

# **Strategie rozvoje Domova pro seniory Loučka, p.o.**

Bc. Sitko Daniel

---

Diplomová práce  
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2015/2016

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Daniel Sitko**  
Osobní číslo: **M13659**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management ve zdravotnictví**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Strategie rozvoje Domova pro seniory Loučka, p.o.**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Představte podstatu strategického řízení veřejných institucí.
- Charakterizujte teoretické aspekty a rozvojové problémy činnosti domovů pro seniory.

#### II. Praktická část

- Analyzujte vnitřní a vnější prostředí činnosti Domova pro seniory Loučka.
- Navrhněte strategii rozvoje Domova pro seniory Loučka.
- Vytvořte projekt zaměřený na zvýšení kvality služeb Domova pro seniory Loučka.

### Závěr

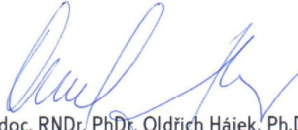
Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:


**MIZRAHI, Terry a Larry DAVIS.** Encyclopedia of Social Work. 20th ed. Oxford: Oxford University Press, 2008, 2208 s. ISBN 978-0-19-530661-3.  
**PARNELL, John.** Strategic Management: Theory and Practice. 4th ed. Los Angeles: SAGE, 2014, 641 s. ISBN 978-1-4522-3498-4.  
**PRŮŠA, Ladislav.** Ekonomie sociálních služeb. 2. vyd. Praha: ASPI, 2007, 179 s. ISBN 978-80-7357-255-6.  
**SLAVÍK, Jakub.** Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 183 s. ISBN 978-80-247-4819-1.

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Jiří Novosák, Ph.D.**  
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva  
Datum zadání diplomové práce: **15. února 2016**  
Termín odevzdání diplomové práce: **18. dubna 2016**

Ve Zlíně dne 15. února 2016

  
doc. RNDr. PhDr. Oldřich Hájek, Ph.D.  
děkan



  
doc. Ing. Vratislav Kozák, Ph.D.  
ředitel ústavu

## **PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**


### **Prohlašuji, že**

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

### **Prohlašuji,**

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

Ve Zlíně 18.4.2016

  
.....  
podpis diplomanta



## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se věnuje strategii rozvoje Domova pro seniory Loučka, p. o. Na začátku teoretické části je představena podoba strategického řízení v organizaci od definování základních premis strategie až po její realizaci a monitoring. Dále je popsán proces strategického řízení ve veřejném sektoru, specifika a rozdíly od strategického řízení v soukromém sektoru. Vzhledem k určení strategie jsou definovány rozvojové problémy zařízení sociálních služeb. V praktické části jsou pomocí několika metod analyzovány vnější a vnitřní podmínky pro stanovení strategie rozvoje. V závěrečné části práce je pak vytvořena strategie rozvoje Domova pro seniory Loučka, p.o. s popisem opatření, která povedou k realizaci strategie, a vytvořen projekt na zvýšení kvality poskytovaných služeb.

Klíčová slova: strategie, strategické řízení, strategický plán, sociální služby, domov pro seniory, příspěvková organizace

## **ABSTRACT**

The thesis is devoted to the development strategy of the House for elderly Loučka, f. o. At the beginning of the theoretical part is presented the scheme of strategic management in the organization by defining the basic premises of strategy to its implementation and monitoring. Further described is a process of strategic management in the public sector specificities and differences of strategic management in the private sector. Given the determination of strategy are defined developmental issues of social service facilities. In the practical part are using several methods to analyze the external and internal conditions for determining the development strategy. In the final part of the thesis is created development strategy of House for elderly Loučka, f.o. with a description of measures, that will lead to the implementation of the strategy and a project to improve the quality of services provided.

Keywords: strategy, strategic management, strategic plan, social services, house for the elderly, funded organization

Chtěl bych poděkovat panu Mgr. Jiřímu Novosákovi, Ph.D. za odborné vedené mé diplomové práce a obohacující spolupráci. Jsem také velmi vděčný vedení DS Loučka, p.o. za poskytnutí podkladů pro analytickou část práce a zaměstnancům, kteří mi věnovali svůj čas a byli vstřícní k mým požadavkům a otázkám. Na závěr děkuji celé mé rodině, která mě během celého studia podporovala.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>12</b>
<b>I. TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>13</b>
<b>1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ ORGANIZACE</b> .....	<b>14</b>
1.1    DEFINOVÁNÍ STRATEGIE .....	14
1.1.1    Poslání a vize.....	15
1.1.2    Strategické cíle .....	16
1.1.3    Strategické operace.....	17
1.2    STRATEGICKÁ ANALÝZA.....	18
1.2.1    Analýza PEST .....	19
1.2.2    Porterova analýza konkurenčního prostředí.....	20
1.2.3    Analýza vnitřních zdrojů.....	21
1.2.4    SWOT analýza .....	23
1.3    VOLBA STRATEGIE .....	24
1.3.1    Typy strategií.....	25
1.3.2    Struktura strategie.....	27
1.4    REALIZACE STRATEGIE .....	28
1.5    MONITORING A KONTROLA STRATEGIE.....	29
1.6    STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ VEŘEJNÝCH INSTITUCÍ.....	30
1.6.1    Specifika strategického řízení ve veřejném sektoru .....	30
1.6.2    Zákazník a produkt veřejných služeb .....	32
1.6.3    Řízení kvality veřejných služeb .....	34
<b>2 DOMOVY PRO SENIORY A JEJICH ČINNOST</b> .....	<b>36</b>
2.1    OBSAH ČINNOSTI A PRÁVNÍ UKOTVENÍ .....	36
2.2    FINANCOVÁNÍ SOCIÁLNÍ SLUŽBY.....	38
2.2.1    Dotační řízení .....	38
2.2.2    Uživatelé služby .....	39
2.2.3    Strukturální fondy Evropské unie.....	40
2.2.4    Další možnosti financování.....	41
2.3    STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH.....	42
2.3.1    Základní principy řízení příspěvkových organizací: .....	43
2.3.2    Komunitní plánování .....	44
<b>3 ROZVOJOVÉ PROBLÉMY POBYTOVÝCH ZAŘÍZENÍ</b> .....	<b>45</b>
<b>II. PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>48</b>
<b>4 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE</b> .....	<b>49</b>
4.1    POSLÁNÍ A CÍLE ORGANIZACE .....	50
4.2    ANALÝZA PEST .....	51
4.2.1    Politicko-právní prostředí .....	51
4.2.2    Technologické prostředí.....	53
4.2.2.1    Kompenzační pomůcky .....	54
4.2.2.2    Informační a komunikační technologie .....	55
4.2.3    Ekonomické prostředí.....	56
4.2.4    Socio-demografické prostředí .....	59

4.3	PORTEROVA ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ.....	63
4.3.1	Konkurenční rivalita v odvětví.....	63
4.3.2	Potencionální konkurenti .....	67
4.3.3	Vyjednávací síla zákazníků.....	68
4.3.4	Vyjednávací síla dodavatelů .....	69
4.3.5	Hrozba substitutů.....	70
4.3.6	Vláda.....	72
4.4	ANALÝZA VNITŘNÍCH ZDROJŮ ORGANIZACE.....	72
4.4.1	Analýza hmotných zdrojů .....	73
4.4.2	Analýza lidských zdrojů .....	74
4.4.3	Analýza finančních zdrojů .....	77
4.4.4	Analýza nehmotných zdrojů .....	79
4.5	SWOT ANALÝZA .....	80
<b>5</b>	<b>FORMULACE A TVORBA STRATEGIE.....</b>	<b>83</b>
5.1	SYNTÉZA ZJIŠTĚNÝCH POZNATKŮ .....	83
5.2	URČENÍ VIZE A PRIORITYNÍCH OS STRATEGIE .....	83
5.3	ČLENĚNÍ PRIORITYNÍCH OS A STRUKTURA STRATEGICKÝCH OPATŘENÍ.....	85
5.4	STRATEGICKÁ OPATŘENÍ A POPIS JEDNOTLIVÝCH CÍLŮ.....	86
5.4.1	Prioritní osa č. 1 - Budovy a zařízení, úroveň bydlení .....	90
5.4.2	Prioritní osa č. 2 – Financování a získávání zdrojů.....	92
5.4.3	Prioritní osa č. 3 – Řízení kvality .....	94
<b>6</b>	<b>VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ S VYUŽITÍM LMS.....</b>	<b>97</b>
6.1	POPIS PROJEKTU A ŘEŠENÉHO PROBLÉMU .....	98
6.2	PLÁNOVÁNÍ AKTIVIT PROJEKTU .....	104
6.3	FINANCOVÁNÍ PROJEKTU .....	107
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>110</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>112</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>122</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>123</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ.....</b>	<b>124</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>125</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>126</b>

## ÚVOD

Stárnutí populace je v současnosti hodně diskutované téma, prodlužování délky dožití, dostupná kvalitní lékařská péče, odkládání mateřství a nízká porodnost, to vše spolu s dalšími faktory vyvolává spoustu otázek do budoucna. Kdo se o seniory postará? Bude péče o seniory záležitostí rodiny a blízkých nebo povinností státu? Kdo bude odvádět finance do důchodového systému? Tyto otázky se často stávají tématem mnoha politických debat a jednání. Stav společnosti, který je žádoucí a je politickými představiteli očekáván, dostává často podobu strategických dokumentů na různých úrovních veřejné správy.

Formulovány jsou strategie na celostátní, krajské i podnikové úrovni. V oblasti sociálních služeb můžeme za posledních dvacet let spatřit značný posun nejen ve kvalitě zpracování jednotlivých strategií, ale především v pochopení celé podstaty, významu a důležitosti strategického řízení. Důležitým aspektem, který ovlivňuje úspěšnost zavedení a realizace strategie je dle mého názoru především postoj všech zainteresovaných subjektů sociálních služeb. Kraje mají povinnost vytvářet strategické plány rozvoje sociálních služeb ze zákona o sociálních službách, výstupem jsou střednědobé plány rozvoje sociálních služeb na území konkrétního kraje. Zákon sice nestanoví tuto povinnost i pro obce nebo obce s rozšířenou působností, ale strategické plánování a realizace strategie může znamenat pozitivní změnu v životních podmínkách obyvatel daného regionu.

Tvorba strategií a jejich formulace není pouze záležitostí státní nebo krajských orgánů, ale měly by se jimi zabývat i samotní poskytovatelé sociálních služeb, kteří se musí v celé problematice umět orientovat a mít přehled o trendech v sociální politice. V zákoně o sociálních službách a v prováděcí vyhlášce k tomuto zákonu se dokonce již objevují povinnosti pro poskytovatele sociálních služeb, které do jisté míry jdou ruku v ruce s podstatou strategického řízení. Tyto prvky jsou v práci dále rozvedeny a konkrétnizovány. V návaznosti na demografické změny by měly především domovy pro seniory tvořit, rozvíjet a naplňovat své vize do budoucna. Během několika následujících let se totiž octnou v těžké situaci, v prostředí, kde není dostatek finančních prostředků z veřejných rozpočtů na zajištění sociálních služeb všem osobám v nepříznivé situaci, kde existuje živá konkurence a kde se bude rozhodovat, která služba je efektivní a účelná a která nikoli.

Skrze strategie rozvoje se organizace mohou na problémy, které lze očekávat v následujících letech, připravit. Ve své diplomové práci se proto věnuji formulaci strategie rozvoje Domova pro seniory Loučka, p. o. Základní podmínkou úspěšné strategie je její

celistvost a všestrannost, protože DS Loučka, p. o. není uzavřenou jednotkou a jeho činnost je postavena na mnoha provázaných vztazích s veřejnou správou, veřejností, zaměstnanci, uživateli a jejich rodinnými příslušníky. Strategie by proto měla obsahovat všechny relevantní faktory, které činnost organizace mohou ovlivnit.

Tvorba strategie je však pouze součástí širší manažerské činnosti, tj. strategického řízení organizace. Pro formulaci strategie DS Loučka a vytvoření projektu v diplomové práci předchází teoretická část, která přibližuje, jak celý proces strategického řízení od tvorby strategie až po její implementaci probíhá a určuje specifika, která odlišují strategické řízení organizací veřejného sektoru od řízení organizací v soukromém sektoru, ze kterého celá podstata strategického řízení pochází. Prvky strategického řízení se začaly objevovat nejdříve u řízení firem, které se zaměřovaly na průmysl, s odstupem času se strategické řízení začalo využívat i pro řízení služeb. Až na konci minulého tisíciletí se zrodily první intervence k využití zkušeností podniků a firem pro řízení veřejných subjektů.

Strategické řízení veřejných služeb je v podstatě mladou disciplínou, která má velký potenciál do budoucna. Metody, které se dříve používaly pro řízení soukromých subjektů, nahrazují metody nové, přizpůsobené specifickým a potřebám veřejných subjektů. Veřejné subjekty při svých rozvojových záměrech často naráží problémy, které je značně omezují. Dle mého názoru je hlavním problémem veřejných subjektů především jejich svázanost nejrůznějšími právními předpisy. Velká administrativní zátěž a složité právní prostředí zatěžují také poskytovatele sociálních služeb. Kromě stěžejních právních předpisů, kterými se poskytování sociálních služeb řídí, existuje celá řada dalších zákonů, vyhlášek, nařízení, hygienických předpisů apod., které činnost poskytovatele ovlivňuje. Jedním z dalších problémů je vývoj růstu nákladů na sociální služby, který není vzhledem k omezeným možnostem veřejných rozpočtů dlouhodobě udržitelný. Všechny subjekty sociálních služeb budou nuceny omezit výdaje a hledat cesty k co největší efektivitě své činnosti.

Ke zjištění veškerých vnějších a vnitřních podmínek, které by měla organizace před formulací strategie znát a absorbovat do její podoby, slouží strategická analýza. Jedná se o podstatnou část strategického řízení a bude jí proto věnována náležitá pozornost. Jednou ze základních strategických analýz je SWOT analýza, která shrnuje veškeré vnější a vnitřní faktory ovlivňující úspěšnost organizace do ucelené a přehledné podoby. SWOT analýza je hlavním podkladem pro formulaci strategie rozvoje DS Loučka, p. o. a nese podobu výstupu z dílčích analýz. Pro popis vnějších vlivů a podmínek tzv. makroprostředí využiji PEST

analýzu, pozice DS Loučka, p. o. v konkurenčním prostředí, tzv. mezoprostředí je analyzováno pomocí Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil a vnitřní faktory zjišťují pomocí analýzy vnitřních zdrojů organizace.

Věřím, že na základě informací získaných strategickou analýzou, bude formulována strategie DS Loučka, p. o., která bude využívat slabých stránek organizace jako příležitosti k rozvoji a zvýšení kvality služby a stane se pro organizaci po všech stránkách realizovatelná, přijatelná a vhodná.



## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem diplomové práce je formulovat strategii rozvoje Domova pro seniory Loučka, p.o. Dílčím cílem práce je v teoretické části kvalifikovaně popsat proces strategického řízení s určením specifík řízení veřejných subjektů. V návaznosti na zjištěné poznatky poté v praktické části provést podrobnou analýzu vnějšího a vnitřního prostředí DS Loučka p.o. a navrhnout optimální strategii organizace rozdělenou do tří prioritních os. Na strategii souvisle navazuje projekt, jehož cílem je implementovat v organizaci LMS (Learning management system) a podpořit vzdělávání zaměstnanců formou e-learningu.

Teoretická část práce byla zpracována metodou literární rešerše a parafrázováním použitých zdrojů. Tématika strategického řízení je obsáhlá a existuje velké množství literatury a internetových zdrojů, které se jí věnují. Jedná se také o poměrně mladou disciplínu a přístupy a názory jednotlivých autorů se různí. Bylo proto důležité jednotlivé zdroje dobře selektovat a používat co nejaktuálnější informace, tak aby vznikl stručný a ucelený úvod do teorie strategického řízení. Pro část strategického řízení veřejných institucí bylo důležité hledání vzájemných vztahů a společných prvků se strategickým řízením v soukromém sektoru, který položil celé tématice základy a naopak identifikovat prvky diferenciací obou oblastí.

V praktické části práce byl použit sběr informací a dat z důvěryhodných a ověřitelných zdrojů. Celkem byly zpracovány čtyři analýzy – analýza vnějšího prostředí, Porterův model pěti konkurenčních sil (konkurenční prostředí), vnitřního prostředí a SWOT analýza, která vznikla integrací poznatků z předchozích analýz. Data pro jednotlivé analýzy byly pro lepší přehlednost seskupovány do tabulek nebo se staly podkladem pro vytvořené grafy. V analýze vnějšího prostředí byla data z posledních let seskupována do vývojových řad, které slouží pro predikci vývoje daného problému v následujících letech. Užitečnou se stala komparativní metoda, která byla použita v analýze konkurenčního prostředí, kdy byly srovnávány vybrané údaje DS Loučka s organizacemi jemu podobnými a poté během vypracovávání projektu, kde sloužila ke srovnání dostupných LMS produktů.

Strategie rozvoje vznikla pomocí metod tvorby a formulace strategií, kdy na základě výstupu ze strategické analýzy byla vytvořena vize organizace, prioritní osy strategie a popis jednotlivých aktivit vedoucích k úspěšné realizaci strategie.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ ORGANIZACE

Pojem strategické řízení sehraává v současné době v soukromém ale i veřejném sektoru nepopíratelně svou důležitou úlohu a má mnoho podob a také mnoho způsobů výkladu. Jelikož definicí strategického řízení, které se nacházejí v literatuře nebo v odborných článcích na internetu je nespočet, neobsahuje práce ani zdaleka všechny.

„Strategické řízení je souborem manažerských rozhodnutí, která ovlivňují dlouhodobou výkonnost organizace. Obecné vývojové trendy jako globalizace, internacionalizace, informatizace, ekologizace, se stávají příležitostí nebo hrozbou téměř pro všechny organizace a oblasti podnikání“ (Cimbálníková, 2012, s. 7)

Dle Keřkovského a Vykypěla (2002, s. 6) by byla chyba domnívat se, že lze najít ideální model strategického řízení, protože takový model by všechny firmy přejaly a pravděpodobně by nastal konec tržní ekonomiky. Z její podstaty totiž vyplývá, že v ekonomice vedle vítězů musí být i poražených a proto vedle firem se strategickým řízením, jež nemá podstatné vady, a prosperují, zákonitě musí existovat i ty, jež strategické řízení je na nevalné úrovni. Uvádí, že strategické řízení by mělo být uskutečňováno v určitých, logicky navazujících krocích a strategický management by měl být chápán jako nikdy nekončící proces, posloupnost opakujících se a na sebe navazujících kroků, počínajících vymezením poslání firmy a jejich cílů a strategickou analýzou a končících formulací možných variant řešení (strategií), výběrem a implementací optimálních strategií a kontrolou a korekcemi průběhu jejich realizace.

Strategické řízení má tři základní součásti:

- strategickou analýzu, která říká, kde se nacházíme, jaké je naše okolí a jací jsme my – naše organizace,
- strategickou volbu, která říká, jaké možnosti nám dává předpokládaný vývoj k dosažení našich cílů a co je k jejich dosažení potřeba,
- realizaci strategie, která říká, jakým způsobem uvést zvolenou strategii do života (Slavík. 2014, s. 30)

## 1.1 Definování strategie

Původ strategie obecně sahá do starověku a středověku, kde byla strategie chápána jako vojenský plán, avšak strategie v ekonomickém pojetí se začala postupně utvářet jako součást managementu, který vznikl na konci 19. a začátkem minulého století.

Význam slova strategie, pokud pomineme vojenský význam uváděný ve slovníku spisovného jazyka (2011), se liší podle toho, na jaké úrovni jej vykládáme. Obecný výklad, který nabízí například zahraniční Business Dictionary (2016), zní, že se jedná o způsob nebo plán, který slouží k dosažení požadované budoucnosti, jako je dosažení cíle nebo řešení problému. Tento široký obecný pohled na strategii je v managementu dále rozvíjen a konkretizován. Parnell (2014, s. 1-2) říká, že strategie jsou plány určené k rozvíjení a udržení si konkurenční výhody (stav, kdy úspěšná firemní strategie nemůže být snadno přebrána některým z jeho konkurentů) a naplňování firemních cílů, kdy tyto plány tvoří vrcholový management organizace.

Dle Součka (2015, s. 5) strategii chápeme jako nástroj managementu, který určuje základní směr dalšího rozvoje podniku a hlavní strategické operace, jimiž bude tento směr realizován. Strategii tvoří tyto její základní součásti:

- Mise (základní poslání podniku).
- Vize (portfolio, zákazníci, zájmové regiony, specifické přednosti).
- Strategické cíle (k majitelům, zákazníkům, pracovníkům, regionu)
- Strategické operace (aktivity směřující k naplnění vize a dosažení strategických cílů).

### 1.1.1 Poslání a vize

Stanovení poslání organizace je pro firmu velmi důležité, protože se stává východiskem pro její budoucí rozvoj. Poslání neboli mise je prohlášení, co organizace dělá a jaký to má smysl. Správně formulované poslání se pak stává základem pro stanovení a formulaci strategie organizace. Poslání vyjadřuje pouze postoje a orientace organizace a nestanoví měřitelné kritéria. Poslání je užitečným nástrojem, které dává organizaci možnost odlišit se od konkurence, u pracovníků vyvolává pocit sounáležitosti, má motivující charakter a na jeho základě pracovníci mohou vnímat význam a důležitost svého konání. Poslání také plní funkci integrace hlavních zainteresovaných skupin po delší časové období.

Stanovení poslání se netýká pouze ziskových subjektů v soukromém sektoru, ale i těch neziskových ve veřejném, jelikož i tyto organizace musí prezentovat svou činnost a ukázat, že se soustředí na správné problémy a příležitosti. Poslání organizace by mělo být jednoznačné, zapamatovatelné, originální, přesvědčivé, srozumitelné a motivující (Cimbálníková, 2012, s. 25).

Poslání (mise) splňuje hned několik funkcí současně:

- Předurčuje, jak bude formulována strategie organizace, vyjadřuje základní strategický záměr
- Tím, že organizace deklaruje své poslání veřejnosti, se podrobuje veřejné kontrole. Veřejnost tak většinou organizace vnímá pozitivněji, poslání ji pomáhá utvářet si na organizaci určitý názor a obraz. To je důležité pro veškeré aktéry, kteří jsou s organizací v nějaké vztahu – zaměstnanci, zákazníci, akcionáře, manažery, dodavatele apod.
- Pro stávající manažery a zaměstnance poslání představuje základní normu chování, všichni zaměstnanci s ním bývají často velmi podrobně seznamováni a to již při nástupu do pracovního poměru. Taková praxe však bohužel bývá zvykem spíše v západních zemích (Hanzelková, 2013, s. 3-4).

Vedle poslání (mise) si organizace může stanovit ještě své vize. Vize je v podstatě pohled do budoucnosti, stav, kterého má být ve prospěch zákazníka dosaženo. Vize by měla být silná, jasná a především reálná. Stejně jako poslání nemusí být v čase stacionární, ale může se měnit vzhledem k činnosti organizace, při změně podmínek, za kterých organizace funguje (Cimbálníková, 2012, s. 28-29).

### 1.1.2 Strategické cíle

Cíle organizace jsou žádoucí stavy, kterých se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a svých činností. Strategické cíle tvoří podstatu strategií, jsou hlavní součástí jejich obsahu. Stupeň dosažení cílů lze označit za nejdůležitější kritérium hodnocení činnosti organizace. Každá organizace si určuje své vlastní cíle v závislosti na tom, co je pro ni nejdůležitější.

Parnell (2014, s. 118) ve své knize rozděluje strategické cíle na dva pojmy, na cíle a záměry. Cíle organizace představují požadované obecné konce, k nimž úsilí organizace směřuje. Záměry jsou pak specifické a často kvantifikované verze cílů. Bývá obtížné určit, zda se cíle střetávají v praxi s posláním organizace, protože nejsou obvykle kvantifikovány. Na rozdíl od cíle, záměry jsou ověřitelné a specifické a jsou nastaveny tak, aby bylo vedení schopné výstup změřit. Bez ověřitelnosti a specifčnosti záměrů by neposkytovaly jasný směr strategie.

V české literatuře se pak spíše cíle rozdělují na obecné (cíle) a specifické (záměry). Cíle by měly být vymezeny tak, že splňují podmínku SMART. Jednotlivá písmena tohoto anglického slova vyjadřují vlastnosti, které by cíle měly vlastnit:

- S jako stimulating, tedy stimulační (k dosažení co nejlepšího výsledku), někdy se uvádí tako specific, což znamená, že cíle mají být specifické, určité
- M (measurable) znamená, že by cíle měly být měřitelné
- A jako acceptable, tj. skutečnost, která vyjadřuje potřebu akceptovatelnosti cíle ze strany těch, kteří jej budou plnit.
- R (realistic), cíle jsou voleny tak, aby byly reálné a dosažitelné
- T (timed), tj. určené v čase (Keřkovský a Vykypěl, 2002, s. 10-11)

### 1.1.3 Strategické operace

Obecně se strategickými operacemi rozumí aktivity, které směřují k naplnění mise firmy, dosažení její vize a splnění jejích strategických cílů. Pro každou operaci je zpracován tzv. „zadávací list“, který obsahuje přesnou formulaci daných cílů, či cíle, hodnoty, kterých chce firma v jednotlivých letech za pomoci strategie dosáhnout a dlouhodobý plán postupu. Cíl strategické operace musí být formulován stručně, jasně a nesmějí být zaměňovány prostředky k dosažení cíle za cíl samotný. Cílem se v tomto případě rozumí určitý stav, kterého musíme dosáhnout v určitém termínu.

Při realizaci strategické operace je nutné dbát na tzv. indikátory, které jsou ukazateli plnění strategických cílů.

Indikátory rozlišujeme na tvrdé a měkké:

- Tvrdé indikátory jsou ty, které jsou přesně definovány obecně platnými předpisy, tedy nepřipouštějí žádnou improvizaci.
- Měkké indikátory jsou indikátory, které je nutné definovat ad hoc, tedy úkol od úkolu se mohou lišit. Příkladem měkkého indikátoru je spokojenost zákazníků, která je daná například počtem reklamací, či stížnostmi.

Každá strategická operace musí mít nastaven způsob kontroly plnění indikátorů. V případě, že zadavatel strategie věnuje odhadu a předpovědi indikátorů malou pozornost, může se stát, že se po uplynutí strategického období budou očekávané hodnoty indikátorů značně rozcházet s hodnotou skutečně dosaženou.

Během stanovení strategické operace se musí věnovat pozornost nákladům na příslušnou operaci, tyto náklady jsou součtem nákladů vynaložených na jednotlivé dílčí operace, které následně dávají vzniknout strategické operaci jako celku (Podnikátor, 2012).

Mezi posláním, vizí a strategickými cíli na straně jedné a strategickými operacemi na straně druhé musí být jasná a důsledná vazba. Stejně důležitá vazba je i mezi jednotlivými strategickými operacemi, které musí být vzájemně propojeny. Strategické operace musí zajistit naplňování cílů a poslání. Bez této vazby je celá strategie znehodnocena. Strategické operace obsahují také vyjádření potřebných zdrojů a cesty k jejich získání, proto, aby jimi organizace neplýtvala v operacích, které jsou zbytečné a k cílům a poslání se nevztahují (Souček, 2015, s. 343-347).

## 1.2 Strategická analýza

Strategická analýza je velmi důležitou částí strategického řízení, jelikož pomocí nejrůznějších analytických metod pomáhá při stanovení cílů a určení strategie a při identifikaci možností, zdrojů a kompetencí organizace. Cílem analýzy je identifikovat a analyzovat veškeré vlivy a faktory, které mohou mít vliv na určení strategie. Díky analýze organizace odhaluje dlouhodobé trendy při vývoji vnějšího prostředí, může se vyvarovat chyb z minulosti a využívá předchozích úspěchů.

Strategické analýzy se třídí do skupin dle toho, jaké prostředí zkoumá a hodnotí. Pokud analyzujeme obecné prostředí, pak se jedná o analýzu nepřímým vnějších vlivů, tzn. analýzu makroprostředí, pokud zkoumáme oborové prostředí, konkurenci apod. hovoří se o analýze mikroprostředí, tedy analýze přímých vlivů vnějšího prostředí a analýza na úrovni organizace se nazývá analýza vnitřních schopností (kompetencí) organizace. Nejširší formou analýzy jsou komplexní analýzy, které představují současně syntézu výsledků dílčích strategických analýz do jednoho uceleného obrazu organizace a její pozice ve vnějším prostředí a vymezení strategické pozice organizace (Cimbálníková, 2012, s. 32-33).



Analýzy vnějšího prostředí		Analýzy vnitřního prostředí	
<b>Makroprostředí</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Typy prostředí</li> <li>▪ PEST analýza</li> <li>▪ Plánování scénářů</li> </ul>	Produkt a jeho pozice na trhu	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ BCG</li> </ul>
<b>Mikroprostředí</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analýza odvětví</li> <li>▪ Porterův model konkurenčních sil</li> <li>▪ Analýza konkurence</li> <li>▪ Analýza zákazníků</li> <li>▪ Analýza dodavatelů</li> <li>▪ Analýza stakeholders</li> </ul>	Vnitřní zdroje	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analýza vnitřních zdrojů</li> <li>▪ VRIO analýza</li> <li>▪ Analýza 4P</li> <li>▪ Analýza hodnotového řetězce</li> <li>▪ Analýza 7S</li> </ul>
Komplexní analýzy			
SWOT analýza, Analýza CFS, SPACE analýza			

Tabulka 1 – Druhy analýz dle zkoumaného prostředí (Zdroj: Cimbálníková, 2012, s. 33)

Jelikož popis všech analytických metod by byl velmi obsáhlý, zaměřuje se práce pouze na ty metody, které jsou v práci dále využity. Jedná se analýzu PEST, Porterovu analýzu konkurenčního prostředí, analýzu vnitřních zdrojů a SWOT analýzu

### 1.2.1 Analýza PEST

Žádná organizace nemůže existovat bez vlivu vnějšího okolí, proto se se musí zaměřit na jeho vývoj a sledování možných změn ještě předtím než ustanoví svou strategii. Vnější okolí tzv. makroprostředí je tvořeno čtyřmi faktory: politicko-právní, ekonomické, sociální a technologické. Zkratka PEST analýzy je tvořena počátečními písmeny těchto prostředí (Parnell, 2014, s. 53).

Hanzelková (2013, s. 44) popisuje analýzu PEST jako analýzu širšího vnějšího okolí, přičemž PEST analýza zahrnuje pouze politické, ekonomické, sociální a technologické faktory a právní prostředí zde není přímo zahrnuto. Proto uvádí, že při zahrnutí právního prostředí se nazývá jako SLEPT analýza. Někdy se v analýze objevuje ještě jeden faktor – ekologický, který s rozvojem průmyslu a technologií a při stále přísnějších právních předpisech nabývá na významu. V praktické části práce však tento faktor nebude do analýzy zahrnut.

### 1.2.2 Porterova analýza konkurenčního prostředí

Autorem této analýzy je profesor Michael E. Porter. Porterova analýza pěti sil byla vytvořena v reakci na populární SWOT analýzu, kterou Porter považoval za příliš obecnou a hrubou. Tu se mu však nepodařilo nahradit, v praxi jsou dnes používány obě.

Pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil můžeme docílit lepšího přehledu o pozici firmy na trhu, o množství konkurence a její „nebezpečnosti“. Každá organizace je řízena pěti konkurenčními silami. Jsou to:

- Hrozba vstupu nových konkurentů
- Konkurenční rivalita
- Hrozba substitutů
- Vyjednávací síla zákazníků
- Vyjednávací síla dodavatelů (Keřkovský a Vykypl, 2002, s. 46)

Občas je používána i šestá síla, za kterou je považována vláda. Výsledkem jejich společného působení je ziskový nebo ztrátový potenciál odvětví. Sociální služby jsou velmi ovlivněny politickým prostředím, především rozhodnutím vlády a parlamentu, proto zde šestá síla bude hrát značnou roli.

#### **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Potencionální konkurenti před vstupem na trh musí překonávat různé překážky. Tyto překážky vznikají z důvodu úspor, které přináší zavedení velkovýroby, výrobové diferenciacce, kapitálových požadavků s přístupem k distribučním kanálům, přesunu nákladů, vládní politiky, zkušeností, silou značky a odvetnými opatřeními.

#### **Hrozba substitutů**

Přímé a nepřímé substituce. Čím více substitučních výrobků existuje, tím bude mít konkurence menší sílu. Pokud se substitut stane přitažlivějším, pokud jde o cenu, výkon nebo obojí, budou jej někteří kupující upřednostňovat, zvláště, jestli jsou nízké náklady přechodu na substitut či loajalita zákazníků je nízká.

