů místo e-mailové komunikace (zmíněné ve strukturovaném rozhovoru).

Dále se navrhuje zvážit možnosti toho, jak zvýšit návštěvnost v centru (pokud to je tedy z personálního a finančního hlediska možné). Může se jednat o nabídnutí jiných aktivit, např. propojení aktivit s městem, účastnit se veřejných akcí ve městě, nabídnout zdarma návštěvu centra či den otevřených dveří. S tím je spojené doporučení sestavení marketingové strategie, které se může týkat i dalších marketingových prostředků a jejich včasného plánování.

Na centru je **oceňováno** zajímavé propojení mateřství, ekologie, dětství nejen v názvu organizace. Dále je velmi vkusný krátký popis všech zaměstnanců na webových stránkách, který určitě přispěje k pozitivním ohlasům ze stran návštěvníků.

- **MC Rodinka**

Mateřskému centru Rodinka se **doporučuje** obecně změnit lehce design webových stránek, jelikož v některých částech jsou trochu nepřehledné či chaotické. Například při kliknutí na kolonku „O nás“ se ukáže nabídka činností, na které však nelze kliknout (jsou poté v kolonce u šipky). Tuto chybu je doporučeno opravit. Dále se doporučuje dopsat do otevírací doby pod některé aktivity čas ukončení, aby nový návštěvník měl obecný přehled o nabízených klubech. Dále na webových stránkách jsou u některých příspěvků (např. u Divadélko LOUTKÁČEK), odkazy na fotogalerii na Facebooku. Tento odkaz bohužel nefunguje, zároveň se doporučuje zvážit vytvoření samostatné fotogalerie pro fotografie z akcí a činností (čtenář nemusí kopírovat adresu odkazu a měl by všechny fotografie pohromadě). Doporučuje se také zvážení vytvoření samostatného loga pro rodinné centrum. Poslední doporučení v této části se týká odkazu na webové stránky. URL adresa je zbytečně dlouhá a čtenáře by to mohlo odradit. Řešením by tedy mohlo být zakoupení vlastní domény.

V rámci fungování centra se doporučuje zavést výhodu v podobě permanentek i na dopolední centrum (zatím funguje pouze na doplňkové služby). Také se doporučuje zvážit zavedení tzv. „členství“ pro dlouhodobé návštěvníky a s tím spojené jisté bonusy a výhody.

Dále se navrhuje zvážit možnosti toho, jak zvýšit návštěvnost v centru (pokud to je tedy z personálního a finančního hlediska možné). Může se jednat o nabídnutí jiných aktivit,

např. propojení aktivit s městem, účastnit se veřejných akcí ve městě, nabídnout bezplatně návštěvu centra či den otevřených dveří. S tím je spojené doporučení sestavení marketingové strategie, které se může týkat i dalších marketingových nástrojů a jejich včasného plánování.

Poslední doporučení míří k názvu centra. Již z telefonického rozhovoru vyšlo, že centrum zvažovalo přejmenování na „rodinné centrum“, avšak již ke vzniklému názvu „Rodinka“ by toto spojení možná vypadalo zvláště. Proto se doporučuje tuto úvahu dokončit a zrealizovat, či od toho odstoupit.

Na centru se velmi **oceňuje** velké spektrum nabízených služeb (výuka angličtiny, taneční průprava, cvičení pro miminka aj.). Dále se oceňuje propojení s Oblastní charitou v Jilemnici a jejich činnosti – např. velmi originální činnost Divadélko Loutkáček či charitativní obchůdek.

• **RC Sluně**

Rodinnému centru Sluně se **doporučuje** změnit vzhled a strukturu webových stránek. Stránky působí nevhodně koncipovány. Akce a činnosti centra jsou zde vkládány jako „položky“, tudíž to vyjadřuje efekt e-shopu se zbožím, což může leckteré zákazníky odradit či nemusí poznat, že se jedná o rodinné centrum.

V rámci fungování centra se doporučuje zavést bonus v podobě permanentek i na dopolední centrum (zatím funguje pouze na doplňující služby). Také se doporučuje zvážit zavedení tzv. „členství“ pro dlouhodobé návštěvníky a s tím spojené jisté bonusy a výhody.

Z hlediska propagace a komunikace se zákazníky se navrhuje zvážit využití i odlišného komunikačního kanálu – např. sociální síť Instagram.

Dalším doporučením je zvážení možností toho, jak zvýšit návštěvnost v centru (pokud to je tedy z personálního a finančního hlediska možné). Může se jednat o nabídnutí jiných činností, např. propojení aktivit s městem, účastnit se veřejných akcí ve městě, nabídnout zdarma návštěvu centra či den otevřených dveří. S tím je spojené doporučení vytvoření

marketingové strategie, které se může týkat i dalších marketingových nástrojů a jejich včasného plánování.

Velmi se **oceňuje** velké spektrum nabízených služeb a především kurzů a vzdělávání pro maminky. Dále se taky oceňuje podpora benefičních akcí s tím spojené navštěvování Alzheimer centra a aktivizační činnosti.

- **RC Zvoneček**

Rodinnému centru Zvoneček se **doporučuje** přidat na své webové stránky fotogalerii, aby mohl čtenář vidět fotografie z různých akcí. Také se doporučuje zvážit dopsání již k přidaným fotkám zaměstnanců Komunitního centra Konopná stručnou charakteristiku pracovníků.

