

# Projekt založení vzdělávacího centra ve zdravotnictví

PhDr. Petr Matouch

---

Diplomová práce  
2022

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

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

Akademický rok: 2021/2022

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **PhDr. Petr Matouch**  
Osobní číslo: **M20871**  
Studijní program: **N0413A050020 Management ve zdravotnictví**  
Forma studia: **Kombinovaná**  
Téma práce: **Projekt založení vzdělávacího centra ve zdravotnictví**

### Zásady pro vypracování

#### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši k danému tématu s důrazem na vzdělávání zdravotníků.
- Charakterizujte procesy a postupy při založení nové společnosti.

#### II. Praktická část

- Analyzujte stav současné situace ve vzdělávání nelékařských zdravotnických pracovníků a definujte, které oblasti nejsou dostatečně pokryté.
- Na základě analýzy zpracujte návrh na založení vzdělávacího centra ve zdravotnictví.
- Uveďte celkové přínosy a rizika návrhu na založení vzdělávacího centra ve zdravotnictví.

#### Závěr

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

**Seznam doporučené literatury:**

BAKER, Judith J. Baker, BAKER, R.W. *Health care finance : basic tools for nonfinancial managers*. Fourth edition. Burlington, MA : Jones & Bartlett Learning, 2014, 543 s. ISBN 9781449687274.  
BUCHBINDER, Sharon Bell a Nancy H. SHANKS. *Introduction to health care management*. Third edition. Burlington, Massachusetts: Jones and Bartlett Learning, 2017, 676 s. ISBN 9781284081015 128408101X.  
FOTR, Jiří, VACÍK, Emil, SOUČEK, Ivan, ŠPAČEK, Miroslav, HÁJEK, Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování. Teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: GRADA, 2020, 416 s. ISBN 978-80-271-2499-2.  
SLOUKA, David. *Vedení a marketing malých zdravotnických zařízení: příručka pro praxi*. Praha: Grada Publishing, 2017, 144 s. ISBN 978-80-271-0469-7.  
ŽDÁRA, Jaroslav. *Management ve zdravotnictví I.: učební text pro vysokoškolskou výuku*. V Brně: Univerzita obrany, 2018, 103 s. ISBN 978-80-7231-369-3

Vedoucí diplomové práce: **PhDr. Mgr. Petr Snopek, Ph.D., MBA**  
Ústav zdravotnických věd

Datum zadání diplomové práce: **11. února 2022**  
Termín odevzdání diplomové práce: **27. dubna 2022**

L.S.

---

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

---

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

Ve Zlíně dne 11. února 2022

## **PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE**

### **Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/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 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 práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### **Prohlašuji,**

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: Petr Matouch

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce představuje projekt založení vzdělávacího centra ve zdravotnictví se zaměřením na nelékařské zdravotnické pracovníky. Záměr spočíval v realizaci vzdělávacích kurzů formou on-line i off-line s obsahem jak zdravotnických témat, tak témat doplňujících, jako je komunikace, právní znalosti, ekonomické a manažerské znalosti, jazykové dovednosti. Práce se soustředila na praktičnost návrhu na základě detailního plánu založení nové společnosti v České republice, návrhu strategie, organizačního a marketingového plánu a finančního plánu. Realistické předpoklady vedly k přesvědčení, že návrh na projekt je proveditelný a udržitelný, a to i přes finanční a nefinanční rizika, která s sebou podnikání ve vzdělávání nese.

Klíčová slova: vzdělávací centrum, zdravotnický pracovník, nelékařský zdravotnický pracovník, vzdělávací kurzy, strategický plán, marketingový plán, finanční plán, analýza rizik, analýza proveditelnosti a udržitelnosti

## **ABSTRACT**

The master thesis introduces project for establishment of educational centre in public healthcare aiming at paramedical professions. The objective consisted of realization of educational courses in on-line and off-line form with both healthcare and supplemental topics. For example, it is communication, legal knowledge, economic and managerial knowledge, language skills. The thesis focused on practicality of the proposal base on the detailed plan for the establishment of a new company in the Czech Republic. Further, it was focused on proposition of strategy, organizational and marketing plan, and a financial plan. Realistic assumptions led to a confidence that project proposal is both feasible and sustainable despite financial and non-financial risks which entrepreneurship in education brings.

Keywords: educational centre, medic, paramedic, education courses, strategic plan, marketing plan, financial plan, risk assessment, feasibility and sustainability assessment

**Poděkování:**

Touto cestou bych rád poděkoval svému vedoucímu diplomové práce, panu PhDr. Mgr. Petru Snopkovi, PhD. MBA za jeho vedení, konzultace a připomínky při vedení diplomové práce.

**Motto:**

„Zdraví není vším, ale bez zdraví je všechno ničím.“ (Arthur Schopenhauer)

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

## OBSAH

ÚVOD .....	9
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE .....</b>	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>13</b>
<b>1 DEFINICE POJMŮ.....</b>	<b>14</b>
1.1 DEFINICE POJMŮ ZDRAVOTNÍ PÉČE V ČESKÉ REPUBLICE.....	14
1.2 PRÁVNÍ ÚPRAVA ZDRAVOTNÍ PÉČE V ČESKÉ REPUBLICE.....	16
1.2.1 Legislativní požadavky na vzdělávání zdravotnických pracovníků v ČR.....	18
1.2.2 Strategické priority České republiky ve zdravotnictví a vzdělávání zdravotnických pracovníků.....	21
<b>2 LITERÁRNÍ REŠERŠE.....</b>	<b>23</b>
<b>3 ZALOŽENÍ NOVÉ SPOLEČNOSTI V ČR.....</b>	<b>26</b>
3.1 ZALOŽENÍ SPOLEČNOSTI – PRÁVNICKÁ OSOBA.....	26
3.2 PODNIKATELSKÝ PLÁN.....	27
3.3 ZDROJE FINANCOVÁNÍ .....	32
<b>4 SHRUTÍ POZNATKŮ TEORETICKÉ ČÁSTI A STANOVENÍ PŘEDPOKLADŮ PRO PRAKTICKOU ČÁST .....</b>	<b>33</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>34</b>
<b>5 ANALÝZA SITUACE VE VZDĚLÁVÁNÍ NELÉKAŘSKÝCH ZDRAVOTNICKÝCH PRACOVNÍKŮ.....</b>	<b>35</b>
5.1 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE V OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ NLZP .....	35
5.1.1 Poskytovatelé vzdělávání.....	35
5.1.2 Simulační centra .....	36
5.1.3 Analýza konkurence .....	37
5.2 IDENTIFIKACE OBLASTÍ VZDĚLÁVÁNÍ NELÉKAŘSKÝCH ZDRAVOTNICKÝCH PRACOVNÍKŮ NEDOSTATEČNĚ POKRYTÝCH NABÍDKOU .....	38
5.3 SHRUTÍ SOUČASNÉHO STAVU VZDĚLÁVÁNÍ NELÉKAŘSKÝCH ZDRAVOTNÍKŮ V ČR.....	42
<b>6 NÁVRH NA ZALOŽENÍ VZDĚLÁVACÍHO CENTRA VE ZDRAVOTNICTVÍ.....</b>	<b>43</b>
6.1 VSTUPNÍ PŘEDPOKLADY PRO NÁVRH ZALOŽENÍ NOVÉHO VZDĚLÁVACÍHO CENTRA.....	43
6.2 STRATEGIE SPOLEČNOSTI.....	46
6.3 DODAVATELÉ .....	51
6.4 ZÁKAZNÍCI.....	52
6.5 MARKETINGOVÝ PLÁN.....	52
6.6 ORGANIZAČNÍ PLÁN.....	53

6.7	ROZVOJ POSKYTOVANÉ SLUŽBY, PLÁN INOVACÍ .....	55
6.8	FINANČNÍ PLÁN.....	56
6.9	HODNOCENÍ RIZIK.....	79
6.10	SHRNUTÍ PROVEDITELNOSTI ZALOŽENÍ VZDĚLÁVACÍHO CENTRA VE ZDRAVOTNICTVÍ A JEHO UDRŽITELNOSTI .....	83
6.11	ANALÝZA PŘÍNOSŮ A RIZIK NÁVRHU NA ZALOŽENÍ VZDĚLÁVACÍHO CENTRA VE ZDRAVOTNICTVÍ.....	86
6.12	SHRNUTÍ PŘÍNOSŮ A RIZIK A MOŽNOSTI JEJICH MITIGACE .....	88
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>90</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>93</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>100</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>102</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>103</b>



## ÚVOD

V současné době jsou na zdravotnictví kladeny obrovské nároky, a to hlavně kvůli dva roky trvající pandemii nemoci Covid-19 (od začátku roku 2020). Zdravotničtí pracovníci jsou dlouhodobě přetíženi a vyžaduje se od nich vysoké odborné, morální a fyzické nasazení. Nastávají mimořádné situace, jež vyžadují nová řešení a přístupy. Souběžně se mění legislativa a vyvíjejí postupy zdravotní péče a vybavení, což vyžaduje průběžné vzdělávání ve všech specializacích a u všech typů zdravotnických pozic.

Kromě odborných teoretických znalostí, praktických dovedností a zručnosti se vyžaduje celá řada dalších znalostí a dovedností, mj. např. dodržování hygienicko-epidemiologických pravidel. Dále je nezbytná znalost právní problematiky při práci s osobními daty pacientů, poskytování informací pacientům a jejich blízkým, při jednání s úřady, zajištění ochrany a práv pacientů, správné vyhodnocení dalších komplikovaných situací. Psychologické schopnosti a psychická odolnost se očekává v krizových situacích, při jednání s pacienty, jejich příbuznými a blízkými, při péči o umírající pacienty, ale i při týmové spolupráci, jednání mezi různými odděleními a zařízeními. Manažerské schopnosti se vyžadují v situacích vyžadujících rychlé rozhodování, v komplikovaných a nepřehledných situacích, při nedostatku času, při stresu. Jazykové znalosti a znalost některých specifických zvyklostí, respektive jejich nedostatek, je bariérou při komunikaci s pacienty jiných národností. V neposlední řadě zdravotnický pracovník aktivně předává zkušenosti, zaučuje nově nastupující zaměstnance a edukuje a motivuje pacienty jejich rodiny a blízké.

Protože sebelepší vzdělání ve škole před nástupem do zaměstnání ve zdravotnickém zařízení nepřipraví na novinky a změny, které zdravotníci zažijí v praxi, je potřeba se vzdělávat průběžně, a to v mnoha směrech: jak odborných, tak neodborných, ale pro praxi potřebných. V obou případech je potřeba školit se v teorii i praktických dovednostech. Jak uvádí Kramperová (2013) k odborným kurzům v rámci celoživotního vzdělávání patří například i znakový jazyk, odborný anglický jazyk, kurzy managementu ve zdravotnictví, klinická praxe, ošetrovatelská péče a odborné kurzy ve formě e-learningu.

Diplomová práce se zabývá projektem založení vzdělávacího centra pro celoživotní vzdělávání pracovníků ve zdravotnictví se zaměřením na nelékařské zdravotnické pracovníky (NLZP) v České republice. Vzdělávací centrum se zaměřením na zdravotnickou problematiku propojující odborná, zdravotnická témata a jejich nácvik v prostředí simulujícím péči o pacienta, s tématy doplňujícími, pomůže ve vzdělávacím procesu

zdravotnických pracovníků. Doplňujícími tématy je myšlena právní oblast, psychologie, management, krizové řízení, komunikace, jazyková vybavenost, prezentační dovednosti, pedagogika, práce s počítači.

Při založení nové společnosti je potřeba rozhodnout o její právní formě, zda se bude jednat o fyzickou osobu – podnikatele, nebo jinou formu právnické osoby. Dále je potřeba rozhodnout o místě podnikání, nastavit strategii podnikání a získat finanční prostředky na dobu, než příjmy pokryjí výdaje, respektive výnosy pokryjí náklady. K dalším iniciálním krokům patří nastavení marketingové strategie, na koho bude nová společnost cílit a další. Nedílnou součástí je příprava na možná, nyní odhadnutelná rizika, která podnikání může přinést.

Praktická část, která je těžištěm diplomové práce, představuje kromě zmíněných aspektů zahájení podnikání také analýzu rizik a zhodnocení toho, zda je návrh projektu na založení nového vzdělávacího centra životaschopný ve smyslu proveditelnosti (realizovatelnosti) a udržitelnosti.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem diplomové práce je připravit projekt založení vzdělávacího centra ve zdravotnictví, které se soustředí na doplňkové a celoživotní vzdělávání nelékařských zdravotnických pracovníků, a to jak ve formě fyzických kurzů, tak on-line kurzů. Součástí projektu je rozdílová analýza (gap analýza) současného stavu vzdělávání zdravotnických pracovníků a identifikace oblastí, kde je nabídka dalšího vzdělávání nedostatečná. Samotný projekt přípravy podnikatelského záměru založení nového vzdělávacího centra ve zdravotnictví je založen na ekonomické udržitelnosti a finančním plánu podnikání a na flexibilitě nabídky kurzů. Součástí analýzy a návrhu projektu je identifikace a analýza rizik a jejich mitigace, tj. návrh opatření na zmírnění hrozeb. Na závěr diplomové práce je potřeba zhodnotit proveditelnost návrhu projektu a dlouhodobou ekonomickou udržitelnost vzdělávacího centra.

Teoretická část práce představuje shrnutí situace ve vzdělávání pracovníků ve zdravotní péči v České republice. Kromě rešerše zdrojů je zde prezentován právní rámec zdravotní péče a legislativní požadavky na vzdělávání zdravotnických pracovníků v ČR, strategické priority ČR stanovené vládou a situace ve vzdělávání lékařských a nelékařských zdravotnických pracovníků. Ve třetí části teoretické části jsou stručně definovány požadavky na založení nové společnosti ve formě společnosti s ručením omezeným, principy jejího fungování a ekonomické udržitelnosti.

V Praktické části práce je nejprve popsána rozdílová analýza a interpretovány oblasti vzdělávání zdravotnického personálu, které jsou na českém vzdělávacím trhu nedostatečně zajištěny. V dalších kapitolách je prezentován návrh projektu založení vzdělávacího centra ve zdravotnictví, který nabídne kurzy ve formě on-line i off-line a v různé délce a s různým obsahem. Pro sídlo vzdělávacího centra je zvolen Olomoucký kraj, jeho název pracovníě je stanoven na ‚Salute‘ od italského slova ‚zdraví‘. Závěr Praktické části přináší shrnutí a zhodnocení celkové udržitelnosti fungování vzdělávacího centra se zaměřením na zdravotnictví, zejména z pohledu realizovatelnosti, ekonomického fungování a dlouhodobé udržitelnosti, ale i obsahu a formy kurzů, rizik apod. Shrnutí vede k diskuzi o možnostech dalšího rozvoje nabídky kurzů, jejich formě a způsobu zapojení co nejvíce nelékařských zdravotnických pracovníků, případně lékařů a dalších zdravotnických pracovníků.

K základním metodám při zpracování diplomové práce patří rešerše literatury v českém i cizím jazyce, včetně znalosti zákonné legislativy.

Pro praktickou část jsou aplikovány metody analýzy. Konkrétně rozdílové analýzy (anglicky ‚gap‘ analýza), strategické analýzy, finanční analýzy navrženého vzdělávacího centra pro zdravotnictví, analýzy rizik. Je potřeba poznamenat, že projekt založení nové společnosti obsahuje celou řadu analytických kroků, kromě již zmíněného finančního plánu také analýzu budoucích zdrojů: lidských, finančních, materiálních, časových.

Následuje syntéza, shrnutí poznatků a výsledků analýzy, vyvození a interpretace závěrů. V návrhové části jsou využity postupy analýzy rizik a jejich mitigace, analýza dlouhodobé udržitelnosti a návrh dalších strategických kroků.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 DEFINICE POJMŮ

V definiční části práce jsou zavedeny hlavní pojmy z oblasti poskytování zdravotní péče a vzdělávání zdravotníků s důrazem na nelékařské zdravotnické pracovníky.

### 1.1 Definice pojmů zdravotní péče v České republice

#### Zdravotní péče

Zdravotní péčí se rozumí zdravotní služby poskytované podle zákona č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zákon o zdravotních službách). Tento zákon vymezuje zdravotní péči a podmínky jejího poskytování a další okolnosti poskytování zdravotních služeb.

#### Formy zdravotní péče

Formami zdravotní péče jsou ambulantní péče, jednodenní péče, lůžková péče a zdravotní péče poskytovaná ve vlastním sociálním prostředí pacienta (dle zákona č. 372/2011 Sb.) „*Ambulantní péče je zdravotní péčí, při níž se nevyžaduje hospitalizace pacienta nebo přijetí pacienta na lůžko do zdravotnického zařízení poskytovatele jednodenní péče*“ (Zákon 372/2011 Sb.).

#### Druhy zdravotní péče

Druhy zdravotní péče definuje zákon č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování, druhá část. Podle časové naléhavosti lze klasifikovat druhy zdravotní péče na neodkladnou, akutní, nezbytnou a plánovanou zdravotní péči. Podle účelu poskytnutí se rozeznávají preventivní, diagnostická, dispenzární - „*odborná lékařská péče, jejímž účelem je systematické dlouhodobé sledování a ovlivňování zdravotního stavu pacienta ohroženého nebo trpícího závažnou nemocí, s cílem předcházení komplikacím*“, (Národní zdravotnický informační portál, 2022), léčebná, posudková, léčebně-rehabilitační, ošetrovatelská a paliativní péče. Specifický účel mají lékárenská péče a klinicko-farmaceutická péče.

#### Zdravotnické povolání

Zdravotnické povolání je definováno jako „... *souhrn činností při poskytování zdravotní péče podle tohoto zákona, zejména ošetrovatelské péče, péče v porodní asistenci, preventivní péče, diagnostické péče, léčebné péče, léčebně rehabilitační péče, paliativní péče,*

*lékárenské péče a klinickofarmaceutické péče, neodkladné péče, anesteziologicko-resuscitační péče, posudkové péče a dispenzární péče“ (Zákon č. 96/2004 Sb.).*

### **Zdravotnický pracovník**

Podle zákona č. 96/2004 Sb. o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činnosti souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních) je „... *zdravotnickým pracovníkem fyzická osoba, která vykonává zdravotnické povolání podle tohoto zákona“ (Zákon č. 96/2004 Sb.).*

Ministerstvo zdravotnictví České republiky uvádí, že „*za zdravotnického pracovníka je považována osoba, která získala způsobilost k výkonu zdravotnického povolání podle platné legislativy a vykonává činnosti, které jí profesně náleží“ (Národní zdravotnický informační portál, 2022).*

Pro úplnost je uvedena i definice jiného obdobného pracovníka, kterým zákon rozumí fyzickou osobu „... *provádějící činnosti, které nejsou poskytováním zdravotní péče, ale s poskytováním této péče přímo souvisejí“ (Zákon č. 96/2004 Sb.). Činnostmi, které přímo souvisejí s poskytováním zdravotní péče, se rozumí činnosti dle zákona č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů – § 86, dále vyhláška č. 55/2011 Sb., kterou se stanoví činnosti zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků, ve znění pozdějších předpisů.*

### **Lékařský a nelékařský zdravotnický pracovník**

*„Lékaři mají kompetence k provádění prevence, diagnostiky, terapie i rehabilitace. Nelékařský zdravotnický pracovník má přesně vymezené činnosti, které na základě dosažené kvalifikace může provádět samostatně bez indikace lékařem nebo na základě indikace nebo pod dohledem nebo přímým vedením lékaře a dalších určených pracovníků“ (Národní zdravotnický informační portál, 2022).*

Lékařská povolání se dělí na lékaře, zubní lékaře a farmaceuty a jsou upravena zákonem č. 95/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta.

Mezi nelékařské zdravotnické pracovníky patří podle Ministerstva zdravotnictví České republiky (MZ ČR) např. následující specializace: všeobecná sestra, dětská sestra, porodní asistentka, ergoterapeut, zdravotní laborant, zubní technik, asistent ochrany a podpory

veřejného zdraví, farmaceutický asistent, zdravotnický záchranář, perfuziolog, nutriční terapeut, psycholog ve zdravotnictví, logoped ve zdravotnictví, fyzioterapeut, radiologický fyzik, odborný pracovník v laboratorních metodách a v přípravě léčivých přípravků, biomedicínský inženýr, odborný pracovník v ochraně a podpoře veřejného zdraví, adiktolog.

### **Vzdělání, vzdělávání**

Pojmy ‚vzdělání‘ a ‚vzdělávání‘ se vinou celým textem závěrečné práce. První z nich je považován za synonymum dokončeného úseku edukace, často v užším významu středoškolského nebo vysokoškolského stupně. Druhý pojem, ‚vzdělávání‘, označuje proces, tj. průběžnou, kontinuální aktivitu. Jeho potřebnost zdůraznila vláda změnami v systému vzdělávání zdravotnických pracovníků, jež vyvrcholily novelizací několika zákonů (viz. dále), jež definovaly rozdělení kompetencí, pravidla celoživotního vzdělávání či postgraduálního studia.

Vzdělání zdravotníků spadá pod Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky (MŠMT ČR) a Ministerstvo zdravotnictví České republiky (MZ ČR).

### **Akreditace a certifikace**

Jak uvádí Žďára (2018, s. 70) pojem akreditace znamená „*oficiální uznání (ověření) způsobilosti vykonávat určitou činnost, případně tuto činnost provádět na zaručené úrovni.*“ Dále se Žďára (2018, s. 76) věnuje i termínu certifikace, což je podle něj úkon či akt potvrzující shodu mezi posuzovaným systémem řízení certifikované organizace a požadavky normativního dokumentu. „*Dokladem o prokázání shody je certifikát vydaný organizací certifikačním orgánem s celkovou dobou platnosti 3 roky.*“

Pro úplnost následuje poznámka, že na kvalitu poskytované zdravotnické péče dohlíží Spojená akreditační komise (SAK), která se zabývá kvalitou zdravotní péče a bezpečím a ochranou pacienta, zdravotnických pracovníků, prostředím, a řízením rizik. (Šupšáková, 2017, s. 54 a 71), spolu s Joint Commission on Accreditation of Health Care Organization. Dalšími instituty jsou ISO, Český institut pro akreditaci a další organizace, které se ovšem nezaměřují jen na zdravotnictví.

## **1.2 Právní úprava zdravotní péče v České republice**

Dále je uveden výběr zákonů, nařízení a vyhlášek, které se týkají poskytování zdravotní péče v České republice.



Zákon č. 89/2021 Sb., o zdravotnických prostředcích a o změně zákona č. 378/2007 Sb., o léčivech a o změnách některých souvisejících zákonů (zákon o léčivech), ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 164/2001 Sb. Zákon o přírodních léčivých zdrojích, zdrojích přírodních minerálních vod, přírodních léčebných lázních a lázeňských místech a o změně některých souvisejících zákonů (lázeňský zákon).

Zákon č. 167/1998 Sb. Zákon o návykových látkách a o změně některých dalších zákonů.

Zákon č. 220/1991 Sb. Zákon o České lékařské komoře, České stomatologické komoře a České lékárnické komoře.

Zákon č. 372/2011 Sb. Zákon o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zákon o zdravotních službách).

Zákon č. 374/2011 Sb. Zákon o zdravotnické záchranné službě

Zákon č. 378/2007 Sb. Zákon o léčivech a o změnách některých souvisejících zákonů.

Zákon č. 48/1997 Sb. Zákon o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů.

Zákon č. 89/1995 Sb. Zákon o státní statistické službě.

Zákon č. 95/2004 Sb. Zákon o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta.

Zákon č. 96/2004 Sb. o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činnosti souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů

Nářízení č. 148/2012 Sb. Nářízení vlády o stanovení výše úhrady nákladů na připravenost poskytovatele zdravotnické záchranné služby na řešení mimořádných událostí a krizových situací.

Vyhláška č. 55/2011 Sb. Vyhláška, kterou se stanoví činnosti zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků.

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

Vyhláška č. 296/2012 Sb., o požadavcích na vybavení poskytovatele zdravotnické dopravní služby, poskytovatele zdravotnické záchranné služby a poskytovatele přepravy pacientů neodkladné péče dopravními prostředky a o požadavcích na tyto dopravní prostředky.

### 1.2.1 Legislativní požadavky na vzdělávání zdravotnických pracovníků v ČR

#### Lékaři

Zákon č. 95/2004 Sb. stanoví, že úspěšným zakončením vysokoškolského vzdělání v oboru získává lékař (zubní lékař, farmaceut) odbornou způsobilost k výkonu svého povolání. To ovšem nestačí a příprava na odbornou kariéru tímto nekončí, ale pokračuje dalším vzděláváním. To znamená specializační přípravu a získání atestace (tj. specializace potvrzující připravenost lékaře k práci v užším oboru), dále celoživotní vzdělávání, které je evidováno u profesních komor podle zákona č. 220/1991 Sb., o České lékařské komoře, České stomatologické komoře a České lékárnické komoře (Národní zdravotnický informační portál, 2022).

#### Nelékařští zdravotní pracovníci

Vzdělání a vzdělávání nelékařských zdravotnických povolání jsou upravena zákonem č. 96/2004 Sb. o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činnosti souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů. Pro několik desítek oborů zákon uvádí podmínky získání odborné způsobilosti, specializační způsobilosti a podává informace o systému akreditovaných kvalifikačních kurzů (Ministerstvo zdravotnictví České republiky, Přehled oborů a vzdělávání nelékařských zdravotnických pracovníků, 2022).

Je zde zahrnuto celkem 42 povolání, takže se jedná o velmi heterogenní skupinu. Každé povolání má jiné požadavky na absolvované vzdělání, pro některé z nich je povoleno pracovat samostatně ihned po ukončení odborné přípravy, u některých je povoleno pracovat samostatně až po dalším odborném růstu – specializačním (atestačním) vzděláváním. Pro podskupinu nelékařských povolání je vyžadováno přímé vedení nebo dohled určeným zdravotnickým pracovníkem. Toto platí například pro řidiče vozidel zdravotnické záchranné služby, sanitáře, ošetřovatele (Národní zdravotnický informační portál, 2022).

