

# **Projekt rozšíření služeb Domova pro seniory Tovačov**

Bc. Jana Doleželová

---

Diplomová práce  
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2014/2015

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jana Doleželová**  
Osobní číslo: **M12879**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management ve zdravotnictví**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt rozšíření služeb v Domově pro seniory  
Tovačov**

Zásady pro vypracování:

## Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

### I. Teoretická část

- Provedte průzkum literárních pramenů vztahující se k sociálním službám a sociální péči.
- Vymezte specifika řízení organizací poskytujících sociální služby.

### II. Praktická část

- Provedte analýzu výchozích podmínek pro rozšíření služeb Domova pro seniory Tovačov.
- Na základě výsledků analýzy zpracujte projekt rozšíření služeb Domova pro seniory Tovačov.
- Zhodnoťte projekt z hlediska implementace do praxe.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

**HILLESTAD, Steven G. Eric N. BERKOWITZ a Steven G. HILLESTAD. Health care market strategy: from planning to action. 3rd ed. Sudbury, Mass.: Jones and Bartlett Publishers, c2004, 287 s. ISBN 0-7637-4799-8.**

**MALÍKOVÁ, Eva. Péče o seniory v pobytových sociálních zařízeních. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 328 s. Sestra. ISBN 978-80-247-3148-3.**

**MOLEK, Jan. Řízení organizací sociálních služeb: vybrané problémy. 1. vyd. Praha: VÚPSV, 2011, 254, 5 s. ISBN 978-80-7416-083-7.**

**MOUTINHO, Luiz a Charles S. CHIEN. Problems in marketing: applying key concepts and techniques. 2nd ed. Los Angeles: Sage Publications, 2008, 322 s. ISBN 978-0-7619-7178-8.**

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání diplomové práce: **16. února 2015**  
Termín odevzdání diplomové práce: **27. dubna 2015**

Ve Zlíně dne 16. února 2015

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



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

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE


### Prohlašuji, že

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

### Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 27.4.2015

  
.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Předmětem diplomová práce je projekt rozšíření služeb Domova pro seniory Tovačov, p. o., o denní stacionář, hygienické centrum a odlehčovací služby.

Teoretická část se věnuje rozboru literárních pramenů, které se zabírají základními charakteristikami systému sociálních služeb v ČR, zvláště oblastí péče o seniory, specifiky řízení organizace sociálních služeb a základy marketingu.

V praktické části bylo pomocí marketingových analýz posouzeno postavení Domova pro seniory Tovačov, p. o., na trhu, na jehož základě byl vypracován projekt rozšíření služeb organizace, včetně časové, nákladové a rizikové analýzy.

Klíčová slova: Domov pro seniory, sociální služby, senior, marketing, projekt, analýza

## **ABSTRACT**

The subject of the thesis is a project describing the extension of services offered by Home for the elderly Tovačov, by adding a daily care centre, sanitary facility and respite care services.

The theoretical part focuses on the analysis of the literature which deals with the basic characteristics of social services available in the Czech Republic, especially services for the elderly, specifics of organisations providing social services and basic marketing issues.

In the practical part, the market position of the Home for the elderly Tovačov was evaluated by using marketing analyzes. Based on this the position, the actual project focusing on expansion of services was developed, including time, cost and risk analysis.

Keywords: home for the erderly, social care services, senior, marketing, project, analysis

*Stupeň úcty ke stáří udává stupeň ušlechtilosti a pravé ceny u všech národů a kultur.*

Ladislav Klíma

Děkuji paní doc. Ing. Pavle Staňkové, Ph. D., za pomoc a cenné rady, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.

Děkuji rovněž vedení Domova pro seniory Tovačov, p. o., za poskytnuté informace, potřebné ke zpracování projektu.

# OBSAH

<b>I</b>	<b>OBSAH</b> .....	<b>7</b>
<b>II</b>	<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>III</b>	<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>11</b>
<b>IV</b>	<b>I.</b> .....	<b>12</b>
<b>V</b>	<b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>VI</b>	<b>1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ SOUVISEJÍCÍCH POJMŮ</b> .....	<b>13</b>
	<b>1.1 STÁRNUTÍ, STÁŘÍ, SENIOŘI</b> .....	<b>13</b>
	1.1.1 ČLENĚNÍ VĚKOVÝCH KATEGORIÍ .....	13
	1.1.2 PROJEVY STÁŘÍ.....	13
<b>VII</b>	<b>2 SOCIÁLNÍ PÉČE A SOCIÁLNÍ SLUŽBY</b> .....	<b>15</b>
	<b>2.1 SOCIÁLNÍ SLUŽBY</b> .....	<b>15</b>
	2.1.1 FORMY SOCIÁLNÍCH SLUŽEB .....	15
	2.1.2 TYPY SOCIÁLNÍCH SLUŽEB .....	15
	2.1.3 POSKYTOVATELÉ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB .....	19
<b>VIII</b>	<b>3 SPECIFIKA SOCIÁLNÍCH SLUŽEB</b> .....	<b>20</b>
	<b>3.1 LEGISLATIVA</b> .....	<b>20</b>
	<b>3.2 FINANCOVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB</b> .....	<b>20</b>
	3.2.1 ZDROJE FINANCOVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB .....	21
	3.2.2 PŘÍSPĚVEK NA PÉČI.....	21
	<b>3.3 PROBLEMATIKA SOCIÁLNÍCH SLUŽEB</b> .....	<b>23</b>
	<b>3.4 TRENDY VÝVOJE SOCIÁLNÍCH SLUŽEB</b> .....	<b>23</b>
<b>IX</b>	<b>4 MARKETING</b> .....	<b>25</b>
	<b>4.1 MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ</b> .....	<b>25</b>
	<b>4.2 MARKETINGOVÉ STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ</b> .....	<b>25</b>
	4.2.1 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ.....	26
	<b>4.3 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ</b> .....	<b>27</b>
	4.3.1 MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA.....	28
	4.3.2 ANALÝZA VNĚJŠÍHO MAKROPROSTŘEDÍ .....	28
	4.3.3 ANALÝZA VNĚJŠÍHO MIKROPROSTŘEDÍ .....	29
	4.3.4 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.....	31
	4.3.5 SWOT ANALÝZA .....	31
	<b>4.4 MARKETINGOVÝ INFORMAČNÍ SYSTÉM</b> .....	<b>32</b>
	4.4.1 MARKETINGOVÝ VÝZKUM.....	33
	4.4.2 METODY A TYPY MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU.....	33
	<b>4.5 MARKETINGOVÝ MIX</b> .....	<b>34</b>

4.5.1	PRODUKT .....	34
4.5.2	CENA.....	35
4.5.3	DISTRIBUCE.....	35
4.5.4	KOMUNIKACE – PROPAGACE .....	36
4.5.5	NOVÁ ČTYŘI P MODERNÍHO MARKETINGU.....	37
<b>4.6</b>	<b>MARKETING SLUŽEB.....</b>	<b>37</b>
4.6.1	MARKETINGOVÝ MIX VE SLUŽBÁCH.....	38
4.6.2	MARKETING SOCIÁLNÍCH SLUŽEB .....	39
<b>x 5</b>	<b>SHRnutí TEORETICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>40</b>
<b>xII.</b>	<b>41</b>	
<b>xII</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>41</b>
<b>xIII</b>	<b>6 CHARAKTERISTIKA DOMOVA PRO SENIORY TOVAČOV.....</b>	<b>42</b>
<b>6.1</b>	<b>HISTORIE SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>42</b>
<b>6.2</b>	<b>ZÁKLADNÍ ÚDAJE O ORGANIZACI.....</b>	<b>43</b>
<b>6.3</b>	<b>POSLÁNÍ A CÍLE ORGANIZACE.....</b>	<b>43</b>
<b>xIV</b>	<b>7 ANALÝZA PROSTŘEDÍ DOMOVA PRO SENIORY TOVAČOV.....</b>	<b>45</b>
<b>7.1</b>	<b>PEST ANALÝZA .....</b>	<b>45</b>
7.1.1	POLITICKÉ A PRÁVNÍ PROSTŘEDÍ .....	45
7.1.2	EKONOMICKÉ PROSTŘEDÍ .....	46
7.1.3	SOCIÁLNÍ A DEMOGRAFICKÉ PROSTŘEDÍ.....	47
7.1.4	TECHNOLOGICKÉ PROSTŘEDÍ.....	49
7.1.5	SHRnutí PEST ANALÝZY .....	50
<b>7.2</b>	<b>ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ DOMOVA PRO SENIORY TOVAČOV, P. O. ....</b>	<b>50</b>
7.2.1	ANALÝZA VNĚJŠÍHO MIKROPROSTŘEDÍ .....	50
7.2.2	ANALÝZA VNITŘNÍHO MIKROPROSTŘEDÍ .....	60
<b>xV</b>	<b>8 SWOT ANALÝZA.....</b>	<b>69</b>
<b>xVI</b>	<b>9 PROJEKT ROZŠÍŘENÍ SLUŽEB DOMOVA PRO SENIORY TOVAČOV, P. O. ....</b>	<b>71</b>
<b>9.1</b>	<b>VÝCHOZÍ SITUACE .....</b>	<b>71</b>
<b>9.2</b>	<b>PODMÍNKY REGISTRACE SOCIÁLNÍ SLUŽBY .....</b>	<b>73</b>
<b>9.3</b>	<b>ZALOŽENÍ DENNÍHO STACIONÁŘE .....</b>	<b>73</b>



9.3.1	POSLÁNÍ A CÍLE DENNÍHO STACIONÁŘE PRO SENIORY .....	74
9.3.2	CÍLOVÁ SKUPINA .....	74
9.3.3	PROSTŘEDÍ A PODMÍNKY POSKYTOVÁNÍ SLUŽEB DENNÍHO STACIONÁŘE .....	75
9.3.4	PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ .....	75
9.3.5	PROVOZNÍ DOBA, REŽIM DNE .....	75
9.3.6	SLUŽBY POSKYTOVANÉ DENNÍM STACIONÁŘEM .....	76
9.3.7	CENÍK POSKYTOVANÝCH SLUŽEB .....	76
9.3.8	CENÍK FAKULTATIVNÍCH SLUŽEB .....	77
9.3.9	NÁKLADOVÁ ANALÝZA .....	78
9.3.10	NÁVRATNOST INVESTIC .....	80
<b>9.4</b>	<b>ZALOŽENÍ HYGIENICKÉHO CENTRA .....</b>	<b>83</b>
9.4.1	CÍLOVÁ SKUPINA .....	83
9.4.2	PROSTŘEDÍ A PODMÍNKY POSKYTOVÁNÍ SLUŽBY .....	83
9.4.3	PROVOZNÍ DOBA, PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ .....	84
9.4.4	FINANCOVÁNÍ HYGIENICKÉHO CENTRA .....	84
<b>9.5</b>	<b>ZALOŽENÍ ODLEHČOVACÍ SLUŽBY .....</b>	<b>84</b>
9.5.1	PROSTŘEDÍ A PODMÍNKY ZALOŽENÍ SLUŽBY .....	85
9.5.2	CÍLOVÁ SKUPINA ODLEHČOVACÍCH SLUŽEB .....	85
9.5.3	ÚHRADA A PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ ODLEHČOVACÍCH SLUŽEB .....	85
9.5.4	FINANCOVÁNÍ ODLEHČOVACÍCH SLUŽEB .....	85
<b>9.6</b>	<b>ČASOVÁ ANALÝZA .....</b>	<b>86</b>
<b>9.7</b>	<b>RIZIKOVÁ ANALÝZA .....</b>	<b>87</b>
9.7.1	NÍZKÁ CELKOVÁ RIZIKOVOST .....	88
9.7.2	STŘEDNÍ CELKOVÁ RIZIKOVOST .....	88
9.7.3	VYSOKÁ CELKOVÁ RIZIKOVOST .....	89
<b>9.8</b>	<b>MĚŘENÍ ÚČINNOSTI ROZŠÍŘENÍ SLUŽEB .....</b>	<b>89</b>
<b>9.9</b>	<b>ZHODNOCENÍ PROJEKTU .....</b>	<b>89</b>
<b>xvii</b>	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>91</b>
<b>xviii</b>	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>92</b>
<b>xix</b>	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>97</b>
<b>xx</b>	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>98</b>
<b>xxi</b>	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>99</b>
<b>xxii</b>	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>101</b>

## ÚVOD

Jedním z charakteristických znaků dnešní společnosti je stárnutí populace a narůstající počet seniorů. V současnosti, kdy je naše společnost zaměřena na výkon a pěstování kultu mládeže, se však senioři dostali na okraj společenského zájmu a stali se sociálně ohroženou skupinou, která se často ocitá v situaci, kdy potřebuje nějakou formu pomoci společnosti.

V průběhu života se může z různých důvodů dostat do sociálně tíživé situace, kdy potřebuje pomoc druhých, snad každý člověk. První volbou obvykle bývá hledání pomoci u rodiny a blízkých. Ne každý se však může spolehnout na rodinu a přátele, existují i osamělí nebo opuštění lidé, kteří uvítají pomoc institucí, tedy organizací poskytujících sociální služby.

Po rozpadu vícegeneračních rodin, kdy prarodiče byli součástí domácnosti svých dětí a vnoučat, u nichž našli uplatnění i potřebnou péči, se těžiště péče o seniory přesunulo do institucí, které těžko mohly splnit úlohu „domova“. Důvody k umístění seniorů do těchto zařízení mohou být různé, od nezájmu příbuzných o své blízké, až po zaměstnání členů rodiny neumožňující dostatečně se věnovat péči o rodiče či prarodiče.

V současné době se v ČR objevují systémové snahy primárně zajistit péči seniorům v jejich domácím prostředí, k čemuž směřuje plánovaný rozvoj terénních a ambulantních služeb. Tohoto trendu se drží i projekt rozšíření služeb Domova pro seniory Tovačov, p. o., který je předmětem této diplomové práce. Projekt je zaměřen na ambulantní službu denního stacionáře a odlehčovací služby, pomáhající pečujícím osobám.

Teoretická část diplomové práce je věnována vymezení základních pojmů souvisejících se stářím a jeho projevy, objasnění základních charakteristik systému sociálních služeb v ČR, způsobu financování a druhům sociálních služeb. Dále je zaměřena na vysvětlení základních pojmů z oblasti marketingového řízení.

Praktická část diplomové práce je ve své první části zaměřena na marketingovou analýzu Domova pro seniory Tovačov, p. o. s využitím marketingových metod a nástrojů, popsanych v teoretické části. Druhá část je věnována zpracování projektu rozšíření služeb tohoto zařízení. Projekt zahrnuje založení denního stacionáře, hygienického centra a odlehčovací služeb, včetně časové, nákladové a rizikové analýzy.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této diplomové práce je zpracovat projekt rozšíření služeb Domova pro seniory Tovačov, p. o.

Dílčí cíle teoretické části diplomové práce:

- provést průzkum literárních pramenů vztahujících se k sociálním službám a sociální péči,
- popsat základní charakteristiku a specifika sociálních služeb,
- vymezit základní pojmy marketingu, marketingového řízení a marketingových analýz a nastínit specifika marketingu sociálních služeb.

Při zpracování teoretické části práce bylo využito rešerší publikací zaměřených na tematiku sociálních služeb, systému sociální péče o seniory, marketingu, a to zejména marketingu sociálních služeb.

Dílčí cíle praktické části diplomové práce:

- provést analýzu výchozích podmínek pro rozšíření služeb Domova pro seniory Tovačov, p. o.,
- na základě výsledků analýzy zpracovat projekt rozšíření služeb Domova pro seniory Tovačov, p. o.,
- projekt podrobit časové, nákladové a rizikové analýze a zhodnotit předpokládaný přínos projektu.

Při zpracování praktické části práce bylo využito analytických metod z oblasti marketingu popsaných v teoretické části této práce. Pro analýzu makroprostředí byla zvolena PEST analýza, pro analýzu vnějšího prostředí Porterova analýza pěti konkurenčních sil a dále byla provedena analýza vnitřního prostředí s důrazem na ekonomiku, personál, marketing a investiční činnost organizace.

Při zpracování projektové části práce bylo čerpáno ze zdrojů poskytnutých vedením Domova pro seniory Tovačov, p. o., výročních zpráv a interních dokumentů organizace.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ SOUVISEJÍCÍCH POJMŮ

V průběhu posledního století se výrazně změnila životní realita i životní styl, včetně pohledu na seniory. Současní starší a staří lidé prožívají léta na sklonku života zcela odlišným způsobem od předešlých generací.

### 1.1 Stárnutí, stáří, senioři

Stáří začíná stárnutím. Od okamžiku narození začíná každý jedinec stárnout a každým dnem se ke stáří pomalu přibližovat, ale záleží na konkrétním člověku, jak se na stáří připraví a jak je bude prožívat. (Malíková, 2011, s. 14)

#### 1.1.1 Členění věkových kategorií

Světová zdravotnická organizace (WHO) rozděluje život člověka na patnáctileté cykly:

0 – 14 dětství

15 – 29 mládí

30 – 44 aduncium (dospělost)

45 – 59 interévium (střední věk)

60 – 74 senescence (časné stáří, stárnutí)

75 – 89 senium (vlastní stáří, kmetství)

90 a více let patriarchum (dlouhověkost)

Jak uvádí Dvořáčková (2012, s. 11), věk kalendářní nevypovídá nic o zdravotním stavu ani o soběstačnosti starého člověka. Stárnutí a stáří je proces velmi individuální. Podle Haškovcové (2002, s. 12) je mimořádně důležitý věk funkční, a to subjektivní, biologický, psychologický, sociální.

#### 1.1.2 Projevy stáří

Genetické předpoklady, životní zkušenosti a prostředí, ve kterém stárnoucí člověk žije, ovlivňují samotné změny ve stáří i vnímání projevů stáří. Dvořáčková (2012, s. 12), popisuje změny tělesné, psychické a sociální.

Tělesné projevy zahrnují úbytek svalové hmoty a s tím související úbytek síly, změny postoje a chůze. Změny na úrovni bazálního metabolismu, trávicího ústrojí, změny vitální a srdeční kapacity, sexuální aktivity, významné je zhoršení smyslového vnímání (zraku,

sluchu, čichu a chuti), přičemž některé změny probíhají relativně pomalu a jiné rychleji. S tělesnými změnami úzce souvisí změny v psychice spojené se změnami osobnosti, které v kombinaci se sociálními změnami znesnadňují adaptaci seniorů na nové prostředí. (Dvořáčková, 2012, s. 12)

Mezi psychické změny Malíková (2011, s. 18) řadí zhoršení paměti, obtížnější osvojování nového, změny vnímání, nedůvěřivost, sníženou sebedůvěru, emoční labilitu, sugestibilitu, zhoršení úsudku.

Sociální změny dělí Malíková (2011, s. 22) na nepříznivé a příznivé. Funkční rodina a dobré rodinné vztahy, plánované ekonomické zabezpečení na stáří, pěstování koníčků a zájmů patří mezi nejvýznamnější pozitivní sociální aspekty. Naopak nejvýznamnější nepříznivé změny souvisí s odchodem do důchodu, zvláště pokud nemá senior jiné než pracovní aktivity (zájmy a koníčky). Dalším negativním aspektem je omezení sociální integrace a sociální izolace, fyzická závislost, strach ze stáří, z osamělosti a nesoběstačnosti, ageismus (věkové diskriminace), nutná, ale nevyhovující změna životního stylu a stěhování. Podle Křivohlavého (2002, s. 143) senioři, kteří žijí v domovech pro seniory, upadají častěji do letargie a nezájmu, *a je třeba je podněcovat k činnosti a pomoci jim stavět si perspektivu.*

## 2 SOCIÁLNÍ PÉČE A SOCIÁLNÍ SLUŽBY

V každém lidském společenství se více či méně projevuje sociální cítění a určitá pomoc, tedy sociální péče, sociální ochrana a podpora, která je poskytována potřebným, ať jsou jimi chudí, opuštění, staří nebo nemocní občané dané společnosti. V dnešní době je sociální péče chápána jako nástroj sociální politiky státu.

Podle zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách (Česko, 2006, a), služby sociální péče napomáhají osobám zajistit jejich fyzickou a psychickou soběstačnost, s cílem umožnit jim v nejvyšší možné míře zapojení do běžného života společnosti, a v případech, kdy toto vylučuje jejich stav, zajistit jim důstojné prostředí a zacházení. Každý má právo na poskytování služeb sociální péče v nejméně omezujícím prostředí.

### 2.1 Sociální služby

Jak již bylo uvedeno, sociální služby pomáhají lidem žít běžným životem. Umožňují jim pracovat, navštěvovat školy, navštěvovat místa víry, účastnit se aktivit volného času, starat se sám o sebe a o domácnost, nakupovat apod. Sociální služby jsou poskytovány jednotlivcům, rodinám i skupinám obyvatel, a jsou zaměřeny na zachování co nejvyšší kvality a důstojnosti jejich života. Mezi nejpočetnější skupiny příjemců sociálních služeb patří zejména senioři, lidé se zdravotním postižením, rodiny s dětmi, ale také lidé, kteří z různých důvodů žijí "na okraji" společnosti. (MPSV, 2015)

#### 2.1.1 Formy sociálních služeb

Podle zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách (Česko, 2006, a), rozlišujeme následující formy sociálních služeb:

- pobytové služby – služby spojené s ubytováním v zařízeních sociálních služeb, v zařízení sociálních služeb, kam příjemce služby dochází, je doprovázen nebo doprovázen.
- terénní služby – služby poskytované osobě v jejím přirozeném sociálním prostředí.

#### 2.1.2 Typy sociálních služeb

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách (Česko, 2006, a), definuje základní druhy a formy sociálních služeb, zahrnující sociální poradenství, služby sociální péče a služby sociální prevence.

### **2.1.2.1 Sociální poradenství**

Sociální poradenství - jeho smyslem je poskytnout osobě informace potřebné k řešení nepříznivých sociálních situací, a které zahrnuje součást preventivní (předcházení vzniku, eliminace příčin a nepříznivých podmínek obtížných sociálních situací) a nápravnou (řešení problémů a důsledků).

- Základní sociální poradenství je zabezpečováno všemi poskytovateli sociálních služeb všem, kdo o radu požádá.
- Odborné sociální poradenství poskytují občanské poradny, manželské a rodinné poradny, poradny pro seniory, půjčovny kompenzačních pomůcek apod., Jejich služby jsou orientovány na potřeby jednotlivých sociálních skupin nebo podle cílových skupin.

### **2.1.2.2 Služby sociální prevence**

Služby sociální prevence – jejich cílem je eliminace vzniku příčin negativních společenských jevů, které by mohly vést k sociálnímu vyloučení jedince, zamezení šíření sociálně patologických jevů a pomoc jedincům při opětovném sociálním začlenění do společnosti.

Zákon 108/2006 Sb., o sociálních službách (Česko, 2006, a), mezi služby sociální prevence řadí např.:

- azylové domy - poskytující pobytové služby na přechodnou dobu,
- kontaktní centra - nízkoprahová zařízení poskytující ambulantní nebo terénní služby osobám ohroženým závislostí na návykových látkách,
- nízkoprahová denní centra - poskytují ambulantní, případně terénní služby osobám bez přístřeší,
- noclehárny – nabízejí osobám bez přístřeší využití hygienického zařízení a přenocování,
- sociálně aktivizační služby pro seniory a osoby se zdravotním postižením jsou ambulantní, popřípadě terénní služby osobám dané skupiny ohroženým sociálním vyloučením,
- terénní programy



### 2.1.2.3 Služby sociální péče

Poskytované sociální služby zahrnují např. pomoc při zvládnání běžných úkonů péče o vlastní osobu, pomoc při osobní hygieně, poskytnutí stravy nebo pomoc při zajištění stravy, pomoc při zajištění chodu domácnosti, výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutické činnosti, pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí. S přihlédnutím k potřebám seniorů zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách (Česko, 2006, a), definuje následující typy zařízení sociálních služeb.

- **Poradny pro seniory** - zprostředkovávají kontakt se společenským prostředím, provádějí sociálně terapeutické činnosti a pomáhají při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí.
- **Osobní asistence** – jedná se o terénní službu poskytovanou osobám, které mají sníženou soběstačnost z důvodu věku, chronického onemocnění nebo zdravotního postižení, a jejichž situace vyžaduje pomoc jiné fyzické osoby. Služba se poskytována bez časového omezení v přirozeném sociálním prostředí osob a při činnostech, které osoba potřebuje.
- **Pečovatelská služba** - terénní nebo ambulantní služba poskytovaná osobám, které mají sníženou soběstačnost z důvodu věku, chronického onemocnění nebo zdravotního postižení, jejichž situace vyžaduje pomoc jiné fyzické osoby. Služba je poskytována v domácnostech osob a v zařízeních sociálních služeb.
- **Průvodcovské a předčitatelské služby** jsou terénní nebo ambulantní služby poskytované osobám, jejichž schopnosti jsou sníženy z důvodu věku nebo zdravotního postižení v oblasti orientace nebo komunikace, a napomáhá jim osobně si vyřídit vlastní záležitosti, tedy zprostředkování kontaktu se společenským prostředím a pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí. Služby mohou být poskytovány též jako součást jiných služeb.
- **Podpora samostatného bydlení** představuje terénní službu poskytovanou osobám, které mají sníženou soběstačnost z důvodu zdravotního postižení nebo chronického onemocnění, včetně duševního onemocnění, jejichž situace vyžaduje pomoc jiné fyzické osoby.
- **Odlehčovací služby** mohou být terénní, ambulantní nebo pobytové služby poskytované osobám, které mají sníženou soběstačnost z důvodu věku, chronického onemocnění nebo zdravotního postižení, o které je jinak pečováno v jejich přirozeném

sociálním prostředí. Cílem služby je umožnit pečující fyzické osobě nezbytný odpočinek.