V rámci fungování rodinné centra se navrhuje zavést velmi zajímavý prvek v centru – tzv. členství, které může následně přinést jisté výhody pro návštěvníka.

Co se týče propagace a komunikace se zákazníky, doporučuje zvážit možnost vytvoření samostatné stránky na sociální síti Facebook, především kvůli přehlednosti pro uživatele služeb. Dále se doporučuje zkusit i jinou komunikační cestu – např. cestou sociální sítě Instagram. Návrhem je také vylepšit marketingovou strategii – především včasné plánování a realizaci letáků tak, jak bylo uvedené ve strukturovaném rozhovoru.

Na centru se velmi **oceňuje** hezký a přehledný design webových stránek. Oceňuje se také přidání velmi zajímavých prvků (např. fotky personálu, kvalita fotek aj.). Také se oceňuje propojení aktivit pro celou generaci – od těch nejmenších až po seniorskou generaci.

Závěr

Diplomová práce pojednávala o činnostech mateřských a rodinných center, které jsou rozšířené po celé České republice. Jejich hlavním cílem je pomoc a podpora rodin s dětmi. V rámci své činnosti nabízí rodinám různé druhy služeb a aktivit, prostřednictvím kterých mohou spolu trávit čas v bezpečném prostředí, vzdělávat se a sdílet zkušenosti. O porovnání vybraných mateřských a rodinných center byla tato diplomová práce a její výzkum.

Cílem diplomové práce bylo zhodnocení a porovnání nabídky a postavení služeb poskytované MC a RC v Libereckém kraji dle vybraných ukazatelů včetně formulace návrhů a doporučení. Pojem rodinné centrum je v České republice znám, zároveň je však často zaměňován s jinými službami a možná někdy i špatně pochopen. Činnost mateřských center sahá daleko hlouběji, než je jen hlídání dětí či povídání s rodiči – nabízí velké spektrum služeb napomáhající rodinám.

Prvním dílčím cílem práce bylo definování pojmů – byla tedy vypracována teoretická základna pro definici neziskových organizací, veřejných a sociálních služeb a definici samostatných mateřských a rodinných center.

V průběhu výzkumu diplomové práce bylo zjištěno, že většina mateřských center se přejmenovala na rodinná centra. Název diplomové práce tedy stále podle zadání obsahuje spojení „mateřská centra“, ale v práci se mezi vybranými subjekty objevuje většina rodinných center. Tyto pojmy tedy nejsou nikterak odlišné, všechna centra měla podobné zaměření.

Mateřská a rodinná centra se zaměřují na poskytování služeb rodičům, ale především maminkám na rodičovské dovolené. Jejich cílem je vytvoření bezpečného zázemí pro rodiče a jejich děti a nabídky vhodných aktivit a činností. Činnosti center jsou často závislé na práci dobrovolníků, i ze stran uživatelů služeb. Každé centrum se specializuje na něco jiného, některé služby jsou si však podobné. Většinou se jedná o dopolední klub s připraveným programem, o realizaci přednášek a workshopů či akcí pro rodiny (Mikuláš, karnevaly, vyrábění, sportovní aktivity aj.). Každé centrum má stanoveny své ceny

za služby, svoji marketingovou strategii a komunikaci se zákazníky, šíří otevírací doby, finanční zdroje a jiné další záležitosti.

Na základě **druhého dílčího cíle** byl vytvořen vlastní výzkum pomocí technik sběru dat (analýza veřejně dostupných údajů a strukturovaný rozhovor).

Na základě stanovených kritérií bylo vybráno deset mateřských či rodinných center v Libereckém kraji – jednalo se o 5 center sdružených Sítí pro rodinu a 5 center sdružených Asociací Comeniana. Následně byly mezi sebou komparovány z hlediska vybraných ekonomických ukazatelů (základní informace, personální zabezpečení, financování centra a analýza cen, komunikace a propagace, návštěvníci centra a ostatní otázky).

Výzkum byl realizován prostřednictvím strukturovaného rozhovoru. Plánem také bylo všechna vybraná centra navštívit. Kvůli aktuální situaci celosvětové pandemie bylo možné bohužel navštívit jen 6 center. Od ostatních center byly informace předány prostřednictvím telefonického rozhovoru.

Dalším dílčím cílem byla formulace strukturovaného doporučení pro každé mateřské či rodinné centrum ve zkoumaných oblastech. Všechna doporučení pro jednotlivá centra se nacházejí v kapitole 10 Návrhy a doporučení pro jednotlivé subjekty.

V rámci diplomové práce byl vytvořen strukturovaný dotazník pro uživatele služeb a návrh marketingové strategie, týkající se především propagace a komunikace. Vše je uvedeno v přílohách C a D.

Posledním dílčím cílem bylo ověření výzkumných předpokladů a vyhodnocení vlastního výzkumu.

Stanované výzkumné předpoklady byly následující:

- **VP1: Financování rodinných a mateřských center se liší podle velikosti města a typu provozovatele.**

Z výzkumu vzešlo, že financování rodinných a mateřských center podle velikosti města se nikterak neliší a velikost města nemá na zdroje financování žádný vliv. Detailní informace jsou uvedené v kapitole 9 Souhrnné vyhodnocení – v podkapitole 9.2.