#### **Konkurenční rivalita**

Síla a intenzita konkurence mezi firmami bude záviset na počtu firem, které v daném oboru působí. Faktory, které ovlivňují konkurenci, jsou počty firem a klíčoví hráči, soustředěná

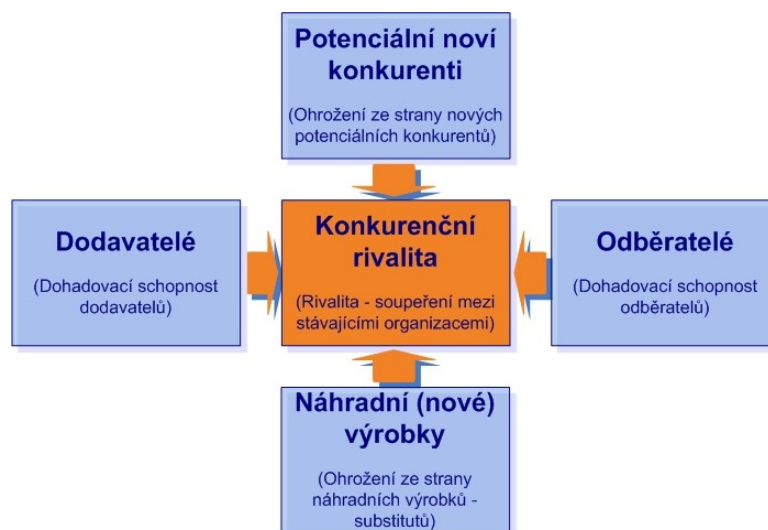
pozornost prodejce, relativní velikost organizací, podíl trhu, ziskovost – jelikož se nacházíme v neziskovém sektoru tak spíše likvidita a solventnost, dostupnost nadbytečné kapacity a síla značky

### Vyjednávací síla zákazníka

Tyto faktory obsahují požadavky na kvalitu, podněcování konkurentů, soustředěnou pozornost nakupujícího. Pokládáme si otázku, zda jsou výrobky významným prvkem v nákladech kupujícího. Citlivost kupujícího k ceně, kdy s růstem ceny klesá ochota nakupovat, síla dodavatelů vzhledem k nakupujícím.

### Vyjednávací síla dodavatelů

Každé průmyslové odvětví vyžaduje k produkci zdroje - pracovní sílu, materiály, již hotové komponenty a jiné zásoby. Tím se vytvářejí vztahy mezi dodavateli a odběrateli - zásobovací řetězce (Kermally, 2006, s. 40-41).



Obrázek 1 - Schéma Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil

(Zdroj: Vlastnicesta, 2012)

### 1.2.3 Analýza vnitřních zdrojů

Analýzu vnitřních zdrojů lze rozdělit do čtyř základních skupin:

- Analýza hmotných zdrojů
- Analýza lidských zdrojů
- Analýza finančních zdrojů
- Analýza nehmotných zdrojů

### Analýza hmotných zdrojů

Analýza hmotných zdrojů obsahuje určení všech významných hmotných zdrojů organizace, uvedení jejich základních charakteristik, jako je počet, kapacita, rozloha či spotřeba, a určení dalších vlastností, které ovlivní jejich potenciál pro tvorbu konkurenční výhody (Cimbálníková, 2012, s. 56).

### Analýza finančních zdrojů

Finanční zdroje bývají ve veřejných službách málokdy strategickými. Mohou přitom významně podmiňovat existenci ostatních strategických zdrojů, například skrze atraktivní platy pro strategické zaměstnance nebo skrze dostatek investic pro nákup strategických technologií. Ve veřejných službách udržení strategických zaměstnanců komplikují pevné platové schémata. Jelikož je organizace sama o sobě nemůže ovlivnit, musí pro udržení zaměstnance využít jiné možnosti ohodnocení - odměny, bonusy, nehmotné ocenění (Slavík, 2014, s. 101).

Finanční zdroje, které jsou dány vlastními a cizími zdroji organizace, ovlivňují finanční strukturu a stabilitu organizace. Finanční analýza dokáže odhalit silné a slabé stránky organizace z pohledu financování organizace, určit jejich příčiny a poskytnout údaje na kvalifikované rozhodování. Důležitými finančními výkazy pro analýzu je rozvaha, výkaz zisku a ztrát a výkaz peněžních toků (Cimbálníková, 2012, s. 56-57).

### Analýza lidských zdrojů

Lidské zdroje jsou základním strategickým zdrojem při poskytování veřejných služeb. Jelikož pracovníci ve velké míře působí na pověst organizace a utváří její prestiž, propojuje se na analýzu nehmotných zdrojů (Slavík, 2014, s. 100).

Analýza se zaměřuje na charakteristiku pracovníků, jejich počet a strukturu podle kvalifikace. Zabývá se také systémem motivace, politikou odměňování, vzdělávání a rozvoje (Cimbálníková, 2012, s. 56).

### Analýza nehmotných zdrojů

Důležitým nehmotným zdrojem je pro veřejné služby již zmiňovaná pověst a image organizace, která je však velmi špatně uchopitelná a měřitelná. Nehmotnými zdroji obecně jsou nejčastěji licence, patenty, ale i technologie, know-how a kultura. Tyto prvky se často nacházejí pod společným pojmem „intelektuální kapitál“. Stejně jako v ostatních případech

se musí management soustředit na to, zdali nemohou být tyto zdroje předpokladem pro konkurenční výhodu podniku (Strateg, 2012).

#### 1.2.4 SWOT analýza

Zkratka SWOT analýzy je tvořena počátečními písmeny anglických názvů jednotlivých částí této analýzy:

- **Strenghts** – silné stránky organizace (její přednosti ve vztahu k cíli její činnosti)
- **Weaknesses** – slabé stránky organizace (její nedostatky ve vztahu k tomuto cíli)
- **Opportunities** – příležitosti (očekávané jevy a události v okolním prostředí, které mohou organizaci podpořit v její strategii)
- **Threats** – hrozby (očekávané jevy a události v okolním prostředí, které naopak mohou organizaci zabránit v realizaci její strategie nebo ji zkomplikovat)

SWOT analýza většinou slouží ke shrnutí výsledků z jiných dílčích analýz, ale lze ji použít i jako samostatnou analýzu pro zjištění silných a slabých stránek organizace apod. SWOT analýza se dá uplatnit v jakékoli organizaci, tedy i té ve veřejném sektoru.

Během analýzy je důležité rozlišovat mezi vnitřními (silné a slabé stránky) a vnějšími vlivy a znaky (příležitosti a hrozby), aby bylo zřejmé, do jaké míry může organizace jednotlivé znaky ovlivňovat (Slavík, 2014, s. 104).



Obrázek 2 - Schéma SWOT analýzy (Zdroj: Cimbálníková, 2012, s. 65)

Obr. č. 2 udává příklady obsahu jednotlivých částí analýzy zaměřené spíše na organizaci soukromého sektoru, u organizací veřejného sektoru se obsah bude lišit dle specifik jednotlivých organizací (škola, sociální služba, státní správa).

SWOT analýza se může stát dobrým nástrojem pro rozhodování manažerů o budoucí strategii organizace, jelikož mohou porovnat vnější příležitosti a hrozby s vnitřními silnými a slabými stránkami a získat jejich pozice ve čtyřech kvadrantech.

- ✓ Kvadrant I – přístup SO: Vnější příležitosti jsou využity silnými stránkami organizace.
- ✓ Kvadrant II – přístup WO: Jedná se o možnost eliminovat slabé stránky organizace za pomoci vnějších příležitostí.
- ✓ Kvadrant III – přístup WT: Zachycuje situaci, kdy hrozba je schopna ohrozit existenci organizace tím, že využije jejích slabých stránek.
- ✓ Kvadrant IV – přístup ST: Charakterizuje situaci, kdy hrozba může poškodit silnou stránku organizace a zároveň možnost využít silných stránek pro eliminaci hrozeb (Cimbálníková, 2012, s. 66).

### 1.3 Volba strategie

Výběr strategií je ústředním bodem strategického řízení. Řeší základní rozhodnutí týkající se budoucnosti organizace a způsobu, jak se organizace bude vyrovnávat s vlivy a faktory identifikovanými strategickou analýzou, organizace tedy volí hlavní směry a strategie zaměřené na dosažení stanovených cílů. Cílů lze dosáhnout dvěma způsoby, buď inovací a zlepšením řízení stávajících činností a aktivit nebo vyhledáním a realizací aktivit nových.

Strategickou volbu neboli výběr, lze rozdělit do tří fází:

1. Tvorba rozumného množství strategických variant

Generování variant strategie dává organizaci prostor k identifikaci možností volby. Záměry a cíle organizace jsou zde posuzovány s výsledky strategických analýz. Posuzují se obecné strategické možnosti, organizace vybírá nejvhodnější alternativu strategie, která povede k naplnění strategického cíle.

## 2. Zhodnocení vybraných variant

V této fázi organizace hodnotí vybrané varianty z hlediska vhodnosti strategie, její přijatelnosti a proveditelnosti (Cimbálníková, 2012, s. 74)

- Vhodnost strategie

Strategie je hodnocena jako vhodná když:

je v souladu s posláním organizace a s nadřazenými případně s navazujícími funkčními strategiemi a vyplývá z uskutečněné strategické analýzy,

je formulována tak, že k dosažení stanovených cílů bude v maximální možné míře využíváno silných stránek organizace a příležitostí, minimalizovány hrozby a redukovány slabé stránky, jsou vzaty v úvahy všechny relevantní faktory, které ovlivňují činnost organizace i ty, které mohou významně ovlivňovat její činnost až v budoucnosti, využívá klíčové schopnosti, jimiž firma disponuje.

- Přijatelnost strategie

Strategie je hodnocena jako přijatelná, jestliže v případě jejího přijetí uspokojí veškeré zainteresované strany tzv. stakeholders i pro veřejnost (stát, místní orgány, banky,...).

- Proveditelnost strategie

Proveditelnost strategie je hodnocena zejména ze strany materiálního, finančního a personálního zajištění realizace strategie. Důležitým aspektem je také, aby tyto zdroje byly k dispozici v pravý čas a aby strategie byla v souladu s firemní kulturou. K proveditelnosti strategie je zapotřebí také zajištění stability organizace, která by se měla umět v čase vyrovnávat s nahodilými nepříznivými jevy (Keřkovský a Vykypěl, 2002, s. 127-129).

## 3. Výběr strategie a vytvoření strategického konceptu

Na základě výsledků hodnocení možných variant strategie organizace rozhodne o výběru navrhovaných strategií, následně vytvoří strategický koncept a v závěru definuje organizační strategii (Cimbálníková, 2012, s. 74).

### 1.3.1 Typy strategií

Existuje hned několik druhů strategií, které se člení podle různých hledisek, tím nejdůležitějším jsou zejména vývojové záměry organizace vůči ostatním konkurenčním subjektům. Rozlišovat lze například následující typy strategií:



- Ofenzivní strategie - vývojové záměry organizace jsou lepší než záměry ostatních subjektů.
- Neutrální strategie - vývojové záměry jsou na stejné úrovni jako záměry ostatních subjektů.
- Defenzivní strategie - vývojové záměry jsou horší než záměry ostatních subjektů.

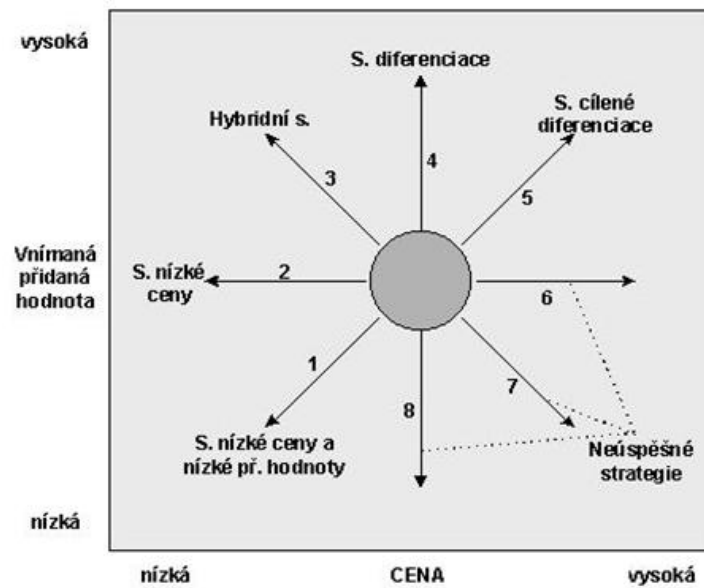
Podle časového hlediska se strategie dělí na:

- Perspektivní strategie zaměřené na budoucnost
- Retrospektivní strategie analyzující minulost. Tento typ strategie bývá využit za podmínky kontinuálního vývoje organizace ke stanovení strategie perspektivní (Strateg, 2013).

Jiné rozdělení přináší Porter, který popisuje strategii organizace jako získání konkurenční výhody před ostatními subjekty. Podle něj se zákazník rozhodne pro výrobek či službu, pokud je levnější nebo je vnímaná přidaná hodnota jeho produkce vyšší než u konkurence. Z těchto obecných předpokladů pak plynou jeho generické strategie.

Porter také definoval informace potřebné pro správné rozhodnutí a realizaci generických strategií:

- definice cílových zákaznických skupin, kterých se realizace dané strategie týká,
- jednoznačná definice potřeb zákazníků a potažmo zdrojů vnímané přidané hodnoty a to buď podle jednotlivých tržních segmentů nebo na úrovni trhu či odvětví jako celku,
- zajištění podkladů o možnostech konkurentů, jejich nákladech a konkrétních konkurenčních výhodách,
- rozhodnutí o vhodnosti využití jednotlivých generických strategií na základě cílů a aspirací podniku,
- zjištění zda vybrané generické strategie nemohou být v rozporu se způsoby řízení podniku či jiných zúčastněných subjektů (vlastníci, stát, zájmové skupiny apod.) (Kovář a Krchová, 2007, s. 122-126).



Obrázek 3 – Generické strategie podle Portera (Zdroj: Kovář a Krchová, 2007, s. 123)

### 1.3.2 Struktura strategie

Formální struktura strategického dokumentu (střednědobý plán, dlouhodobý strategický plán, tématický dokument) se diferencuje dle konkrétní specifikace časové, územní a tématické, avšak základní struktura zůstává obvykle stejná.

Návrhová část sestává z:

- vize – krátké prohlášení o chtěném stavu organizace v budoucnosti (za 10-20 let). Zdrojem pro vizi by měly být sdílené hodnoty a poslání organizace.
- cílů a indikátorů cílů - problematika cílů byla již popsána v teorii výše, počet indikátorů má být přiměřený a mají respektovat pravidlo SMART.
- aktivit, opatření, projektů, úkolů či akčních plánů – odvíjí se dle charakteru plánu, zvyklostí a místních podmínek. Obsahují také odpovědnosti a termíny.
- finančního rámce a pravidel pro zavedení
- hodnocení přínosu a udržitelnosti celkového plánu i jednotlivých opatření a projektů. Je vhodné hodnocení provádět vlastními kvalifikovanými pracovníky (Půček a Koppitz, 2012, s. 85-86).

## 1.4 Realizace strategie

V této fázi je již strategie uvedena do praktického života a s tím je třeba v organizaci provést několik změn, řízení změn je komplexní proces obsahující tyto základní fáze:

- naplánování změny – zde se patří analýza potřeby změny a druhu změny, stanovení struktury změny a stanovení nositelů, stylu provedení a nástrojů změny,
- provedení změny,
- vyhodnocení výsledků změny (Slavík, 2014, s. 41-42).

Pro zavedení změn a úspěšnou realizaci strategie musí být v organizaci vytvořený určité předpoklady. V organizaci musí být vytvořeny podmínky pro rozpracování přijaté strategie a její realizaci ve formě dlouhodobých plánů, programů, rozpočtů a dalších navazujících plánovacích dokumentů. Musí být také jasně stanovené jaké pravomoci a kompetence ve všech jednotlivých částech strategie mají organizační a řídicí složky. Manažeři i řadoví zaměstnanci musí být o úkolech pro ně vyplývající řádně informováni a musí být kontrolován průběh realizace strategie, tak aby v případě potřeby byla strategie upřesněna a upravena. Úspěšnost realizace strategie spočívá především ve výsledcích analýzy vývoje vnějšího prostředí a ne pouze ve finančních ukazatelích (Keřkovský a Vykypěl, 2002, s. 130).

Cimbálníková (2012, s. 98-99) rozděluje řízení změn na dvě části – implementaci a samotnou realizaci strategie. Rozlišuje tak dle Lewin-Sheinova modelu procesu změny základní kroky procesu změny. Tyto kroky rozvádí ve fázi implementace následovně: Prosazení a přijetí strategie odpovědnými pracovníky, vytvoření podmínek pro implementaci strategie, jež dále rozvádí na specifikaci strategických úkolů a sestavení programu implementace, inovace organizační struktury a organizační kultury, alokace zdrojů a vytvoření podpůrných systémů a na program implementace.

Aby bylo dosaženo efektivní realizace strategie, musí existovat v organizaci:

- kvalitní systémové řízení, koordinace činností zabezpečených dostatečnými zdroji
- rychlé přímočaré a jednoduché předávání rozhodnutí
- přesné vymezení úkolů, individuálních odpovědností a konečných termínů plnění
- využívání systému hodnocení pracovníků a jejich odměňování
- využívání a rozvíjení komunikačního a informačního systému
- dodržování postupů, politik a procedur podporujících realizaci strategie
- neustálý monitoring a vyhodnocování realizačního procesu

- přijímání nápravných opatření týkajících se jak fáze plánovací, tak realizační (Kontz, Weihrich, 1993, s. 178-180).

## 1.5 Monitoring a kontrola strategie

Kontrola plnění strategických plánů je procesem, který se snaží zjistit, zda jsou naplňovány strategické cíle a strategie organizace. Kontrolní systémy jsou důležité, protože monitorují, odměňují a posilují chování a aktivity, které vedou požadovaným směrem.

Proces hodnocení a kontrolování strategie zahrnuje tvorbu ukazatelů, kritérií a standardů, měření skutečného stavu, jeho porovnání se standardy a přijetí nápravných opatření, pokud je to nutné. Nápravná opatření se mohou týkat změn v realizaci strategie, její implementace anebo opatření v oblastní plánování. Součástí je i návrh aktualizace dosavadní strategie, tzn. korekce či změny strategických cílů a dílčích strategií (Cimbálníková, 2012, s. 101).

Parnell (2014, s. 328) uvádí pět kroků strategické kontroly, které by měly být v organizaci nastaveny pro snadnější průběh celého procesu:

- Vrcholový management se v rámci kontroly zaměřuje na identifikaci vnitřních faktorů, které mohou sloužit jako účinné měřítko úspěchu nebo neúspěchu strategie, jakož i vnějších faktorů, které mohou dávat zpětnou vazbu organizaci.
- Standardy jsou stanoveny pro vnitřní faktory tak, aby aktuální výkonnost organizace mohla být porovnána s výkonností po implementaci strategie.
- Management měří a vyhodnocuje skutečný výkon společnosti a to jak kvantitativně i kvalitativně.
- Hodnocení výkonnosti jsou porovnáváno s předem stanovenými standardy.
- Jestliže výkonnost splňuje nebo překračuje stanovenou normu, nápravné opatření není obvykle nutné. Pokud výkonnost klesne pod normu, pak management obvykle přijme určitá nápravná opatření.

Monitoring a kontrola plnění strategických cílů je nedílnou součástí celého procesu strategického řízení, bohužel v mnoha organizacích tuto část management podceňuje. Zpracováním strategie a její implementací v organizaci nemůže strategické řízení skončit, protože bez kontroly i zavedení sebelepší strategie ztrácí pro organizaci smysl.

Existuje hned několik technik, které slouží pro kontrolu plnění strategických cílů, těmi nejznámějšími a nejpoužívanějšími jsou metoda Balanced Scorecard - BSC a Model Excellence EFQM.

## 1.6 Strategické řízení veřejných institucí

Strategické řízení veřejných institucí vychází ze své podstaty ze strategického řízení podniku, odkud byl do veřejné správy implementován. Strategické řízení u jakéhokoli subjektu soukromého či veřejného sektoru tak vychází se stejných principů, které se dále rozvádějí pro lepší pochopení celé práce. Práce se také zaměří na pochopení a vysvětlení rozdílů a specifíků mezi strategickým řízením v soukromém a veřejném sektoru.

Existuje mnoho případů, kdy byla určitá metoda řízení nejdříve použita v soukromém sektoru a pak byla zavedena v sektoru veřejném například PPBS (systém plánování, programování a rozpočtování, planning-programming-budgeting system), MBO (cílovaný management, management by objectives) nebo TQM (management kvality, total quality management). Většina těchto metod však byla po několika letech používání nahrazena metodami novými (Wright a Nemeč, 2003, s. 24).

Při pohledu do minulosti zjistíme, že autoři publikací, zabývající se managementem, byli v otázce strategického řízení soukromého a veřejného sektoru poměrně rozporuplné, například Dunsire a Allison v roce 1982 uvedli, že rozdíly nejsou podstatné a nestojí za to věnovat se jejich určování. O rok později přichází Perry a Kraemer s protichůdným názorem, jelikož dle nich soukromé organizace a manažeři významně ovlivňují management veřejné správy a že management veřejné správy se čím dál tím více stává kombinací staré veřejné správy a nových postupů přicházejících z podnikového managementu (Wright a Nemeč, 2003, s. 24)

### 1.6.1 Specifika strategického řízení ve veřejném sektoru

V této kapitole budou představeny specifika strategického řízení veřejných institucí a rozdíly mezi strategickým řízením v soukromé organizaci a organizaci ve veřejném sektoru.

„Veřejným sektor obstarává a poskytuje veřejné služby, těmi rozumíme takové služby, jejichž cílem je sloužit nejen individuálním zákazníkům, ale společnosti či jiné komunitě jakožto celku, a jsou proto financovány či spolufinancovány z veřejných prostředků k tomu určených. Tyto prostředky jsou získávány od občanů nepřímo pomocí daní. Bývají to tedy takové druhy služeb, které by bylo nevýhodné, nepraktické nebo nemožné poskytovat plně na komerční bázi“ (Slavík, 2014, s. 50).

Z hlediska zpracování strategie rozvoje DS Loučka, p. o. je rozdělení na strategické řízení v soukromém sektoru a veřejném sektoru zásadní, jelikož DS Loučka, p. o. je poskytovate-

lem sociálních služeb a tedy poskytovatelem veřejných služeb. To potvrzuje rozdělení veřejných služeb níže.

Veřejné služby se dělí na:

- **Věcné veřejné služby** (jejich předmětem je poskytnutí nějakého užitku občanům, jako jsou zdravotní služby, sociální služby, dopravní obslužnost a další)
- **Správní veřejné služby** (jejich předmětem je obrana a veřejný pořádek a bezpečnost státu a regulace života ve společnosti) (ManagementMania, 2016).

Podobnou informaci lze získat také z klasifikace OSN COFOG (Classification of the Functions of Government). Dle této klasifikace se veřejný sektor skládá z všeobecných veřejných služeb, obrany, veřejného pořádku a bezpečnosti, ekonomických záležitostí, ochrany životního prostředí, bydlení a společenské infrastruktury, zdravotnictví, rekreace, kultury a náboženství, vzdělávání a sociálních služeb (United Nations, 2016).

Wright a Nemeč (2003, str. 25) popisuje základní tři oblasti, ve kterých se strategické řízení ve veřejném sektoru odlišuje od toho v soukromém:

- Měření výkonnosti, faktor ziskovosti

Pro manažera v soukromém sektoru bývá hlavním ukazatelem zisk společnosti, avšak ve veřejném sektoru se zisk netvoří, proto jím nelze výkon měřit. Organizace ve veřejném sektoru za některé služby požadují úhradu poplatku, které spíše pokrývají náklady na službu, nefigurují jako tvořitelé zisku. Ve veřejném sektoru tak chybí jasný systém měření výkonnosti a efektivnosti.

- Politický vliv a prostředí

Organizace soukromého a veřejného sektoru se zaměřují na uspokojení odlišné poptávky, soukromý sektor se snaží uspokojit poptávku jednotlivce, veřejný sektor zajišťuje veřejné statky a uspokojuje tak širokou veřejnost (bezpečnost, sociální služby, infrastruktura). O rozsahu, místě, množství poskytování veřejných statků je rozhodováno na základě politické činnosti.

- Právní prostředí

Jasně rozdíly lze cítit již ze samotné definice právního státu, kdy orgány veřejné moci směřují činit jen to, co jim zákon výslovně dovoluje, zatímco občan smí činit vše, co zákon výslovně nezakazuje, kdy v roli občana stojí soukromé organizace (Iuridictum, 2012).

Manažerům v soukromém sektoru tedy zákony říkají, co nesmí dělat, zatímco manažerům ve veřejném sektoru říkají, co mohou dělat.

Současné trendy naznačují, že rozdíly mezi soukromým a veřejným sektorem se v budoucnosti budou čím dál tím víc zmenšovat. Již nyní se v případě některých organizací se hranice mezi jednotlivými sektory určuje stěží. Za stíráním hranic stojí například částečné vlastnění státem, společné podniky, spolupráce organizací veřejného a soukromého sektoru a další inovace (Wright a Nemeč, 2003, s. 26).

Již nyní dochází k velmi úzkému propojování soukromého a veřejného sektoru. „Příkladem spolupráce veřejného a soukromého sektoru je Public-Private Partnership, PPP, neboli veřejně soukromé partnerství, kdy je veřejná služba financována a provozována prostřednictvím partnerství mezi veřejnou organizací a jedním nebo několika soukromými společnostmi“ (Slavík, 2014, s. 132).

### **1.6.2 Zákazník a produkt veřejných služeb**

Zákazníkem veřejných služeb je veřejnost, tu lze definovat například jako komunitu či seskupení jednotlivců do jedné skupiny. Charakterizovat potřeby veřejnosti je proto velmi složité neboť každý jednatel je jedinečné individuum s jedinečnými vlastnostmi, chováním a potřebami. Lze však definovat potřeby určité skupiny lidí, jež mají stejné či podobné zájmy a potřeby, v takovém případě se pak hovoří o tržních segmentech. Sociální služby jsou tedy tržním segmentem veřejného sektoru, který poskytuje specifické skupině obyvatel, specifickou službu (Slavík, 2014, s. 52).

Jak již bylo řečeno, veřejné služby napomáhají naplňovat lidské potřeby. V sociálně-tržní ekonomice, kam patří ekonomika České republiky, se tak děje pomocí přerozdělování financí v rámci obyvatel země. Prostřednictvím přerozdělování se korigují nerovnosti, které jsou výsledkem fungování trhu a které jsou považovány v demokratické společnosti za příliš velké, netolerovatelné a neakceptovatelné. Záměrem přerozdělování je tedy snížení nerovností a dosažení větší rovnosti v rozdělení příjmů, resp. Majetku (Hollmanová, 2006).

Pro lepší pochopení podstaty veřejných služeb je třeba krátce vysvětlit, co jsou to vlastně lidské potřeby.

Šmajš (2012, s. 128) rozděluje lidské potřeby na základní a odvozené. Základní potřeby mají objektivní charakter a jsou uspokojovány prostřednictvím nezbytných statků a služeb bezprostředně nutných k zachování lidského života. Rozsah těchto potřeb je na rozdíl od



odvozených potřeb relativně malý. Podstatu a původ odvozených potřeb je těžké vysledovat, jelikož sice vychází z potřeb základních, avšak postupem rozvoje trhu statků a služeb se u každého jednotlivce velmi diferencovaly. Odvozené potřeby mají silně subjektivní charakter.

Vysekalová (2012, s. 122) ve své knize popisuje lidské potřeby na základě teorie Abrahama Maslowa. Maslow popisuje lidské potřeby podle jejich hierarchického uspořádání, které promítnul do pyramidy lidských potřeb. Na nejnižší úrovni se nacházejí potřeby biologické (fyziologické), o úroveň výš se nachází potřeba bezpečí, poté potřeba sounáležitosti a lásky, uznání a nevyšší řadí potřebu seberealizace, přičemž potřeba na vyšší úrovni nemůže být uspokojena bez uspokojení těch nižších.

„Veřejné služby často napomáhají uživatelům při zajišťování nižších úrovní potřeb, tedy fyziologických potřeb a potřeby jistot. Uspokojování těchto potřeb lze považovat za nutné minimum pro jejich rozsah“ (Slavík, 2014, s. 53). Z výše uvedeného lze konstatovat, že jestliže mají veřejné služby naplňovat základní lidské potřeby, tak i sociální služby jako součást veřejných služeb musí vést k jejich naplňování.

Veřejné služby se neliší pouze povahou poskytované služby a koncovým uživatelem, ale i vztahem mezi poskytovatelem služby a uživatelem. Při poskytování veřejné služby jsou obvykle spojeni jak poskytovatel služby, tak i uživatel. Služba je téměř vždy současně „vyrobena“, poskytnuta a spotřebována (Provazníková, 2003).

Vztah mezi poskytovatelem veřejné služby je specifický také proto, že zde chybí jasná pozice vlastníka či nositele služby a uživatele s vymezením jejich odpovědnosti a zákaznického vztahu. Uživatel služby může být často konfrontován s neosobním státem a jeho institucemi, za jehož anonymitu se mohou konkrétní poskytovatelé veřejných služeb skrývat. Takový vztah pak může u uživatele služby vyvolávat pocit nedotknutelnosti poskytovatele a na straně uživatele pocity frustrace a nepřátelství (Slavík, 2014, s. 54).

Veřejné služby se vyznačují i dalšími specifiky. Veřejné služby mají jiné právní postavení než služby, které poskytuje soukromý sektor. Jde především o vztah veřejných služeb a lidských práv, jelikož na některé služby vzniká nárok ze zákona. Nejdůležitějším právním předpisem České republiky, kde lze najít právní nárok na poskytnutí veřejných služeb je ústavní zákon č. 1/1993 Sb. Ústava České republiky a ústavní zákon č. 2/1993 Sb. Listina základních lidských práv a svobod. Například článek 30 Listiny uvádí, že občané mají právo na přiměřené hmotné zabezpečení ve stáří a při nezpůsobilosti k práci, jakož i při

ztrátě živitele a každý, kdo je v hmotné nouzi, má právo na takovou pomoc, která je nezbytná pro zajištění základních životních podmínek. Odtud se odvíjí různé druhy sociální pomoci jako podpora v nezaměstnanosti, starobní důchody, invalidní důchody, příspěvek v hmotné nouzi, příspěvek na bydlení apod. Právo na poskytnutí zdravotní péče ukotvuje článek 31 Listiny, který uvádí, že každý má právo na ochranu zdraví a že občané mají na základě veřejného pojištění právo na bezplatnou zdravotní péči a na zdravotní pomůcky za podmínek, které stanoví zákon (Česko, 1993, s. 21).

Dalším důležitou skutečností, kterou je třeba u veřejných služeb brát v úvahu je, že i zde může stejná služba mít různý význam pro různé uživatele. Poskytovatelé veřejných služeb se proto musí při poskytování služeb zaměřit na hodnocení přínosu služby uživateli, a zda uživatel službu reálně potřebuje.

### **1.6.3 Řízení kvality veřejných služeb**

Systém řízení kvality v nejobecnějším slova smyslu je systém přístupů, procesů a procedur vyžadovaných pro plánování a realizace hlavní činnosti organizace nebo organizační jednotky. V praxi má podobu soustavy standardů, které pokrývají činnost dané organizace z pohledu vnitřních procesů i z pohledu zákazníka.

Nutno zmínit, že kvalitu služby vnímá zákazník odlišně od kvality výrobku. Služba není charakterizována uchopitelnými parametry a vlastnostmi a cena u služeb nehraje tak významnou roli jako u výrobků. Službu zákazník posuzuje mnohem více subjektivně než u výrobků. Z pohledu organizace je kvalita služby významným faktorem úspěchu, protože organizace může v důsledku nekvality svých služeb přijít o zákazníky, podíl na trhu nebo svou image. Kromě toho nízká kvalita zcela jednoznačně zvyšuje náklady. To platí jak pro výrobní podniky, tak i pro organizace poskytující služby (ManagementMania, 2015).

Vzhledem k okamžité spotřebě služby řízení veřejných služeb naráží na problém měření a kontroly její kvality. Kvalitu služby lze jen obtížně zjistit a kontrolovat před poskytnutím služby. Navíc veřejné služby jsou velmi často poskytovány monopolně, takže v dané oblasti pro uživatele existují limitované možnosti, kde se obrátit na konkurenci. U veřejných služeb proto nelze vždy aplikovat stejná kritéria jako v sektoru soukromém (Provazníková, 2003).

Standardy kvality jsou formulovány tak, aby bylo možné opakovaně vytvářet produkty či služby o stejných vlastnostech, které v co největší míře uspokojí zákazníka, na něhož se organizace zaměřuje (Slavík, 2014, s. 57).

Společným nejobecnějším standardem pro řízení kvality v soukromém i veřejném sektoru je norma ČSN EN ISO 9001 „Systém managementu kvality“. Stejně jako v soukromém sektoru, kde se pro různá odvětví vyvinula řada specifických norem řízení kvality, i ve veřejném sektoru existují snahy o zavádění řízení kvality do oblasti zdravotnictví, sociálních služeb, správních činností apod. (Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2016).