- V centrech denních služeb se poskytují ambulantní služby osobám, které mají sníženou soběstačnost z důvodu věku, chronického onemocnění nebo zdravotního postižení, jejich situace vyžaduje pomoc jiné fyzické osoby.
- Centra denních služeb poskytují ambulantní služby osobám, které mají sníženou soběstačnost z důvodu věku, chronického onemocnění nebo zdravotního postižení, jejich situace vyžaduje pomoc jiné fyzické osoby.
- Denní stacionáře poskytují ambulantní služby, týdenní stacionáře poskytují pobytové služby, a to osobám, které mají sníženou soběstačnost z důvodu věku nebo zdravotního postižení, a osobám s chronickým duševním onemocněním, jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby.
- Domovy pro osoby se zdravotním postižením poskytují pobytové služby osobám, které mají sníženou soběstačnost z důvodu zdravotního postižení, jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby.
- Domovy pro seniory nabízejí pobytové služby osobám, které mají sníženou soběstačnost zejména z důvodu věku a jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby.
- Domovy se zvláštním režimem poskytují pobytové služby osobám, které mají sníženou soběstačnost z důvodu chronického duševního onemocnění nebo závislosti na návykových látkách, a osobám se stařeckou, Alzheimerovou demencí a ostatními typy demencí, které mají sníženou soběstačnost z důvodu těchto onemocnění, jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby. Režim v těchto zařízeních při poskytování sociálních služeb je přizpůsoben specifickým potřebám těchto osob.
- Sociální služby poskytované ve zdravotnických zařízeních lůžkové péče poskytují pobytové sociální služby osobám, které již nevyžadují lůžkovou péči, ale vzhledem ke svému zdravotnímu stavu nejsou schopny se obejít bez pomoci jiné fyzické osoby a nemohou být proto propuštěny ze zdravotnického zařízení lůžkové péče do doby, než jim je zabezpečena pomoc osobou blízkou nebo jinou fyzickou osobou nebo zajištěno poskytování terénních nebo ambulantních sociálních služeb anebo pobytových sociálních služeb v zařízeních sociálních služeb.

### 2.1.3 Poskytovatelé sociálních služeb

Poskytovatelem sociální služby je právnická nebo fyzická osoba, která má k této činnosti oprávnění dle zákona č.108/2006 Sb., o sociálních službách (Česko, 2006, a). Poskytovatelé jsou registrováni krajskými úřady, v některých případech MPSV. Smyslem registrace je zabezpečit osvědčení o splnění podmínek pro poskytování sociálních služeb v požadovaném rozsahu a kvalitě. Registrující orgány jsou zároveň oprávněni provádět kontroly plnění podmínek stanovených pro registraci u poskytovatelů sociálních služeb, kterým vydal rozhodnutí o registraci a ukládat nápravná opatření pro odstranění nedostatků zjištěných při kontrole.

Fyzické osoby poskytující sociální služby svým blízkým a asistenti sociální péče, kteří se nezabývají touto činností podnikatelským způsobem (např. na základě živnostenského oprávnění) nepodléhají registraci. Asistenti sociální péče jsou povinni s osobami, kterým jsou služby poskytovány, uzavírat písemné smlouvy o poskytování služeb.

Zahraniční fyzické a právnické osoby se sídlem v některém státě Evropské unie, mohou poskytovat sociální služby ve smyslu zákona o sociálních službách na území České republiky dočasně a ojedinele, pokud jsou držiteli oprávnění k činnosti v jiném členském státě Evropské unie.

Poskytovatele sociálních služeb zřizují obce, kraje, církve a nevládní neziskové organizace, nejčastěji jako příspěvkové organizace (MPSV jako organizační složky). Mohou také samy vystupovat jako poskytovatelé sociálních služeb.

Působnost státních orgánů podle Čámského (2011, s. 30):

- Obecní úřady obcí s rozšířenou působností a krajské úřady zajišťují a koordinují poskytování sociálních služeb a umožňují odborné sociální poradenství.
- Kraje a obce působí při zajišťování dostupnosti informací o možnostech a způsobech poskytování sociálních služeb.
- Ministerstvo a kraje (mohou i obce) zpracovávají střednědobý plán rozvoje sociálních služeb.

Jak uvádí Molek (2011, s. 19), vhodná kombinace zařízení poskytujících sociální služby vytváří základ pro budování mezigeneračních a integrovaných center.

### 3 SPECIFIKA SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

Specifika sociálních služeb vyplývají z jejich samotného pojetí, neboť jejím účelem a cílem není tvorba zisku, ale pozitivní změna v lidském životě.

#### 3.1 Legislativa

Nejdůležitější zákonnou normou pro poskytovatele sociálních služeb je zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách (Česko, 2006, a), který vstoupil v platnost 1. 1. 2007, a přinesl zásadní změny v poskytování sociálních služeb. Hlavní změnou bylo zavedení příspěvku na péči.

Tento zákon byl novelizován zákonem č. 254/2014 Sb., s účinností od 1. 1. 2015. Podle důvodové zprávy bylo záměrem novely upravit v oblasti sociálních služeb několik základních okruhů, jejichž pojetí nebylo doposud zcela vyhovující. Předně jde o nové nastavení financování sociálních služeb v návaznosti na přechod tohoto financování na kraje s cílem zaručit dostatečnou ochranu a transparentnost systému. Dále došlo k úpravě definice střednědobého plánu a sítě sociálních služeb. Další změna se pak týká převodu kompetencí k výkonu inspekce poskytování sociálních služeb na Ministerstvo práce a sociálních věcí. (Glogar, 2014)

Důležitým dokumentem je příloha k zákonu č. 108/2006 Sb. (2006, a) definující výši procentního podílu kraje na celkovém ročním objemu finančních prostředků vyčleněných ve státním rozpočtu na podporu sociálních služeb pro příslušný rozpočtový rok, pro Olomoucký kraj činí 7,81%.

Všechny

#### 3.2 Financování sociálních služeb

Podle Molka (2009. S. 19-20) současný systém financování sociálních služeb limituje jejich další rozvoj. Zahraniční praxe preferuje a uplatňuje princip „dotace na hlavu“, tj. posílení příjmu osoby, která služby potřebuje, čímž je posílena suverenita jedince (vybírání si poskytovatele služby), zvýšena kontrola poskytnutých služeb, a posílena poptávka a konkurence. Stát zřizuje státní posudkovou službu pro kontrolu určení nároku osoby a akreditaci poskytovatelů zajišťuje kontrolu kvality jimi nabízených služeb. Přitom je zabezpečen i rovnoprávný přístup všech poskytovatelů k veřejným prostředkům. Z této filozofie vychází i zákon č. 108/2006 Sb.

### 3.2.1 Zdroje financování sociálních služeb

V systému sociálních služeb je uplatňováno vícezdrojové financování. Zpráva MPSV (2010) „Vybrané statistické údaje o financování sociálních služeb a příspěvku na péči“ uvádí celou řadu zdrojů. Dotace ze státního rozpočtu představují jeden z nejvýznamnějších, přičemž zásadním zdrojem je při financování služeb sociálního poradenství, v nichž představuje téměř více než 56% podíl všech zdrojů financování. Nejpodstatnějším zdrojem financí je státní dotace i u služeb sociální prevence; u služeb sociální péče jsou nejpodstatnějším finančním zdrojem úhrady od uživatelů služeb.

Zdroje financování sociálních služeb:

- dotace (ze státního rozpočtu – přerozdělují kraje, z rozpočtu obcí a regionů),
- příspěvky od zřizovatele,
- úhrady od klientů (příjemců služeb),
- veřejné zdravotní pojištění,
- vedlejší hospodářská a mimořádná činnost (stravovací služby, péče o prádlo, prodej výrobků apod.),
- dary.

Jako klíčový faktor, znamenající zásadní kvalitativní změnu v oblasti financování, vidí Molek (2011, s. 21) příspěvek na péči, který byl zaveden zákonem o sociálních službách. Tím se dostala jedinci do rukou možnost vybrat si, kdo se o něj postará. Což by zároveň mělo přinést společenský efekt spočívající v lepším a účelnějším využívání veřejných prostředků.

### 3.2.2 Příspěvek na péči

Zákon č. 108/2006 Sb. zavedl příspěvek na péči jako dávku nepojistných systémů, která přispívá k úhradě služeb, poskytnutých žadateli příspěvku. Zákon zároveň upravuje povinnosti žadatele a příjemce příspěvku.

Podle Molka (2009, s. 20) koncepce „**příspěvku na péči**“ vychází z těchto skutečností:

- příspěvek je určený ke krytí části nákladů na potřebnou péči (k úplné úhradě budou použity i jiné zdroje),
- poskytnutí příspěvku na osobu umožňuje, aby se sám klient rozhodl o způsobu zabezpečení svých potřeb,

- poskytnutí příspěvku na osobu, která péči potřebuje, umožní lepší alokaci veřejných prostředků tam, kde je potřeba péče, a nikoli tam, kde byly v minulosti vytvořeny kapacity.

Stát tak již nerozhoduje o tom, kdo se o občana postará, volba je na jedinci samém, což přináší společenský efekt v lepším a účelnějším využívání veřejných prostředků. O příspěvku rozhoduje obecní úřad s rozšířenou působností.

*Příspěvek na péči se poskytuje osobám závislým na pomoci jiné fyzické osoby. Tímto příspěvkem se stát podílí na zajištění sociálních služeb nebo jiných forem pomoci podle tohoto zákona při zvládnutí základních životních potřeb osob. Náklady na příspěvek se hradí ze státního rozpočtu. Nárok na příspěvek má osoba starší jednoho roku, která z důvodu dlouhodobě nepříznivého zdravotního stavu potřebuje pomoc jiné fyzické osoby při zvládnutí základních životních potřeb, pokud jí tuto pomoc poskytuje osoba blízká nebo asistent sociální péče nebo poskytovatel sociálních služeb nebo dětský domov, anebo speciální lůžkové zdravotnické zařízení hospicového typu; nárok na příspěvek má tato osoba i po dobu, po kterou je jí poskytována zdravotní péče v průběhu hospitalizace. (Česko, 2006, a, § 7)*

Příspěvek na péči je rozdělen do čtyř úrovní:

- lehká závislost,
- středně těžká závislost,
- těžká závislost,
- úplná závislost. (Česko, 2006, a, § 8)

Následující tabulka (Tab. 1) uvádí jednotlivou výši příspěvku na péči, přiznanou podle věku a stupně závislosti žadatele.

*Tab. 1. Výše příspěvku na péči (vlastní zpracování dle Česko, 2006, a).*

Stupeň závislosti	Výše příspěvku na měsíc v Kč	
	Žadatel do 18 let	Žadatel od 18 let
I. lehká závislost	3000	800
II. středně těžká závislost	6000	4000
III. těžká závislost	9000	8000
IV. úplná závislost	12000	12000

### 3.3 Problematika sociálních služeb

Celá řada problémů sociálních služeb podle Molka (2011, s. 23-25) vyplývá z pojetí systému sociálních služeb před přijetím zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Úroveň ambulantních služeb před rokem 1989 byla sporná a k pobytovým službám byly využívány nevhodné objekty (zámky), které neodpovídaly potřebám sociálních služeb. Po roce 1989 docházelo k rozvoji neziskového sektoru, včetně vzniku nových služeb, jako je linka bezpečí, krizové intervence, služby pro osoby ohrožené závislostmi apod.

Problémy sociálních služeb lze shrnout do v těchto čtyř oblastí:

- Nesoulad mezi poptávkou po sociálních službách a jejich nabídkou, celková poptávka je vyšší než celková nabídka. Vybavenost obcí, měst a regionů sociálními službami neodpovídá potřebám jejich obyvatel, a to z hlediska kapacity i struktury.
- Nerovné postavení uživatelů sociálních služeb. Přestože příspěvek na péči dává možnost vybrat si poskytovatele služby, není tato příliš využívaná, což souvisí i s následujícím problémem.
- Nedostatečně rozvinutý trh sociálních služeb, tj. monopolní postavení poskytovatele služeb, což může znamenat rezignaci na zvyšování kvality služeb a budování vztahu k zákazníkovi.
- Nedostatek veřejných zdrojů na financování sociálních služeb.

### 3.4 Trendy vývoje sociálních služeb

Trend rozvoje podle Molka (2011, s. 25-26) sociálních služeb předurčuje zásadním způsobem zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Směry rozvoje systému sociálních služeb:

- Účelná decentralizace sociálních služeb.
- Komunitní plánování sociálních služeb.
- Podpora rozvoje péče o občany v jejich vlastních domácnostech a nahrazování kapacit péče ústavní péčí domácí.
- Podpora postupné integrace zdravotně postižených osob do společnosti.
- Posilování pozice uživatele sociálních služeb.

Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV, 2014) uspořádalo v únoru 2014 v Hradci Králové odbornou konferenci s názvem „Efektivita a sociální služby II.“, na které byla probí-

rána témata týkající se změn v typologii sociálních služeb, vývoje efektivity sociálních služeb a jejího financování a představeny dílčí výsledky projektu „Podpora procesů v sociálních službách“. Zpráva z konference zmiňuje: „Celkové náklady na sociální systém činí v České republice přibližně dvacet osm miliard korun. Sociální služby jsou už hrazeny z více zdrojů a v současnosti se posuzuje několik variant financování. Nejradikálnější varianta počítá s důslednou analýzou potřeb cílových skupin či lokalit s volbou vhodných druhů sociálních služeb. Financování pak bude zajištěno buď plošnou dávkou, příspěvkem na základě hodnocení příjmů a majetku či financováním poskytovatelů sociálních služeb.“



## 4 MARKETING

Marketing definuje Kotler (2013, s. 35) jako společenský proces, díky němuž jednotlivci a skupiny získávají, co potřebují a chtějí, a to cestou vytváření, nabízení a volné směny výrobků a služeb s ostatními. Marketing management nastupuje v případě, kdy alespoň jedna ze stran potenciální transakce přemýšlí o prostředcích k dosažení žádoucí reakce ostatních stran, a proto jej hodnotí *jako umění a vědu volby cílových trhů spolu se získáváním, udržováním a rozvojem zákazníků prostřednictvím vytváření, dodávání a komunikace vyšší zákaznické hodnoty*.

### 4.1 Marketingové řízení

Marketingové řízení podle Molka (2011, s. 50) zahrnuje přípravu marketingových strategií a plánů, sběr informací a předpovídání poptávky, provádění marketingového výzkumu, implementaci a kontrolu. Úkolem marketing managementu je nalézt způsob, jak se vypořádat s různým stavem poptávky, tedy řízení poptávky, což vyžaduje řízení vztahu se zákazníky, neboť primárním zdrojem poptávky jsou buď zákazníci noví, nebo stávající zákazníci, kteří opakovaně nakupují firemní produkty.

#### Koncepce marketingového řízení

Jak uvádí Kotler (2013, s. 49), s vývojem společnosti a novým marketingovým skutečným (globalizace, technologie informačních sítí, zvýšená konkurence, eliminace prostředníků, vysoká informovanost spotřebitelů aj.) došlo ke změnám pojetí koncepce marketingového řízení od výrobního konceptu přes výrobní, prodejní a marketingový až po holistický marketingový koncept, který uznává, že v marketingu záleží na všem a že široký a integrovaný pohled je nezbytný.

### 4.2 Marketingové strategie a plánování

Klíčovým prvkem marketingového procesu jsou podle Kotlera (2013, s. 65) dobře vymyšlené strategie a plány, podle nichž lze marketingové aktivity řídit, přičemž se firma musí držet jádra strategie, ale zároveň ji také v průběhu času vylepšovat.

Lidé se snaží spokojit své potřeby, přání a touhy prostřednictvím produktů, ať jsou jimi výrobky nebo služby. Marketingově úspěšné organizace vyvíjejí značné úsilí, aby porozuměly potřebám, touhám a přáním zákazníků, pozorně vnímají jejich neuspokojené potřeby a snaží se hledat řešení jejich problémů, uvádí Molek (2009, s. 37).

Hillestad (2004, s. 37) upozorňuje, že chceme-li dosáhnout efektivního tržního plánování, je nutné pochopit, co marketingová filozofie je; existuje hodně dezinformací o koncepci marketingového plánu a jeho plnění, a přitom je marketingová filozofie poměrně jednoduchá, v podstatě marketing je:

1. proces naslouchání spotřebitelům a trhu,
2. filozofie organizace zaměřená na uspokojení potřeb skupiny nebo skupin spotřebitelů,
3. uspokojení těchto potřeb ziskovým způsobem.

Podle Hillestada (2004, s. 37), podstata marketingu je nejlépe zvýrazněna v těchto bodech:

1. Filozofie orientace na spotřebitele.
2. Systém sběru objektivních dat.
3. Cesta k dynamické obchodní strategii.
4. Proces obchodního plánování.
5. Důraz na inovace.
6. Prostředky hodnocení výkonnosti.
7. Zaměření na budoucí příležitosti.

Manažeři musí pochopit, že plánování začíná s marketingem, dodává Hillestad (2004, s. 37).

Marketingový plán je podle Kotlera (2013, s. 69) hlavním nástrojem pro řízení a koordinování marketingového snažení a funguje na dvou úrovních – strategické a taktické.

- Strategický marketingový plán definuje poslání organizace a její cíle na základě analýzy tržních příležitostí.
- Taktický marketingový plán konkretizuje marketingové taktiky, jak dosáhnout cíle organizace.

#### **4.2.1 Strategické plánování**

Strategie představuje dlouhodobý záměr firmy. Podle Moutinho (2008, s. 127) lze přiměřenost strategie hodnotit na základě následujících sedmi kritérií a souvisejících otázek.

1. Vhodnost. Je tam udržitelná výhoda?
2. Platnost. Jsou předpoklady realistické?
3. Proveditelnost. Máme dovednosti, zdroje a schopnosti?

4. Vnitřní konzistence. Drží strategie pohromadě?
5. Zabezpečení chyb. Jaké jsou rizikové eventuality?
6. Doba zpracovatelnosti. Můžeme udržet naši flexibilitu?
7. Vhodný časový horizont. Máme dost času k provedení?

Strategické plánování definuje Molek (2011, s. 55) jako proces, v němž manažeři usilují o sladění zdrojů, schopností a tržních příležitostí s cílem zajistit dlouhodobý růst a prosperitu firmy.

Do marketingového strategického plánování Gladkij (2003, s. 50) zahrnuje čtyři základní činnosti:

- stanovení poslání, vizí, cílů a strategií,
- hodnocení vnějšího prostředí,
- hodnocení vnitřního prostředí,
- realizaci a hodnocení.

#### **4.2.1.1 Marketingový plán**

Podle Staňkové (2013, s. 64) všechny plány dané organizace musí mít stejný cíl, tvořící logický celek. Vzhledem k vlastnostem služeb je sestavení marketingového plánu mnohem složitější pro organizace poskytující služby než pro výrobní firmy. Je třeba vytvořit jednoduchý a výstižný, snadno pochopitelný plán, akceptovatelný a podporovaný všemi zaměstnanci.

#### **4.2.1.2 Stanovení poslání organizace**

Poslání organizace podle Molka (2011, s. 55-56) vyplývá z účelu, ke kterému byla založena. Posláním organizace sděluje svému okolí i svým zaměstnancům hlavní filozofii, hodnoty a smysl svého podnikání. Posláním organizací poskytujících sociální služby je pomáhat lidem v jejich obtížné životní situaci.

### **4.3 Analýza marketingového prostředí**

Každá organizace funguje ve dvou rovinách - v prostředí vlastní firmy (vnitřní prostředí) a v prostředí, které ji obklopuje (vnější prostředí), uvádí Staňková (2013, s. 67). Vnější prostředí organizace lze rozdělit na makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí zahrnuje ekonomické, demografické, přírodní, technologické, politické a sociálně-kulturní prostředí, mikroprostředí představují dodavatelé, zákazníci (klienti), konkurence včetně po-

tenciálních konkurentů, substituty a komplementy. Vnitřní prostředí obsahuje organizaci a řízení, materiálně-technického vybavení, finanční situaci, lidské zdroje, umístění a image organizace.

#### **4.3.1 Marketingová situační analýza**

Podle Staňkové (2011, s. 67) by situační analýza každé organizace měla být postavena na skutečných faktech. Marketingová situační analýza se dělí následovně:

- analýza makroprostředí,
- analýza vnějšího mikroprostředí,
- analýza vnitřního mikroprostředí.

#### **4.3.2 Analýza vnějšího makroprostředí**

Makroprostředí zahrnuje faktory, které jsou mimo kontrolu organizace, a její management na ně musí pouze reagovat. Analýzou management získá odpovědi na otázky, jak jednotlivé faktory makroprostředí mohou ovlivnit danou organizaci, uvádí Molek (2011, s. 57).

##### **4.3.2.1 Ekonomické prostředí**

Ekonomické prostředí zahrnuje ekonomické ukazatele státu - hrubý domácí produkt (HDP), ekonomický růst, míra nezaměstnanosti, kupní sílu a složení výdajů domácností apod.

##### **4.3.2.2 Demografické prostředí**

Demografické prostředí představují demografické ukazatele – počet obyvatel, hustota osídlení, věková struktura obyvatelstva, pohlaví, stárnutí, morbidita, mortalita apod.

##### **4.3.2.3 Přírodní prostředí**

Mezi přírodní faktory Bačuvčík (2006, s. 49) zahrnuje zejména surovinové zdroje jako vstupy výrobního procesu; přírodní prostředí je také využíváno zvláště neziskovými organizacemi jako ekologický prvek.

##### **4.3.2.4 Technologické prostředí**

Technologickými faktory podle Staňkové (2011, s. 68) jsou nové objevy, patenty, technologie, stejně jako vládní výdaje na výzkum, zaměření průmyslu v regionu apod.

#### **4.3.2.5 Politické prostředí**

Jako politické prostředí Molek (2011, s. 58) uvádí legislativu, orgány státní správy a nátlakové skupiny, které ovlivňují nebo omezují podnikatelské či soukromé aktivity ve společnosti.

#### **4.3.2.6 Sociálně-kulturní prostředí**

Sociálně-kulturní prostředí je podle Bačuvčíka (2006, s. 50) tvořeno faktory, které ovlivňují základní společenské a kulturní hodnoty, jejich vnímání, preference a chování společnosti, společenské a komunikační zvyklosti, obvyklé názory, myšlenková schémata, vzdělání apod.

#### **4.3.2.7 PEST analýza**

Pro analýzu makroprostředí lze aplikovat metodu PEST, která představuje analýzu:

- P – politických a právních faktorů,
- E – ekonomických faktorů,
- S – sociálních faktorů,
- T – technologických faktorů.

Variantou PEST analýzy je analýza STEP a rozšířená analýza PESTE se začleněním ekologických faktorů, uvádí Staňková (2011, s. 68).

### **4.3.3 Analýza vnějšího mikroprostředí**

Jak již bylo uvedeno, mikroprostředí představují dodavatelé, zákazníci (klienti), konkurence včetně potenciálních konkurentů, substituty a komplementy. Mikrookolí a firma se vzájemně ovlivňují.

#### **4.3.3.1 Dodavatelé**

Podle Molka (2011, s. 59) dodavatelé zajišťují organizaci materiálové vstupy nezbytné pro její chod, přičemž přidávají hodnotu produktu, který si zákazník nakonec koupí. Analýza hodnotí strukturu dodavatelů, jejich spolehlivost, ceny apod.

#### **4.3.3.2 Zákazníci**

Zákazníci představují nejdůležitější faktor mikroprostředí organizace; nakupují a spotřebovávají její výrobky, uvádí Molek (2011, s. 59). Manažeři proto provádějí analýzu hodnoty

pro zákazníka, tj. celkové přínosy a celkové náklady pro zákazníka, ve snaze zjistit přednosti a slabiny společnosti ve vztahu ke konkurentům. Podle Kotlera (2013, s. 164-166) proto manažeři zákaznický orientované firmy sledují spokojenost zákazníků, která je pro ně jak cílem, tak marketingovým nástrojem.

#### **4.3.3.3 Konkurence, substituty a komplementy**

Podle Molka (2011, s. 60) mají všechny organizace své konkurenty; lze je rozdělit na blízké konkurenty, tj. firmy, které nabízejí podobné produkty (substituty), a vzdálené konkurenty, kteří nabízejí zcela odlišné produkty, jež ale umí vyřešit problémy zákazníka lépe a rychleji. Analýza konkurence (a stejně tak i komplementářů, jejichž podnikání je závislé na organizaci a naopak) je zaměřena na postavení konkurentů na trhu, jejich počet a velikost, silné a slabé stránky, nabídky a strategie apod.

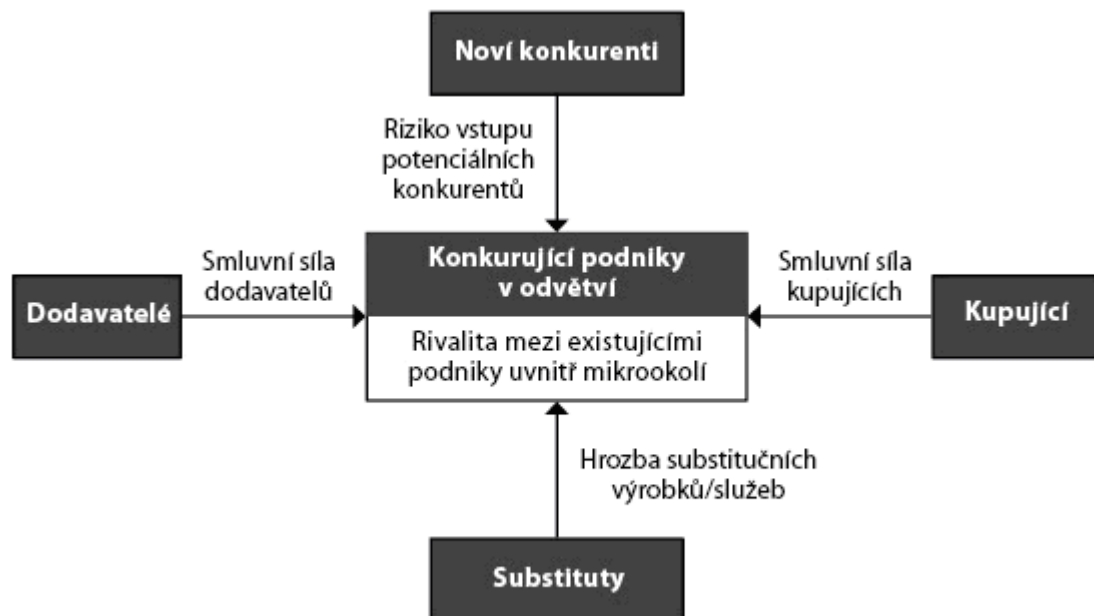
#### **4.3.3.4 Porterova analýza konkurenčních sil**

Jak uvádí Staňková (2011, s. 70-71), Porterovu analýzu konkurenčních sil lze uplatnit při analýze vnějšího mikroprostředí. Jejím cílem je zobrazit a popsat konkurenční síly, které v odvětví působí a zásadním způsobem ovlivňují činnost podniku, a zároveň určit, jak velký vliv tyto síly mají a jak se jim bránit.