Výzkum také ukázal, že u církevně právnických osob je rozhodně častější forma financování z nadačních příspěvků, obcí a kraje a darů. I financování z MPSV je častější než u ostatních forem. U právní formy zapsaného spolku je nejčastější formou financování pomocí darů a příspěvků a dotací obcí a krajů.

- **VP2: Je pravděpodobná existence možností, jak zlepšit financování a fungování mateřských center v Libereckém kraji.**

Dle výzkumu diplomové práce určitě existuje mnoho možností, jak zlepšit financování a fungování mateřských a rodinných center v Libereckém kraji.

Z hlediska financování center se jedná o velmi individuální záležitost. Mnohá centra zkusila zažádat např. na MPSV, ale dotace jim nebyla přidělena. Některá centra byla dostatečně financována z jiné dotace, tudíž neměla potřebu žádat o jinou finanční podporu. Z hlediska výzkumu jsou v tuto chvíli všechna vybraná centra finančně zabezpečená a fungují dobře. Určitým zlepšením by byla postupná soběstačnost center, jelikož jsou všechna závislá na financování z dotačních řízení. Zisk z vlastní činnosti by jim mohl přidat více volnosti v realizaci činností. Velká většina center také na otázku zaměřenou na problematiku oblast v rámci své činnosti odpověděla, že tou oblastí je financování – a to především hledání finančních zdrojů k zaplacení svých zaměstnanců (nebo alespoň zaplacení jednoho plného úvazku).

Fungování center lze určitě v mnoha ohledech zlepšit. Nejčastěji se jedná o hledisko personálního zabezpečení – více vzdělávat své zaměstnance v oboru a využít pak vzdělání v praxi. Dále se jedná o komunikaci se zákazníky a propagaci především na sociálních sítích či webových stránkách. Častou chybou v propagaci bylo špatné nebo nepraktické uspořádání webových stránek, nevhodný design či málo informací na stránkách. Další zlepšení spočívá v možnosti ze strany pracovníků k uživatelům služby, a to především v nabídce bonusů (např. permanentky či jiné typy bonusů). Některá centra nemají vysokou návštěvnost, proto její zvýšení může centru umožnit lepší fungování.

Všechna doporučení a návrhy ke zlepšení jsou uvedena v kapitole 10 Návrhy a doporučení pro jednotlivé subjekty.

- **VP3: Poskytované služby mateřskými a rodinnými centry v Libereckém kraji se liší.**

Poskytované služby vybranými centry v Libereckém kraji se lišily, avšak některé byly v centrech totožné.

Stejně poskytované služby byly např. nabízení bezpečného prostoru pro dopolední klub (vybavená herna, připravený program – nejčastěji výtvarný, hudební, pohybový). Dále poskytování seminářů, přednášek nebo workshopů na různá témata. Všechna centra také nabízela i návazné akce mimo dopolední klub, a to většinou v podobě akce pro celou rodinu. Zpravidla se jedná o akce vánoční, na svátky Den otců či Den matek, Mikulášská a karnevaly.

Poskytované služby se však lišily a to především v konkrétním zaměření služby. Rozdíly byly např. v dopoledních klubech. Některá centra mají každý klub velmi podobný, některé kluby jsou každý den zaměřené na něco jiného (např. u RC Andílek). Centra se také zaměřují i na jiná témata, co se týče přednášek a seminářů. Některá se více specializují na výchovu a komunikaci s dítětem, některá na ekologii, alternativní metody výchovy, jógu aj.

Některá centra nabízí také cvičení pro maminky, jógu či výuku anglického jazyka. Centrum Andílek nabízí i coworkingové místo pro zaměstnance či místo na realizaci pracovních teambuildingů a hlídání dětí zaměstnanců.

Celkově tedy z výzkumu lze říci, že služby jsou obecně u center podobného typu, ale zaměření má centrum dle svého nastavení či klientely.

Jak již bylo zmíněno, **posledním dílčím cílem** bylo i vyhodnocení výzkumu diplomové práce. Výzkum je hodnocen úspěšně a v souladu s danou metodologií. Stanovené cíle byly dle autorky práce splněny a detailně popsány.

Strukturovaný rozhovor, jeho vytváření a zasílání respondentům probíhalo bez problémů. Obavou bylo, že nebude získán relevantní vzorek pro výzkum diplomové práce. Další starostí bylo i to, že oslovená centra zaslané otázky nevyplní či nevyplní dostatečně. Všechna oslovená centra však odpověděla i vzhledem ke komplikacím byl výzkum zdárně dokončen. Těžkostí určitě byla již zmíněná pandemie, která zabránila osobní návštěvě některých center, což by přispělo k větší autentičnosti práce.

Z výzkumu diplomové práce také vyplynulo, že každé centrum se trochu liší, má jiné podmínky či skutečnosti, které ovlivňují jejich činnosti a možnosti. Je však patrné, že všechna centra usilují o poskytování kvalitních služeb pro své okolí.

Zpracování diplomové práce bylo určitě přínosné. Byla zjištěná velmi podrobná situace mateřských a rodinných center v Libereckém kraji, proběhlo seznámení s vedoucími center a došlo k obohacení zkušeností.

.