#### Specializační vzdělávání

*„Specializační vzdělávání (dále jen „SV“) uskutečňuje akreditované zařízení, kterému byla udělena/prodloužena akreditace Ministerstvem zdravotnictví, a to na základě žádosti a*

*splnění všech stanovených podmínek k uskutečňování SV nebo jeho části podle vzdělávacího programu zveřejněného ve Věstníku Ministerstva zdravotnictví, který je v souladu s nařízením vlády č. 31/2010 Sb.“ (Ministerstvo zdravotnictví České republiky, Specializační vzdělávání, 2022).*

Vybrané vzdělávací programy specializačního vzdělávání pro nelékařské zdravotnické pracovníky s ohledem na zaměření práce jsou v tabulce (Tab. 1) rozděleny do následujících kategorií:

Tabulka 1 Vybrané vzdělávací programy specializačního vzdělávání pro NLZP, zdroj:  
Nařízení vlády 31/2010 Sb., 2010

<b>Profese</b>	<b>Obor specializačního vzdělávání</b>
Všeobecná sestra	Intenzivní péče
	Perioperační péče
	Intenzivní péče v pediatrii
	Ošetrovatelská péče v interních oborech
	Ošetrovatelská péče v chirurgických oborech
	Domácí péče a hospicová péče
	Ošetrovatelská péče v geriatrii
Dětská sestra	Perioperační péče
	Intenzivní péče v pediatrii a neonatologii
	Domácí péče a hospicová péče
Porodní asistentka	Intenzivní péče v porodní asistenci
	Perioperační péče
	Komunitní péče v porodní asistenci
Ergoterapie	Ergoterapie pro děti
	Ergoterapie pro dospělé
Farmaceutický asistent	Příprava radiofarmak
	Zdravotnické prostředky
Zdravotnický záchranář	Urgentní medicína
Odborný pracovník v laboratorních metodách a v přípravě léčivých přípravků	Ochrana a podpora veřejného zdraví
	Příprava radiofarmak
Biomedicínský inženýr	Klinické inženýrství
	Perfuziologie

### 1.2.2 Strategické priority České republiky ve zdravotnictví a vzdělávání zdravotnických pracovníků

Priority a strategie v oblasti zdravotní péče v České republice spadají pod gesci Ministerstva zdravotnictví České republiky.

Základním dokumentem je „Zdraví 2030“ – strategický rámec rozvoje péče o zdraví v České republice do roku 2030 a jeho implementační plány“ (Ministerstvo zdravotnictví České republiky, Zdraví 2030, 2022). Strategie byla přijata v roce 2020 a implementační plány v lednu 2021. Obsahují tři hlavní strategické cíle: ochranu a zlepšení zdraví obyvatel, optimalizaci zdravotnického systému a podporu vědy a výzkumu. Hlavní strategické cíle se dělí na následující specifické cíle:

1. Reforma primární péče
2. Prevence nemocí, podpora a ochrana zdraví; zvyšování zdravotní gramotnosti
3. Implementace modelů integrované péče, integrace zdravotní a sociální péče, reforma péče o duševní zdraví
4. Personální stabilizace resortu zdravotnictví
5. Digitalizace zdravotnictví
6. Optimalizace systému úhrad ve zdravotnictví
7. Cíle zapojení vědy a výzkumu do řešení prioritních úkolů zdravotnictví bude implementován prostřednictvím Národní koncepce zdravotnického výzkumu v gesci Rady vlády pro výzkum, vývoj a inovace (Ministerstvo zdravotnictví České republiky, Zdraví 2030, 2022).

MZ ČR zastřešuje metodickou a koncepční strategii poskytování zdravotní péče a vzdělávání zdravotnických pracovníků včetně uznávání vzdělání a akreditací.

Politiku státu v oblasti vzdělávání lékařských zdravotnických pracovníků pomáhá naplňovat Institutu postgraduálního vzdělávání ve zdravotnictví (IPVZ), což je organizace přímo řízené Ministerstvem zdravotnictví ČR a zaměřuje se na odborné a specializované vzdělávání ve zdravotnictví (IPVZ, 2022).

Konkrétně IPVZ realizuje specializační a celoživotní vzdělávání, aprobační zkoušky lékařských zdravotnických pracovníků, atestační zkoušky, posouzení odborné praxe zdravotnických pracovníků, evidenci a archivaci dokumentace lékařských zdravotníků od

roku 1953, podílí se na projektovém vedení grantů EU a jiné. Obdobné postavení pro nelékařské zdravotnické pracovníky plní Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů se sídlem v Brně.

## 2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

### **Vzdělání a vzdělávání lékařských zdravotnických pracovníků v České republice**

Zákon č. 67/2017 Sb. přinesl změny zákona č. 95/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta, ve znění pozdějších předpisů. Uvádí, že uskutečňovat konkrétně určený vzdělávací program specifikovaný datem jeho zveřejnění ve Věstníku Ministerstva zdravotnictví umožňuje akreditace MZ. Poskytovatelem vzdělání musí být akreditované zařízení (poskytovatel zdravotních služeb nebo jiná fyzická nebo právnická osoba, kterým ministerstvo udělilo akreditaci). Zákon stanoví postup získání akreditace pro vzdělávací zařízení i pro vzdělávací program, jak postupují akreditační komise při MZ ČR a jak dlouho akreditace platí (7 let, nejvýše 10 let při schválení prodloužení) (Ministerstvo zdravotnictví, Co to je akreditace?, 2022).

Postgraduální vzdělávání je pro mladé lékaře ovšem dlouhé a označují ho za chaotické. Sedláčková (2020) v článku „Postgraduální vzdělávání je chaotické a dlouhé, je třeba definovat odpovědnosti a nastavit kontrolu“ komentuje diskusi uspořádanou iniciativou Zdravotnictví 2.0, kde se odborníci shodli že systém vzdělávání i po novele zákona č. 95/2004 Sb. je stále bez jasně definované odpovědnosti a kontroly obsahu vzdělávacích kurzů. Zaměstnavatelé nepouštějí mladé lékaře na stáže, těm se prodlužuje období přípravy na atestaci. V nejnovějším článku (Sedláčková, 2022) odkazuje na průzkum spolku Mladých lékařů ve facebookové skupině s devíti tisíci členy, který ukázal, že mladým lékařům stále schází jasně definovaná autorita, která by na průběh vzdělání před atestacemi dohlížela a vyžadovala dodržování stanovených zásad kvality, zpřehlednil se systém, pravidla upravila se platnost atestací.

### **Vzdělání a vzdělávání nelékařských zdravotnických pracovníků v České republice**

Vzdělávání nelékařských zdravotníků se řídí zákonem č. 96/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních), ve znění pozdějších předpisů. Dnem 1. září 2017 nabyl účinnosti zákon č. 201/2017 Sb., kterým se mění zákon č. 96/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním

zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních), ve znění pozdějších předpisů. (Ministerstvo zdravotnictví České republiky, 2022)

Mikšová a kol. (2013) analyzovala situaci tzv. duálního vzdělávání všeobecných sester v České republice a následky takové situace. Dualitou se rozumí možnost vzdělávání sester buď na vyšší odborné škole (titul DiS.) nebo na vysoké škole (titul Bc.). Absolventi prvního způsobu měli větší praktickou přípravu, lépe se uplatňovali v praxi, zatímco absolventi druhé cesty mohly pokračovat magisterským oborem studia, cítili získaný titul jako prestižnější, ale neměli takové praktické dovednosti. Závěry se opírají o zpracování 72 vyplněných dotazníků.

V roce 2018 byl zrušen kreditní systém, na jehož základě se dříve vydávala osvědčení k výkonu zdravotnického povolání bez odborného dohledu. Současný systém i tak nevyhovuje plně, což je vidět v pokračující diskuzi ohledně nedávno nastaveného systému. Ozývají se hlasy, že systém vzdělávání nelékařských zdravotnických pracovníků je potřeba přepracovat. Koubová (2017) přináší další pohledy na profesi sester – sbírá argumenty mezi lékaři i sestrami, co je na novele zákona č. 96/2004 Sb., připravené ke schválení senátem, přínosné a co naopak. Administrativní zátěž patří k velkým překážkám v práci sester.

V článku „Komora farmaceutických asistentů chce změnit jejich vzdělávání“ (2019) uvádí zástupci České komory farmaceutických asistentů, že po tříletém studiu na vyšší odborné škole nezískají studenti vysokoškolských diplom a následně nejsou v praxi na stejné úrovni jako bakaláři.

### **Metody vzdělávání pracovníků v pomáhajících profesích**

Řada zahraničních publikací se věnuje formě a způsobu vzdělávání zdravotníků. Jedná se o důležité a diskutované téma, protože vhodnou formou vzdělávání lze dosáhnout vyšší výkonnosti lékařských i nelékařských zdravotnických pracovníků.

Fox a Harvill (1984) ve starším příspěvku ukazují, že pokud lékaři byli motivovaní a učili se na relevantních příkladech a studovali témata, která potřebovali, byli daleko efektivnější. Z uvedeného příkladu je vidět, že téma vzdělávání zdravotníků je zkoumáno desetiletí s cílem najít optimální způsob jejich přípravy.

Kolb (2015) rozvinul systém, který nazývá EBL - Experience Based Learning Systems. Tento systém se věnuje a rozvíjí učení na základě zkušenosti, a to do důsledků, systematicky,



a aplikuje ho na výuku dospělých, zejména v oborech zdravotnických, praktických. Zdůrazňuje potřebu kombinovat výuku ve třídě a v terénu a dále to, že se jedná o celoživotně udržitelný způsob vzdělávání.

Obdobně další autor, který pracuje se systémem řešení problému, potvrzuje růst efektivity studentů medicíny při učení. Zeitz (1999) provedl experimenty metodou ‚řešení problému‘ (problem based learning) a rozvinul ji pro menší i střední skupiny do 40 osob. Přibližně 90 % účastníků vyjadřovalo nadšení z nového, praktického přístupu. Statistické vyhodnocení přineslo statisticky průkazné zlepšení výkonu mediků při výkonu urgentní péče (kratší čas, nižší náklad).

Autoři Scott a Spouse (2013) navrhují efektivní metody, jak zafixovat a rozvíjet novou znalost (učení se něčemu) tím, že student propojí novou informaci s každodenní zkušeností a situacemi. Definiují také role mentora, kouče, lektora pro zdravotnické obory.

Další autor, Walsh (2016), se věnuje rozpočtování a finančnímu řízení v oblasti zdravotnictví na základě dodržování rozpočtů.

Veselá (2018) ve svém článku poukazuje na až 98 000 úmrtí v USA spojených s pochybením zdravotnického personálu a uvádí metodu simulace jako způsob zvýšení bezpečnosti pacientů. Současně se simulace užívají jako způsob přezkoušení účastníků vzdělávání. Výhodu simulace spatřuje v možnostech nácviku výkonů a úkonů bez rizika poškození pacienta s možností zpětné vazby.

Stern (2016) odkazuje na vzdělávací model pro simulační výuku. Primární je seznámení účastníků s organizací, prostředím a samotnými simulátory. Následuje teoretická průprava a samotná simulace. Velký důraz je kladen na následný debriefing s důslednou zpětnou vazbou.

### 3 ZALOŽENÍ NOVÉ SPOLEČNOSTI V ČR

V následujícím textu jsou popsány základní pravidla a rámec podnikání v České republice. Kromě obecných principů jsou uváděna i specifika pro vzdělávací organizaci, respektive pro zdravotnictví, protože vzdělávací centrum se zaměřuje na zdravotnické pracovníky. Jak široce popisují Baker a Baker (2014), jsou manažeři v oblasti zdravotní péče konfrontováni s jinými cíli a finanční řízení zdravotnických zařízení má svá specifika. Jako jedno z hlavních uvádějí přísnější rozpočtování a také hrozby plynoucí z žalob pacientů a ztráty reputace (psáno pro americké prostředí).

V České republice je možné začít podnikat jako fyzická osoba OSVČ (osoba samostatně výdělečně činná) nebo jako právnická osoba. Zde se nabízí více právnických forem: evropská společnost (Societas Europaea), akciová společnost, společnost s ručením omezeným, veřejná obchodní společnost, komanditní společnost. Vedle toho stále existují státní a národní podniky. Neziskové organizace se nazývají souhrnně fundace.

#### 3.1 Založení společnosti – právnická osoba

Pro vznik nového vzdělávacího centra je potřeba zvolit vhodnou formu podnikání. Tou bude společnost s ručením omezeným, nejlepší forma pro začínající firmu, vlastní vklady jsou minimální.

##### Postup založení nového společnosti

1. Založení právnické osoby

2. Zápis do Obchodního rejstříku – zápisem do Obchodního rejstříku společnost vzniká

Spol. s r.o. může být založena jedním nebo více společníky. Je potřeba sepsat společenskou smlouvu u notáře. Společníci ručí pouze do výše základního kapitálu, ten je stanoven jako minimálně 1 Kč pro každého společníka. Za společnost rozhoduje valná hromada, jako nejvyšší orgán tvořena všemi vlastníky. Statutární orgán společnosti reprezentují její jednatelé.

Společnost s ručením omezeným se řídí českou legislativou, například následujícími normami:

- Zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty

- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Zákon č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon
- Zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmu

## 3.2 Podnikatelský plán

### Cíle podnikání, vize a mise

Strategie je podle Michaela Portera (2008) koncept, který určuje konkurenční schopnost firmy, jaké jsou cíle firmy a jaké kroky budou potřeba, aby se cílů dosáhlo. Je to celá řada axiomů, jež určují konkurenční výhodu firmy, její klíčové kompetence (jedinečné a nenapodobitelné schopnosti), naplnění budoucích cílů a způsoby dosažení cílů.

Cíl se řadí k základním pilířům podnikání a je potřeba ho stanovit na začátku. Šafrová Drážilová (2019, s. 44) uvádí, že *„Cíl představuje kompas a slouží jako kontrolní bod. Pomáhá nám zjistit, jestli se k němu svou činností přibližujeme, nebo se od něj naopak vzdalujeme. Cíl v podstatě konkretizuje motivaci, ať už jde o podnikání nebo o cokoli jiného.“* Autorka dále doporučuje stanovit cíl metodou SMART, to znamená, že cíl má být definován specificky, měřitelně, být odsouhlasený, realistický a termínovaný.

Mise, jinými slovy také poslání má vyjadřovat účel a smysl fungování společnosti. Odpovídá na otázku „co chceme dělat a proč“, kde společnost vidí hodnotu a jaký přínos bude mít její podnikání.

Vize firmy je její obraz budoucnosti, čeho chce společnost dosáhnout, kam chce dojít.

Agentura WEBO uvádí, že *„Pro pracovní týmy ve společnosti je důležité, aby se jednotlivci ztotožňovali s firemní vizí a jejich individuální cíle a životní hodnoty byly v souladu s firemním posláním. Tým složený z takových lidí plní úkoly synergicky a s vysokou efektivitou směřuje k naplnění firemní vize“* (WEBO, 2021, s. 1).

### Popis služby a cenotvorba

Součástí podnikatelského plánu je podrobný popis vyráběného/poskytovaného produktu či služby. Její vlastnosti jsou důležité pro možnosti prodeje, balení, logistiky aj.

Stanovit cenu lze mnoha způsoby. Podle Synka a kol. (2011, s. 192-194) v podstatě existují přístupy založené na nákladech, na poptávce nebo na konkurenci. Nákladově orientovaná tvorba cen, kdy cena vzniká na úrovni nákladů plus zisková přírážka, je častá ve výrobní

sféře a u běžných výrobků. U poptávkové ceny se firma rozhoduje podle ceny, kterou vnímá zákazník jako očekávanou nebo jako přijatelnou a odpovídající ceně produktu, nebo podle intenzity poptávky, a to hlavně u produktů nových, inovovaných, jedinečných. Konkurenčně orientovaná cena je postavena na úroveň nebo těsně pod úroveň cen konkurence, bez ohledu na náklady.

### **Analýza trhu a konkurence**

Analýza trhu a konkurence je důležitou součástí přípravy i průběžného monitoringu okolí firmy. Žádná společnost neexistuje ve vakuu, ale je ovlivňována nabídkou a kroky přímých i nepřímých konkurentů. Podle e-Vision zahrnuje analýza konkurence situační analýzu, technickou analýzu, inspirační analýzu apod. (e-Vision, 2021)

### **Dodavatelé**

Dodavatelé jsou subjekty, které firmě dodávají zboží a služby, které potřebuje ke svému fungování. Mohou to být materiální i nemateriální produkty a služby.

### **Cíloví zákazníci**

Cílovými zákazníky jsou takové skupiny, které se stanou odběrateli produktu. Může se jednat přímo o spotřebitele, který produkt také spotřebuje, nebo o zprostředkovatelský článek, například velkoobchodní subjekt.

V případě zdravotnických zařízení hraje velkou roli v jejich chování financování ze zdravotního pojištění (Buchbinder a Shanks, 2017) a při řízení výnosů a nákladů dbají na kontrolu nákladů a dodržování rozpočtů při zachování kvality služeb. Autoři se věnují i potřebě týmové práce (Buchbinder a Shanks, 2017, s. 303-320) nejen kvůli náročnosti komunikace s pacienty, ale i mezi sebou při týmové práci. Vzdělávání nižšího zdravotnického personálu (anglicky „undergraduate healthcare management“) je často zmiňováno jako velmi důležité.

### **Marketingový plán**

Marketingový plán vychází z marketingové strategie. Marketingový plán má obsahovat, jaké druhy reklamy a marketingových aktivit bude firma využívat a v jakém marketingovém mixu. Předně identifikuje, kdo je klíčový klient, jaké jsou jeho segmenty (podskupiny) a jaké jsou jeho potřeby, co je pozice firmy na trhu, přináší analýzu situace na trhu, analýzu konkurence, strategii, plány prodeje.

Jednou z komponent marketingového plánu je marketingový mix, pro který se standardizovala metoda 4P / 5P / 7P (product, price, placement, promotion, people).

Běžně se používá pojem řízení marketingu, marketingový management. Foret a Melas (2021, s. 16) uvádějí, že podstata marketingového managementu leží ve třech skutečnostech: představa o vytvoření nabídky vycházející ze znalosti současného stavu trhu, snaha o zlepšení a inovace, atraktivní prezentaci. Dále autoři (Foret, Melas, 2021, s. 16) kladou důraz na objektivizované a systematické postupy marketingového výzkumu.

Jak uvádí Slouka (2017, s. 23-27) mají služby ve zdravotnictví určitá specifika. Mezi ně patří například nehmatatelnost služby jako je vyšetření, nebo různá kvalita. Proto je důležité pracovat s pozitivními referencemi zákazníků a komunikovat, co bude obsahem služby. Slouka (2017, s. 28) také popisuje specifika marketingu v oblasti zdravotnictví, protože „... *prvotním úkolem státních i soukromých zdravotnických zařízení je naplnění zdravotních potřeb obyvatel.*“ Pro vzdělávací centrum to znamená, že jeho zákazníci – zaměstnanci zdravotních zařízení – ve svém zaměstnání směřují k jiným cílům, než to je u firem postavených na komerčním principu.

### **Organizační plán**

Organizačním plánem se rozumí nastavení organizační struktury firmy a způsobů řízení, například liniový typ organizační struktury, maticový, projektový. Řadí se sem i organizace zdrojů – jejich získávání a optimální využívání, včetně zdrojů lidských.

### **Zajišťování kvality, inovace**

Řízení kvality je nedílnou součástí každého podnikání. Firmy poskytující služby musí sledovat kvalitu svých služeb a neustále dbát na její udržení. To lze využíváním různých inovací, existuje rozsáhlá teorie na řízení inovací a jak je začlenit to fungování firmy (viz například Veber, 2016).

Veber (2016, s. 71) popisuje také proces zlepšování jako „*proaktivní úsilí v organizacích a jeho praktické uplatňování*“. Cyklus PDCA zahrnuje kroky plánování, realizace, kontroly a korekce a úprav (Plan, Do, Check, Art).

## Finanční plán

Finanční plán je základním nástrojem finančního řízení, tedy řízení financí společnosti. K hlavním cílům řízení financí ve firmě patří zajištění finanční stability, jíž se rozumí schopnost vytvářet zisk, a zajistit platební schopnost podniku (Růčková, 2015, s. 10).

Hlavními zdroji informací jsou kategorie příjmů a výdajů – z pohledu finančních toků, a kategorie výnosů a nákladů – z pohledu výsledovky. Všechny tři agregované finanční výkazy z těchto čtyř položek vycházejí. Finančními výkazy se rozumí:

- výkaz finančních toků,
- výkaz zisku a ztráty,
- rozvaha.

Výkaz finančních toků obsahuje příjmy a výdaje a odráží tak skutečné hotovostní toky, skutečný pohyb financí. Tento účetní výkaz poskytuje informaci a schopnosti platit závazky, tedy o platební schopnosti. Podle definice Ministerstva financí se peněžním tokem rozumí *„pohyb peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů; předmětem přehledu o peněžních tocích je prokázat změnu jejich stavu za uplynulé účetní období ...“*.

Výkaz zisku a ztráty (výsledovka) ukazuje, jakého výsledku dosáhla firma svým podnikáním. Zachycuje vazby mezi výnosy na jedné straně a náklady na druhé straně za určité období. Jak uvádí Knápková a kol. (2017, s. 41), *„Výnosy, náklady a výsledek hospodaření tvoří obsah účetního výkazu zisku a ztráty. Tento výkaz může být sestaven v druhovém nebo účelovém členění.“* Výnosy a náklady jsou finanční objemy získané / vynaložené na činnosti za určité období, bez ohledu, zda došlo ke skutečnému zaplacení. Tím se výsledovka liší od výkazu finančních toků, kde jsou hlavními kategoriemi příjmy a výdaje (Kislingerová a kol., 2010, s. 66). Obsahuje sekce provozní, finanční a mimořádnou, výsledkem je hrubý a následně čistý zisk společnosti.

*„Pohled na majetkovou a finanční strukturu podniku poskytuje rozvaha (balance) podniku. Rozvaha dává na straně aktiv přehled o výši a struktuře majetku, na straně pasiv o způsobu financování tohoto majetku.“* (Knápková a kol., 2017, s. 21).

Aktiva se skládají z dlouhodobého majetku a oběžných aktiv, pasiva z vlastního kapitálu, cizích zdrojů a krátkodobých závazků z obchodního styku.

Kislingerová a kol. (2010, s. 73) shrnuje, že rozvaha a výkaz zisku a ztráty jsou účetní výkazy postavené na akruálním principu, tj. „zakládají se na vtahu výnosů a nákladů k určitému časovému okamžiku; poskytují informaci o finanční situaci a ziskovosti podniku.“

### **Finanční analýza**

Finanční analýza je podle Růčkové (2015, s. 9) „systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech. Finanční analýzy v sobě zahrnují hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek.“

Mezi hlavní postupy finanční analýzy patří horizontální a vertikální analýza účetních výkazů, výpočet různých poměrových ukazatelů a dalších indikátorů (Knápková a kol., 2017, s. 65). Poměrové ukazatele, se dělí do skupin na ukazatele rentability, likvidity, aktivity, zadluženosti a kapitálového trhu.

### **Bod zvratu**

Na základě porovnání kumulovaných výnosů a nákladů (pohled před výsledovku) nebo kumulovaných příjmů a výdajů, případně diskontovaných k dnešnímu dni (pohled přes finanční toky) lze zjistit, kdy dojde k jejich vyrovnání a od tohoto okamžiku firma generuje zisk, resp. přebytek příjmů nad výdaji. Očekává se, že nově založená entita nebude ihned dosahovat potřebných příjmů (výnosů) a bude ztrátová. Tento bod vyrovnání či zlomu se anglicky nazývá break-even-point (Synek a kol., 2011, s. 152).

### **Analýza a hodnocení rizik**

Riziky se rozumí hrozby, které – z jakéhokoliv pohledu – ohrožují chod firmy nebo její existenci jako takovou. Rizika jsou důležitým hlediskem při podnikání. Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek (2020, s. 275) definují jako hlavní činnosti při řízení rizik jejich identifikaci, měření, hodnocení rizika, rozhodování o riziku, přípravu a realizaci opatření na snížení rizika. Jako velmi efektivní nástroj pro sledování rizik nabízejí mapu rizik neboli matici ohrožení, která dává do souvislosti pravděpodobnost vzniku hrozby (P) a dopad rizika (D). Výstupem analýzy rizik jsou klíčové hrozby, které „z pohledu analyzovaných parametrů (závažnost a intenzita dopadu hrozby, relativní finanční objem dodávané technologické utility nebo služby) mají nejvyšší potenciál ohrožení firmy“ (tamtéž).

### 3.3 Zdroje financování

V zásadě lze na krytí potřeb firmy použít vlastní prostředky, tj. vlastní zdroje financování, a prostředky cizí, tzv. cizí kapitál. Potřeba kapitálu se v čase mění a závisí na řadě faktorů jako je odvětví, velikost podniku, počet zaměstnanců, vývoj výnosů a nákladů.

#### Vlastní zdroje

Vlastní zdroje, či vlastní jmění je tvořeno vklady společníků (peněžními i nepeněžními) a složkami, které vznikají během fungování firmy – kapitálové fondy, hospodářský výsledek z minulých období, současný hospodářský výsledek, rezervní fondy tvořené ze zisku.

#### Cizí zdroje

Potřebu definovat strukturu kapitálu z hlediska vlastního kapitálu a cizího kapitálu zdůrazňují i Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek (2020, s. 192). Pro dodatečný externí kapitál pro případ společnosti s ručením omezeným doporučují zvažovat navýšení vkladů společníků nebo užitím cizího kapitálu „*v podobě bankovních úvěrů, dodavatelských úvěrů či půjček od spřízněných osob*“.

Autoři finančních učebnic se shodují na tom, že je potřeba vyvážit strukturu aktiv (stálá versus oběžná aktiva), pasiv (vlastní kapitál versus cizí kapitál) a krátkodobých a dlouhodobých položek (aktiva versus pasiva). Ačkoliv existují různé návody pro optimální výši, nebudou zde interpretovány. Vzhledem k tomu, že společnost bude nová, bez jakékoli historie fungování, a vzhledem k možným turbulencím během prvních zhruba 3 let fungování, nelze očekávat plnění různých finančních kritérií podle plánu.