## 2 DOMOVY PRO SENIORY A JEJICH ČINNOST

V této části práce bude vysvětlena rámcově činnost domovů pro seniory, její charakteristika, právní postavení a její financování. Sociální služby jsou již v dnešní době široký pojem a existuje značné množství různých typů sociálních služeb a také různé právní formy, od kterých se poté odvíjí i způsob jejich financování. Je nutné si položit také otázku: Co je to sociální služba? Zákon o sociálních službách (Česko, 2016, 1257) říká, že se jedná o činnost nebo soubor činností podle tohoto zákona zajišťujících pomoc a podporu osobám za účelem sociálního začlenění nebo prevence sociálního vyloučení.

Služby se z hlediska typu poskytované služby dělí na tři základní skupiny:

- Služby sociální péče
- Služby sociální prevence
- Sociální poradenství

Dle místa jejich poskytování se služby dělí na:

- Ambulantní
- Pobytové
- Terénní

A v neposlední řadě se rozdělují podle úhrady za službu:

- Služby poskytované zdarma
- Služby poskytované za úhradu

Domovy pro seniory jsou pobytovou službou sociální péče poskytované za úhradu (Česko, 2006, s. 1267)

### 2.1 Obsah činnosti a právní ukotvení

Hlavním právním předpisem pro stanovení činnosti sociálních služeb, kontrolu a měření jejich kvality je zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách a vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách.

Zákon o sociálních službách upravuje podmínky poskytování pomoci a podpory fyzickým osobám v nepříznivé sociální situaci prostřednictvím sociálních služeb a příspěvku na péči, podmínky pro vydání oprávnění k poskytování sociálních služeb, výkon veřejné správy v oblasti sociálních služeb, inspekci poskytování sociálních služeb a předpoklady pro

výkon činnosti v sociálních službách a upravuje předpoklady pro výkon povolání sociálního pracovníka a pracovníka v sociálních službách (Česko, 2006, s. 1257).

„V domovech pro seniory se poskytují pobytové služby osobám, které mají sníženou soběstačnost zejména z důvodu věku, jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby.“ Poskytovatel sociální služby, tj. domov pro seniory musí poskytovat několik základních činností. Mezi ně patří zajištění ubytování, stravy, pomoc při zvládnutí běžných úkonů péče o vlastní osobu, pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutické činnosti, aktivizační činnosti a pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí (Česko, 2006, s. 1270-1271).

Každá sociální služba musí být dle zákona registrována u Ministerstva práce a sociálních věcí a být zapsána v obchodním rejstříku. Domovy pro seniory mohou nositelem různé právní formy. Většina domovů pro seniory jsou státními zařízeními, kde zřizovatelem je kraj či obec s rozšířenou působností a nesou formu příspěvkové organizace. V současné době existuje však již mnoho služeb, kde poskytovatelem je soukromá organizace a domov tak může nést i formu společnosti s ručením omezeným anebo akciové společnosti.

Právních předpisů, kterými se řídí poskytování sociálních služeb a ze kterých vyplývají práva a povinnosti jak pro poskytovatele služby je celá řada, níže je uvedena pouze část z nich.

- Zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky
- Zákon č. 2/1993 Sb., Listina základních práv a svobod
- Zákon č. 20/1966 Sb., o péči o zdraví lidu
- Zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění
- 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
- Zákon č. 133/1985 Sb., o požární ochraně
- Zákon č. 218/2000 Sb., rozpočtová pravidla
- Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů
- Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

- Vyhláška MZ ČR č. 195/2005 Sb., kterou se upravují podmínky předcházení vzniku a šíření infekčních onemocnění a hygienické požadavky na provoz zdravotnických zařízení a ústavů sociální péče.
- Vyhláška MZ ČR č. 385/2006 Sb., o zdravotnické dokumentaci (Sbírka zákonů a Sbírka mezinárodních smluv, 2016).

## 2.2 Financování sociální služby

Financování sociálních služeb je detailně rozebráno v již zmiňovaném zákoně o sociálních službách. Zde (Česko, 2006, s. 1283-1284) je přesně popsáno, kdo služby financuje, jaké a za jakých podmínek.

Základními subjekty, které se podílí na financování domovů pro seniory, jsou:

- ✓ Ministerstvo práce a sociálních věcí
- ✓ Kraj
- ✓ Obec s rozšířenou působností
- ✓ Obec
- ✓ Poskytovatel
- ✓ Uživatelé služby
- ✓ Další subjekty

Mechanismus financování sociálních služeb je kvalitní, pokud podporuje naplňování cílů poskytovatele i jejich uživatelů a jejich činnost je výhledově předvídatelná. Pro volbu účinných nástrojů financování musí existovat shoda všech zúčastněných stran systému služeb (stát, nižší správní celky, poskytovatelé, uživatelé). Nástroje financování je vhodné kombinovat a zároveň každá sociální služba vyžaduje specifickou kombinaci nástrojů financování (Čtvrtník a Lejsal, s. 6).

### 2.2.1 Dotační řízení

Dotační řízení, během kterého jsou finanční prostředky přerozdělovány skrze veřejné subjekty poskytovatelům služeb, má zajistit vyloučení střetu zájmů, vytvoření rovného a jednotného přístupu ke všem poskytovatelům sociálních služeb a transparentního dotačního systému, který primárně podporuje ty sociální služby, jež umožňují co nejdelší možné setrvání jejich uživatelů v domácím prostředí či místní komunitě (Právní analýza II, 2011, s. 27).

Subjekty dotačního řízení:

Mezi subjekty, které se jsou součástí dotačního řízení, které slouží k zajištění poskytování služby po ekonomické stránce, patří:

- ✓ Stát - Ministerstvo práce a sociálních věcí
- ✓ Kraj
- ✓ Obec
- ✓ Poskytovatel služby (Česko, 2006, s. 1283)

Dle metodiky MPSV pro poskytování dotací ze státního rozpočtu krajům a Hlavnímu městu Praze (2014, s. 2) je dotace určena na plnění povinností příjemce dotace uvedených v zákoně o sociálních službách na financování běžných výdajů souvisejících:

- s poskytováním základních druhů a forem sociálních služeb v rozsahu stanoveném základními činnostmi u jednotlivých druhů sociálních služeb.
- s poskytováním sociálních služeb v souladu se zpracovaným střednědobým plánem rozvoje sociálních služeb kraje, tj. je podporováno poskytování sociálních služeb, které jsou součástí sítě sociálních služeb uvedené ve střednědobém plánu rozvoje sociálních služeb kraje.

Postup dotačního řízení se liší od právní formy poskytovatele sociálních služeb. Pokud se jedná o příspěvkovou organizaci kraje nebo obce je vypočtená finanční podpora do rozpočtu organizace poskytována prostřednictvím rozpočtu zřizovatele, formou tzv. „příspěvku zřizovatele“. U ostatních poskytovatelů služeb je finanční podpora poskytnuta formou dotace na základě Smlouvy uzavřené s krajem (Právní analýza II, 2011, s. 23).

### 2.2.2 Uživatelé služby

Na financování sociální služby, která je poskytována za úhradu, se značnou mírou podílí samotní uživatelé služby.

Služby poskytované za úhradu jsou jmenovány v zákoně o sociálních službách (2006, s. 1276). Jedná se o služby zařazené především do skupiny služeb sociální péče nebo služby spojené s odborným sociálním poradenstvím.

U pobytových služeb, kde uživatel hradí úhradu za ubytování, stravu a za péči poskytovanou ve sjednaném rozsahu se jedná o následující:

- týdenní stacionář
- domov pro osoby se zdravotním postižením

- **domov pro seniory**
- domov se zvláštním režimem
- zdravotnické zařízení lůžkové péče

Výši úhrady, kterou poskytovatelé služeb od uživatele požadují, si stanovují sami na základě jejich vlastních potřeb a nákladových podmínek. Vyhláška (Česko, 2006, s. 7027) v novelizovaném znění (Česko, 2013, s. 1) však stanoví maximální výši úhrady za poskytování sociálních služeb v domovech pro seniory.

Maximální úhrada činí:

- za ubytování a. úklid, praní a drobné opravy ložního a osobního prádla a ošacení, žehlení, včetně provozních nákladů souvisejících s poskytnutím ubytování, 210 Kč denně celkem
- za poskytnutí stravy: (zajištění celodenní stravy odpovídající věku, zásadám racionální výživy a potřebám dietního stravování, minimálně v rozsahu 3 hlavních jídel). 170 Kč denně za celodenní stravu a. 75 Kč za oběd, včetně provozních nákladů souvisejících s přípravou stravy.

### **Příspěvek na péči**

Zákon o sociálních službách přiděluje právo žádat o příspěvek na péči osobám s dlouhodobě nepříznivým zdravotním stavem. Příspěvek na péči má zajistit úhradu nákladů spojených s péčí o takovou osobu. Příspěvek je adresován vždy přímo osobě, které náleží, aby se sama mohla rozhodnout, jakých služeb využije. V případě, že o osobu s příspěvkem na péči pečuje poskytovatel sociálních služeb zapsaný v registru poskytovatelů sociálních služeb, náleží příspěvek v plné výši jemu (Právní analýza II, 2011, s. 30).

### **2.2.3 Strukturální fondy Evropské unie**

Organizace neziskového sektoru mohou také samy nebo skrze své zřizovatele čerpat podporu z Evropského sociálního fondu. ESF podporuje aktivity v oblastech zaměstnanosti a rozvoje lidských zdrojů. ESF podporuje neinvestiční (neinfrastrukturní) projekty, jako např. rekvalifikace nezaměstnaných, speciální programy pro osoby se zdravotním postižením, děti, mládež, etnické menšiny a další znevýhodněné skupiny obyvatel, tvorba inovativních vzdělávacích programů pro zaměstnance, rozvoj institucí služeb zaměstnanosti, rozvoj vzdělávacích programů apod. (Informace o fondech, 2012).



V minulém programovém období v letech 2007 - 2013 bylo možné čerpat dotace na projekty z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost.

Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost (2012) byl zaměřený na snižování nezaměstnanosti prostřednictvím aktivní politiky na trhu práce, profesního vzdělávání, dále na začleňování sociálně vyloučených obyvatel zpět do společnosti, zvyšování kvality veřejné správy a mezinárodní spolupráci v uvedených oblastech.

V novém programovém období 2014 – 2020 se jedná o Operační program Zaměstnanost. Cílem Operačního programu Zaměstnanost (2012) je zlepšení lidského kapitálu obyvatel a veřejné správy v ČR, tedy základních prvků konkurenceschopnosti. Program je zaměřený také na podporu rovných příležitostí žen a mužů, adaptability zaměstnanců a zaměstnavatelů, dalšího vzdělávání, sociálního začleňování a boje s chudobou, zdravotních služeb, modernizaci veřejné správy a služeb a podporu mezinárodní spolupráce a sociálních inovací v oblasti zaměstnanosti, sociálního začleňování a veřejné správy.

V sociální oblasti je program zaměstnanosti zaměřen především na transformaci a deinstitutionalizaci sociální a zdravotní péče, větší důraz je kladen na integrovaná řešení.

#### **2.2.4 Další možnosti financování**

##### Fundraising

Fundraising je velmi frekventovaným pojmem ve spojení s neziskovým sektorem. Jeho obsahem je soubor činností na zdrojové zajištění neziskové organizace založené za účelem konkrétního poslání. Fundraising představuje hlavní součást financování nestátních neziskových organizací, které mají různou podobu z hlediska poslání a právní formy (Mizrahi, 2008, s. 236).

Pomocí fundraisingu je získávána většina zdrojů potřebná k financování neziskových soukromých organizací, ale může být také doplňkem k financování neziskové veřejné organizace, např. příspěvkové organizace, kde hlavním nositelem zdrojů je zřizovatel. Příspěvkové organizace se tak snaží působit aktivně ve vyhledávání zdrojů k financování organizace a nespolehat se pouze na příspěvky od zřizovatele (Boukal, 2013 s. 15).

### Sponzoring

Sponzoring je podpora převážně neziskové akce, osoby nebo organizace formou finančního příspěvku případně nefinanční podpory. Sponzor je někdy považován za synonymum mecenáše, na rozdíl od něho ale klade sponzorství v současnosti velký důraz na marketingový přínos pro sponzora, především pokud jde o jeho zviditelnění (Sponzor, 2015).

### **2.3 Strategické řízení v sociálních službách**

Strategické řízení má svůj smysl v sociální práci, jelikož pomáhá organizacím v naplňování jejich poslání, mise, stanovených cílů organizace a její úlohy ve společnosti. Strategické řízení probíhá také na krajské či celostátní úrovni, kde jsou tvořeny strategické plány na podporu rozvoje sociálních služeb a výstavbu jejich sítě. Sociálním službám přináší strategické řízení hned několik výhod:

- vede organizace ke strategickému myšlení, podporuje dialog mezi všemi zainteresovanými subjekty,
- zlepšuje rozhodování v organizaci, dává podporu managementu v rozhodování,
- zlepšuje efektivitu organizace,
- pomáhá naplňovat potřeby všech zainteresovaných subjektů (Mizrahi, 2008, s. 169).

Strategické řízení se stává v České republice nedílnou součástí sociálních služeb jak na státní, krajské či podnikové úrovni. Na celostátní úrovni vznikají na půdě Ministerstva práce a sociálních věcí strategické plány jako Národní strategie podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017 nebo Národní strategie ochrany práv dětí a Akční plán k naplnění Národní strategie (MPSV, 2015).

Krajským úřadům vypracovávání strategií nařizuje zákon o sociálních službách, dle něhož krajský úřad zpracovává střednědobý plán rozvoje sociálních služeb ve spolupráci s obcemi na území kraje, se zástupci poskytovatelů sociálních služeb a se zástupci osob, kterým jsou poskytovány sociální služby, a informuje obce na území kraje o výsledcích zjištěných v procesu plánování (Česko, 2006, s. 1282).

Elementárně se prvky strategického řízení objevují ve Standardech poskytování sociálních služeb, které jsou přílohou č. II vyhlášky k zákonu o sociálních službách. Standardy obsa-

hují celkem 15 bodů, které jsou opatřeny různým počtem kritérií. Standard č. 1, kritérium a) se nazývá „Cíle a způsoby poskytování sociálních služeb“ a zní:

a) Poskytovatel má písemně definováno a zveřejněno poslání, cíle a zásady poskytované sociální služby a okruh osob, kterým je určena, a to v souladu se zákonem stanovenými základními zásadami poskytování sociálních služeb, druhem sociální služby a individuálně určenými potřebami osob, kterým je sociální služba poskytována

Standard č. 15, kritérium a) se nazývá „Zvyšování kvality sociální služby“ a zní:

a) Poskytovatel průběžně kontroluje a hodnotí, zda je způsob poskytování sociální služby v souladu s definovaným posláním, cíli a zásadami sociální služby a osobními cíli jednotlivých osob (Česko, 2006, s. 7042-7047)

Znění standardu č. 1, kritérium a) a standardu č. 15, kritérium a) tak uděluje každému poskytovateli sociálních služeb povinnost stanovit si na základě poslání služby a zásad poskytované služby cíle, které by měl v čase naplňovat, kontrolovat a hodnotit.

### **2.3.1 Základní principy řízení příspěvkových organizací:**

Řízení v příspěvkových organizacích by mělo probíhat dle určitých zásad směřujících k úspěšnému a efektivnímu naplňování její činnosti. Kvapil a Kadlec (2011, s. 6-8) zmiňují základní principy dotýkající se široké oblasti činnosti organizace, které lze eventuálně rozdělit na ekonomické, sociální, manažerské a ostatní principy. Základní principy řízení jsou:

- „dlouhodobá udržitelnost v rovině ekonomické, personální, užívání a správy majetku, činností organizace a poskytování veřejných služeb
- prohlubování komplexního řešení s optimálním využíváním dostupných zdrojů všeho druhu a optimální alokací kapacit z pohledu celého kraje
- maximální preference poslání (smyslu existence), tj. hlavní činnosti, před činnostmi doplňkovými
- včasné finanční i věcné plánování a důsledné vyhodnocování plánů organizací
- zásadní omezení výdajů PO na nezbytné, účelné a hospodárné; jen takové, které podporují výkon hlavních činností a ekonomickou stabilitu organizací
- všeobecná standardizace (v oblasti výstupů činností i v oblasti vnitřních procesů – katalogy externích i interních činností /procesů/, např. nákupy zboží a služeb, evidenční a kontrolní procesy atd.)

- profesionalita, průběžné vzdělávání pracovníků a zkvalitňování technologického vybavení“

### 2.3.2 Komunitní plánování

Komunitní plánování je postaveno na základě povinnosti plánovat sociální služby dle zákona o sociálních službách. Komunitní plánování je proces, který vychází z podstaty řízení organizace, ale vzhledem k tomu, že se nejedná o řízení pouze na podnikové úrovni, má svá specifika. Především se jedná o závislosti shody všech subjektů, kteří v rámci plánování spolupracují. Komunitní plánování vzniklo z potřeby řídit rozvoj sociálních služeb tak, aby reflektovaly potřeby obyvatelstva vzhledem k jeho měnící se struktuře a zahrnovaly změny v demografickém vývoji. Systém komunitního plánování v sobě integruje manažerský přístup z komerční sféry s psychologickými, sociologickými a psychoterapeutickými přístupy v práci s komunitou či skupinou.

„Z pohledu managementu je komunitní plánování proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů. Komunitní plánování je manažerským procesem. Zahrnuje plánovací funkce a manažerské aktivity zaměřené na stanovení budoucích cílů a vhodných prostředků pro jejich dosažení. Výsledkem je plán, tj. psaný dokument, specifikující akce, které musí organizace uskutečnit“ (Krbcová Mašínová a Polesný, 2008, s. 6-8).

### 3 ROZVOJOVÉ PROBLÉMY POBYTOVÝCH ZAŘÍZENÍ

Každá organizace, která se rozhodne strategicky plánovat a řídit svůj rozvoj do budoucna, naráží při plánování na několik bariér. Rozvojové problémy zařízení sociálních služeb se týkají hlavně předmětu jejich financování a legislativních opatření. Při plánování rozvoje musí organizace vzít v úvahu i další faktory, které je mohou ovlivňovat jako například obecné trendy ve vývoji sociální politiky, demografický vývoj obyvatelstva, spolupráce všech subjektů i objektů sociální politiky apod.

Legislativa, jež se věnuje sociálním službám, má mnoho nedostatků, které rozvoj služeb komplikují. Potřeby skupin i celé společnosti se vyvíjejí a legislativa na tyto potřeby musí reagovat. Pro sledování potřeb společnosti a jejího vývoje byl založen projekt Podpora procesů v sociálních službách. Na jeho základě (Právní analýza II, 2011, s. 10-11) se ukázalo, že některé oblasti je třeba přenastavit a byly vytvořeny návrhy a podklady pro změny ve stávajícím zákoně.

„Pánované změny se týkají zejména nově pojmenovaných druhů sociálních služeb a jejich registrace, plánování rozvoje a financování. Jasnější požadavky na kvalitní zajištění služby by mělo přinést zavedení personálního a materiálně technického standardu.“

Změnit by se také měla úroveň administrativní zátěže, kterou jsou sociální služby v současnosti protkány (Habáň, 2015).

Nejsou to pouze nepřesnosti v zákoně, které plánování rozvoje komplikují. Jedná se také o to, jakým způsobem mezi sebou komunikují a spolupracují jednotlivé subjekty, které se podílí na střednědobém plánu rozvoje sociálních služeb na krajské úrovni. Organizace sociálních služeb poskytují kraji různou úroveň informací, mnohdy jsou nepřesné či zkrácené a dostatečně nezapojují uživatele do tohoto procesu. Mnohdy organizace zcela podceňují analýzu existujících zdrojů pro plánování služeb. Od kvality poskytovaných informací se odvíjí poté i kvalita samotného střednědobého plánu rozvoje. Nevýhodou celého procesu plánování zůstává také fakt, že povinnosti zpracovávat střednědobé plány má pouze kraj, nikoliv obce či obce s rozšířenou působností, které by mohly kraji poskytovat přesnější a důvěryhodnější informace (Zpráva o stavu poskytování sociálních služeb v České republice v roce 2010, 2012).

Dalším problémem se zdá být financování sociálních služeb během dotačního řízení. V právní analýze (2011, s. 27) se objevují informace o tom, že výše podpory se mění dle

právního vztahu mezi poskytovatelem a zřizovatelem. Dokument uvádí, „že nejvíce finančních prostředků bylo poskytnuto příspěvkovým organizacím, které jsou zřizovány kraji. Na svých požadavcích byly nejméně uspokojeny obchodní společnosti. Problémem je i diferencování poskytování finanční podpory při přepočtu na jedno provozované lůžko.“

Výše uvedená skutečnost v praxi způsobuje, že cena poskytované služby může být ovlivněná výší poskytnuté dotace a zároveň se tak porušuje princip rovného přístupu uživatelů k sociálním službám. Financování sociálních služeb se stává neefektivním i proto, že poskytovatelé služeb při stanovené maximální výše úhrady za poskytování služby počítají s dotacemi, na které neexistuje právní nárok. „Upozorňuje se také na skutečnost, že dochází k rozdílnému financování jednotlivých poskytovatelů podle jejich zřizovatelů a jednotlivých krajů“ (Právní analýza II, 2011, s. 27).

Strategické plánování sociálních služeb je ovlivněno i budoucím vývojem sociální politiky. Predikce vývoje může být do jisté míry složitá, avšak trendy vývoje sociální politiky dávají znát, jakým směrem se zřejmě bude do budoucna vyvíjet. Těchto trendů je hned několik a Krebs (2010, s. 476-477) je rozdělil do šesti skupin:

- Rozvoj technologií, vědeckých poznatků a sdílení informací. Do budoucna se proto počítá s migrací osob určité kvalifikace za prací a sociálními pohyby ve kvalifikační, odvětvové a profesní struktuře.
- Rozmach globalizace, která čím dál tím víc zavazuje veškeré subjekty ke spolupráci a tím vytváří jistou závislost jeden na druhém. Příkladem může být politika Evropské unie, která se snaží o zavádění minimálních standardů v mnoha různých odvětvích.
- Subjektivita a individualizace. V současnosti se stále více spoléhá na kvalitu a schopnosti jedince, také je podporováno prosazování individuálních potřeb a zájmů, které však nelze automaticky sjednotit se zájmy společnosti.
- Demografický vývoj obyvatelstva a s tím přicházející změny v jeho potřebách, populace stárne, mění se struktura obyvatelstva. S tímto vývojem jsou spojeny také migrační procesy, invalidizace, proměny v roli a úloze rodiny aj.
- Větší propojení sociálních a ekonomických cílů v návaznosti na existující zdroje.
- České specifikum – oblast sociálních služeb prošla v 90-tých letech výraznou proměnou, avšak po období dynamického rozvoje služeb dochází k jeho stagnaci.

Úroveň sociálních služeb a standardů tak stále nedosahuje úrovně v tradičních tržních ekonomikách.

Z výše uvedeného je zřejmé, že strategické řízení v sociálních službách je ovlivněno mnoha faktory, jež musí organizace nebo zřizovatel brát v úvahu. Podmínka uspokojení všech subjektů i objektů v procesu poskytování sociálních služeb předznamenává složitost sjednocení těchto zájmů do jednotlivých strategických plánů na všech úrovních.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**



## 4 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

Na úvod praktické části krátce představím základní informace o organizaci DS Loučka, p.o., která poskytuje t. č. dvě služby – domov pro seniory a domov se zvláštním režimem.

DS Loučka p. o., je příspěvkovou organizací, jejímž zřizovatelem je Zlínský kraj a prvním zájemcům o službu se otevřel přesně 2. září 1995. Stavbu realizoval Okresní úřad Zlín. Ve svém plánu využil rozestavěnou budovu v Loučce, jež měla dle původního projektu sloužit jako ubytovací a stravovací zařízení pro zaměstnance JZD Loučka.

DS Loučka je komplex skládající se ze tří vzájemně propojených budov, které poskytují ubytování pro 115 uživatelů. Služba DS Loučka je určena pro seniory od 55 let, kteří nejsou schopni zajišťovat své základní životní potřeby ve vlastním domácím prostředí pro trvalé změny zdravotního stavu a potřebují pomoc druhé osoby ve většině či všech životních úkonech a pomoc jim nemůže zajistit rodina ani terénní sociální služby.

DS Loučka se skládá ze tří budov. Budova „A“, která má čtyři nadzemní podlaží, je určena zejména pro klienty, kteří vyžadují zvýšenou ošetrovatelskou péči. Nalezneme zde dvě centrální koupelny, rehabilitaci, snoezelen, tělocvičnu, pracovnu lékaře a společenskou místnost. Budova „B“ má tři nadzemní podlaží, jejíž součástí je jedna centrální koupelna umístěná v přízemí budovy, kaple a společenské koutky na jednotlivých patrech, vybavené kuchyňskou linkou s vařičem. Budova „C“ má dvě nadzemní podlaží a propojuje budovy „A“ a „B“. V horním podlaží se nachází tři dvoulůžkové pokoje a prostorná terasa, v přízemí jsou umístěny kanceláře. Veškeré prostory domova jsou bezbariérové, k dispozici jsou dva výtahy. Areál je obklopen zahradou s altánem, sportovním místem s kuželkami a stromy. (Domov pro seniory Loučka, 2016).

Organizace se rozšířila o službu domova se zvláštním režimem až v roce 2013. DZR vznikl na přilehlých pozemcích, které dříve patřily někdejšímu zemědělskému družstvu. Pro poskytování této služby byly zřizovatelem organizaci svěřeny dvě budovy spojené proskleným krčkem a parkoviště. Služba DZR je určena pro 47 uživatelů s chronickým duševním onemocněním.

Kvalita poskytovaných služeb je kontrolována inspekcí MPSV. Inspekce proběhla již v obou službách DS i DZR Loučka. V DS Loučka proběhla v září 2013. Organizace splnila veškerá kritéria, dobře byla hodnocena u 3 kontrolovaných oblastí a výborně u 17 kontrolovaných oblastí (Zpráva o činnosti, 2013). V DZR Loučka proběhla inspekce v prosinci

roku 2015. Poskytování služby bylo hodnoceno velmi kladně, uloženo bylo pouze jedno opatření ke zjištěným nedostatkům.

#### 4.1 Poslání a cíle organizace

Součástí veřejného závazku každé sociální služby je zveřejnění svého poslání, cílů, zásad poskytování služby, cílové skupiny uživatelů a vyloučené skupiny uživatelů, kterým nemůže být služba poskytnuta. Níže uvádím poslání a cíle DS Loučka.

Posláním Domova pro seniory Loučka je celoročně vytvářet prostředí splňující podmínky pro co nejvíce plnohodnotný a přirozený způsob života, respektovat svobodu jako nejvyšší hodnotu člověka, vycházet z individuálních a zároveň reálných potřeb klientů, kteří se ocitli v nepříznivé životní situaci, kdy již domácí prostředí, nebo jiný druh sociální služby nemůže být zajištěn.

Cílem Domova pro seniory Loučka je:

- nahrazení mechanických polohovacích postelí a válečků elektrickými, polohovatelnými postelemi
- realizace elektronické požární signalizace v zařízení
- neustále zvyšovat spokojenost uživatelů s poskytovanými službami (ubytování, stravování, ošetrovatelská a zdravotní péče, apod.)
- podporovat klienty v trávení jejich volného času, neustále rozšiřovat nabídku aktivit konaných v našem zařízení
- průběžně podporovat profesní růst a další vzdělávání všech našich zaměstnanců, především prostřednictvím školení probíhajících v zařízení několikrát do roka
- klient, který si s podporou poskytované sociální služby přiměřeně svému věku a zdravotnímu stavu zachová a rozvíjí co nejdéle vlastní soběstačnost, získané dovednosti a schopnosti
- zkvalitňování procesu individuálního plánování průběhu služby, v uplatňování jejich přání, osobních cílů a představ (Domov pro seniory Loučka, 2016).

## 4.2 Analýza PEST

### 4.2.1 Politicko-právní prostředí

Česko je parlamentní republika, demokratický právní stát s liberálním státním režimem a politickým systémem založeným na svobodné soutěži politických stran a hnutí. Je ale také státem sociálním, který je založen na přerozdělování finančních prostředků získaných formou daní, poplatků cel a jiných odvodů, lidem, kteří by nevedli důstojný život a nedokázali by plnit svou společenskou roli bez pomoci státu (Wikipedia, 2016). Poskytování sociálních služeb občanům v nepříznivé situaci je tedy přirozenou součástí politiky ČR.

Právní rámec pro sociální služby v podobě a rozsahu jaké je známe dnes, je poměrně mladý. Vznikl totiž až v roce 2006 a vešel v platnost k 1. 1. 2007. Jedná se o zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách. Zákon zaručuje všem osobám, které jsou v nepříznivé sociální situaci pomoc či podporu. Do letošního roku došlo k několika změnám. K těm nejdůležitějším patří sociální reforma – zákon č. 366/2011 Sb. v platném znění a vyhláška č. 391/2011 Sb., se kterou se mění vyhláška č. 505/2006 Sb. Po těchto změnách v zákoně došlo k letošnímu roku k dalším třem změnám, z nichž všechny byly uvedeny v roce 2014 (Česko, 2006). Vzhledem k nedokonalostem původního znění zákona a množství následných změn se zdá být právní ukotvení nestabilní a v následujících letech lze proto očekávat další změny, které budou odrážet vývojové trendy v sociálních službách, přerozdělování kompetencí apod.

Ostatní právní předpisy, kterými se musí poskytovatel sociální služby řídit, jsou uvedeny v teoretické části práce.

Politická rozhodnutí jsou významným činitelem, určují totiž podobu poskytování sociálních služeb na všech úrovních veřejné správy a vycházejí ze syntézy různých faktorů, z ekonomické stránky zajištění poskytování sociálních služeb nebo z potřeb všech stávajících i budoucích uživatelů služeb.

Při pohledu na konkrétní data zjistíme, že v posledních letech je podoba sociálních služeb určována trendem transformace sociálních služeb, snižováním počtu pobytových zařízení a podporou terénních a ambulantních služeb.

V roce 2014 bylo v registru poskytovatelů sociálních služeb evidováno 500 domovů pro seniory z celkového počtu 3 314 služeb sociální péče. Přičemž pro srovnání s rokem 2010 se ukazuje, že struktura druhů sociálních služeb se v čase mění a projevují se v ní

určité trendy vývoje sociálních služeb. V roce 2010 bylo zaregistrováno 485 Domovů pro seniory, za čtyři roky je to nárůst o 15 pobytových služeb tohoto druhu. Celkový počet sociálních služeb se v roce 2010 ustanovil na čísle 3 040, tj. nárůst o 274 různých druhů sociálních služeb (ČSÚ, 2015). Pokud tento trend bude pokračovat, bude se měnit i konkurenční prostředí, ve kterém se DS Loučka, p. o. momentálně nachází.

Změny v koncepci poskytování sociálních služeb lze spatřit i z hlediska vývoje počtu lůžek v domovech pro seniory. V roce 2014 zajišťovaly 37 327 lůžek z celkového počtu 78 799, přičemž v roce 2010 zajišťovaly 37 696 lůžek z celkového počtu 70 946. Snižování počtu lůžek se projevuje i ve Zlínském kraji. V roce 2010 Zlínský kraj zajišťoval péči v domovech pro seniory pro 2 773 uživatelů. Do loňského roku klesl tento počet na 2 579, tj. o 194 seniorů. I přes politickou podporu péče v přirozeném prostředí existuje vlivem demografického vývoje stále větší poptávka po zařazení do domova pro seniory než nabídka a na umístění do domova čekají senioři i několik měsíců. Během posledních čtyř let počet neuspokojených žadatelů o umístění do domova pro seniory vzrostl o téměř 3 000, přičemž v roce 2014 bylo registrováno 63 789 neuspokojených žadatelů (ČSÚ, 2015). Ze srovnání plyne, že i když počet lůžek v rámci celé České republiky roste, počet lůžek umístěných v domovech pro seniory postupně klesá. DS Loučka zřejmě bude muset v budoucnu hledat cesty, jak se redukci vícelůžkových pokojů přizpůsobit. Zapotřebí je však také změna v postoji celé společnosti k péči o seniory či ostatní členy rodiny, kdy se hlavní úloha v zajištění péče přesune ze státu přímo na rodiny či blízké osob v nepříznivé životní situaci.

Jak již bylo zmíněno v teoretické části práce od roku 2007, kdy vešel v platnost zákon o sociálních službách, musí kraje zpracovávat plány rozvoje sociálních služeb. Například střednědobý plán rozvoje sociálních služeb ve Zlínském kraji počítá se zavedením parametrů dostupnosti, kvality, efektivity a potřebnosti. Ve Střednědobém plánu rozvoje sociálních služeb ve Zlínském kraji pro období 2016 – 2018 (2015) byla představena vize kraje do roku 2020 a to: „efektivní, kvalitní a dostupné sociální služby poskytované ve Zlínském kraji osobám v nepříznivé životní situaci s cílem zabránění jejich sociálnímu vyloučení a podporující co nejvyšší kvalitu života“. Zlínský kraj na období 2016 - 2018 neplánuje navyšování kapacit v domovech pro seniory, ani budování nových zařízení, jelikož podle něj stále existují značné rezervy ve využívání stávajících kapacit a především kvůli záměru přiblížit poskytování sociálních služeb více přirozenému prostředí uživatelů.