Zdroje

- DISMAN, Miroslav. 2000. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 3. vyd. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0139-7.
- ELICHOVÁ, Markéta. 2017. *Sociální práce: aktuální otázky*. Praha: Grada. ISBN 978-802-7100-804.
- GREGORA, Martin a Jana KROPÁČKOVÁ. 2016. *Vývoj batolete od jednoho roku do tří let*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5085-9.
- GULOVÁ, Lenka. 2011. *Sociální práce: pro pedagogické obory*. Praha: Grada. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-3379-1.
- HOPKINS, Bruce R.. 2017. *Starting and managing a nonprofit organization: a legal guide*. 7th Edition. Hoboken, New Jersey: Wiley. ISBN 978-111-9380-207.
- 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.
- REKTOŘÍK, Jaroslav. 2007. *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-29-3.
- REKTOŘÍK, Jaroslav. 2010. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-54-5.
- STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁTKOVÁ. 2012. *Neziskové organizace - vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-973-9.
- STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ, Beáta MIKUŠOVÁ MERIČKOVÁ a Veronika LINHARTOVÁ. 2017. *Teorie a praxe veřejných služeb*. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7552-726-4.
- SUE, Derald Wing, Mikal N. RASHEED a Janice M. RASHEED. 2016. *Multicultural social work practice: a competency-based approach to diversity and social justice*. Second edition. Hoboken, New Jersey: Jossey-Bass, A Wiley Brand. Pedagogika (Grada).

ŠŤASTNÁ, Jaroslava. 2016. *Když se řekne komunitní práce*. Praha:
Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum. ISBN 978-802-4633-565.

Internetové zdroje

- ASOCIACE COMENIANA, z.s. 2020a. *O nás*. In: Comeniana.cz [online]. Liberec. [cit. 2020-04-03]. Dostupné z: <https://comeniana.cz/index.php/podporuji-nas>
- ASOCIACE COMENIANA, z.s.. 2020b. *Kampaň*. In: comeniana.cz [online]. Liberec. [cit. 2020-04-03]. Dostupné z: <https://comeniana.cz/index.php/kampan/o-kampani>
- BABYWEB. 2009. *Co to jsou mateřská centra?*. In: Babayweb.cz [online]. Praha. [cit. 2020-04-03]. Dostupné z: <https://www.babayweb.cz/co-jsou-materska-centra>
- BURIÁNEK, Jiří. 2017. *Sociologická encyklopedie – metoda srovnávací*. In: encyklopedie.soc.cas.cz [online]. Praha. [cit. 2020-04-03]. Dostupné z: https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Metoda_srovn%C3%A1vac%C3%AD
- CENTRUM PRO RODINU M.E.D., z.s. 2020a. *O nás*. In: Medsemily.cz [online]. Semily. [cit. 2020-04-03]. Dostupné z: <http://medsemily.cz/o-nas/>
- CENTRUM PRO RODINU M.E.D., z.s. 2020b. *Co nabízíme*. In: Medsemily.cz [online]. Semily. [cit. 2020-04-03]. Dostupné z: <http://medsemily.cz/co-nabizime/>
- CENTRUM VOLNÉHO ČASU MOŠTÁRNA o.p.s. 2019. RC Loďka. In: Mostarna.info [online]. Hejnice. [cit. 2020-04-03]. Dostupné z: http://www.mostarna.info/?page_id=111
- ČESKO. 2005. *Zákon č. 495/2005 Sb. ze dne 23. 12. 2005*. In: Zakonyprolidi.cz [online]. [cit. 2020-04-03]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2005-495>
- ČESKO. 2012. *Občanský zákoník (nový) č. 89/2012 Sb. ze dne 22. března 2012*. In: Zakonyprolidi.cz [online]. [cit. 2020-04-03]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>
- HALÁSKOVÁ, Martina. 2013. *Přístupy k financování veřejných služeb v zemích EU*. [online]. Ostrava. [cit. 2020-04-03]. ProQuest Central. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/2265534196/507101C903A0464FPQ/3?accountid=17116>
- HANZL, Daniel. 2014. *Metody a techniky sociálního výzkumu*. In: Vspj.cz [online]. Jihlava. [cit. 2020-04-03]. ISBN nevedeno. Dostupné z:

<https://www.vspj.cz/ISBN/Opory%20%20V%C5%A0PJ/Methody%20a%20techniky%20socialniho%20vyzkumu%20-%20Daniel%20Hanzl.pdf>

JEDNOTA BRATRSKÁ. 2019. *Comeniana*. In: Jbcr.cz [online]. Liberec. [cit. 2020-04-03]. Dostupné z: <http://www.jbcr.cz/index.php/comeniana>

JEDNOTA BRATRSKÁ HRÁDEK NAD NISOU. 2019. *Komunitní centrum*. In: Jbhradek.cz [online]. Hrádek nad Nisou. [cit. 2020-04-03]. Dostupné z: <https://www.jbhradek.cz/komunitni-centrum/>

JEDNOTA BRATRSKÁ LIBEREC – RUPRECHTICE. 2020. *RC Zvoneček*. In: Jbruprechtice.cz [online]. Liberec. [cit. 2020-04-03]. Dostupné z: <https://www.jbruprechtice.cz/index.php/nase-projekty/rc-zvonecek>

MATEŘSKÉ CENTRUM RODINKA. 2020a. *O nás*. In: Mater-centrum-rodinka-jilemnice.webnode.cz [online]. Jilemnice. [cit. 2020-04-03]. Dostupné z: <https://mater-centrum-rodinka-jilemnice.webnode.cz/o-nas/>