Síly Porterovy analýzy:

1. Noví konkurenti vstupující do odvětví – možnost vstupu na trh a zvýšení konkurenčního tlaku na existující organizace.
2. Substituční výrobky – alternativní produkty nahrazující současnou nabídku na trhu.
3. Vyjednávací síla kupujících – struktura a koncentrace kupujících na trhu; jejich síla je vysoká, pokud existuje pouze několik kupujících, nakupují-li ve velkém objemu apod.
4. Vyjednávací síla dodavatelů – velikost a postavení dodavatelů na trhu (monopol), jejich potenciál diktovat podmínky a dodávky produktů na trh.
5. Rivalita mezi současnými konkurenty na trhu – velikost a počet konkurentů, stupeň odlišnosti mezi produkty, bariéry vstupu na trh a odchodu z trhu. Hrozba je nejsilnější při pomalém růstu nebo poklesu trhu.
6. Síla komplementářů, kteří představují odvětví vzájemně na sobě závislá.
7. Síla vlády – vliv vládních regulací.

Na obrázku (Obr. 1) je jedno z mnoha grafických znázornění Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. (Blažková, 2007, s. 57)



Obr. 1. Porterova analýza pěti sil (Blažková, 2007).

#### 4.3.4 Analýza vnitřního prostředí

Cílem analýzy vnitřního prostředí je zjistit, co organizace zvládá dobře – její silné stránky, a v čem se jí nedaří – její slabé stránky.

Podle Molka (2011, s. 56-57) je třeba, aby firma určovala své silné a slabé stránky ve vztahu k tržním příležitostem a tržním rizikům. Silné stránky umožňují firmě využívat příležitosti na trhu a eliminovat případná rizika. Slabé stránky firmu omezují ve využívání tržních příležitostí a prohlubují ohrožení, kterými je na trhu vystavena.

#### 4.3.5 SWOT analýza

Staňková (2011, s. 31) definuje SWOT analýzu jako celkové shrnutí jednotlivých dílčích analýz vnějšího a vnitřního prostředí (situační analýzy), sloužící k sumarizaci a určení významu získaných informací a jejich vhodné interpretaci. Podle Molka (2011, s. 62) SWOT analýza umožňuje organizacím vytvářet strategie, které pro realizaci příležitosti k růstu,

využívají to, co organizace umí nejlépe, a zároveň umožnily vyloučit rizika, která mohou organizaci uškodit.

SWOT:

- Strengths – silné stránky – činnosti a složky marketingového mixu převyšující konkurenci.
- Weakness – slabé stránky – činnosti a složky marketingového mixu mající horší úroveň než u konkurence. Organizace by je měla všechny identifikovat a odstranit.
- Opportunities – příležitosti – nové trhy, rychlý růst stávajících trhů, manažeři firmy je mají předvídat usilovat o jejich využití.
- Threats – hrozby – pravděpodobnost vstupu nové firmy na trh, pokles poptávky, růst cen vstupů aj.

#### 4.4 Marketingový informační systém

Podle Molka (2011, s. 50-51) jsou pro přijímání správných rozhodnutí potřebné přesné, aktuální a relevantní informace, proto si každá organizace vytváří svůj vlastní informační systém. Jedním ze způsobů, jak informace sbírat, je marketingový informační systém (MIS). MIS je proces, který nejprve určí, jaké informace manažeři zabývající se marketingem potřebují, a poté sbírá, třídí, analyzuje, vyhodnocuje, ukládá a distribuuje relevantní a aktuální marketingové informace uživatelů systému.

Mezi základní zdroje dat marketingového informačního systému Molek (2011, s. 51) řadí:

- Interní firemní data, tj. informace z prostředí firmy – přehled o zákaznících, účetní podklady, smluvní vztahy aj.
- Marketingové zpravodajské informace – informace z okolního prostředí firmy, vč. konkurence, jsou dnes získávány především z internetu.
- Marketingový výzkum – sběr, analýza a interpretace dat o podnikatelském prostředí, zákaznících, konkurenci slouží k zefektivnění marketingových aktivit firmy.
- Získané databáze – externí databáze, které mohou být užitečné při marketingových rozhodovacích procesech firmy.



#### 4.4.1 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum Molek (2011, s. 51-52) definuje jako proces, jehož cílem je vytvořit informační základnu poskytující manažerům potřebné informace pro řízení firmy. Obvykle zahrnuje následující základní oblasti:

- Výzkum trhu, zejména tržního potenciálu pro nové i stávající produkty, což představuje vývoj poptávky, prognózu prodeje a trendy vývoje charakteristik trhu. Výzkum trhu slouží manažerům organizace jako zdroj prohledání a nalézání odpovědí na otázky:
  - kde se nacházíme – analýza a zhodnocení stávajícího stavu,
  - kde bychom chtěli být – plán,
  - jak se tam dostaneme – varianty řešení,
  - jsme na správné cestě – kontrola plnění plánů a měření výsledků.
- Výzkum konkurence je zaměřen na identifikaci stávajících i potencionálních konkurentů spolu s odhalením jejich silných a slabých stránek.
- Výzkum spokojenosti zákazníků, jehož hlavním cílem je zákazníka lépe pochopit a porozumět mu.

#### 4.4.2 Metody a typy marketingového výzkumu

Marketingový výzkum Staňková (2011, s. 34-35) člení podle různých kritérií. Základní dělení podle typu informací je na kvantitativní (ekoskopický) a kvalitativní (demoskopický).

Kvantitativní výzkum je zaměřen na věcné údaje, jejich rozsah a četnost výskytu, např. demografické údaje, věkovou skladbu, měřitelné souvislosti, preference.

Kvalitativní výzkum zkoumá malé důvody chování, příčiny reakce, názory, postoje zákazníků a motivy jejich jednání.

Metody sběru informací lze členit na primární a sekundární.

Primární sběr probíhá pomocí technik marketingového výzkumu, jako je dotazování, pozorování, experiment, a pro řešení problémů jsou významnější, i když nákladnější.

Sekundární informace jsou ty, které již byly shromážděny pro nějaký jiný účel, jsou však i nadále k dispozici. Mohou být získávány z interních zdrojů (informace z interního prostředí organizace), a externích zdrojů (státní publikace, periodika, komerční informace aj.).

Výsledky výzkumu velmi závisí jak na zvolené technice a metodě výzkumu, tak i na výběru vzorku.

## 4.5 Marketingový mix

Podle Foreta (2012, s. 97) je marketingový mix je nejdůležitějším nástrojem marketingu a obsahuje vše, co firma využívá k dosažení svých marketingových cílů a co rozhoduje o jejím úspěchu na trhu.

Klasická podoba marketingového mixu, kterou představil Jerry McCarthy v roce 1960, zahrnuje soubor čtyř skupin taktických marketingových nástrojů. Výrobek (product), cena (price), distribuce (place), komunikace (promotion), uvádí Staňková (2011, s. 43).

### 4.5.1 Produkt

Produkt (výrobek) je podle Foreta (2012, s. 101) v marketingu chápán jako cokoli, co slouží k uspokojení určité lidské potřeby a co lze na trhu směnit. Jedná se o hmotné předměty i nehmotné – služby, osoby, místa, myšlenky, kulturní tvorba atd.

Marketing rozlišuje tři základní úrovně produktu – jádro produktu, představující vlastní užitek, který produkt zákazníkovi poskytuje, dále reálný (vlastní) produkt, v němž zákazník vnímá kvalitu a funkčnost produktu, a rozšířený produkt zahrnující tzv. rozšiřující faktory, většinou služby spojené se zakoupením produktu – doprava k zákazníkovi, opravy, záruky, úvěry apod., uvádí Foret (2012, s. 101- 03).

Produkt má z hlediska prodeje svůj životní cyklus, Slavík (2014, s. 19) definuje těchto pět základních fází:

Fáze zavádění – výrobek je uváděn na trh a je třeba do něj investovat, informovat trh, dodavatel je průkopníkem s malou konkurencí.

Fáze růstu - o nový produkt je projevován rostoucí zájem, prodej roste a tím i zájem konkurence, ceny jsou díky trhu víceméně stabilní.

Fáze zralosti – trh je nasycený, růst objemu produkce se zpomaluje, až se zastává a začne klesat, konkurenční boj je na maximu.

Fáze poklesu – prodej výrobku začne klesat, např. z důvodu zastarání výrobku, kdy se na trhu objevují nové a lepší produkty.

Fáze omlazení – díky inovacím si může vylepšený produkt prodloužit životní cyklus na nové úrovni.

#### 4.5.2 Cena

V marketingovém mixu cena představuje to, co je požadováno za nabízený produkt, nejčastěji jde o částku v peněžních jednotkách, ale může se jednat např. i o hlasy voličů. Cena je tak vyjádřením protihodnoty, za kterou je prodávající ochoten produkt směnit, uvádí Foret (2012, s. 111).

Způsoby stanovení ceny podle Foreta (2012, s. 111-112):

- na základě nákladů – nákladově orientovaná cena, jednoduše vypočtená ze snadno dostupných podkladových údajů, tj. nákladů na výrobu a distribuci,
- na základě poptávky – poptávkově orientovaná cena, vycházející z odhadu objemu prodeje s ohledem na vliv změny ceny na velikost poptávky,
- na základě cen konkurence – konkurenčně orientovaná cena – u produktu srovnatelného s konkurencí lze uvažovat o srovnatelné ceně,
- dle marketingových cílů firmy – tedy čeho chce firma na trhu dosáhnout. Při maximalizaci zisku nastaví co nejvyšší cenu, při maximalizaci objemu prodeje spíše nižší,
- dle hodnoty produktu vnímané zákazníkem – s využitím výsledků marketingového výzkumu je stanovena cena, která maximálně odpovídá výši hodnoty, jakou produkt pro zákazníka představuje.

Podle Staňkové (2011, s. 47] mohou být ceny smluvní nebo regulované. Ve zdravotnictví většina cen (výkonů zdravotní péče, služeb i výrobků – léků a pomůcek) podléhá regulaci, jež je výrazem zdravotní politiky státu, který určuje výši cen prostřednictvím zdravotních pojišťoven.

#### 4.5.3 Distribuce

*Cílem distribuce je poskytnout kupujícím požadované produkty na dostupném místě, ve správném čase a v takovém množství, jaké potřebují,* uvádí Foret (2012, s. 119) a dělí distribuci na přímou mezi producentem a zákazníkem, a nepřímou, kdy mezi producenta a zákazníka vstupuje zprostředkovatel nebo zprostředkovatelé.

Aby byl produkt úspěšně prodáván, je podle Slavíka (2014, s. 24-25) třeba jej nabídnout zákazníkům, kteří o něj stojí. K tomu slouží marketing cílený na trh, jenž zahrnuje segmentaci trhu, tržní zaměření a umístění na trh.

- Segmentace trhu představuje rozdělení trhu na tržní segmenty, tj. skupiny zákazníků, kteří mají stejné potřeby, a to na základě charakteristiky osob či organizací (u spotřebitelů věk, pohlaví, příjmy; u firem velikost firmy, odvětví, objem zisku apod.), požadavků na výrobek či službu (preferenze kvality, ceny, značky apod.), nebo zvyklostí a vzorců chování zákazníků (způsob nakupování a výběru zboží, velikost nákupů apod.).
- Tržním zaměřením je míněna volba jednoho nebo více tržních segmentů, na které se firma zaměří, a lze jej rozlišit na zaměření na jeden segment, výběrovou specializaci zaměřenou na několik různých segmentů, dále výrobovou specializaci, znamenající dodávku jednoho typu produktu pro různé tržní segmenty, a pokrytí celého trhu, kdy se firma snaží uspokojit všechny zákazníky na rozsáhlém trhu.
- Umístěním zahrnuje zjištění, jaké vlastnosti výrobku zákazník vnímá a očekává a zároveň stanovení jejich priorit, zjištění zákaznickovy citlivosti na cenu, rozhodnutí o vlastnostech a ceně produktu a způsobu komunikace v rámci propagace produktu.

#### 4.5.4 Komunikace – propagace

Slovo marketing je v povědomí veřejnosti spojeno především s reklamou, jako nejznámějším způsobem propagace. Marketingová komunikace, neboli marketingový mix, neboli propagace však představuje kromě reklamy i další činnosti, jako je podpora prodeje, public relations (vztahy s veřejností), osobní prodej a direct marketing (přímý marketing), uvádí Foret (2012, s. 129).

Podle Slavíka (2014, s. 26) je cílem propagace informovat, přesvědčit a připomenout, což ji dělí na tři základní typy:

- Informativní propagace informuje zákazníka o produktu, jeho užitku a používání, má vytvářet image značky; jejím cílem je vytvořit poptávku po produktu.
- Přesvědčovací propagace se snaží přimět zákazníka k okamžitému nákupu nebo jej přesvědčit o výhodách produktu.

- Připomínací propagace má za cíl připomenout existenci již známého a zavedeného produktu, podobně jako utvrzovací propagace, která má přesvědčit zákazníky, že si vybrali správně.

#### 4.5.5 Nová čtyři P moderního marketingu

Podle Kotlera (2013, s. 55-56) uvedená McCarthyho klasifikace čtyř P již nepostihuje celou šíři, bohatost a komplexnost marketingu, proto definuje nová čtyři P moderního marketing managementu. Kromě lidí (people) a procesů (processes) to jsou programy (programs) a výkon (performance). Programy zahrnují všechny aktivity firmy namířené směrem ke spotřebiteli, tj. dřívější 4P i další marketingové aktivity, které nemusí vždy zapadnout do starého pohledu na marketing. Výkon představuje množství možných ukazatelů, např. ziskovost, hodnotu značky, aspekty právní, etické a společenské zodpovědnosti.

#### 4.6 Marketing služeb

Školy, nemocnice, policie, hasiči, úřady, soudy, banky, pojišťovny, hotely, restaurace, muzea, církve, kadeřníci, instalatéři a mnozí další jsou poskytovateli služeb. Význam služeb neustále roste a s ním i množství osob, které v sektoru služeb pracují.

Kotler (2013, s. 394) službu definuje jako *jakýkoliv úkon nebo výkon, který jedna strana poskytuje druhé straně a který je ve své podstatě nehmátatelný a nezakládá žádná vlastnická práva.*

Podle převažující důležitosti služby a hmotného produktu v celkové nabídce Kotler (2013, s. 394-395) rozlišuje pět kategorií nabídek:

1. Ryze hmotné zboží bez doprovodných služeb - mýdlo, pleny, tužka apod.
2. Hmotné zboží s doprovodnými službami – jednou nebo více, přičemž čím je vyspělejší technologie výrobku, tím jsou potřebnější kvalitní služby. Např. auto, počítač, mobil.
3. Hybrid – výrobky a služby sehrávají stejnou roli, např. v restauraci je důležité jak jídlo, tak způsob jeho podávání.
4. Dominantní služba doprovázená menším zbožím a službami – cesta letadlem se službami (obsluha) a zbožím (občerstvení).
5. Ryzí služba – nehmátatelná služba jako masáž nebo psychoterapie.

Podle Vašítkové (2014, s. 16-20) mají služby své specifické vlastnosti, které je odlišují od výrobků. Jsou jimi:

- Nehmotnost – nehmotnost služeb vyvolává v zákazníkovi obavy z nákupu, proto sám vyhledává osobní zdroje informací a možnosti zhmotnění služeb, na které by firmy měly klást důraz.
- Neoddělitelnost – služba je neoddělitelně spojená s místem, časem a osobou, která ji poskytuje, a tak zákazník spolu s poskytovatelem ovlivňují celkovou kvalitu služby.
- Heterogenita – proměnlivost souvisí s hodnocením kvality služeb, stejná služba u různých poskytovatelů může mít různou kvalitu, záleží na tom kdo, kdy, kde a jakým způsobem službu nabízí.
- Zničitelnost – služby nelze skladovat, uchovávat, nedají se odložit, prodat dvakrát, vrátet, což všechno způsobuje obtížnou reklamovatelnost služeb.
- Nemožnost vlastnictví – zákazník nevlastní službu, vlastní jen právo na její poskytnutí, organizace se snaží zdůraznit výhody nevlastnění a možnost substituce služby zbožím.

Z vlastností služeb podle Slavíka (2014, s. 20) vyplývá, že pro jejich úspěch je mnohem více než u výrobků, důležité subjektivní vnímání zákazníků, tj. psychologický rozměr produktu.

#### 4.6.1 Marketingový mix ve službách

Podle Vašítkové (2014, s. 23) byly především vlastnosti služeb důvodem pro připojení dalších tří P k základnímu marketingovému mixu. Materiální prostředí (physical evidence) pomáhající zhmotnit službu, lidé (people) usnadňující poskytovateli služeb a zákazníkovi vzájemnou interakci, a procesy (processes), jejichž sledování a analýza služby zefektivňuje a zpříjemňuje.

- Materiální prostředí souvisí s nehmotností služeb, což způsobuje, že zákazník nedokáže službu odhadnout dříve, než ji spotřebuje. Materiální prostředí napomáhá zhmotnění služby, ať už se jedná o vzhled a vybavení budov a kanceláří nebo stejnokroje personálu či informační brožurky o poskytovaných službách.
- Lidé – při poskytování služeb dochází k přímému kontaktu zákazníka se zaměstnancem organizace, proto se lidé stávají významným prvkem marketingového mixu služeb a ovlivňují tak jejich kvalitu. Poskytovatel služby se tak musí zaměřit na vý-

běr kvalitních zaměstnanců, jejich motivaci a další vzdělávání. Pro vytvoření dobrých vzájemných vztahů jsou stejně důležitá i pravidla pro chování zákazníků.

- Procesy – z důvodu vzájemného působení zákazníka a poskytovatele v procesu poskytování služby je třeba sledovat způsob, jakým je služba poskytována. Špatně zvládnuté procesy způsobují, že je zákazník nespokojen. Čekání, neúplné podání informací a vysvětlení postupů zákazníka odradí. Proto je nutné procesy analyzovat, schematicky popisovat, klasifikovat, případně zjednodušovat jejich jednotlivé kroky.

#### **4.6.2 Marketing sociálních služeb**

Dle publikace Vysoké školy evropských a regionálních studií Management a marketing pro neziskové organizace (2010, s. 7) lze sociální služby charakterizovat jako všechny služby, krátkodobé i dlouhodobé povahy, které jsou poskytovány oprávněným uživatelům, a jejich cílem je zvýšení kvality klientova života, příp. i ochrana zájmů společnosti. Mezi typické sociální služby patří: výchova, vzdělávání, zdravotnické služby a bydlení.

Jak uvádí Molek (2011, s. 52-53), také pro poskytovatele sociálních služeb je marketing nástrojem, který jim umožňuje zajistit si pozici na trhu a odlišit se od konkurenta. Firmy, které poskytují sociální služby, musí školit a motivovat pracovníky, podporovat je v týmové spolupráci, jejímž cílem je spokojenost zákazníků. Firmy také musí klást důraz na kontakt se zákazníky během poskytování služby, neboť zákazník při výsledném posuzování služby bere v úvahu nejen to, kdo službu poskytuje, ale i způsob, jakým ji poskytuje.

## 5 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část této diplomové práce byla zpracována na základě dostupné literatury a dalších zdrojů, které se vztahují k problematice sociálních služeb. Dále bylo využito prací věnujících se marketingu a marketingovým analýzám.

Z českých zdrojů byly nejvíce využity práce Molka, Staňkové, Slavíka a Dvořáčkové, ze zahraničních autorů pak práce Kotlera a Kellera.

System sociálních služeb v České republice prošel v posledních letech vývojem vedoucím ke změnám, které se odrazily v neaktuálnosti některých literárních zdrojů; také proto lze konstatovat, že literatury zabývající se řízením a marketingem v sociálních službách není mnoho. Odborná literatura je v oblasti marketingu zaměřena spíše na obchodní a výrobní podniky a ve sféře sociálních služeb především na klienta a kvalitu poskytované péče.



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 CHARAKTERISTIKA DOMOVA PRO SENIORY TOVAČOV

Domov pro seniory Tovačov, p. o., je příspěvkovou organizací Olomouckého kraje, která v souladu s rozhodnutím o registraci č. j. KUOK/63529/2007 ze dne 4. 7. 2007 poskytuje sociální službu „domov pro seniory“ podle § 49 z. č. 108/2006 Sb. o sociálních službách (dále jen ZSS) a službu „domov se zvláštním režimem“ podle § 50 ZSS, v souladu s rozhodnutím o registraci č. j. KUOK54148/2011 ze dne 7. 6. 2011.

Příspěvková organizace vystupuje v právních vztazích svým jménem a má odpovědnost vyplývající z těchto vztahů. Statutárním orgánem příspěvkové organizace je ředitelka, kterou jmenuje a odvolává Rada Olomouckého kraje, a již je odpovědná za celkovou činnost a hospodaření organizace. Ředitelka plní povinnosti vedoucí organizace a další úkoly vyplývající z obecně závazných právních předpisů. (Domov pro seniory Tovačov, p. o., © 2013 – 2015, a)

### 6.1 Historie společnosti

Domov pro seniory Tovačov byl zřízen v roce 1958 v budově bývalého kláštera, který patřil řeholním sestrám Kongregace milosrdných sester III. řádu sv. Františka.

Historie dnešního Domova pro seniory se začala psát již v roce 1863, kdy byl na předměstí zakoupen dům č. 94 pro Milosrdné sestry III. řádu sv. Františka, s úmyslem založit ve městě klášter, který by zajišťoval výuku mladých žen v péči o domácnost a také aby se sestry staraly o nemocné a potřebné. Dům byl přestavěn v roce 1864, sestry přišly do Tovačova z Opavy a začaly nejprve s výukou a s péčí o potřebné. Později byl v Široké ulici zakoupen a začleněn do majetku jím zřízené nemocniční nadace pro klášter dům č. 92 i se zahradou. Ten byl přestavěn na nemocnici, vybaven nutným nemocničním zařízením a v r. 1882 v něm byla otevřena nemocnice.

V polovině 19. století s koncem poddanství přecházely postupně závazky vrchnosti s institutem domovského práva na obce. Provoz domova zajišťovala Charita ve spolupráci s řádovými sestrami Františkánkami. Po roce 1948 došlo postupně ke spojení dosud samostatných sociálních ústavů v jednu instituci s názvem "Charitativní domov pro přestárlé a práce neschopné v Tovačově". Název byl ještě několikrát změněn, až 13. prosince 1961 převzal zařízení stát s názvem "Domov důchodců", který byl řízen Okresním ústavem sociálních služeb v Přerově. Sestry Františkánky byly zastoupeny sestrami Vykupitelkami ze Slovenska a v roce 1975 nahrazeny civilním zdravotním personálem. Dne 1. července 1991

se stal "Domov důchodců Tovačov" rozpočtovou organizací s pobočkou v Kojetíně, v roce 1995 pak samostatnou příspěvkovou organizací, jejímž zřizovatelem byl Okresní úřad Přerov, od 1. 1. 2003 je zřizovatelem Olomoucký kraj a od 1. 1. 2008 nese název „Domov pro seniory Tovačov“. Po rekonstrukci, která proběhla v letech 1996 až 1998, domov nabízí pobytové sociální služby pro 150 seniorů, z toho 104 míst ve službě "domov pro seniory" a 46 míst ve službě "domov se zvláštním režimem". (Domov pro seniory Tovačov, p. o., © 2013 – 2015, b)

## 6.2 Základní údaje o organizaci

Domov pro seniory Tovačov je příspěvkovou organizací Olomouckého kraje, poskytující v souladu s platnou registrací sociální služby seniorům, závislým na pomoci jiné osoby.

Sociální služba je zaměřena na poskytnutí ubytování, stravy, pomoci při zvládnání běžných úkonů péče o vlastní osobu, poskytování pomoci při osobní hygieně, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, zahrnuje sociálně terapeutické činnosti, aktivizační činnosti, pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí. Cílem poskytované služby a činnosti zaměstnanců je zabezpečit seniorům vysokou úroveň kvality poskytovaných sociálních služeb. Snahou organizace je poskytovat individuální péči a vytvářet v domově podmínky přirozeného domácího prostředí.

Součástí poskytované služby je lékařská, zdravotní a ošetrovatelská péče. Lékařskou péči zajišťují uživatelům služby privátní lékaři. Z odborníků dochází do zařízení psychiatr, stomatolog a dermatolog. Další odborná péče je zajišťována dopravou seniorů do specializovaných ambulancí. Zdravotní a ošetrovatelskou péči zajišťují klientům registrované všeobecné sestry. Základní metodou poskytování ošetrovatelské péče je ošetrovatelský proces, který je nástrojem individuální péče a slouží k zajištění bio-psycho-sociálních potřeb klientů. (Domov pro seniory Tovačov, p. o., © 2013 – 2015, c)

Organizační schéma Domova pro seniory Tovačov, p. o., zobrazuje příloha (P I). (Domov pro seniory Tovačov, p. o., © 2013 – 2015, a)

## 6.3 Poslání a cíle organizace

Domov pro seniory Tovačov, p. o., poskytuje tyto sociální služby:

- „Domov pro seniory“ podle § 49 zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách (rozhodnutí o registraci č. j. KUOK 63529/2007 ze dne 4. 7. 2007)

- „Domov se zvláštním režimem“ podle § 50 zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách (rozhodnutí o registraci č. j. KUOK 54148/2011 ze dne 7. 6. 2011

**Posláním** a veřejným závazkem služby „**domov pro seniory**“ je vytvořit klidné, bezpečné a kvalitní prostředí seniorům se sníženou soběstačností, jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné osoby; poskytovat sociální službu tak, aby klienti mohli své stáří prožít důstojně a podle své volby, motivovat je k udržení soběstačnosti a k zachování aktivního způsobu života dle jejich zdravotního stavu a schopností; umožnit seniorům žít běžným způsobem života i přes vysoký věk a fyzická omezení; důstojně doprovázet seniory v závěrečné fázi života. **Cílem** poskytované služby je rozvoj a udržení soběstačnosti seniorů po co nejdelší dobu, jejich podpora v tom, aby mohli žít běžným způsobem života i v rezidenčních podmínkách a také pružná reakce na aktuální potřeby seniorů k jejich maximální spokojenosti.