Vliv politiků hraje také zásadní roli při otázce výše mezd státních zaměstnanců. Po období zmrazení platů ve veřejném sektoru, ke kterému došlo v letech 2009 až 2013, přichází spolu s optimistickým vývojem české ekonomiky období mírného růstu výše mezd. K navýšení platů sociálních pracovníků a pracovníků v sociálních službách došlo v posledních letech hned několikrát. Zvýšení platů státních zaměstnanců o 3,5 % schválila vláda v říjnu 2014 s účinností již od 1. listopadu 2014 a o rok později s účinností od 1. listopadu 2015 byly navýšeny tarifní platby o další tři procenta. Několikrát tak došlo k novelizaci nařízení vlády č. 564/2006 Sb. o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, poslední novelou bylo nařízení vlády č. 279/2015 Sb., kterým se mění nařízení vlády č. 304/2014 Sb., o platových poměrech státních zaměstnanců a nařízení vlády č. 278/2015 Sb., kterým se mění nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů (Česko, 2015).

Mzdové podmínky ve veřejné správě, v sociálních službách včetně, značně ovlivňují fluktuaci zaměstnanců, činí sociální oblast neatraktivní pro současné i budoucí zaměstnance a zapříčiňuje nedostupnost odpovídající péče o seniory a zdravotně postižené a brzdí rozvoj sociálních služeb.

#### 4.2.2 Technologické prostředí

Zemědělství, stavitelství, obchod a ostatní obory silně ovlivňuje technologický vývoj, snaží se využít nejmodernějších postupů v závislosti na jejich možnostech ve prospěch snižování nákladů, zvyšování efektivity výroby apod. Podobně je tomu i v sociálních službách a zdravotnictví. Díky rozvoji technologií a inovacím, mohou poskytovatelé sociálních služeb nabízet službu kvalitněji, efektivněji a cílit na konkrétní potřeby jejich uživatelů. Sociální služby nejvíce ovlivňuje rozvoj technologií v těchto oblastech:

- Kompenzační pomůcky (např. elektrické vozíky, chodítka, rolátory, hole, koupelnové pomůcky, toaletní pomůcky, lůžka, matrace apod.) (Kompenzační pomůcky, 2011)
- Informační a komunikační technologie (např. informační systémy pro práci s daty uživatelů, personální informační systémy, vzdělávací systémy, komunikační systémy, elektrické požární systémy, apod.) (Využití informačních a komunikačních technologií v péči, 2014).

Ostatní technologie se dotýkají poskytování sociálních služeb spíše okrajově, avšak mohou mít pro jejich činnost velký přínos. Velký potenciál mají energeticky úsporné technologie - solární panely, geotermální vrty apod., které však vyžadují vysokou počáteční investici. Pro poskytovatele sociálních služeb mohou být atraktivní pouze za podmínky finanční podpory ze státního rozpočtu nebo fondů EU.

#### **4.2.2.1 Kompenzační pomůcky**

V oblasti vývoje kompenzačních pomůcek pro seniory dnes působí mnoho firem, které tak reagují na rostoucí poptávku uživatelů, či poskytovatelů sociálních služeb v návaznosti na demografický vývoj obyvatelstva v České republice. Pokud má domov pro seniory poskytovat službu kvalitně a efektivně, chce si udržet konkurenční výhodu nebo budovat image organizace musí také reagovat na možnosti využití nových technologií a inovací v poskytování jeho služby. V současné době existuje velké množství různých kompenzačních pomůcek – od berlí, chodítek, pomůcek umožňující komunikaci až po elektricky polohovatelné lůžka a elektrické vozíky (Kompenzační pomůcky, 2011).

Řada firem se specializuje na výrobu a vývoj kompenzačních pomůcek pro imobilní seniory. Jedná se zejména o pečovatelská lůžka, pojízdné noční stolky s nastavitelnou jídelní deskou; pasivní antidekubitní matrace, aktivní matrace – u kterých dochází k pravidelné změně tlakových zón, polštáře a příkrývky s omyvatelnou úpravou k snadnému udržení hygieny, antidekubitní pomůcky, seniorská křesla, kardiacká křesla, relaxační židle, sprchovací; pojízdné víceúčelové vozíky, zvedací zařízení pro imobilní klienty (Vyskotová a Čichoň, 2013, s. 93-97).

Výběr kompenzačních pomůcek je opravdu široký a většina z nich se prodává v různých variantách s různými vlastnostmi a parametry. Hlavním přínosem v péči i seniory a zvláště imobilní seniory byla elektrifikace pomůcek určených pro manipulaci se seniorem, nebo k usnadnění pohybu seniora – elektrické polohovatelné lůžka, elektrické zvedáky, apod.

DS Loučka na vývoj kompenzačních pomůcek aktivně reaguje a v závislosti na finančních možnostech organizace a potřebách uživatelů zajišťuje nákup nových a obměnu starých kompenzačních pomůcek. Konkrétněji o kompenzačních pomůckách v DS Loučka p. o. se zmiňují v analýze hmotných zdrojů organizace.

#### 4.2.2.2 *Informační a komunikační technologie*

Informační a komunikační technologie se stávají nedílnou součástí práce v sociálních službách a jejich využití se postupně rozrůstá. Donedávna však využití ICT v sociálních službách, na rozdíl od jiných oborů, poměrně zaostávalo. V současné době se stává využívání ICT běžnou praxí většiny zařízení sociálních služeb. ICT podporují otevřenou spolupráci organizací sociálních služeb s řadou dalších partnerů a umožňují koordinovat požadavky všech skupin s cílem snižování nákladů a maximalizování výhod. Pravděpodobně nejdůležitějším aspektem je adresnost konkrétních potřeb uživatelů služeb. Je nezbytné, aby ICT respektovaly požadavek cílové skupiny osob, kterým jsou adresovány. Využití a rozvoj ICT se mnohdy stává součástí strategií rozvoje jednotlivých organizací (Využití informačních a komunikačních technologií v péči, 2014).

ICT v sociálních službách se jsou tvořeny nejčastěji níže uvedeným hardwarem a softwarem:

- hardware: PC sestavy, notebooky, telefony, smartphony, pagery, signalizační a komunikační zařízení mezi pracovníky či s uživateli apod.,
- software: E-mail, VoIP aplikace (např. SKYPE), intranet, blogy, sociální sítě, informační systémy pro práci s daty apod.

#### **Výhody využívání ICT**

Díky ICT jsou organizace v sociálních službách schopny lépe předávat a přijímat informace, reagovat na stále měnící se podmínky, potřeby uživatelů, zaměstnanců a managementu a na aktuální trendy a výzkumy v oblasti sociální práce, pomáhá v jednotném sběru dat, který souvisí s národními i nadnárodními zprávami, ale také se strategickým plánováním (Využití informačních a komunikačních technologií v péči, 2014).

DS Loučka pro tyto účely pronajímá nebo nakupuje licence k několika druhům softwaru (viz. Analýza nehmotných zdrojů DS Loučka p. o.).

Výhody ICT lze spatřit také ve vzdělávání zaměstnanců, jelikož umožňuje prohlubování odbornosti, posílení multioborových znalostí a měkkých osobnostních a komunikačních kvalit. Průběžné vzdělávání zaměstnanců zvyšuje konkurenceschopnost a vede k rozvoji organizace. Zaměstnanci mohou prostřednictvím internetu absolvovat online kurzy či semináře a zvýšit tak svoji kvalifikovanost (Využití informačních a komunikačních technologií v péči, 2014). DS Loučka p. o. při vzdělávání svých zaměstnanců internetové

kurzy či školení nevyužívá. Jak již bylo zmíněno, online vzdělávání může významně ovlivnit kvalitu služby a rozvoj organizace, a právě proto se ve svém projektu zabývám využitím e-kurzů a implementaci LMS v DS Loučka, p. o.

ICT se mohou stát také součástí života uživatelů v sociální službě. Senioři mohou prostřednictvím používání telefonu či počítače zůstat v kontaktu se svými nejbližšími a zároveň si udržet kontakt také s okolním světem (Využití informačních a komunikačních technologií v péči, 2014). DS Loučka p. o. podporuje aktivní přístup jeho uživatelů k využívání ICT, nabízí totiž bez poplatku dva veřejně přístupné počítače s připojením na internet. Přitom není ještě stále běžné, že je pro uživatele v domovech seniory k dispozici počítač či jiné prostředky.

### **Nevýhody využívání ICT**

Obecně zavádění ICT není jednoduchou záležitostí a bývá spojeno s několika problémy. Jedním ze zásadních problémů zavádění podobných inovativních aspektů jsou často finanční důvody. Elektronizace služeb je sice velice prospěšnou a důležitou, nicméně také velice drahou záležitostí. Deficit veřejných prostředků, které plynou do poskytování sociálních služeb, často znemožňuje poskytovatelům realizovat jejich vize a potřeby v oblasti ICT. Nedostatek financí se může stát i v DS Loučka p. o. překážkou v jeho tendencích zavádět nové IS do své praxe.

Ostatní problémy v zavádění ICT již nejsou natolik výrazné, poskytovatelé se s nimi však běžně setkávají. Může se jednat o neochotu středního managementu nebo řadových zaměstnanců učení se novým věcem a akceptovat inovace ve způsobu poskytování služby. (Využití informačních a komunikačních technologií v péči, 2014). Tyto problémy by mohl DS Loučka p. o. překonat adresným vzděláváním zaměstnanců, správnou komunikací a seznamováním zaměstnanců se záměry organizace.

### **4.2.3 Ekonomické prostředí**

Sociální služby jsou financovány vícezdrojově. Způsob financování sociálních služeb je popsán v teoretické části práce. Celkové náklady všech zařízení poskytujících nějaký typ sociální služby se vyšplhaly v roce 2014 se zaokrouhlením na 25,37 mld. Kč, tj. přibližně 0,6 % HDP. O rok dříve, kdy výdaje na sociální služby činily 23,66 mld. Kč, spotřebovaly sociální služby 0,58% HDP. Postupný nárůst výdajů na sociální služby vysvětluje trend



posledních let, kdy na zajištění poskytování sociálních služeb plyne více finančních prostředků z veřejných financí (ČSÚ, 2015).

	Příjmy v tis. Kč	Výdaje v tis. Kč
Státní a krajská zařízení	5 094 300	4 956 853
Obecní zařízení	4 280 349	4 324 079
Nestátní zařízení	1 674 674	1 626 402
Celkem	11 049 323	10 907 334

Tabulka 2 – Příjmy a výdaje domovů pro seniory dle zřizovatele v roce 2014 (Vlastní zpracování, zdroj: ČSÚ, 2015)

Z výše uvedených informací vyčíst, že velká část výdajů na sociální služby plyne na zajištění provozu domovů pro seniory, celkově spotřebují domovy pro seniory z celkového balíčku finančních prostředků okolo 43 % a také že celkové příjmy státních či krajských zařízení v daném roce lehce převyšovaly celkové výdaje.

Na celkových příjmech státních a krajských domovů pro seniory se v roce 2014 uživatelé svými úhradami podíleli z 55,1 %. Dotace z MPSV nebo od zřizovatele tvořily 30,97 % všech příjmů těchto zařízení (ČSÚ, 2015). Z výše uvedeného vyplývá, že cca 14 % příjmů si musí domovy pro seniory zajistit z vedlejší činnosti, z úhrad zdravotních pojišťoven, z darů od sponzorů nebo jiné činnosti.

Doleželová (2015, s. 46-48) uvádí, konkrétní data pro skupinu zaměstnanců v oblasti školství, kultury, zdravotnictví, vědy, výzkumu a ostatních nevýrobních činností. Počet pracovníků této profesní třídy v posledních letech konstantně roste. „V roce 2014 bylo v těchto oblastech zaměstnáno o 40 % více pracujících než v roce 1991. Na konci roku 2014 tvořila tato pracovní třída téměř 14% podíl na celkové zaměstnanosti“. Zaměstnanci ve zdravotních a sociálních službách však tvoří pouze 1,5 % ze součtu celkové zaměstnanosti ve všech odvětvích (ČSÚ, 2015). I když se počet zaměstnanců v této oblasti zvyšuje, do sociálních služeb mnohdy přichází pracovat dlouhodobě nezaměstnaní nebo lidé s nižším stupněm vzdělání, kteří svou odbornou způsobilost pro výkon práce získali na rekvalifikačním kurzu pracovníků v sociálních službách a respektují nízké mzdové podmínky popsané níže. Nedostatek vysoce kvalifikovaných zaměstnanců, kteří téměř vždy zajišťují inovační procesy a pomáhají v rozvoji organizace, může ohrozit rozvojové záměry poskytovatelů sociálních služeb do budoucna, DS Loučka p. o. včetně.

Požadavky na odbornou způsobilost se mění v závislosti na struktuře sociálních služeb. Od devadesátých let zvýšila nabídka služeb, zároveň se snižuje počet ústavně orientovaných služeb. Postupně se proto zvyšují nároky na odbornou způsobilost managementu organizace i řadových zaměstnanců.

S rostoucími nároky na odbornou způsobilost, větší administrativní zátěží a psychickou a fyzickou náročností práce se očekává také růst hrubé mzdy zaměstnanců pracujících v sektoru sociálních služeb. Níže uvedená tabulka popisuje vývoj výše hrubého měsíčního výdělku pracovníků v přímé péči v pobytových zařízeních a sociálních pracovníků, zaměřených na péči o seniory.

	Hrubý měsíční plat (průměr) 2013	Hrubý měsíční plat (průměr) 2014	Hrubý měsíční plat (průměr) 2015
Pracovníci přímé obslužné péče v oblasti po- bytové péče	16 747 Kč	17 256 Kč	18 479 Kč
Sociální pracovníci v oblasti péče o seniory	19 148 Kč	19 798 Kč	25 068 Kč

Tabulka 3 – Vývoj výše průměrného hrubého měsíčního platu zaměstnanců v soc. službách v letech 2013 – 2015 (Vlastní zpracování, zdroj: ISPV, 2013-2015)

Vývoj mezd v sociální oblasti v podstatě kopíruje trend ve vývoji průměrné hrubé mzdy v národním hospodářství. Průměrná hrubá měsíční nominální mzda na přepočtené počty zaměstnanců v národním hospodářství v poslední letech roste. Ve 2. čtvrtletí 2015 vzrostla hrubá mzda oproti stejnému období předchozího roku o 3,4 %, reálně se zvýšila o 2,7 % a průměrná mzda tak činila celkem 26 287 Kč, což je o 875 Kč (3,4 %) více než ve stejném období roku 2014. Spotřebitelské ceny se zvýšily za uvedené období o 0,7 %, reálně se tak mzda zvýšila o 2,7 % (ČSÚ, 2015). I přesto, že se výše hrubé mzdy za poslední tři roky zvedala, pracovníci v přímé péči mají stále o necelých 8 000,-Kč nižší mzdu, než je běžné v národním hospodářství. Nutno brát v úvahu, že se jedná pouze o průměrné mzdy v daném sektoru, přičemž většina pracovníků na tento průměr zdaleka nedosáhne.

Nelze se zaměřit pouze na vývoj příjmů ekonomicky aktivního obyvatelstva. Důležitou součástí sociálního zabezpečení seniorů je starobní důchod, který je hlavním zdrojem příjmu velké části seniorů v ČR. Starobní důchod se pozvolna zvyšuje a vzhledem k rostoucí hladině cen zboží a služeb pravidelně valorizuje. Od roku 2011 do konce roku 2014 se výše průměrného starobního důchodu zvedla o 538,-Kč z 10 552,-Kč na 11 090,-Kč (ČSÚ, 2015).

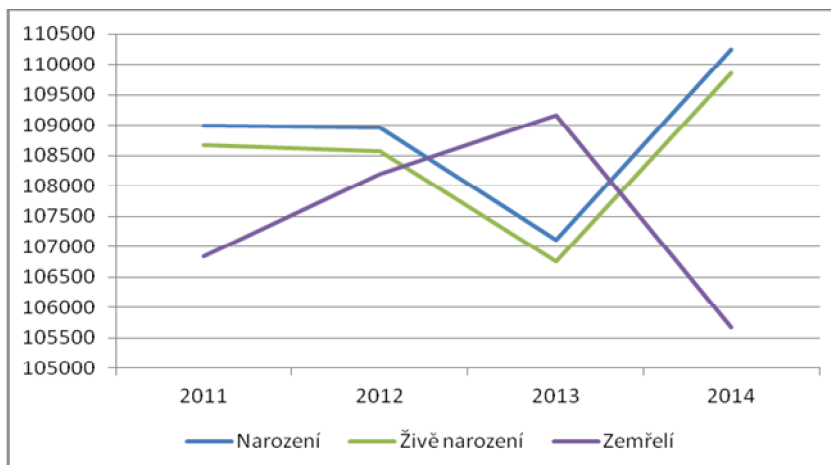
Starobní důchod seniorům, umístěným v domově pro seniory, slouží k úhradě pobytu a poskytovaných služeb. Části seniorů však jejich příjmy k pokrytí nákladů spojených s pobytem v domově pro seniory nestačí a rozdíl pak doplácí stát. Průměrná měsíční úhrada za služby v DS Loučka ve srovnání s výší průměrného starobního důchodu je téměř o 1 500,-Kč nižší, což činí službu dostupnou pro většinu seniorů (Domov pro seniory Loučka, 2016).

V případě, že je senior závislý ve zvládnání základních životních potřeb na pomoci a podpoře jiné osoby, přísluší mu příspěvek na péči dle výše jeho závislosti.

Ve Zlínském kraji se dlouhodobě nachází nejvyšší počet příjemců PnP na 10 000 obyvatel. Celkové výdaje na příspěvky na péči v roce 2013 ve Zlínském kraji dosáhly výše 1 382 563 Kč a o rok později 1 419 197 Kč (ČSÚ, 2015). Aby se finance vynaložené na PnP z části vrátily zpět do státní správy, je vyvíjen tlak na poskytovatele pobytových služeb přijímat žadatele s vyšším stupněm PnP. Vzhledem k tomu se mění struktura uživatelů i v DS Loučka a PnP se stává důležitou součástí jeho příjmů. Další navyšování příjmů z PnP může organizace vnímat jako příležitost k zajištění lepšího financování své činnosti.

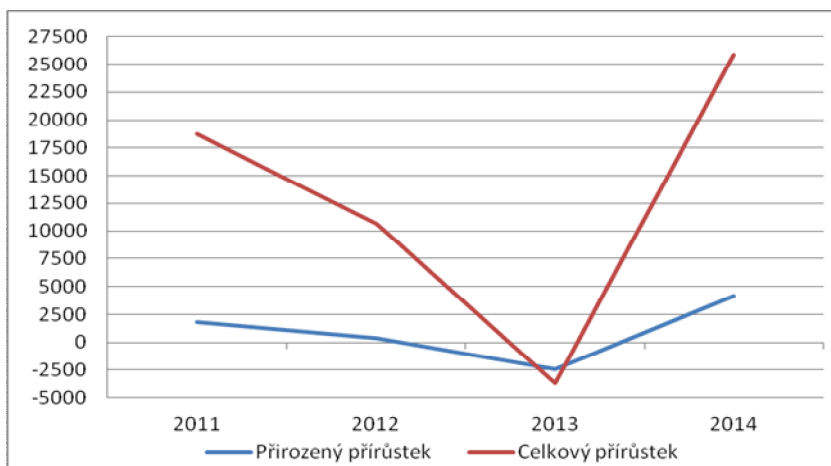
#### **4.2.4 Socio-demografické prostředí**

V České republice k 31. prosinci 2015 žilo 10 553 843 obyvatel a ke stejnému datu žilo ve Zlínském kraji 584 676 obyvatel. Ve městech žije celkem 71 % populace (ČSÚ, 2015). S tím také souvisí i nerovnoměrné uspořádání sociálních služeb na území ČR. Stejně jako západní státy Evropy a ekonomicky vyspělé státy se ČR potýká s problémem stárnutí obyvatelstva a otázkou schopnosti zajistit dostatečnou péči všem budoucím seniorům. Pohyby obyvatelstva jsou graficky zpracovány do grafů č. 1 a č. 2.



Graf 1 – Počet narozených, živě narozených a zemřelých obyvatel v letech 2011 – 2014 (Vlastní zpracování, zdroj: ČSÚ, 2015)

V grafu č. 1 lze pozorovat mírný nárůst počtu zemřelých v letech 2011 až 2013 na úkor klesajícího počtu narozených. V roce 2014 se situace výrazně otočila a pro následující roky lze předpokládat podobný vývoj. S klesajícím počtem zemřelých, se zvyšuje skupina osob v důchodovém věku, kteří budou potencionálními žadateli o umístění do domova pro seniory. Tento celospolečenský problém jistě ovlivní podobu sociálních služeb v následujících letech a tím i činnosti DS Loučka, p. o. Nejde však jen o počet seniorů, ale také o vývoj počtu osob v produktivním věku a o míru porodnosti.



Graf 2 – Přirozený a celkový přírůstek obyvatel v letech 2011 – 2014 (Vlastní zpracování, zdroj: ČSÚ, 2015)

Míra porodnosti v Česku patří mezi nejnižší na světě, avšak i díky sílící migraci obyvatelstva do ČR ze zahraničí se celkový přírůstek posledních let pohybuje spíše v kladných hodnotách.

Je zřejmé, že míra porodnosti v České republice dlouhodobě klesá. Na počátku 90. let byl počet narozených dětí vyšší než 120 tisíc. V roce 2014 se živě narodilo 109 860 dětí. Klesající trend byl přerušen v polovině první dekády nového století, kdy počet narozených dětí zejména oproti přelomu století vzrostl. Od roku 2009 však opět klesá. Dočasná změna trendu byla způsobena odloženým zakládáním rodiny silných ročníků 70. let, které začaly rodit děti zejména po roce 2000. Nyní tato vlna opět odeznívá (ČSÚ, 2015). I přes nepřiznivý vývoj porodnosti v posledních dvaceti letech, dává nárůst počtu živě narozených dětí v roce 2014 naději, že míra porodnosti v příštích letech poroste.

Nízký přirozený přírůstek způsobuje také snížená úmrtnost a prodlužování průměrné délky života, která se pohybuje okolo 75 let u mužů a 81 let u žen.

	Stav k 1. 1. 2014			Stav k 31. 12. 2014		
	0-14 let	15-64 let	65 a více let	0-14 let	15-64 let	65 a více let
Zlínský kraj	84 554	397 208	104 537	84 963	393 025	107 273
ČR	1 577 455	7 109 420	1 825 544	1 601 045	7 056 824	1 880 406

Tabulka 4 – Srovnání věkové struktury ČR a Zlínského kraje (Vlastní zpracování, zdroj: MPSV, 2015)

Projevy stárnutí populace, prodlužování střední délky života lze pozorovat i z výše uvedené tabulky. Dá se říci, že vývoj věkového složení obyvatel Zlínského kraje kopíruje samotný vývoj v celé ČR.

V %	0-14	15-29	30-54	55-64	65-79	80-88	90+
Věková struktura obyvatel ČR	15,2	16,9	36,7	13,4	17,8	4,0	0,5

Tabulka 5 – Věková struktura obyvatelstva ČR v roce 2015 (Vlastní zpracování, zdroj: MPSV, 2015)

Z výše uvedených dat, grafů a tabulek vyplývá, že populace ve Zlínském kraji ale i celé ČR postupně stárne. Z tohoto důvodu lze v příštích letech očekávat nárůst počtu žadatelů o pobytové služby poskytující službu seniorům. Služby zaměřené na seniory se mohou stát v následujících letech poměrně perspektivním oborem podnikání a DS Loučka bude zřejmě čelit větší konkurenci přicházející ze soukromého sektoru.

Součástí sociodemografické analýzy je také vzdělanostní struktura obyvatelstva. Přehled o vývoji vzdělanostní struktury obyvatel, o úrovni a kvalitě pracovního kapitálu zjednodušuje zaměstnavatelům orientaci na trhu práce a rozhodování při řízení lidských zdrojů

v organizaci. V současné době je běžnou praxí při hledání vhodného kandidáta na pracovní pozici spolupráce podnikatelských i nepodnikatelských subjektů se středními školami či univerzitami.

V tis. obyvatel	Základní	Střední bez maturity	Střední s maturitou	Vysokoškolské	Bez vzdělání/Nezjištěno
ČR	1265,6	3061,7	3049,8	1541,3	14,2
Zlínský kraj	74,2	192,4	159,4	74,0	0,7
Procentní poměr	5,86	6,28	5,23	4,8	4,93

Tabulka 6 – Vzdělanostní struktura obyvatel v ČR a Zlínském kraji (Vlastní zpracování, zdroj: ČSÚ, 2015)

Z procentuálního vyjádření ve výše uvedené tabulce je zřejmé, že ve Zlínském kraji je struktura obyvatel dle vzdělání poměrně rovnoměrně rozložena. Nejvíce obyvatel Zlínského kraje má střední vzdělání bez maturity, naopak nejmenší počet obyvatel má vysokoškolské vzdělání.

v %	Základní/Bez vzdělání	Střední bez maturity	Střední s maturitou	Vysokoškolské
ČR (2013)	4,1	36,2	37,5	22,1
ČR (2014)	4,1	35,7	37,6	22,7
Zlínský kraj (2013)	3,6	42,1	36,8	17,5
Zlínský kraj (2014)	3,1	43,1	35,1	18,7

Tabulka 7 – Vzdělanostní struktura zaměstnané populace v roce 2013 a 2014 (Vlastní zpracování, zdroj: MPSV, 2013-2014)

Z porovnání vzdělanostní struktury zaměstnané populace z roku 2013 a 2014 vyplývá, že ačkoli se vzdělanostní struktura v ČR výrazně nemění, v rámci Zlínského kraje dochází k postupné proměně úrovně vzdělání zaměstnaných osob. Počet zaměstnaných osob se základním vzděláním klesá, přibývá však osob s vysokoškolským vzděláním. Pohyb ve vzdělanostní struktuře je způsobem především reakcí na požadavky trhu práce, trendem nárůstu počtu osob s ukončeným vysokoškolským vzděláním a ochotou zaměstnavatelů přijímat osoby s vysokoškolským vzděláním na pracovní místa, která jsou svou povahou určena spíše pro osoby se středním vzděláním. Příležitostí se pro DS Loučka p. o. může stát vlastní zapojení do procesu vzdělávání studentů a navázání spolupráce se středními a vysokými školami zaměřených na oblast sociálních služeb. Organizace může bez vynalo-

žení nákladů formou stáží využít potenciálu mladých studentů, kteří přináší do zaběhlého systému nadhled a inovační tendence.

### **4.3 Porterova analýza konkurenčního prostředí**

#### **4.3.1 Konkurenční rivalita v odvětví**

Každý zákazník se při výběru produktu či služby rozhoduje na základě dostupnosti, kvality, ceny a dalších faktorů. Pro sociální služby to platí stejně. Domovy pro seniory pro svou nenahraditelnou pozici v rámci poskytování sociálních služeb hrají velmi důležitou roli na trhu služeb. Vzhledem k velkému počtu žadatelů o zařazení do domova pro seniory se jedná o nedostatkovou službu a domovy pro seniory podporované ze státních dotací a rozpočtů kraje a obcí si konkurují hlavně z hlediska dostupnosti. Konkurenční boj lze však pozorovat u soukromých společností, které se hodně orientují na propagaci, image společnosti či fakultativní služby. Soukromé společnosti požadují vyšší úhrady za služby než je běžné u příspěvkových organizací a proto se stávají pro většinu seniorů nedostupnými.

Uživatelé si vybírají službu především dle finančních možností a dostupnosti a poté podle dalších faktorů.

Mezi konkurenty v rámci domovů pro seniory lze vzhledem k umístění do 30 km od DS Loučka zařadit:

Domov pro seniory Burešov ve Zlíně, Domov pro seniory Efata Zlín, Dům pokojného stáří Zlín, Dům služeb seniorům Zlín, Dům pokojného stáří Nedašov, Domov Harmonie ve Vsetíně, Domov pro seniory Luhačovice.

Dle uvedeného obrázku níže lze usuzovat, že DS Loučka může profitovat na celkovém rozmístění sociálních služeb ve Zlínském kraji, jelikož leží na hranici vsetínského regionu, který zatím trpí absencí podobných služeb. Na obrázku jsou uvedené veškeré služby určené seniorům jako domovy pro seniory, domovy se zvláštním režimem, denní stacionáře, odlehčovací služby, pečovatelské služby apod.



Obrázek 4 - Rozložení sociálních služeb poskytovaných seniorům ve Zlínském kraji (Zdroj: Krajský úřad Zlínského kraje, 2015)

Pro porovnání konkurenceschopnosti jsem sestavil tabulku č. 9. Srovnávám zde silné a slabé stránky DS Loučka, Domova pro seniory Burešův ve Zlíně, Domova Harmonie ve Vsetíně, Domova pro seniory Luhačovice a Domova pro seniory Nedašov. Podklady pro srovnání byly použity z webových stránek jednotlivých domovů.

Porovnával jsem celkový stav budovy a úroveň bydlení, umístění domova, dostupnost, možnosti sportovního vyžití, fakultativní služby, návaznost na další služby a cenu. Rozhodl jsem se do srovnání zařadit i webové stránky, tj. internetovou prezentaci organizace, jelikož se jedná v mnoha případech o první kontakt s organizací, který ovlivňuje její image. Kromě samotné vizualizace a zpracování byl důležitý informační obsah stránek.

Z tabulky níže vyplývá, že DS Loučka je v mnoha aspektech konkurenceschopnější než ostatní domovy v okolí, stejně tak zde můžeme vidět prostor pro zlepšení. Pod tabulkou uvádím odůvodnění, jakým způsobem bylo dosaženo výsledku.



	Domov pro seniory Loučka	Domov pro seniory Burešov	Domov Harmonie ve Vsetíně	Domov pro seniory Luhačovice	Domov pro seniory Nedašov
Celkový stav budovy	-	-	+	+	-
Zařízení budovy	+	+	-	-	-
Lokace budovy	-	-	-	+	-
Dostupnost	-	+	-	-	-
Fakultativní služby	+	-	-	-	-
Sportovní aktivity	+	+	-	-	-
Návaznost na další služby	-	+	+	+	-
Webová prezentace organizace	+	+	-	-	-
Cena	-	-	-	-	+
Celkový počet bodů	4	5	2	3	1

Tabulka 8- Celkové zhodnocení zvolených kritérií vybraných domovů pro seniory (Vlastní zpracování, Zdroj: DS Loučka, DS Burešov, Diakonie ČCE, DS Luhačovice, Naděje, 2016)

**Celkový stav budovy:** Domov pro seniory Luhačovice je zcela novým objektem, jeho výstavba byla dokončena teprve v roce 2015. V témže roce byla dokončena celkové rekonstrukce Domova pro seniory Ohrada, který po rekonstrukci změnil název na Domov Harmonie. Ostatní domovy zatím rekonstrukcí neprošly, nebo ji nepotřebují. DS Loučka byl vystavěn v roce 1995. Od jeho založení prošlo zařízení několika stavebními úpravami, avšak hlavní budova zůstala původní. Domov pro seniory Nedašov působí od roku 1991, nejstarším domovem je Domov pro seniory Burešov, který vznikl v roce 1984.

**Zařízení budovy:** Jako jediný z porovnávaných domovů pro seniory má DS Loučka vybavení pro poskytování relaxačních a rehabilitačních procedur a snoezelen místnost. Vlastní také nová hydraulická sprchová lůžka a hydraulické vany, které umožňují pohodlné zajištění celkové koupele imobilních uživatelů. Dle krátkodobých cílů plánuje DS Burešov nákup zmíněného zařízení. Každý domov vlastní alespoň malou společenskou místnost

či klubovnu, pouze DS Loučka a DS Burešov disponuje většími prostory pro trávení volného času v zařízení – cvičení, zájmové aktivity, skupinové terapie apod.

**Lokace budovy:** Kromě Domova Harmonie a DS Luhačovice jsou domovy umístěny v klidné oblasti, z toho tři ve městě a dva na vesnici. Domov pro seniory Luhačovice má díky statutu lázeňského města lepší postavení než ostatní domovy, jelikož jeho uživatelé mohou využívat výhod, které turistické centrum nabízí.

**Dostupnost:** Dostupnost vychází z napojení a úrovně dopravních cest. V rámci Zlínského kraje téměř chybí silnice I. třídy a stav silnic II. a III. třídy je mnohdy nevyhovující. Nejlepší dostupnost pro personál, rodinné příslušníky uživatelů nebo dodavatele má krajské město Zlín, které bylo nedávno napojeno na síť silnic I. třídy v rámci rozšíření silnice I/49 směrem na Otrokovice.

**Fakultativní služby:** DS Loučka má nejširší nabídku fakultativních služeb, které si uživatelé v případě zájmu mohou dokoupit. Jako jediná organizace poskytuje uživatelům za úhradu masáže šíje a ramen, masáže zad, baňkování, aromaterapie, rašelinové zábaly, saunu nebo hydro-masážní sprchu.