MATEŘSKÉ CENTRUM RODINKA. 2020b. *Pravidelný program MC*. In: Mater-centrum-rodinka-jilemnice.webnode.cz [online]. Jilemnice. [cit. 2020-04-03]. Dostupné z: <https://mater-centrum-rodinka-jilemnice.webnode.cz/pravidelny-program-mc/>

RODINNÉ CENTRUM ANDÍLEK z. s.. 2020a. *Co se u nás děj*. In: Centrum-andilek.cz [online]. Železný Brod. [cit. 2020-04-03]. Dostupné z: <http://centrum-andilek.cz/co-se-u-nas-deje/>

RODINNÉ CENTRUM ANDÍLEK z. s.. 2020b. *Naše aktivity*. In: Centrum-andilek.cz [online]. Železný Brod. [cit. 2020-04-03]. Dostupné z: <http://centrum-andilek.cz/a-nase-aktivity/>

RODINNÉ CENTRUM ANDÍLEK z. s.. 2020c. *Služby*. In: Centrum-andilek.cz [online]. Železný Brod. [cit. 2020-04-03]. Dostupné z: <http://centrum-andilek.cz/a-sluzby/>

RODINNÉ CENTRUM MAJÁK, z.s. 2019. *Hlavní strana*. In: Centrumajak.cz [online]. Tanvald. ©2019 [cit. 2020-04-03]. Dostupné z: <http://centrumajak.cz/>

RODINNÉ CENTRUM SLŮNĚ – ČESKÁ LÍPA, z.s. 2020. *O nás*. In: Centrumslune.cz [online]. Česká Lípa. [cit. 2020-04-03]. Dostupné z: <http://www.centrumslune.cz/content/4-o-nas>

SBOR JEDNOTY BRATRSKÉ V CHRSTAVĚ. 2019. *Komunitní centrum Bétel*. In: Jbchrastava.cz [online]. Chrastava. [cit. 2020-04-03]. Dostupné z: <https://www.jbchrastava.cz/cs/index.php/komunitni-centrum-betel>

SBOR JEDNOTY BRATRSKÉ V TURNOVĚ. 2019. *Rodinné centrum Deštník*. In: Jbturnov.cz [online]. Turnov. [cit. 2020-04-03]. Dostupné z: <http://www.jbturnov.cz/rodinne-centrum-bouda-1>

SÍŤ PRO RODINU, z.s. 2020a. *O nás*. In: sitprorodinu.cz [online]. Praha. [cit. 2020-04-03]. Dostupné z: <https://sitprorodinu.cz/o-nas/>

SÍŤ PRO RODINU, z.s. 2020b. *Public relations*. In: sitprorodinu.cz [online]. Praha. [cit. 2020-04-03]. Dostupné z: <https://sitprorodinu.cz/public-relations/>

Interní materiály

- ASOCIACE COMENIANA, z.s. 2018. *Účetní závěrka 2018*. In: Justice.cz [online]. Liberec. [cit. 2020-04-03]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=61043343&subjektId=946264&spis=1042544>
- CENTRUM PRO RODINU M.E.D., z.s. 2018. *Účetní závěrka 2018*. In: Justice.cz [online]. Semily. [cit. 2020-04-03]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=60828468&subjektId=808676&spis=646335>
- CENTRUM VOLNÉHO ČASU MOŠTÁRNA o.p.s. 2018. *Výroční zpráva za rok 2018*. In: Mostarna.info [online]. Hejnice. [cit. 2020-04-03]. Dostupné z: http://www.mostarna.info/?page_id=111
- CENTRUM VOLNÉHO ČASU MOŠTÁRNA o.p.s. 2019. *Zpráva o činnosti Rodinného centra Lod'ka za rok 2019*. In: Justice.cz [online]. Hejnice. [cit. 2020-04-03]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=58136561&subjektId=728715&spis=582602>
- RODINNÉ CENTRUM MAJÁK, z.s. 2018. *Výroční zpráva za rok 2018*. In: [online]. Tanvald [cit. 2020-04-03]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=58435569&subjektId=767350&spis=577036>

Bibliografie

- HENDL, Jan. 2005. *Kvalitativní výzkum: Základní teorie a metody*. Praha: Portál. ISBN 80-7367-040-2.
- 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.
- MIOVSKÝ, Michal. 2006. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1362-9.
- MÜLLER, Josef Theodor. 1923. *Dějiny Jednoty bratrské*. Praha: Jednota bratrská. ISBN neuvedeno.
- RUCKÝ, Evald. 2015. *555 let Jednoty bratrské v datech: 1457-2012*. Liberec: Jednota bratrská. ISBN 978-80-905380-6-1.
- SIKOROVÁ, Lucie. 2012. *Dětská sestra v primární a komunitní péči*. Praha: Grada. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-3592-4.
- ŠVAŘÍČEK, Roman. ŠEĐOVÁ, Klára, 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-313-0.