**Posláním** a veřejným závazkem služby „**domov se zvláštním režimem**“ je poskytovat službu osobám s Alzheimerovou chorobou či s jiným typem demence, kteří z důvodu pokročilé ztráty soběstačnosti, orientačních a paměťových schopností potřebují tak specifickou podporu, pomoc a péči, kterou nelze v potřebné míře poskytnout rodinnými příslušníky, ani jiným typem sociální služby. **Cílem** je poskytovat kvalitní a bezpečnou ošetrovatelskou, sociální a rehabilitační péči v rozsahu, který je v maximální míře přizpůsoben specifickým potřebám seniorů s Alzheimerovou chorobou s důrazem na individuální přístup, vzájemný respekt a úctu, svobodnou vůli a rozhodnutí každého z uživatelů, dokud jsou ještě schopni ji jakýmkoliv způsobem projevit. (Domov pro seniory Tovačov, p. o., © 2013 – 2015, a)

## 7 ANALÝZA PROSTŘEDÍ DOMOVA PRO SENIORY TOVAČOV

Pro analýzu makroprostředí Domova pro seniory Tovačov, p. o., byla zvolena PEST analýza, pro analýzu vnějšího prostředí Porterova analýza pěti konkurenčních sil a dále byla provedena analýza vnitřního prostředí s důrazem na organizaci, služby, personál, ekonomiku, marketing a investiční činnost organizace.

### 7.1 PEST analýza

PEST analýza se skládá z politicko-právního prostředí, ekonomického prostředí, sociálně-demografického prostředí a technologického prostředí.

#### 7.1.1 Politické a právní prostředí

Česká republika leží ve střední Evropě a hraničí se čtyřmi státy: Německem, Rakouskem, Slovenskem a Polskem. Po zániku federace se Česká republika 1. ledna 1993 stala subjektem mezinárodního práva, 12. března 1999 byla přijata do NATO, 1. května 2004 vstoupila do Evropské unie a od 21. prosince 2007 je součástí Schengenského prostoru.

Česká republika je státem s demokratickým uspořádáním s mocí zákonodárnou, výkonnou a soudní. Zákonodárná moc má svoji oporu v Parlamentu České republiky, tvořený Poslaneckou sněmovnou a Senátem. Výkonnou mocí disponuje prezident a vláda. Vláda České republiky je vrcholným orgánem výkonné moci a tvoří ji její předseda, tři místopředsedové a ministři. Hlavou státu je prezident volený přímou volbou, který jmenuje předsedu vlády a na jeho návrh i ostatní členy vlády. Soudní moc je podle Ústavy nezávislá a vykonávají ji jménem republiky nezávislé soudy. (ČSÚ, 2008)

Stabilita politické situace v zemi, tj. stabilita vlády, jasná koncepce Ministerstva práce a sociálních věcí týkající se sociálních služeb, jejich budoucnosti a rozvoje, a v neposlední řadě též platná legislativa jsou významným faktorem pro správné fungování a rozvoj sociálních služeb.

Poskytování sociální služby se řídí především zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, a jeho prováděcí vyhláškou č. 505/2006 Sb. a Standardy kvality v sociálních službách. Právní normy a předpisy, které zásadně ovlivňují a upravují činnost Domova pro seniory Tovačov, p. o., jsou uvedeny v příloze (P II).

### 7.1.2 Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí, ve kterém jsou poskytovány sociální služby, je velmi úzce provázáno s politiko-legislativním prostředím. Financování sociálních služeb probíhá v souladu se zákonem č. 108/2006 Sb. o sociálních službách a prováděcí vyhláškou č. 505/2006 Sb.

Financování sociálních služeb je vícezdrojové, přičemž dotace ze státního rozpočtu představují jeden z nejvýznamnějších zdrojů, tvoří cca 25% nákladů. Celkové náklady systému sociálních služeb činily v roce 2014 přibližně 30 mld. Kč, tj. přibližně 0,77% HDP, jak uvádí Maršíková (2014). HDP podle Ministerstva financí ČR (2015) v roce 2014 vzrostl podle předpokladů o 2% na 4266 mld. Kč; v roce 2015 se předpokládá růst o 2,7% na 4467 mld. Kč. Průměrná roční míra inflace byla v roce 2014 0,4%. (ČSÚ, 2015, a)

Základem financování domova pro seniory jsou úhrady od klientů: za stravu, bydlení a péči. Maximální výše úhrad za bydlení a stravu pro službu DS i DZR určuje vyhláška č. 505/2006 Sb., §15 a §16 následovně: za ubytování 210 Kč/den, za stravu 170 Kč/den, přičemž zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách ukládá (§ 73, odst. 3), aby klientovi po zaplacení úhrady za bydlení a stravu zůstalo minimálně 15% jeho příjmu pro osobní potřeby. Poskytování úkonů péče (sociální i pečovatelské), vymezených zákonem o sociálních službách, se dle § 73, odst. 4 hradí ve výši přiznaného příspěvku na péči.

Zdravotní péče je pak financována ze zdravotního pojištění. Výkony ošetřovatelské péče pro odbornost 913 - všeobecná sestra v sociálních službách jsou ordinovány ošetřujícími lékaři a hrazeny zdravotními pojišťovnami, se kterými má organizace uzavřenou smlouvu. Vykazované finanční částky za poskytnutou péči jsou proměnlivé podle zdravotního stavu uživatelů služby a plně závislé na předpisu péče ošetřujícími lékaři.

Na základě výše uvedených principů sestává financování organizací poskytující sociální služby především z těchto zdrojů:

- tržby od uživatelů služby (včetně dohod s rodinnými příslušníky o spoluúčasti na úhradě),
- příspěvek na péči (PnP),
- dotace MPSV na provoz zařízení,
- úhrady od zdravotních pojišťoven za provedené výkony,
- neinvestiční dotace od zřizovatele – odpisy a dotace na provoz,
- dotace z úřadu práce a Evropských sociálních fondů,

- sponzorské dary,
- ostatní příjmy (nájemné, úroky, tržby z prodeje aj.).

Jedním z problémů financování sociálních služeb je úhrada za péči poskytovanou klientům s nízkými příjmy. Pokud příjmy klientů po odečtení 15% zákonného zůstatku nevystačí na pokrytí nákladů na péči, mohou, ale nemusí za něj zůstatkovou částku uhradit rodinní příslušníci, případně obec, odkud klient pochází. Jednání o doplacení nákladů péče však bývají složitá a mnohdy nevedou k uspokojivým výsledkům a chybějící finance musí organizace hledat ve svém rozpočtu.

### 7.1.3 Sociální a demografické prostředí

Česká republika je tvořena částí historických českých zemí, které byly po značnou část dějin součástí zemí Koruny české: Čechami, Moravou a částí Slezska. V současném vymezení státu má ČR rozlohu 78 867 km<sup>2</sup>. Administrativně se Česká republika dělí na 8 územních krajů a zároveň na 14 samosprávných krajů. Hlavním městem je Praha, která je zároveň i jedním z krajů.

K 31. 12. 2014 měla Česká republika 10 538 275 obyvatel. Počet obyvatel v průběhu roku 2014 vzrostl o 25,9 tisíce. Do kladných čísel se po roce vrátila bilance přirozené měny i saldo zahraničního stěhování. Meziročně se zvýšil počet živě narozených, sňatků a přistěhovaných, naopak se snížil počet zemřelých, rozvodů, potratů a vystěhovaných. Šlo o nejvyšší přírůstek po roce 2010. Pokračoval však proces stárnutí obyvatelstva, když vzrostl průměrný věk obyvatel (o 0,2 na 41,7 let) i podíl seniorů ve věku 65 a více let (na 17,8 %). (ČSÚ, 2015, b)

Česká republika se podle demografických ukazatelů řadí k nejvyspělejším zemím světa, s čímž souvisí postupné stárnutí populace, jehož hlavním důvodem je snižování počtu narozených dětí a naopak zvyšování naděje dožití. Průměrný věk obyvatel byl v roce 2014 41,7 let, na konci století by se měl pohybovat na úrovni 50 let. Očekává se, že relativní zastoupení seniorů v populaci se zvýší z dnešní jedné šestiny až na jednu třetinu. (ČSÚ, 2013)

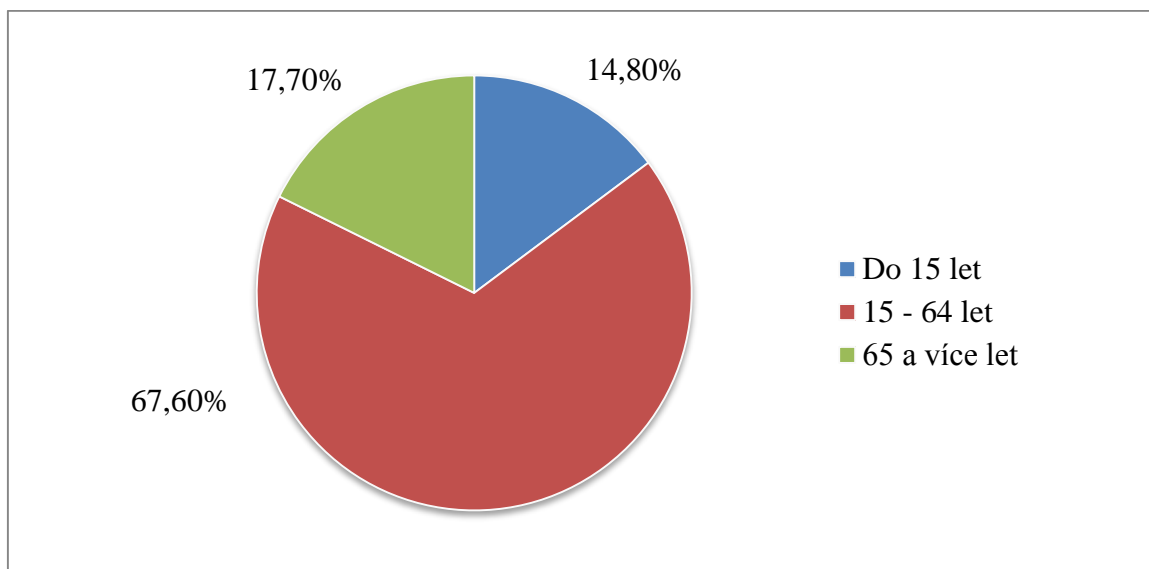
Sociální služby jsou v ČR poskytovány přibližně 700 000 klientům, tj. cca 7% populace ČR. Síť sociálních služeb není na území ČR zcela rovnoměrná. Služby jsou lépe dostupné v městských aglomeracích. Systém zajištění sítě služeb odpovídající potřebám obyvatel je

založen na plánování sociálních služeb, které vychází z hodnocení potřeb obyvatel, kapacitních možností poskytovatelů a cílů veřejné správy. (MPSV, 2009)

K 1. 4. 2014 bylo v České republice registrováno celkem 6359 poskytovatelů sociálních služeb, z toho 539 domovů pro seniory a 291 domovů se zvláštním režimem. V Olomouckém kraji je registrováno celkem 346 poskytovatelů sociálních služeb, z toho 165 poskytovatelů sociální péče, z nichž je 34 domovů pro seniory, 15 domovů se zvláštním režimem, 6 služeb osobní asistence vhodné pro seniory, 1 hospic a žádný týdenní stacionář pro seniory. V okolí města Tovačova jsou v dojezdové vzdálenosti registrovány 2 denní stacionáře pro seniory, z nichž jeden je otevřen jediný ten v týdnu. (MPSV, © 2006 - 2015)

Podle statistických údajů (MPSV, 2010) v sociálních službách ČR pracuje v přepočtu na celé pracovní úvazky téměř 56 000 pracovníků. Pracovníci v sociálních službách reprezentují cca 1,2 % z celkového počtu zaměstnaných v ČR. Z tohoto počtu je 43 000 pracovníků v přímé péči, což znamená, že zabezpečují službu v přímém kontaktu s klientem. Jejich průměrná mzda je však velmi nízká: 11. - 12. tis. Kč/měsíc. V Olomouckém kraji (2014, a) je necelých 949 pracovních úvazků v DS a 292 v DZR.

Olomoucký kraj se rozkládá ve střední části Moravy a zasahuje i do její severní části. Celková výměra kraje 5 267 km<sup>2</sup> tvoří 6,7% rozlohy ČR. Svou rozlohou se řadí k menším regionům a zaujímá tak 8. místo mezi 14 kraji. Následující obrázek (Obr. 2) zachycuje skladbu obyvatel Olomouckého kraje podle věkových skupin.



Obr. 2. Skladba obyvatel Olomouckého kraje podle věkových skupin (vlastní zpracování dle Olomoucký kraj, 2014, b).



Olomoucký kraj byl k 31. 12. 2013 počtem obyvatel 636 356 šestý nejlidnatější v ČR, jeho obyvatelstvo tvořilo 6,1% celkového počtu obyvatel v ČR. Věková struktura obyvatel Olomouckého kraje odpovídá průměru ČR. V Olomouckém kraji k 31. 12. 2013 žilo přes 94 tisíc dětí do 15 let, což je 14,8 % podíl na celkovém počtu obyvatel kraje, obyvatel ve věku 15 – 64 let 67,6% a osob nad 65 let věku 17,7%. Věkový průměr obyvatel činil 41,7 let. Demografický vývoj Olomouckého kraje lze charakterizovat zvyšujícím se počtem osob poproduktivní složky obyvatelstva nad 65 let. (Olomoucký kraj, 2014, b)

#### 7.1.4 Technologické prostředí

Technologický pokrok ve všech oblastech života je velmi rychlý, investice do nových technologií a moderních přístrojových technik, stejně jako do vědy a výzkumu, jsou ve vyspělých zemích nezbytností a samozřejmostí.

V oblasti poskytování sociálních služeb došlo k výrazným technologickým změnám po roce 1989, a to nejen v oblasti přístrojového a technického vybavení, ale i pomůcek usnadňujících běžný život občanů s jakýmkoliv hendikepem. Nejen pro organizace typu domov pro seniory či domov pro osoby se zdravotním postižením, ale i pro samotné uživatele a osoby pečující, byla revoluční změnou dostupnost jednorázových inkontinenčních pomůcek pro dospělé.

Dalším důležitým momentem pro kvalitu poskytovaných služeb znamená dostupnost moderních, technicky vyspělých pomůcek a vybavení pro transport osob (hydraulické zvedáky, sprchovací křesla a lehátka, mechanické a elektrické vozíky atp.), pro usnadnění mobility (např. chodítka), pro bezpečnost klientů (audio-video signalizační a dorozumívací zařízení, monitorovací systémy aj.), přípravu a servírování stravy (konvektomaty, tabletové systémy, servírovací stolky), dlouhodobý pobyt na lůžku (elektricky polohovatelná pečovatelská lůžka, geriatrická křesla, antidekubitní matrace) a mnoho dalších.

Velmi významným prvkem zkvalitňujícím proces řízení sociální služby a poskytování dlouhodobé péče (sociální, ošetrovatelské a zdravotní) byl rozvoj informačních a komunikačních technologií. Domov pro seniory Tovačov, p. o., byl prvním domovem v okrese Přerov, který byl vybaven počítači a počítačovou sítí.

Klienti sociálních služeb, stejně jako klienti zdravotnických zařízení, vyžadují a právem očekávají vyspělou úroveň ošetrovatelské a zdravotní péče, poskytovanou odborným, vy-

soce profesionálním a lidsky zralým personálem. K splnění tohoto očekávání rozvoj moderních technologií přispívá velmi podstatnou měrou.

### 7.1.5 Shrnutí PEST analýzy

Z PEST analýzy byla zjištěna následující fakta:

- Provozovat sociální služby mohou pouze registrovaní poskytovatelé, a to v souladu se zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, a jeho prováděcí vyhláškou 505/2006 Sb., určující stanovené maximální výše úhrady za poskytnuté služby.  
V Olomouckém kraji není registrován ani jeden týdenní stacionář, a jsou registrovány pouze dva denní stacionáře, z nichž jeden má provozní dobu pouze v pondělí.
- Financování sociálních služeb je vícezdrojové. U uživatelů s nízkými příjmy mohou s úhradou služeb pomoci obce nebo rodina uživatele.
- Zvyšující se počet seniorů v populaci je trendem v celé České republice, stejně jako v Olomouckém kraji, z čehož lze usuzovat zvyšující se poptávku po sociálních službách pro seniory.
- Pokrok techniky a materiálů se promítá i v technickém a technologickém vybavení pro sociální služby.

## 7.2 Analýza mikroprostředí Domova pro seniory Tovačov, p. o.

Mikroprostředí organizace se dělí na vnitřní a vnější mikroprostředí.

### 7.2.1 Analýza vnějšího mikroprostředí

Vnější mikroprostředí organizace zahrnuje zákazníky, dodavatele, stávající a potencionální konkurenci, substituty. Jak bylo výše uvedeno, pro zhodnocení vnějšího prostředí bude využita Porterova analýza pěti konkurenčních sil.

Základním nástrojem pro analýzu vnějšího mikroprostředí organizace a jejího strategického řízení je Porterova analýza konkurenčních sil. Mezi pět sil, které působí na organizaci, patří stávající konkurence, hrozba vstupu nových konkurentů, vyjednávací síla dodavatelů, vyjednávací síla zákazníků a hrozba substitutů. Intenzita působení je přitom vyjádřena body 1 – 9, kdy bod 1 představuje nejnižší a bod 9 nejvyšší riziko.

### 7.2.1.1 Stávající konkurence

Hlavními konkurenty Domova pro seniory Tovačov, p. o., jsou domovy obdobného typu, především ty, které jsou zřizovány Olomouckým krajem a mohou tak nabízet služby ve stejné cenové hladině a podobně vysoké kvalitě.

Demografické trendy (stárnutí populace, prodloužení produktivního věku) přispívají významným způsobem k udržitelnosti služby. Navíc soukromé společnosti typu s.r.o. nebo o.p.s. mají mnohem vyšší ceny než příspěvkové organizace, proto nejsou ohrožujícími konkurenty.

Rivalita konkurentů v odvětví je poměrně nízká, neboť poptávka po službě domov pro seniory mnohonásobně převyšuje nabídku. Konkurenční sílu stávající konkurence ukazuje následující tabulka (Tab. 2).

Tab. 2. Konkurenční síla stávající konkurence (vlastní zpracování).

konkurenční síla		intenzita působení
stávající konkurence	množství firem na trhu	5
	dynamika růstu odvětví	3
	velikost fixních nákladů	6
	diferenciace konkurentů	4
	šířka konkurence (produktová stejnorodost)	3

Mezi největší konkurenty Domova pro seniory Tovačov, p. o., patří některé domovy zřizované Olomouckým krajem - DS Radkova Lhota, DAS Pavlovice u Přerova, DD Prostějov, DS Chvalkovice na Hané. Následující tabulka (Tab. 3) porovnává postavení DS Tovačov mezi konkurenty z hlediska poskytovaných služeb, kapacity domova, počtu lůžek na pokojích, sociálního zařízení u všech pokojů, bezbariérových prostor a cen za pobyt a jídlo. Výhodou Domova pro seniory Tovačov, p. o., jsou bezbariérové prostory domova, jedno a dvoulůžkové pokoje s vlastním sociálním zařízením, oproti domovu Chvalkovice na Hané nabízí menší rozsah služeb.

Tab. 3. Srovnání konkurenčních zařízení s Domovem pro seniory Tovačov, p. o. (vlastní zpracování).

Srovnání konkurenčních DS	Služby	Kapacita DS/DZR	Počet lůžek na pokojích	Všechny pokoje mají vlastní soc. zařízení	Všechny prostory bezbariérové	Ceny za pobyt/jídlo (v Kč)
Tovačov	DS / DZR	104 / 46	1, 2	ano	ano	200 – 170 / 160
Radkova Lhota	DS / DZR	129 / 79	1, 2, 3, 4	ne	ne	170 – 114 / 160
Pavlovice u Přerova	DS	122 / -	1, 2	ne	ano	175 – 135 / 160
Prostějov	DS	250 / -	1, 2	ne	ne	170 – 140 / 150
Chvalkovice na Hané	DS / DZR pečovatelské, odlehčovací	70 / 120	1, 2, 3, 4	ne	ano	210 / 170

### 7.2.1.2 Hrozba vstupu nových konkurentů

Vzhledem ke strategii MPSV nepodporovat vznik nových domovů pro seniory, stejně jako ke strategickým cílům definovaným ve Střednědobém plánu rozvoje sociálních služeb Olomouckého kraje, který v návaznosti na komunitní plánování vznik nových domovů pro seniory nepředpokládá, díky existenci legislativních bariér (registrace) a vzhledem k nutnosti obrovského kapitálu na vybudování nového domova pro seniory, včetně následných požadavků na financování jeho provozu, hrozba vstupu nového konkurenta do odvětví se zdá poměrně nízká.

V polovině letošního roku má být otevřeno soukromé zařízení ve Slavotíně, okrajové části Olomouce. Domov pro seniory Olomouc bude mít kapacitu 120 lůžek, z nichž 80 je určeno pro domov se zvláštním režimem. Jedná se o páté zařízení společnosti Anavita, a.s.

Přestože se jedná o zařízení s velkou kapacitou, vzhledem k výše uvedenému (vyšší ceny u soukromých organizací a trvale se zvyšující poptávce po sociálních službách) nepředstavuje Domov pro seniory Olomouc pro DS Tovačov výraznou konkurenci.

Tabulka (Tab. 4) porovnává konkurenční sílu potenciální konkurence Domova pro seniory Tovačov, p. o.

Tab. 4. Konkurenční síla potenciální konkurence (vlastní zpracování).

konkurenční síla		intenzita působení
<b>potenciální konkurence</b>	know-how a požadavky na kvalifikaci personálu	3
	nákladová výhoda	6
	požadavky na vstupní kapitál	2
	odlišení poskytovaných služeb	5
	přístup k distribučním kanálům	4
	právní bariéry a politika	4

### 7.2.1.3 Vyjednávací síla dodavatelů

Díky prosazování centralizovaných dodávek všeho druhu pro organizace sociálních služeb ze strany zřizovatele je vyjednávací síla velkých dodavatelů poměrně vysoká, a naopak vyjednávací síla drobných dodavatelů poměrně nízká. Centrální způsob dodávek některých komodit rovněž neposiluje ani pozici Domova pro seniory Tovačov, p. o., jako partnera k vyjednávání, proto jsou možnosti ovlivnit tuto strategickou sílu díky zásahům zřizovatele velmi malé, prakticky žádné.

Nabízí se otázka, zda je postoj zřizovatele prosazovat centralizované dodávky pro organizace skutečně ekonomicky výhodný.

Mezi nejdůležitější dodavatele Domov pro seniory Tovačov, p. o., patří společnosti, které zajišťují prodej a dodávku potravin, energií, úklidu, inkontinenčních pomůcek, zdravotnického materiálu, techniky a vybavení, počítačových technologií, revize a servis.

Dodávky elektrické energie a plynu zajišťují firmy, od kterých je nakupuje zřizovatel na komoditní burze, dodavatel telefonních služeb je také centrálně zadán zřizovatelem. Domov pro seniory Tovačov, p. o., má vlastní studnu, která pokryje spotřebu vody celé organizace.

Pro další dodavatele má vedení domova zpracovanou dotazníkovou analýzu hodnocení dodavatelů, na základě které s nimi zvažuje další spolupráci. Za rok 2014 byla analýza provedena u 58 dodavatelů, její výsledky jsou uvedeny v tabulce níže (Tab. 5). Za rok 2014 bylo dosaženo celkového průměrného hodnocení 1,138.

*Tab. 5. Výsledky analýzy hodnocení dodavatelů (vlastní zpracování dle Domova pro seniory Tovačov, p. o., 2014).*

Dosažené hodnocení	Slovní vyjádření hodnocení	Počet dodavatelů
1	Příkladný dodavatel	55
2	Akceptovatelný dodavatel	2
3	Dodavatel akceptovatelný s výhradami	0
4	Neakceptovatelný dodavatel	1

Doporučení k výsledkům analýzy:

U dodavatelů, kteří dosáhli hodnocení 3, je potřeba vytipovat náhradního dodavatele. Jejich výsledky je nutné podrobně zanalyzovat a určit, v které oblasti dosáhli špatného hodnocení. S dodavatelem, jenž dosáhl hodnocení 4, bude ukončena spolupráce. Pokud by dodavatel opakovaně dosáhl hodnocení v intervalu 2,5 - 3,1, bude zvažována další spolupráce.

Po analýze dotazníků bylo konstatováno, že pouze 1 dodavatel byl shledán nevyhovujícím a byla s ním ukončena spolupráce.

I přes minimální možnost ovlivnění síly dodavatelů se Domov pro seniory Tovačov, p. o., snaží se svými dodavateli a partnery budovat a udržovat vzájemně prospěšné vztahy, které přispívají k naplňování záměrů a cílů organizace a k vytváření hodnoty u všech zúčastněných.

Závěrem lze říci, že konkurenční síla dodavatelů není vysoká, pokud nebereme v potaz dodavatele centrálně určené zřizovatelem.