## 4 SHRUTÍ POZNATKŮ TEORETICKÉ ČÁSTI A STANOVENÍ PŘEDPOKLADŮ PRO PRAKTICKOU ČÁST

Teoretická část diplomové práce přináší v první části úvod do problematiky vzdělávání nelékařských zdravotnických pracovníků v České republice a ve druhé části představuje aspekty podnikání v České republice, konkrétně které kroky je potřeba učinit při založení nové společnosti.

Vzdělávání zdravotnických pracovníků, lékařských, nelékařských i ostatních, řídí Ministerstvo zdravotnictví České republiky a za jeho naplňování je zodpovědný zaměstnavatel, tedy zdravotnická zařízení. Právní normy, které platí v současné době, definují – kromě jiného – zdravotní péči a její poskytování, financování, kdo smí provádět jaké úkony a jaké vzdělání je k tomu potřeba. Hlavními zákony, které řídí vzdělávání a uznávání vzdělávání lékařských a nelékařských pracovníků, jsou zákon č. 95/2004 Sb. o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta a zákon č. 96/2004 Sb. o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činnosti souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů. Systém vzdělávání zdravotníků je uplatňován na principu celoživotního doplňování prvotního vzdělávání. Lze volit specializační vzdělávání, studovat navazující či rozšiřující vysokoškolský obor, případně si vybrat další možnosti.

Založit novou společnost vyžaduje několik formálních úkonů, přípravu a rozhodování o řadě budoucích aktivit a nastavení. Ve druhé části Teoretické části jsou uvedeny oblasti, které nesmí nový podnikatel opominout. Od volby právní formy podnikání se odvíjí celá řada povinností, jako je způsob založení firmy, vedení účetnictví, mechanismus rozhodování, ručení za závazky vzniklé podnikáním aj. Ohledně samotné oblasti, kde se podnikatel chce realizovat, je potřeba rozhodnout o geografické působnosti, strategii, cílení na zákaznický segment, o produktu či službě, připravit marketingový plán, naplánovat finanční stránku. Finanční plán je nezbytný pro ujasnění způsobu financování podnikatelských aktivit, naplánování očekávaných výnosů a nákladů v čase a zjištění, zda očekávané finanční toky budou dostatečné k financování dalšího podnikání, až dojdou finanční prostředky určené pro zahájení podnikání. Pokud bude podnikatel využívat externí kapitál, tedy vypůjčené finance, musí do svého finančního plánu zapracovat jejich splácení v čase, tj. jistinu a úroky. Dalším aspektem podnikání jsou rizika a příprava na ně ve formě například analýzy rizik.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## **5 ANALÝZA SITUACE VE VZDĚLÁVÁNÍ NELÉKAŘSKÝCH ZDRAVOTNICKÝCH PRACOVNÍKŮ**

V současné době (rok 2022) se projevují nedostatky v nabídce vzdělávání zdravotnických pracovníků způsobené především pandemií Covidu-19. Zdravotníci tak nemají dostatečnou příležitost získat další povědomí v oblastech, které ke své práci potřebují, nejen v souvislosti s rozvojem zdravotnických přístrojů, měřicí a zobrazovací techniky, kompenzačních pomůcek, léčiv a specifických postupů při péči o pacienty, ale i v oblastech právních vědomostí, komunikace, psychologie, jazykových schopností, znalostí kulturních rozdílů, ochrany práv pacientů, ochrany dat, manažersko-ekonomického minima a podobně.

Následující kapitola shrnuje současnou situaci ve vzdělávání zdravotnických pracovníků se zaměřením na nelékařské zdravotnické pracovníky.

### **5.1 Analýza současné situace v oblasti vzdělávání NLZP**

Jak bylo popsáno v teoretické části diplomové práce, spadá vzdělávání do gesce Ministerstva zdravotnictví České republiky a řídí se zákonem č. 95/2004 Sb. o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta, a zákonem č. 96/2004 Sb. o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činnosti souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních).

#### **5.1.1 Poskytovatelé vzdělávání**

Hlavní zodpovědnost za další vzdělávání lékařských i nelékařských zdravotnických pracovníků nese jejich zaměstnavatel. Poskytovatelů vzdělávání je několik typů: jsou to pracoviště akreditovaná pro poskytování vzdělávacích služeb. Jedná se o entity řízené MZ ČR (například Institut pro postgraduální vzdělávání ve zdravotnictví, IPVZ), vysoké školy, oborová sdružení a profesní komory (Česká asociace sester, Profesní a odborová unie zdravotnických pracovníků (POUZP), Občanské sdružení zdravotníků primární péče; Česká lékařská komora (ČLK), Česká stomatologická komora a Česká lékárnická komora; Národní centrum ošetřovatelství a nelékařských zdravotnických oborů (NCO NZO) a další soukromé vzdělávací subjekty.

### 5.1.2 Simulační centra

Pro potřeby práce jsou posuzována simulační centra v Jihomoravském, Moravskoslezském, Olomouckém, Pardubickém a Zlínském kraji. V Olomouckém kraji jsou dislokována dvě pracoviště simulační medicíny – obě v Olomouci a obě ve vzájemně participujících organizacích – ve Fakultní nemocnici Olomouc (FNOL) a v rámci Lékařské fakulty Univerzity Palackého. Fakultní nemocnice v Olomouci zřizuje Simulační medicínské centrum (SIMECE) fungující od roku 2017, které je určené především pro výuku kardiopulmonální resuscitace u zaměstnanců FNOL a organizuje postgraduální medicínské workshopy zaměřené zejména na lékaře. Součástí nabídky jsou i simulační workshopy pro externí zájemce, ale dle oficiálních webových stránek centra jsou poslední nabízené kurzy z dubna 2020. (Simulační a medicínské centrum (SIMECE), 2021)

Druhým simulačním centrem zřizovaným Lékařskou fakultou Univerzity Palackého (UPOL) od roku 2014 je Centrum telemedicíny a simulátorů Olomouc (CENTESIMO) a je určeno pro pregraduální a postgraduální výchovu. Hlavním zaměřením centra je aktivní spolupráce při výuce studentů Lékařské fakulty UPOL a účast na dalších veřejných akcích popularizujících lékařskou práci a vědu jako jsou např. Dětská univerzita, Noc vědců apod. V nabídce centra je i postgraduální kurz Krizové situace v anestezii a intenzivní péči určený opět pro lékaře a simulační kurz pro zaměstnance FNOL (CENTESIMO, 2022)

V sousedních krajích – v Pardubickém a Zlínském kraji není aktuálně funkční simulační, nebo zdravotnické vzdělávací centrum pořádající kurzy pro odbornou veřejnost. V Moravskoslezském kraji v letošním roce, tj. 2022, nově otevírá vzdělávací centrum v Ostravě Zdravotnická záchranná služba Moravskoslezského kraje, p.o., ale nyní je určeno pouze pro vnitřní vzdělávání vlastních zaměstnanců. Do budoucna lze očekávat rozšíření služeb centra i pro odbornou veřejnost v rámci kurzů zaměřených zejména na neodkladnou resuscitaci. Dalším, současně budovaným simulačním centrem je Simulační centrum „SIMLEK“ Lékařské fakulty Ostravské univerzity, které by mělo být zprovozněno v roce 2022. Zde lze očekávat kurzy zaměřené i na odbornou veřejnost. (Simulační centrum cvičná nemocnice Lékařské fakulty Ostravské univerzity, 2022)

V Jihomoravském kraji je v provozu Vzdělávací a výcvikové středisko Zdravotnické záchranné služby Jihomoravského kraje, p.o., které bylo otevřeno v roce 2020 a v rámci kurzů pro veřejnost se zaměřuje na první pomoc a dále akreditované kurzy Řidič vozidla ZZS a Operační řízení. Obě oblasti jsou mimo zamýšlené zaměření vzdělávacího centra Salute. Dalším simulačním centrem v Jihomoravském kraji je „SIMU“ – Simulační centrum

Lékařské fakulty Masarykovy univerzity, které patří v současné době k nejmodernějším centrům ve střední Evropě. Zde jsou pořádány četné kurzy, určené jak pro lékaře, tak nelékařské zdravotnické pracovníky se zaměřením na akutní a kritické stavy, anestezii, urgentní medicínu, paliativní péči, gynekologii a porodnictví, sonografii, první pomoc atd. (Kurzy na SIMU, 2022)

Varianta uspořádání simulačního vzdělávacího kurzu na klíč subjektem z jiné části republiky je nepravděpodobná s ohledem na finanční nákladnost, tj. cestovné, pronájem prostor a podobně.

Ostatní vzdělávací organizace zaměřené na zdravotnická témata, např. Český červený kříž, se zaměřují primárně na laickou veřejnost a neprofilují se na kurzy pro profesionální zdravotníky.

### 5.1.3 Analýza konkurence

Pro účely analýzy konkurence budou subjekty rozděleny na přímé konkurenty a nepřímé konkurenty.

#### Přímá konkurence (příklady)

- Akademie celoživotního vzdělávání zdravotníků (ACVZ) – společný portál 1.lékařské fakulty Univerzity Karlovy a Všeobecné fakultní nemocnice v Praze, vzdělávací kurzy pro lékařské i nelékařské zdravotnické pracovníky, jsou to kurzy specializačního vzdělávání a celoživotního vzdělávání
- Projekt EduCity
- Společnost EUNI – připravuje e-learningové vzdělávací kurzy také pro nelékařské zdravotnické pracovníky, spolupracuje při udělování souhlasného stanoviska s garantem vzdělávacích akcí Českou asociací sester (ČAS)
- Institut vzdělávání Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR
- Národní centrum ošetřovatelství a nelékařských zdravotnických oborů (NCO NZO)
- ProfiMEDEA – společnost s nabídkou e-learningových kurzů pro lékařské a nelékařské obory v rámci celoživotního vzdělávání
- SIMU – Simulační centrum Lékařské fakulty Masarykovy univerzity

#### Nepřímá konkurence

- Společnosti zaměřující se na vzdělávání lékařských zdravotnických pracovníků
  - Institut pro postgraduální vzdělávání ve zdravotnictví (IPVZ)
  - Další společnosti zaměřující se na vzdělávání lékařských pracovníků
  - Vzdělávací agentury a společnosti nabízející vzdělávací kurzy obsahující: manažerské a ekonomické znalosti, psychologii, jazykové kurzy, komunikace, vyjednávání, krizové řízení
  - Agentury specializující se na školení v oblasti sociální péče
  - Společnosti nabízející kurzy první pomoci, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP)

## **5.2 Identifikace oblastí vzdělávání nelékařských zdravotnických pracovníků nedostatečně pokrytých nabídkou**

Podle vlastního průzkumu (viz dále) vyplývá, že ne všichni nelékařští zdravotní pracovníci mají pocit dostatečného povědomí, znalostí a dovedností, aby splnili každodenní požadavky na výkon své profese nejen ve ztížených podmínkách Covidu, právních změn, vývoje samotné medicíny apod.

- Praktické dovednosti – nové postupy péče a rozvoj zdravotnické techniky vyžadují nutnost trénovat v simulacích s využitím simulátorů (fantomů) a získat tak praktické dovednosti v bezpečném prostředí před výkonem práce s pacienty. Spadá sem i ovládnutí techniky pro domácí měření, příjem dat z přístrojů self-monitoringu, schopnost konzultovat s pacienty na dálku přes telefon a videohovory.
- Teoretické znalosti – se týkají všech specializací, typickou ukázkou jsou novinky v postupech neodkladné resuscitace.
- Měkké dovednosti (soft skills) – jako je řešení konfliktů, týmová spolupráce, komunikace týmu, komunikace s pacientem, komunikace s umírajícími pacienty a jejich blízkými.
- Právní povědomí – například ochrana osobních údajů, možnosti kontaktování sociálních pracovníků, ochrana práv pacientů, administrativní úkony spojené s návštěvami a poskytováním informací o pacientech.

- Jazykové znalosti – schopnost dorozumět se s cizinci a jejich rodinnými příslušníky, osobami s poruchou zraku a sluchu, rozumět kulturním rozdílům osob jiných národností.

### **Způsoby a formy celoživotního vzdělávání zdravotníků**

V současné době nese odpovědnost za další vzdělávání zdravotnických pracovníků, v souladu se současnou legislativou, zaměstnavatel. Jeho úkolem je zajišťovat další kontinuální vzdělávání zdravotnických pracovníků. Dříve užívaný kreditový systém u nelékařských zdravotnických pracovníků s povinnou účastí na vzdělávacích akcích byl zrušen. Vzdělávání probíhá nejčastěji formou seminářů v rámci provozních porad a vnitropodnikových školení. Další možností vzdělávání jsou akreditované certifikované kurzy a specializační vzdělávání, jež zajišťuje Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů Brno (NCO NZO) a případně jiná akreditovaná zařízení jako jsou univerzity a zdravotnické školy. Variantou je účast na konferencích a odborných workshopech, kde se procvičují různé dovednosti, ovšem tento způsob vzdělávání není zpravidla certifikován, nebo akreditován. Existují různé on-line semináře, které probíhají jak bezplatně, tak jako hrazená služba. Zdravotničtí pracovníci si dále mohou zvolit možnost studia na vysoké škole v různých oborech a na různých stupních (Bc., Mgr.) a rozšiřovat si tak podstatně své vzdělání a kompetence. Poslední možností jsou různé formy placeného vzdělávání v rámci vzdělávacích a simulačních center, např. výrobců zdravotnické techniky –BBraun, nebo v simulačním centru na Lékařské fakultě Masarykovy univerzity v Brně (LF MUNI), a jiné. Takové kurzy jsou připraveny i formou „na klíč“ podle aktuální poptávky a zaměřující se zejména na simulační medicínu.

### **Které oblasti vzdělávání NLZP nejsou pokryté**

Společníci připravující založení vzdělávacího centra ve zdravotnictví se vzdělávání zdravotníků v rámci doplňkové výdělečné činnosti věnují průběžně od roku 2015, kdy se kromě kurzů pro veřejnost zaměřených na první pomoc zabývají i specializovanými kurzy „na klíč“ pro profesionální zdravotníky, zejména nelékařské zdravotnické pracovníky. Tematicky byly kurzy zaměřeny zejména na aktuální poznatky v neodkladné resuscitaci, zajištění dýchacích cest, zajištění přístupu do cévního řečiště, komunikace v týmu, vedení týmu atd. V rámci těchto teoreticko-praktických kurzů pořádaných pro ordinace praktických lékařů a specialistů, organizace poskytující lázeňskou a rehabilitační péči a síť lékáren bylo po každém školení prováděno nestandardizované dotazníkové šetření s cílem získání zpětné

vazby o proběhlém vzdělávání. V rámci šetření byly mimo jiné zjišťovány oblasti vzdělávání poptávané účastníky jednotlivých kurzů.

Celkově se průzkumu v letech 2015–2021 zúčastnilo 473 respondentů aktivně působících na pozici nelékařského zdravotnického pracovníka. V rámci jedné z otevřených otázek měli účastníci školení možnost vypsát zájmové oblasti pro další vzdělávání (možnost více odpovědí). Zpětná vazba sloužila jak pořadatelům vzdělávacích akcí, tak i organizacím vysílající jednotlivé zaměstnance. V tabulce (Tab. 2) jsou uvedeny nejčtenější odpovědi respondentů realizovatelné v rámci vzdělávacího centra.

Tabulka 2 Průzkumné šetření zájmových oblastí vzdělávání, zdroj: vlastní zpracování

<b>Téma</b>	<b>Absolutní četnost (n)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Neodkladná resuscitace	402	84,99
Akutní stavy v ordinaci praktického lékaře	313	66,17
Zajištění dýchacích cest	228	48,20
EKG a jeho interpretace	145	30,66
Odborný cizí jazyk	137	28,96
Péče o rány	95	20,08
Intraoseální vstupy	82	17,34
Komunikace a práce v týmu	77	16,28
Paliativní péče	65	13,74
Legislativa v práci NLZP	47	9,94
Sebeobrana	46	9,74
Psychohygiena a péče o sebe sama	39	8,25

Na základě šetření byly pro budoucí zaměření vzdělávacího centra vybrány následující oblasti vzdělávání s případnou možností akreditace nebo certifikace vybraných úkonů:



- komunikační dovednosti,
- komunikace v krizových situacích,
- řešení krizových situací a jejich dopady,
- práce a komunikace ve stresu,
- práce v týmu,
- leadership,
- legislativa a právní znalosti,
- odborné znalosti a dovednosti: například aktuální trendy a možnosti monitoringu v intenzivní a přednemocniční neodkladné péči, zajištění vstupu do cévního řečiště, EKG a jeho vyhodnocení, zajištění dýchacích cest, novinky v neodkladné resuscitaci, resuscitace dětí, péče o rány, simulace život ohrožujících stavů a s nimi spojené zdravotní péče, bazální stimulace, výživa v intenzivní péči, léčba bolesti.

### **Vítané formy vzdělávání**

Jako výuková forma zdravotníkům v poslední době vyhovuje on-line prostředí, kde se teoreticky připraví v prostředí svého pracoviště nebo doma, tj. kdykoliv bez vazby na pevné místo a daný čas.

Zdravotníci současně vítají vyslání zaměstnavatelem na vzdělávací aktivitu, kdy vyjedou mimo své pracoviště na pracovní cestu. Tato forma je často pořádána i jako vícedenní aktivita, kdy se účastník setká s dalšími zdravotníky, má možnost ubytování, a i společenského vyžití. Vyhovuje to i těm účastníkům, kteří si takovou formu vzdělávání hradí sami.

Většina zdravotníků považuje za nejdůležitější skloubit teorii s praxí, kdy propojí teoretické novinky s využitím a použitím různým modelů, fantomů a názorných ukázek. Potřebují si nacvičit nové úkony a získat alespoň minimální praxi. Důležitá pro ně je následná zpětná vazba a rozbor situace s lektorem kurzu. Do povědomí zdravotníků se dostává i důležitost simulační medicíny, kdy si vyzkoušejí a nacvičí některé úkony na simulátorech bez rizika poškození pacienta.

Celkově lze odhadnout, že zdravotníci by optimálně uvítali on-line formu vzdělávání (e-learning) v rámci teoretické přípravy, kurzy spojené s fyzickou účastí a nácvikem na simulátorech pro praktickou přípravu doplněnou o teoretický výklad a následnou simulaci a

debriefing při off-line kurzu asi v poměru 1/3 : 1/3 : 1/3. Celkově to činí zhruba 1/3 samostatná teoretická příprava off-line formou a 2/3 praktická příprava ve skupině s lektorem.

### **5.3 Shrnutí současného stavu vzdělávání nelékařských zdravotníků v ČR**

V rámci současné situace vzdělávání nelékařských zdravotnických pracovníků lze identifikovat řadu oblastí, které nejsou dostatečně pokryté. Vzdělávání formou pracovních porad na pracovišti, účasti na on-line e-learningových kurzech nebo občasné vyslání zaměstnance na kurz jsou hlavními vzdělávacími aktivitami. Někteří zdravotníci při práci dále studují vysokou školu pro zvýšení kvalifikace a současně zajištění dalšího vlastního vzdělávání.

Zdravotníkům chybí, kromě nácviku nových praktických zdravotnických dovedností, znalosti z dalších oblastí, které je potřeba pro jejich práci pojmout. Často jsou zmiňované právní znalosti a vědomosti, komunikace v krizové a zátěžové situaci, týmová komunikace a spolupráce, komunikace s cizinci.

## 6 NÁVRH NA ZALOŽENÍ VZDĚLÁVACÍHO CENTRA VE ZDRAVOTNICTVÍ

Nové vzdělávací centrum bude nabízet vzdělávací kurzy pro zdravotnické pracovníky v České republice formou on-line i off-line (fyzicky vedené kurzy v sídle společnosti). Jméno společnosti je předběžně navrženo jako SALUTE, což je italský ekvivalent slova ‚zdraví‘ (latinsky ‚salus‘).

### 6.1 Vstupní předpoklady pro návrh založení nového vzdělávacího centra

Výběr zaměření vzdělávacího centra vychází z pracovní kariéry autora této diplomové práce ve zdravotnictví na pozici NLZP.

Společnost bude sídlit v Olomouci, Olomoucký kraj. Místo bylo zvoleno vzhledem k pracovišti a bydlišti zakladatelů. Olomouc je geograficky výhodně umístěna s ohledem na dopravní obslužnost a poskytuje dostatečné zázemí dalších potřebných služeb (ubytování, stravování, kulturní vyžití). V Olomouckém kraji bylo v roce 2017 dle Ústavu zdravotnických informací a statistiky ČR hlášeno více jak 80 tisíc nelékařských zdravotnických pracovníků. (Regionální zpravodajství NZIS, Olomoucký kraj, 2022). Kvůli rozmístění zdravotnických zařízení lze očekávat nejvyšší počet potenciálních klientů právě v krajském městě, je zde Vojenská nemocnice Olomouc, Fakultní nemocnice Olomouc, velké množství specialistů a praktických lékařů. Orientační vzdálenosti k dalším poskytovatelům akutní lůžkové péče v Olomouckém kraji jsou Hranice 50 km, Jeseník 105 km, Přerov 23 km, Prostějov 20 km, Šternberk 20 km a Šumperk 59 km.

Forma fungování nové společnosti byla na základě analýzy vybrána společnost s ručením omezeným. Jako možné alternativní formy připadají v úvahu podnikat jako fyzická osoba-podnikatel neboli osoba samostatně výdělečně činná (OSVČ) nebo jako právnická osoba ve formě společnosti s ručením omezeným, což je nejpoužívanější forma v ČR. Ostatní formy právnických osob nejsou vhodné pro popsany druh podnikání (Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích, dále jen „ZOK“):

- veřejná obchodní společnost (v.o.s.) – alespoň dva společníci, ale přiznání k dani z příjmů podává každá fyzická osoba samostatně, tedy za případnou ztrátu nesou odpovědnost a ručí svým majetkem,

- komanditní společnost (k.s.) – alespoň dva společníci, komandista ručí za dluhy jen do výše svého nesplaceného vkladu, komplementář ručí za dluhy společnosti bez omezení, statutárním orgánem jsou komplementáři; složité zdaňování, složité rozhodování,
- akciová společnost (a.s.) – minimální výše vkladu 2 mil. Kč, volba představenstva a dozorčí rady, společnost řídí valná hromada; složité vedení a řízení,
- družstvo – alespoň tři členové, vypracovat stanovy družstva, orgány družstva je členská schůze, představenstvo a kontrolní komise; nehodí se pro podnikání v klasickém smyslu slova.

Tabulka 3 Analýza výhod a nevýhod OSVČ a společnosti s ručením omezeným, zdroj: vlastní zpracování, podle Živnostenského zákona č. 455/1991 Sb. a Zákona o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích) č. 90/2012 Sb.

	OSVČ	Výhoda/ Nevýhoda	Spol. s r.o.	Výhoda/ Nevýhoda
<b>Založení</b>	Zakládá jedna osoba. Založení stojí 1 000 Kč za živnostenský list, vyžaduje registraci na živnostenském úřadě, zvolit místo podnikání.	V	Zakládá 1 až 50 společníků. Společníci skládají základní kapitál, minimálně 1 Kč. Nutno sepsat společenskou smlouvu, následně zapsat do OR, zvolit sídlo firmy.	V cena N administrativně náročnější
<b>Administrativní požadavky</b>	Nemusí mít datovou schránku	V	Musí mít datovou schránku	N
<b>Ručení</b>	Celým svým osobním majetkem	N	Do výše základního kapitálu	V
<b>Účetnictví</b>	jednoduché	V	podvojně	N
<b>Daně</b>	Daňová evidence jednoduchá, daně lze paušálními výdaji nebo paušální daní (při splnění limitů)	V	Složitější	N
<b>Daňové slevy</b>	Sleva na poplatníka, odpočet na děti, odčitatelné položky, ale nelze daňově optimalizovat	V N	Slevy nejsou, ale lze lépe daňově optimalizovat	N V
<b>% daně</b>	15 % Solidární daň 23 % pro zisk nad 1,7 mil. Kč	V	19 % ze zisku a dalších 15 % z podílů na zisku	N
<b>Odvody</b>	Odvod zdravotního pojištění 13,5 % a sociálního pojištění 29,2 %, včetně záloh	N	Neplatí odvody na zdravotní ani sociální pojištění (pouze pokud je zde společník zaměstnaný)	V N při zaměstnání
<b>Přístup k penězům</b>	Okamžitý, peníze patří podnikateli	V	Obtížně, lze v případě zaměstnání jako mzda nebo podíly na zisku	N
<b>Ostatní</b>	nelze zaměstnat sebe či manžela (manželku), pouze jako tzv. spolupracující osobu	N	podíly na zisku lze vyplácet i jako zálohy	V
	Obtížný převod vlastnických práv	N	Snadný převod vlastnických práv	V
	Vhodnější při vystupování pod svým vlastním jménem		Vhodnější pro spolupráci s většími zákazníky (nutno mít vyšší základní kapitál než 1 Kč)	
	Výhodnější u nižších výnosů a zisků, podniku podnikatel nechce zvětšovat podnikání příliš		Výhodnější, pokud jsou vyšší zisky a pokud podnikání dále poroste	

Poznámka: OR = obchodní rejstřík, V = výhoda, N = nevýhoda

Pro podnikání v omezeném rozsahu a na vlastní jméno je výhodnější podnikání jako fyzická osoba. Při spolupráci se zdravotnickými zařízeními je ale potřeba vystupovat jako právnická osoba s vyšším základním kapitálem a vystupovat jménem této právnické osoby. Jednoznačně je společnost s ručením omezeným také vhodná při vyšších ziscích, kde už výhody OSVČ neplatí a při dalším budoucím rozvoji podnikání. Nespornou výhodnou je omezené ručení. Společníci mají odpovědnost za vlastní závazky, takže na uspokojení dlužníků může být použit veškerý majetek takové společnosti s ručením omezeným, tj. peníze v hotovosti i na účtech, nemovitosti, stroje, vybavení apod. Společníci ručí za závazky společně a solidárně, to znamená všichni spolu a nerozdílně, do výše souhrnu nesplacených částí vkladů zapsaných do obchodního rejstříku. Zápisem splacení všech vkladů do obchodního rejstříku ručení zaniká. (Obchodní zákoník, § 106 odst. 2). Jednatelé společnosti s ručením omezeným za závazky sami vůbec neručí, jestliže řádně plní své zákonné povinnosti.