Seznam příloh

Příloha A	Strukturovaný rozhovor	139
Příloha B	Univerzální dotazník pro centra	144
Příloha C	Návrh marketingové strategie	146
Příloha D	Seznam církví a náboženských společností v České republice.....	148
Příloha E	Fotografie vybraných center.....	149
Obrázek E1:	Prostory RC Andílek	149
Obrázek E2:	Prostory RC Deštník.....	149
Obrázek E3:	Prostory RC Domeček.....	150
Obrázek E4:	Prostory RC Loďka	150
Obrázek E5:	Prostory RC Maják.....	151
Obrázek E6:	Prostory RC Mašinka	151
Obrázek E7:	Prostory CPR M.E.D.....	152
Obrázek E8:	Prostory MC Rodinka.....	152
Obrázek E9:	Prostory RC Sluně.....	153
Obrázek E10:	Prostory RC Zvoneček	153

Příloha A Strukturovaný rozhovor

Dobrý den,

mé jméno je Kateřina Jiříčková a toto je vytvořený strukturovaný rozhovor k diplomové práci.

Naleznete zde 6 sekcí + 1 doplňující sekci. Prosím o vyplnění všech otázek v 6 sekcích. Poslední sekci (název – Ostatní otázky) vyplňovat nemusíte, slouží spíše pro zajímavost a můj přehled. Pokud ji však vyplníte, budu velmi ráda.

Jsou zde jak uzavřené, tak otevřené otázky. Na otevřené otázky stačí odpovídat jasně a stručně.

Další podrobné informace naleznete v doručeném e-mailu. V případě dotazů mě neváhejte kontaktovat.

Děkuji za Váš čas a těším se na viděnou. Bc. Kateřina Jiříčková

1. sekce: Základní informace

Jaký je název Vašeho centra?

V jakém roce bylo centrum založeno?

Kdo je zakladatelem Vašeho centra?

Kdo je provozovatelem Vašeho centra?

Jaká je právní subjektivita provozovatele Vašeho centra?

- Zapsaný spolek
- Zapsaný ústav
- Obecně prospěšná společnost
- Církevní právnická osoba
- Příspěvková organizace
- Jiné:

Jakou máte stanovenou vizi Vašeho centra? (Vize = představa žádoucího budoucího cílového stavu. Má podobu jednoduchého popisu jeho podoby a ideálního stavu, kterého chce organizace svojí strategií dosáhnout).

Jste součástí sítě konkrétní zastřešující organizace? Pokud ano, jaké?

- Nejsme součástí žádné organizace
- Asociace Comeniana
- Síť pro rodinu
- Jiné:

Jaká je konkrétní otevírací doba centra?

Jaké služby pro rodiče v centru nabízíte?

- Poradenství pro rodiče
- Výtvarné a kreativní činnosti
- Prostor pro volnou hru
- Přednášky, workshopy, semináře
- Sportovní aktivity
- Jiné:

Zaměřujete se na něco speciálního ve Vašem centru, co Vás odlišuje od ostatních mateřských center? Kladete ve své službě na něco větší důraz?

2. sekce: Personální zabezpečení

Kolik máte (k r. 2019) celkem zaměstnanců?

Spolupracujete s nějakými dobrovolníky? Pokud ano, s kolika?

V jakém právním vztahu jste se svými zaměstnanci? (Označte všechny varianty, které máte).

- Plný úvazek

Částečný úvazek

DPP

DPČ

Jiné (uved'te):

Jakou odbornost požadujete u svých zaměstnanců?

Vzděláváte dále své pracovníky? Pokud ano, jak často a v jakých oblastech?

Kolikrát došlo za poslední 2 roky k obměnám zaměstnanců?

Z jakých důvodů jste obměňovali své zaměstnance?

Odchod na mateřskou dovolenou

Odchod do důchodu

Ukončení financování konkrétní pozice

Jiné:

Uved'te počet mužů a žen, které ve Vašem centru zaměstnáváte.

3. sekce: Financování centra (dotační stabilita)

Z jakých zdrojů (v rámci ČR) je Vaše centrum financováno?

Dotace z Ministerstva práce a sociálních věcí

Dotace obcí a krajů

Nadační příspěvky

Vstupné

Vlastní činnost

Dary

Sponzoring

Jiné:

Čerpáte i ze zahraničních zdrojů? Pokud ano, z jakých?

Finanční zdroje z Evropské unie

Jiné:

Jaké jsou obraty centra za poslední tři roky? (r. 2017, 2018, 2019) v tis. Kč.

4. sekce: Návštěvníci centra

Jaká je cílová skupina rodičů Vašeho centra?

Jakou věkovou hranici dětí máte v centru nastavenou?

Jaká je průměrná návštěvnost v jeden běžný otevírací den? Nepočítají se svátky, prázdniny, výjimečné akce apod.

Patří mezi návštěvníky i muži s dětmi?

5. sekce: Komunikace a propagace

Jaké formy komunikace (marketingu) se zákazníky využíváte?

Sociální síť Facebook

Sociální síť Instagram

Jiné sociální sítě - Youtube, Twitter, LinkedIn

Webové stránky

Letáčky a plakátky

Jiné:

Jakou formu komunikace k informování rodičů o běžných akcích využíváte nejvíce?

Máte stanovenou marketingovou strategii? Např. plánování příspěvků předem, plánování umístění příspěvků, jaké informace se budou zveřejňovat, psaní zpětných reportů a článků, apod.

Vidíte sami ve své marketingové činnosti mezery, tzn. něco, co by se dalo ještě vylepšit/změnit?