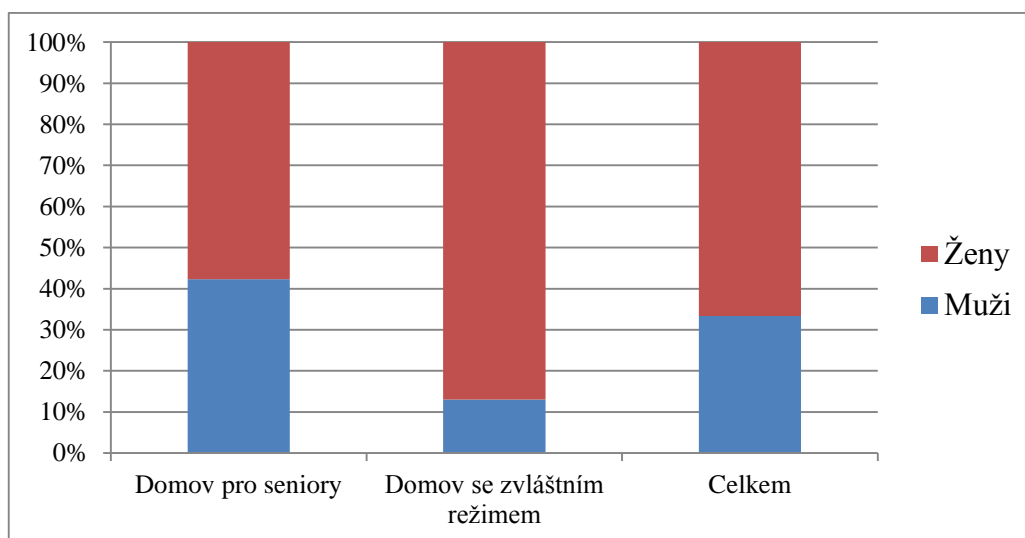
Tab. 6. Konkurenční síla dodavatelů (vlastní zpracování).

konkurenční síla		intenzita působení
síla dodavatelů	koncentrace dodavatelů	3
	existence náhradních vstupů	3
	náklady při změně dodavatele	4
	silný image dodavatele	3
	nezákonné dohody mezi dodavateli	5
	odchod dodavatele při nedosažení požadované ceny	4
	dodavatel neusiluje o partnerské vztahy	5

#### 7.2.1.4 Vyjednávací síla zákazníků

Jak vyplývá z nabídky služeb Domova pro seniory Tovačov, p. o., jejími zákazníky jsou osoby, které mají sníženou soběstačnost zejména z důvodu věku, chronického duševního onemocnění, různých typů demencí, a jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby.

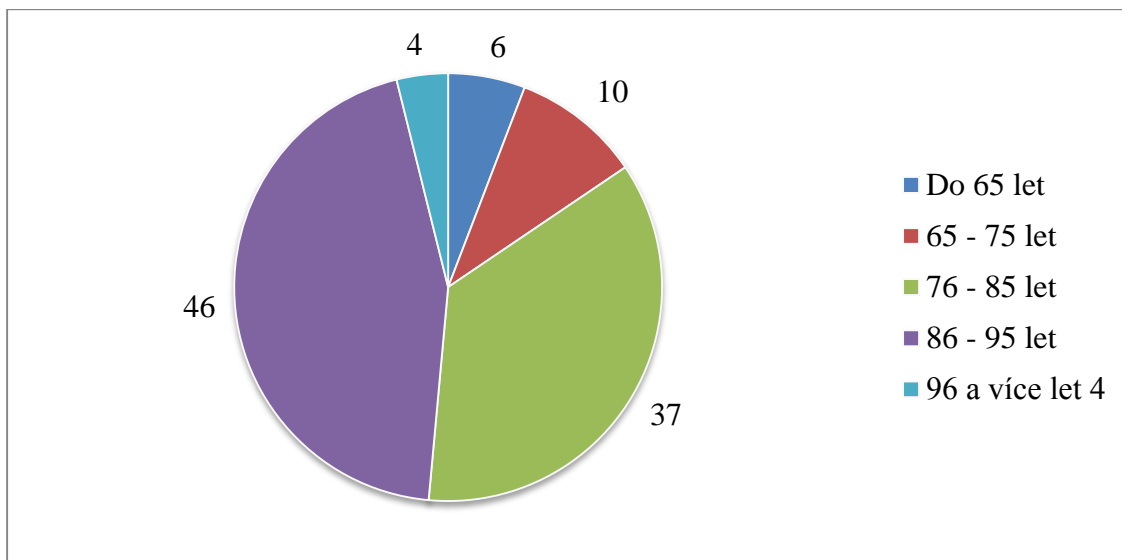
Následující obrázek (Obr. 3) ukazuje skladbu obyvatel domova.



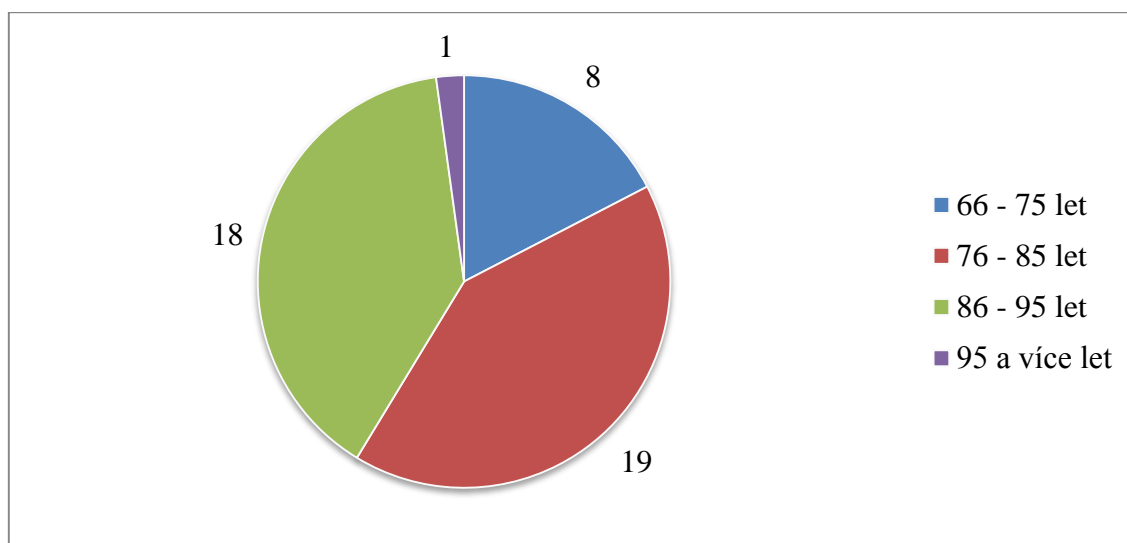
Obr. 3. Skladba obyvatel DS Tovačov podle věku a ubytovací služby (vlastní zpracování dle informačního systému Cygnus DS Tovačov, 2015).

K 1. dubnu 2015 bylo v domově ubytováno celkem 150 osob, z toho 50 mužů a 100 žen. Přičemž domov pro seniory obývalo 44 mužů a 60 žen, domov se zvláštním režimem pak 6 mužů a 40 žen (interní informační systém Cygnus).

Obrázek (Obr. 4) ukazuje skladbu klientů domova podle věkových skupin, k 31. 12. 2014 bylo v domově pro seniory nejvíce klientů ve věku mezi 86 a 95 lety (46%) a mezi 76 a 85 lety (37%).



Obr. 4. Skladba klientů domova pro seniory podle věku (vlastní zpracování dle Domova pro seniory Tovačov, p. o., © 2013 – 2015, d).



Obr. 5. Složení klientů domova se zvláštním režimem podle věku (vlastní zpracování dle Domova pro seniory Tovačov, p. o., © 2013 – 2015, d).



Předcházející obrázek (Obr. 5) názorně ukazuje skladbu klientů podle věkových skupin v domově se zvláštním režimem, kde téměř stejný podílem je zastoupena skupina klientů ve věku mezi 76 a 85 léty (19%) a mezi 86 a 95 léty (18%).

Domov pro seniory Tovačov, p. o., si je velmi dobře vědom své závislosti na zákaznících, tedy klientech, proto se výrazně orientuje na poznání a pochopení jejich současných potřeb a systematicky se snaží předvídat do budoucna trendy v požadavcích, potřebách a očekávaných současných i potenciálních zákazníků.

Každoročně je v organizaci zjišťována a měřena spokojenost klientů formou dotazníkového šetření, do kterého jsou zapojeni nejen klienti DS, ale i jejich rodinní příslušníci, příp. opatrovníci. Každý měsíc se pak schází vedení DS se zástupci klientů (tzv. Rada seniorů) k projednání jejich požadavků, připomínek, návrhů na zlepšení a k ověření a monitorování jejich spokojenosti. To vše s cílem zvyšování kvality poskytovaných služeb, zajišťování spokojenosti klientů, vytváření a rozvoje dobrých vztahů s klienty a jejich rodinami.

Zákazníci/klienti si vybírají domov pro seniory nejen podle jeho geografické dostupnosti, ale především podle dobré pověsti (image), tedy se zárukou, že jim poskytne kvalitní a odbornou péči, individualizovanou dle jejich potřeb, ve vstřícném a přátelském prostředí.

Tab. 7. Konkurenční síla zákazníků (vlastní zpracování).

konkurenční síla		intenzita působení
síla zákazníků	koncentrace zákazníků	4
	existence alternativních zdrojů a služeb	6
	možnost vyjednávání o ceně	5
	náklady na produkt/službu vůči celkovým nákladům	6
	odlišení produktů/přidaná hodnota	4
	informovanost zákazníků	4

Závěrem lze konstatovat, že vzhledem k situaci, kdy nabídka sociálních služeb není schopna uspokojit poptávku po nich, je konkurenční síla zákazníků slabá.

### 7.2.1.5 Hrozba substitutů

Substituty představují alternativní výrobky nebo služby, nahrazující současnou nabídku na trhu, a riziko, že si zákazník místo naší služby vybere něco jiného.

Pro Domov pro seniory Tovačov, p. o., je nejvýznamnějším substitutem neformální péče, poskytovaná seniorům v domácím prostředí rodinnými příslušníky či jinými blízkými osobami, která je a do budoucna jistě bude významným způsobem podporována MPSV, včetně změn v aktuální legislativě a finanční stimulace.

Tab. 8. Konkurenční síla substitutů (vlastní zpracování).

konkurenční síla		intenzita působení
síla substitutů	náklady na přechod k substitučnímu produktu	3
	ochota přejít na substituční službu	6
	existence substituční služby v blízkém okolí firmy	6
	vyšší užitná hodnota substitutu	7
	relativní výše cen substitutů	6

Domovy pro seniory nabízejí pobytovou formu služby, proto by nejbližším substitutem Domova pro seniory Tovačov, p. o., byl týdenní stacionář, případně hospic. Dalším substitutem se jeví kvalitní terénní pečovatelské a ošetrovatelské služby a ambulantní péče (stacionáře, centra).

Hospic nabízí odlehčovací služby pro osoby v terminálním nebo preterminálním stavu nevyléčitelného onemocnění, a to pouze po omezenou dobu max. 3 měsíců. Nejbližší zařízení v Olomouckém kraji je Hospic na Svatém Kopečku u Olomouce.

Možnou variantou péče o seniory jsou pečovatelské a ošetrovatelské služby Charity Přerov, která však poskytuje pouze terénní službu, tedy v domácím prostředí seniora, navíc pečovatelská služba je nabízena v pracovní dny 6.30 – 19.30, ve dnech pracovního klidu je služba jednána podle potřeb klienta v souladu s možnostmi pečovatelské služby.

Osobní asistence představuje další substitut služeb, je ovšem kapacitně omezená, nenabízí ošetrovatelské služby a je také finančně nákladná. Ceny za hodinu poskytnuté služby se

pohybují od 75 Kč, nejčastěji 100 Kč v pracovní dny, v době pracovního klidu a v nočních hodinách 130 Kč/hod. Nejbližší služby osobní asistence jsou nabízeny v Přerově (ALFA HANDICAP a Sociální služby města Přerova, p. o.) a Prostějově (Podané ruce – osobní asistence, Občanské sdružení Pomocná ruka), jsou podobného charakteru, proto jsou v tabulce (Tab. 8) zahrnuty v jedné skupině substitutů.

Denní stacionář nabízí Charita Prostějov, jedná se o ambulantní zařízení pouze pro osoby s chronickým duševním onemocněním, do kterého je nutno se dopravit a jehož provozní doba je omezená od 7.30 do 15 hodin v pracovní dny.

Denní stacionář pro seniory nabízí své služby také v Přerově (Sociální služby města Přerova, p. o.), jeho kapacita je 6 osob a provozní doba pouze v pondělí od 5.30 do 15.15 hodin, cílová skupina – alespoň částečně mobilní senioři.

Konkrétní organizace jsou seřazeny v následující tabulce (Tab. 9), týdenní stacionář pro seniory v Olomouckém kraji není registrován, proto není v tabulce zahrnut.

Tab. 9. Substituty služeb Domova pro seniory Tovačov, p. o. (vlastní zpracování).

Substitut	Forma služby	Pečovatelské služby	Ošetřovatelské služby	Nevýhody
Hospic na Svatém Kopečku	Pobytová	Ano	Ano	Omezená cílová skupina a omezená doba pobytu
Charita Přerov	Terénní	Ano	Ano	Možné omezení dostupnosti pečovatelské služby
Osobní asistence	Terénní	Ano	Ne	Omezená kapacita, omezená cílová skupina, vysoká cena
Denní stacionář Charita Prostějov	Ambulantní	Ano	Ano	Nutnost dopravit se do zařízení, omezená cílová skupina
Denní stacionář Přerov	Ambulantní	Ano	Ano	Provozní doba pouze pondělí, nutnost dopravit se do zařízení, omezená cílová skupina

### 7.2.1.6 Souhrnné zhodnocení

Z údajů vedených v textu a výsledků zobrazených v příložené tabulce (Tab. 10) je zřejmé, že pro organizaci DS je nejvýznamnější silou hrozba substitutů a síla zákazníků, což je dáno charakterem hlavní činnosti, kterou je poskytování sociálních služeb seniorům. Aby hrozba substitutů nebyla pro organizaci likvidační, je do rozvojových aktivit organizace zahrnuto rozšíření poskytovaných služeb o terénní služby, včetně hospicové péče, které ve spádové oblasti prozatím úplně schází.

Tab. 10. Vyhodnocení konkurenčních sil Porterovy analýzy (vlastní zpracování).

konkurenční síla	intenzita působení	schopnost obrany	hodnocení dopadu	Pořadí
stávající konkurence	4,2	3	12,6	3
nová konkurence	4	3	12	4
síla dodavatelů	3,9	2	7,8	5
síla zákazníků	4,8	3	14,4	2
hrozba substitutů	5,6	5	28	1

## 7.2.2 Analýza vnitřního mikroprostředí

Analýza vnitřního mikroprostředí zahrnuje organizaci, služby, personál organizace, ekonomickou situaci organizace a plánované investice organizace. Vychází z výročních zpráv Domova pro seniory Tovačov, p. o.

### 7.2.2.1 Organizace

Domov pro seniory Tovačov, p. o., je malá organizace, která zaměstnává celkem 93 zaměstnanců, jejichž počet a struktura vyplývá z charakteru poskytovaných služeb, složení uživatelů služby, jejich potřeb a zdravotního stavu, platné legislativy a finančních zdrojů.

Organizace je členěna na 4 úseky dle charakteru činností, a to na úsek sociální práce a aktivizace, ošetřovatelsko-zdravotní, ekonomicko-provozní a stravovací úsek.

1. Ekonomicko-provozní úsek zabezpečuje vedení účetní, mzdové a personální agendy a evidenci majetku, včetně zajištění účelného a hospodárného využívání finančních prostředků a plnění závazných ukazatelů.  
Provozní skupina zabezpečuje provoz údržby, prádelny, kotelny, vrátnice a zahrady, běžnou údržbu a opravy všech budov, strojů a zařízení domova.
2. Ošetrovatelsko-zdravotní úsek zajišťuje kvalitní poskytování zdravotní a ošetrovatelské péče prostřednictvím zdravotnických pracovníků a fyzioterapeuta, přičemž spolupracuje s ošetrujícími lékaři a lékaři specialisty.
3. Úsek sociální práce a aktivizace zabezpečuje kvalitní, odborné a bezpečné poskytování individualizované sociální služby jednotlivým klientům prostřednictvím sociálních pracovníků, pracovníků v sociálních službách a aktivizačních pracovníků.
4. Stravovací úsek zajišťuje přípravu a výdej stravy a vedení účetní a skladové agendy související s přípravou jídla.

Organizační schéma Domova pro seniory Tovačov, p. o., je znázorněno v příloze (Příloha I).

#### **7.2.2.2 Služby organizace**

Domov pro seniory Tovačov, p. o., poskytuje sociální služby, které jsou tedy jeho produktem. Mezi základní služby patří poskytování služeb sociální péče, ošetrovatelské a rehabilitační péče, ubytování a stravování.

Služby sociální péče a realizaci sociální práce a poskytování základního poradenství klientům i žadatelům o službu zajišťují sociální pracovníci a pracovníky sociální péče. Hlavní používanou metodou je přístup orientovaný na klienta a individuální plánování služby, dále jsou zaváděny moderní metody v práci s uživatelem - Smyslová aktivizace® a Bazální stimulace®.

Rehabilitační a ošetrovatelská péče je poskytována kvalifikovanými fyzioterapeutkami a všeobecnými sestrami, z nichž čtvrtina je proškolená v kurzu rehabilitačního ošetrovatelství, což umožnilo rozšířit rehabilitační péči.

Ubytovací služby organizace nabízí na vysoké úrovni v jedno a dvoulůžkových pokojích s vlastním sociálním zařízením, vybavených elektrickými polohovacími postelemi a anti-dekubitními matracemi, čímž je předcházeno vzniku dekubitů a je zvyšováno pohodlí kli-

entů. Celý domov je bezbariérový, zrekonstruovaný, moderně zařízený a dobře technicky vybavený.

Celodenní strava (3 hlavní jídla - snídaně, oběd, večeře, a jedno vedlejší - svačina) je v souladu se zásadami zdravé výživy připravována v kuchyni domova s možností výběru ze dvou až tří variant. Jídelní lístky sestavuje pověřený kuchař po konzultaci se stravovací komisí, ve které jsou i zástupci z řad uživatelů. Připravená strava je klientům vydávána formou tabletového systému, což znamená, že pracovníci kuchyně připravenou stravu vydávají přesně podle stanovených norem do jednotlivých tablet (speciální tácy s termonádobami na talíře, polévkové misky, nápoje) dle konkrétních specifikací dle naordinovaných diet, zvláštní úpravy stravy aj. Zaměstnanci se při práci řídí vypracovaným systémem HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points), tj. systém analýzy rizika a stanovení kritických kontrolních bodů, který zajišťuje bezpečnost potravin.

Na začátku každého roku probíhá v domově pravidelný monitoring spokojenosti uživatelů s poskytovanými sociálními službami a připravovanou stravou, a to formou dotazníkového šetření. Výsledky dotazníkového šetření a průběžné reference od uživatelů i jejich blízkých, jsou pro poskytovatele zpětnou vazbou o kvalitě poskytované služby.

Kvalita služeb organizace patří mezi prvořadé zájmy managementu Domova pro seniory Tovačov, p. o. V loňském roce organizace získala certifikát osvědčující, že systém managementu kvality byl prověřen a shledán splňujícím požadavky normy ISO 9001:2008 pro poskytování sociálních služeb. V letošním roce organizace prošla řízením na získání certifikátu Značka kvality pro službu domov pro seniory a domov se zvláštním režimem, rozhodnutí by mělo být oznámeno v dubnu 2015.

Management Domova pro seniory Tovačov, p. o., dlouhodobě eviduje a zpracovává žádosti uchazečů o sjednání služeb poskytovaných organizací. Současně sleduje případný zájem o služby, které dosud klientům nenabízí, a které představují příležitost pro další rozvoj organizace. Jedná se především o ambulantní a terénní služby, např. denní stacionář, odlehčovací služby, domácí pečovatelskou, případně ošetřovatelskou službu.

Informace jsou zpracovány v databázi neuspokojených žadatelů o poskytnutí služeb, z nichž vyplývá, že v loňském roce bylo odmítnuto celkem 254 žádostí, z toho 120 o umístění do domova pro seniory a 134 o umístění do domova se zvláštním režimem. Z celkového počtu odmítnutých žadatelů jich téměř třetina (84) projevila zájem o služby denního stacionáře.

Další poptávanou službou jsou odlehčovací služby, které tím, že na přechodnou dobu přebírají péči o klienta, zajišťují pomoc pečujícím osobám, které samy potřebují péči (např. zdravotní), případně oddych (dovolená). Během roku 2014 bylo evidováno 16 žádostí, v roce 2013 to bylo 15 žádostí, v roce 2012 šlo o 10 žádostí neinzerované služby. Poptávka po odlehčovacích službách je obecně dlouhodobě vysoká a stoupající.

O hygienické centrum, které poskytuje služby osobám s pohybovým omezením, byl v letech 2012 – 2014 evidovaný zájem menší (pouze 2 žádosti neinzerované služby). Vzhledem k předpokladu, že zájem o službu by mohli mít také klienti denního stacionáře a se založením a provozem této služby nejsou spojeny významné náklady, je záměr založit hygienické centrum koncipován jako doplňková služba spojená s vyšším využitím stávajícího zařízení Domova pro seniory Tovačov, p. o.

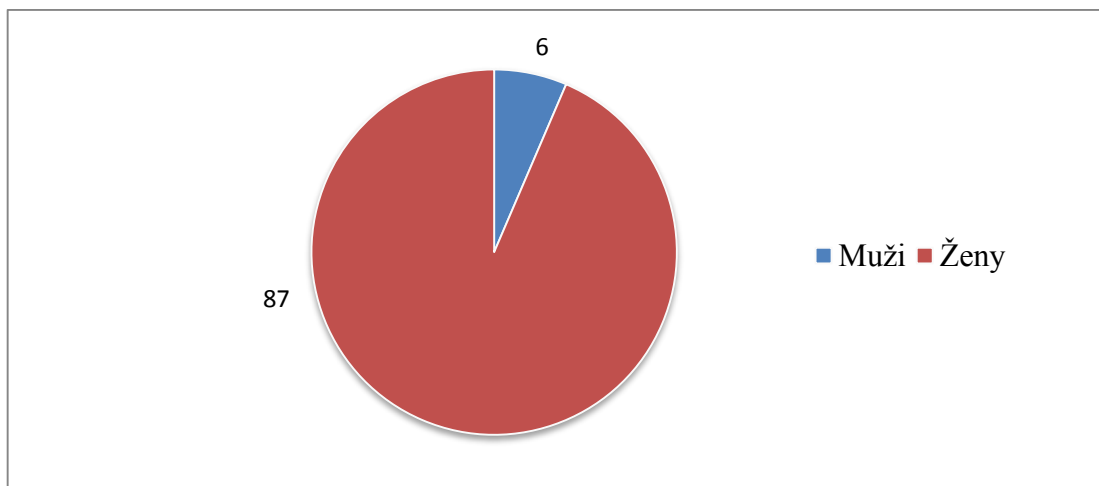
### 7.2.2.3 *Personál organizace*

Personál Domova pro seniory p. o., lze rozdělit na pracovníky péče o klienty a na pracovníky tvořící zázemí chodu organizace.

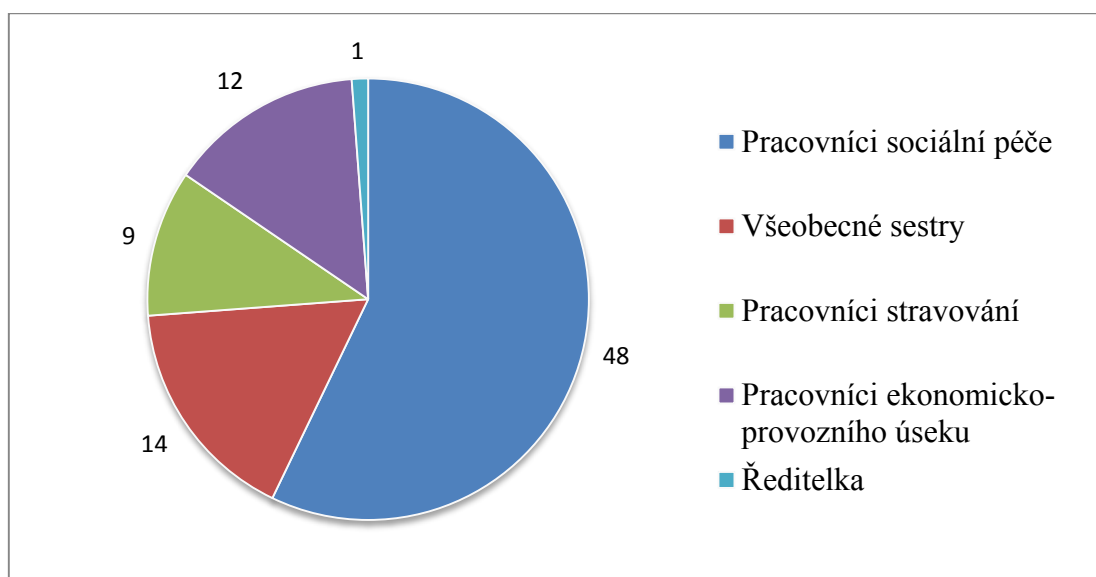
Pracovníci jsou členění následovně:

- Úsek ředitele (ředitelka).
- Úsek ekonomicko-provozní (ekonom, účetní, asistentka, správce; provozní skupina - elektrikář, provozář, skladník, prادلena, krejčí, vrátný).
- Úsek stravování (vedoucí skladová účetní, kuchaři)
- Úsek sociální práce a aktivizace (sociální pracovník, aktivizační pracovník, pracovník sociální péče).
- Úsek ošetrovatelsko-zdravotní (všeobecná sestra; stravovací skupina - kuchař).