Společnost Salute tak založí dvě fyzické osoby, dva společníci se stejným vkladem. Jeho výše se odvíjí od potřeb společnosti na pokrytí finančních požadavků v období, kdy společnost nebude schopná pokrýt své náklady vlastními výnosy, to znamená na počáteční období příprav a rozběhnutí fungování do takové míry, aby poskytované komerční vzdělávací kurzy poskytly příjmy alespoň ve výši výdajů.

## 6.2 Strategie společnosti

Strategie společnosti tvoří hlavní páteř, cíl a směr fungování. Její stanovení je důležité pro vytyčení hlavních pilířů pro rozhodování, jaké produkty, jakým zákazníkům bude společnost nabízet, jak bude rozhodovat o dalších krocích a podobně. Strategie společnosti tedy tvoří hlavní a důležitý rámec celé další existence entity.

### Strategický rámec

Strategie byla zvolena jako cílená strategie diferenciací. Společnost se chce prosadit pomocí produktu, který je kvalitní a svým způsobem unikátní, případně vyplňuje mezeru na trhu. Nebude bojovat nízkými cenami. Je to strategie založená na znalostech a řízení znalostí (anglicky Knowledge Management, KM) je důležitou součástí DNA společnosti.

Pro další ujasnění cílů a směru fungování společnosti zpracovali budoucí společníci následující SWOT analýzu ve formě tabulky:

Tabulka 4 SWOT analýza, zdroj: vlastní zpracování

	Váha	Hodnocení (1-5)	Vážené skóre
<b>Příležitosti (Opportunities)</b>			
1. Chybějící nabídka vzdělávání pro NLZP v ČR	0.30	5	1.50
2. Potřeba NLZP celoživotně se vzdělávat	0.20	4	0.80
3. Strategie vlády ČR a MZ ČR a důraz na vzdělávání zdravotníků	0.10	3	0.30
<b>Celkem O</b>	<b>0.60</b>	<b>12</b>	<b>2.60</b>
<b>Hrozby (Threats)</b>			
1. Existující konkurence v České republice	0.25	3	0.75
2. Nutnost neustále přinášet a předávat nové poznatky	0.05	2	0.10
3. Nedostatek zákazníků (účastníků) pro kurzy	0.10	1	0.10
<b>Celkem T</b>	<b>0.40</b>	<b>6</b>	<b>0.95</b>
<b>Celkem O+T</b>	<b>1.00</b>		<b>3.55</b>

	Váha	Hodnocení (1-5)	Vážené skóre
<b>Silné stránky (Strengths)</b>			
1. Znalost prostředí poskytování zdravotní péče v ČR	0.25	4	1.00
2. Znalost zdravotnických zařízení v kraji a jejich způsob fungování	0.20	3	0.60
3. Nabídka kombinace on-line a off-line kurzů v různé délce	0.20	3	0.60
<b>Celkem S</b>	<b>0.65</b>	<b>10</b>	<b>2.20</b>
<b>Slabé stránky (Weaknesses)</b>			
1. Nově zakládaná společnost bez historie a vazeb na zdravotnická zařízení	0.10	2	0.20
2. Nutnost vytvořit obsah kurzů	0.10	4	0.40
3. Nutnost vybudovat IT prostředí pro on-line výuku	0.15	3	0.45
<b>Celkem W</b>	<b>0.35</b>	<b>9</b>	<b>1.05</b>
<b>Celkem S+W</b>	<b>1.00</b>		<b>3.25</b>

Ze SWOT analýzy vychází analýza interních a externích faktorů, kdy pro obě dimenze vychází kladný rozdíl příznivých a nepříznivých bodů, tj. hodnocení silných stránek převyšuje hodnocení slabých stránek, a hodnocení příležitostí převyšuje hodnocení hrozeb.

Tabulka 5 Sumarizace výsledků analýzy interních a externích faktorů, zdroj: vlastní zpracování

IFAS – Analýza interních faktorů		EFAS – Analýza externích faktorů	
pozice	hodnocení	pozice	hodnocení
Silné stránky (S)	2.20	Příležitosti (O)	2.60
Slabé stránky (W)	1.05	Hrozby (T)	0.95
<b>Rozdíl (S-W)</b>	<b>1.15</b>	<b>Rozdíl (O-T)</b>	<b>1.65</b>

Společníci si jsou vědomi toho, že se nejedná o výsledek skupinového brainstormingu, ale pouze o výsledek diskuze mezi dvěma osobami. Toto analytické cvičení tak bude pravidelně opakováno s dalšími kolegy a spolupracovníky, aby bylo možno sledovat trajektorii vývoje jak vnějšího trhu, tak vnitřního prostředí.

Společníci stanovili cíle, misi a vizi jejich nové vzdělávací společnosti následovně:

#### Mise

Mise byla po zvážení společníky stanovena takto: „Vytvářet prostředí pro vzdělávání nelékařských zdravotnických pracovníků s cílem přinášet širokou nabídku znalostí a dovedností potřebných pro výkon povolání.“

#### Vize

Vize je představa společnosti o budoucnosti, kam chce směřovat, je to „... obraz budoucnosti, kterou chceme vytvořit. Ideální vizi si dokážeme vybavit v živých barvách. Vidíme, kde jsme, s kým jsme a čeho dosahujeme. Cítíme se přesně tak, jako bychom se v dané situaci právě nacházeli“ (Webo agency, Cíle, poslání a vize v podnikání, 2021). Má být vyjádřená ideálně jednou větou.

Při přípravách a diskuzích o strategii firmy se společníci rozhodli, že jejich budoucí vizi bude věta „Pomáháme, podporujeme a rozvíjíme české zdravotnictví.“

#### Cíle

Hlavní linkou strategického rámce je strategie diferenciacce, tedy odlišení se svými produkty a službami od konkurence. Majitelé společnosti Salute chtějí, aby jejich vzdělávací kurzy pro nelékařské zdravotnické pracovníky byla na trhu známy svou vysokou trvale dodržovanou kvalitou a aktuálností, aby si zdravotníci vybírali kurzy u společnosti Salute jako první volbu a vraceli se, tedy aby se posilovala jejich loajalita. Jestliže bude zákazník



vnímat hodnotu toho, co dostane, jako kvalitní a neporovnatelné s konkurencí, vytváří se tím jednak samostatný trh, respektive se nahrazuje cenová konkurence necenovou, a jednak, a to je důležité pro další rozvoj společnosti, je ochoten zaplatit vyšší cenu.

Přístup diferenciovat produkt od konkurence kvalitou je obsažen ve druhém z následujících strategických cílů a je v souladu se všemi dalšími. Konkrétně se budou kurzy odlišovat od konkurence některými z následujících možností: co největší podíl praktické výuky, z toho co nejvíce času věnovat praktickému nácviku, zařadit hodnocení lektora a zpětnou vazbu na progres každého účastníka; kurzy budou aktualizovány a vždy o krok kupředu; kurzy budou měněny i co do formy a formátu výuky, jakmile se ukáže, že je potřeba změnit výuku kvůli potřebám účastníků nebo existují efektivnější a modernější metody; kurzy do sebe budou zapadat, aby dohromady vytvořily koncepci vzdělávání v oboru zdravotní péče i doplňujících znalostí a u každého kurzu bude výslovně uvedeno, zda vyžaduje absolvování jiného kurzu předem. Lze říct, že diferenciací produktu – vzdělávacího kurzu – bude založena na kvalitě a inovaci.

V prvním roce nebude projevem strategie diferenciací vyšší cena, protože do té doby nebude vybudované jméno a značka společnosti Salute dostatečně. Teprve strategická redefinice na přelomu let 2023 a 2024 rozhodne, zda je možné nastavit vyšší cenu než konkurence.

Strategické cíle společnosti jsou:

- tvoříme a rozvíjíme ucelený koncept dalšího celoživotního vzdělávání ve zdravotnictví,
- při zachování ekonomické udržitelnosti, tj. ziskovosti společnosti, se soustředíme na kvalitu kurzů, aktuálnost, odbornost a praktický nácvik,
- vážíme si lidského života a vycházíme vstříc potřebám zdravotnických pracovníků,
- rozvíjíme vlastní zaměstnance a spolupracovníky, spolupracujeme s odborníky z různých specializací,
- cílíme na spokojenost účastníků kurzů a jejich zaměstnavatelů, tj. zdravotnických zařízení, v neposlední řadě i na spokojenost pacientů a jejich blízkých.

## Strategický plán

Protože společnost teprve vzniká, nemají jednotlivé druhy plánů podobu samostatných dokumentů jako tomu je ve velkých existujících firmách, ve výrobních firmách, kde pracuje mnoho zaměstnanců. Společníci si po vypracování SWOT analýzy sepsali hlavní cíle podnikání, definovali misi a vizi (viz výše), určili dlouhodobý směr a v excelu zpracovali časový a finanční plán od roku 2022 do roku 2027.

Dlouhodobý strategický plán (na 5+ let) je v této chvíli vlastně jen souhrnem hlavních cílů v kombinaci s misí společnosti Salute: společnost chce postupně vytvořit prostředí pro vzdělávání NLZP, nabídnout vzdělávací kurzy s různým obsahem a tvořit ucelený koncept dalšího celoživotního vzdělávání pro NLZP, to vše s cílem odlišit (diferenciovat) vzdělávací kurzy od konkurence kvalitou a aktuálností. Přitom je potřeba vybudovat společnost strategicky (najít důležité odběratele, tj. zdravotnická zařízení, která budou posílat své zaměstnance na kurzy do Salute) a z pohledu lidských zdrojů, lidského kapitálu a znalostního řízení, to znamená získat takové zaměstnance a spolupracovníky, kteří přinesou do společnosti odbornost i pozitivní lidské vlastnosti. Ekonomicky je cílem dosáhnout bodu zvratu, kdy příjmy, respektive výnosy pokryjí výdaje, respektive náklady a společnost bude finančně soběstačná a bude vytvářet zisk.

Střednědobý strategický plán (na 3-5 let) v této chvíli není potřeba.

Taktický (roční) plán obsahuje rozpracovaný dlouhodobý strategický plán na období od založení společnosti ve třetím čtvrtletí 2022 do konce roku 2023.

Byly připraveny následující operativní plány

- produktový plán, tj. plán vzdělávacích kurzů primárně zaměřených na nelékařské zdravotnické pracovníky, ale nejen na ně (kurzy jsou otevřené),
- časový plán,
- finanční plán, který obsahuje i otázku pronájmu prostor a jejich úpravu pro školící potřeby,
- plán lidských zdrojů, tj. jaké odborníky ve formě externích spolupracovníků a zaměstnance je potřeba získat, jejich profily a stručný popis pracovních pozic.

### 6.3 Dodavatelé

Pro nabídku kurzů, ať už jsou formou on-line nebo off-line, potřebuje společnost Salute vysoce erudované odborníky, kteří jsou schopni vysvětlit teoretické aspekty a být i schopni zaujmout účastníky vzdělávacích kurzů, tj. mít pedagogické zkušenosti a schopnosti. Vedení společnosti bude hledat takové odborníky, aby byly pokryty oblasti jak odborné, tak praktické (například práce s novými druhy pomůcek, zařízení, léků; nácvik práce v simulacích), tak i další oblasti tzv. měkkých dovedností (komunikace, právní znalosti, ekonomické povědomí, jazykové znalosti, povědomí o kulturních rozdílech aj.) Z tohoto pohledu se dodavateli rozumí zaměstnanci nebo spolupracovníci, kteří budou vytvářet a rozvíjet učební materiály, a dále lidé, kteří kurzy povedou, což nemusí být vždy stejná osoba. Navíc je potřeba mít pro různé specializace odbornou kontrolu, aby byla zajištěna 100% správnost a kvalita obsahu.

Další skupinou dodavatelů jsou výrobci zdravotnické a laboratorní techniky a farmaceutické společnosti, které vyvíjejí a dodávají nová zdravotnická zařízení, pomůcky, léčiva apod. Do stejné skupiny se řadí i dodavatelů simulátorů, ať již softwarových nebo typu fantomů lidského těla a doplňkových zařízení. S tímto typem dodavatelů uzavře společnost Salute smlouvy o formě spolupráce pro výukové centrum.

Vedle toho bude společnost spolupracovat s dodavateli dalších služeb, jako jsou IT služby (zajištění IT prostředí pro on-line kurzy), účetní služby, právní služby, úklid a údržba a další. Z těchto služeb považuje vedení firmy za nejdůležitější nastavení IT prostředí, které musí být rychlé, pružné, srozumitelné, rozšiřitelné co do počtu kurzů, účastníků apod. Vnitřní IT nastavení firmy musí poskytovat prostředí pro komunikaci celého týmu, úložiště materiálů, sdílení znalostí, vedení finanční evidence apod.

Mezi další účastníky celého procesu, kteří se anglicky nazývají ‚stakeholders‘, patří státní a obecní správa. Zdravotnictví je regulovaná oblast a vzdělávání zdravotníků spadá pod MZ ČR. Existují i další entity, se kterými je potřeba spolupracovat, například orgány ochrany veřejného zdraví (Hlavní hygienik ČR, krajské hygienické stanice), obecní úřady, ministerstva obrany, vnitra, spravedlnosti či školství, Česká lékařská, stomatologická, lékárnická komora, různé odborné nelékařské komory, zdravotní pojišťovny, Státní ústav na kontrolu léčiv (SÚKL) a další.

## 6.4 Zákazníci

Zákazníky jsou zejména instituce působící ve zdravotnictví, tj. nemocnice, polikliniky, samostatné ordinace, laboratoře, agentury domácí péče a další zařízení poskytující péči pacientům a fungující v oblasti péče o zdraví, které vysílají své pracovníky na školení. U státních nebo polostátních institucí je potřeba projít výběrovými řízeními na dodavatele vzdělávacích služeb, což znamená několikaměsíční proces. Proto bude Salute mířit jak na státní zařízení, tak na soukromé instituce, pro off-line kurzy v Moravskoslezském, Olomouckém, Pardubickém a Zlínském kraji, pro on-line kurzy z celé České republiky.

Zákazníky jsou vedle zdravotnických zařízení obecně jakékoliv další právnické a fyzické osoby, které mají o některou oblast zájem. Příkladem jsou studenti zdravotnických škol, bývalí zaměstnanci ve zdravotnictví, pedagogičtí pracovníci, různé dětské, mládežnické a seniorské organizace, zájmové organizace a jiné. Jsou ale až sekundárním zdrojem účastníků kurzů, primárním cílem jsou zdravotnická zařízení v České republice.

## 6.5 Marketingový plán

V současné chvíli není marketingový plán rozpracovaný do detailů, tj. chybí firemní identita, logo, grafický manuál a podobně. Společníci se dohodli, že marketingový plán sestaví pečlivě na přelomu let 2022 a 2023 v přípravné fázi. Nyní tedy není logo společnosti Salute ještě navrženo. Následující kroky jsou v souladu s hlavní časovou osou projektu založení nového vzdělávacího centra ve zdravotnictví:

- Ve třetím čtvrtletí 2022 je založena společnost a nalezeny vhodné prostory.
- Zhruba od čtvrtého čtvrtletí 2022 probíhá obsahová příprava kurzů, toto pak běží kontinuálně jak co do kvality, tak kvantity (množství nabízených kurzů).
- Ve čtvrtém čtvrtletí 2022 se společníci soustředí na tvorbu marketingového plánu spolu s grafickou identitou společnosti, tj. bude definováno
  - upřesnění ceny (price) – a cenové politiky – ceník s průměrnými cenami pro účely sestavení finančního plánu nyní již existuje, jedná se o první návrh vzhledem k cenám konkurence, dále bude rozpracována možnost základních cen a slev pro více účastníků z jedné firmy, pro opakované účastníky apod.,

- popis produktu (product), produktová politika – konkrétní kurzy, jejich forma (on-line, off-line), rozsah, načasování, komu jsou určeny, kromě toho bude definován produkt a jeho vazba na zákazníka, jak vnímá hodnotu pro sebe,
- jaký je plán propagace (promotion) a distribuce (placement) – předběžně budou majitelé cílit na zdravotnická zařízení formou písemné nabídky na ředitelství a formou osobní návštěvy, kvalitním popisem kurzů na webových stránkách spolu s doporučením od účastníků proběhlých kurzů, odkazem na stránky společnosti Salute ve vyhledávacích a firemních databázích; z tohoto pohledu se jedná o komunikační mix starých a nových kanálů, tedy papírových dopisů, přímé oslovování osobně a telefonicky, e-mailem, a nových kanálů – webové prezentace, sociálních sítí, SEO optimalizace ve vyhledávacích a jiné; u distribučního mixu je zde specifikum vzdělávání na fyzických kurzech v sídle společnosti, kde bude potřeba zajistit organizaci akce, dostupnost všech výukových materiálů a občerstvení,
- lidé (people) jsou důležitou součástí marketingu, je důležité získat jako externí spolupracovníky odborníky renomované v dané odborné specializaci. Jako kmenoví zaměstnanci jsou plánováni ředitel, koordinátor a na částečný pracovní úvazek koordinátor-junior a asistentka, a to v případě rozšíření výuky.

## 6.6 Organizační plán

V organizačním plánu společnosti jsou zahrnuty aspekty podnikání jako zajištění místa, časový plán a krizový plán.

### Umístění vzdělávacího centra

Nové vzdělávací centrum vznikne v Olomouci. Olomoucký kraj byl vybrán jako místo, kde společníci žijí a znají ho. Olomouc samotná je krajské město s dobrým dopravním spojením na další města a okolní kraje (Moravskoslezský, Zlínský, Jihomoravský, Pardubický), i na Středočeský kraj a Hlavní město Prahu.

Centrum bude sídlit v pronajatých prostorech s minimální výměrou 110 m<sup>2</sup>, strukturovaném minimálně do tří místností, s vlastním sociálním zařízením a kuchyňským koutem. Jedna z místností bude výuková třída s kapacitou 15 účastníků. Místnost pro ředitele společnosti (hlavního manažera) bude potenciálně využívána pro malé speciální kurzy do 6 účastníků.

## Časový plán

Podnikatelský záměr je propočítán a připraven až do roku 2027, kdy rok 2022 je považován za přípravnou fázi a spuštění centra je naplánováno na rok 2023.

Společníci zvažují, že podnikání nastartují v říjnu 2022, předtím zajistí nájem prostor a založení samotné entity podle Živnostenského zákona (fáze 1). V dalších třech měsících bude připravován prostor pro výuku a kanceláře pro zaměstnance, budou se připravovat kurzy – obsahově, graficky, zajišťovat fyzické vybavení pro výuku, a také se připraví on-line prostředí s možností video kurzů (fáze 2 a 3). Spuštění, tj. realizace prvních kurzů je plánována na únor 2023 v případě on-line formy (fáze 4), respektive na duben 2023 v případě off-line formy (fáze 5). Během roku 2023 budou postupně do nabídky přidávány nové kurzy a bude se testovat, jaká forma je vhodná, zlepšovat obsah, zlepšovat propagace. Celkově je možno fáze číslo 4 a 5 označit jako pilotní, testovací. Během této doby bude dovyvíjeno a vylepšováno IT prostředí pro on-line formu výuky, a prostředí pro kurzy s fyzickou účastí (off-line forma).

Postupně je potřeba rozšiřovat nabídku kurzů, zlepšovat jejich kvalitu, aktualizovat je. Je zřejmé, že zdravotnictví je pod vysokým tlakem a je také vidět, že se potřeby pacientů mění, vedení zdravotnických zařízení musí reagovat na aktuální situaci, proto nelze naivně očekávat, že jednou nastavený směr, zaměření a rozsah kurzů bude fungovat řadu let v nezměněné podobě. Ke kvalitativnímu rozšíření dojde na konci roku 2023 a začátku roku 2024 (fáze 6). Od března 2024 po téměř roční zkušenosti bude v provozu rozšířená nabídka kurzů (fáze 7). Zde budoucí majitelé očekávají, že se zpřesní strategie společnosti, organizace i obsah kurzů, rozšíří se marketing a komunikace. Rozšíření se týká jak obsahu kurzů o nová témata, tak množství kurzů nabízených společností Salute.

Výhledově je znovu takové myšlenkové a strategické cvičení naplánováno na konec roku 2024 (fáze 8), kdy se opět prodiskutuje strategie společnosti a upřesní taktické (roční) a operativní plány, které konkretizují další kroky pro rok 2024 a další roky.

Tabulka 6 Plánovaný časový harmonogram, zdroj: vlastní zpracování

fáze 1	zajištění nemovitosti (pronájem)	srpen–září 2022
fáze 2	vybavení prostor, zajištění dalších náležitostí	říjen 2022–leden 2023
fáze 3	příprava vzdělávacích kurzů (on-line, off-line)	říjen 2022–leden 2023
fáze 4	spuštění vzdělávacích kurzů on-line	únor 2023
fáze 5	spuštění vzdělávacích kurzů off-line	duben 2023
fáze 6	rozšiřování nabídky, intenzivní komunikace	listopad 2023–únor 2024
fáze 7	plná nabídka	březen 2024
fáze 8	další rozvoj	konec roku 2024

Vzhledem k tomu, že účastníci kurzů pracují ve zdravotnictví, je potřeba přizpůsobit nabídku případné sezónnosti. Například v zimním období probíhá více infekčních epidemií, v letním období a na Vánoce si zdravotničtí pracovníci berou dovolenou (jsou to převážně ženy). Vliv má i rozpočtový kalendář státních a neziskových institucí. Organizace kurzů musí proto vycházet a přizpůsobit se specifikům časovým a organizačním, aby kurz vyhovoval jak zaměstnavatelům, kteří vysílají své pracovníky na školení, tak samotným účastníkům.

## 6.7 Rozvoj poskytované služby, plán inovací

Vzdělávací centrum se bude specializovat na nelékařské zdravotnické pracovníky. Mezi základní odborné a praktické dovednosti ve zdravotní péči se řadí například práce s novými druhy pomůcek, zařízení, nástrojů a léků; nácvik praktických úkonů s modely a simulátory a samotná práce v simulacích; manipulace s léčivy a farmaceutickými přípravky.

Do oblasti tzv. měkkých dovedností patří například komunikace mezi zdravotníky, komunikace s pacienty, rodinnými příslušníky a blízkými, úřady, komunikace v krizových situacích; komunikace s postiženými pacienty, například zrakově, sluchově nebo mentálně; jak komunikovat s umírajícími pacienty, s pacienty pod vlivem omamných látek; právní znalosti potřebné při výkonu povolání; ekonomické povědomí; jazykové znalosti a odborná zdravotnická terminologie v cizím jazyce, povědomí o kulturních rozdílech u pacientů jiných národností; schopnost řešit různé situace s úřady, například se sociálním odborem úřadu práce, městskou a státní policií, orgánem ochrany veřejného zdraví, aj.

V základním rozsahu pro spuštění v roce 2023 se plánuje stejný obsah pro kurzy on-line i off-line, lišící se ve formě a způsobu procvičování. U obou forem kurzů je nutné podávat informace záživnou formou, při off-line kurzech navíc maximálně doplněné o praktický nácvik techniky například se simulátory.

Rozvoj nabízených kurzů, případně inovace, je nedílnou součástí každodenního rozvoje a vůbec přístupu ke kvalitě nabízených kurzů. Kromě základního penza znalostí a informace je potřeba průběžně aktualizovat obsah kurzů podle novinek ve zdravotní péči, v legislativě a v politice vůbec. Jedním z příkladů je vývoj z poslední doby, kdy do ČR přichází velké množství osob z Ukrajiny, převážně žen, dětí a starších osob, které na jedné straně potřebují lékařskou péči a nemluví česky, respektive neovládají odbornější lékařskou terminologii, a na druhé straně jsou to možní noví pracovníci na pozici lékařských i nelékařských zdravotníků, ale do okamžiku nostrifikace a uznání své kvalifikace mohou vykonávat jen vybrané úkoly a jen pod vedením. Dalším příkladem je změna legislativy například při ochraně osobních údajů, nezletilých osob, týraných osob aj.

Všechny předávané informace musejí vycházet z platné legislativy České republiky a případně být přizpůsobeny pro určitou specializaci NLZP.

## 6.8 Finanční plán

### Předpoklady finančního plánu

Hlavními axiomy finančního plánu je jeho vedení v českých korunách podle Českých účetních standardů (ČÚS), samotný plán je propočítán bez DPH, společný vklad společníků (majitelů) je naplánován na 1 milion Kč rovným dílem a jedná se o plán realistický až konzervativní. Je připraven jen v jedné variantě, možné jiné varianty a scénáře jsou diskutovány v této práci (viz dále).

Financování zejména zpočátku zajistí dlouhodobý úvěr, společnost se bude snažit získat během roku 2023 grant od evropských, českých nebo krajských institucí, a případně provozní úvěr v bankovním sektoru. Protože se jedná o spíše konzervativní plán, nejsou ani grant ani provozní úvěr do finančního plánu včleněny.

V detailním finančním plánu jsou připraveny plány kurzů (počty, ceny), kapitálových nákladů s rozpadem na hmotný a nehmotný investiční majetek, odpisů, operativních nákladů, výnosů a způsobů financování. Syntézou všech dílčích dimenzí jsou následně



připraveny plány hlavních finančních výkazů: výkaz peněžních toků, zisku a ztráty a rozvaha, a to za celé období 2022 až 2027.

Finančním cílem společnosti je ekonomická udržitelnost. Postupně musí nastat okamžik, kdy výnosy společnosti z poskytování kurzů pokryjí náklady (z pohledu provozního zisku), respektive kdy příjmy pokryjí výdaje (z pohledu finančních toků). Je zřejmé, že společnost nebude zisková od samotného počátku, ale je potřeba zajistit realistickou možnost získání úvěru u důvěryhodné instituce, její splácení a překlopení tzv. ‚do černých čísel‘ ideálně do konce roku 2023. Finanční plán obsahuje i analýzu bodu zvratu a výpočet některých finančních ukazatelů.