**Sportovní aktivity:** DS Loučka v dnešní době pro své uživatele nabízí kuželky a možnost pěší turistiky. DS Burešov ve Zlíně nabízí svým klientům kuželky, turistiku, kulečnick, šipky nebo třeba pétanque. Ostatní domovy sportovní aktivity uživatelům nenabízí.

**Návaznost na další dostupné zdroje:** Dle vyhlášky (Česko, 2006, s. 7045) je návaznost na další služby důležitý aspekt kvality poskytovaných služeb. Domovy umístěné ve městě (Zlín, Vsetín, Luhačovice) či na jeho okraji mohou lépe a jednodušeji požadavek návaznosti naplnit.

**Prezentace a webové stránky:** Prezentace na internetu je v současnosti významným prostředkem jak budovat image organizace a být v kontaktu se zájemci o službu a veřejností. Z hlediska grafického zpracování jsou nejlépe provedeny weby DS Burešov a DS Luhačovice. Nejvíce informací na svých webech poskytuje DS Loučka a DS Burešov. Na webech ostatních domovů se zájemce nedozví např. nabídku a ceník fakultativních činností.

**Cena:** Zde jsem se zaměřil na jeden z nejvíce rozhodujících vlivů na trhu a tím je cena. Pro porovnání ceny v jednotlivých zařízeních jsem použil součet ceny za celodenní racionální stravu a ubytování ve dvoulůžkovém pokoji za den.

	Domov pro seniory Loučka	Domov pro seniory Burešov	Domov Harmonie ve Vsetíně	Domov pro seniory Luhačovice	Domov pro seniory Nedašov
Cena	299,-Kč	305,-Kč	295,-Kč - 315,-Kč	335,-Kč	270,-Kč

Tabulka 9 - Porovnání denních úhrad ve vybraných domovech pro seniory (Vlastní zpracování, Zdroj: DS Loučka, DS Burešov, Diakonie ČCE, DS Luhačovice, Naděje, 2016)

Svou pozici na trhu by DS Loučka mohl z hlediska zvýšení spokojenosti uživatelů, kvality služeb, snížení nákladů apod. upevnit zavedením normy ISO 9001. Norma stanoví jednoduchou zásadu, kdy vedení firmy stanoví své cíle a plány v oblasti kvality své produkce a tyto jsou postupně pomocí nastavených procesů realizovány, přičemž účinnost těchto procesů je měřena a monitorována, aby společnost mohla přijmout účinná opatření na změnu. Norma se zabývá principy řízení dokumentace, lidských zdrojů, infrastruktury, zavádí procesy komunikace se zákazníky, hodnocení dodavatelů, měření výkonnosti procesů a také interní audity za účelem získání zpětné vazby (Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2016).

#### 4.3.2 Potencionální konkurenti

V neziskovém sektoru působí jak veřejnoprávní organizace, tak i soukromoprávní organizace. Služby jako domovy pro seniory, pečovatelské služby, domovy se zvláštním režimem, odlehčovací služby se nachází vzhledem k velké nákladovosti ve formě soukromoprávních organizací pouze minimálně. Poskytovatelé sociálních služeb často potřebují na provoz transfery od svého zřizovatele, státu či kraje. Tím je vstup soukromé sféry značně omezen. V následujících letech vlivem dalšího růstu nákladů na provoz, ubýváním volně dostupných finančních prostředků a stárnutím obyvatelstva se budou bariéry vstupu zvětšovat. To neplatí pro veřejnoprávní organizace, kterou je i Domov pro seniory Loučka, jež je příspěvkovou organizací zřizovanou Zlínským krajem. Zlínský kraj je významným subjektem sociální politiky ve svém regionu. Zákon (Česko, 2006, s. 1281-1282) mu ukládá povinnost zjišťovat potřeby poskytování sociálních služeb osobám nebo skupinám osob na svém území, zajišťovat dostupnost informací o poskytování sociálních služeb na svém území, spolupracovat s obcemi, s dalšími kraji i s poskytovateli sociálních služeb. Taktéž povinnost zpracovávat střednědobý plán rozvoje sociálních služeb. V rámci střednědobého plánu má každý kraj závazek zajišťovat dostupnost poskytovaných sociálních služeb, spolupracovat s obcemi na území kraje, dále spolupracovat se zástupci poskytovatelů sociál-

ních služeb, se zástupci osob, kterým jsou sociální služby poskytovány a sledovat i vyhodnocovat plnění nastaveného plánu rozvoje sociálních služeb.

Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb je tak jedním z nejdůležitějších nástrojů kraje pro vytvoření kvalitní, efektivní a dostupné sítě sociálních služeb. Zlínský kraj má zpracován již v pořadí čtvrtý dokument tohoto charakteru, aktuálně platný je Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb ve Zlínském kraji pro období 2016 – 2018 (dále také „Střednědobý plán“). Svě priority zaměřuje hlavně na transformaci sociálních služeb, přibližování služby přirozenému prostředí uživatele a větší spolupráci všech subjektů. (Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb ve Zlínském kraji pro období 2016 – 2018, 2015, s. 134).

V rámci strategie rozvoje sociálních služeb v letech 2012 – 2015 měl Zlínský kraj hned několik záměrů. Šlo o zkvalitňování podmínek v domovech pro seniory i v ostatních pobytových zařízeních s úmyslem snižovat počty vícelůžkových pokojů jako např. v Domově pro seniory Podlesí, který již svůj provoz v loňském roce ukončil, ale také vybudování nových domovů pro seniory v reakci na nerovnoměrné rozložení sociálních služeb ve Zlínském kraji, kde největší kapacita lůžek v domovech pro seniory je v ORP Kroměříž. Podařilo se vybudovat domov pro seniory v ORP Bystřice pod Hostýnem s kapacitou 74 míst, Domov pro seniory Seniorpark Valašské Meziříčí s celkovou kapacitou 42 lůžek a dále Domov pro seniory Jasenka s kapacitou 21 lůžek (Zlínský kraj, 2016).

Podoba těchto rozvojových projektů odpovídá nabídce služeb Domova pro seniory Loučka, proto se do jisté míry jedná o potencionální konkurenty. Analýza původního trvalého bydliště uživatelů Domova pro seniory Loučka však nenaznačuje, že by docházelo ke změně struktury uživatelů domova vzhledem na jejich původní bydliště a předpokládá se, že i nadále budou Domov pro seniory Loučka využívat především senioři z blízkého okolí obce Loučka.

#### **4.3.3 Vyjednávací síla zákazníků**

Vzhledem k neziskovému charakteru organizace je cena za služby tvořena objektivními náklady a není cílem organizace dosahovat zisku. Uživatel služby nedisponuje možnostmi, kterými by mohl ovlivnit při sjednávání služby stanovenou cenu. Vychází to také z předpokladu spravedlivého a rovného přístupu osob k sociálním službám a zásady stejných podmínek pro všechny. V teoretické části byla popsána regulace výše maximální úhrady za poskytnuté služby. Sílu zájemců lze sledovat z hlediska práva k „nákupu“ této služby, jelikož dle zákona organizace nemůže odmítnout zájemce o službu z jiných důvo-

dů, než stanovuje zákon o sociálních službách. Zákon přesně stanovuje důvody, kdy poskytovatel může odmítnout uzavřít smlouvu o poskytování služby.

Důvodem k odmítnutí uzavřít smlouvu se zájemcem o službu nemůže být v žádném případě skutečnost, že žadatel nevlastní dostatek finančních prostředků na zajištění fakultativních činností, které poskytovatel v rámci svého zařízení nabízí. Jedná se o činnosti, které poskytovatel nabízí nad rámec základních činností sociální služby, kterou má registrovanou. Úhrada za tyto činnosti může být poskytovatelem stanovena do plné výše nákladů na tyto služby (Česko, 2006, s. 1276), pokud se uživatel rozhodne pro jejich čerpání. Není však povinností uživatele takové služby čerpat. Odmítnutí zájemce o službu tedy nelze tímto argumentem podmiňovat. Pokud poskytovatel odmítne uzavřít se zájemcem smlouvu z jiných důvodů, než které uvádí zákon, dopouští se tím správního deliktu a může mu být uložena pokuta až do výše 20 000 Kč (Česko, 2006, s. 1284).

#### 4.3.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Stejně jako zájemce o službu, jak jsem uvedl výše, je i poskytovatel sociální služby ve stanovování výše ceny za služby limitován zákonem o sociálních službách a vyhláškou k tomuto zákonu. Vyhláškou (Česko, 2013, s. 1) se stanoví maximální výše úhrady za poskytování sociálních služeb v domovech pro seniory, která činí 210 Kč/den celkem za ubytování včetně provozních nákladů souvisejících s poskytnutím ubytování a 170 Kč denně za celodenní stravu a 75 Kč za oběd, včetně provozních nákladů souvisejících s přípravou stravy. Poskytovatel tak může požadovat po uživateli úhradu nákladů spojených s těmito činnostmi až do jejich plné výše. Nelze ale předpokládat existenci prostoru pro vyjednávání o ceně. Cena, kterou poskytovatel služby stanoví je závazná pro všechny zájemce, kteří vyhovují podmínkám pro přijetí do domova pro seniory. Poskytovatel sociální služby – DS Loučka, však nemusí uzavřít smlouvu s každým zájemcem o službu, nýbrž stanoví předem vyloučenou skupinu zájemců, kterým služba nemůže být za daných podmínek poskytnuta. Služba v DS Loučka nemůže být poskytnuta seniorům, jejichž zdravotní stav vyžaduje trvalé léčení a ošetřování v lůžkovém zdravotnickém zařízení, seniorům s akutním infekčním, parazitním či pohlavním onemocněním, seniorům s těžkým psychickým postižením a demencí, jejichž potřeby nelze v našem zařízení naplnit (psychózy, Alzheimerova demence) seniorům se závislostí na návykových látkách a s psychickými poruchami, při níž mohou ohrozit sebe i druhé, respektive jejich chování znemožňuje nebo výrazně narušuje soužití v kolektivu (alkoholici, toxikomani, trestaní recidivisté), seniorům

s požadavkem osobní asistence, seniorům s onkologickým onemocněním, které vyžaduje intenzivní odbornou péči, seniorům, u nichž je pro zachování životních funkcí nutná lékařská péče (např. podpora dýchání pomocí kyslíkového přístroje) a mladším 55 let (Domov pro seniory Loučka, 2016).

Hájit zájmy a práva organizace je soliterně velmi těžké a proto se často organizace sdružují ve sdružení a asociace. DS Loučka je členem APSS – Asociace poskytovatelů sociálních služeb. Asociace zastupuje a hájí zájmy svých členů u státních a ostatních zainteresovaných institucí, zejména předkládáním odborných stanovisek, kvalifikovanou oponenturou a iniciací a podporou žádoucí právní regulace sociálních služeb (Asociace poskytovatelů sociálních služeb, 2011). Mohou tak vyvíjet tlak na vládní instituce, spolupracovat se zákonodárci na tvorbě právních předpisů upravujících sociální oblast a vytvářet pro poskytovatele lepší podmínky.

#### **4.3.5 Hrozba substitutů**

Oblast poskytování sociálních služeb v České republice má vcelku mladou historii a váže se na legislativní opatření, která se změnila hlavně k 1. 1. 2007 a přijatému zákonu o sociálních službách. Vzhledem k tomu se dosud nevytvořila dostatečně široká nabídka sociálních služeb a její rovnoměrné rozložení po ČR. Domovy pro seniory pro svůj specifický účel jsou nenahraditelnou součástí systému sociálních služeb. Jejich význam neklesá ani po realizaci programu Kvalita života ve stáří v rámci Národního programu přípravy na stárnutí, který probíhal v letech 2008 až 2012, jelikož naplnění cíle programu - rozšiřování domácí hospicové péče – se nepodařilo v míře, která byla očekávána a neovlivňuje tak množství žádostí seniorů o zařazení do domovů pro seniory (Klevetová, 2011). Domácí hospicová péče nese i mnoho negativních a rizikových faktorů. Jedná se především o domácí násilí na seniorech, které je mnohdy před zraky okolí skryto a prohlubuje tak sociální vyloučení seniora. Tím není myšleno jen fyzické násilí ale i ekonomické, kdy jsou senioři nuceni odevzdávat své finanční prostředky pečující osobě, nebo také násilí psychické. Tím samozřejmě nevylučují výskyt násilí na seniorech v zařízeních ústavní péče a dalších pobytových zařízeních, ale jsou v nich nastaveny větší kontrolní systémy proti tomuto jednání.

I když pomineme otázku násilí na seniorech, už samotné riziko sociálního vyloučení je faktorem, který se podepisuje na psychice uživatele (Domacinasili, 2007). Uživatelům v domácím prostředí není většinou umožněno účastnit se společenských akcí, aktivizovat

schopnosti uživatele apod. Oproti tomu domovy pro seniory (myšleno i DS Loučka) nabízí množství společenských a sportovních aktivit, pořádají různé turnaje a utkání, k dispozici mají výchovně nepedagogické pracovníky, kteří uživatele aktivizují různými pracovními, výtvarnými, hudebními aj. terapiemi. Důležitá je též bezbariérovost zařízení, kdy většina domovů je s tímto požadavkem přístupu budována, oproti tomu přirozené domovy uživatelů se mnohdy musí nákladně upravovat nebo znamenají velkou překážku v životě uživatele i pečující osoby.

Kromě domácí péče existuje ještě možnost pečovatelské služby, která zajišťuje úkony soběstačnosti a pomáhá s úkony sebez péče, dle uživatelových požadavků a zachovalých schopností (Česko, 2006, s. 1268). Pečovatelská služba však nemůže zcela nahradit pobytové zařízení jako domovy pro seniory, jelikož je vhodná spíše pro osoby s I. či II. stupněm závislosti na pomoci a podpoře jiné osoby. Pečovatelská služba nefunguje nepřetržitě, ale dochází v určité hodiny do domova uživatele a vypomáhá, s čím uživatel potřebuje. Výhodou pečovatelské služby je udržení uživatele v jeho přirozeném prostředí, schází však již kontrola rizik, které seniora ohrožují – riziko pádu, zranění, ztráty apod. Dalším rizikem je opět sociální vyloučení. Často se totiž senioři uzavírají doma před okolním světem. Výhodou pobytových zařízení je, že je o seniora postaráno komplexně, všechny služby jsou mu poskytovány najednou, senior proto nemusí řešit nájem bytu, inkaso, poplatky za pečovatelskou službu, zdravotnickou péči apod.

Pečovatelská služba je službou terénní, načež denní stacionář je službou ambulantní a je zřízena za účelem podpory péče v domácím prostředí a umožnění pečující osoby docházet do zaměstnání (Česko, 2006, s. 1269). Podobně jako u pečovatelské služby je tato služba vhodná spíše pro mobilní a soběstačné uživatele.

Osobní asistence je z pohledu hrozby substitutu zřejmě nejvýznamnější služba. Osobní asistence ve své nepřetržité formě (Česko, 2006, s. 1268) může za určitých podmínek nahradit pobytové zařízení, zajišťuje totiž profesionální ošetrovatelskou péči. Je ovšem velmi nákladná a proto je pro nízkopříjmové skupiny v podstatě nedostupná.

Z výše uvedeného se dá usuzovat, že přímá hrozba substitutu se nevyskytuje. Svým konkrétním posláním a účelem je domov pro seniory specifickou službou s nízkým předpokladem nahraditelnosti. Ke změně by mohlo dojít změnou legislativy a aktivní politikou MPSV a MZ a územních samosprávných celků.

#### 4.3.6 Vláda

Poskytovatelé sociálních služeb patří především do kategorie veřejnoprávních organizací, kterými se stát snaží řešit neuspokojitelnou část trhu. V této analýze hraje vláda zásadní roli, jelikož domovy pro seniory jsou zřizované většinou územními samosprávnými celky – kraji a jsou silně ovlivňovány legislativními opatřeními přijatými parlamentem. Organizačními složkami státu jsou jednotlivá ministerstva, která ustanovuje vláda sestavena po volbách do poslanecké sněmovny (Česko, 2000, s. 3129). Tím se vláda v podobě ministerstev dostává do důležité role v oblasti sociálních a zdravotnických služeb. Největší vliv je v oblasti legislativy a financí. V oblasti legislativy dosud nejvíce ovlivnil sociální služby zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách a vyhláška MPSV k tomu zákonu č. 505/2006 Sb. a jejich novelizace. Zákon jasně vymezil termíny jako uživatel, poskytovatel služby apod., kritéria, na základě kterých může být udělena akreditace organizaci k poskytování sociálních služeb, vymezil konkrétně činnosti jednotlivých sociálních služeb, řeší příspěvek na péči, díky kterému si mohou uživatelé službu „kupovat“ a jsou stavěni do aktivní role při řešení své nepříznivé situace. Vyhláška č. 505/2006 Sb. stanovila například standardy kvality sociálních služeb, kterými se musí organizace řídit a dle typu poskytované služby rozpracovávat své vnitřní standardy kvality.

Významným projektem Národní politiky kvality, podporovaným vládou, je i zavedení značky kvality v sociálních službách. Na celém projektu se odborně podílí mnoho významných subjektů na poli sociálních služeb v České republice, těmi nejvýznamnějšími jsou: MPSV ČR, Asociace krajů, Svaz měst a obcí, Česká katolická charita, zástupce Rady pro kvalitu, zástupce Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí, člen výboru pro sociální politiku Senátu PČR, zástupce České společnosti pro jakost a další odborníci (Program česká kvalita, 2010). Ve Zlínském kraji byly certifikovány zatím dva domovy pro seniory, Domov pro seniory Podlesí, který získal tři hvězdičky a Dům služeb seniorům, který dostal plných pět hvězdiček (Značka kvality v sociálních službách, 2016). Certifikace služby a deklarování její kvality je jednou z příležitostí i pro DS Loučka p. o.

#### 4.4 Analýza vnitřních zdrojů organizace

Ve výše uvedených analýzách bylo zatím hodnoceno pouze vnější prostředí organizace a potenciační vlivy, které na ni mohou mít. Pro určení strategie bude zásadní také analýza vnitřního prostředí organizace, její hmotné zabezpečení, financování, technologie apod.



Analýza vnitřních zdrojů, tak jak byla popsána v teoretické části, se skládá ze čtyř částí: analýzy hmotných zdrojů, lidských zdrojů, finančních zdrojů a nehmotných zdrojů.

#### 4.4.1 Analýza hmotných zdrojů

Mezi základní hmotné zdroje organizace se řadí budovy, stavby, pozemky a samostatné movité věci, drobný dlouhodobý hmotný majetek či jiný drobný hmotný majetek.

Je nutné poznamenat, že organizace jako příspěvková organizace žádný majetek nevlastní, nýbrž jí byl pouze svěřen ke správě zřizovatelem. Z dlouhodobého hmotného majetku organizace spravuje dvě budovy pro služby obyvatelstvu, kde jsou zahrnuty i altány, vodo-  
vodní přípojka apod., protože bezprostředně slouží pro klienty DS, nevyužívanou budovu vedle DS Loučka, která dosud čeká na rekonstrukci, a parkoviště (Malotová, 2013, s. 33).

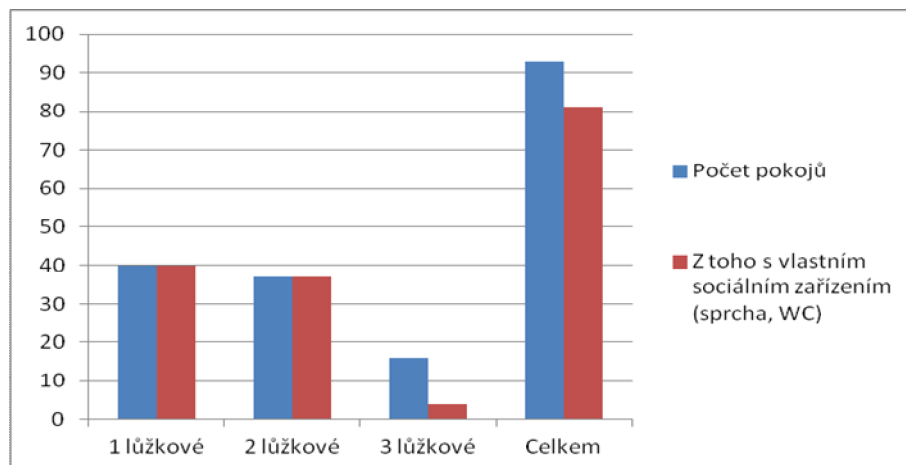
K DS Loučka, p. o. přísluší pouze pozemky v bezprostředním okolí jeho budov, na kterých se rozkládá zahrada a součástí jsou manipulační plochy a příjezdová cesta.

Celková hodnota svěřeného majetku dosahuje hranice téměř 170,5 mil. Kč. Přehled o jednotlivých položkách se nachází v příloze č. I – Stav účtů – Evidenční účty.

Mezi největší položky hmotného majetku vedle budov, pozemků a movitých věcí patří také materiál na jednotlivých skladech organizace – sklad prádla, sklad náhradních dílů údržby, sklad ochranných pomůcek, sklad nádobím, sklad čistících a pracích prostředků, sklad obalů a sklad potravin (Malotová, 2013, s. 37).

Počítače a jejich příslušenství tvoří necelých 1,4 % drobného dlouhodobého hmotného majetku a 0,21 % celkové hodnoty majetku, přičemž se jedná o zásadní vybavení organizace, protože umožňuje užití nehmotného majetku, který je popsán v analýze nehmotných zdrojů. S vývojem aplikací a informačních systémů vzniká větší zátěž na hardware, proto je důležité, aby organizace dokázala zajistit dostatečné podmínky pro efektivní využití hardwaru i softwaru. V závislosti na opotřebení a míře funkčnosti počítačových sestav by mělo docházet v DS Loučka, p. o. k jejich obměně.

Hmotný majetek se podílí značnou mírou na kvalitě poskytované služby. Množství více-  
lůžkových pokojů často určuje úroveň bydlení v domově. Níže uvedený graf shrnuje počet a typ pokojů, které svým uživatelům DS Loučka, p. o. nabízí.



Graf 3 - Typ a počet pokojů v DS Loučka, p. o. (Vlastní zpracování, zdroj: Zpráva o hospodaření 2015)

Standardním vybavením pokoje je: elektrické polohovací lůžko s hrazdou a bočními postranicemi či klasické dřevěné lůžko, lampa, signalizační a komunikační zařízení klient – pracovník, noční stolek, skříň. Velkým přínosem pro život uživatelů je množství kompenzačních pomůcek, kterými DS Loučka, p. o. disponuje. Jedná se hlavně o mechanické vozíky, chodítka, berle, madla apod.

Organizace se postupně snaží o obnovu svěřeného majetku a jeho rozšiřování. Z různých dotačních titulů se v roce 2015 podařil organizaci nákup koupacích křesel a vozíků. V letošním roce byl objekt domova pro seniory doplněn o 34 elektricky polohovatelných postelí, které vedení domova získalo uzavřením dohody o převodu majetku z Domova pro seniory Podlesí, který v roce 2015 ukončil svou činnost.

#### 4.4.2 Analýza lidských zdrojů

Organizace se člení na úsek technickohospodářský, sociální a zdravotnický. Přímou péči vykonávají pracovníci sociálního a zdravotnického úseku. Nepřímou péči poté pracovníci technickohospodářského úseku.

Počet zaměstnanců v celé organizaci s členěním na jednotlivé úseky a s vyznačením podřízenosti se nachází v příloze č. II Organizační struktura. Personální obsazení doplňují během školního roku studenti Středního odborného učiliště Valašské Klobouky, kteří během své praxe vypomáhají při péči o uživatele, ve stravovacím úseku či prádelně. V organizaci pravidelně vypomáhají tři dobrovolnice, které zajišťují pro uživatele zájmové aktivity.

Při změnách ve stavech personálu a při potřebě obsazení nového místa využívá DS Loučka především vnitřní zdroje. Tyto změny se zaměstnanci konzultuje, při přechodu na jiné pra-

covní místo nabízí podporu při rekvalifikaci či jiném vzdělávání a umožňuje svým zaměstnancům kariérní růst. Během své činnosti organizace obsadila čtyři manažerské pozice vlastními zaměstnanci a dvě pracovnice úklidu byly po rekvalifikaci přijaty na pozici pracovník v sociálních službách.

V roce 2015 pracovalo v organizaci 100 stálých zaměstnanců. Dalších 5 pracovníků z programu VPP (veřejně prospěšné práce) nebylo zaměstnáno déle než 7 měsíců. Pracovníci VPP byli přijati ve spolupráci s úřady práce ve Valašských Kloboukách a ve Slavičíně. V roce 2015 tito pracovníci posílili THP úsek - kuchyň, prádelna a úklidové práce posilována pracovníky z ÚP. Byl tak vyřešen požadavek na posílení počtu pracovníků v přímé péči (Zpráva o hospodaření 2015). V témže roce proběhly ve stavu personálu ve službě Domov pro seniory významné změny personálního obsazení. Účelem bylo zjednodušení a zefektivnění organizace práce s dopadem na úsporu mzdových prostředků.

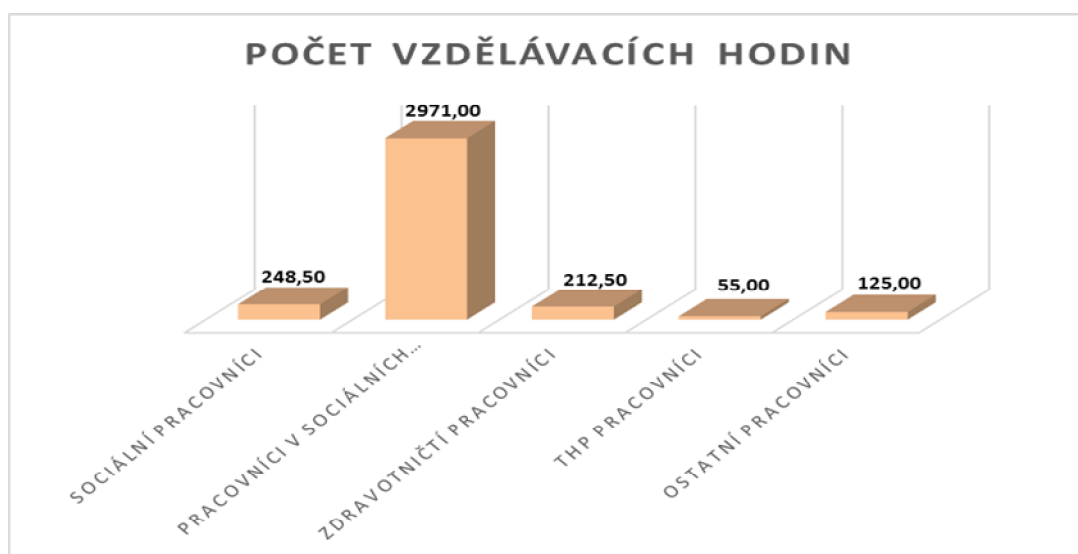
Pro dosažení spravedlivého rozdělení nákladů na obě služby v organizaci byly některým zaměstnancům, vedeným na jedné službě, nákladově rozčleněny pracovní úvazky a platy na obě služby. Nákladové členění pracovních úvazků má vliv na výši přepočteného stavu pracovníků uvedených v organizačních strukturách služby DS i DZR. Při přepočteném stavu pracovníků pracovalo v roce 2015 v DS Loučka celkem 107 pracovníků (Zpráva o činnosti 2015).

<b>Druh dosaženého vzdělání</b>	<b>Počet zaměstnanců</b>
<b>Základní vzdělání</b>	7
<b>Nižší střední odborné vzdělání</b>	1
<b>Střední odborné vzdělání s výučním listem</b>	40
<b>Střední nebo střední odborné vzdělání bez maturity, výučního listu</b>	1
<b>Úplné střední všeobecné vzdělání</b>	1
<b>Úplné střední odborné s vyučením, maturitou</b>	5
<b>Úplné střední odborné s matur bez výučního listu</b>	37
<b>Vyšší odborné vzdělání</b>	3
<b>Bakalářské vzdělání</b>	6
<b>Vysokoškolské vzdělání</b>	6

Tabulka 10 – Počty zaměstnanců dle dosaženého vzdělání v roce 2015 (Vlastní zpracování, zdroj: Personální systém Gordic)

Důležitou součástí řízení lidských zdrojů je vzdělávání zaměstnanců. DS Loučka pravidelně zajišťuje zákonem povinná školení a podporuje také své zaměstnance v soukromém vzdělávání. Od vzniku organizace dosáhlo vyšší úrovně vzdělání (bakalářské či vysokoškolské vzdělání) celkem 6 zaměstnanců.

Ze zprávy o činnosti organizace (2016) vyplývá, že se roce 2015 v organizaci vzdělávalo celkem 130 osob s celkovým počtem 3612 vzdělávacích hodin. V tomto roce u pracovníků v sociálních službách došlo k prudkému nárůstu vzdělávacích hodin, protože organizace využila školení a semináře hrazené z ESF. Rozdělení vzdělávacích hodin dle pracovního zařazení zaměstnanců udává graf č. 2 níže.



Graf 4 – Vzdělávání pracovníků dle pracovního zařazení v roce 2015 (Vlastní zpracování, zdroj: Zpráva o činnosti 2015)

DS Loučka zprostředkovává a využívá různé formy vzdělávání, největší podíl na průběžném vzdělávání zaměstnanců mají akreditované kurzy a školící akce a semináře (např. v roce 2015 zaměstnanci absolvovali celkem 34 odborných kurzů a 33 různých placených i neplacených školících akcí a seminářů). Zaměstnanci se také zúčastňují konferencí a kongresů, v roce 2015 se zúčastnili 12 odborných konferencí. Pro zaměstnance však často školení, které počítají pouze s pasivní účastí posluchačů, nemají reálný přínos. Aktivnějšího přístupu zaměstnanců a zároveň snížení nákladů za školení lze docílit zavedením LMS a využíváním internetového vzdělávání.

Zaměstnanci mají možnost využívat supervize. V roce 2014 byla intenzivně využívána supervize organizovaná KÚZK a hrazená z ESF, v roce 2015 se však žádná supervize v organizaci nekonala, zaměstnanci o ni neprojevíli zájem.

DS Loučka organizuje pro své zaměstnance stáže v jiných zařízeních, v roce 2015 se zaměstnanci zúčastnili dvou stáží v domovech se zvláštním režimem - stáž v Centru sociálních služeb Prostějov, p. o. v délce 6 hodin a stáž v Domově se zvláštním režimem v Bohumíně - v délce 8 hodin. Samozřejmostí je pořádání periodických školení BOZP a PO, školení řidičů referentských vozidel, školení požárních hlídek a školení Hygienické minimum (Zpráva o činnosti 2015).

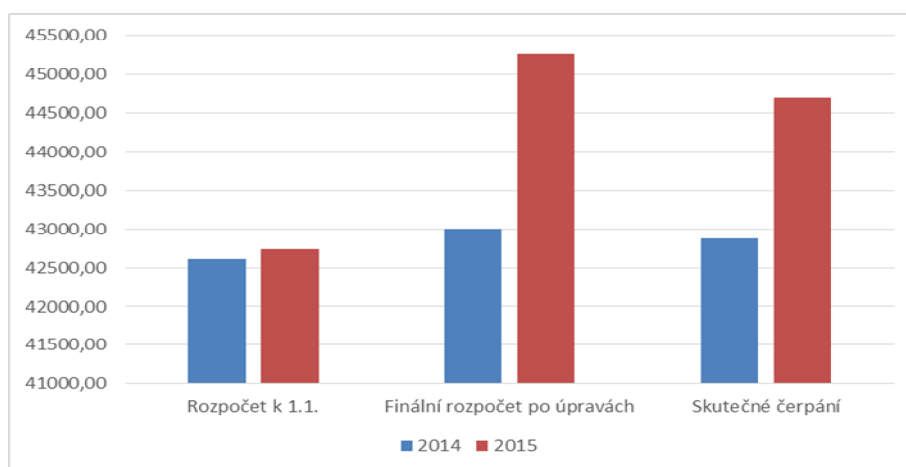
#### 4.4.3 Analýza finančních zdrojů

Financování sociálních služeb bylo popsáno v teoretické části. Nejpodstatnějším finančním zdrojem v organizaci jsou příjmy z hlavní činnosti, doplňková neboli vedlejší činnost je provozována pouze okrajově a příjmy z této činnosti jsou zanedbatelné.

Hlavní činností organizace je poskytování sociálních služeb, za které si poskytovatel nárokuje od uživatelů služby měsíční úhradu. Výše měsíční úhrady se odvíjí od konkrétního počtu dní v měsíci, výše úhrady za pobyt a kalkulace jsou uvedeny v příloze č. III.

Cena za ubytování zůstává již několik let konstantní, ovšem s ohledem na rostoucí ceny potravin dochází také k růstu úhrad za stravování. Navyšování cen vnímají uživatelé negativně, důvodem je i velmi pozvolný růst důchodů. Od 1. 1. 2016 byly důchody navýšeny pouze o 40 Kč (Česko, 2015, s. 3008).