Celkem měla organizace k 31. 12. 2014 93 pracovníků, z toho 87 žen a 6 mužů, nejvyšší zastoupení mají pracovníci sociální péče (48) a všeobecné sestry (14), následované pracovníky provozně-ekonomického úseku (12) a stravovacího úseku (9), jak ukazují následující obrázky (Obr. 6 a 7).



Obr. 6. Pracovníci Domova pro seniory Tovačov, p. o., podle pohlaví (vlastní zpracování dle Domova pro seniory Tovačov, p. o., © 2013 – 2015, d).



Obr. 7. Pracovníci Domova pro seniory Tovačov, p. o., podle pracovního zařazení (vlastní zpracování dle Domova pro seniory Tovačov, p. o., © 2013 – 2015, d).

S ohledem na omezené finanční prostředky organizace je nezbytné pečlivě naplánovat počet a strukturu požadovaných pracovníků a definovat požadavky na jednotlivá funkční místa v rámci organizační struktury.

Zaměstnanci v DS Tovačov jsou odměňováni formou platu dle nařízení vlády č. 564/2006 Sb., v platném znění (Česko, 2006, c). Průměrná hrubý měsíční plat v roce 2014 činil 19 222 Kč, proti roku 2013 se zvýšil o 1 122 Kč, což ale nedosahuje průměrné hrubé mzdy



na přepočtené počty zaměstnanců v národním hospodářství, která činila za 3. čtvrtletí 2014 celkem 25 219 Kč, ve zdravotnictví a sociálních službách pak 25 541 Kč (ČSÚ, 2014).

Hodnocení a odměňování pracovníků probíhá podle jednotných a předem daných kritérií rozpracovaných v samostatném vnitřním předpise. Smyslem je vytvořit základnu pro spravedlivé odměňování, personální a profesní růst. Mzdový vývoj každého pracovníka je tak určen nejen příslušným platovým tarifem, ale také se odvíjí od hodnocení jeho práce a dosažených výsledků.

Hodnocení pracovníků probíhá pravidelně jednou ročně ve třech úrovních: sebehodnocení, hodnocení spolupracovníky (kolegy) a hodnocení přímým nadřízeným. Výsledkem tohoto hodnocení je definování silných a slabých stránek pracovníka, definování oblastí osobního rozvoje a dalšího vzdělávání, případně doporučení k dalšímu zlepšení či přeřazení na jinou práci.

Bohužel, podobně jako jiná zařízení v resortu sociální péče a zdravotnictví, na osobní ohodnocení (odměny) pracovníků má organizace pouze omezené prostředky, nepředstavují proto pro zaměstnance zajímavou motivační pobídku. Finance tak mohou být důvodem odchodu kvalitních pracovníků. Organizace se proto soustředí na budování loajality pracovníků k ní a posilování týmové práce.

Vzdělávání zaměstnanců probíhá v souladu s Individuálními vzdělávacími plány zaměstnanců, jež jsou sestavovány jako výstup provedeného ročního hodnocení výkonu zaměstnanců, v návaznosti na Vzdělávací plán organizace. Na letošní rok je plánováno pokračovat v proškolení pracovníků přímé péče v modelu Biograficky orientovaná péče a Bazální stimulace®, výcvik v konceptu Smyslové aktivizace® a Navazující kurz bazální stimulace®.

Nejen jako nástroj předcházení syndromu vyhoření je pro vedoucí pracovníky a všechny pracovníky přímé péče (sociální pracovníci, pracovníci v sociálních službách, aktivizační pracovníci, zdravotní sestry) zajišťována kontinuální supervize.

#### **7.2.2.4 Ekonomická situace organizace**

Domov pro seniory p. o., jak ukazují výroční zprávy, hospodaří dlouhodobě s vyrovnaným hospodářským výsledkem. Následující tabulka (Tab. 11) uvádí přehled závazných ukazatelů daných zřizovatelem, tj. Olomouckým krajem.

Tab. 11 Závazné ukazatele hospodaření Domova pro seniory Tovačov, p. o., v letech 2012-2014 (vlastní zpracování dle DS Tovačov 2013 – 2015, c, d, e)

Ukazatel	2012	2013	2014
Hospodářský výsledek	vyrovnaný	vyrovnaný	Vyrovnaný
Limit na mzdy a ostatní osobní náklady	20 835 953	19 868 000	21 150 000
Investiční příspěvek	564 605	nebyl poskytnut	nebyl poskytnut
Neinvestiční příspěvek na provoz odpisy	2 3760 000	2 403 700	2 361 800
Odvody organizace z odpisů	1 793 000	1 806700	1 775 800
Celkové náklady	45 351 540	44 564 011,24	46.652.070,81
Celkové výnosy	45 354 410	44 566 270	46.669.398,15

V roce **2012** byly limity závazných ukazatelů stanovených zřizovatelem dle předloženého rozboru hospodaření splněny.

K mírnému překročení o 114,67 Kč došlo u limitu na provoz – odpisy. Toto překročení bylo kompenzováno z rozpočtu organizace.

Celkové náklady činily 45 351 540 Kč, celková výše výnosů činila 45 354 410 Kč.

V roce **2013** byly limity závazných ukazatelů stanovených zřizovatelem dle předloženého rozboru hospodaření plněny následně:

- překročení o 8.139,20 Kč došlo u limitu na provoz – odpisy. Toto překročení bylo kompenzováno z rozpočtu organizace,
- k překročení o 562 260,00 Kč došlo u limitu mzdových prostředků, což bylo způsobeno zaměstnáváním zaměstnanců prostřednictvím úřadu práce a agentur, zajišťujících pracovní příležitosti pro obtížně zaměstnatelné obyvatele, v rámci dotací operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ) Evropského sociálního fondu (ESF). Uvedené překročení bylo beze zbytku kompenzováno přímými dotacemi z výše uvedených institucí.

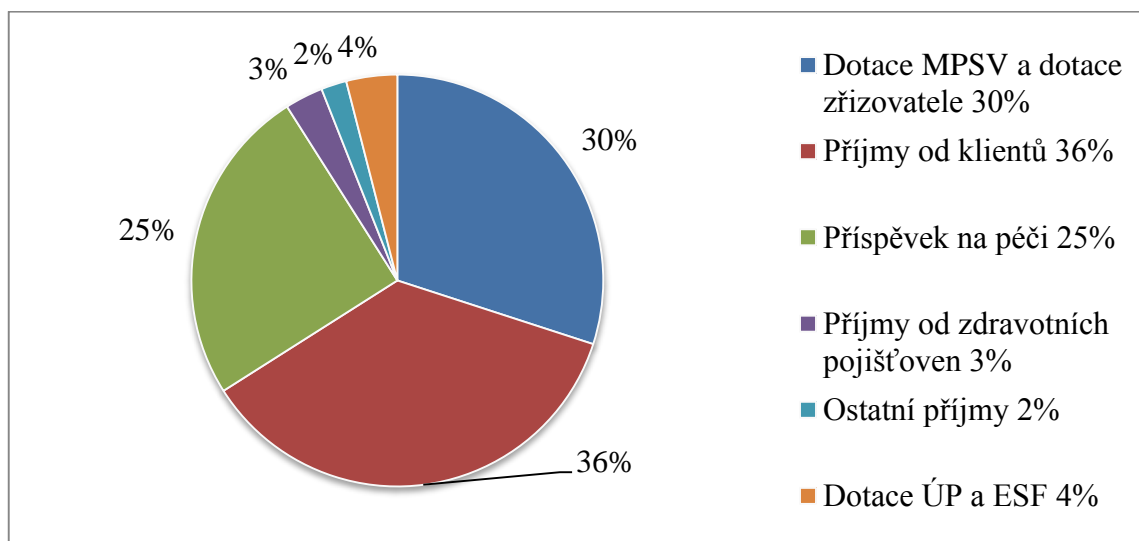
Celkové náklady činily 44 564 011,24 Kč, celkové výnosy 44 566 270 Kč. V roce 2014 byly limity závazných ukazatelů stanovených zřizovatelem dle předloženého rozboru hospodaření plněny následně:

Došlo k překročení o 9.068,70 Kč u limitu na provoz – odpisy. Toto překročení bylo kompenzováno z rozpočtu organizace.

K překročení o 697.275,38 Kč došlo u limitu mzdových prostředků, což bylo způsobeno zaměstnáváním zaměstnanců prostřednictvím úřadů práce zajišťujících pracovní příležitosti pro obtížně zaměstnatelné obyvatele a v rámci dotace programu OPLZZ ESF. Uvedené překročení bylo beze zbytku kompenzováno dotacemi z výše uvedených institucí.

Domov pro seniory Tovačov, p. o. je financován především z těchto zdrojů (Obr. 8):

- tržby od uživatelů služby (včetně dohod s rodinnými příslušníky o spoluúčasti na úhradě),
- příspěvek na péči (PnP),
- dotace MPSV na provoz zařízení,
- úhrady od zdravotních pojišťoven za provedené výkony,
- neinvestiční dotace od zřizovatele – odpisy a dotace na provoz,
- dotace z úřadu práce a Evropských sociálních fondů,
- sponzorské dary,
- ostatní příjmy (nájemné, ostatní stravníci, úroky, tržby z prodeje aj.).



Obr. 8. Příjmy Domova pro seniory Tovačov, p. o. (vlastní zpracování dle Domova pro seniory Tovačov, p. o., © 2013 – 2015, d).

Dotace MPSV a dotace od zřizovatele tvořily podle údajů ve Výroční zprávě 2014 významnou část (30%) příjmů Domova pro seniory Tovačov, p. o., platby od obyvatel tvořily 36% příjmů, příspěvek na péči 25% příjmů a úhrady od zdravotních pojišťoven tvořily 3% příjmů, dotace z ÚP a ESF 4%, ostatní 2% příjmů. Z uvedených čísel vyplývá, že organizace je na výši poskytnutých dotací z MPSV a od zřizovatele, kterým je Olomoucký kraj, existenčně závislá.

#### **7.2.2.5 Plánované investice organizace**

V rámci modernizace technického zařízení vynakládá Domov pro seniory Tovačov, p. o., nemalé prostředky na opravy a údržbu budovy, dále na zvyšování bezpečnosti uživatelů úpravou prostředí a průběžnou obnovu dosluhujícího vybavení a pomůcek. Byla zrekonstruována koupelna v 1. patře a revitalizována zahrada a nádvoří.

Financování většiny rozvojových aktivit probíhá prostřednictvím vlastního rozpočtu, dotací od zřizovatele a MPSV, u některých provozních činností prostřednictvím vícezdrojového financování, využívání dotačních titulů v rámci Evropského sociálního fondu, využívání dalších grantových schémat a výzev. Nutností v rámci rozvoje organizace je zaměření na fundraising a velmi významnou (ve smyslu nezbytnou) oblastí financování se do budoucna jeví také sponzoring.

#### **7.2.2.6 Shrnutí vnitřní analýzy**

Interní analýza ukázala, že Domova pro seniory Tovačov, p. o., má příznivé interní prostředí pro chod a rozvoj organizace, a které neustále zkvalitňuje pro spokojenost klientů i zaměstnanců.

## 8 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza Domova pro seniory Tovačov, p. o., zjišťuje postavení organizace, její silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, jak ukazuje následující tabulka (Tab. 12).

Tab. 12. SWOT analýza Domova pro seniory Tovačov, p. o. (vlastní zpracování).

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• tradice domova, výhodná a dostupná geografická poloha</li> <li>• moderní zázemí, materiální a technické vybavení, bezbariérovost</li> <li>• kvalitní zaměstnanci, profesionalita a odbornost, stálí kmenoví zaměstnanci</li> <li>• dobré pracovní podmínky, možnost dalšího vzdělávání, profesního růstu</li> <li>• individuální přístup ke klientům</li> <li>• vlastní kuchyně, výběr stravy</li> <li>• uplatňování etických principů v praxi</li> <li>• aplikace standardů kvality v praxi</li> <li>• komunikace s klienty a rodinnými příslušníky, zpětná vazba</li> <li>• management kvality ISO 9001:2008</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• složitá jednání se zřizovatelem – malý zájem o DS, regulace v oblasti investic</li> <li>• úzké spektrum služeb</li> <li>• neefektivní rozložení pracovních sil a přetěžování personálu</li> <li>• nízké odměny - možná ztráta kvalitních pracovníků a možné snížení kvality poskytovaných služeb</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• vysoká poptávka po sociálních službách</li> <li>• nové zdroje financování (dotace, granty, ESF, sponzoring aj.)</li> <li>• systémy řízení kvality a certifikace (ISO, Značka kvality v sociálních službách)</li> <li>• nedostatečná nabídka konkurence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nesystémovost financování v ČR</li> <li>• finanční nejistota - nedostatek financí, malý zájem sponzorů</li> <li>• špatná spolupráce s VZP, snižování příjmů od pojišťoven</li> <li>• těžká komunikace s ošetřujícími lékaři klientů</li> <li>• špatná spolupráce s městem Tovačov, absence komunitního plánování</li> <li>• možná nesolventnost klientů</li> <li>• změny legislativy, koncepce systému</li> <li>• nedořešená právní způsobilost klientů DZR, složitá jednání s rodinou a opatrovníky</li> </ul>

Z uvedené analýzy vyplývá, že mezi silné stránky Domova pro seniory Tovačov, p. o., patří především jeho dobrá geografická poloha, moderní zařízení, kvalitní služby a kvalifikovaní a loajální zaměstnanci s individuálním přístupem ke klientům.

Slabé stránky představuje zřizovatel se svými regulacemi v oblasti investic a malým zájmem o domov, dále úzké spektrum služeb, neefektivní rozložení pracovních sil, přetěžování pracovníků současně s jejich nízkým osobním ohodnocením (odměnami), v důsledku čehož je možná ztráta kvalitních pracovníků a s tím spojené možné snížení kvality služeb.

Příležitost pro rozvoj organizace představují nové zdroje financování, vysoká poptávka po sociálních službách, nedostatečná nabídka konkurence, existující systémy řízení kvality služeb a jejich certifikace, které mohou pomoci podpořit dobré jméno a pověst domova.

Hlavní hrozby souvisí s financemi, finanční nejistotou a neefektivní komunikací. Patří zde nesystémovost financování, nedostatek financí, sponzorů, snižování příjmů od pojišťoven, nesolventnosti klientů. Mezi hrozby neefektivní komunikace patří špatná spolupráce s VZP, těžká komunikace s ošetřujícími lékaři klientů, složité vyjednávání s rodinou a opatrovníky klientů, špatná spolupráce s městem Tovačov (neexistence komunitního plánování). Další hrozby vycházejí z případných změn legislativy a koncepce systému.

## 9 PROJEKT ROZŠÍŘENÍ SLUŽEB DOMOVA PRO SENIORY TOVAČOV, P. O.

Projektová část diplomové práce má za cíl navrhnout projekt rozšíření služeb Domova pro seniory Tovačov, p. o. na základě zjištěných nedostatků z výsledků analýz současné situace organizace. Analýza současného stavu Domova pro seniory Tovačov, p. o., zahrnovala analýzu makroprostředí (PEST analýzu), analýzu vnějšího prostředí (Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil) a analýzu vnitřního prostředí organizace. Následná SWOT analýza ukázala, že Domov pro seniory Tovačov, p. o. je společností s kvalitními službami, objevily se však i nedostatky, které by bylo třeba odstranit.

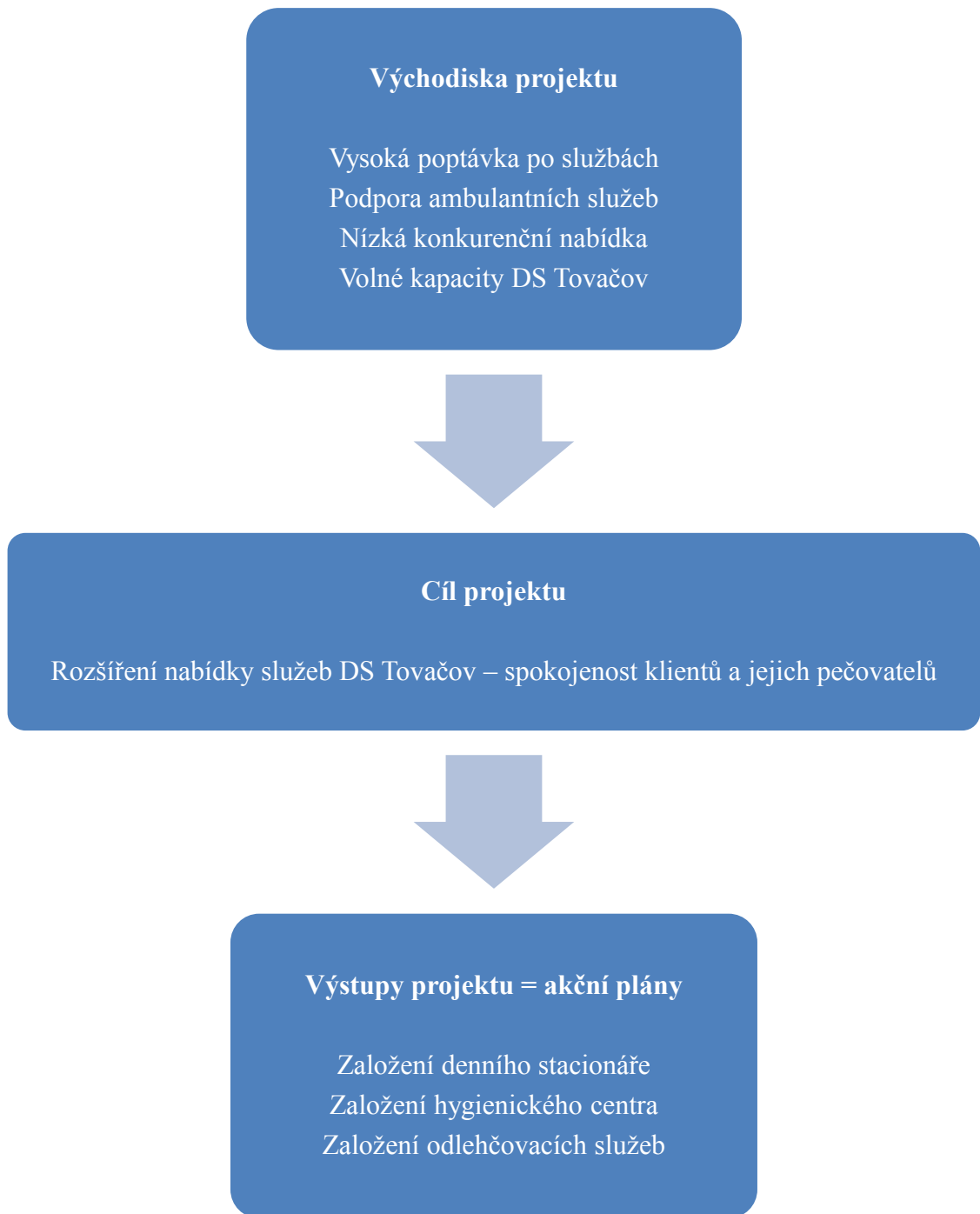
### 9.1 Výchozí situace

K zajištění skutečně „domácího pocitu“ klientů je třeba intimního prostředí, proto je v plánu sociální péče upouštěno od vícelůžkových pokojů a budování velkokapacitních budov pro zařízení domovů a převládá trend budovat menší a útulné koncepty. Domov pro seniory Tovačov, p. o., disponuje 150 lůžky, z toho 104 lůžky ve službě domov pro seniory a 46 lůžky domova se zvláštním režimem, v 22 jednolůžkových a 64 dvoulůžkových pokojích. Z výše uvedených důvodů nelze uvažovat o navýšení kapacity lůžkového fondu, a rozšíření služeb organizace je tedy nutno směřovat k nabídce jiných forem péče.

Jak bylo uvedeno v kapitole 8, management Domova pro seniory Tovačov, p. o., při evidenci a zpracovávání žádosti uchazečů o sjednání služeb poskytovaných organizací dlouhodobě sleduje případný zájem o služby, které dosud klientům nejsou nabízeny, a které by mohly představovat příležitost pro další rozvoj organizace. Informace z databáze neuspokojených žadatelů o poskytnutí služeb vyplynul zájem především o službu denního stacionáře a odlehčovacích služeb a hygienického centra, proto je projekt zaměřen na založení těchto tří sociálních služeb.

Ze SWOT analýzy vyplynulo, že organizace poskytuje kvalitní sociální služby, jejich nabídka však není široká, přestože poptávka stoupá a konkurenční nabídka je nedostatečná.

Následující obrázek (Obr. 9) předkládá hlavní východiska projektu, jeho cíl a výstupy.



Obr. 9. Východiska, cíle a výstupy projektu (vlastní zpracování).

Hlavními východisky projektu jsou vysoká poptávka po sociálních službách, která není dlouhodobě uspokojená (nízká konkurenční nabídka) a neustále se zvyšuje, dále počínající podpora ambulantních a terénních služeb a volné kapacity Domova pro seniory Tovačov, které zahrnují nově zrekonstruovanou koupelnu a nevyužitou místnost sloužící jako sklad.



Cílem projektu je rozšíření služeb domova o nové služby, které pomohou k zajištění potřeb klientů i jejich pečovateli.

Výstupy projektu představují tři samostatné návrhy na registraci nových služeb domova pro seniory Tovačov, p. o., tedy založení denního stacionáře, hygienického centra a odlehčovací služeb.

## 9.2 Podmínky registrace sociální služby

Aby mohla být nová služba zaregistrována, je třeba podat žádost Krajskému úřadu, v případě DS Tovačov tedy Krajskému úřadu Olomouckého kraje, Odboru sociálních věcí, který je příslušný rozhodovat v dané věci, a k registraci požaduje (Olomoucký kraj, 2015) vyplněnou Žádost o registraci sociální služby, která musí být doplněna o tyto přílohy:

- Údaje o registrované sociální službě,
- Údaje o místech poskytování sociální služby,
- Popis realizace poskytované sociální služby,
- Popis personálního zajištění poskytované sociální služby,
- Plán finančního zajištění,
- Čestné prohlášení, že na majetek organizace nebyl prohlášen konkurz nebo proti ní nebylo zahájeno insolvenční řízení,
- Potvrzení o pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou při poskytování sociální služby,
- Doložení bezdlužnosti – z finančního úřadu a celního úřadu, OSSZ, zdravotních pojišťoven.

## 9.3 Založení denního stacionáře

Zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách (Česko, 2006, a) v § 46 definuje denní stacionář jako službu sociální péče, která *poskytuje ambulanti služby osobám, které mají sníženou soběstačnost z důvodu věku nebo zdravotního postižení, a osobám s chronickým duševním onemocněním, jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby, a představuje tyto základní činnosti:*

- pomoc při zvládnání běžných úkonů péče o vlastní osobu,
- pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu,
- poskytnutí stravy,

- výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti,
- zprostředkování kontaktu se společenským prostředím,
- sociálně terapeutické činnosti,
- pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí.

### 9.3.1 Poslání a cíle denního stacionáře pro seniory

Poslání a cíle denního centra vycházejí z poslání a cílů Domova pro seniory Tovačov, p. o. Posláním denního stacionáře je v souladu poskytovat sociální služby seniorům v době, kdy se o ně nemohou kvůli pracovním povinnostem postarat rodinní příslušníci. Současně je proto posláním denního stacionáře pomáhat osobám (rodinným příslušníkům), kteří o seniory pečují.

Cílem denního stacionáře je zajistit denní péči seniorům podle individuálního plánu péče.

### 9.3.2 Cílová skupina

Cílovou skupinou denního stacionáře jsou občané města Tovačova a okolních obcí, kteří splňují podmínky věku, tj. 55 let a více, mající sníženou soběstačnost z důvodu věku, zdravotního postižení nebo vlivem duševní nemoci, a kteří potřebují pravidelnou pomoc jiné osoby.

Cílová skupina denního stacionáře:

- dospělí (55 – 64 let),
- mladší senioři (65 – 80 let),
- starší senioři (nad 80 let).

Služba je určena:

- osobám od 55 let s omezenou mírou soběstačnosti, pokročilou ztrátou paměťových a orientačních schopností (různé typy demencí, Alzheimerova choroba), jejichž stav při péči o vlastní osobu vyžaduje ve zvýšené míře péči sociální, ošetrovatelskou, rehabilitační a lékařskou,
- osobám se zdravotním postižením a seniorům, kteří z důvodu věku a svého zdravotního stavu potřebují podporu, pomoc a péči druhé osoby.

### 9.3.3 Prostředí a podmínky poskytování služeb denního stacionáře

Denní stacionář je plánován pro šest klientů. K zajištění celodenní péče o klienty denního stacionáře je třeba mít k dispozici prostory určené k odpočinku klientů, k jejich aktivizaci a stravování. Denní stacionář bude umístěn v přízemí Domova pro seniory Tovačov, p. o., který je celý řešený bezbariérově a má přímé vstupy do zahrady.

Místnost určená pro odpočinek klientů denního stacionáře je dostatečně prostorná, aby v ní mohlo být umístěno šest polohovacích křesel, skříně k uložení svršků a věcí osobní potřeby klientů, odkládací stolky a stůl a židle pro personál. Klienti budou moci při relaxaci poslouchat hudbu z radiomagnetofonu nebo sledovat televizi.

K aktivizačním a zájmovým činnostem budou mít klienti denního stacionáře k dispozici prostor dílny, jídelnu pro stravování, kuchyňku pro přípravu vlastního jídla a sociální zázemí (WC a koupelnu). Všechny tyto prostory sousedí s klidovou místností.

### 9.3.4 Personální zajištění

O klienty denního stacionáře budou pečovat pracovníci sociální péče, kteří absolvovali výcvik Smyslové aktivizace®, proto mohou vykonávat u klientů přímou péči i aktivizaci.

Pro zajištění péče o šest klientů postačí 1 pracovník. S ohledem na předpokládanou provozní dobu denního stacionáře (pracovní dny 6.00 – 18.00), bude zapotřebí 1,5 násobku pracovního úvazku.

### 9.3.5 Provozní doba, režim dne

Provozní doba denního stacionáře je dána potřebami klientů a jejich pečovateli. Aby mohly pečující osoby plnit svoje pracovní povinnosti, je provozní doba uzpůsobena obvyklé pracovní době.