Dalšími faktory při přípravě finančního plánu je sezónnost a externí vlivy. Sezónnost je vnímána z pohledu nutnosti uzpůsobení nabídky poptávce ze strany zdravotnických zařízení. Vnější vlivy jsou obtížně identifikovatelné. Může se jednat o zásadní změnu v legislativě organizace celoživotního vzdělávání lékařských i nelékařských zdravotnických pracovníků, vážná krize ve zdravotnictví, přetížení zdravotnictví (například vlna Covidu, velké množství ukrajinských osob nově zavedených do systému), apod. Na malé vlivy a zásahy se společnost připravuje tak, že chce být maximálně flexibilní a být schopna připravovat nové kurzy, částečně měnit obsah nebo formu existujících kurzů, operativně řešit nečekané výdaje, aktivně se informovat o připravovaných změnách v legislativě, o novinkách ve zdravotní péči. Zásadní externí změny negativního typu nelze předem očekávat, společnost bude mít uzavřeno pojištění na fungování a z něho vyplývající možné škody a odpovědnosti.

### **Plán poskytovaných vzdělávacích modulů a jejich obsazenost**

Při plánování kurzů se společníci dohodli na kombinaci on-line a off-line formy a kombinaci různých délek. V nabídce budou kurzy

- krátké, například 15-120minutové, ve formě on-line, tzv. e-learning,
- 2-4hodinové s lektorem ve formě převážně on-line, ale i off-line,
- jednodenní s lektorem ve formě on-line i off-line, z nich se časem vyvinou kurzy dvoudenní s lektorem,
- speciální jednodenní a vícedenní kurzy na míru s lektorem.

E-learningové on-line kurzy lze procházet samostatně bez lektora a bez dodatečné podpory, účastník si je teoreticky může spustit kdykoliv a vracet se k nim.

Kurzy vypsané v nabídce budou buď kratší než jeden den nebo jednodenní, postupně se z nich vyvinou kurzy dvoudenní, případně vícedenní. Budou to vždy kurzy s lektorem, ať on-line nebo off-line formou, a budou mít předem daný obsah. V případě vícedenních off-line kurzů společnost Salute zajišťuje občerstvení, ale nezajišťuje ubytování, pouze doporučuje ubytovací zařízení v okolí. Účastníci vždy dostávají výukové materiály.

Speciálními kurzy na míru se rozumí příprava obsahu pro uzavřenou skupinu účastníků dle jejich zadání, vždy ovšem v oblasti zdravotní péče a s ohledem na pracovní úkoly NLZP. Může se například jednat o doškolení nových pracovníků, kteří nedávno dokončili vzdělávání ve škole, nebo o skupinu zahraničních NLZP, kteří potřebují načerpat zdravotní terminologii v češtině, např. ukrajinské občany, kteří se připravují na zkoušku k uznání jejich kvalifikace, aj. Všechny kurzy jsou zakončeny testem znalostí a dotazníkem spokojenosti.

Počet naplánovaných kurzů za jeden kalendářní měsíc a jejich kapacita jsou uvedeny v tabulce (Tab. 7). Kapacity pro fyzicky vedené kurzy je omezena počtem 15 účastníků v kurzu, ale ani u on-line kurzů nelze na úkor kvality lektorovat více než 20 účastníků, aby se jim mohl lektor dostatečně věnovat. Poslední sloupec ukazuje očekávanou vytiženost kurzů, počítáno dle proběhlé platby. Tj. například off-line krátký kurz 2-4hodinový s kapacitou 15 účastníků zaplatí v průměru 10,5 účastníka.

Tabulka 7 Plán typů kurzů a jejich kapacity, zdroj: vlastní zpracování

	počet opakování kurzů v nabídce za měsíc	kapacita účastníků jednoho kurzu	vytiženost kurzů
on-line			
samostatný e-learning	15	40	50%
krátký kurz (2-4 hodiny) s lektorem	8	20	60%
jednodenní kurz s lektorem	6	15	60%
kurzy na míru	2	12	90%
off-line			
krátký kurz (2-4 hodiny) s lektorem	10	15	70%
jednodenní kurz s lektorem	7	15	80%
kurzy na míru	1	12	90%

## Cenotvorba

Ceník na rok 2023 byl stanoven spolu s plánem výnosů. Odvíjí se od cen obdobných malých a středních firem, které nabízejí vzdělávání obecného, ekonomického, manažerského a psychologického charakteru otevřené pro veřejnost, jejich cen na rok 2021 a 2022 vzhledem k délce a obsahu. Ceny uvedené v následující tabulce nejsou základní, plné ceny, ale ceny průměrné po předpokládaných slevách (za více účastníků z jedné organizace, od stejného zaměstnavatele, za loajalitu zákazníků, kteří se vracejí, za doporučení apod.) Platí, že ceny nejdou níže než u potencionální konkurence. Ceny odborných kurzů s problematickou zdravotnickou tematikou jsou vyšší.

Ceny u on-line kurzů jsou nižší řádově 20-50 % oproti cenám nastaveným u off-line kurzů z vícero důvodů. Jedním z nich je nabízené občerstvení. Dalším důvodem je finanční náročnost na zajištění prostor a výukových materiálů a simulátorů (fantomů), potřeba držet výukovou místnost, nižší kapacita účastníků a tím pádem nižší maximální výnos z realizace kurzu.

Cílem je diferenciacie, odlišení se nabídkou kvalitního produktu a inovování, to je v plánu od začátku. Pokud se společnost Salute etabluje na vzdělávací mapě pro nelékařské zdravotnické pracovníky, lze zvažovat zvýšení cen kurzů na základě diferencovaného produktu.

Tabulka 8 Návrh průměrných cen kurzů, zdroj: vlastní zpracování

Položka	Název	Průměrná cena (Kč, bez DPH)
	on-line	
1	samostatný e-learning	299 Kč
2	krátký kurz (2-4 hodiny) s lektorem	499 Kč
3	jednodenní kurz s lektorem	1 199 Kč
4	kurzy na míru	2 800 Kč
	off-line	
5	krátký kurz (2-4 hodiny) s lektorem	599 Kč
6	jednodenní kurz s lektorem	1 699 Kč
7	kurzy na míru	6 000 Kč

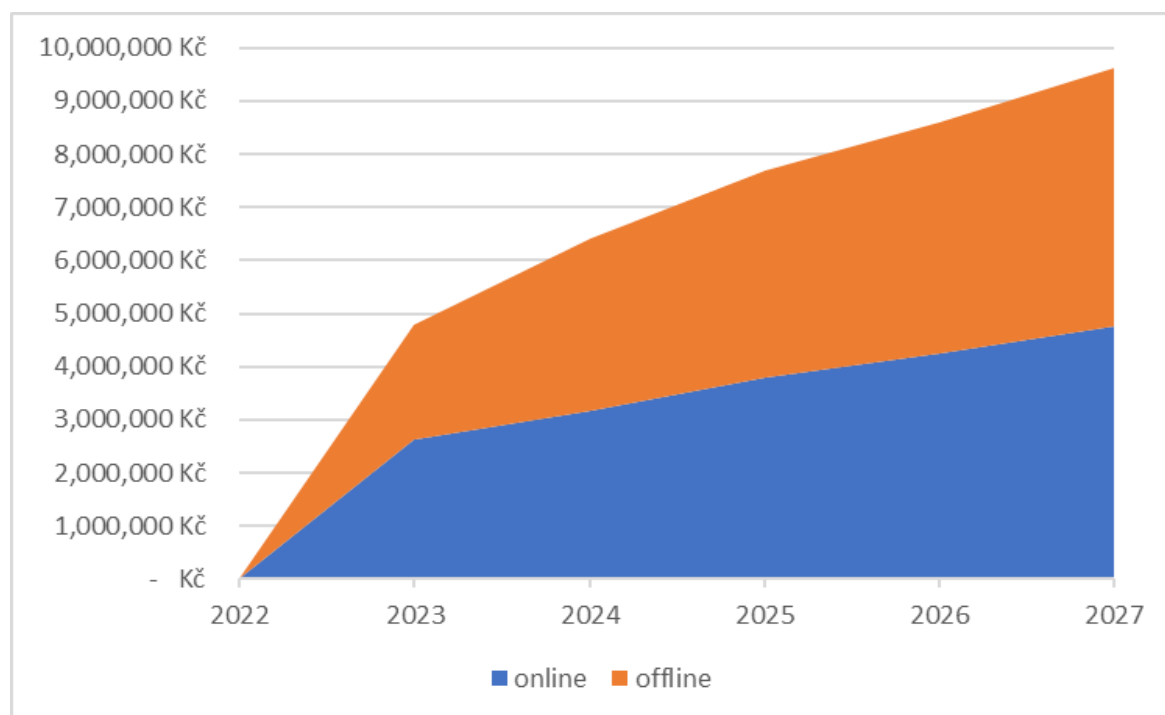
### Plán výnosů

Na základě návrhu frekvence a ceny kurzů byly naplánovány budoucí výnosy. Pro zjednodušení se ve výpočtu finančního plánu výnosy a příjmy rovnají, tj. nepředpokládá se žádný časový rozdíl.

Výnosy začínají v roce 2023, jsou vyšší v roce 2024 po rozšíření nabídky a rozsahu kurzů. Výnosy v letech 2023 a 2024 jsou počítány konzervativně s nižší obsazeností a cenami navrženými nyní, i když lze předpokládat, že ceny se budou zvyšovat. Každý další rok (2025 a dále) rostou o 12 % na základě předpokladu, že se zvyšují ceny kurzů i rozsah.

Tabulka 9 Plán výnosů 2022-2027, zdroj: vlastní zpracování

Rok	celkem	on-line	off-line
2022	- Kč	- Kč	- Kč
2023	4 791 588 Kč	2 628 300 Kč	2 163 288 Kč
2024	6 398 892 Kč	3 153 960 Kč	3 244 932 Kč
2025	7 678 670 Kč	3 784 752 Kč	3 893 918 Kč
2026	8 600 111 Kč	4 238 922 Kč	4 361 189 Kč
2027	9 632 124 Kč	4 747 593 Kč	4 884 531 Kč



Obrázek 1 Plánované výnosy, zdroj: vlastní zpracování

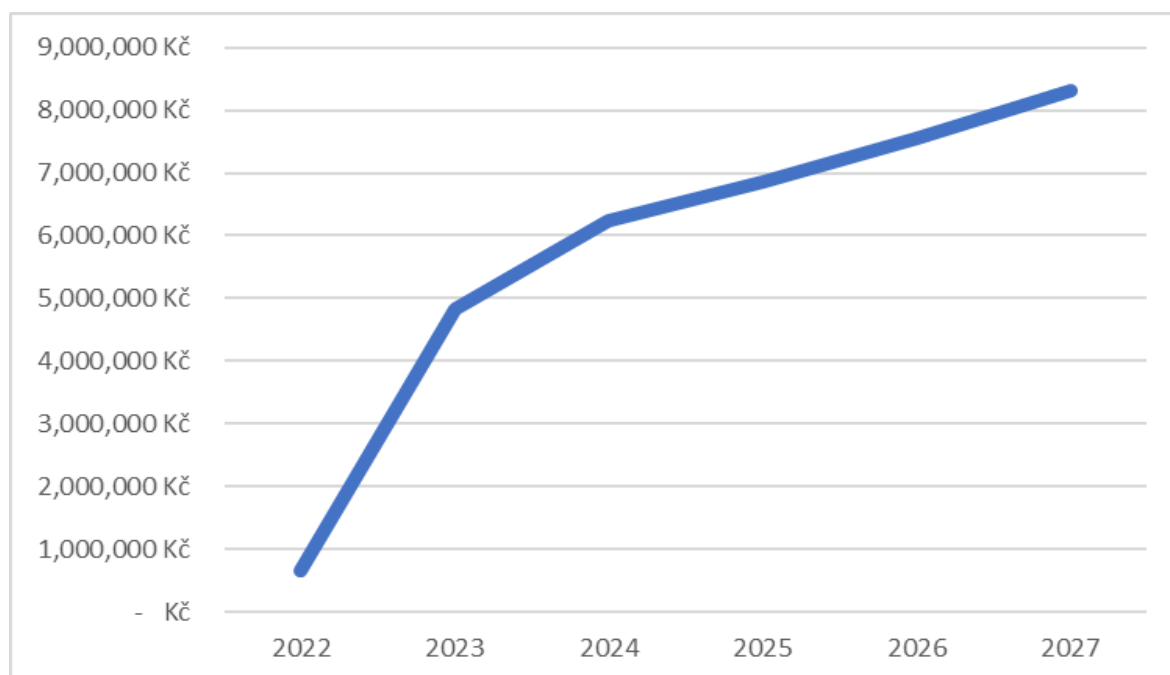
V roce 2027 se předpokládané výnosy blíží celkové částce 10 milionů Kč. Podíl výnosů z off-line kurzů tvoří v roce 2023 45 %, poté se stabilně pohybuje kolem 51 %.

### Plán operativních nákladů

Operativní náklady jsou pro roky 2022-2024 počítány detailně položku po položce, od roku 2025 rostou meziročně o předpokládaných 10 % kvůli navyšování cen energií a služeb a zároveň se uplatní úspory z rozsahu a znalostí a zkušeností z prvních několika let. Například vytvořený obsah kurzů bude možné aktualizovat, ale není potřeba tvořit nový obsah v takovém rozsahu, jako v letech 2022-2024.

Tabulka 10 Plán operativních nákladů 2022-2027, zdroj: vlastní zpracování

Rok	Operativní náklad
2022	645 000 Kč
2023	4 821 049 Kč
2024	6 237 372 Kč
2025	6 861 109 Kč
2026	7 547 220 Kč
2027	8 301 942 Kč



Obrázek 2 Plánované operativní náklady, zdroj: vlastní zpracování

Celkové náklady rostou poměrně rychle, jejich největší položkou jsou mzdové náklady a náklady na odměny externích spolupracovníků, dále pak nájem prostor, zařizování a úprava prostor, IT rozvoj a IT údržba. Velká část služeb bude zajišťována dodavatelsky, a to účetní služby, právní služby, úklid a údržba prostor společnosti, vývoj IT prostředí, údržba IT.

Detaily za roky 2022 až 2024 jsou uvedeny v následujících tabulkách:

Tabulka 11 Plán operativních nákladů 2022 – detail, zdroj: vlastní zpracování

<b>Položka</b>	<b>Název</b>	<b>Provozní náklady (Kč)</b>
1	zřizovací výdaje s.r.o. = poplatky související se začátkem podnikání (získání živnostenského oprávnění, založení konta v bance, uvedení sídla společnosti, vznik zakladatelské listiny zápis do Obchodního rejstříku, poplatek notáři za prvozápis do OR apod.)	20 000 Kč
2	Nájem prostor + kauce	100 000 Kč
3	Drobné opravy výukových prostor, zařizování drobným nábytkem a technikou	80 000 Kč
4	Příprava kurzů lektory (10 kurzů, průměrná cena 30 tisíc Kč)	300 000 Kč
5	Účetní služby	30 000 Kč
6	Právní služby	20 000 Kč
7	Kancelářské a další drobné vybavení a náklady	50 000 Kč
8	IT údržba	24 000 Kč
9	ICT náklady (internet, server, domény, telefon)	21 000 Kč
10	Daně	- Kč
<b>Celkem</b>		<b>645 000 Kč</b>

Tabulka 12 Plán operativních nákladů 2023 – detail, zdroj: vlastní zpracování

<b>Položka</b>	<b>Název</b>	<b>Provozní náklady (Kč)</b>
1	Komunikace, marketing	200 000 Kč
2	Příprava/úprava kurzů lektory	120 000 Kč
3	Mzdové náklady	3 481 209 Kč
4	Účetní služby	120 000 Kč
5	Právní služby	48 000 Kč
6	Nájem prostor	264 000 Kč
7	Kancelářské a další drobné vybavení a náklady	80 000 Kč
8	IT údržba	144 000 Kč
9	ICT náklady (internet, server, domény, telefon)	84 000 Kč
10	Úklid a údržba	120 000 Kč
11	Občerstvení pro účastníky kurzů	159 840 Kč
<b>Celkem</b>		<b>4 821 049 Kč</b>

Tabulka 13 Plán operativních nákladů 2024 – detail, zdroj: vlastní zpracování

<b>Položka</b>	<b>Název</b>	<b>Provozní náklady (Kč)</b>
1	Komunikace, marketing	250 000 Kč
2	Příprava/úprava kurzů lektory	160 000 Kč
3	Mzdové náklady	4 641 612 Kč
4	Účetní služby	120 000 Kč
5	Právní služby	48 000 Kč
6	Nájem prostor	276 000 Kč
7	Kancelářské a další drobné vybavení a náklady	130 000 Kč
8	IT údržba	156 000 Kč
9	ICT náklady (internet, server, domény, telefon)	96 000 Kč
10	Úklid a údržba	120 000 Kč
11	Občerstvení pro účastníky kurzů	239 760 Kč
<b>Celkem</b>		<b>6 237 372 Kč</b>

Všechny náklady byly rozpočítány na měsíc a násobeny počtem měsíců, po které se budou platit. K jednotlivým položkám následuje popis, co zahrnují, a vysvětlení, jak byl odhadnut náklad.

1. Zřizovací výdaje společnosti s ručením omezeným vycházejí z poplatků, které je potřeba vynaložit během formálního zakládání právnické osoby, jako jsou náklady na právní služby k sepsání notářsky ověřené zakladatelské listiny a společenské smlouvy, jež se vyžaduje v případě více než jednoho zakladatele. Následuje zápis do obchodního rejstříku s podpisovými vzory. Dalším krokem je založení bankovního účtu na jméno nové společnosti. K ohlášení na živnostenském úřadě je potřeba získat živnostenské oprávnění. Ještě následuje registrace na finančním úřadě k daňové povinnosti. Minimální náklady jsou odhadovány na 10 tisíc Kč, pokud si podnikatel všechno vyřídí sám. Ve finančním plánu jsou uvedeny náklady 20 tisíc Kč, protože budou využity pro dva společníky a služby notáře.
2. Nájem prostor vhodných jako kancelář a školící místo vychází z průzkumu realitních serverů. Předpokládá se měsíční náklad 20 tisíc Kč při uzavření dlouhodobé smlouvy a složení dvě měsíční zálohy a nájmu v roce 2022 na tři poslední měsíce v roce, tj. celkem pět měsíčních pronájmů po 20 tisících Kč. Na serveru Sreality.cz > Komerční prostory > Pronájem > Olomoucký kraj > výměra od 110 m<sup>2</sup> > cena do 30 tisíc Kč/měsíc bylo nalezeno několik inzerátů s cenami od 13 500 Kč do 30 000 Kč s větší výměrou a nadstandardním vybavením. Často se opakovala cena 20 000 Kč za měsíc za prostory kolem 120 m<sup>2</sup>, zřejmě se jedná o jakousi vnímanou hranici. Je potřeba dodat, že trh s prodejem a pronájemem nemovitostí se mění a je možné, že situace ve třetím čtvrtletí bude jiná.
3. Položka Drobné opravy výukových prostor, zařizování drobným nábytkem a technikou nezahrnuje hmotný investiční majetek jako jsou počítače, tiskárny, promítací techniku apod. Patří sem drobné stavební úpravy a opravy, předpokládá se, že v pronajímané kanceláři bude již nějaký nábytek, a bude potřeba další dokoupit. Jednorázově je počítáno s částkou 80 tisíc Kč s tím, že majitelé si umějí část oprav udělat sami.
4. Příprava kurzů lektory zahrnuje přípravu 10 různých kurzů a cena za jeden kurzový materiál bude placena autorovi v průměrné výši 30 tisíc Kč. Celkově to činí 300 tisíc Kč. V dalších letech se rozpočet na úpravu existujících a přípravu nových obsahů mění, snižuje. Pro rok 2023 se předpokládá jednotková cena 20 tisíc Kč za



úpravu šesti kurzů, v roce 2024 pak úpravu osmi kurzů po 20 tisících Kč, což je dohromady 120 a následně 160 tisíc Kč.

5. Účetní služby jsou naplánované ve výši 10 tisíc Kč za měsíc od třetí strany, tj. společnost nebude mít vlastní účetní. V roce založení to bude 30 tisíc Kč za tři měsíce existence společnosti s ručením omezeným, následně 120 tisíc Kč ročně. Na pozadí platí, že náklady později rostou paušálním procentem 10 %.
6. Právní služby, poskytované třetí stranou, jsou od roku 2023 naplánovány ve výši 4 tisíce Kč měsíčně, tj. 48 tisíc Kč ročně. V roce 2022 jsou ale vyšší, a to 5 000 Kč za měsíc po dobu 4 měsíců, tj. včetně zakládání společnosti s ručením omezeným.
7. Do položky Kancelářské a další drobné vybavení a náklady jsou zahrnuty položky papírnického typu, dovybavení pro výukové potřeby. Paušálně je odhadnuto, že bude potřeba 50 tisíc Kč na další výdaje.
8. IT údržba znamená, že třetí strana bude spravovat počítačovou síť firmy, chod webu a funkčnost počítačů a tiskáren. Jelikož kurzy ještě nepoběží a teoreticky se síť bude teprve budovat, stačí 8 tisíc Kč měsíčně na první tři měsíce, v roce 2023 bude potřeba už 12 tisíc Kč měsíčně a v dalším roce už 13 000 měsíčně.
9. ICT náklady, myšleno dohromady náklady na internet, servery, platby za domény, poplatky za mobil a jiné jsou shrnuty do 7 000 Kč měsíčně v letech 2022 a 2023, následně rostou na 8 000 Kč v roce 2024. Předpoklad vychází z cen poplatků za domény (stokoruny ročně), neomezené internetové připojení (kolem 1 000 Kč), poplatky za čtyři mobilní telefony s vysokým tarifem (700 Kč za každý, lze dosáhnout lepší ceny), ceny za hostování serveru jsou poměrově nižší. Dále sem může patřit pronajmutí e-shopového, respektive specializovaného e-vzdělávacího typu serveru pro hostování kurzů pro on-line účastníky. Patří sem i poštovní služby, placené kopírování a tisk.
10. Od roku 2023 přibyla plánovaná položka Úklid a údržba prostor, které je odhadováno na 10 000 Kč měsíčně.
11. Samostatně byly modelovány náklady mzdové s následujícími předpoklady:
  - zaměstnavatel odvádí zdravotní pojištění (9,0 %) a sociální pojištění (24,8 %) z hrubé mzdy zaměstnance,

- majitelé (společníci) jsou taktéž zaměstnání s hrubým měsíčním platem 40 tisíc Kč každý,
- na každého zaměstnance i externího spolupracovníka je počítáno s 5 % roční odměny a 3 000 Kč rozpočet na pololetní a vánoční večírek,
- mzdy rostou spolu předpokládaným růstem operativních nákladů o 10 % ročně.

Tabulka 14 Plán mzdových nákladů – detail, zdroj: vlastní zpracování

Číslo řádku	Pozice	hrubá měsíční mzda na osobu	počet osob
1	majitelé, jednatele	40,000 Kč	2
2	ředitel	50,000 Kč	1
3	koordinátor	32,000 Kč	1
4	koordinátor – junior 50% úvazek	12,500 Kč	1
5	asistentka - 75% úvazek	18,750 Kč	1
6	odborný dohled	15,000 Kč	1
7	lektoři	15,000 Kč	6

Kromě lektorů jsou ostatní kmenovými zaměstnanci společnosti Salute, ovšem ne nutně na plný úvazek. Externí spolupracovníci, kteří se podílejí na tvorbě obsahu kurzů a na výuce, jsou odměňováni formou dohody o pracovní činnosti nebo dohody o provedení práce, jejich odměny se daní 15 % fixně bez odvodů sociálního a zdravotního pojištění při dodržení objemových limitů.

### Plán kapitálových nákladů

Plán kapitálových nákladů vychází z detailního plánu na roky 2022 až 2024, které vybavení v kategorii hmotného investičního majetku (HIM) a nehmotného investičního majetku (NIM) se bude pořizovat a z toho také vycházel plán odpisů. Z uvedeného návrhu je zřejmé, že majitelé plánují minimalistický přístup, žádné luxusní vybavení. Je nutná promítací technika, vybavení prostor a rozvoj IT.

Tabulka 15 Plán kapitálových nákladů 2022-2027, zdroj: vlastní zpracování

Rok	Celkem	Nehmotný investiční majetek (NIM)	Hmotný investiční majetek (HIM)
2022	650 000 Kč	240 000 Kč	410 000 Kč
2023	- Kč	- Kč	- Kč
2024	200 000 Kč	- Kč	200 000 Kč
2025	- Kč	- Kč	- Kč
2026	- Kč	- Kč	- Kč
2027	- Kč	- Kč	- Kč
<b>Celkem</b>	<b>850 000 Kč</b>	<b>240 000 Kč</b>	<b>610 000 Kč</b>

V prvním roce 2022 jsou plánovány čtyři investiční položky, a to

1. NIM – nákup softwaru za 80 000 Kč: Licence operačního systému jsou dnes již součástí nového počítače; multilicence Microsoft Office stojí podle prodejní stránky Microsoftu € 8,80 ~ 220 Kč měsíčně při koupi automaticky prodlužované licence Microsoft 365 Apps pro firmy, tato licence platí pro současné nainstalování pro 5 telefonů, 5 tabletů a 5 počítačů s úložištěm 1 TB na OneDrivu, což je na 36 měsíců do plného odepsání tohoto produktu 7 920 Kč; další investicí do SW bude řešení od Google, například Google Workspace pro malé firmy stojí € 4,68 ~ 117 Kč měsíčně na uživatele, což by při pěti osobách a 36 měsících dohromady činilo 21 060 Kč. Stále tak existuje velká rezerva na další licence, které bude potřeba k fungování výukových aplikací, možnosti nahrávání, ochrany dat aj.
2. NIM – IT investice do vybudování sítě, webové prezentace a vůbec e-learningové infrastruktury je záležitost velmi individuální a personalizovaná pro potřeby dané společnosti. Po konzultaci s odborníkem bylo odhadnuto, že 160 tisíc Kč by mělo

stačit pro základní prostředí splňující funkce úložiště materiálů, sdílení v týmu a funkce e-shopu, tj. nákupu a placení kurzů přes internet.