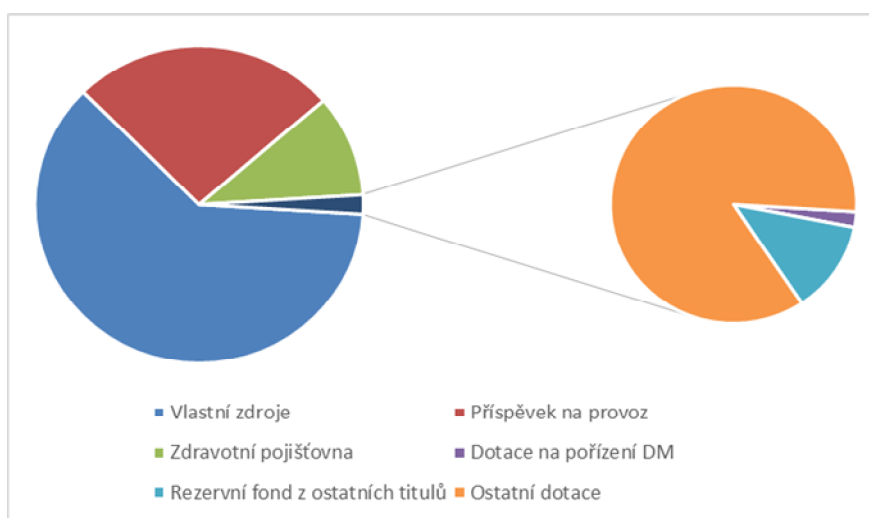
Pro hlavní činnost se pro každý rok sestavuje rozpočet s odhadem všech nákladů na tuto činnost, během roku se může rozpočet upravovat dle potřeb organizace. V roce 2015 lze pozorovat výrazné upravení rozpočtu oproti plánovanému rozpočtu a to zejména skrze navyšování mzdových nákladů.



Graf 5 – Vývoj rozpočtu v tis. Kč v roce 2014 a 2015 (Vlastní zpracování, zdroj: Zpráva o hospodaření 2014 - 2015)

Navyšování mzdových nákladů je sice pro rozpočet organizace značnou zátěží, ale je velmi důležité pro motivaci zaměstnanců a dostatečné ohodnocení jejich práce.

Graf č. 6 shrnuje zdroje krytí nákladů organizace v roce 2015. Největší podíl na krytí nákladů tvoří vlastní zdroje organizace (příjmy z hlavní a vedlejší činnosti). Téměř čtvrtina nákladů je kryta z příspěvku na provoz od zřizovatele z programu „Zajištění dostupnosti SSL na území ZK v r. 2015“. Důležitým zdrojem krytí nákladů jsou také úhrady od zdravotních pojišťoven za poskytnutí zdravotní péče uživatelům. Ostatní položky tvoří necelé 2% zdrojů ke krytí nákladů. Zvyšování příjmů z úhrad od pojišťoven a dotací by se mohlo stát jedním z cílů DS Loučka, p. o. v následujících letech.



Graf 6 – Zdroje krytí nákladů organizace v roce 2015 (Vlastní zpracování, zdroj: Zpráva o hospodaření 2015)

Jak již bylo zmíněno, organizace vedle hlavní činnosti provozuje i vedlejší činnost. Do vedlejší činnosti patří pronájem ploch pro lékárnu a hostinská činnost, která představuje prodej obědů pro obyvatele obce Loučka, kteří využívají dietní vaření a obědy pro rodinné příslušníky zaměstnanců nebo klientů, případně pro jiné návštěvy na domově.

Činnost	Náklady	Výnosy	Výsledek hospodaření
hostinská činnost	44 128,12	46 740,00	2 611,88
pronájem pro lékárnu	5 286,17	8 200,00	2 913,83
Celkem za celou VČ	49 414,29	54 940,00	5 525,71

Tabulka 11 – Náklady a výnosy z vedlejší činnosti (Zdroj: Zpráva o hospodaření 2015)

Organizace v rámci své další činnosti poskytuje ještě fakultativní služby. Fakultativní služby mají nulový výsledek hospodaření, jelikož příjem z poskytnutí služeb se rovná jejich nákladu.

Fakultativní služba (celá nabídka služeb)	Jednotková cena (Kč)	Jednotka	Příjmy celkem/rok (Kč)	Náklady celkem/rok (Kč)
Použití služebního vozidla	10,-	km	3.753,-	3.753,-
Rozmnožování tiskovin	černobíle: 1,-	ks	52,-	52,-
Lednice na pokoji	20,-	měsíc	240,-	240,-
Oprava a úprava oděvů nad rámec	40,-	ks	280,-	280,-
Masáž šíje	30,-	úkon	120,-	120,-
<b>Celkem</b>			<b>4.445,-</b>	<b>4.445,-</b>

Tabulka 12 – Výše úhrad za poskytování fakultativních činností v roce 2015 (Zdroj: Zpráva o hospodaření 2015)

Z fakultativních služeb klienti nejvíce využívají použití služebního vozidla. Obrat této činnosti oproti loňskému roku mírně klesl, důvodem může být větší zapojení rodinných příslušníků do přepravy klientů (např. k zubaři, na návštěvy, pohřby, hřbitovy apod.).

#### 4.4.4 Analýza nehmotných zdrojů

Vzhledem k povaze DS Loučka jako příspěvkové organizace poskytující sociální služby nedisponuje patenty, užitnými vzory či ochrannými známkami většinou typických spíše pro průmyslovou činnost.

Licence, ve smyslu oprávnění, k provozování hlavní činnosti (poskytování sociální služby – domov pro seniory) organizace získala zapsáním do registru poskytovatelů sociálních služeb za podmínek, které stanoví zákon (Česko, 2006, s. 1276-1279). Dále domov vlastní oprávnění k provozování doplňkové činnosti. Domov je zapsán v obchodním rejstříku s oprávněním provozovat hostinskou činnost (Veřejný rejstřík a Sběrka listin, 2016).

Nehmotným zdrojem v domově je z účetního hlediska DDNM v hodnotě od 1 000 do 60 000 Kč. Jedná se o kancelářské balíky MS Office, archivační program RAR, mzdový a personální systém PERM, software firmy Gordic, jehož programy slouží k evidenci majetku, vedení účetnictví a rozpočtu, vedení pokladen, evidenci došlých faktur, komunikaci

s bankou a elektronickému podání účetních dat do Centrálního systému účetních informací státu. Při inventuře se kontroluje platnost licence k užívání těchto programů (Malotová, 2013, s. 36).

Informační systém Cygnus, který zajišťuje značnou část provozu v zařízení, není součástí nehmotných zdrojů organizace, jelikož organizace licenci k programu nevlastní, pouze hradí nájem za používání tohoto softwaru.

Software se podílí na celkovém majetku organizace téměř stejným procentem jako počítače a jejich příslušenství, tj. 0,21% (Stavy majetku, 2016). Současné vybavení softwarem je pro běžný provoz domova dostačující, avšak stále modernějším a využívanějším softwarem je LMS, který by svůj přínos měl i v DS Loučka, p. o.

#### 4.5 SWOT analýza

V následující tabulce je uvedena SWOT analýza DS Loučka, p.o. Analýza je sestavena na základě předchozích analýz vnějšího a vnitřního prostředí.

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Úroveň bydlení, obnova majetku</li> <li>• Množství kompenzačních pomůcek</li> <li>• Vybavení domova signalizačním a komunikačním zařízením</li> <li>• Možnost využití veřejných PC uživateli služby</li> <li>• Školený, kvalifikovaný personál</li> <li>• Cenová a místní dostupnost</li> <li>• Prezentace organizace</li> <li>• Spolupráce s obcí Loučka i jinými obcemi</li> <li>• Stáže v jiných zařízeních</li> <li>• Rozsah fakultativních služeb</li> <li>• Spolupráce se Středním odborným učilištěm Valašské Klobouky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivace zaměstnanců</li> <li>• Prostředky na investiční záměry</li> <li>• Výdaje na informační systém</li> <li>• Absence e-learningového vzdělávání zaměstnanců</li> <li>• Zpětná vazba z průběžného vzdělávání zaměstnanců</li> <li>• Množství vícelůžkových pokojů</li> <li>• Nedostatek dobrovolných pracovníků</li> </ul>



Příležitosti (O)	Hrozby (T)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stárnutí obyvatelstva</li> <li>• Získávání dotací, fundraising</li> <li>• Zvýšení příjmů z PnP</li> <li>• Zavedení systému řízení kvality</li> <li>• Úhrady od pojišťoven</li> <li>• Nové technologie – např. využití solární energie</li> <li>• Certifikace domova</li> <li>• Stáže studentů vysokých škol</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Změny v legislativě</li> <li>• Vysoká administrativní zátěž</li> <li>• Rušení všeobecných sester v pobytových sociálních službách</li> <li>• Transformace sociálních služeb</li> <li>• Objem mzdových prostředků</li> <li>• Nedostatek kvalifikovaných pracovníků</li> <li>• Návaznost na další běžné veřejné služby</li> </ul>

Tabulka 13 – SWOT analýza DS Loučka (Zdroj: Vlastní zpracování)

Silnými stránkami DS Loučka je bezesporu kvalita a rozsah služeb, kde hlavním prvkem je příjemné a prostorné ubytování, množství společenských místností, kuchyněk a dílen a celodenní strava, která je uživateli velmi dobře hodnocena. Dalším přínosem je jistě možnost využití služeb kadeřníka či pedikérky, spousta společenských aktivit a velký výběr fakultativních činností. Spolu s kvalifikovaným a školeným personálem, který získává vědomosti nejen na školeních, ale i spoluprací s jinými domovy v okolí, a cenovou a místní dostupností získává dobrou image a pověst u veřejnosti. Místní dostupnost vychází z polohy obce Loučka na křižovatce měst Vizovice – Slavičín a Valašské Klobouky – Luhačovice. Vedení DS Loučka zůstává v kontaktu s Krajským úřadem Zlínského kraje i s okolními obcemi ohledně sponzoringu, ale také při spolupráci na společných aktivitách.

Vedle pozitivních stránek existují i ty negativní, které mohou do budoucna znamenat oslabení pozice organizace, či snížení kvality poskytované služby. Práce zaměstnanců, jejich motivace, chuť pracovat a dále se vzdělávat se často odvíjí od mzdového ohodnocení a dalších bonusů. DS Loučka naráží na obojí. I přes narůstající náklady na mzdy, které jsou způsobeny postupným růstem mezd a přijímáním dalších pomocných pracovních sil, se nedaří zaměstnance relevantně a odpovídajícím způsobem ohodnotit. Při vysoké pracovní a psychické zátěži, jaké jsou zaměstnanci vystaveni, může být stávající výše mezd demotivující. Bonusy jako stravenky, rehabilitace, příspěvek na životní či penzijní pojištění zatím organizace svým zaměstnancům nenabízí.

DS Loučka má již několik let zpracovaný projekt na přestavbu nevyužité budovy mezi oběma objekty organizace. Projekt, který by mohl znamenat další přidanou hodnotu nabízených služeb, však brzdí nedostatek investičních prostředků DS Loučka a jeho zřizovatele.

Příležitostí pro DS Loučka může být dlouhodobé snížení provozních nákladů skrze využití obnovitelných zdrojů např. instalací solárních panelů na střechu domova. Ušetřené prostředky by mohly sloužit k navýšení mezd nebo na investiční záměry. Pro DS Loučka je velmi důležitá jeho prezentace veřejnosti, image a kvalita poskytovaných služeb. Výraznější prezentaci a propagaci DS Loučka by mohla zajistit certifikace služby, zvýšení kvality služeb by pak mohlo přinést zavedení systému řízení kvality, nebo využití nových metod ve vzdělávání zaměstnanců.

Hrozbou pro plynulý chod domova a jeho finanční stránku by se zajisté mohla stát výrazná změna legislativy. Již v současnosti se projevuje trend snižování počtu zdravotních sester či úplné rušení jejich pozic v domovech. Tento krok by znamenal výrazné ohrožení ošetrovatelské péče v domovech a předpokládal by snížení zájmu o umístění seniorů do domovů. Předmětem diskuzí jsou také vícelůžkové pokoje, které jsou pro klienty méně osobní a důstojné a je snaha o jejich snižování. Přestavba pokojů na pouze jednolůžkové či dvoulůžkové by znamenala velkou investici a při prostém snížení počtu lůžek ve stávajících pokojích by počet lůžek nestačil na dostatečné krytí výdajů organizace.

Na problematiku motivace zaměstnanců a jejich ohodnocení navazuje pravděpodobný nedostatek kvalifikovaných pracovníků v regionu v následujících letech. Bez postupného navyšování mezd všech zaměstnanců v sociálních službách reálně hrozí odliv pracovníků z této oblasti a výrazné snížení počtu zájemců o tuto práci.

## 5 FORMULACE A TVORBA STRATEGIE

V této části již bude na základě výsledků z jednotlivých analýz zhodnoceno formulování poslání a cílů organizace zda jsou v souladu se zjištěnými poznatky.

### 5.1 Syntéza zjištěných poznatků

Dle serveru Strateg.cz (2012) by měla být prvním krokem před formulací a výběrem strategie syntéza zjištěných poznatků, tj. zda zjištěné poznatky nejsou v rozporu se stanoveným posláním.

Poslání organizace, jak si jej DS Loučka (2016) stanovil: „Posláním Domova pro seniory Loučka je celoročně vytvářet prostředí splňující podmínky pro co nejvíce plnohodnotný a přirozený způsob života, respektovat svobodu jako nejvyšší hodnotu člověka, vycházet z individuálních a zároveň reálných potřeb klientů, kteří se ocitli v nepříznivé životní situaci, kdy již domácí prostředí, nebo jiný druh sociální služby nemůže být zajištěn.“, je v souladu s výsledky předchozích analýz. DS Loučka jako sociální služby pro osoby v nepříznivé sociální situaci přirozeně staví poslání především na naplňování práv těchto osob. Organizace disponuje dostatečným materiálním i personálním zajištěním, které mohou zaručit vytvoření prostředí podmínky pro důstojný způsob života. Otázkou zůstává, co jednotlivci přicházející do služby vnímá jako přirozené a plnohodnotné. Odpověď se hledá velmi těžce, jelikož každá osoba je individualita, která přichází z různého socio-ekonomického prostředí, s různými návyky a zvyklostmi. Proto organizace vhodně doplňuje poslání o potřebu individualizování poskytování sociální služby a sledování reálných potřeb uživatele s podmínkou reakce zařízení na tyto potřeby popř. připomínky. Úskalím se může zdát již jednou zmíněné přirozené prostředí. DS Loučka vzhledem k jeho umístění v malé obci s nízkou nabídkou veřejných služeb, může mít potíže s naplňováním této podmínky především u uživatelů přicházejících z okolních měst, kdy byli uživatelé zvyklí využívat běžných veřejných služeb.

### 5.2 Určení vize a prioritních os strategie

Vize organizace, jak byla popsána v teoretické části, je krátké prohlášení o požadovaném stavu organizace v několika následujících letech, která nesmí být v rozporu s posláním organizace. Na základě vytvořené SWOT analýzy a zhodnocení všech vnitřních i vnějších faktorů navrhuji níže uvedenou vizi DS Loučka, p. o.

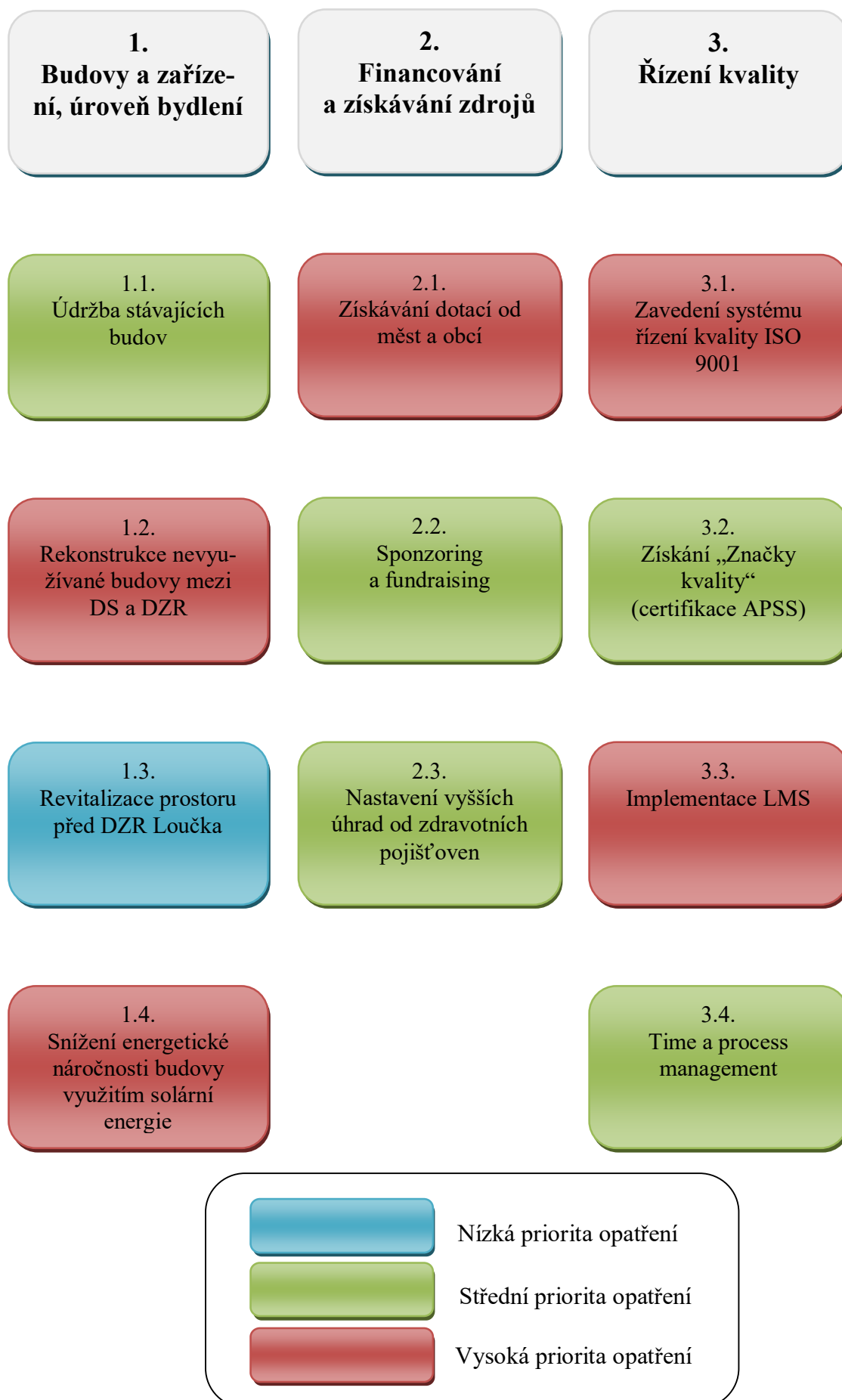
Organizace Domov pro seniory Loučka, p. o. je pro své uživatele příjemným domovem s vysokou úrovní bydlení a širokou nabídkou volnočasových a sportovních aktivit, reagující na nové přístupy v péči o uživatele, a využívající při vzdělávání svých zaměstnanců moderních informačních systémů. V organizaci pracují motivovaní, kvalifikovaní profesionálové, kteří znají své kompetence a povinnosti a kolektiv pracovníků je rozšířen o fungující tým dobrovolníků a stážistů z vysokých škol. Pro zabezpečení financování své činnosti organizace v co největší míře využívá dotací okolních obcí a darů soukromých subjektů. Kvalita poskytovaných služeb je zajištěna zavedením systému řízení jakosti a podpořena získáním „Značky kvality“.

Prioritní osa	Vize organizace
1. Budovy a zařízení, úroveň bydlení	Organizace poskytuje sociální službu vyznačující se vysokou úrovní bydlení a pestrou nabídkou volnočasových aktivit. Služba je poskytována v udržovaných a energeticky úsporných budovách.
2. Financování a získávání zdrojů	Organizace dostatečně využívá dostupných finančních zdrojů, aktivně spolupracuje s okolními městy a obcemi, má nastavený efektivní systém získávání úhrad od zdravotních pojišťoven.
3. Řízení kvality	Služba organizace je poskytována ve standardizované kvalitě pracovníky, kteří jsou odborníky ve svém oboru a znají své pravomoci a kompetence. Kvalita služby je ověřitelná a potvrzená procesem certifikace.

Tabulka 14 - Prioritní osy a vize strategie rozvoje DS Loučka, p. o. a

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 5.3 Členění prioritních os a struktura strategických opatření



## 5.4 Strategická opatření a popis jednotlivých cílů

Prioritní osa	Opatření	Příklady možných aktivit	Termín realizace
1. Budovy a zařízení, úroveň bydlení	1.1. Údržba stávajících budov	Zhodnocení současného stavu obou budov organizace a přiléhajícího prostranství a vytvoření plánu oprav s ohledem na možnosti financování z vlastních zdrojů	01 – 02/2017
		Kontrola stávajících podmínek pro poskytování služby a reflexe požadavků na provoz zařízení sociální péče dle zákona 306/2012 Sb., vyhlášky 137/2004 Sb.	01 – 02/2017
		Realizace činností vedoucí k nápravě nedostatků zjištěných při kontrole stávajících podmínek – malování, úprava stravovacího úseku, skladů prádla apod.	02 – 08/2017
	1.2. Rekonstrukce nevyužívané budovy mezi DS a DZR	Analýza rozvojových potřeb organizace	01 – 06/2017
		Příprava projektu založeného na základě výsledků analýzy roz. potřeb – např. společná vrátnice pro obě služby, sklady, šatny, dílny pro uživatele	07/2017 – 01/2018
		Vyřízení záležitostí potřebných pro realizaci projektu – stavební povolení, zajištění financování	02 – 06/2018
		Realizace projektu – rekonstrukce nevyužívané budovy	06/2018 – 03/2019

	1.3. Revitalizace prostoru před DZR Loučka	Zhodnocení možných řešení úpravy prostoru formou brainstormingu – např. zhotovení hřiště pro petanque, outdoorové posilovací stroje	03 – 04/2017	
		Zapojení uživatelů do rozhodování o finálním návrhu	05/2017	
		Realizace návrhu přijatého absolutní většinou	06 – 09/2017	
	1.4. Snížení energetické náročnosti budovy využitím solární energie	Analýza proveditelnosti a návratnosti záměru - instalace solárních panelů	06 – 09/2019	
		Příprava projektu, vyčíslení finanční náročnosti	10/2019 – 03/2020	
		Zajištění financování projektu, vyhledání možnosti financování z fondů EU, vyčlenění vlastních zdrojů, spolupráce se zřizovatelem	04 – 07/2020	
		Vyhlášení výběrového řízení na dodavatele zakázky, výběr dodavatele	08 – 12/2020	
		Instalace solárních panelů, hodnocení energetické úspory	2021 -	
	<b>2. Financování a získávání zdrojů</b>	2.1. Získávání dotací od měst a obcí (původního bydliště uživatelů)	Analýza původního bydliště všech uživatelů	04/2017
			Oslovení obcí a měst odkud pochází více než pět uživatelů	05 – 06/2017
Profinancování získaných dotací na hlavní činnost organizace			do 12 měsíců od přijetí dotace	

	2.2. Sponzoring a fundraising	Analýza potencionálních sponzorů v okolí	01 - 02/2017
		Oslovení vybraných organizací, firem, společností	03 - 04/2017
		Analýza pracovního místa „Fundraiser“	04/2017
		Jednání se zřizovatelem o rozšíření organizační struktury o pozici „Fundraiser“	05 – 06/2017
		Obsazení pozice „Fundraiser“, výběr vhodného kandidáta	07 – 12/2017
	2.3. Nastavení vyšších úhrad od zdravotních pojišťoven	Analýza vykazování zdravotnických výkonů	01 - 02/2017
		Eliminovat množství dosud nevykazovaných výkonů	03 – 06/2017
<b>3. Řízení kvality</b>	3.1. Zavedení systému řízení kvality ISO 9001	1. přípravná fáze - Nákup odborné literatury, popis rozsahu certifikace – celá organizace x jen některé její části, rozdělení pravomocí jednotlivým zaměstnancům	01 - 02/2019
		2. přípravná fáze - Seznámení všech zaměstnanců se záměry vedení organizace, zajištění školení zaměstnanců na normu ISO 9001	03 – 05/2019
		Výběr vhodného způsobu zavádění normy, navázání spolupráce s odbornou poradenskou firmou – zpracování dokumentace, zhodnocení managementu kvality a samotná realizace certifikace	06 – 12/2019
		Hodnocení přínosů certifikace, provádění interního auditu – 1x za půl roku	2020



	3. 2. Získání „Značky kvality“ (certifikace APSS)	Zhodnocení úrovně kvality služby, příprava podmínek pro evaluaci organizace, revize vnitřních předpisů a procesů	01 - 02/2020
		Proces certifikace – oslovení APSS, naplánování návštěvy certifikační komise, hodnocení organizace	03 – 06/2020
		Zajištění zpětné vazby na výsledky hodnocení certifikační komise	07 – 12/2020
	3.3. Implementace LMS	Zjištění vnitřních podmínek pro implementaci LMS	02 - 03/2018
		Konkretizace a formulace zakázky, výběr dodavatele	04 - 06/2018
		Instalace LMS, vytvoření metodiky pro práci se systémem	07 - 08/2018
		Spuštění systému, realizace e-kurzů a školení, hodnocení zavedení LMS – přínosy, nedostatky	09 – 12/2018
	3.4. Time a process management	Výběr vhodného dodavatele školení Time a process managementu v sociálních službách	07 - 08/2018
		Realizace školení pro vedoucí pracovníky a sociální pracovníky	09 – 11/2018
		Zpracování zprávy jednotlivými vedoucími a sociálními pracovníky o přínosech školení a využití v praxi	12/2018

Tabulka 15 – Strategická opatření a popis jednotlivých aktivit strategie rozvoje DS Loučka, p. o. (Zdroj: Vlastní zpracování)

### **5.4.1 Prioritní osa č. 1 - Budovy a zařízení, úroveň bydlení**

#### 1.1. Údržba stávajících budov

*Aktivita č. 1 - Zhodnocení současného stavu obou budov organizace a přiléhajícího prostanství a vytvoření plánu oprav s ohledem na možnosti financování z vlastních zdrojů.*

Odpovědným zaměstnancem je vedoucí THP úseku, která ve spolupráci s údržbáři zjistí konkrétní a opodstatněné požadavky na opravy v celé organizaci a zapíše je do plánu oprav, ke kterému přiřadí finanční náklady s tím spojené.

*Aktivita č. 2 - Kontrola stávajících podmínek pro poskytování služby a reflexe požadavků na provoz zařízení sociální péče dle zákona 306/2012 Sb., vyhlášky 137/2004 Sb.*

Odpovědnými zaměstnanci jsou všichni vedoucí úseků, kteří zjistí, zda podmínky, za kterých je služba poskytována, jsou v souladu s podmínkami stanovenými hygienickým předpisem, zákonem či vyhláškou.

*Aktivita č. 3 - Realizace činností vedoucí k nápravě nedostatků zjištěných při kontrole stávajících podmínek – malování, úprava stravovacího úseku, skladů prádla apod.*

Po zjištění všech potřebných oprav a nedostatků na jednotlivých úsecích přichází nápravná fáze, kdy budou tyto nedostatky odstraněny. Odpovědnými zaměstnanci jsou pracovníci údržby a vedoucí úseků, na jejichž úseku byly nedostatky objeveny. Náklady na aktivitu se rovnají nákladům za materiál, který bude nakoupen pro odstranění nedostatků, tj. přibližně 100 – 150 tis. Kč.

#### 1.2. Rekonstrukce nevyužívané budovy mezi DS a DZR

*Aktivita č. 1 - Analýza rozvojových potřeb organizace*

Za naplnění této aktivity je odpovědný ředitel a vedoucí úseků, kteří ve spolupráci se svými podřízenými a uživateli služby navrhnu možnosti využití budovy po její rekonstrukci a zároveň budou respektovat záměry svého zřizovatele.

*Aktivita č. 2 - Příprava projektu založeného na základě výsledků analýzy roz. potřeb – např. společná vrátnice pro obě služby, sklady, šatny, dílny pro uživatele*

Za přípravu projektu je odpovědný ředitel, který projekt předá k vypracování odborné firmě. Náklady na aktivitu se pohybují v rozmezí 60 – 80 tis. Kč.

*Aktivita č. 3 - Vyřízení záležitostí potřebných pro realizaci projektu – stavební povolení, zajištění financování*

Za provedení aktivity je odpovědný ředitel nebo jím pověřený zástupce. O financování projektu budou vedena jednání s vedením kraje a okolních obcí.

*Aktivita č. 4 - Realizace projektu – rekonstrukce nevyužívané budovy*

Realizace projektu může začít po zajištění jeho financování. Proces rekonstrukce budovy bude dle cenového návrhu na zhotovení zadán vybrané stavební firmě, která rekonstrukci provede v požadovaném čase. Náklady rekonstrukce se budou odvíjet od konkrétní podoby projektu, odhadovaná cena rekonstrukce je 1 250 tis. Kč

### 1.3. Revitalizace prostoru před DZR Loučka

*Aktivita č. 1 - Zhodnocení možných řešení úpravy prostoru formou brainstormingu – např. zhotovení hřiště pro petanque, outdoorové posilovací stroje*

Za přípravu možných řešení jsou odpovědní vedoucí úseků přímé péče, kteří během porad úseků se zaměstnanci projednají veškeré návrhy na využití prostoru před DZR, protože se jedná o prostor, který bude využíván především uživateli služby DS a DZR.

*Aktivita č. 2 - Zapojení uživatelů do rozhodování o finálním návrhu*

Návrhy vytvořené v předchozí aktivitě budou vedoucími přímé péče představeny na pravidelných schůzkách s uživateli, tzv. výborech obyvatel. Uživatelé tak dostanou možnost se k jednotlivým návrhům vyjádřit. Pro volbu výsledného řešení vedení domova přihlédne právě názoru svých uživatelů.

*Aktivita č. 3 - Realizace návrhu přijatého absolutní většinou*

Zde přichází již fáze samotné realizace vítězného řešení, během kterého bude upraven prostor 50m<sup>2</sup> před DZR Loučka. Vzhledem k velikosti prostoru se předpokládá zbudování hřiště pro petanque, instalace venkovních posilovacích strojů nebo vybudování altánu s krbem. Náklady se odvíjí od vítězné varianty v rozmezí 25 – 80 tis. Kč

### 1.4. Snížení energetické náročnosti budovy využitím solární energie

*Aktivita č. 1 - Analýza proveditelnosti a návratnosti záměru - instalace solárních panelů*

Během aktivity dojde k zjištění, zda záměr na vybavení střechy domova solárními panely, je proveditelný po materiální a finanční stránce a v adekvátním časovém horizontu návratný. Pověřeným zaměstnancem je ředitel, který zajistí vypracování analýzy u odborné firmy a ekonomka, která firmě předá potřebné podklady. Aktivita počítá s nákladem 5 – 10 tis. Kč.

*Aktivita č. 2 - Příprava projektu, vyčíslení finanční náročnosti*

Jedná se opět o aktivitu, při které musí organizace využít spolupráce s odbornou firmou, za přípravu projektu je odpovědný ředitel. Vypracování projektu se nákladově odhaduje na 15 – 30 tis. Kč.

*Aktivita č. 3 - Zajištění financování projektu, vyhledání možnosti financování z fondů EU, vyčlenění vlastních zdrojů, spolupráce se zřizovatelem*

Jestliže v předchozích krocích byl projekt zhodnocen jako proveditelný a návratný, byla zpracována projektová dokumentace a byly vyčísleny veškeré náklady, je nutné zajistit financování projektu. Odpovědnými zaměstnanci jsou ředitel, který zjistí možnosti financování projektu z rozpočtu kraje a okolních obcí, ekonomka, která předloží návrhy na možnosti organizace financování projektu z vlastních zdrojů a zástupce ředitele, který zjistí veškeré další možnosti financování projektu.

*Aktivita č. 4 - Vyhlášení výběrového řízení na dodavatele zakázky, výběr dodavatele**Instalace solárních panelů, hodnocení energetické úspory*

Instalaci fotovoltaických solárních panelů zajistí dodavatelská firma, která se stane vítězem výběrového řízení. Odhadovaná cena za instalaci cca 30-ti solárních panelů s napojením na ústřední ohřev vody se pohybuje okolo 350 – 400 tis. Kč.

**5.4.2 Prioritní osa č. 2 – Financování a získávání zdrojů****2.1. Získávání dotací od měst a obcí – původního bydliště uživatelů***Aktivita č. 1 - Analýza původního bydliště všech uživatelů*

Během první aktivity sociální pracovníce DS a DZR zjistí, odkud uživatelé obou služeb pochází a jak dlouho v dané obci žili. Výsledek zjištění bude určující pro výběr měst a obcí, která budou následně oslovena.

*Aktivita č. 2 - Oslovení obcí a měst odkud pochází více než pět uživatelů*

Sociální pracovníce DS a DZR osloví vedení vybraných měst a obcí s návrhem poskytnout dotaci DS Loučka, p. o. sloužící k financování hlavní činnosti a poskytování sociální služby jejich dřívějším obyvatelům.