Jakým způsobem získáváte nové rodiče do mateřského centra?

6. sekce: Analýza cen

Jakou výši poplatků máte nastavenou pro návštěvníky centra?

Jsou nějaké výjimky, kdy je vstup pro návštěvníka zdarma? (Např. první návštěva centra, sociálně slabší postavení apod.).

Jaké služby zahrnuje zaplacený poplatek?

Nabízíte aktivity, které si můžou zaplatit nad rámec vstupu? Pokud ano, jaké a za kolik?

Nabízíte pro dlouhodobé návštěvníky centra nějaké bonusy?

- Zvýhodněné vstupné
- Volný vstup
- Jiné:

Nabízí centrum koupi permanentky? Pokud ano, za jaké ceny?

7. sekce: Ostatní otázky – dobrovolné

Vnímáte spíše vzrůstající, či klesající trendy návštěvnosti mateřských center? Uved'te, prosím, i konkrétní zdůvodnění.

Setkáváte se s problematickými oblastmi v rámci činnosti centra?

Mění se priority rodičů v průběhu let? Dokážete popsat, jak? Patří sem jak priority ve výchově, tak i v osobním životě.

Setkáváte se v centru s klientelou např. homosexuální pár, adoptivní rodiče, pěstouni, prarodiče apod.? Pokud ano, s jakými jste se již setkali?

Příloha B Univerzální dotazník pro centra

DOTAZNÍK PRO NÁVŠTĚVNÍKY CENTRA

Vážení návštěvníci,

jsme velice rádi, že navštěvujete naše rodinné centrum. Je pro nás ctí Vám nabízet bezpečné místo pro trávení Vašeho času s dětmi, rozvíjet jejich kompetence, předávat si zde zkušenosti a seznamovat se. Zajímá nás však i Váš názor a pohled na naše centrum. Budeme velmi rádi, když tento dotazník vyplníte a my budeme schopni činnosti v centru zlepšit, změnit a vytvořit je pro Vás tak, jak si to nejvíce přejete.

*Jméno a příjmení rodiče:

*E-mail:

* nepovinné údaje

(Hodnocení jako ve škole – 1 výborné, 5 nedostačující)

1. Jak jste se dozvěděl/a o našem centru?

2. Jak byste obecně ohodnotil/a nabízené služby rodinného centra? (dopolední programy, přednášky a semináře, doplňkové služby)

1 - 2 - 3 - 4 - 5

Komentář:

3. Jak byste ohodnotil/a dopolední programy v centru?

1 - 2 - 3 - 4 - 5

Komentář:

4. Jak byste ohodnotil/a nabízené semináře, přednášky, workshopy?

1 - 2 - 3 - 4 - 5

Komentář:

5. Jak byste ohodnotil/a doplňkové služby (laktační poradenství, rodinné poradenství)?

1 - 2 - 3 - 4 - 5

Komentář:

6. Jak byste ohodnotil/a činnosti nabízené celým rodinám (karnevaly, drakiáda, Mikulášská aj.)?

1 - 2 - 3 - 4 - 5

Komentář:

7. Jak byste ohodnotil/a komunikaci pracovníků centra s Vámi? (e-mail, telefon, osobní kontakt, webové stránky, sociální sítě)

1 - 2 - 3 - 4 - 5

Komentář:

8. Jak byste ohodnotil/a prostory, kde se realizují činnosti našeho centra?

1 - 2 - 3 - 4 - 5

Komentář:

9. Plánujete do centra stále docházet a využívat jejich služeb?

ano - ne - nevím

10. Máte jakékoliv připomínky, podněty ke zlepšení, pozitivní/negativní zkušenost, rady či cokoliv jiného?

Děkujeme za vyplnění dotazníku a těšíme se, že se s Vámi, a s Vašimi dětmi, v rodinném centru nebo při jiné příležitosti setkáme.

Tým rodinného centra

Příloha C Návrh marketingové strategie

Marketingová strategie pro rodinná centra

zaměřená na propagaci a komunikaci

Název centra	Rok sepsání
Shrnutí činností centra (napište vše, co centrum nabízí, realizuje)	
Vize centra (čeho chcete jako centrum dosáhnout)	
Poslání (co je vaším cílem, jaké je vaše motto)	
Hlavní cíl marketingového plánu (co chcete zlepšit, změnit, přidat, odebrat)	
Cílový segment návštěvníků (na koho chcete cílit svoji marketingovou strategií)	

Cílový segment návštěvníků (na koho chcete cílit svoji marketingovou strategií)	Podrobná charakteristika návštěvníka (o jakého konkrétního zákazníka se jedná, jak se návštěvník chová, co vyhledává, co ho zajímá)	Jaký typ komunikace (konkrétní typ zvolené komunikace s daným návštěvníkem)
Skupina I (PŘÍKLAD): Maminky na rodičovské dovolené	Maminka na rodičovské dovolené. Má tři děti. Hledá prostor, kde se dozvědět více o výchově.	Webové stránky.