3. HIM – úprava a vybavení prostor nábytkem, zařizovacími a výukovými předměty vychází na 250 tisíc Kč. Zahrnuje nábytek do kanceláří a nábytek do školící místnosti. Tato částka je poměrně omezena, protože se předpokládá, že nějaký nábytek v pronajímané nemovitosti bude. Ikea nabízí židle do konferenčních místností v rozmezí 2-5 tisíc Kč, stoly za 2-3 tisíce Kč.
4. HIM – vybavení IT technikou, jako jsou počítače, tiskárny, školící a promítací technika zpočátku pro 5 osob vede odhadem na částku 200 tisíc Kč, tj. 40 tisíc Kč na osobu. Lze toho dosáhnout soustředěnou poptávkou od jednoho odběratele. Kromě nejméně 4 počítačů nebo notebooků je potřeba pořídit jednu tiskárnu.

### Plán odpisů

Všechny nehmotný i hmotný investiční majetek je zařazen do první odpisové skupiny s rovnoměrným odepisováním, tj. předpokládaná životnost je tři roky. Je to například kancelářský nábytek, IT vybavení – notebooky, tiskárny. U všech položek bylo zvoleno rovnoměrné odepisování, u výpočetní techniky je možno zvažovat zrychlené odepisování, což bude diskutováno s účetní firmou.

Tabulka 16 Plán kapitálových nákladů a odpisových skupin – detail, zdroj: vlastní zpracování

Číslo položky	Skupina	Rok	Položka	Odpisová skupina	Životnost (roky)	Metoda odpisování	Pořizovací hodnota (Kč)
1	Nehmotný investiční majetek (NIM)	2022	SW	1	3	rovnoměrné	80 000 Kč
2	Nehmotný investiční majetek (NIM)	2022	IT investice (vybudování sítě, www stránek, e-learningové infrastruktury)	1	3	rovnoměrné	160 000 Kč
3	Hmotný investiční majetek (HIM)	2022	úprava a vybavení prostor	1	3	rovnoměrné	250 000 Kč
4	Hmotný investiční majetek (HIM)	2022	IT vybavení (počítače, notebooky, tiskárny, školící a promítací technika)	1	3	rovnoměrné	160 000 Kč
5	Hmotný investiční majetek (HIM)	2024	rozšíření prostor pro školení	1	3	rovnoměrné	200 000 Kč
	<b>Celkem</b>						<b>850 000 Kč</b>

Poznámky: Hlavním zdrojem a legislativou pro odepisování je zákon č. 609/2020 Sb., Daňový balíček, zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb., zákon o daních z příjmu č. 586/1992 Sb.

Předpokladem je, že pro hmotný investiční majetek (HIM) se daňové a účetní odpisy pro účely této práce budou rovnat. Počítají se ze vstupní ceny. Pro nehmotný investiční majetek (NIM) bylo daňové odepisování zrušeno, pro daňové účely se přebírá výše účetních odpisů. Hodnotová hranice pro pořízení majetku a jeho technického zhodnocení pro daňové odepisování je od 1.1.2021: 80 tisíc Kč.

Tabulka 17 Plán odpisů 2022-2027, zdroj: vlastní zpracování

<b>Rok</b>	<b>Odpisy</b>
2022	130 000 Kč
2023	260 000 Kč
2024	300 000 Kč
2025	80 000 Kč
2026	80 000 Kč
2027	- Kč
<b>Celkem</b>	<b>850 000 Kč</b>

### Zdroje financování

Pro další finanční modelování a finanční výkazy je potřeba mít definované zdroje financování. Společníci zvažovali mezi

- vkladem společníků, případně podloženým půjčkou fyzické osoby,
- provozním kontokorentním úvěrem,
- krátkodobým podnikatelským úvěrem,
- střednědobým podnikatelským úvěrem,
- dlouhodobým investičním podnikatelským úvěrem,
- dotací nebo grantem.

Každý ze zdrojů finančních prostředků má nějaké výhody, vhodné je kombinovat vlastní a cizí zdroje, krátkodobé a dlouhodobé finanční závazky. Dle dosažitelnosti bude obtížné získat vysoký podnikatelský úvěr při nemožnosti ručit movitou nebo nemovitou věcí vyšší hodnoty, například zástavou ve formě vlastní nemovitosti. Získat podnikatelský úvěr na základě vlastního podnikatelského plánu je za určitých podmínek možné, ale i tak to nebude velká částka.

Společníci mají plán vložit do podnikání vlastní prostředky jako vklady do společnosti s ručením omezeným, a to ve výši 1 milion Kč rovným dílem, tj. 0,5 milionu Kč každý z nich. Dále se pokusí získat střednědobý podnikatelský úvěr ve výši 1 milion Kč na dobu tří až pěti let. Alternativně budou zvažovat možnost provozního menšího úvěru, tzv. kontokorentu, k pokrytí časového rozdílu mezi výdaji a příjmy, tj. při problémech s dočasným nedostatkem hotovosti. Další možností je žádost o grant nebo dotaci u instituce, které poskytují prostředky na rozvoj celoživotního vzdělávání a zdravotnictví, což mohou být fondy Evropské unie, další evropské instituce, ministerstva České republiky, kraj, obec aj. Součástí této aktivity bude i spolupráce s vysokými školami v regionu. Dotační a grantová pravidla se stále mění, žádost bude případně podána v roce 2023.

Poslední dva zdroje finančních zdrojů nejsou zavedeny do finančního plánu, tj. v realistickém pohledu a modelování je uvažován pouze vklad společníků (vlastní kapitál) a bankovní úvěr (cizí kapitál). Plán finančních toků ukáže, zda jsou dostatečné.

### Plán příjmů a výdajů

Plán příjmů a výdajů je totožný s plánem výnosů a nákladů, protože se nepředpokládá velký časový rozdíl mezi příjmem – pro výkaz finančních toků, a mezi výnosem – pro výkaz zisku a ztráty, a stejně tak mezi výdaji a náklady.

### Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Na základě modelování výnosů a nákladů je možno sestavit plánovaný výkaz zisku a ztráty, anglicky Profit & Loss Financial Statement (P&L, PnL), která obsahuje hlavní výnosové složky a operativní náklady. Kapitálové náklady jsou reflektovány pomocí odpisů.

Tabulka 18 Plánovaný výkaz zisku a ztráty 2022-2027, zdroj: vlastní zpracování

Položka výsledovky	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Provozní výnosy (= tržby)	0 Kč	4,791,588 Kč	6,398,892 Kč	7,678,670 Kč	8,600,111 Kč	9,632,124 Kč
Ostatní výnosy	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Provozní náklady	645,000 Kč	4,821,049 Kč	6,237,372 Kč	6,861,109 Kč	7,547,220 Kč	8,301,942 Kč
Odpisy investičního majetku	130,000 Kč	260,000 Kč	300,000 Kč	80,000 Kč	80,000 Kč	0 Kč
<b>Provozní hospodářský výsledek</b>	<b>-775,000 Kč</b>	<b>-289,461 Kč</b>	<b>-138,480 Kč</b>	<b>737,561 Kč</b>	<b>972,891 Kč</b>	<b>1,330,182 Kč</b>
Finanční výnosy	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Finanční náklady	76,599 Kč	306,396 Kč	306,396 Kč	306,396 Kč	229,797 Kč	0 Kč
<b>Finanční hospodářský výsledek</b>	<b>-76,599 Kč</b>	<b>-306,396 Kč</b>	<b>-306,396 Kč</b>	<b>-306,396 Kč</b>	<b>-229,797 Kč</b>	<b>0 Kč</b>
Mimořádné výnosy	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Mimořádné náklady	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
<b>Mimořádný hospodářský výsledek</b>	<b>0 Kč</b>	<b>0 Kč</b>	<b>0 Kč</b>	<b>0 Kč</b>	<b>0 Kč</b>	<b>0 Kč</b>
<b>Hospodářský výsledek před zdaněním</b>	<b>-851,599 Kč</b>	<b>-595,857 Kč</b>	<b>-444,876 Kč</b>	<b>431,165 Kč</b>	<b>743,094 Kč</b>	<b>1,330,182 Kč</b>
Daň z příjmu	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	116,280 Kč
<b>Hospodářský výsledek po zdanění</b>	<b>-851,599 Kč</b>	<b>-595,857 Kč</b>	<b>-444,876 Kč</b>	<b>431,165 Kč</b>	<b>743,094 Kč</b>	<b>1,213,902 Kč</b>

Z tabulky (Tab. 18) je zřejmé, že provozní zisk je realizován až v roce 2025 (v celoročním propočtu), při měsíčním modelování by byl provozní zisk dosažen ve druhém čtvrtletí roku 2024, tj. až po rozšíření nabídky kurzů.

Do finančních výnosů a nákladů spadají pouze splátky střednědobého úvěru (viz dále).

Mimořádné výnosy a náklady jsou v tuto chvíli nulové.

Pro účely odhadu hospodářského výsledky po zdanění bylo potřeba modelovat daně. Za předpokladu neměnné sazby daně z příjmu právnických osob lze ve zjednodušené podobě očekávat placení daní až v roce 2027, protože v předchozí roky bude uplatněna kumulovaná ztráta z předchozích (maximálně) pěti let.

Tabulka 19 Plánované daně 2022-2027, zdroj: vlastní zpracování

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Hospodářský výsledek před zdaněním	-851,599 Kč	-595,857 Kč	-444,876 Kč	431,165 Kč	743,094 Kč	1,330,182 Kč
Uplatnění daňové ztráty z předchozích 5 let		0 Kč	0 Kč	-431,165 Kč	-743,094 Kč	-718,073 Kč
Základ daně	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	612,000 Kč
Sazba daně z příjmu právnických osob	19%	19%	19%	19%	19%	19%
Daň z příjmu	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	116,280 Kč

Plánovaný výkaz zisku a ztráty ukazuje na to, že při minimálních nákladech nelze rozjet podnikání ve velkém měřítku a očekávat přehnaně vysoké výnosy krátce po zahájení komerční nabídky. Společníci se rozhodli jít cestou pomalých kroků a postupně rozšiřovat nabídku a průběžně ji testovat, tj. reagovat na potřeby zdravotnických zařízení.

### Plánovaný výkaz peněžních toků

Na základě plánovaných příjmů a výdajů lze modelovat výkaz peněžních toků, anglicky Cash Flow Financial Statement (CF). V této chvíli je důležité, zda plánované finanční zdroje dostávají nebo je potřeba získat dodatečné zdroje financování.

Tabulka ukazuje, jaký je rozdíl mezi příjmy a výdaji. V základní verzi je záporný v letech 2022 až 2024, kdy jsou plánované výdaje vyšší než plánované příjmy, a to zejména potřebou prvotních investic do vybavení vzdělávacího centra a mezd zaměstnanců a externích odborníků, kteří budou tvořit kurzy a lektorovat. Bankovní úvěr umožní fungovat v letech 2022 a 2023, ale během roku 2024 se společnost teoreticky dostane do platební neschopnosti, na konci roku bude chybět 52 tisíc korun.

Tabulka 20 Plánovaný výkaz peněžních toků 2022-2027 bez dodatečných zdrojů financování, zdroj: vlastní zpracování

Položka Cash Flow	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>1. Zůstatek na účtu</b>	0 Kč	628,401 Kč	292,544 Kč	-52,332 Kč	458,833 Kč	1,281,927 Kč
<b>2. Očekávané příjmy</b>						
- příjmy za poskytnuté služby	0 Kč	4,791,588 Kč	6,398,892 Kč	7,678,670 Kč	8,600,111 Kč	9,632,124 Kč
- vklady společníků	1,000,000 Kč					
- přijaté úroky	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
- ostatní	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
<b>Příjmy celkem</b>	<b>1,000,000 Kč</b>	<b>4,791,588 Kč</b>	<b>6,398,892 Kč</b>	<b>7,678,670 Kč</b>	<b>8,600,111 Kč</b>	<b>9,632,124 Kč</b>
<b>3. Předpokladané výdaje</b>						
- výdaje na investice	650,000 Kč	0 Kč	200,000 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
- výdaje na provoz	645,000 Kč	4,821,049 Kč	6,237,372 Kč	6,861,109 Kč	7,547,220 Kč	8,301,942 Kč
- splátky úvěrů	76,599 Kč	306,396 Kč	306,396 Kč	306,396 Kč	229,797 Kč	0 Kč
<b>Výdaje celkem</b>	<b>1,371,599 Kč</b>	<b>5,127,445 Kč</b>	<b>6,743,768 Kč</b>	<b>7,167,505 Kč</b>	<b>7,777,017 Kč</b>	<b>8,301,942 Kč</b>
<b>4. Rozdíl příjmů a výdajů</b>	<b>-371,599 Kč</b>	<b>-335,857 Kč</b>	<b>-344,876 Kč</b>	<b>511,165 Kč</b>	<b>823,094 Kč</b>	<b>1,330,182 Kč</b>
<b>5. Zdroje krytí chybějící částky</b>						
- bankovní úvěr dlouhodobý	1,000,000 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
- bankovní úvěr krátkodobý	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
- dodatečné vklady, společníků	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
<b>Zdroje celkem</b>	<b>1,000,000 Kč</b>	<b>0 Kč</b>	<b>0 Kč</b>	<b>0 Kč</b>	<b>0 Kč</b>	<b>0 Kč</b>
<b>6. Daň z příjmu</b>	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	116,280 Kč
<b>7. Konečný zůstatek prostředků</b>	<b>628,401 Kč</b>	<b>292,544 Kč</b>	<b>-52,332 Kč</b>	<b>458,833 Kč</b>	<b>1,281,927 Kč</b>	<b>2,495,829 Kč</b>

Nedostatek hotovosti lze řešit několika způsoby:

- operativním podnikatelským úvěrem, tzv. kontokorentem,
- dalším bankovním úvěrem,
- dodatečným vkladem společníků,
- grantem nebo dotací,
- rozšířit nabídku kurzů, zvýšit ceny a snažit se o vyšší obsazenost kurzů,
- snížit operativní náklady, například v oblasti mezd zaměstnáním studentů a osob na kratší úvazek; v současném finančním plánu je plánovaná jak asistentka, tak koordinátor-junior od začátku fungování společnosti, mohou být přijati až později, například ke konci roku 2023; oba společníci mají v plánu pobírat plat, ale mohou se ho na čas vzdát, a podobně.

V případě dodatečného vkladu společníků by plánovaný výkaz finančních toků vypadal následovně:



Tabulka 21 Plánovaný výkaz peněžních toků 2022-2027 s dodatečnými zdroji financování,  
zdroj: vlastní zpracování

Položka Cash Flow	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>1. Zůstatek na účtu</b>	0 Kč	628,401 Kč	292,544 Kč	147,668 Kč	658,833 Kč	1,481,927 Kč
<b>2. Očekávané příjmy</b>						
- příjmy za poskytnuté služby	0 Kč	4,791,588 Kč	6,398,892 Kč	7,678,670 Kč	8,600,111 Kč	9,632,124 Kč
- vklady společníků	1,000,000 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
- přijaté úroky	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
- ostatní	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
<b>Příjmy celkem</b>	<b>1,000,000 Kč</b>	<b>4,791,588 Kč</b>	<b>6,398,892 Kč</b>	<b>7,678,670 Kč</b>	<b>8,600,111 Kč</b>	<b>9,632,124 Kč</b>
<b>3. Předpokladané výdaje</b>						
- výdaje na investice	650,000 Kč	0 Kč	200,000 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
- výdaje na provoz	645,000 Kč	4,821,049 Kč	6,237,372 Kč	6,861,109 Kč	7,547,220 Kč	8,301,942 Kč
- splátky úvěrů	76,599 Kč	306,396 Kč	306,396 Kč	306,396 Kč	229,797 Kč	0 Kč
<b>Výdaje celkem</b>	<b>1,371,599 Kč</b>	<b>5,127,445 Kč</b>	<b>6,743,768 Kč</b>	<b>7,167,505 Kč</b>	<b>7,777,017 Kč</b>	<b>8,301,942 Kč</b>
<b>4. Rozdíl příjmů a výdajů</b>	<b>-371,599 Kč</b>	<b>-335,857 Kč</b>	<b>-344,876 Kč</b>	<b>511,165 Kč</b>	<b>823,094 Kč</b>	<b>1,330,182 Kč</b>
<b>5. Zdroje krytí chybějící částky</b>						
- bankovní úvěr dlouhodobý	1,000,000 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
- bankovní úvěr krátkodobý	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
- dodatečné vklady. společníků	0 Kč	0 Kč	200,000 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
<b>Zdroje celkem</b>	<b>1,000,000 Kč</b>	<b>0 Kč</b>	<b>200,000 Kč</b>	<b>0 Kč</b>	<b>0 Kč</b>	<b>0 Kč</b>
<b>6. Daň z příjmu</b>	<b>0 Kč</b>	<b>0 Kč</b>	<b>0 Kč</b>	<b>0 Kč</b>	<b>0 Kč</b>	<b>0 Kč</b>
<b>7. Konečný zůstatek prostředků</b>	<b>628,401 Kč</b>	<b>292,544 Kč</b>	<b>147,668 Kč</b>	<b>658,833 Kč</b>	<b>1,481,927 Kč</b>	<b>2,812,109 Kč</b>

Při vkladu dodatečných 200 tisíc Kč jsou potřeby hotovosti pokryté.

## Plánovaná rozvaha

Rozvaha obsahuje přehled aktiv, majetku společnosti a pasiv, zdrojů jeho financování. Plánovaná rozvaha na základě dosud naplánovaných předpokladů a finančních toků a dále na zjednodušených předpokladech týkajících se krátkodobých a dlouhodobých pohledávek a závazků vypadá následovně:

Tabulka 22 Plánovaná rozvaha 2022-2027 k 31.12., zdroj: vlastní zpracování

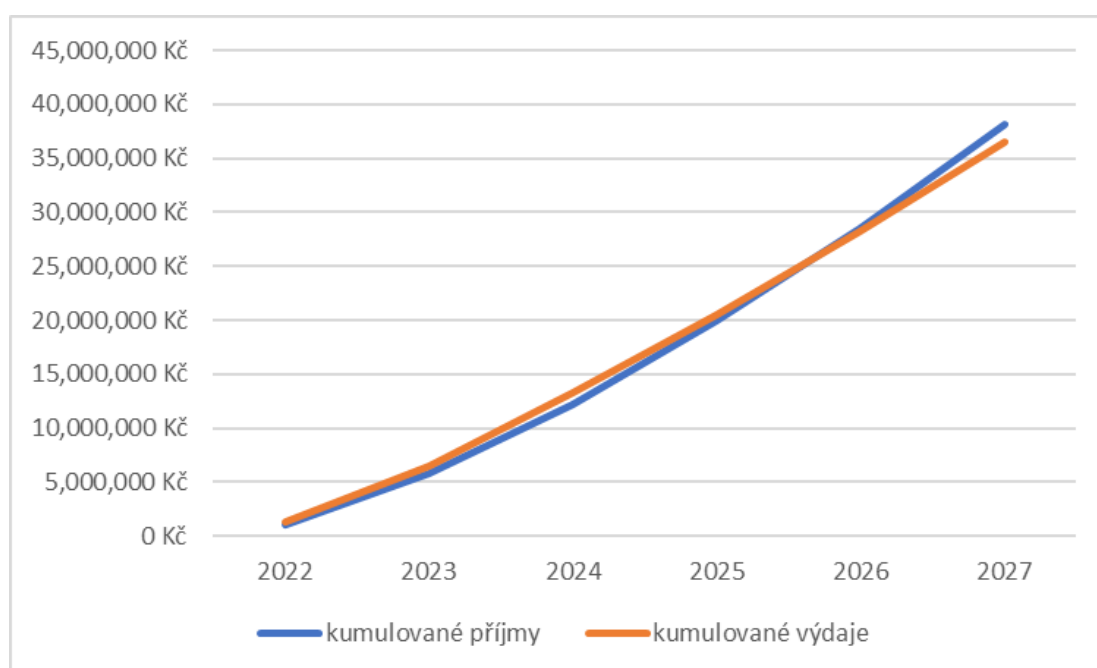
	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>AKTIVA</b>						
Pohledávky za upsané vlastní jmění	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
<b>Stálá aktiva</b>	<b>650,000 Kč</b>	<b>650,000 Kč</b>	<b>850,000 Kč</b>	<b>850,000 Kč</b>	<b>850,000 Kč</b>	<b>850,000 Kč</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	240,000 Kč	240,000 Kč	240,000 Kč	240,000 Kč	240,000 Kč	240,000 Kč
Dlouhodobý hmotný majetek	410,000 Kč	410,000 Kč	610,000 Kč	610,000 Kč	610,000 Kč	610,000 Kč
Dlouhodobý finanční majetek	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>628,401 Kč</b>	<b>292,544 Kč</b>	<b>147,668 Kč</b>	<b>658,833 Kč</b>	<b>1,481,927 Kč</b>	<b>2,812,109 Kč</b>
Zásoby	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Dlouhodobé pohledávky	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Krátkodobé pohledávky	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Fin.majetek - bankovní účet	528,401 Kč	192,544 Kč	47,668 Kč	558,833 Kč	1,381,927 Kč	2,712,109 Kč
Fin.majetek - pokladna	100,000 Kč	100,000 Kč	100,000 Kč	100,000 Kč	100,000 Kč	100,000 Kč
<b>Časové rozlišení</b>	<b>0 Kč</b>	<b>0 Kč</b>	<b>0 Kč</b>	<b>0 Kč</b>	<b>0 Kč</b>	<b>0 Kč</b>
<b>Aktiva celkem</b>	<b>1,278,401 Kč</b>	<b>942,544 Kč</b>	<b>997,668 Kč</b>	<b>1,508,833 Kč</b>	<b>2,331,927 Kč</b>	<b>3,662,109 Kč</b>
<b>PASIVA</b>						
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>208,401 Kč</b>	<b>97,544 Kč</b>	<b>394,267 Kč</b>	<b>1,186,289 Kč</b>	<b>2,242,259 Kč</b>	<b>3,279,996 Kč</b>
Základní kapitál	1,000,000 Kč	1,000,000 Kč	1,200,000 Kč	1,200,000 Kč	1,200,000 Kč	1,200,000 Kč
Kapitálové fondy	60,000 Kč	345,000 Kč	35,000 Kč	0 Kč	0 Kč	55,000 Kč
Fondy tvořené ze zisku	0 Kč	200,000 Kč	200,000 Kč	0 Kč	0 Kč	200,000 Kč
Hospodářský výsledek minulý rok	0 Kč	-851,599 Kč	-595,857 Kč	-444,876 Kč	431,165 Kč	611,094 Kč
Hospodářský výsledek účetního období	-851,599 Kč	-595,857 Kč	-444,876 Kč	431,165 Kč	611,094 Kč	1,213,902 Kč
<b>Cizí zdroje</b>	<b>1,070,000 Kč</b>	<b>845,000 Kč</b>	<b>603,401 Kč</b>	<b>322,544 Kč</b>	<b>89,668 Kč</b>	<b>382,113 Kč</b>
Rezervy	20,000 Kč	45,000 Kč	53,401 Kč	22,544 Kč	39,668 Kč	282,113 Kč
Dlouhodobé závazky	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Krátkodobé závazky	50,000 Kč	50,000 Kč	50,000 Kč	50,000 Kč	50,000 Kč	100,000 Kč
Bankovní úvěry	1,000,000 Kč	750,000 Kč	500,000 Kč	250,000 Kč	0 Kč	0 Kč
<b>Časové rozlišení</b>	<b>0 Kč</b>	<b>0 Kč</b>	<b>0 Kč</b>	<b>0 Kč</b>	<b>0 Kč</b>	<b>0 Kč</b>
<b>Pasiva celkem</b>	<b>1,278,401 Kč</b>	<b>942,544 Kč</b>	<b>997,668 Kč</b>	<b>1,508,833 Kč</b>	<b>2,331,927 Kč</b>	<b>3,662,109 Kč</b>

## Finanční indikátory a jejich interpretace

### Bod zvratu

Bod zvratu z pohledu výsledovky, tj. vyrovnání kumulovaných výnosů a nákladů, nastává v roce 2026. Je to okamžik, kdy kumulované výnosy a kumulované náklady se vyrovnají a společnost od této chvíle realizuje zisk.

Bod zvratu z pohledu finančních toků, tj. vyrovnání kumulovaných příjmů a výdajů, nastává v roce 2026.



Obrázek 3 Kumulované příjmy a výdaje, zdroj: plán finančních toků cash flow, vlastní výpočet

### Finanční ukazatele

Mezi další finanční ukazatele patří například ukazatele aktivity, doby obratu, likvidity, rentability či zadluženosti.

Tabulka 23 Finanční ukazatele dle plánovaných finančních kategorií , zdroj: vlastní zpracování

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>Ukazatele aktivity</b>						
obrat celkových aktiv	0,000	5,084	6,414	5,089	3,688	2,630
obrat stálých aktiv	0,000	7,372	7,528	9,034	10,118	11,332
<b>Ukazatele doby obratu</b>						
doba obratu celkových aktiv		72	57	72	99	139
doba obratu stálých aktiv		50	48	40	36	32
doba obratu závazků		3,8	2,9	2,4	2,1	3,8
<b>Ukazatele likvidity</b>						
běžná likvidita	12,6	5,9	3,0	13,2	29,6	28,1
<b>Ukazatele rentability</b>						
ROS, Return On Sales		-0,124	-0,070	0,056	0,086	0,126
ROA, Return On Assets		-0,466	-0,472	0,432	0,492	0,521
ROE, Return On Equity		-2,859	-4,561	1,094	0,626	0,541
<b>Ukazatele zadluženosti</b>						
celková zadluženost	0,837	0,897	0,605	0,214	0,038	0,104
dlouhodobá zadluženost	0,782	0,796	0,501	0,166	0,000	0,000
krátkodobá zadluženost	0,055	0,101	0,104	0,048	0,038	0,104
míra samofinancování	0,163	0,103	0,395	0,786	0,962	0,896
zadluženost vlastního kapitálu	5,134	8,663	1,530	0,272	0,040	0,116

Finanční ukazatele uvedené v předchozí tabulce nevyjadřují přesný odraz fungování společnosti, protože bylo obtížné odhadnout výši dlouhodobých a krátkodobých pohledávek a závazků.

V části věnované rentabilitě jsou uvedeny poměry čistého zisku vůči celkovým tržbám (RoS), aktivům (RoA) a vlastnímu kapitálu (RoE). Tyto ukazatele jsou od roku 2025 kladné a ukazují výši čistého zisku na jednu korunu tržeb, respektive aktiv, respektive vlastní vložené koruny.