*Aktivita č. 3 - Profinancování získaných dotací na hlavní činnost organizace*

Za profinancování získaných dotací na hlavní činnost organizace je odpovědná ekonomka, která vyúčtování zašle všem subjektům, od kterých byla dotace získána.

## 2.2. Sponzoring a fundraising

### *Aktivita č. 1 - Analýza potencionálních sponzorů v okolí*

Do této aktivity budou zapojeni všichni zaměstnanci organizace. Zjišťování potencionálních sponzorů může probíhat formou diskuze na poradách úseků zaměstnanců se svými vedoucími, na poradách vedení, sdílením známostí a předáváním kontaktů apod. Seznam možných sponzorů sestaví zástupce ředitele ve spolupráci s vedoucími úseků.

### *Aktivita č. 2 - Oslovení vybraných organizací, firem, společností*

Na poradě vedení budou sponzoři uvedeni na seznamu selektování a oslovení budou pouze ti, u kterých je reální šance na získání daru, nebo činnost firmy má spojitost s poskytováním služby (firmy vyrábějící nebo dodávající hygienické potřeby, pleny, lůžkoviny apod.).

### *Aktivita č. 3 - Analýza pracovního místa „Fundraiser“*

Za analýzu jsou odpovědné ekonomka a personalistka, které vyhodnotí všechny aspekty týkající se této pozice, porovnájí přínos činnosti „Fundraisera“ na úkor jeho mzdových nákladů, zjistí možnost zařazení do organizační struktury, včetně vztahů podřízenosti a nadřízenosti apod.

### *Aktivita č. 4 - Jednání se zřizovatelem o rozšíření organizační struktury o pozici „Fundraiser“.*

Pokud z předchozí analýzy vyplyne vytvoření pozice „Fundraiser“ jako žádoucí, ředitel projedná se zřizovatelem veškeré podmínky k zařazení tohoto pracovního místa do organizační struktury organizace včetně navýšení mzdových prostředků na zaměstnance.

### *Aktivita č. 5 - Obsazení pozice „Fundraiser“, výběr vhodného kandidáta*

Přípravu výběrového řízení zajistí personalistka, která vytvoří požadovaný profil kandidáta s definováním požadovaného vzdělání, pracovních zkušeností, schopností, pracovních podmínek atd. a zašle ke zveřejnění na Krajský úřad Zlínského kraje. Dále je odpovědná za koordinaci všech příchozích žádostí, selekci kandidátů a oslovení vybraných zájemců s upřesněním termínu výběrového řízení. Společně s ředitelem zajistí průběh výběrového řízení s následným výběrem vhodného kandidáta. Personalistka vytvoří vzor smlouvy, obsah pracovních činností a další záležitosti nutné k přijetí zaměstnance.

## 2.3. Nastavení vyšších úhrad od zdravotních pojišťoven

### *Aktivita č. 1 - Analýza vykazování zdravotnických výkonů a zdravotních pojišťoven uživateli*

Vedoucí zdravotnického úseku nebo jí pověřený podřízený zaměstnanec vyhotoví seznam zdravotnických výkonů, které denně provádí uživatelům a časový harmonogram výkonů. Šetření pomůže odhalit skryté místa ve vykazování výkonů, může objevit výkony, které zdravotní sestry provádí, ale nejsou vykazovány.

*Aktivita č. 2 - Eliminovat množství dosud nevykazovaných výkonů.*

Seznam nevykazovaných výkonů předloží vedoucí zdravotnického úseku praktickému lékaři a psychiatrovi a dohodne možnosti úpravy ve vykazování zdravotnických výkonů.

### **5.4.3 Prioritní osa č. 3 – Řízení kvality**

#### **3.1. Zavedení systému řízení kvality ISO 9001**

*Aktivita č. 1 - 1. přípravná fáze - Nákup odborné literatury, popis rozsahu certifikace – celá organizace x jen některé její části, rozdělení pravomocí jednotlivým zaměstnancům.*

Ekonomka zajistí nákup 5 ks publikace k normě ČSN EN ISO 9001 u ÚNMZ, která bude řediteli a vedoucím úseků předložena na poradě vedení. Na schůzce vedoucích zaměstnanců dojde také k předběžné dohodě o oblastech, které budou certifikovány – řízení dokumentace, lidských zdrojů, péče o uživatele apod., k rozdělení pravomocí a kompetencí vedoucím pracovníkům, popř. jim podřízeným pracovníkům. Nákladem je aktivita je nákup odborné literatury, cena publikace ČSN EN ISO 9001 je 624,-Kč/ks, tj. 3 120,-Kč.

*Aktivita č. 2 - 2. přípravná fáze - Seznámení všech zaměstnanců se záměry vedení organizace, zajištění školení zaměstnanců na normu ISO 9001.*

Dle rozdělených kompetencí zajistí pověřený zaměstnanec školení pro vedení organizace a řadové zaměstnance a seznámí je se záměrem organizace. Náklady na školení se pohybují podle požadovaných oblastí k certifikaci a počtu odškolených zaměstnanců, tj. 30 – 90 tis. Kč

*Aktivita č. 3 - Výběr vhodného způsobu zavádění normy, navázání spolupráce s odbornou poradenskou firmou – zpracování dokumentace, zhodnocení managementu kvality a samotná realizace certifikace*

Na poradě vedení dojde k určení způsobu zavádění normy – konzultační forma, zavedení „na klíč“ nebo kombinované zavádění. Podle rozhodnutí organizace ředitel osloví poradenskou firmu, která pomůže zpracovat dokumentaci a připravit organizace na certifikaci. Jakmile bude organizace připravena k certifikaci, ředitel rozhodne o certifikačním orgánu, který certifikaci provede. Nákladem je cena poradenské služby, které se mohou pohybovat

okolo 10 do 15 tis. Kč a cena certifikace, která je individuální a přizpůsobená požadavkům organizace.

*Aktivita č. 4 - Hodnocení přínosů certifikace, provádění interního auditu – 1x za půl roku.*

Od zavedení certifikace, která se uděluje na tři roky, je nutné aby během tohoto období došlo k hodnocení změn po zavedení normy a jejich přínosů. Ředitel zajistí certifikačního orgánu pravidelní interní audit.

### 3. 2. Získání „Značky kvality“ (certifikace APSS)

Proces získání certifikace APSS a získání „Značky kvality“ volně navazuje na certifikaci organizace normou ISO 9001.

*Aktivita č. 1 - Zhodnocení úrovně kvality služby, příprava podmínek pro evaluaci organizace, revize vnitřních předpisů a procesů,*

Pro získání certifikace je zásadní vnímání kvality poskytovaných služeb uživateli organizace. Sociální pracovnice osloví klienty s žádostí o vyplnění dotazníků spokojenosti, které následně vyhodnotí, výsledek předají řediteli. Za zajištění podmínek pro získání certifikace, stanovených APSS, jsou odpovědni vedoucí těch úseků, u kterých budou podmínky zajišťovány. Vedoucí úseků zároveň zrevidují vnitřní předpisy (směrnice, metodiky, standardy), vztahující se k jejich úseku.

*Aktivita č. 2 - Proces certifikace – oslovení APSS, naplánování návštěvy certifikační komise, hodnocení organizace*

Ředitel osloví APSS a dohodne termín certifikace. Výsledek certifikačního orgánu publikuje zástupce ředitele na webových stránkách organizace a propagačních materiálech. Cena celkové certifikace je 22 000,-Kč, udržovací roční poplatek 1 200,-Kč.

*Aktivita č. 3 - Zajištění zpětné vazby na výsledky hodnocení certifikační komise*

Vypracování zprávy se zpětnou vazbou na certifikaci zajistí sociální pracovnice, které zajišťují kontakt s veřejností, s žadateli o službu a vyhodnocují dotazníky spokojenosti.

### 3.3. Implementace LMS

Popis aktivit v rámci tohoto opatření a kroky vedoucí k realizaci jsou uvedeny v níže zpracovaném projektu.

### 3.4. Time a process management

Opatření navazuje na zavedení LMS, počítá se s možností využití e-learningového vzdělávání.

*Aktivita č. 1 - Výběr vhodného dodavatele školení Time a process managementu v sociálních službách*

Vedoucí přímé péče DS a vedoucí přímé péče DZR zjistí možnosti školení Time a process managementu v okolí – formy nabízených školení, konkrétní obsah školení, místo konání, cenu školení za zaměstnance a následně vyberou nejvhodnější variantu.

*Aktivita č. 2 - Realizace školení pro vedoucí pracovníky a sociální pracovníky*

Odpovědní zaměstnanci zajistí potřebné podmínky pro průběh školení (odvíjí se dle vybrané varianty – e-kurz, školení v zařízení, školení mimo zařízení) a sběr a uložení získaných dokladů o absolvování školení všech zúčastněných zaměstnanců. Nákladem je cena školení, celkový náklad se odvíjí od počtu proškolených zaměstnanců. Proškolení všech zaměstnanců v přímé péči by znamenalo náklad ve výši 85 000,-Kč.

*Aktivita č. 3 - Zpracování zprávy jednotlivými vedoucími a sociálními pracovníky o přínosech školení a využití v praxi.*



## 6 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ S VYUŽITÍM LMS

Vzdělávání je velmi podstatným nástrojem při řízení kvality služeb a řízení organizace jako celku. Proto se následující projekt bude věnovat právě systému vzdělávání, jeho rozvoji a inovacím, které mohou přinést značně pozitivní výsledky v kvalitě poskytované služby.

Projekt je soubor činností a procesů, jejichž prostřednictvím chce organizace dosáhnout konkrétního cíle či stavu. Měl by být co nejvíce konkrétní a časově ohraničený.

Pro úplnost uvádím definice projektu z norem a standardů, které se řízení projektů týkají:

Definice z normy ISO 10006: „Projekt je jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji.“

Definice ze standardu PMBOK: „Projekt je dočasné úsilí s cílem vytvořit unikátní produkt nebo službu.“

Každý projekt se skládá ze 4 základních fází:

- Zahájení/iniciace
- Plánování/definice
- Realizace/implementace
- Uzavření/předání (ManagementMania, 2015)

Projekt je zaměřen na využití LMS v řízení lidských zdrojů, konkrétně při vzdělávání zaměstnanců.

Dle Dlouhé (2010, s. 25-26) je „LMS systém pro řízení výuky, tedy aplikace řešící administrativu a organizaci výuky.“ LMS se v současné době používá hlavně jako učební podpora ve školství a jako součást vzdělávání v soukromých organizacích. Postupně však jeho pozitiva objevuje i veřejná správa.

Aplikace dokáže být velmi všestranná, obsahuje v sobě nejrůznější nástroje pro komunikaci a řízení vzdělávání a zároveň zpřístupňuje studentům (zaměstnancům) výukové materiály on-line nebo i off-line. V aplikaci lze spravovat mnoho modulů jako např. evidenci studentů, testování studentů, evidenci hodnocení, vedení katalogu kurzů, komunikační nástroje a další.

LMS se objevují jako free nebo open source software nebo jako komerční software nejrůznějších podob, vlastností a funkcí (např. Adobe Connect, Fronter, Blackboard).

LMS by měl být otevřený a schopný například snadno a rychle začlenit výukový obsah, vytvořený například před zavedením LMS. Mezi standardizované formáty výukových jednotek patří např. SCORM, AICC, IMS, IEEE a Ariadne.

Při výběru LMS prostředí musí uživatel (poskytovatel) posoudit mnoho hledisek, které ovlivní výběr konkrétního systému. Mezi hlavní hlediska lze zařadit především:

- Finanční dostupnost (Open Source vs. komerční software)
- Nároky na HW a SW vybavení (standardně to bývá webový server, php, databáze - MYSQL apod.)
- Nároky na odborné znalosti při instalaci/aktualizacích
- Stupeň lokalizace systému do češtiny
- Stabilita systému
- Snadnost/jednoduchost obsluhy – jak z hlediska žáků, tak učitelů
- Dostupnost technické pomoci
- Odolnost vůči sw útokům / dostupnost aktualizací v případě zjištění slabých míst
- Možnosti propojení s jiným serverovým software – jednotná autentifikace apod.
- Možnosti konverze hotových e-learningových modulů z jiných LMS systémů (Dlouhá, 2010, s. 25-26)

## 6.1 Popis projektu a řešeného problému

Hlavním cílem projektu je implementace LMS, který umožní všem zaměstnancům zapojeným do procesu průběžného vzdělávání, vzdělávat se, testovat své znalosti a vědomosti přímo z pracoviště, odstranit pasivitu klasického školení a nastavení systému ověřitelnosti získaných vědomostí. To samozřejmě není zdaleka jedinou výhodou, kterou tento systém vzdělávání přináší. Implementace projektu zvýší efektivitu vzdělávání hned z několika důvodů, konkrétními cíli jsou úspora nákladů a času zaměstnanců, zjednodušení organizace školení, zvýšení flexibility, zajištění ověřitelnosti získaných poznatků, zavedení interaktivních prvků a větší zapojení zaměstnanců do procesu vzdělávání.

Hlavním problémem při realizaci projektů v sociálních službách je většinou jejich ekonomická návratnost. Zavedení e-vzdělávání tj. implementace LMS může dlouhodobě snížit náklady za školení, které lze realizovat po síti. Další úspora nákladů se promítne ve snížených úhradách za mzdy, jelikož organizace nemusí proplácet mzdu za hodiny strávené na školeních, zaměstnanec využívá ke splnění školení svou standardní pracovní dobu, a ve snížení cestovních náhrad za cesty na školení do vzdálenějších míst.

K identifikaci zaměstnanců v systému slouží zadání uživatelského jména a hesla. Po registraci zaměstnanců a vytvoření hesel se mohou zaměstnanců přihlásit na svůj profil, kde jsou následně školeni.

Oblasti vzdělávání	Konkrétní záložky	Obsah záložek
<b>Vnitřní předpisy</b>	<p>Standardy kvality soc. služeb</p> <p>Metodické postupy – k individuálnímu plánování, obsluhou IS, manipulací uživatelů,..</p> <p>Směrnice - domácí řád, provozní řád, etický kodex, o zaměstnávání atd.</p>	<p>V této oblasti budou testováni zaměstnanci na jednotlivé vnitřní předpisy, které musí znát k výkonu svého povolání.</p> <p>Obsah záložek by se odvíjel dle zařazení zaměstnance v organizaci (pracovník v sociálních službách, vedoucí pracovník, sociální pracovníce, nutriční terapeut atd.). Tato oblast je vytvořena svépomocí na základě obsahu vnitřních předpisů, nebo ve spolupráci s dodavatelem e-learningu po dodání veškerých materiálů.</p>
<b>Povinná školení všech zaměstnanců</b>	<p>Bezpečnost a ochrana zdraví při práci</p> <p>Požární ochrana</p> <p>Školení referentských vozidel</p> <p>Hygienické minimum</p>	<p>Zde si budou mít možnost všichni zaměstnanci splnit své zákonné povinnosti v průběžném vzdělávání. Tato oblast je již nakoupena od dodavatele e-learningu.</p>
<b>Povinná školení pracovníků v sociálních</b>	<p>Komunikace s uživatelem se specifickými potřebami</p>	<p>Tato oblast je již zaměřena pouze na pracovníky v sociál-</p>

<b>službách a zdravotnických pracovníků</b>	Individuální plánování Zvládání krizových situací Syndrom vyhoření	ních službách a zdravotnických pracovníků. Specifikace obsahu se bude odvíjet od určení zakázky a dohody s dodavatelem e-learningu, který bude muset splňovat podmínku akreditace vzdělávacích programů od MPSV a MZ.
---	--	---

Tabulka 16 – Návrh obsahu jednotlivých záložek v LMS (Zdroj: Vlastní zpracování)

Nejvariabilnější částí celého systému bude oblast školení pro pracovníky v sociálních službách a zdravotnické pracovníky. Zde bude velmi záležet na specifických vzdělávacích potřebách pracovníků, možnostech organizace a dodavatele. Variabilita této oblasti je dána také možnostmi interaktivity, zapojení jednotlivců, ale i týmů a způsobem procvičování a testování vědomostí zaměstnanců.

Nabízí se tři varianty průběhu školení, které se mohou vzájemně doplňovat či prolínat:

- Školení probíhá zcela formou e-learningu.

Zaměstnanec projde celým školením na internetu, neúčastní se žádného standardního školení. Na intranetu získá potřebné materiály k nastudování, projde testováním a v závěru „kurzu“ se dozví hodnocení a v případě úspěšného absolvování kurzu získá certifikát. Kurzy nemusí mít podobu pouze testových otázek, kde zaměstnanec vybírá z několika možností, ale lze jej testovat také na otázky otevřené, testy mohou být doplněné o různé kazuistiky, o herní prvky, které dodají vzdělávání méně formální vzhled.

- E-learning před školením

Zaměstnanec absolvuje standardní školení v organizaci či na dohodnutém místě, avšak před školením je povinen projít přípravným kurzem k tomuto školení. Zaměstnanec na intranetu získá část podkladů, ze kterých může být testován před školením, nebo až v jeho průběhu. Díky přípravě má zaměstnanec přehled o obsahu školení, dokáže se lépe orientovat ve školené tématice a lépe reagovat na podněty školitele. Zaměstnanec je nucen do aktivního jednání a snižuje se jeho pasivita v průběhu školení.

- E-learning po školení

Stejně jako v předchozím případě zaměstnanec absolvuje standardní školení v organizaci či na dohodnutém místě, kde také získá požadovaný certifikát. Po absolvování školení jeho průběh nekončí a zaměstnanec projít následným testováním v organizaci, aby vedoucí pracovník zjistil, co školení zaměstnanci přineslo a zda si kolik informací na něm absorboval.

Celý systém je schopný dodávat měřitelné, strukturované výstupy, které slouží k hodnocení zaměstnanců, sledování průběhu jejich vzdělávání. Vedení si může stanovit procentní hranici úspěšnosti kurzu či školení, např. hranice pro úspěšné absolvování školení BOZP je stanovena na 80%, ale zaměstnanec XY absolvuje školení BOZP s výsledkem 65%. Tento neúspěšný pokus se uloží a zaměstnanec musí projít školením znovu, dokud nedosáhne požadovaného výsledku.

### **Návrhy možných řešení:**

Zde uvádím několik možností spolupráce s dodavateli LMS.

- **Společnost DATRON, a.s. a systém d.learning**

D.learning je aplikace, která spojuje funkce klasického LMS systému s nástroji pro plánování, evidenci a řízení vzdělávání v prezenční i elektronické formě. Dle slov společnosti se jedná o moderní softwarový systém určený do prostředí komerčních firem i organizací veřejné správy. D.learning nachází využití při vzdělávání, testování, získávání zpětné vazdy, auditech, řízení administrativy projektů, hodnocení či rozvoje lidských zdrojů.

Obsahuje nástroje pro podporu tvorby obsahu (dokument, kurz, test, dotazník, certifikát), nástroje pro podporu evidencí, reportů a statistik a nástroje pro plánování a řízení vzdělávacích akcí.

K prodeji je licence základní verze systému a dvou nadstaveb (personální evidenci a e-learning). DS Loučka již vlastní licence k personálním programům, proto by využil pouze e-learningové části.

Nutnou licencí je základní funkcionalita d.learning. Tato položka obsahuje i jednoho uživatele a možnost, aby tento uživatel pracoval i v roli personalista.

Společnost zajišťuje průběžný rozvoj a údržbu aplikace. Pro získání nových verzí musí odběratel platit roční poplatek za údržbu - maintenance. Pokud poplatek není zaplacen, zákazníkovi zůstává ta verze aplikace, kterou si zakoupil a není aktualizována.

Poplatek za roční údržbu je stanoven ve výši 15% ze součtu cen všech licenčních položek a je povinný pro první rok používání aplikace.

V d.learningu je možné po zaškolení jednoho zaměstnance, který figuruje jako „tvůrce obsahu“, vytvářet vlastní testy, dotazníky, ankety a další záložky (DAS d.learning, 2013).

Licenční položky	Cena Kč bez DPH
<b>Základní funkcionalita</b>	40 000,-
<b>Personální evidence</b>	20 000,-
<b>E-learning</b>	20 000,-
<b>Každý další uživatel</b>	100,-
<b>Každý další personalista</b>	10 000,-
<b>Jazyková mutace</b>	15 000,-
<b>Roční údržba</b>	15%
<b>Základní 3-denní implementace</b>	37 500,-

Tabulka 17 - Základní kalkulace licence d.learningu  
(Zdroj: DAS d.learning, 2013).

- **Systém Moodle a spojení s kurzy PC-Help**

Bezplatným LMS je softwarový balíček Moodle, který slouží pro tvorbu výukových systémů a elektronických kurzů na internetu. Moodle je otevřený software spadající pod obecnou veřejnou licenci GNU.

Moodle je určen a využíván hlavně pro pedagogické účely. Je zde řada modulů, z nichž se sestavuje jeho obsah. Prostředí je velmi variabilní, nastavení modulů i jednotlivých instancí se přizpůsobuje jednotlivým uživatelům.

Pomocí standardně dodávaných modulů lze do on-line kurzu vkládat např.:

- studijní materiály ve formě HTML stránek, souborů ke stažení, Flash animací, strukturovaných přednášek apod.
- diskusní fóra s možností odebírání příspěvků emailem
- úkoly pro účastníky kurzu
- automaticky vyhodnocované testy složené z různých typů testových úloh
- slovníky a databáze, na jejichž plnění se mohou podílet účastníci kurzu
- ankety
- vzdělávací obsah dle specifikace SCORM nebo IMS Content Package

Moodle umožňuje evidenci studijních výsledků. Činnost uživatelů je zaznamenávána v podrobných protokolech a souhrnných statistikách. Je možné jej napojit na další systémy

např. autentizační (Active Directory, LDAP, Shibboleth), komunikační (Jabber), sociální (Mahara) nebo pro správu webového obsahu (Postnuke) (Moodle, 2016).

Společnost PC HELP se zaměřuje na vývoj a implementaci softwarových řešení pro podnikovou sféru a veřejnou správu. Firma PC HELP, a.s. používá LMS systém Moodle, který se řadí mezi volně dostupný software. Kvalitu LMS Moodle dokládá i fakt, že patří mezi nejrozšířenější LMS systémy nejen v ČR, ale i ve světě (PC-Help e-learning, 2016).

Počet dokončených kurzů	< 100	101 - 300	301 - 500	501 <
Cena za certifikát	69 Kč	49 Kč	39 Kč	33 Kč

Tabulka 18 – Cena bez DPH za certifikát dle množství dokončených kurzů  
(Zdroj: PC-Help e-learning, 2016).

- **E-learningový systém Cover media společnosti Netventic**

Velmi rychle rostoucí e-learningové platforma, které v ČR působí již 5 let, jehož systém využívá 150 organizací a více než 98 tisíc uživatelů. Mezi zákazníky se nenachází pouze soukromé subjekty, které tvoří největší část odběratelů, ale i organizace veřejného sektoru. Jejich zákazníky se stalo Ministerstvo dopravy, Ministerstvo pro místní rozvoj, město Karviná a Sokolov, ZŠ Židlochovice, Mendelova univerzita v Brně, Univerzita Karlova a další.

Jako největší výhody systému pro veřejný sektor uvádí snadnou úpravu vzhledu dle grafického stylu, garantovanou telefonickou a e-mailovou uživatelskou podporu, smluvně garantované parametry, intuitivní ovládání a vysokou spolehlivost a rychlost aplikace. Dále finančně garantovanou dostupnost, zabezpečený přístup, vysokou bezpečnost, možnost pronájmu nebo odkupu řešení, integraci do infrastruktury organizace nebo možnost úpravy na míru dle procesů v organizaci. Při 100 aktivních studentů je cena za pronájem systému 29 900,-Kč/rok (Cover media, 2016).

## 6.2 Plánování aktivit projektu

V této části jsou popsány veškeré aktivity, které povedou k úspěšné realizaci projektu. K jednotlivým aktivitám je přidáno také časové hledisko.

Celková doba trvání projektu je navržena na 9-10 měsíců. Aktivity a jejich popis je obsahem tab. č. 19.

Aktivita	Popis aktivity	Časové hledisko	Metody vedoucí k naplnění
<b>Zjištění vnitřních podmínek</b>	Pro realizaci projektu je důležité na začátku zhodnotit vnitřní zdroje organizace. V této části si organizace pokládá otázky: Vlastní dostatečné technické vybavení? Nachází se v organizaci zaměstnanci, kteří by se mohli do projektu aktivně zapojit? Z jaké části se může organizace na projektu podílet finančně?	1 měsíc	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analýza technického zázemí (úroveň IT vybavení)</li> <li>• Zjištění nároků na IT</li> <li>• Analýza lidských zdrojů</li> <li>• Analýza finančních zdrojů organizace</li> </ul>
<b>Zajištění finančního krytí</b>	Po analýze finančních zdrojů organizace musí zajistit financování projektu buď z vlastních zdrojů nebo zdrojů získaných od jiných subjektů. Hlavním partnerem se nejpravděpodobněji stane Zlínský kraj jako zřizovatel služby. Organizace musí také vyhledávat zdroje i mimo státní správu, tj u soukromých subjektů a fyzických osob (firmy, rodiny uživatelů).	1,5 – 2 měsíce	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vyhledání dalších zdrojů dotace od kraje či dalších subjektů, sponzorského daru apod.</li> <li>• Jednání s vedením kraje o zvýšení limitu mzdových prostředků</li> </ul>
<b>Konkretizace a formulace zakázky</b>	Pro konkretizaci obsahu LMS prostředí je třeba, aby organizace zjistila reálné vzdělávací potřeby zaměstnanců, požadavky vedoucích pracovníků a personalisty na zaměstnance.	1 měsíc	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analýza vzdělávacích potřeb</li> <li>• Analýza pracovního místa pro administrátora LMS</li> </ul>



<b>Smlouva o dílo</b>	Po zajištění finančního krytí projektu a zjištění konkrétní podoby již organizace určí odpovědné osoby za realizaci projektu. Z analýzy zdrojů organizace vyplyne, zda disponuje zaměstnancem, který je schopný administrovat LMS či nikoliv. Pokud ne, musí získat zaměstnance pro externí spolupráci.	2 měsíce	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proškolení zaměstnance zařazeného v organizaci, který splňuje požadavky na administrování LMS.</li> </ul> <p>Případně:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vyhledání možnosti externí spolupráce s osobou s požadovanou odborností.</li> <li>• Uzavřít dohodu o provedení práce, nebo uzavřít pracovní smlouvu na částečný úvazek.</li> </ul>
<b>Instalace systému</b>	Na základě konkrétní zakázky vytvoří pověřený zaměstnanec konkrétní podobu LMS a sestaví vzdělávací a tematické okruhy.	2 měsíce	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementace LMS prostředí</li> </ul>
<b>Spuštění systému</b>	V závěrečné fázi se jedná již o samotné spuštění práce v LMS, zaměstnanci musí dostat informace o tom, jakým způsobem v systému pracovat, jak se přihlásit a odhlásit. Vedoucí zaměstnanci a personalista musí být seznámeni s možnostmi výstupů pro hodnocení zaměstnanců a činnosti celého systému.	1 měsíc	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vytvoření osobních profilů zaměstnanců, uživatelských jmen a prvotních přístupových hesel.</li> <li>• Seznámení všech zaměstnanců se systémem</li> <li>• Vypracování metodického postupu při práci v systému</li> </ul>

Tabulka 19 – Plán aktivit projektu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Součástí každého projektu je také představení organizace a jeho realizačního týmu. Představení DS Loučka je součástí praktické části této práce, proto bude již popis organizace vynechán. Níže je doplněn realizační tým projektu.

Do projektu budou zapojeni následující zaměstnanci:

Ředitel, personalistka, vedoucí přímé péče DS, vedoucí přímé péče DZR, ekonomka (vedoucí technicko-hospodářského úseku), vedoucí zdravotnického úseku, správce sítě.

**Ředitel** - statutární orgán DS Loučka zastřešující celý průběh plánování a realizace projektu. Deleguje povinnosti v rámci projektu na podřízené pracovníky, koordinuje a kontroluje jejich činnost. Ředitel je odpovědný za navázání spolupráce s ostatními subjekty, které se podílí na realizaci projektu, uzavírá smlouvu s dodavatelem LMS, popř. se účastní výběrového řízení kandidátů na pozici programátor a vítězem uzavírá smlouvu, nebo pověřuje správnou LMS zaměstnance zařazeného v organizaci.

**Personalistka** - odpovědná za analýzu lidských zdrojů, řídí výběrové řízení na administrátora LMS, spolupracuje při výběru vhodného dodavatele LMS systému, spravuje evidenci zaměstnanců.

**Vedoucí přímé péče DS** - odpovědný za vypracování analýzy vzdělávacích potřeb pracovníků v sociálních službách v DS Loučka, seznámení zaměstnanců DS se systémem a vypracování metodiky.

**Vedoucí přímé péče DZR** - odpovědný za vypracování analýzy vzdělávacích potřeb pracovníků v sociálních službách v DZR Loučka, seznámení zaměstnanců DZR se systémem a vypracování metodiky.

**Ekonomka (vedoucí technicko-hospodářského úseku)** - odpovědná za vypracování analýzy hmotných a finančních zdrojů, zjištění možností financování projektu, zajišťuje školení pro správce sítě – administrátora LMS.

**Vedoucí zdravotnického úseku** - odpovědná za vypracování analýzy vzdělávacích potřeb zdravotnických pracovníků.

**Správce sítě** – odpovědný za instalaci LMS, seznámení vedoucích pracovníků se systémem, průběžnou údržbu a aktualizaci systému.

### 6.3 Financování projektu

Po vytyčení aktivit a cílů projektu, které se mají realizovat, následuje otázka financování projektu. Doporučuje se v této části setkání realizačního týmu projektu a formou brainstormingu se zamyslet nad veškerými náklady, které projekt nese (Jak napsat projekt, 2010).

Jak již bylo výše zmíněno, vždy je nutné hledat i jiné cesty k financování projektu než se jen spoléhat na vlastní zdroje nebo pomoc zřizovatele. Zmíněn byl také fundraising, jež může organizaci přinést nové finanční zdroje. Ne vždy se však jedná o efektivní nástroj, protože další pracovní místo zatěžuje rozpočet mzdových prostředků. Je proto nutné dobře zvážit, zda se je ekonomické vytvořit v organizaci tuto pozici.

Pokud organizace chce získat prostředky od soukromých dárců, musí je umět přesvědčit, že je jejich činnost prospěšná a důležitá. Okruh dárců je celkem široký – rodiny uživatelů, známí, sympatizanti, lidé z okolí, podnikatelé, městský úřad, kraj, velké firmy, stát, EU. Čím blíže se však potenciální dárci nachází, tím více je složitější dar, dotaci získat. Dotace od města, kraje či ministerstva i granty od nadací a nadačních fondů jsou vždy podmíněny sepsáním někdy poměrně složité žádosti (Jak napsat projekt, 2010).

Pro tento projekt bude důležitá hlavně spolupráce s krajem, tj. zřizovatelem. Níže jsou popsány nákladové varianty projektu, ze kterých vyplývá, že projekt není příliš finančně náročný. Vzhledem k tomuto faktu, nebude třeba pro projekt uvažovat o obsazení pozice fundraiser.

Většinu aktivit během realizace projektu zvládne organizace financovat svépomocí, jedná se hlavně o přípravnou fázi uvedenou v tab. č. 19 jako zjištění vnitřních podmínek, zajištění finančního krytí a konkretizace a formulace zakázky.

Níže jsou zpracovány dvě varianty implementace LMS systému:

- **Implementace LMS Moodle s využitím externích e-školení**

Výhodou této varianty je využití vnitřních zdrojů organizace. Stávající správce sítě bude proškolen na správu a editaci Moodle, organizace tedy nebude muset hradit licence k jiným LMS. Kurzy a testy k vnitřním předpisům či k přípravě na školení zaměstnanců či následnému testování po školení bude moci vytvářet administrátor Moodle (správce sítě). Povinná školení jako BOZP, PO, první pomoc či školení řidičů lze propojit s kurzy z nabídky společnosti PC-Help (viz výše - Návrhy možných řešení).