Denní stacionář bude nabízet služby v pracovní dny od 6.00 do 18.00 hodin, případně bude provozní doba upravena podle požadavků klientů. Jistě by bylo vhodné po určité době (např. po šesti měsících a po roce) fungování služby přehodnotit provozní dobu, stejně jako režim dne.

Režim dne denního stacionáře:

6.00 – 8.30    příchod klientů do stacionáře

7.00 – 8.00    podávání snídaně

8.30 – 11.00 dopolední aktivity

11.00 – 11.30 příprava k obědu

11.30 – 12.30 podávání oběda

12.30 – 14.00 odpolední klid

14.00 – 14.30 odpolední svačina

14.30 – 16.30 odpolední aktivity

16.30 – 17.00 příprava k večeři

17.00 – 17.30 večeře

Od 14.30 doporučená doba odchodu ze stacionáře.

Režim dne by neměl být striktně vyžadován, je jistě možné a vhodné jej po dohodě personálu s klientem a jeho rodinnými příslušníky i ostatními uživateli služby upravit.

### **9.3.6 Služby poskytované denním stacionářem**

Pracovníci denního stacionáře budou poskytovat klientům služby:

- Základní – pomoc při péči o vlastní osobu, pomoc při hygieně, oblékání a stravování, nácvik sebeobsluhy, běžných denních činností, zachování, případně zlepšování stávajících schopností, samostatnosti a soběstačnosti;
- Aktivizační – smyslová aktivizace, reminiscence (práce se vzpomínkami), canisterapie (skupinová, individuální) – externí poskytovatel, felinoterapie kočkami organizace, volnočasové aktivity, rukodělné činnosti, četba knih, práce na zahrádce atd.
- Fakultativní – doprava do stacionáře a zpět, výlety a všechny další aktivity, které Domov pro seniory Tovačov, p. o., nabízí svým stávajícím klientům.

Služby budou poskytovány v závislosti na zdravotním stavu klienta, jeho biografii (životní příběh a co dělá rád) a dle individuálního plánu poskytovaných služeb.

### **9.3.7 Ceník poskytovaných služeb**

Výše úhrad za poskytované sociální služby vychází z vyhlášky MPSV č. 505/2006 Sb. (Česko, 2006, b), která určuje maximální výši úhrady za úkony na 130 Kč za hodinu, podle skutečně spotřebovaného času a 170 Kč denně za celodenní stravu (z toho 75 Kč za oběd).

Klientům denního stacionáře budou stravovací služby účtovány stejně jako ostatním klientům domova, tedy celodenní strava ve výši 160 Kč, snídaně 37 Kč, oběd 61 Kč, odpolední svačina 15 Kč, večeře 47 Kč. Klienti budou mít možnost přinést si i připravit si vlastní stravu. Následující tabulka (Tab. 13) popisuje ceník vybraných úkonů poskytované péče.

Tab. 13. Ceník poskytované péče (vlastní zpracování).

Poskytovaná péče	Výše úhrady (Kč/h)			
	PnP I.	PnP II.	PnP III.	PnP IV.
Pomoc při zvládnutí běžných úkonů péče o vlastní osobu (oblékání, jídlo, pohyb, přesun na lůžko)	48	50	50	52
Pomoc při osobní hygieně a poskytnutí podmínek pro hygienu (pomoc při hygieně, použití WC)	50	60	60	60
Zprostředkování kontaktu se společenským prostředím – skupinová/individuální forma	25/90	25/90	25/90	25/90
Sociálně terapeutické činnosti (bazální stimulace, reminiscence, rozvoj paměti, komunikace) - skupinová/individuální forma	25/90	25/90	25/90	25/90
Aktivizační činnosti (volnočasové a zájmové aktivity) – skupinová/individuální forma	25/90	25/90	25/90	25/90
Canisterapie	120	120	120	120
Pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí	100	100	100	100

### 9.3.8 Ceník fakultativních služeb

Domov pro seniory Tovačov, p. o., poskytuje uživatelům služby denní centrum v souladu s § 35 a § 77 zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách (Česko, 2006, a), tyto fakultativní služby:

- Telefonní hovory dle skutečných nákladů (výpis z ústředny, hrazeno v kanceláři účetní)
- Zasilání hotovosti dle platného ceníku České pošty
- Doprava do/z denního centra - 10 Kč/1 km
- Fotokopie A4 - 2 Kč
- Tisk z PC - černobílý tisk A4 - 2 Kč, barevný tisk A4 - 3 Kč
- nákup mimo zařízení - 10 Kč
- měření fyziologických funkcí na vlastní žádost (mimo pravidelné měření) - 5 Kč/úkon
- přeprava osob (k lékaři, do města, do obchodů aj.) - 15 Kč nástupní sazba + 10 Kč/km + 2 Kč/každá minuta čekání

### 9.3.9 Nákladová analýza

Založení hygienického centra stejně jako odlehčovacích služeb nepředstavuje pro organizaci žádné dodatečné finanční náklady, mimo propagace nových služeb. Vzhledem k tomu, že služby budou prezentovány společně se službou denního stacionáře, je nákladová analýza zpracovaná jen pro denní stacionář.

Náklady na zavedení nových služeb lze rozdělit na náklady vstupní, které budou vynaloženy jednorázově, a na náklady provozní, které budou potřeba na běžný provoz poskytované služby. Každá organizace se snaží fungovat hospodárně, s co možná nejnižšími náklady, proto bylo maximum činností zpracováno v rámci stávajících pracovních úvazků stávajícími zaměstnanci. Do vstupních nákladů byly započítány tyto náklady:

- zpracování projektu a žádosti o registraci služeb – zajištěno stávajícími zaměstnanci organizace,
- nákup čtečky úkonů péče ke stávajícímu informačnímu systému Cygnus,
- nákup polohovacích křesel do denního stacionáře – jeden kus za 25 tisíc Kč,
- nábytek bude využit stávající - skříně a skříňky k ukládání osobních věcí klientů, odkládací stolečky, židle pro personál,
- příkrývky a polštáře k zajištění pohodlí klientů při odpočinku,
- radiomagnetofon a televize ke zpříjemnění relaxace,
- výmalbu prostor,

- úpravu webových stránek a vytvoření letáčků k propagaci nových služeb bude hrazeno v rámci běžných provozních nákladů, organizace vlastní úspornou tiskárnu a webové stránky si spravuje sama,
- inzerci v místních novinách – domluvená sazba za inzerát mezi vydavatelem a vedením organizace je 7 tisíc Kč.

Následující tabulka (Tab. 14) znázorňuje přehled jednotlivých nákladů a jejich výši v Kč.

Tab. 14. Vstupní náklady projektu (vlastní zpracování).

Vstupní náklady	Náklady v Kč, včetně DPH
Čtečka úkonů péče 1 ks	10 000
Polohovací křesla 6 ks	150 000
Přikrývky a polštáře 6 sad	3 000
Radiomagnetofon s CD	1 500
Televizor	8 000
Výmalba	1 000
Inzerce	7 000
Celkem	180 500

Zpracování projektu a žádosti o registraci služeb, nábytek, letáčky a úprava webových stránek představují nulové (zanedbatelné) náklady, proto nejsou v tabulce (Tab. 14) uvedeny. Celkové vstupní náklady činí 180 500 Kč; budou uhrazeny z provozních prostředků organizace.

Počet klientů a jejich potřeby péče (strava, úkony péče, fakultativní služby) představují variabilní provozní náklady. Jediný nově vzniklý fixní provozní náklad je tak plat pracovníků přímé péče, tedy pečovatelek. Podle nařízení vlády č. 564/2006 Sb. (Česko, 2006, c), jsou pracovníci sociální péče zařazeni do páté platové třídy. Dále mají přiznaný rizikový

příplatek ve výši 600 Kč a osobní ohodnocení ve výši 1000 Kč. Následující tabulka (Tab. 15) ukazuje hrubý měsíční a roční plat pečovatelky s různě dlouhou praxí a náklady na 1,5 násobek úvazku pečovatelek zařazených do stupně 5.

Tab. 15. Náklady na zaměstnance (vlastní zpracování).

Délka praxe	Základní plat	Příplatky	Hrubý měsíční plat včetně odvodů v Kč	Hrubý roční plat včetně odvodů v Kč
Do 7 let – stupeň 5	11 330	1 600	17 456	209 472
Do 17 let – stupeň 8	12 680	1 600	19 278	231 336
Do 27 let – stupeň 10	13 660	1 600	20 601	247 212
Nad 27 let – stupeň 12	14 710	1 600	22 019	264 228
Násobek 1,5 úvazku, stupeň 5	16 995	2 400	26 184	314 208

Jak vyplývá z výše uvedené tabulky (Tab. 15), maximální náklady (při nejdelší praxi pracovníků) na platy nových zaměstnanců činí měsíčně 33 286 Kč a 396 342 Kč ročně. Vzhledem k tomu, že na práci budou přijati uchazeči vedení na úřadu práce, náklady na jejich platy budou z větší části hrazeny z fondů ÚP a ESF.

Náklady na provoz služeb denního stacionáře budou hrazeny z úhrad klientů, provozních prostředků organizace, rozpočtu organizace, z dotací kraje, obce, sponzoringu.

### 9.3.10 Návratnost investic

Na základě provedené analýzy zájmu o nové služby lze předpokládat u služby denní stacionář její vysoké využití.

Z provedené nákladové analýzy vyplynulo, že celkové náklady na projekt založení denního stacionáře jsou ve výši 180 500 Kč. V této výši je financování projektu připravena zajistit organizace z provozních prostředků. V případě nedostatku finančních prostředků by se na financování podílel i zřizovatel domova, kterým je Olomoucký kraj. Případné poskytnutí účelové provozní dotace by navýšilo rozpočet organizace pouze o hodnotu nižší než 1%.



Celkové vstupní náklady tedy představují 180 500 Kč. Z pohledu struktury vstupních investic se jedná pouze o drobný investiční majetek, který nebude odepisován. Předpokládaná životnost zařízení je 10 let.

Jako rozhodující provozní náklady budou uvažovány pouze osobní náklady, neboť ostatní provozní náklady stacionáře jsou zanedbatelné. Náklady na energie jsou hrazeny v rámci provozních výdajů již nyní. Výše osobních nákladů byla určena podle tabulky (Tab. 16) pro pracovníky s praxí do 5 let, počítáno je jeden a půl úvazku. Měsíčně tyto náklady dosahují výše 26 184 Kč. V prvním roce činnosti stacionáře bude na úhradu osobních nákladů přispívat úřad práce, a to částkou 15 000 Kč. Čisté provozní náklady v prvním roce tedy činí 11 184 Kč měsíčně.

Standardního (průměrného) uživatele služby představuje osoba, která spotřebuje sociální péči, za kterou v průměru zaplatí 187,50 Kč. Podrobný výpis úkonů, včetně ocenění, je uveden v příloze (P III). Za celodenní stravu zaplatí 160 Kč. Z této částky je 81 Kč počítáno na potraviny a 29 Kč případně na provoz kuchyně. Celková čistá výše úhrady jednoho klienta za jeden den činí 237,50 Kč denně.

Přehled základních údajů k výpočtu návratnosti nabízí následující tabulka (Tab. 16).

*Tab. 16. Východí údaje pro analýzu návratnosti (vlastní zpracování).*

Položka	Částka v Kč
Vstupní náklady	180 500,00
Měsíční náklady v 1. roce	11 184,00
Měsíční náklady v dalších letech	26 184,00
Úhrada 1 klienta za 1 den	237,50

V běžném kalendářním měsíci je počítáno 20 pracovních dnů.

Maximální obsazenost služby je 6 klientů denně, což představuje příjem 1 425 Kč denně a 28 500 Kč měsíčně. Po odečtení nákladů je v tomto případě výše měsíčního provozního zisku 17 316 Kč.

Po odečtení nákladů je měsíční zůstatek 17 316 Kč, můžeme proto konstatovat, že pokud by byla služba plně obsazena, vstupní náklady budou splaceny za deset měsíců a šest dnů.

Tab. 17. Úhrady za služby dle počtu klientů a dnů v 1. roce (vlastní zpracování).

Počet klientů	Úhrada za 1 den	Úhrada za měsíc	Úhrada-náklady
6 klientů	1 425,00	28 500,00	17 316,00
5 klientů	1 187,50	23 750,00	12 566,00
4 klienti	950,00	19 000,00	7 816,00
3 klienti	712,50	14 250,00	3 066,00

Z předcházející tabulky (Tab. 17) je zřejmé, jakou částku (hospodářský výsledek) může organizace získat při obsazenosti stacionáře daným počtem klientů za den a měsíc a po odečtení nákladů (snížených o dotaci na mzdy), které činí 11 184 Kč.

Pokud by obsazenost služby byla 5 klientů denně, po uplynutí roku od zahájení činnosti by k návratnosti celé výše vstupních nákladů chybělo 29 708 Kč. V dalším roce činnosti stacionáře, pokud by nebyly žádné dotace, měsíční úhrady by byly ve výši 23 750 a náklady činily 26 184 Kč, tudíž by nejen nemohly být pokryty zbylé vstupní náklady, ale ani činnost stacionáře.

Pro zajištění pokrytí vstupních nákladů by v tomto případě bylo nutné i v druhém roce činnosti čerpat účelovou provozní dotaci od zřizovatele v rozsahu poskytnuté dotace úřadem práce.

Dobu návratnosti vstupních nákladů lze vypočítat obdobně jako návratnost investic dle vzorce:

$$\text{Doba návratnosti} = \text{hodnota vstupních investic} / \text{hospodářský výsledek (HV) za rok.}$$

Přičemž hospodářský výsledek, v případě kladné hodnoty zisk, je rozdíl mezi příjmem (úhradou) a provozními náklady.

V konkrétním případě je hospodářský výsledek v prvním roce ovlivněn právě vstupními náklady, neboť se jedná o neinvestiční prostředky s přímým vstupem do provozních nákladů (účetní skupina 50). Vstupní hodnoty a dobu návratnosti dle počtu klientů uvádí následující tabulka (Tab. 18).

Tab. 18. Přehled celkového výsledku hospodaření a návratnosti (vlastní zpracování).

Počet klientů	HV první rok	HV následující rok	návratnost vstupních nákladů (roky)
6 klientů	27 292	207 792	0,87
5 klientů	-29 828	150 672	1,20
4 klienti	-86 708	93 792	1,92
3 klienti	-143 708	36 792	4,91

Z tabulky (Tab. 18) je patrné, že pokud by byla služba plně obsazena, vstupní náklady budou splaceny za deset měsíců a šest dnů. I při průměrném obsazení třemi klienty je návratnost do pěti let, za předpokladu čerpání dotací od zřizovatele ve výši dotace poskytnuté úřadem práce.

## 9.4 Založení hygienického centra

Hygienické centrum poskytuje hygienické služby osobám, kterým je nelze z důvodu nedostatečných podmínek (zejména vybavení) zajistit v jejich domácím prostředí. Jedná se především o osoby s tělesným postižením. Hygienické centrum se řadí mezi služby Centra denních služeb, proto bude registrováno podle § 46 zák. 108/2006 Sb. (Česko, 2006, a)

### 9.4.1 Cílová skupina

Cílová skupina klientů hygienického centra vychází z klientely Domova pro seniory Tovačov, p. o., je rozšířena na všechny věkové kategorie; podmínkou poskytnutí služby je omezení pohyblivosti a místní příslušnost osob.

### 9.4.2 Prostředí a podmínky poskytování služby

V Domově pro seniory Tovačov, p. o., byla v loňském roce zrekonstruována koupelna, která nabízí koupací vanu, sprchový kout, koupací křeslo včetně pomůcek pro imobilní osoby. Vzhledem k tomu, že všechny pokoje domova mají své sociální zázemí, není koupelna plně využívána. Vedení domova se rozhodlo koupelnu nabídnout k využití imobilním obyvatelům města Tovačova.

Služby hygienického centra budou placenou službou, výše úhrady se bude lišit podle potřeb klienta, a to následovně:

- 60 Kč za úkon – bez asistence pracovníka sociální péče,
- 120 Kč/hod. při pomoci pracovníka sociální péče.

Služby hygienického centra spadají pod službu centrum denních služeb - § 11 zákona č. 108/2006 Sb. (Česko, 2006, a), a takto budou registrovány.

#### **9.4.3 Provozní doba, personální zajištění**

Hygienické centrum bude otevřeno po zkušební dobu šesti měsíců jeden den v týdnu, provoz budou zajišťovat pracovníci denního stacionáře. Po uplynutí zkušební doby bude činnost centra vyhodnocena a provozní doba případně upravena. V případě zvýšeného zájmu o služby centra dojde k upravení provozní doby podle aktuální situace a dle možností organizace i v průběhu zkušební doby.

#### **9.4.4 Financování hygienického centra**

Založení hygienického centra nepředstavuje pro Domov pro seniory Tovačov, p. o., žádné vstupní náklady, nebereme-li v potaz propagaci nové služby. Ta bude zajištěna společně s propagací denního stacionáře.

Provoz hygienického centra bude hrazen z úhrad od klientů a provozních prostředků organizace.

### **9.5 Založení odlehčovací služby**

Odlehčovací služby jsou zákonem č. 108/2006 Sb. o sociálních službách (Česko, 2006, a, § 44) definovány jako *terénní, ambulantní nebo pobytové služby poskytované osobám, které mají sníženou soběstačnost z důvodu věku, chronického onemocnění nebo zdravotního postižení, o které je jinak pečováno v jejich přirozeném sociálním prostředí; cílem služby je umožnit pečující fyzické osobě nezbytný odpočinek*. Odlehčovací služby zahrnují:

- pomoc při zvládnutí běžných úkonů péče o vlastní osobu,
- pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu,
- poskytnutí stravy nebo pomoc při zajištění stravy,
- poskytnutí ubytování v případě pobytové služby,
- zprostředkování kontaktu se společenským prostředím,

- sociálně terapeutické činnosti,
- pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí,
- výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti.

Poptávka po odlehčovacích službách je dlouhodobě vysoká, vedení Domova pro seniory Tovačov, p. o., jen v loňském roce evidovalo 16 žádostí o tyto (u nich neinzerované) služby, a muselo odkazovat na konkurenční organizace v Chvalkovicích na Hané, Ivanovicích na Hané a v Holešově, kde jsou lůžka odlehčovací služby stále plně obsazena.

### **9.5.1 Prostředí a podmínky založení služby**

Domov pro seniory Tovačov, p. o., nabízí pobytové služby domov pro seniory a domov se zvláštním režimem. Proto jsou plánovány pobytové odlehčovací služby v režimu domov pro seniory i domov se zvláštním režimem.

Založení odlehčovací služby spočívá ve vyčlenění čtyř dvoulůžkových pokojů, tedy celkem osm lůžek, tedy čtyři lůžka z fondu domova pro seniory a čtyři lůžka z fondu domova se zvláštním režimem.

### **9.5.2 Cílová skupina odlehčovacích služeb**

Cílová skupina odlehčovací služby je shodná s cílovými skupinami služeb domov pro seniory a domov se zvláštním režimem.

### **9.5.3 Úhrada a personální zajištění odlehčovacích služeb**

Za odlehčovací služby klienti platí stejné částky jako za pobytové služby, neplatí pro ně § 73, odst. 3 zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách (Česko, 2006, a), aby klientovi po zaplacení úhrady za bydlení a stravu zůstalo minimálně 15% jeho příjmů pro osobní potřeby.

Péči o klienty odlehčovacích služeb budou zajišťovat stávající zaměstnanci poskytující služby klientům domova pro seniory a domova se zvláštním režimem.

### **9.5.4 Financování odlehčovacích služeb**

Založení odlehčovacích služeb není spojeno prakticky s žádnými vstupními náklady, mimo propagaci nové služby. Ta bude, stejně jakou u služby hygienické centrum, zajištěna společně s propagací služeb denního stacionáře.

## 9.6 Časová analýza

Časová analýza je limitována požadavkem Olomouckého kraje, aby všechny nově registrované služby byly zprovozněny k 1. lednu.

Propagace nových služeb zahrnuje úpravu webových stránek organizace, vytvoření a distribuci letáčků do ordinací lékařů, na obecní úřady okolních obcí, a inzerci v místním tisku. Propagace bude spuštěna ihned po registraci nových služeb; předpokládaný termín registrace je září 2015.

Pracovníci denního centra budou přijímáni přednostně z řad uchazečů o zaměstnání registrovaných na úřadech práce, proto je třeba jejich výběru vyčlenit větší časový prostor.

Smlouvy s klienty o poskytování služeb mohou být uzavírány předem s účinností od 1. ledna 2015.

Následující tabulka (Tab. 19) popisuje plánované činnosti projektu a termíny jejich splnění, tj. časový harmonogram projektu.

Tab. 19. Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování).

Činnost	Termín
Zpracování analýzy poptávky po službách	Splněno
Schválení nových služeb provozovatelem	Do 30. dubna 2015
Vypracování a odeslání žádosti o registraci služeb	Do 30. dubna 2015
Propagace nových služeb	Druhé pololetí 2015
Nákup vybavení pro denní stacionář	Říjen 2015
Výběr pracovníků pro denní stacionář	Říjen - listopad 2015
Zpracování žádostí a smluv s klienty	Od listopadu 2015
Úprava stávajících prostor určených pro denní stacionář	Do 15. prosince 2015

## 9.7 Riziková analýza

Každý nový projekt s sebou nese určitá rizika. Úkolem rizikové analýzy je případná rizika odhalit, zjistit pravděpodobnost a významnost jejich výskytu, aby jim bylo možno účinně čelit. Celková rizikovost je potom vyjádřením násobku pravděpodobnosti výskytu a významnosti výskytu, tj. dopadu na nový projekt.

Během přípravy projektu byla identifikována tato případná rizika:

- riziko neschválení projektu zřizovatelem,
- riziko nezaregistrování nových služeb,
- riziko nedostatku finančních prostředků,
- riziko nezájmu klientů o nové služby,
- riziko nízké kvality nových služeb,
- riziko nedodržení časového harmonogramu.

Hrozba případných rizik je zhodnocena v následující tabulce (Tab. 20), kde je vyčíslena pravděpodobnost výskytu a významnost vlivu (dopad) rizika na projekt.

Tab. 20. Matice rizika (vlastní zpracování dle Váchala, 2013, s. 536).

Riziko	Pravděpodobnost výskytu			Významnost výskytu			Celková rizikovost
	0,2	0,4	0,6	0,3	0,6	0,9	
Neschválení projektu zřizovatelem	X					X	0,18
Nezaregistrování nových služeb	X					X	0,18
Nedostatek finančních prostředků		X				X	0,36
Nezájem klientů o nové služby	X					X	0,18
Nízká kvalita nových služeb	X				X		0,12
Nedodržení časového harmonogramu	X			X			0,06

Pravděpodobnost výskytu rizika je podle Váchala (2013, s. 536) hodnocena jako nízká (0,2), střední (0,4), vysoká (0,6). Významnost výskytu rizika je hodnocena jako nevýznamná (0,3), střední (0,6), významná (0,9).

Celková rizikovitost (násobek pravděpodobnosti a významnosti výskytu rizika) je určena na škále: 0,0 – 0,18 nízká rizikovitost

0,19 – 0,36 střední rizikovitost

0,37 – 0,54 vysoká rizikovitost

### 9.7.1 Nízká celková rizikovitost

Možnou překážkou k založení nových služeb by mohl být nesouhlas zřizovatele organizace, zvláště pokud by s novými službami byly spojeny výrazné finanční investice.

Dalším případným rizikem je zamítnutí registrace nových služeb, proto byl projekt navržen v souladu se střednědobým plánem rozvoje Olomouckého kraje, který rozšíření uvedených služeb obsahuje.

Nezájem klientů o nové služby je eliminován analýzou poptávky po nabízených službách. Vyšší riziko by přinášel nezájem o služby denního stacionáře, jehož založení s sebou neslo vstupní náklady na vybavení klidové místnosti. Pracovníci přijatí na zajištění provozu denního stacionáře by mohli být využiti při poskytování jiných služeb organizace.

Riziku nízké úrovně poskytovaných služeb se lze vyhnout pečlivým výběrem pracovníků, kteří služby vykonávají a jejich dalším vzděláváním.

Potenciální riziko nedodržení časového harmonogramu lze snížit pečlivým plánováním s dostatečnou časovou rezervou pro jednotlivé kroky plánu.

### 9.7.2 Střední celková rizikovitost

Nedostatek finančních prostředků je častým problémem různých projektů. Pro projekt rozšíření služeb Domova pro seniory, p. o., představuje nedostatek finančních prostředků střední celkové riziko, přestože byl projekt navržen s co nejnižšími náklady a bylo v něm využito stávajícího zařízení organizace i jejích zaměstnanců. V tomto ohledu se jeví nejrizikovější část projektu zabývající se založením denního stacionáře, které přináší relativně vysoké vstupní náklady na vybavení klidové místnosti.



### 9.7.3 Vysoká celková rizikovitost

Žádné z objevených rizik nebylo zařazeno do kategorie vysoké celkové rizikovitosti.

## 9.8 Měření účinnosti rozšíření služeb

Aby bylo možno zjistit, zda dochází k plnění cíle nebo cílů projektu nového projektu nebo opatření, je třeba po uvedení do praxe provádět měření účinnosti projektu. U projektu zavedení nových služeb v Domově pro seniory Tovačov, p. o., je cílem spokojenost klientů, a tím i jejich pečovatелů.

Před počátkem měření účinnosti je nutno stanovit jaká kritéria budeme sledovat. Kromě měření spokojenosti zákazníků, tj. klientů, je třeba sledovat návratnost investic a další ekonomické ukazatele.

Kritéria účinnosti:

- Obsazenost služby – nakolik jsou služby využívány během dne a v průběhu týdne, zda je o služby zvýšený zájem určité dny v týdnu, případně zda byly vzneseny požadavky na rozšíření provozní doby apod.
- Provedené úkony služby – které úkony a v jakém objemu jsou využívány.
- Spokojenost uživatelů služeb.
- Zájem o služby přicházející od nových žadatelů o služby.