### Možnosti financování z vlastních a cizích zdrojů vzhledem k plánovanému cash flow

Jak již bylo analyzováno v části výkazu finančních toků (cash flow), je financování velmi důležitým aspektem, protože projekt založení nového vzdělávacího centra předpokládá

mírný rozvoj nabízených služeb a postupné získávání zákazníků, tj. zdravotnických zařízení. V takové situaci nelze spoléhat na překvapivý úspěch a vysoké výnosy od zahájení podnikání. Ve variantě předpokládané realistickým finančním plánem se počítá s 1 milionem Kč vloženým společníky, 1 milionem Kč získaným ve formě bankovního úvěru na čtyři roky a potřebou dodatečného financování pro krytí záporného rozdílu příjmů a výdajů ve výši asi 200 tisíc Kč. Bylo by výhodnější, kdyby dodatečné financování pocházelo z operativního provozního podnikatelského úvěru, nikoliv z vlastních zdrojů.

### **Bankovní půjčka**

Jako předpokládaná reálná možnost úvěrování byla zvolena střednědobá bankovní půjčka ve výši 1 milion Kč na dobu čtyř let, spláceno čtvrtletně. Základní parametry půjčky jsou tyto:

- |                          |              |
|--------------------------|--------------|
| - výše úvěru             | 1 000 000 Kč |
| - úroková míra (p.a.)    | 10,0%        |
| - délka splatnosti úvěru | 4 roky       |
| - periodicita splátek    | čtvrtletně   |
| - anuitní splácení       | 76 599 Kč    |

Při fixní době splácení a pevné roční úrokové sazbě vychází čtvrtletní splátka na 76 599 Kč.

Za uvedených předpokladů je splátkový kalendář uveden v následující tabulce (Tab. 24):

Tabulka 24 Splátkový kalendář úvěru 2022-2026, zdroj: vlastní zpracování

	Datum	Rok	Základ	Jistina	Úrok	Splátka
	10/31/2022	2022	<b>1 000 000Kč</b>			
1	12/31/2022	2022	1 000 000Kč	62 500Kč	14 099Kč	76 599Kč
2	3/31/2023	2023	937 500Kč	62 500Kč	14 099Kč	76 599Kč
3	6/30/2023	2023	875 000Kč	62 500Kč	14 099Kč	76 599Kč
4	9/30/2023	2023	812 500Kč	62 500Kč	14 099Kč	76 599Kč
5	12/31/2023	2023	750 000Kč	62 500Kč	14 099Kč	76 599Kč
6	3/31/2024	2024	687 500Kč	62 500Kč	14 099Kč	76 599Kč
7	6/30/2024	2024	625 000Kč	62 500Kč	14 099Kč	76 599Kč
8	9/30/2024	2024	562 500Kč	62 500Kč	14 099Kč	76 599Kč
9	12/31/2024	2024	500 000Kč	62 500Kč	14 099Kč	76 599Kč
10	3/31/2025	2025	437 500Kč	62 500Kč	14 099Kč	76 599Kč
11	6/30/2025	2025	375 000Kč	62 500Kč	14 099Kč	76 599Kč
12	9/30/2025	2025	312 500Kč	62 500Kč	14 099Kč	76 599Kč
13	12/31/2025	2025	250 000Kč	62 500Kč	14 099Kč	76 599Kč
14	3/31/2026	2026	187 500Kč	62 500Kč	14 099Kč	76 599Kč
15	6/30/2026	2026	125 000Kč	62 500Kč	14 099Kč	76 599Kč
16	9/30/2026	2026	62 500Kč	62 500Kč	14 099Kč	76 599Kč

### Rizika plynoucí z finančního plánu

Rizik, která souvisejí se zahájením nového podnikání a jsou odražena ve finančním plánu, je celá řada. Stejně tak rizika toho, že finanční plán neodráží budoucí skutečnosti v tomto typu podnikání.

### Rizika plynoucí z nedostatečnosti finančního plánu

Připravený finanční plán na roky 2022 až 2027 jistě není dokonalý a ani být nemůže. Celá řada výpočtů je založena na kvalifikovaných odhadech a některých zjednodušeních, která byla komentována v předchozích kapitolách diplomové práce.

Mezi hlavní rizika patří zjednodušené plánování výnosů a nákladů z časového hlediska. Vzhledem k cílové skupině zákazníků, tedy zaměstnanců zdravotnických zařízení, lze očekávat zpoždění plateb v čase, stejně tak jako časová náročnost získat státní zdravotnická

zařízení jako zákazníci. Na druhou stranu náklady je za čerpané služby je potřeba hradit většinou do 30 dnů.

Dalším aspektem je zjednodušené plánování finančních výkazů vzhledem k nemožnosti nebo obtížnosti konkretizovat některé položky. Patří sem například modelování krátkodobých a dlouhodobých pohledávek a závazků.

### **Rizika plynoucí z jiných trendů**

Finanční plán odráží znalost společníků a nabídku na trhu vzdělávacích aktivit pro nelékařské zdravotnické pracovníky v současné době. Je možné, že trh se začne vyvíjet jiným směrem, na což musí budoucí majitelé pružně reagovat a přizpůsobit nabídku vzdělávacích kurzů, jejich cenu, strukturu a výši nákladů. Z pohledu nákladů vždy existuje riziko, že náklady na získání odborníků, lektorů budou vyšší, stejně tak náklady na služby potřebné pro chod společnosti. Obvyklým problémem jsou interní IT systémy, ale protože firma bude malá a postupně růst, je potřeba volit tzv. škálovatelné, tj. rozšiřitelné řešení se základními parametry ochrany dat. Rizikem je i možnost, že plánované výnosy nebudou realizovány v dané výši, ale budou podstatně nižší. To vyplývá ze schopnosti společnosti Salute připravit kvalitní kurzy, získat zákazníky a naplnit kurzy na dostatečnou kapacitu.

## **6.9 Hodnocení rizik**

Rizika je možné hodnotit různými analytickými nástroji. Pomocí metody se dvěma parametry lze každému riziku přiřadit pravděpodobnost vzniku hrozby (P) a dopad (D), obvykle aplikací stupnice 1 až 5, a jejich součinem se zjistí míra rizika R jako  $P * D$ .

### Pravděpodobnost vzniku hrozby

- 1) nahodilá
- 2) nepravděpodobná
- 3) pravděpodobná
- 4) velmi pravděpodobná
- 5) trvalá

### Dopad

- 1) bezvýznamné riziko
- 2) akceptovatelné riziko
- 3) nízké riziko
- 4) nežádoucí riziko
- 5) nepřijatelné riziko

### Míra rizika

Čím vyšší číslo výsledné míry rizika, tím také vyšší pravděpodobnost vzniku hrozby a její dopad, tedy zjevně vyšší následky pro projekt. Ke každému riziku je pak následně potřeba stanovit nápravné kroky (mitigaci) na zmírnění dopadů. Eliminovat rizika je téměř nemožné.

Tabulka 25 Hodnocení rizik, zdroj: vlastní zpracování

	<b>Riziko</b>	<b>Pravděpodobnost vzniku hrozby (P)</b>	<b>Dopad (D)</b>	<b>Míra rizika R R = P * D</b>
1	Nižší výnosy než plánované, málo zákazníků	3	3	9
2	Vyšší náklady než plánované	3	3	9
3	Nedostatek finančních zdrojů	2	4	8
4	Špatná reputace	2	3	6
5	Nedostatek kvalifikovaných odborníků a zaměstnanců	2	2	4
6	Soudní spory, nesení odpovědnosti za pochybení	1	4	4
7	Stížnosti ze strany zákazníků	2	2	4
8	Změny v legislativě vyžadující zásadní změny ve vedení kurzů	2	1	2

Z uvedeného hodnocení rizik se jako rizika s vysokou mírou nebezpečí pro společnost jeví nízké výnosy a vysoké náklady oproti finančnímu plánu a nedostatečné finanční zdroje. Všechna tato rizika se týkají finanční oblasti a naházejí se ve žluté oblasti mapy rizik.

Společníci u ostatních rizik nevidí vysoký dopad, respektive předpokládají, že u ostatních rizik jsou schopni jejich dopad mírnit pomocí změn ve fungování společnosti a nabídky vzdělávacích kurzů.

### Mapa rizik

Na základě provedeného hodnocení rizik pomocí dvou kritérií na stupnici 1 až 5 lze vytvořit tzv. mapu rizik, která názorně ukazuje, jaká míra rizika je spojena se kterou rizikovou hrozbou. Červená oblast zahrnuje hrozby s mírou rizika 15 a více, žlutá oblast jsou rizika s mírou rizika 8 až 12 a dvě buňky s hodnotou 5, které se nacházejí na extrému jednoho parametru, a míra rizika 6 a nižší bez extrémů [1; 5] a [5;1] označena zelenou barvou.



Rizika popsaná v tabulce (Tab. 25) se nacházejí ve žluté oblasti (č. 1, 2 a 3) a v zelené oblasti (4 až 8), nejedná se tedy ani v jednom případě o rizika ohrožující samotné podnikání a možnost dalšího rozvoje, ale finanční potíže mohou podnikání výrazně zabrzdit.

Tabulka 26 Mapa rizik, zdroj: vlastní zpracování

Dopad (D)	5					
	4	6	3			
	3		4	1, 2		
	2		5, 7			
	1		8			
		1	2	3	4	5
		Pravděpodobnost vzniku hrozby (P)				

### Mitigace rizik

Mitigací rizika se rozumí příprava a realizace takových opatření, která buď předejdou vzniku rizikové události, hrozby, nebo zmírní jeho následky. Takové přípravné a nápravné kroky je potřeba zejména připravit pro rizika ve žlutém a červeném pásmu. Některé společnosti připravují krizový plán, což ovšem společníci v této chvíli považují za předčasné.

Mezi možná opatření, jako odpověď na možné riziko, patří:

- riziko přijmout: de facto nepřipravit žádná opatření, ale být si vědomi rizika a žít s ním, a případně přijmout potenciální dopady, které riziko nese;
- riziko zmírnit: realizovat opatření, které/terá povedou ke snížení rizika na akceptovatelnou míru;
- riziku se vyhnout: vyhnout se aktivitě, která by k možnému riziku vedla;
- riziko přenést na jinou osobu (i právnickou): zde je možné krýt se pojištěním a tím získat finanční kompenzaci v případě pojistné události, outsourcovat práci na jinou společnost, rozdělit riziko mezi více subjektů.

V případě rizik ve žlutém pásmu, tj. finančních rizik, je potřeba najít opatření, která povedou ke snížení rizika (druhý bod), protože pasivně riziko přijmout není vhodné při začátku podnikání bez rezerv, nebo se riziku vyhnout nepodnikáním není cílem společníků. Také poslední možnost, přenést riziko například na banku, je možné jen za situace, že společníci přestanou splácet úvěr, ale to by znamenalo insolvenční, záznam v bankovním rejstříku dlužníků a obtíže při jakémkoliv dalším podnikání. Pojištění podnikání je samozřejmostí, ovšem tím se spíše pokryjí případné škody plynoucí ze zodpovědnosti.

Zmírnění rizika je možné, pokud o něm budou společníci informováni. Prvním krokem je monitoring, tj. sledování účetnictví. Aktivním opatřením je intenzivní hledání nových klientů, aktivní prodej služeb, oslovování různých skupin zdravotníků v nelékařských pozicích. Dalším potřebným krokem je pečlivé schvalování všech výdajů a zvažování, zda jsou nezbytné. Další možností je získání dalšího zdroje financování, jak bylo řečeno například provozní podnikatelský úvěr, grant nebo dotace. Je možné i přizvat třetího společníka, který přinese do společnosti Salute další vklad.

Hledání nových zákazníků znamená zaměřit se na různá zdravotnická zařízení, jež vyšlou své zaměstnance a spolupracovníky na školení, dále komunikovat s odbornými organizacemi a aktivně komunikovat nabídku společnosti Salute, být v kontaktu s organizacemi vzdělávacími a zájmovými. Dalším krokem je udržet již získané zákazníky, dbát na jejich spokojenost a ptát se na jejich potřeby, aby mohla být uzpůsobena nabídka kurzů pro jejich zaměstnance a rozšířila se tak spolupráce. V neposlední řadě se spokojenost z proběhlých kurzů propaguje přes reference a stává se dalším komunikačním prostředkem k získání dalších zákazníků.

Nákladová stránka je v rukou majitelů, musejí sledovat a schvalovat všechny výdaje a zvažovat, zda existuje levnější alternativa. Protože mzdové náklady jsou největší položkou nákladů, mohou se zaměřit na zaměstnávání studentů, seniorů – odborníků, osob, které potřebují pracovat na kratší pracovní úvazek nebo využít jinou formu spolupráce. V počátcích rozvoje firmy není potřeba obsadit všechny pozice připravené a modelované ve finančním plánu.

Možnosti, které doposud nebyly diskutovány, jsou také spolupráce s dalšími subjekty využití jejich služeb, například

- získat výhodný kontrakt na dodávky nových nástrojů, pomůcek, léčiv určených pro zdravotnictví,

- získat formou zapůjčení nové simulátory a fantomy a další produkty určené pro praktický nácvik dovedností zdravotnických pracovníků,
- získat některé služby výměnou za služby poskytované společnostmi Salute, tj. bezplatná účast na vzdělávacích kurzech, tzv. barter,
- spolupracovat se školami a univerzitami a poskytnout studentům možnost stáže,
- obrátit se na odborné a oborové organizace a hledat seniory – odborníky k možné spolupráci,
- spolupracovat s dalšími podnikateli na Olomoucku a sdílet náklady na určité služby, například účetní a právní, a dosáhnout lepších cen při agregované poptávce.

## **6.10 Shrnutí proveditelnosti založení vzdělávacího centra ve zdravotnictví a jeho udržitelnosti**

Projekt založení vzdělávacího centra ve zdravotnictví je proveditelný a udržitelný. Důvodem pro tento závěr jsou následující argumenty.

### **Proveditelnost**

- Projekt založení vzdělávacího centra ve zdravotnictví vychází z potřeb cílového segmentu, což jsou nelékařští zdravotničtí pracovníci v České republice. Dlouhodobě chybí celá řada témat v oblasti celoživotního vzdělávání pro NLZP, na druhou stranu jsou znalosti a dovednosti v těchto oblastech vyžadovány v každodenní praxi. Potřebnými tématy se, s ohledem na současnou situaci, rozumí nejen odborná témata týkající se nových léčebných a ošetrovatelských postupů, nástrojů, pomůcek a léčiv, ale i dovednosti v oblasti právní, ekonomické, komunikační, jazykové, manažerské a další.
- Analýza efektivnosti investice ukázala prostřednictvím připraveného finančního plánu, že investice je efektivní v časovém horizontu 3-4 let v případě poměrně nízké vstupní investice a pomalého startu s postupným získáváním zákazníků a budováním obsahu vzdělávacích kurzů. Jedná se o realistický přístup, jež je možné označit za konzervativní, protože realisticky předpokládá jen částečnou naplněnost kapacit kurzů a vyžaduje průběžnou kontrolu a řízení operativních a kapitálových nákladů. Projekt založení vzdělávacího centra je založen na předpokladu investice dvou společníků rovným dílem v souhrnné výši 1 milion Kč a na bankovním

střednědobém úvěru ve výši také 1 milion Kč s nutností dodatečného financování v roce 2024, tj. po dvou letech od vzniku společnosti.

- Projekt je stabilní v čase, respektive stabilitu projektu v čase v závislosti na změnách parametrů lze komentovat takto:
  - poptávka po vzdělávání během výkonu praxe u nelékařských zdravotnických pracovníků trvá řadu let a ještě se zvyšuje v posledních letech, vzhledem ke specifickým vnějším okolnostem, jako je pandemie Covid, odkládání plánovaných výkonů a přetížení zdravotnických zařízení, příchod osob z Ukrajiny, ale i vzhledem k dlouhodobým trendům v socio-demografickém vývoji české populace. Tím se myslí zejména stárnutí populace, kdy osoby ve vyšším věku potřebují zdravotní péči častěji a ve větším rozsahu, nárůst výskytu různých civilizačních chorob, aj. Novými trendy je i využívání moderních technologií ve zdravotnictví, například telemedicína, tj. možnost konzultace s lékařem/nelékařem na dálku před videohovory, měření některých tělesných funkcí v domácím prostředí a přenos výsledků měření v reálném čase do databáze zdravotnického zařízení, e-recepty a podobně. Novými technologiemi se široce zabývají odborná fóra, a i v České republice fungují takové společnosti, pacienti běžně nosí různé hodinky a náramky (AppleWatch, Fitbit) a sledují své tělesné funkce a výkony. Baker a Baker (2014, s. 23-29) se novým trendům věnují a označují je za digitální věk, který přináší změnu v chování pacientů, zdravotníků i finančních manažerů,
  - nabídka kurzů zaměřených na celoživotní vzdělávání zdravotníků (LZP, NLZP, dalších zdravotnických pracovníků) roste, ale stále nepostačuje k pokrytí poptávky; na trhu je místo pro mnoho poskytovatelů vzdělávacích služeb;
  - česká společnost se pod vlivem zkušeností z pandemie nemoci Covid naučila pracovat z domova, pokud je to možné, i české školství takto fungovalo řadu měsíců, na trhu jsou dostupné různé technologie pro videohovory, videokonference a sdílení materiálů; proto je kombinace vzdělávání formou z domova (on-line) a společně v místnosti s lektorem (off-line) vhodným způsobem, jak vyjít vstříc možnostem účastníků vzdělávání a jak okamžitě reagovat na opakující se omezení pohybu a sociálních kontaktů v případě

- nutnosti; při on-line formě se snižují náklady na cestování, pronájem místností, čas účastníků;
- i když náklady (ceny energií, služeb) rostou hlavně kvůli inflaci a nestabilitě v ekonomické a politické oblasti, je stále možné ji efektivně kontrolovat; pro malou začínající firmu je vhodné různé služby nakoupit nebo outsourcovat a prostřednictvím smlouvy zafixovat náklady minimálně v ročním či delším časovém horizontu; náklady na lidské zdroje, které v tomto projektu tvoří největší část operativních nákladů, je možno flexibilně snižovat díky částečným úvazkům, zaměstnáváním studentů a seniorů, využíváním jiných forem pracovních dohod než pouze na hlavní pracovní poměr;
  - ekonomická situace v České republice a prostředí pro podnikání jsou dlouhodobě stabilní, a to i přes různé dílčí změny, například míra zdanění právnických osob zůstává stejná.
- Investor, v tomto případě dva společníci, pracují ve zdravotnictví a studují/vystudovali obory týkající se zdravotnické péče a ekonomického řízení. Z tohoto pohledu se nejedná o krátkodobý záměr založit ‚nějakou‘ firmu a docílit co největšího zisku za co nejkratší dobu, ale o dlouhodobý záměr budovat a vybudovat společnost, která má smysl, je stabilní a stále se rozvíjí a jde dopředu. Pro žádost o úvěr je důležitý fakt, že majitelé vloží do nové společnosti svoje vlastní prostředky minimálně ve stejné výši, o jakou budou žádat finanční společnosti.

### Udržitelnost

Obecně se udržitelností rozumí životnost projektu po dobu alespoň pět let. V případě založení nové společnosti ve třetím čtvrtletí roku 2022 je to horizont do třetího čtvrtletí roku 2027. Finanční plán je připravený na období 2022-2027, a vychází ze strategického plánu, který počítá s roční aktualizací podle potřeb trhu a zkušeností získaných mezitím při přípravě a vedení kurzů pro nelékařské zdravotnické pracovníky.

Udržitelnost ekonomická je na základě finanční analýzy připraveného finančního plánu dodržena. I přes to, až majitelé plánují spíše konzervativně, je bodu zvratu dosaženo nejpozději v roce 2026 za předpokladu nízkých vstupních investic a rozumného, postupného růstu výnosů a neustálé kontrole nákladů.

Udržitelnost společenská vychází z několika hledisek: zdravotnická péče je nezbytnou součástí civilizace a vyspělé společnosti, je to prestižní povolání, i když ne vždy doceněné,

a vyžaduje od zdravotníků plné nasazení a psychickou i fyzickou odolnost. V době covidové pandemie bylo zřetelně vidět přetížení pracovníků ve zdravotnictví na všech pozicích. Zdravotníci jsou konfrontováni s tím, že se musejí za chodu učit nové postupy, dovednosti a získávat nové znalosti. To vede k nutnosti celoživotně se vzdělávat nejen v oblastech odborných, zdravotnických, ale i souvisejících tématech a měkkých dovednostech. Dalšími argumenty pro rostoucí potřebu poskytnout zdravotnickým pracovníkům možnosti rozvoje je stárnutí populace a rostoucí potřeba zdravotnické a sociální péče o starší osoby.

Udržitelnost environmentální je v případě výukových kurzů zajištěna proto, že společnost jako taková nevyrábí fyzický produkt, nespotřebovává nerostné suroviny a neprodukuje přímé odpady. Sekundárně samozřejmě spotřebovává energii na chod firmy a IT techniky a produktu odpady jako běžná malá kancelář. Společníci se dosud na tuto otázku nezaměřovali, ale plánují diskutovat možné kroky ke snížení uhlíkové stopy a zapojení se do politiky ESG (Environmental, Social a Governing; environmentální, sociální a řízení). při chodu kanceláře.

## **6.11 Analýza přínosů a rizik návrhu na založení vzdělávacího centra ve zdravotnictví**

### **Hlavní přínosy návrhu**

Návrh na založení nového vzdělávacího centra ve zdravotnictví je v souladu se strategickými cíli vlády České republiky a Ministerstva zdravotnictví České republiky vyjádřených v koncepci Zdraví 2030.

Za hlavní přínosy návrhu lze označit:

1. rozšíření nabídky vzdělávacích kurzů pro nelékařské zdravotnické pracovníky (okrajově i lékařské zdravotnické pracovníky a ostatní zdravotníky) v České republice,
2. rozšíření nabídky vzdělávacích kurzů pro NLZP v Olomouckém kraji a sousedních krajích,
3. rozšíření nabídky vzdělávacích kurzů pro NLZP o témata okrajová, méně častěji zastoupená v nabídce vzdělávacích kurzů pro zdravotnictví,
4. rozvoj konceptu dalšího celoživotního vzdělávání ve zdravotnictví v rámci České republiky,

5. poskytování kvalitního obsahu kurzů, který je aktuální,
6. nabídka možnosti praktického nácviku dovedností pro NLZP,
7. založení a udržení nové společnosti v Olomouckém kraji, vytvoření pracovních míst,
8. přispění ke spokojenosti zdravotnických pracovníků a tím, následně, ke spokojenosti pacientů a rozvoji českého zdravotnictví.

Společníci cílí na naplňování mise a vize, které stanovili na začátku:

Mise: „Vytvářet prostředí pro vzdělávání nelékařských zdravotnických pracovníků s cílem přinášet širokou nabídku znalostí a dovedností potřebných pro výkon povolání.“

Vize: „Pomáháme, podporujeme a rozvíjíme české zdravotnictví.“

### **Hlavní rizika návrhu a způsoby jejich mitigace**

Za hlavní rizika, jež byla analyzovaná v předcházejícím textu diplomové práce, lze považovat finanční rizika, rizika spojená s poškozením reputace a spory se zákazníky. Obecně je rizikem i to, že podnikání se nebude rozvíjet a společníci se rozhodnou po nějaké době ho pozastavit.

#### **Rizika finanční**

Mezi hlavní finanční rizika patří nižší výnosy a vyšší náklady oproti finančnímu plánu, a to z důvodu získání méně zákazníků, tedy účastníků kurzů. Může to být způsobeno i pomalejší přípravou kurzů samotných, problémy s nastavením IT prostředí a podobně.

Snížení dopadů takových rizik vyžaduje kombinaci pečlivého řízení nákladů na jedné straně a výnosů na druhé straně, spolu s hledáním dalších a alternativních zdrojů financování na první tři roky podnikání.

Podpora výnosů:

- aktivní komunikací nabídky společnosti,
- aktivním prodejem,
- získáváním nových zákazníků,
- udržením zákazníků,

- péčí o spokojenost zákazníků, a to jak samotných účastníků kurzů, tak jejich zaměstnavatelů.

Kontrola nákladů:

- schvalováním každého výdaje majiteli společnosti,
- zvažováním alternativních možností při nákupu zboží a služeb,
- zaměstnáním nižšího počtu zaměstnanců při rozjezdu podnikání,
- zaměstnáváním na kratší pracovní úvazek nebo využití jiné formy zaměstnaneckého vztahu,
- zaměstnáním studentů a seniorů,
- spolupracovat s univerzitami,
- spolupracovat s výrobcí zdravotnických nástrojů, pomůcek a léčiv,
- spolupracovat s výrobcí simulátorů určených pro zdravotnictví,
- spolupracovat s dodavateli dalších služeb a získat jejich služby výměnou za služby společnosti Salute, tedy účast na vzdělávacích kurzech (barter),
- spolupracovat s dalšími podnikatelskými subjekty, agregovat poptávku po službách jako je účetnictví a právní poradenství a získat výhodnější ceny u dodavatelů služeb.

Další zdroje financování:

- zaměřit se na získání dotací,
- zaměřit se na získání grantové podpory,
- získat provozní podnikatelský úvěr formou kontokorentu,
- rozšířit stávající zdroje financování, mezi které v základním finančním plánu patří vklad společníků a střednědobý bankovní úvěr,
- spolupracovat s dodavateli a získat jejich produkty nebo služby za nefinanční plnění.

## 6.12 Shrnutí přínosů a rizik a možnosti jejich mitigace

Společníci mají jasnou misi a vizi svého podnikání a v oblasti zdravotní péče, kde nyní pracují, chtějí dlouhodobě působit. Jejich cílem není rychlé zbohatnutí, ale dlouhodobý přínos pro české zdravotnictví, zlepšit situaci tím, že rozšíří nabídku dalšího celoživotního



vzdělávání zdravotnických pracovníků. Společníci svůj vážný zájem dokazují plánem vložit do podnikání vlastní prostředky až do výše 600 tisíc Kč každý.