Skupina 2		
Skupina 3		
Skupina 4 :		

Realizace marketingového plánu (PŘÍKLAD)		
Aktivita: Vytvoření nového plakátu na akci Karneval.	Cíl aktivity: Upoutat pozornost nových rodičů na Facebooku.	
Popis: Vytvoření nového plakátu na akci Karneval. Plakátek bude obsahovat logo organizace, spolupořadatelé, místo konání, čas konání, datum konání, co s sebou, poplatek za akci.		
Segment trhu: (Cílový návštěvník)	Rozpočet v Kč	Počet přípravných hodin
Rodiče s malými dětmi	Na akci k dispozici 5.000 Kč.	42 hodin
		První den přípravy akce 12. 5. 2020
Aktivita:	Cíl aktivity	
Popis:		
Segment trhu: (Cílový návštěvník)	Rozpočet v Kč	Počet přípravných hodin
		První den přípravy akce
	Rozpočet celkem:	Potřebných hodin celkem:

Příloha D Seznam registrovaných církví a náboženských společností v České republice

1. Apoštolská církev
2. Bratrská jednota baptistů
3. Církev adventistů sedmého dne
4. Církev bratrská
5. Církev československá husitská
6. Církev Ježíše Krista Svatých posledních dnů
7. Církev řeckokatolická
8. Církev římskokatolická
9. Českobratrská církev evangelická
10. Evangelická církev augsburského vyznání v České republice
11. Evangelická církev metodistická
12. Federace židovských obcí v České republice
13. Jednota bratrská
14. Křesťanské sbory
15. Luterská evangelická církev augsburského vyznání České republice
16. Náboženská společnost českých unitářů
17. Náboženská společnost Svědkové Jehovovi
18. Novoapoštolská církev v České republice
19. Pravoslavná církev v českých zemích
20. Slezská církev evangelická augsburského vyznání
21. Starokatolická církev v České republice

Příloha E Fotografie vybraných center

RC Andělek



Obrázek E1: Prostory RC Andělek
Zdroj: Rodinné centrum Andělek, © 2020a

RC Deštník



Obrázek E2: Prostory RC Deštník
Zdroj: Sbor Jednoty bratrské v Turnově, © 2019

RC Domeček



Obrázek E3: Prostory RC Domeček

Zdroj: Sbor Jednoty bratrské v Chrastavě, © 2019

RC Lod'ka



Obrázek E4: Prostory RC Lod'ka

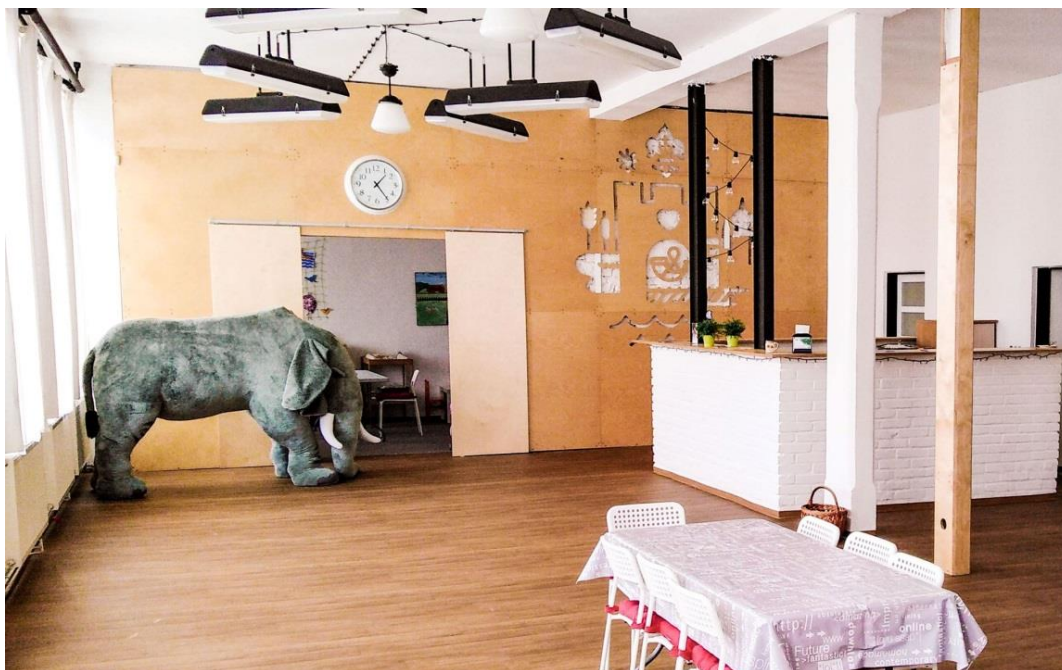
Zdroj: Centrum volného času Moštárna o.p.s., © 2019

RC Maják



Obrázek E5: Prostory RC Maják
Zdroj: Rodinné centrum Maják, z.s., © 2019

RC Mašinka



Obrázek E6: Prostory RC Mašinka
Zdroj: Jednota bratrská Hrádek nad Nisou, © 2019

CPR M.E.D.



Obrázek E7: Prostory CPR M.E.D.
Zdroj: Centrum pro rodinu M.E.D., © 2020a

MC Rodinka



Obrázek E8: Prostory MC Rodinka
Zdroj: Mateřské centrum Rodinka, © 2020a

RC Slůně



Obrázek E9: Prostory RC Slůně
Zdroj: Rodinné centrum Slůně – Česká Lípa, z.s., © 2020

RC Zvoneček



Obrázek E10: Prostory RC Zvoneček
Zdroj: Jednota bratrská Liberec – Ruprechtice, © 2020