Plán měření účinnosti:

- obsazenost služby a druhu a objemu úkonů služeb – měsíčně,
- spokojenost uživatelů služeb – poprvé po 3 měsících, dále po 6 měsících,
- zájem nových žadatelů o služby – průběžně.

Vyhodnocení účinnosti rozšíření služeb provede ředitelka a ekonom organizace během prvního roku po zavedení služby za každé čtvrtletí. Na základě vyhodnocení budou přijata opatření vedoucí k zajištění plnění cíle projektu.

## 9.9 Zhodnocení projektu

Projekt rozšíření služeb Domova pro seniory Tovačov, p. o., byl navržen na základě analýzy poptávky po službách organizace evidované ve zpracovaných neuspokojených žádostech o sjednání smlouvy na službu domov pro seniory a domov se zvláštním režimem. Současně bylo přihlíženo k četnosti žádostí o poskytnutí odlehčovacích služeb.

V návrhu založení denního stacionáře pro seniory bylo navrženo určení cílové skupiny, prostorové uspořádání stacionáře a vybavení klidové místnosti s využitím stávajících prostředků, ceník služeb, provozní doba a režim dne, stejně jako personální zajištění, včetně platových nákladů a zdrojů financování.

Založení hygienického centra a odlehčovacích služeb obsahuje návrhy cílových skupin služeb, prostředí a podmínky poskytování služeb, jejich úhrada a personální zajištění a financování služeb.

Poslední část projektu zahrnuje analýzy - časovou, nákladovou a rizikovou, z nichž vyplynul časový harmonogram projektu, byla stanovena předběžná výše nákladů a odhalena potencionální rizika projektu.

Projekt byl vypracován v souladu se Střednědobým plánem rozvoje sociálních služeb Olomouckého kraje (Olomoucký kraj, 2014, a), v němž mezi prioritní oblasti rozvoje sociálních služeb patří jak transformace, deinstitutionalizace a humanizace služeb sociální péče, tak i ambulantní a terénní formy služeb sociální péče.

## ZÁVĚR

Předmětem této diplomové práce bylo zpracování projektu rozšíření služeb Domova pro seniory Tovačov, p. o. Smyslem projektu je pomoc pečujícím osobám snadněji zvládat péči o seniory v domácím prostředí s využitím služeb, o které bude stávající nabídka služeb uvedeného zařízení rozšířena.

Teoretická část ve své první polovině vymezuje některé základní pojmy a charakteristiky stáří a jeho projevů a popisuje systém sociálních služeb v ČR. Její druhá polovina je zaměřena na objasnění systému marketingového řízení. Je věnována především vysvětlení pojmů, metod a technik marketingu, které jsou následně využity při zpracování marketingových analýz, sloužících jako podklad pro zpracování vlastního projektu. Právě využití marketingového řízení není u nás v oblasti sociálních služeb dosud dostatečně využíváno. Že je to možné a potřebné, je zřejmé z praktické části této diplomové práce.

Systém sociálních služeb prochází neustálou proměnou. Došlo k zavedení příspěvku na péči, který je vyplácen uživatelům služeb, a ti pak mohou sami rozhodnout o výběru jejich poskytovatele.

Praktická část diplomové práce je věnována zpracování analýz s využitím nástrojů marketingového řízení, popsanych v její teoretické části. Domov pro seniory Tovačov, p. o., patří mezi vyhledávaná zařízení sociálních služeb poskytujících svým klientům kvalitní péči. Snahou vedení organizace je neustále zlepšovat a zkvalitňovat služby organizace a obstát tak v konkurenčním prostředí nejen v současnosti, ale i do budoucnosti. Navržený projekt rozšíření služeb o denní stacionář, hygienické centrum a odlehčovací služby by mohl tomuto snažení přispět.

Vzhledem k demografickým ukazatelům o stárnutí populace a zvyšujícímu se počtu seniorů ve společnosti, by i v budoucnosti mohla organizace své služby dále rozšiřovat, např. zavedením terénní pečovatelské a ošetřovatelské služby.

Trendem ve vývoji sociální péče je směřování k podpoře ambulantních a terénních služeb, které jsou méně nákladné než institucionální péče, a navíc umožňují pečujícím osobám pečovat o seniory v jejich přirozeném domácím prostředí.

Rodiny, které se rozhodly pečovat o své rodiče či prarodiče v domácím prostředí, na sebe berou mnohdy velmi náročný úkol. Právě jim by měl navržený projekt rozšíření služeb Domova pro seniory Tovačov, p. o., pomoci tento úkol alespoň o něco snadněji zvládnout.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- BAČUVČÍK, Radim. *Marketing neziskového sektoru*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta multimediálních komunikací, 2006, 155 s. ISBN 8073184362.
- BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- ČÁMSKÝ, Pavel, Jan SEMBDNER a Dagmar KRUTILOVÁ. *Sociální služby v ČR v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: Portál, 2011, 263 s. ISBN 978-80-262-0027-7.
- ČESKO. Zákon č. 108/2006 ze dne 14. března 2006 o sociálních službách. In: *Sbírka zákonů České republiky*. [online] 2006, a. Částka 61, s. 2902 – 2913 [cit. 2015-03-10.] Dostupné také z: <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakon.jsp?page=0&nr=108~2F2006&rpp=15#seznam>
- ČESKO. Vyhláška č. 505/2006 ze dne 15. listopadu 2006, kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách. In: *Sbírka zákonů České republiky*. [online]. 2006, b. Částka 152, s. 6769 – 6770 [cit. 2015-03-10]. Dostupné také z: <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakon.jsp?page=0&nr=505~2F2006&rpp=15#seznam>
- ČESKO. Nařízení vlády č. 564/2006 ze dne 6. prosince 2006 o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě. In: *Sbírka zákonů České republiky*. [online]. 2006, c. Částka 123, s. 3791 – 3796 [cit. 2015-04-15]. Dostupné také z: [http://www.mpsv.cz/files/clanky/19832/NV\\_303\\_2014.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/19832/NV_303_2014.pdf)
- DVOŘÁČKOVÁ, Dagmar. *Kvalita života seniorů: v domovech pro seniory*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 112 s. ISBN 978-80-247-4138-3.
- FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. 1. vyd. Brno: Edika, 2012, viii, 184 s. ISBN 978-80-266-0006-0.
- GLADKIJ, Ivan. *Management ve zdravotnictví*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, xii, 380 s. ISBN 80-7226-996-8.
- HAŠKOVCOVÁ, Helena. *Manuálek sociální gerontologie*. 1. vyd. Brno: Institut pro další vzdělávání pracovníků ve zdravotnictví, 2002, 72 s. ISBN 8070133635.

- HILLESTAD, Steven G, Eric N BERKOWITZ a Steven G HILLESTAD. *Health care market strategy: from planning to action*. 3rd ed. Sudbury, Mass.: Jones and Bartlett Publishers, c2004, xvii, 287 s. ISBN 0-7637-4799-8.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 4. vyd.. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Psychologie nemoci*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 198 s. ISBN 80-247-0179-0.
- MALÍKOVÁ, Eva. *Péče o seniory v pobytových sociálních [sic] zařízeních*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 328 s. ISBN 978-80-247-3148-3.
- MOLEK, Jan. *Marketing sociálních služeb: vybrané problémy*. 1. vyd. Praha: VÚPSV, 2009, 163, 7 s. ISBN 978-807-4160-264.
- MOLEK, Jan. *Řízení organizací sociálních služeb: vybrané problémy*. 1. vyd. Praha: VÚPSV, 2011, 254, 5 s. ISBN 978-807-4160-837.
- MOUTINHO, Luiz a Charles S CHIEN. *Problems in marketing: applying key concepts and techniques*. 2nd ed. Los Angeles: Sage Publications, 2008, xiii, 322 s. ISBN 978-0-7619-7178-8.
- SLAVÍK, Jakub. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 183 s. ISBN 978-80-247-4819-1.
- STAŇKOVÁ, Pavla. *Marketing zdravotnictví*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, Fakulta managementu a ekonomiky, 2011, 80 s.
- VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5.
- VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 268 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

Internetové zdroje:

- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Hlavní makroekonomické ukazatele* [online]. 2015, a [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/inflace\\_spotrebitelske\\_ceny](https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny)

- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Pohyb obyvatelstva – 2014*. [online]. 2015, b [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cris/pohyb-obyvatelstva-4-ctvrtleti-2014-jvieceamvff>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Projekce obyvatelstva České republiky*. [online]. 2013 [cit. 2015-03-11]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/documents/10180/20567167/402013u.pdf/3cdc1b6f-9334-429e-99e6-f72b4047bee3?redirect=https%3A%2F%2Fwww.czso.cz%2Fcsu%2Fczso%2Fkatalog-produktu%3Fp\\_p\\_id%3D3%26p\\_p\\_lifecycle%3D0%26p\\_p\\_state%3Dmaximized%26p\\_p\\_mode%3Dview%26\\_3\\_groupId%3D0%26\\_3\\_keywords%3Dprojekce%2Bobyvatelstva%2B%25C4%258Desk%25C3%25A9%2520republiky%2Bdo%2Broku%2B2065%26\\_3\\_struts\\_action%3D%252Fsearch%252Fsearch%26\\_3\\_redirect%3D%252Fweb%252Fczso%252Fkatalog-produktu-vydavame](https://www.czso.cz/documents/10180/20567167/402013u.pdf/3cdc1b6f-9334-429e-99e6-f72b4047bee3?redirect=https%3A%2F%2Fwww.czso.cz%2Fcsu%2Fczso%2Fkatalog-produktu%3Fp_p_id%3D3%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dmaximized%26p_p_mode%3Dview%26_3_groupId%3D0%26_3_keywords%3Dprojekce%2Bobyvatelstva%2B%25C4%258Desk%25C3%25A9%2520republiky%2Bdo%2Broku%2B2065%26_3_struts_action%3D%252Fsearch%252Fsearch%26_3_redirect%3D%252Fweb%252Fczso%252Fkatalog-produktu-vydavame)
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Průměrné mzdy - 3. čtvrtletí 2014* [online]. 2014 [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cris/prumerne-mzdy-3-ctvrtleti-2014-eckeqbgnp>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Státoprávní uspořádání a území České republiky* [online]. 2008 [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/documents/10180/20536116/02\\_statopravni\\_usporadani.pdf/f569d9f2-5a9a-4da6-b799-4b63e788f89d?version=1.0](https://www.czso.cz/documents/10180/20536116/02_statopravni_usporadani.pdf/f569d9f2-5a9a-4da6-b799-4b63e788f89d?version=1.0)
- DOMOV PRO SENIORY TOVAČOV, P. O. *Úvod* [online]. © 2013 – 2015, a [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: <http://www.dstovacov.cz/>
- DOMOV PRO SENIORY TOVAČOV, P. O. *Historie domova* [online]. © 2013 – 2015, b [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: <http://www.dstovacov.cz/o-nas/historie-domova>
- DOMOV PRO SENIORY TOVAČOV, P. O. *Výroční zpráva 2012* [online]. © 2013 – 2015, e [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: <http://www.dstovacov.cz/dokumenty/vyrocnizpravy>

- DOMOV PRO SENIORY TOVAČOV, P. O. *Výroční zpráva 2013* [online]. © 2013 – 2015, c [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: <http://www.dstovacov.cz/dokumenty/vyrocní-zpravy>
- DOMOV PRO SENIORY TOVAČOV, P. O. *Výroční zpráva 2014* [online]. © 2013 – 2015, d [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: <http://www.dstovacov.cz/dokumenty/vyrocní-zpravy>
- GLOGAR, Martin. Novela zákona o sociálních službách. In: *Právní prostor* [online]. 2014 [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <http://www.pravniprostor.cz/zmeny-v-legislative/vyslo-ve-sbirce-zakonu/novela-zakona-o-socialnich-sluzbach>
- MARŠÍKOVÁ, Linda. Systém financování sociálních služeb. In: *Vláda České republiky* [online]. 18. 8. 2014 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: [http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/aktuality/1\\_pospisl\\_marsikova\\_prezentace\\_1\\_pro\\_web.pdf](http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/aktuality/1_pospisl_marsikova_prezentace_1_pro_web.pdf)
- MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Makroekonomická predikce – duben 2015* [online]. 2015 [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2015/makroekonomicka-predikce-duben-2015-21118>
- MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *O financování a lepší organizaci sociálních služeb (Veřejná správa)* [online]. 2014 [cit. 2015-03-17]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/17361>
- MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Registr poskytovatelů sociálních služeb [online]. © 2006 - 2015 [cit. 2015-03-17]. Dostupné z: [http://iregistr.mpsv.cz/socreg/vitejte.fw.do?SUBSESSION\\_ID=1429980641024\\_1](http://iregistr.mpsv.cz/socreg/vitejte.fw.do?SUBSESSION_ID=1429980641024_1)
- MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Sociální služby* [online]. 2015 [cit. 2015-03-17]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/18661>
- MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Sociální služby a příspěvek na péči v České republice - informativní podklad* [online]. 2009 [cit. 2015-03-17]. Dostupné z: [http://www.mpsv.cz/files/clanky/7018/letak\\_socialni\\_sluzby.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/7018/letak_socialni_sluzby.pdf)
- MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Vybrané statistické údaje o financování sociálních služeb a příspěvku na péči [online]. 2010 [cit. 2015-03-17]. Dostupné z: [http://www.mpsv.cz/files/clanky/9198/Analyza\\_fin\\_SS.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/9198/Analyza_fin_SS.pdf)

- OLOMOUCKÝ KRAJ. *Registrace sociálních služeb* [online]. 2015 [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <http://www.kr-olomoucky.cz/registrace-socialnich-sluzeb-cl-286.html>
- OLOMOUCKÝ KRAJ. *Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb v OK pro roky 2015 – 2017* [online]. 2014, a [cit. 2015-04-04]. Dostupné z: <http://www.kr-olomoucky.cz/strednedoby-plan-rozvoje-socialnich-sluzeb-v-olomouckem-kraji-pro-roky-2015-2017-cl-2737.html>
- OLOMOUCKÝ KRAJ. *Výroční zpráva Olomouckého kraje 2013* [online]. 2014, b [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <http://www.kr-olomoucky.cz/vyrocnizpravy-olomouckeho-kraje-cl-1337.html>
- VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLÍCH STUDIÍ. *Management a marketing pro neziskové organizace* [online]. 2010 [cit. 2014-04-04] Dostupné z: <http://granty.vasers.cz/socialnisluzby/wp-content/uploads/2010/11/Management-a-marketing-pro-neziskov%C3%A9-organizace.pdf>.



**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

ČSÚ	Český statistický úřad.
DAS	Domov Alfreda Skeneho.
DD	Domov důchodců.
DS	Domov pro seniory.
DZR	Domov se zvláštním režimem.
ESF	Evropský sociální fond.
HACCP	System analýzy rizika a stanovení kritických kontrolních bodů.
HDP	Hrubý domácí produkt.
HV	Hospodářský výsledek.
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí.
NATO	Severoatlantická aliance.
OPLZZ	Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost.
OSSZ	Okresní správa sociálního zabezpečení.
PnP	Příspěvek na péči.
VZP	Všeobecná zdravotní pojišťovna.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1.	Porterova analýza pěti sil (Blažková, 2007) .....	31
Obrázek 2.	Skladba obyvatel Olomouckého kraje podle věkových skupin (vlastní zpracování dle Olomoucký kraj, 2014, b) .....	48
Obrázek 3.	Skladba obyvatel Domova pro seniory Tovačov, p. o., podle věku a ubytovací služby (vlastní zpracování dle Domov pro seniory Tovačov, p. o., ©2013-2015, c) .....	55
Obrázek 4.	Skladba klientů domova pro seniory podle věku (vlastní zpracování dle Cygnus, 2015) .....	56
Obrázek 5.	Skladba klientů domova se zvláštním režimem podle věku (vlastní zpracování dle Domov pro seniory Tovačov, p. o., ©2013-2015, c) .....	56
Obrázek 6.	Pracovníci Domova pro seniory Tovačov, p. o., podle pohlaví (vlastní zpracování dle Domov pro seniory Tovačov, p. o., ©2013-2015, c).....	64
Obrázek 7.	Pracovníci Domova pro seniory Tovačov, p. o., podle pracovního zařazení (vlastní zpracování dle Domov pro seniory Tovačov, p. o., ©2013-2015, c) .....	64
Obrázek 8.	Příjmy Domova pro seniory Tovačov, p. o., (vlastní zpracování dle Domov pro seniory Tovačov, p. o., ©2013-2015, c) .....	67
Obrázek 9.	Východiska, cíle a výstupy projektu (vlastní zpracování) .....	72

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1.	Výše příspěvku na péči (vlastní zpracování dle Česko, 2006).....	24
Tabulka 2.	Konkurenční síla sávající konkurence (vlastní zpracování).....	51
Tabulka 3.	Srovnání konkurenčních zařízení s Domovem pro seniory Tovačov, p. o., (vlastní zpracování).....	52
Tabulka 4.	Konkurenční síla potencionální konkurence (vlastní zpracování).....	53
Tabulka 5.	Výsledky analýzy hodnocení dodavatelů (vlastní zpracování dle Domov pro seniory Tovačov, p. o., 2014).....	54
Tabulka 6.	Konkurenční síla dodavatelů (vlastní zpracování).....	55
Tabulka 7.	Konkurenční síla zákazníků (vlastní zpracování).....	57
Tabulka 8.	Konkurenční síla substitutů (vlastní zpracování).....	58
Tabulka 9.	Substituty služeb Domova pro seniory Tovačov, p. o. (vlastní zpracování).....	59
Tabulka 10.	Vyhodnocení konkurenčních sil Porterovy analýzy (vlastní zpracování).....	60
Tabulka 11.	Závazné ukazatele hospodaření Domova pro seniory Tovačov, p. o., v letech 2012 – 2014 (vlastní zpracování dle DS Tovačov, ©2013-2015, a, b, c).....	66
Tabulka 12.	SWOT analýza Domova pro seniory Tovačov, p. o. (vlastní zpracování).....	69
Tabulka 13.	Ceník poskytované péče (vlastní zpracování).....	77
Tabulka 14.	Vstupní náklady projektu (vlastní zpracování).....	79
Tabulka 15.	Náklady na zaměstnance (vlastní zpracování).....	80
Tabulka 16.	Výchozí údaje pro analýzu návratnosti (vlastní zpracování).....	81
Tabulka 17.	Úhrady za služby dle počtu klientů a dnů v 1. roce (vlastní zpracování).....	82

---

Tabulka 18. Přehled celkového výsledku hospodaření a návratnosti (vlastní zpracování).....	83
Tabulka 19. Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování).....	86
Tabulka 20. Matice rizika (vlastní zpracování dle Váchal, 2013, s. 536).....	87

## SEZNAM PŘÍLOH

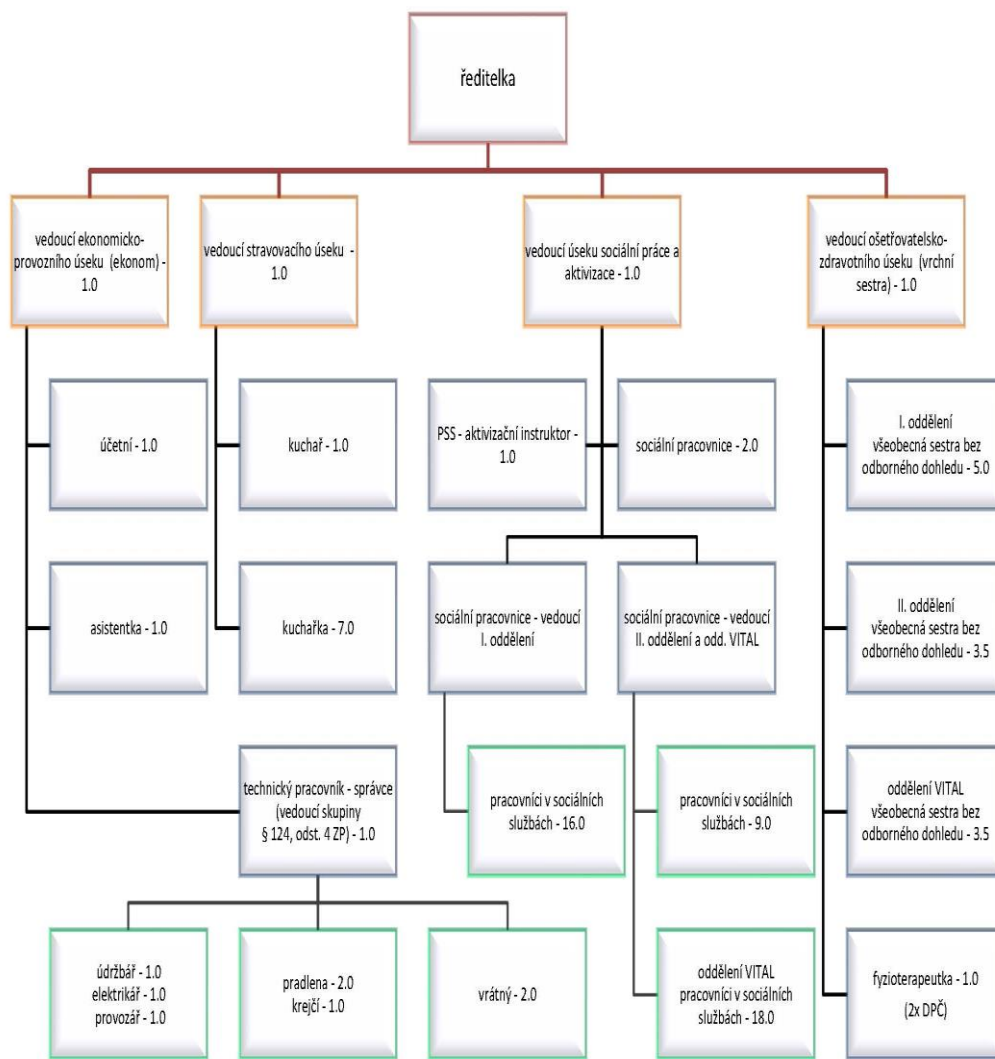
Příloha P I: Organizační schéma Domova pro seniory Tovačov, p. o.

Příloha P II: Seznam právních norem

Příloha P III: Výpis úkonů a jejich ocenění standardního uživatele služeb denního stacionáře

# PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ SCHÉMA DOMOVA PRO SENIORY TOVAČOV, P. O.

Organizační schéma DS Tovačov od 1. 9. 2014



— vztah podřízenosti

## **PŘÍLOHA P II: SEZNAM PRÁVNÍCH NOREM**

Legislativa pro hlavní procesy poskytování sociální služby, stravování, ošetrovatelské a zdravotní péče:

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách

Vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádí zákon č. 108/2006 Sb.

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

Zákon č. 372/2011 Sb. o zdravotních službách

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

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

Vyhláška č. 55/2011 Sb., o činnostech zdravotnických pracovníků

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

Zákon č. 110/1997 Sb. o potravinách a tabákových výrobcích

Vyhláška č. 137/2004 Sb. o hygienických požadavcích na stravovací služby

Zákon č. 634/1992 Sb. o ochraně spotřebitele

Legislativa pro podpůrné procesy personalistika, technické zázemí, BOZP, PO:

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti

NV č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě

Nářízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě

Zákon č. 96/2004 Sb. o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání

Zákon č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci

Z. č. 309/2006 Sb., kterým se upravují další požadavky BOZP v pracovněprávních vztazích

NV č. 495/2001 Sb., kterým se stanoví rozsah a bližší podmínky poskytování OOPP

Zákon č. 251/2005 Sb., o inspekci práce

Zákon č. 133/1985 Sb., o požární ochraně

Vyhláška č. 246/2001 Sb., o požární prevenci

Legislativa pro podpůrné procesy ekonomika, obchod, zásobování:

Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník (od 1. 1. 2014 zákon č. 89/2012 Sb.)

Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví

Zákona č. 280/2009 Sb., daňový řád

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů

Zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční

Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách

Vyhláška č. 270/2010 Sb., o inventarizaci majetku a závazků

Vyhláška č. 323/2002 Sb., o rozpočtové skladbě

Vyhláška č. 410/2009 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zák. o účetnictví

Legislativa a normy pro řízení organizace, management kvality:

Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů

Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě

Vyhláška č. 416/2004 Sb., kterou se provádí zákon č. 320/2001 Sb.

Zákon č. 106/1999 Sb. o svobodném přístupu k informacím

Zákon č. 159/2006 Sb. o střetu zájmů a jeho prováděcí vyhláška č. 578/2006 Sb.

Vyhláška č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb

Zákon č. 552/1991 Sb., o státní kontrole

Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech

Zákon č. 499/2004 Sb., o archivnictví a spisové službě



## **PŘÍLOHA III: VÝPIS ÚKONŮ A JEJICH OCENĚNÍ U STANDARDNÍHO UŽIVATELE SLUŽEB DENNÍHO STACIONÁŘE**

Předpokládaný standardní (průměrný) uživatel služeb denního stacionáře pobírá příspěvek na péči III. stupně a potřebuje pomoc při pohybu, hygieně a sebeobsluze.

Úhrada péče dle ceníku služeb a režimu dne denního stacionáře:

- pomoc při zvládnání běžných úkonů péče o vlastní osobu:

• oblékání	3 x 5 minut	15 minut
• jídlo - snídaně	1 x 10 minut	10 minut
- oběd	1 x 15 minut	15 minut
- svačina	1 x 5 minut	5 minut
- večeře	1 x 20 minut	10 minut
• ukládání do křesla	1 x 5 minut	5 minut

Celkem 60 minut, sazba 50 Kč/h..... 50 Kč

- pomoc při hygieně, použití WC 5 x 5 minut 25 minut

Celkem 25 minut, sazba 60 Kč/h..... 25 Kč

- Sociálně-terapeutické a aktivizační činnosti, skupinová forma  
1 x 150 minut (dopoledne) a 1 x 120 minut (odpoledne)

Celkem 270 minut, sazba 25 Kč/h..... 112,50 Kč

---

Celková úhrada..... 187,50 Kč