Přínos projektu založení nového vzdělávacího centra ve zdravotnictví je rozšíření nabídky vzdělávacích kurzů v co nejširším rozsahu, věnovat se i oblastem, které souvisejí s poskytováním zdravotní péče zdánlivě jen okrajově. To vyžaduje reakci na konkrétní potřebu nelékařských zdravotnických pracovníků při výkonu jejich povolání.

V analytické a diskuzní sekci Praktické části diplomové práce byly shrnuty hlavní body proveditelnosti a udržitelnosti projektu, který je v návrhové formě předkládán jako diplomová práce. Vzhledem k realistickým předpokladům, na kterých je projekt postaven, lze očekávat, že projekt je proveditelný a dlouhodobě udržitelný.

I přes nastavení poměrně konzervativních předpokladů rozvoje podnikání a pomalého rozšiřování nabídky vzdělávacích kurzů ve formě on-line i off-line, hrozí, že výnosy budou nižší ve srovnání s finančním plánem a že nepokryjí provozní náklady. Obdobně je možné, že kapitálové a operativní náklady budou vyšší, než předpokládá a modeluje finanční plán. Obě tyto hrozby vyžadují aktivní přístup majitelů, možná opatření ke zmírnění dopadů rizik byla uvedena v předchozích částech.

Společníci, budoucí majitelé, plánují průběžné testování obsahu kurzů, jejich postupné rozšiřování v reakci na potřeby nelékařských zdravotnických pracovníků a jejich zaměstnavatelů, zdravotnických zařízení, a celkovou pružnost v rozhodování o nabídce společnosti. Musejí být aktivní v komunikaci a získávat nové klienty, starat se o stávající klienty a dbát na spokojenost účastníků kurzu. Zároveň budou sledovat náklady a hledat další cesty, jak náklady na chod společnosti snižovat a udržet na plánované úrovni. V neposlední řadě musejí mít připraveny záložní varianty dodatečného financování na první tři roky podnikání.

Hlavním spojovacím bodem je pružnost, flexibilita v přístupu k podnikání a řízení nové vzdělávací společnosti. Zdravotnictví prochází zatěžkávací zkouškou a je proto potřeba reagovat na změny ve zdravotnictví, při poskytování zdravotnické péče, při vzdělávání zdravotníků, a na změny v celé společnosti. Strategie společnosti Salute bude proto průběžně aktualizována.

## ZÁVĚR

V rámci diplomové práce byl předložen návrh projektu na založení vzdělávacího centra ve zdravotnictví se zaměřením na nelékařské zdravotnické pracovníky.

Teoretická část práce prezentovala cíle a metody diplomové práce, souhrn potřebných pojmů, jejich definici, přehled současně platné právní úpravy zdravotní péče v České republice, která ministerstva a instituce mají pravomoci v rámci řízení a dohledu na zdravotní péči a na vzdělávání zdravotnických pracovníků, jak je organizováno vzdělávání lékařských, nelékařských a ostatních zdravotnických pracovníků. Dále přinesla některé poznatky a pozorování z výukových postupů uplatňovaných při vzdělávání zdravotníků v ČR i zahraničí. Přínosy pro zdravotníky a následně pacienty a zdravotní zařízení mají metody kombinované, kde je kladen důraz na praktický nácvik. Část Teoretické části se věnovala specifikům založení a přípravy na založení nové společnosti, zde ve formě společnosti s ručením omezeným, a to včetně finančního podnikatelského plánu a možností financování pro tento typ projektu. Kromě finančního plánu byly prezentovány i další potřebné plány a rozhodnutí, jako je strategie firmy, právní forma, marketingový plán, zajištění zaměstnanců a jiné.

Praktická část, která tvořila nejrozsáhlejší kapitolu diplomové práce, byla nejprve uvedena analýzou situace ve vzdělávání nelékařských zdravotnických pracovníků v České republice a popisem oblastí vzdělávání nelékařských zdravotníků nedostatečně pokrytých současnou nabídkou, respektive nenabízející témata potřebná v praxi. Samotný návrh na založení vzdělávacího centra ve zdravotnictví byl detailně popsán v šesté kapitole od definice strategických cílů, mise a vize, přes vyjmenování hlavních dodavatelských subjektů a typů zákazníků, nastínění marketingového plánu, produktů (vzdělávacích kurzů), organizační plán až po finanční plán a způsoby financování. Finanční plán byl detailně připraven a odhadnut na období od založení společnosti s ručením omezeným s názvem Salute na podzim 2022 až do konce roku 2027. Po finančním plánu následovala identifikace a hodnocení rizik s mapou rizik.

Jednotlivé aspekty fungování vzdělávacího centra jako nově založené společnosti byly shrnuty v analýze proveditelnosti a udržitelnosti a analýze přínosů a rizik celého návrhu na založení vzdělávacího centra ve zdravotnictví. Po celou dobu byla zdůrazňována dynamika vývoje společnosti a zdravotnictví, což se plně projevuje po covidové pandemii a vojenském konfliktu mezi Ukrajinou a Ruskem, jež mají na zdravotní péči v České republice – mimo

jiné vlivy – velký dopad. S tím je spojená nutnost společníků řídit vzdělávací centrum flexibilně, přehodnocovat strategické, taktické a operativní plány a být schopni reagovat na poptávku a možnosti zákazníků, jimiž budou převážně zdravotnická zařízení, vysílající své zdravotníky na školení.

Oba společníci mají jasnou představu svého podnikání navíc v oblasti zdravotní péče pracují a chtějí nadále dlouhodobě působit. Chtějí zlepšit situaci tím, že rozšíří nabídku dalšího celoživotního vzdělávání zdravotnických, zejména nelékařských pracovníků. Přínosem projektu založení nového vzdělávacího centra ve zdravotnictví je rozšíření nabídky vzdělávacích kurzů v co nejširším rozsahu včetně témat, která souvisejí s poskytováním zdravotní péče nepřímo. Témata, která vyplývají z průzkumů a rešerší, jsou tak zvaně tvrdé dovednosti, tedy klíčové zdravotnické postupy, spojené s praktickým nácvikem na simulátorech. Mezi tzv. měkké, často žádané oblasti patří komunikace s pacienty, příbuznými a blízkými, v týmu, ve stresu, v krizových situacích, komunikace s umírajícím pacientem, právní minimum pro nelékařské zdravotníky, ekonomické a manažerské znalosti, jazyková připravenost, komunikace s lidmi z jiných etnik, národností, s cizinci, komunikace se zrakově a sluchově postiženými pacienty.

Společníci svůj vážný zájem dokazují plánem vložit do podnikání vlastní prostředky až do výše 600 tisíc Kč každý. Projekt na založení centra byl postaven realisticky až konzervativně, postupně se plánuje rozšiřovat nabídka kurzů ve formě on-line i off-line a získávat více zákazníků, nižší očekávání výnosů je doprovázeno přísnou kontrolou nákladů. Pokud budou výnosy ve srovnání s finančním plánem nižší a nepokryjí provozní náklady, je nutné hledat dodatečné zdroje financování, což bylo diskutováno v části analýzy finančních toků, výsledovky a možností financování. Kromě finančních rizik existují i další hrozby pro nové podnikání a vyžadují od majitelů aktivní přístup a hledání alternativních opatření ke zmírnění dopadů rizik.

Vzhledem k nastaveným předpokladům a možnostem alternativního postupu, ale také díky znalosti prostředí lze očekávat, že projekt je proveditelný a dlouhodobě udržitelný.

Jako možné nápady na další aktivity a rozvoj vzdělávací společnosti bylo navrženo oslovit další segmenty zákazníků z řad univerzit a škol, spolků a zájmových sdružení, individuálních zájemců; spolupracovat se třetími stranami ve formě typu barter nebo strategická aliance pro získání produktů a služeb za nižší ceny nebo výměnou za vlastní služby; účast na odborné diskuzi ke změnám legislativy týkající se vzdělávání zdravotnických pracovníků v České republice. Dlouhodobá a vytrvalá péče o zákazníky je

samozřejmostí, obsahy kurzů budou průběžně pilotovány a aktualizovány, na obsah budou dohlížet odborníci, společnost bude získávat zpětnou vazbu od účastníků kurzů i jejich zaměstnavatelů a ptát se na jejich spokojenost. Majitelé se musejí věnovat finančnímu a strategickému řízení, sledovat náklady, hledat další cesty, jak náklady na chod společnosti snižovat a udržet na plánované úrovni, připravit záložní varianty dodatečného financování na první tři roky podnikání, nejpozději jednou ročně zhodnotit a případně revidovat strategii a strategický plán a připravit nové taktické a operativní plány.

Hlavním spojovacím bodem je pružnost, flexibilita v přístupu k podnikání a řízení nové vzdělávací společnosti. Zdravotnictví prochází zatěžkávací zkouškou a je proto potřeba reagovat na změny ve zdravotnictví, při poskytování zdravotnické péče, při vzdělávání zdravotníků, a na změny v celé společnosti. Strategie společnosti Salute bude proto průběžně aktualizována.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografie

BAKER, Judith J. a R. W. BAKER. *Health care finance : basic tools for nonfinancial managers*. Fourth edition. Burlington, MA : Jones & Bartlett Learning, 2014, 543 s. ISBN 9781449687274.

BUCHBINDER, Sharon Bell a Nancy H. SHANKS. *Introduction to health care management*. Third edition. Burlington, Massachusetts: Jones and Bartlett Learning, 2017, 676 s. ISBN 9781284081015 128408101X.

FORET, Miroslav a David MELAS. *Marketingový výzkum v udržitelném marketingovém managementu*. Praha: GRADA, 2021. ISBN 978-80-271-1723-9.

FOTR, Jiří, VACÍK, Emil, SOUČEK, Ivan, ŠPAČEK, Miroslav, HÁJEK, Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování. Teorie a praxe - 2.*, aktualizované a doplněné vydání. Praha: GRADA, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.

FOX, R.D., HARVILL, L.M. *Self-assessment of need, relevance and motivation to learn as indicators of participation in continuing medical education*. Med Educ. 1984 Jul;18(4):275-81. doi: 10.1111/j.1365-2923.1984.tb01023.x. PMID: 6738401.

KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. 3. vydání. Praha : C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9.

KNÁPKOVÁ Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra, REMEŠ, Daniel a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza. Komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha : Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.

KOLB, David A. *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Illustrated Edition Pearson Education Inc., 2015. ISBN 9780133892406.

PORTER, Michael E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Illustrated Edition. Free Press; 2008. ISBN-13: 978-0684841489.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza. Metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. aktualizované vydání. Grada Publishing: 2015. ISBN 978-80-247-5534-2.

SLOUKA, David. *Vedení a marketing malých zdravotnických zařízení: příručka pro praxi*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0469-7.

SCOTT, Ian a Jenny SPOUSE: *Practice-Based Learning in Nursing, Health and Social Care. Mentorship, Facilitation and Supervision*. John Wiley & Sons, Ltd. 2013. ISBN 978-0-470-65606-8.

SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena. *Základy úspěšného podnikání. Průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-2182-3.

ŠUPŠÁKOVÁ, Petra. *Řízení rizik při poskytování zdravotních služeb. Manuál pro praxi*. Praha : Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0062-0.

VEBER, Jaromír a kol. *Management inovací*. Praha : Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-43-3.

WALSH, K. *Managing a Budget in Healthcare Professional Education*. Ann Med Health Sci Res. 2016 Mar-Apr;6(2):71-3. doi: 10.4103/2141-9248.181841. PMID: 27213087; PMCID: PMC4866369.

ZEITZ, H. J. *Problem based learning: development of a new strategy for effective continuing medical education*. Allergy Asthma Proc. 1999 Sep-Oct;20(5):317-21. doi: 10.2500/108854199778252013. PMID: 10566102.

ŽDÁRA, Jaroslav. *Management ve zdravotnictví I.: učební text pro vysokoškolskou výuku*. V Brně: Univerzita obrany, 2018. ISBN 978-80-7231-369-3.

### **Zákony a legislativa**

Nářízení vlády č. 31/2010 Sb., o oborech specializačního vzdělávání a označení odbornosti zdravotnických pracovníků se specializovanou způsobilostí. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. [cit. 29. 3. 2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2010-31>

Nářízení vlády č. 148/2012 Sb., o stanovení výše úhrady nákladů na připravenost poskytovatele zdravotnické záchranné služby na řešení mimořádných událostí a krizových situací ze státního rozpočtu. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. [cit. 15. 1. 2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-148>

Nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. [cit. 18. 2. 2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2010-222>

Vyhláška č. 296/2012 Sb., o požadavcích na vybavení poskytovatele zdravotnické dopravní služby, poskytovatele zdravotnické záchranné služby a poskytovatele přepravy pacientů neodkladné péče dopravními prostředky a o požadavcích na tyto dopravní prostředky, ve znění pozdějších předpisů. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. [cit. 15. 1. 2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-296>

Vyhláška č. 55/2011 Sb., o činnostech zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků, ve znění pozdějších předpisů. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. [cit. 15. 1. 2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-55>

Zákon č. 89/2021 Sb., o zdravotnických prostředcích a o změně zákona č. 378/2007 Sb., o léčivech a o změnách některých souvisejících zákonů (zákon o léčivech), ve znění pozdějších předpisů. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. [cit. 16. 1. 2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2021-89>

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. [cit. 15. 3. 2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-95>

Zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb, ve znění pozdějších předpisů. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. [cit. 16. 1. 2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2016-112>

Zákon č. 164/2001 Sb., o přírodních léčivých zdrojích, zdrojích přírodních minerálních vod, přírodních léčebných lázních a lázeňských místech a o změně některých souvisejících zákonů (lázeňský zákon), ve znění pozdějších předpisů. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. [cit. 16. 1. 2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-164>

Zákon č. 167/1998 Sb., o návykových látkách a o změně některých dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. [cit. 16. 1. 2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1998-167>

Zákon č. 220/1991 Sb., České národní rady o České lékařské komoře, České stomatologické komoře a České lékárnické komoře, ve znění pozdějších předpisů. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. [cit. 16. 1. 2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-220>

Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. [cit. 16. 1. 2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-235>

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. [cit. 15. 1. 2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

Zákon č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zákon o zdravotních službách), ve znění pozdějších předpisů. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. [cit. 16. 1. 2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-372>

Zákon č. 374/2011 Sb., o zdravotnické záchranné službě, ve znění pozdějších předpisů. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. [cit. 16. 1. 2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-374>

Zákon č. 378/2007 Sb., o léčivech a o změnách některých souvisejících zákonů (zákon o léčivech), ve znění pozdějších předpisů. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. [cit. 15. 1. 2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2007-378>

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. [cit. 15. 1. 2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>

Zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. [cit. 16. 1. 2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1997-48>

Zákon č. 586/1992 Sb., České národní rady o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. [cit. 16. 1. 2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586>

Zákon č. 89/1995 Sb., o státní statistické službě, ve znění pozdějších předpisů. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. [cit. 1. 2. 2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1995-89>

Zákon č. 95/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta, ve znění pozdějších předpisů. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. [cit. 15. 1. 2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-95>



Zákon č. 96/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činnosti souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních), ve znění pozdějších předpisů. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. [cit. 15. 1. 2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-96>

### Internetové zdroje

e-Vision. *Analýza konkurence*. [on-line]. 2021. [cit. 15.1.2022]. Dostupné z: <https://www.evisions.cz/analyza-konkurence/>

Fakultní nemocnice Olomouc. *Simulační medicínské centrum (SIMECE)*. [on-line]. 2021. [cit. 22.4.2022]. Dostupné z: <https://www.fnol.cz/kliniky-ustavy-oddeleni/simulacni-medicinske-centrum-simece>

Institut postgraduálního vzdělávání ve zdravotnictví. *Představení IPVZ*. [on-line]. 2022. [cit. 20.2.2022]. Dostupné z: <https://www.ipvz.cz/o-ipvz/zakladni-informace-o-ipvz/predstaveni-ipvz>

Komora farmaceutických asistentů chce změnit jejich vzdělávání. Portál Zdravotnický deník. [online]. 12.11.2019. [cit. 18.4.2022]. Dostupné z: <https://www.zdravotnickydenik.cz/2019/11/komora-farmaceuticky-chce-zmenit-vzdelavani/>

KOUBOVÁ, Michaela. Jak ulehčit sestřám práci? Spíš než změnou vzdělávání redukcí papírování a funkčními ošetrovatelskými týmy. Portál Zdravotnický deník. [online]. 6.4.2017. [cit. 16.4.2022]. Dostupné z: <https://www.zdravotnickydenik.cz/2017/04/jak-ulehcit-sestram-praci-spis-nez-zmenou-vzdelavani-redukci-papirovani-funkcnimi-osetrovatelskymi-tymy/>

KRAMEROVÁ, Hana, 2013. Vzdělávání zdravotnických pracovníků všech kategorií v Thomayerově nemocnici. *Florence, odborný časopis pro nelékařské zdravotnické pracovníky* [on-line]. 4/2013 [cit. 20.12.2021]. ISSN:1801-464X. Dostupné z: <https://www.florence.cz/casopis/archiv-florence/2013/4/vzdelavani-zdravotnickych-pracovniku-vsech-kategori-v-thomayerove-nemocnici/>

Masarykova univerzita v Brně, Lékařská fakulta, Simulační centrum. *Kurzy na SIMU*. [on-line]. 2022. [cit. 2.3.2022]. Dostupné z: <https://www.med.muni.cz/simu/kurzy>

Ministerstvo zdravotnictví České republiky. *Co to je akreditace?* [on-line]. 2022. [cit. 1.3.2022]. Dostupné z: <https://www.mzcr.cz/co-je-to-akreditace/>

Ministerstvo zdravotnictví České republiky. *Přehled oborů a vzdělávání nelékařských zdravotnických pracovníků.* [on-line]. 2022. [cit. 2.3.2022]. Dostupné z: <https://www.mzcr.cz/prehled-oboru-a-vzdelavani-nelekarskych-zdravotnickych-pracovniku/>

Ministerstvo zdravotnictví České republiky. *Specializační vzdělávání.* [on-line]. 2022. [cit. 2.3.2022]. Dostupné z: <https://www.mzcr.cz/specializacni-vzdelavani/>

Ministerstvo zdravotnictví České republiky. *Zdraví 2030.* [on-line]. 7.3.2022. [cit. 15.3.2022]. Dostupné z: <https://www.mzcr.cz/category/programy-a-strategie/zdravi-2030/>

Národní zdravotnický informační portál. *Rozlišení lékařských a nelékařských zdravotnických povolání: lékař, sestra a další nelékařská povolání.* [on-line]. Praha: Ministerstvo zdravotnictví ČR a Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR, 2022 [cit. 2.2.2022]. Dostupné z: <https://www.nzip.cz/clanek/479-lekarska-vs-nelekarska-zdravotnicka-povolani>

Ostravská univerzita, Lékařská fakulta. *SIMLEK, Simulační centrum | cvičná nemocnice Lékařské fakulty Ostravské univerzity.* [on-line]. 2022. [cit. 2.3.2022]. Dostupné z: <https://simlek.osu.cz/>

*Regionální zpravodajství NZIS, Olomoucký kraj,* 2022. [on-line]. 2022. [cit. 4.4.2022]. Dostupné z: [https://reporting.uzis.cz/olk/index.php?pg=souhrnne-prehledy--ekonomicke-ukazatele-infrastruktura-zdravotni-pece-lekari-a-zdravotnici-pracovnici--pocty-pracovniku-ve-zdravotnictvi&show=1&region\\_souhrn=olk&year=2017](https://reporting.uzis.cz/olk/index.php?pg=souhrnne-prehledy--ekonomicke-ukazatele-infrastruktura-zdravotni-pece-lekari-a-zdravotnici-pracovnici--pocty-pracovniku-ve-zdravotnictvi&show=1&region_souhrn=olk&year=2017)

SEDLÁČKOVÁ, Helena. Postgraduální vzdělávání je chaotické a dlouhé, je třeba definovat odpovědnosti a nastavit kontrolu. Portál *Zdravotnický deník.* [online]. 7.1.2020. [cit. 26.4.2022]. Dostupné z: <https://www.zdravotnickydenik.cz/2020/01/postgradualni-vzdelavani-chaoticke-dlouhe-treba-definovat-odpovednosti-nastavit-kontrolu/>

SEDLÁČKOVÁ, Helena. Předatestačnímu vzdělávání chybí dohled a kontrola, stěžují si v průzkumu mladí lékaři a lékařky. Portál *Zdravotnický deník.* [online]. 4.4.2020. [cit. 26.4.2022]. Dostupné z: <https://www.zdravotnickydenik.cz/2022/04/predatestacnimu-vzdelavani-chybi-dohled-a-kontrola-stezuji-si-v-pruzkumu-mladi-lekari-a-lekarky/>

STERN, Michael. 2016. Úloha simulační medicíny v rozvoji anestezie a intenzivní medicíny. *Anesteziologie a intenzivní medicína* [online]. 27(3), s. 187-190 [cit. 2022-04-22]. ISSN 12142158. Dostupné z: <https://aimjournal.cz/pdfs/aim/2016/03/08.pdf>

Univerzita Palackého, Lékařská fakulta. *CENTESIMO*. [on-line]. 2022. [cit. 2.3.2022]. Dostupné z: <https://www.lf.upol.cz/ustavy-a-kliniky/odborna-pracoviste/centesimo/>

VESELÁ, Katarína, 2018. Využití simulační medicíny ve vzdělávání přednemocniční neodkladné péči. *Urgentní medicína* [online]. 21(3), s. 6-9 [cit. 2022-03-02]. ISSN 1212-1924. Dostupné z: [https://urgentnimedica.cz/casopisy/UM\\_2018\\_3.pdf](https://urgentnimedica.cz/casopisy/UM_2018_3.pdf)

WEBO agency. *Cíle, poslání a vize v podnikání*. [on-line]. WEBO, 2021. [cit. 2022-03-10]. Dostupné z: <https://webo-agency.cz/cile-a-vize/>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

CF	Cash Flow
ČÚS	české účetní standardy
DPH	daň z přidané hodnoty
EFAS	External Factor Analysis Summary
ESG	Environmental, Social a Governing
EU	Evropská unie
FNOL	Fakultní nemocnice Olomouc
HIM	hmotný investiční majetek
IFAS	Internal Factor Analysis Summary
IPVZ	Institut pro postgraduální vzdělávání ve zdravotnictví
KM	Knowledge Management
LF MUNI	Lékařská fakulta, Masarykova univerzita
LZP	lékařský zdravotnický pracovník
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
MZ	Ministerstvo zdravotnictví
MZ ČR	Ministerstvo zdravotnictví České republiky
NCO NZO	Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů
NIM	nehmotný investiční majetek
NLZP	nelékařský zdravotnický pracovník
OR	obchodní rejstřík
OSVČ	osoba samostatně výdělečně činná
PDCA	Plan – Do – Check – Act
P&L	Profit & Loss
SIMECE	Simulační medicínské centrum
SMART	specific, measureable, accepted/agreed, realistic, timed

UPOL      Univerzita Palackého v Olomouci

OU         Ostravská univerzita

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Plánované výnosy, zdroj: vlastní zpracování.....	60
Obrázek 2 Plánované operativní náklady, zdroj: vlastní zpracování .....	61
Obrázek 3 Kumulované příjmy a výdaje, zdroj: plán finančních toků cash flow, vlastní výpočet .....	75

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Vybrané vzdělávací programy specializačního vzdělávání pro NLZP, zdroj: Nařízení vlády 31/2010 Sb., 2010 .....	20
Tabulka 2 Průzkumné šetření zájmových oblastí vzdělávání, zdroj: vlastní zpracování ....	40
Tabulka 3 Analýza výhod a nevýhod OSVČ a společnosti s ručením omezeným, zdroj: vlastní zpracování, podle Živnostenského zákona č. 455/1991 Sb. a Zákona o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích) č. 90/2012 Sb. ....	45
Tabulka 4 SWOT analýza, zdroj: vlastní zpracování .....	47
Tabulka 5 Sumarizace výsledků analýzy interních a externích faktorů, zdroj: vlastní zpracování.....	48
Tabulka 6 Plánovaný časový harmonogram, zdroj: vlastní zpracování.....	55
Tabulka 7 Plán typů kurzů a jejich kapacity, zdroj: vlastní zpracování.....	58
Tabulka 8 Návrh průměrných cen kurzů, zdroj: vlastní zpracování .....	59
Tabulka 9 Plán výnosů 2022-2027, zdroj: vlastní zpracování .....	60
Tabulka 10 Plán operativních nákladů 2022-2027, zdroj: vlastní zpracování .....	61
Tabulka 11 Plán operativních nákladů 2022 – detail, zdroj: vlastní zpracování.....	62
Tabulka 12 Plán operativních nákladů 2023 – detail, zdroj: vlastní zpracování.....	63
Tabulka 13 Plán operativních nákladů 2024 – detail, zdroj: vlastní zpracování.....	63
Tabulka 14 Plán mzdových nákladů – detail, zdroj: vlastní zpracování .....	66
Tabulka 15 Plán kapitálových nákladů 2022-2027, zdroj: vlastní zpracování.....	67
Tabulka 16 Plán kapitálových nákladů a odpisových skupin – detail, zdroj: vlastní zpracování.....	68
Tabulka 17 Plán odpisů 2022-2027, zdroj: vlastní zpracování .....	69
Tabulka 18 Plánovaný výkaz zisku a ztráty 2022-2027, zdroj: vlastní zpracování .....	70
Tabulka 19 Plánované daně 2022-2027, zdroj: vlastní zpracování.....	71
Tabulka 20 Plánovaný výkaz peněžních toků 2022-2027 bez dodatečných zdrojů financování, zdroj: vlastní zpracování.....	72
Tabulka 21 Plánovaný výkaz peněžních toků 2022-2027 s dodatečnými zdroji financování, zdroj: vlastní zpracování.....	73
Tabulka 22 Plánovaná rozvaha 2022-2027 k 31.12., zdroj: vlastní zpracování.....	74
Tabulka 23 Finanční ukazatele dle plánovaných finančních kategorií , zdroj: vlastní zpracování.....	76
Tabulka 24 Splátkový kalendář úvěru 2022-2026, zdroj: vlastní zpracování .....	78
Tabulka 25 Hodnocení rizik, zdroj: vlastní zpracování .....	80
Tabulka 26 Mapa rizik, zdroj: vlastní zpracování .....	81