Aktivity projektu hrazené organizací	Náklady
<b>Kurz metodika e-learningových systémů a tutora Moodle</b>	<p>Nominální cena školení pro správu a využití e-learningových systémů a podporu prostředí Moodle se pohybuje okolo 2 500,-Kč (s DPH). Hodinová dotace školení se nachází v rozmezí 4 – 12 hodin.</p> <p><a href="http://elearning.pchelp.cz/skoleni-e-learningu/akreditovana-skoleni-lms-moodle">http://elearning.pchelp.cz/skoleni-e-learningu/akreditovana-skoleni-lms-moodle</a></p>
<b>Osobní náklady na zaškolení správce sítě</b>	<p>Cestovné: 4 x 245,-Kč (pokud bereme v úvahu cestu do Brno na dvě na sebe nenavazující školení)</p> <p>Stravné: 172,-Kč</p> <p>Mzda: 1 600,-Kč (16 hodin x 100,-Kč)</p> <p>Akreditovaná školení lze zařídit i v místě organizace, ovšem z hlediska jednoho školeného zaměstnance, bude třeba využít školení pořádaná v městech – Praha, Brno, popř. Zlín</p>
<b>Platba za dokončená školení (platí se pouze platba za dokončené školení zakončené certifikátem)</b>	<p>49,-Kč/školení</p> <p>(při dokončení 101 – 300 školení, od 301 dokončených školení je cena 39,-Kč/školení)</p> <p>300 x 49,- Kč</p> <p>(uvažujeme souhrnný počet dokončených školení BOZP, PO, první pomoci a školení řidičů)</p>
<b>Celkem (počáteční investice)</b>	22 452,-Kč (26 592,-Kč s DPH)
<b>Opakující se náklady (náklady za údržbu a multilicenci)</b>	14.700,-Kč (17 787,-Kč s DPH)

Tabulka 20 – Vyjádření nákladů při implementaci LMS Moodle

(Zdroj: Vlastní zpracování)

- **Zakoupení licence na externí LMS s podporou administrátora**

V této variantě se počítá se zakoupením licence k vybranému LMS, dle konkrétní nabídky dodavatelů systémů. Níže je zpracováno řešení, které nabízí systém d.learning. Během 3-denní implementace se počítá se zaškolením „tvůrce obsahu“, který bude moci spravovat obsah systému, vytvářet kurzy, dotazníky, ankety apod.

<b>Aktivity projektu hrazené organizací</b>	<b>Náklady</b>
<b>Základní funkcionalita</b>	40 000,-Kč (v ceně základní funkcionality je již jeden uživatel – personalista)
<b>E-learning</b>	20 000,-Kč
<b>Každý další uživatel</b> (zpřístupnění LMS všem zaměstnancům, organizace má 100 stálých zaměstnanců včetně personalisty)	99 x 100,-Kč
<b>Roční údržba (poplatek za administrování a údržbu systému)</b>	10 485,-Kč (15 % z výše uvedených položek)
<b>Jednorázová implementace systému</b>	37 500,-Kč
<b>Roční multilicence k povinným školením (BOZP, PO, školení řidičů, první pomoc)</b>	15 900,-Kč
<b>Celkem (počáteční investice)</b>	133 785,-Kč (161 880,-Kč s DPH)
<b>Následující rok</b> (náklady za údržbu a multilicenci)	26 385,-Kč (31 926,-Kč s DPH) (10 485Kč + 15 900,-Kč)

Tabulka 21 - Vyjádření nákladů při implementaci LMS od vybraného dodavatele

(Zdroj: Vlastní zpracování)

## ZÁVĚR

Moderní poskytování sociálních služeb se stejně jako výrobní sféra nebo sféra komerčních služeb zaměřuje v dnešní době hlavně na zákazníka. Úspěch firmy či organizace se měří mírou spokojenosti zákazníka, v našem případě uživatele. Uživateli se tak přizpůsobuje většina procesů v organizaci a je mu věnována největší pozornost. Spokojenost uživatele a jejich rodinných příslušníků se pak odráží v prezentaci organizace, její image a pověsti, částečně také vypovídá o kvalitě poskytovaných služeb. Spokojenost je relativní veličina, kvalita služby však nikoliv a proto je žádoucí, aby byla sledována, hodnocena a rozvíjena. Teoreticky vzato, cest jak ovlivnit kvalitu služby je mnoho, pokud ale přihlédneme k omezeným finančním zdrojům organizací v sociálních službách, poté se již možnosti zužují.

Strategie DS Loučka, p. o. byla navržena s ohledem na finanční možnosti organizace a další aspekty, které její činnost ovlivňují. Největší překážku shledávám právě v omezených finančních zdrojích na rozvoj organizace. DS Loučka, p. o. je v získávání finančních zdrojů značně limitována, proto jednou z prioritních os strategie se stalo financování a získávání zdrojů. Příspěvkové organizace nejsou tolik nuceny vyhledávat sponzory nebo získávat finanční zdroje jinými způsoby, protože v mnoha případech spoléhají na příspěvek od zřizovatele. Strategie DS Loučka, p. o. v tomto ohledu přináší změnu a staví organizaci do samostatnější pozice. Na získávání finančních prostředků navazují další prioritní osy, které jsou na jiných zdrojích poměrně závislé. Opatření přijatá v rámci strategie, jsou z velké části realizovatelná pomocí vlastních, především lidských zdrojů. Aktivní účast zaměstnanců na realizaci strategie výrazně snižuje nákladovost všech aktivit a strategie se pro DS Loučka, p. o. stává přijatelnou, vhodnou a realizovatelnou.

Velkým potenciálem, jak jsem zmínil ve své práci, jsou lidské zdroje organizace. Nejdůležitější skupinou zaměstnanců jsou pracovníci v přímé péči, tedy pracovníci, kteří přichází s uživateli denně do kontaktu, pečují o ně. Musí proto přesně znát své kompetence a povinnosti, hájit svá práva a práva uživatele a být pravidelně školeni ve svém oboru. Vzhledem k této skutečnosti byl vytvořen projekt, který se věnoval vzdělávání zaměstnanců s využitím LMS. Z projektu vyplývá, jak široce lze LMS uplatnit i u poskytovatele sociálních služeb. Bylo zpracováno několik návrhů řešení, z nichž nejméně nákladnou variantou byla implementace LMS Moodle a nákup e-kurzů a školení. Při volbě této varianty by měl DS Loučka při nízké investici možnost otestovat využití LMS v praxi, naučit

se využívat všech jeho předností a odhalit případné nedostatky. Hlavní otázkou zůstává využití LMS jako prostředek e-learningu u školení, které musí mít akreditaci MPSV nebo MZ. Zde vidím velký prostor k vývoji systému vzdělávání pracovníků v sociálních službách a zdravotnických pracovníků, k debatě o finančních možnostech poskytovatelů sociálních služeb a snížení celkových nákladů za průběžné vzdělávání těchto pracovníků. V současné době lze tedy využít LMS ve vzdělávání zaměstnanců pouze částečně. V situaci, kdy poskytovatelé sociálních služeb se ocitají často ve velmi tísnivé finanční situaci a jsou nuceni hledat cesty k možné úspoře nákladů, se problematice vzdělávání nevěnuje dostatečná pozornost. E-learning se již stal využívaným a efektivním nástrojem ve vzdělávání v soukromých organizacích a tento úspěch může do budoucna zaznamenat i ve veřejné správě a v sociálních službách. V následujících letech bude velmi záležet na postoji všech zřizovatelů sociálních služeb ke vzdělávání, jejich ochotě přijímat nové postupy a inovace a vzájemné jednotnosti při jednáních s MPSV.

Jsem přesvědčen, že po realizaci opatření přijatých v rámci formulované strategie rozvoje DS Loučka, p. o., by se organizace stala konkurenceschopnější a efektivnější, poskytovala službu v ověřitelné, standardizované kvalitě a zároveň se zařadila mezi průkopníky v systému vzdělávání zaměstnanců v sociálních službách.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Tištěné zdroje:

BOUKAL, Petr. *Fundraising pro neziskové organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4487-2.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012, 119 s. ISBN 978-80-244-2963-2

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4

HANZELKOVÁ, Alena. *Business strategie: krok za krokem*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2013, 159 s. ISBN 978-80-7400-455-1

KAPLAN, Robert S a David P NORTON. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2010, 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1

KERMALLY, Sultan. *Největší představitelé marketingu: jejich hlavní myšlenky, názory a díla : [Peter Drucker, Michael Porter, Tom Peters, Igor Ansoff, Theodore Levitt, Philip Kotler a další]*. Vyd. 2. Brno: Computer Press, 2006, 104 s. ISBN 80-251-1013-3.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2002, 172 s. ISBN 80-7179-578-x

KRBCOVÁ MAŠÍNOVÁ, Lenka a Michal POLESNÝ. *Deset kroků procesem komunitního plánování: metodiky pro plánování sociálních služeb*. Ústí nad Labem: Centrum komunitní práce Ústí nad Labem, 2008, 422 s. ISBN 978-80-254-2800-9

KREBS, Vojtěch. *Sociální politika*. 5., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010, 544 s. ISBN 978-80-7357-585-4.

MATOUŠEK, Oldřich. *Metody a řízení sociální práce*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2003, 384 s. ISBN 8071785482

MIZRAHI, Terry a Larry E DAVIS (eds.). *Encyclopedia of social work*. 20th ed. Oxford: Oxford University Press, 2008. ISBN 978-0-19-531036-8.

NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7

PARNELL, John A. *Strategic management: theory and practice*. 4th ed. Los Angeles: SAGE, 2014, 641 p. ISBN 978-1-4522-3498-4.



PŮČEK, M., KOPPITZ, D. *Strategické plánování a řízení pro obce, města a regiony*. Vydání 1. Praha: NSZM, 2012, 196s. ISBN 978-80-260-2789-8

SLAVÍK, Jakub. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 183 s. ISBN 978-80-247-4819-1

SOUČEK, Zdeněk. *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny*. Vydání první. V Praze: C.H. Beck, 2015, 426 s. ISBN 978-80-7400-572-5

ŠMAJS, Josef, Bohuslav BINKA a Ivo ROLNÝ. *Etika, ekonomika, příroda*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 192 s. ISBN 978-80-247-4293-9

VODÁKOVÁ, Jana. *Nástroje ekonomického řízení ve veřejném sektoru*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 207 s. ISBN 978-80-7478-324-11

VYSEKALOVÁ, Jitka. *Psychologie reklamy*. 4., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2012, 324 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4005-8

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 80-85605-45-7

WRIGHT, Glen a Juraj NEMEC. *Management veřejné správy: teorie a praxe : zkušenosti z transformace veřejné správy ze zemí střední a východní Evropy*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2003, 419 s. ISBN 80-86119-70-x

### **Kvalifikační práce**

MALOTOVÁ, Alena. *Analýza procesu inventarizace majetku a závazků v Domově pro seniory Loučka* [online]. Zlín, 2013 [cit. 2016-03-03]. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky. Vedoucí práce Ing. Kateřina Huspeninová Dostupné z: <<http://theses.cz/id/4kx2s5/>>

### **Weby a Webové stránky**

*Asociace poskytovatelů sociálních služeb* [online]. Tábor: Asociace poskytovatelů sociálních služeb, 2011 [cit. 2016-02-02]. Dostupné z: <http://www.apsscr.cz/>

Certifikovaná zařízení. *Značka kvality v sociálních službách* [online]. Tábor: Asociace poskytovatelů sociálních služeb, 2016 [cit. 2016-04-03]. Dostupné z: <http://www.znackakvality.info/certifikovana-zarizeni/>

COFOG. *United Nations* [online]. New York, © 2016 [cit. 2016-02-29]. Dostupné z: <http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcst.asp?Cl=4>

*Cover media: E-learning pro firmy, školy a veřejný sektor* [online]. Brno: Netventic Technologies, 2016 [cit. 2016-03-21]. Dostupné z: <http://www.cover.cz/>

Česko. *Wikipedia* [online]. Creative Commons, 2016 [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/%C4%8Cesko>

ČSN EN ISO 9001. *Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví* [online]. Praha: ÚNMZ, 2016 [cit. 2016-02-04]. Dostupné z: <http://seznamcsn.unmz.cz/Detailnormy.aspx?k=99316>

*DAS d.learning: Plánování, řízení a vyhodnocování vzdělávání* [online]. Česká Lípa: DATRON a.s., 2013 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://www.dlearning.cz/>

Domov Harmonie. *Diakonie Českobratské církve evangelické* [online]. Vsetín: Diakonie ČCE, 2016 [cit. 2016-02-05]. Dostupné z: <http://www.diakonievsetin.cz/sluzby-pro-seniory/domov-harmonie/>

Domov pro seniory. *Naděje* [online]. Praha: Naděje, 2016 [cit. 2016-02-05]. Dostupné z: [http://www.nadeje.cz/nedasov/domov\\_pro\\_senior](http://www.nadeje.cz/nedasov/domov_pro_senior)

*Domov pro seniory Burešov, p. o.* [online]. Zlín: Domov pro seniory Burešov, 2016 [cit. 2016-02-05]. Dostupné z: <http://www.dsboresov.cz/>

*Domov pro seniory Loučka, p. o.* [online]. Loučka: Domov pro seniory Loučka., 2016 [cit. 2016-02-05]. Dostupné z: <http://www.dsloucka.cz/domov-pro-seniory/>

*Domov pro seniory Luhačovice, p. o.* [online]. Luhačovice: Domov pro seniory Luhačovice, 2016 [cit. 2016-02-05]. Dostupné z: <http://www.dsluhacovice.cz/>

Formulace a tvorba strategie. In: *Strateg.cz* [online]. Jihlava: Strateg, 2012 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.strateg.cz/Strategie.html>

Informace o fondech. *Evropské strukturální a investiční fondy* [online]. 2012: Ministerstvo pro místní rozvoj [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Informace-o-fondech-EU>

KLEVETOVÁ, Dana. Kvalita života ve stáří. In: *Zdravotnictví a medicína* [online]. Praha: Mladá fronta, 2011 [cit. 2016-02-22]. Dostupné z: <http://zdravi.e15.cz/clanek/sestra/kvalita-zivota-ve-stari-460333>

*Kompenzační pomůcky* [online]. Břeclav: LB BOHEMIA, s.r.o, 2011 [cit. 2016-03-02]. Dostupné z: <http://www.kompenzacni-pomucky.cz/>

Moodle. *Wikipedia* [online]. Creative Commons, 2016 [cit. 2016-03-31]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Moodle>

Nariadení vlády. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. Praha: MPSV, 2016 [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/1489>

Operační program lidské zdroje a zaměstnanost. *Evropské strukturální a investiční fondy* [online]. 2012: Ministerstvo pro místní rozvoj [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Programove-obdobi-2007-2013/Programy-2007-2013/Tematicke-operacni-programy/OP-Lidske-zdroje-a-zamestnanost>

Operační program zaměstnanost. *Evropské strukturální a investiční fondy* [online]. 2012: Ministerstvo pro místní rozvoj [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Operacni-programy/OP-Zamestnanost>

*PC-Help e-learning* [online]. Trebič: PC-Help, 2016 [cit. 2016-03-21]. Dostupné z: <http://elearning.pchelp.cz/>

Právní stát. *Iuridictum: Encyklopedie o právu* [online]. Praha, 2012 [cit. 2016-02-29]. Dostupné z: [http://iuridictum.pecina.cz/w/Pr%C3%A1vn%C3%AD\\_st%C3%A1t](http://iuridictum.pecina.cz/w/Pr%C3%A1vn%C3%AD_st%C3%A1t)

Projekt. *ManagementMania* [online]. Plzeň, © 2015 [cit. 2016-03-16]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/projekt>

Průměrné mzdy - 2. čtvrtletí 2015. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2015 [cit. 2016-03-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cris/prumerne-mzdy-2-ctvrtleti-2015>

PROVAZNÍKOVÁ, Romana. Jak měřit a hodnotit kvalitu veřejných služeb? In: *Moderní obec* [online]. Praha, 2003 [cit. 2016-02-29]. Dostupné z: <http://moderniobec.cz/jak-merit-a-hodnotit-kvalitu-verejnych-sluzeb/>

Řízení kvality. *ManagementMania* [online]. Plzeň, © 2015 [cit. 2016-02-29]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni-kvality>

Senioři. *Domacinasili.cz* [online]. Praha: Bílý kruh bezpečí, 2007 [cit. 2016-02-24]. Dostupné z: <http://www.domacinasili.cz/ohrozene-osoby/seniori/>

Seznam normativních dokumentů ÚNMZ. *Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví* [online]. Praha, 2016 [cit. 2016-02-06]. Dostupné z: <http://seznamcsn.unmz.cz/Detailnormy.aspx?k=99316>

Sociální služby. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. Praha: MPSV, 2015 [cit. 2016-02-12]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/9>

Sponzor. *Wikipedia* [online]. 2015 [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Sponzor>

Strategická situační analýza. In: *Strateg.cz* [online]. Jihlava: Strateg, 2012 [cit. 2016-02-29]. Dostupné z: [http://www.strateg.cz/Strategicka\\_analyza.html](http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html)

Strategie. In: *Slovník spisovného jazyka českého* [online]. Praha: Ústav pro jazyk český, 2011 [cit. 2016-02-29]. Dostupné z: <http://ssjc.ujc.cas.cz/search.php?hledej=Hledat&heslo=strategie&sti=EMPTY&where=hesla&hsubstr=no>

Strategické operace. In: *Podnikátor* [online]. Praha: Podnikátor.cz, 2012 [cit. 2016-02-29]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/n:18337/Strategicke-operace>

Strategy. In: *Business Dictionary* [online]. Fairfax: Web Finance, 2016 [cit. 2016-02-29]. Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/strategy.html>

Ukončené rozvojové projekty. *Zlínský kraj* [online]. Zlín: Krajský úřad Zlínského kraje, 2016 [cit. 2016-02-11]. Dostupné z: <https://www.kr-zlinsky.cz/ukoncene-rozvojove-projekty-cl-1600.html>

Veřejné služby. *ManagementMania* [online]. Plzeň, © 2016 [cit. 2016-02-29]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/verejne-sluzby>

Vláda: Platy státních zaměstnanců se navýší už od 1. listopadu. In: *Vláda České republiky* [online]. Praha: Vláda ČR, 2014 [cit. 2016-03-02]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/vlada-platy-statnich-zamestnancu-se-navysi-uz-od-1--listopadu--123486/>

Vybrané údaje o sociálním zabezpečení - 2014. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2015 [cit. 2016-03-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vybrane-udaje-o-socialnim-zabezpeceni-2014>

Výpis z obchodního rejstříku. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti, 2016 [cit. 2016-03-05]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=615845&typ=UPLNY>

*Využití informačních a komunikačních technologií v péči* [online]. Praha: Evropská rozvojová agentura, 2014 [cit. 2016-03-05]. Dostupné z: <http://pecujeme.eracr.cz/ict-v-peci/>

Značka kvality v sociálních službách. *Program česká kvalita* [online]. Praha: Národní středisko podpory kvality, 2010 [cit. 2016-02-21]. Dostupné z: <http://ceskakvalita.cz/zajemci/znacky/znacka-kvality-v-socialnich-sluzbach/23>

### **Elektronické příspěvky**

*Analýza vývoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti v 1. pololetí 2013* [online]. In: . Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2013, s. 82 [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: [https://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/trh\\_prace/rok2013p1/anal2013p1.pdf](https://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/trh_prace/rok2013p1/anal2013p1.pdf)

*Analýza vývoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti v 1. pololetí 2014* [online]. In: . Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2014, s. 89 [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: [https://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/trh\\_prace/rok2014p1/anal2014p1.pdf](https://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/trh_prace/rok2014p1/anal2014p1.pdf)

ČTVRTNÍK, Jakub a Matěj LEJSAL. *Sociální služby a způsob financování* [online]. In: . Praha: Podpora procesů v sociálních službách, s. 23 [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: <http://podporaprocessu.cz/wp-content/uploads/2013/01/Varianty-financov%C3%A1n%C3%AD.pdf>

DLOUHÁ, Jana. *Metodika tvorby textů v otevřeném internetovém prostředí pro vysokoškolské vzdělávání formu e-learningu* [online]. In: . Praha: Centrum pro otázky životního prostředí Univerzity Karlovy v Praze, 2010, s. 58 [cit. 2016-02-18]. Dostupné z: [https://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiu-fj-](https://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiu-fj-1efLahWFQBQKHQWVB6QQFggBMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.msmt.cz%2Ffile%2F25110%2Fdownload%2F&usq=AFQjCNHrYKDGU63mi0vpD7ip9ELQIC8kNA)

[1efLahWFQBQKHQWVB6QQFggBMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.msmt.cz%2Ffile%2F25110%2Fdownload%2F&usq=AFQjCNHrYKDGU63mi0vpD7ip9ELQIC8kNA](https://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiu-fj-1efLahWFQBQKHQWVB6QQFggBMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.msmt.cz%2Ffile%2F25110%2Fdownload%2F&usq=AFQjCNHrYKDGU63mi0vpD7ip9ELQIC8kNA)

DOLEŽALOVÁ, Gabriela. *Analýza profesní struktury pracovních sil a struktury absolventů z pohledu sféry vzdělávání - 2014* [online]. In: . Praha: Národní ústav pro vzdělávání, 2015, s. 68 [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: [file:///C:/Users/Danny/Downloads/F-9.0.127\\_Analyza\\_profesni\\_struktury\\_pracovnich\\_sil\\_a\\_struktury\\_absolventu\\_z\\_pohledu\\_sfery\\_vzdelavan.pdf](file:///C:/Users/Danny/Downloads/F-9.0.127_Analyza_profesni_struktury_pracovnich_sil_a_struktury_absolventu_z_pohledu_sfery_vzdelavan.pdf)

HABÁŇ, Petr. *MPSV završuje projekt Podpora procesů v sociálních službách* [online]. In: . Hradec Králové: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2015 [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: [http://www.mpsv.cz/files/clanky/22560/TZ\\_201015e.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/22560/TZ_201015e.pdf)

HOLLMANOVÁ, Monika. *Přerozdělování jako hlavní nástroj sociální politiky*. In: Fakulta sociálních věd Univerzita Karlova [online]. Praha: UK FSV, 2006 [cit. 2016-

02-29]. Dostupné z: [http://samba.fsv.cuni.cz/~cabanova/UVOD%20SP%202009/8\\_p%C5%99edn%C3%A1%C5%A1ka/PREROZD.DOC](http://samba.fsv.cuni.cz/~cabanova/UVOD%20SP%202009/8_p%C5%99edn%C3%A1%C5%A1ka/PREROZD.DOC)

*Jak napsat projekt* [online]. In: Hronov: Malé granty, 2010, s. 4 [cit. 2016-03-25]. Dostupné z: [https://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&sqi=2&ved=0ahUKEwiPxaeQrdzLAhVM1xoKHT2oAcEQFgghMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.spshronov.cz%2Fzipy%2Fgrantprojekt.pdf&usg=AFQjCNFwRRP\\_BSLcOh9fnLWCgNkQgAg6ag&sig2=PCmJ7WUofzDymQb4LS67Gw&bvm=bv.117868183,d.d2s](https://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&sqi=2&ved=0ahUKEwiPxaeQrdzLAhVM1xoKHT2oAcEQFgghMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.spshronov.cz%2Fzipy%2Fgrantprojekt.pdf&usg=AFQjCNFwRRP_BSLcOh9fnLWCgNkQgAg6ag&sig2=PCmJ7WUofzDymQb4LS67Gw&bvm=bv.117868183,d.d2s)

KOVÁŘ, František a Hana KRCHOVÁ. *Strategický management: Strategie, strategická analýza* [online]. In: . Brno: Masarykova univerzita, 2007, s. 134 [cit. 2016-03-19]. Dostupné z: [https://is.muni.cz/el/1456/podzim2015/MKH\\_STRP/Strategicky\\_management.pdf](https://is.muni.cz/el/1456/podzim2015/MKH_STRP/Strategicky_management.pdf)

KVAPIL, Miloslav a Zdeněk KADLEC. *Efektivní řízení příspěvkových organizací zřizovatelem* [online]. In: . Jihlava: Kraský úřad kraje Vysočina, 2011, s. 36 [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: <http://docplayer.cz/2614895-Efektivni-rizeni-prispevkovych-organizaci-zrizovatelem.html>

*Metodika Ministerstva práce a sociálních věcí pro poskytování dotací ze státního rozpočtu krajům a Hlavnímu městu Praze* [online]. In: . Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2014, s. 28 [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: [http://www.mpsv.cz/files/clanky/18782/Methodika\\_2015.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/18782/Methodika_2015.pdf)

MILLER, Ivan. *Jak provést analýzu SWOT a napsat užitečnou vizi: Příručka Českého systému kvality služeb* [online]. In: . Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2013, s. 12 [cit. 2016-03-19]. Dostupné z: <http://www.csks.cz/filemanager/files/file.php?file=934>

Odbor sociálních věcí Krajského úřadu Zlínského kraje. *Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb ve Zlínském kraji pro období 2016 – 2018*. In: *Zlínský kraj* [online]. Zlín, 2015 [cit. 2016-03-05]. Dostupné z: <https://www.kr-zlinsky.cz/docs/clanky/dokumenty/10587/strednedoby-plan-rozvoje-socialnich-sluzeb-ve-zk-2016-2018.pdf>

*Právní analýza II* [online]. In: . Praha: Podpora procesů, 2011, s. 175 [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: [http://podporaprocessu.cz/wp-content/uploads/2013/01/Pravni\\_analyza\\_II.pdf](http://podporaprocessu.cz/wp-content/uploads/2013/01/Pravni_analyza_II.pdf)

*Zpráva o stavu poskytování sociálních služeb v České republice v roce 2010* [online]. In: . Podpora procesů, 2012, s. 130 [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: [http://podporaprocesu.cz/wp-content/uploads/2013/02/studie\\_2010.pdf](http://podporaprocesu.cz/wp-content/uploads/2013/02/studie_2010.pdf)

*Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb ve Zlínském kraji pro období 2016 – 2018* [online]. In: . Zlín: Zlínský kraj, 2015, s. 187 [cit. 2016-02-12]. Dostupné z: <https://www.kr-zlinsky.cz/docs/clanky/dokumenty/10587/strednedoby-plan-rozvoje-socialnich-sluzeb-ve-zk-2016-2018.pdf>

VYSKOTOVÁ, Jana a Rostislav ČICHONĚ. *Kompenzační pomůcky a přístroje v rehabilitaci* [online]. In: . Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2013, s. 112 [cit. 2016-03-05]. ISBN 978-80-7464-421-4. Dostupné z: [http://projekty.osu.cz/svp/opory/LF\\_Vyskotova\\_Cichon.pdf](http://projekty.osu.cz/svp/opory/LF_Vyskotova_Cichon.pdf)

### **Vnitřní dokumenty**

Domov pro seniory Loučka, p.o. *Stavy majetku*. Loučka, 2016 [cit. 2016-03-16]

Domov pro seniory Loučka, p.o. *Zpráva o činnosti 2013*. Loučka, 2014 [cit. 2016-03-01]

Domov pro seniory Loučka, p.o. *Zpráva o činnosti 2014*. Loučka, 2015 [cit. 2016-03-01]

Domov pro seniory Loučka, p.o. *Zpráva o hospodaření 2014*. Loučka, 2015 [cit. 2016-03-01]

Domov pro seniory Loučka, p.o. *Zpráva o hospodaření 2015*. Loučka, 2015 [cit. 2016-03-01]

### **Právní předpisy:**

ČESKO. Nařízení vlády č.278/2015 Sb. ze dne 19. října 2015, kterým se mění nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. 2015, částka 115, s. 10 [cit. 2016-02-29]. Dostupné z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=279/2015%20&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=279/2015%20&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

ČESKO. Nařízení vlády č.279/2015 Sb. ze dne 19. října 2015, kterým se mění nařízení vlády č. 304/2014 Sb., o platových poměrech státních zaměstnanců. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. 2015, částka 115, s. 4 [cit. 2016-02-29]. Dostupné z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=279/2015%20&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=279/2015%20&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

ČESKO. Vyhláška č. 244/2015 Sb. ze dne 24. září 2015 o výši všeobecného vyměřovacího základu za rok 2014, přepočítacího koeficientu pro úpravu všeobecného vyměřovacího základu za rok 2014, redukčních hranic pro stanovení výpočtového základu pro rok 2016 a základní výměry důchodu stanovené pro rok 2016 a o zvýšení důchodů v roce 2016. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. 2015, částka 100, s. 1 [cit. 2016-02-29]. Dostupné z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=244/2015&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=244/2015&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

ČESKO. Vyhláška č. 389/2013 Sb. ze dne 28. listopadu 2013 kterou se mění vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. 2013, částka 152, s. 2 [cit. 2016-02-29]. Dostupné z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=389/2013&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=389/2013&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

ČESKO. Vyhláška č. 505/2006 Sb. ze dne 15. listopadu 2006 kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. 2006, částka 164, s. 40 [cit. 2016-02-29]. Dostupné z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=505/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=505/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

ČESKO. Zákon č. 108/2006 Sb. ze dne 14. března 2006 o sociálních službách. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. 2006, částka 37, s. 112 [cit. 2016-02-29]. Dostupné z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=108/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=108/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

ČESKO. Zákon č. 206/2009 Sb. ze dne 6. listopadu 2011 kterým se mění zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů, a některé další zákony. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. 2009, částka 61, s. 16 [cit. 2016-02-29]. Dostupné z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=206/2009&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=206/2009&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

ČESKO. Zákon č. 219/2000 Sb. ze dne 27. června 2000 o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. 2000, částka



65, s. 18 [cit. 2016-02-20]. Dostupné z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=219/2000&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=219/2000&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

ČESKO. Zákon č. 366/2011 Sb. ze dne 6. listopadu 2011 kterým se mění zákon č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi, ve znění pozdějších předpisů, zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů, zákon č. 117/1995 Sb., o státní sociální podpoře, ve znění pozdějších předpisů, a další související zákony. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. 2011, částka 128, s. 31 [cit. 2016-02-29]. Dostupné z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=364/2011&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=364/2011&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

ČESKO. Ústavní zákon č. 2/1993 Sb. ze dne 16. prosince 1992 Listina základních práv a svobod. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. 1993, částka 1, s. 21 [cit. 2016-02-29]. Dostupné z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=2/1993&typeLaw=vsechno&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=2/1993&typeLaw=vsechno&what=Cislo_zakona_smlouvy)

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

ČSN	Česká technická norma
ČR	Česká republika
DDHM	Drobný dlouhodobý hmotný majetek
DDNM	Drobný dlouhodobý nehmotný majetek
DS	Domov pro seniory
DZR	Domov se zvláštním režimem
ESF	Evropský sociální fond
ICT	Informační a komunikační technologie (Information and Communication Technologies)
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
KÚ	Krajský úřad
LMS	Systém pro řízení výuky (Learning management system)
PnP	Příspěvek na péči
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MZ	Ministerstvo zdravotnictví
p. o.	Příspěvková organizace
THP	Technicko-hospodářský
ÚNMZ	Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví
ZK	Zlínský kraj

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 - Schéma Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil .....	21
Obrázek 2 - Schéma SWOT analýzy .....	23
Obrázek 3 – Generické strategie podle Portera.....	27
Obrázek 4 - Rozložení sociálních služeb poskytovaných seniorům ve Zlínském kraji .....	64

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1 – Počet narozených, živě narozených a zemřelých obyvatel v letech 2011 – 2014 .....	60
Graf 2 – Přirozený a celkový přírůstek obyvatel v letech 2011 – 2014 .....	60
Graf 3 - Typ a počet pokojů v DS Loučka, p. o.....	74
Graf 4 – Vzdělávání pracovníků dle pracovního zařazení v roce 2015 .....	76
Graf 5 – Vývoj rozpočtu v tis. Kč v roce 2014 a 2015 .....	77
Graf 6 – Zdroje krytí nákladů organizace v roce 2015 .....	78

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 – Druhy analýz dle zkoumaného prostředí .....	19
Tabulka 2 – Příjmy a výdaje domovů pro seniory dle zřizovatele v roce 2014.....	57
Tabulka 3 – Vývoj výše průměrného hrubého měsíčního platu zaměstnanců v soc. službách v letech 2013 – 2015 .....	58
Tabulka 4 – Srovnání věkové struktury ČR a Zlínského kraje.....	61
Tabulka 5 – Věková struktura obyvatelstva ČR v roce 2015 .....	61
Tabulka 6 – Vzdělanostní struktura obyvatel v ČR a Zlínském kraji .....	62
Tabulka 7 – Vzdělanostní struktura zaměstnané populace v roce 2013 a 2014 .....	62
Tabulka 8- Celkové zhodnocení zvolených kritérií vybraných domovů pro seniory .....	65
Tabulka 9 - Porovnání denních úhrad ve vybraných domovech pro seniory .....	67
Tabulka 10 – Počty zaměstnanců dle dosaženého vzdělání v roce 2015 .....	75
Tabulka 11 – Náklady a výnosy z vedlejší činnosti.....	78
Tabulka 12 – Výše úhrad za poskytování fakultativních činností v roce 2015 .....	79
Tabulka 13 – SWOT analýza DS Loučka .....	81
Tabulka 14 - Prioritní osy a vize strategie rozvoje DS Loučka, p. o. a .....	84
Tabulka 15 – Strategická opatření a popis jednotlivých aktivit strategie rozvoje DS Loučka, p. o.....	89
Tabulka 16 – Návrh obsahu jednotlivých záložek v LMS .....	100
Tabulka 17 - Základní kalkulace licence d.learningu .....	102
Tabulka 18 – Cena bez DPH za certifikát dle množství dokončených kurzů .....	103
Tabulka 19 – Plán aktivit projektu .....	105
Tabulka 20 – Vyjádření nákladů při implementaci LMS Moodle .....	108
Tabulka 21 - Vyjádření nákladů při implementaci LMS od vybraného dodavatele.....	109

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha P I: Stavby účtů – Evidenční účty

Příloha P II: Organizační struktura

Příloha P III: Výše úhrady za pobyt a kalkulace

# PŘÍLOHA PI: STAVY ÚČTŮ – EVIDENČNÍ ÚČTY

\* \* \* G I N I S E x p r e s s - E M A \* \* \*

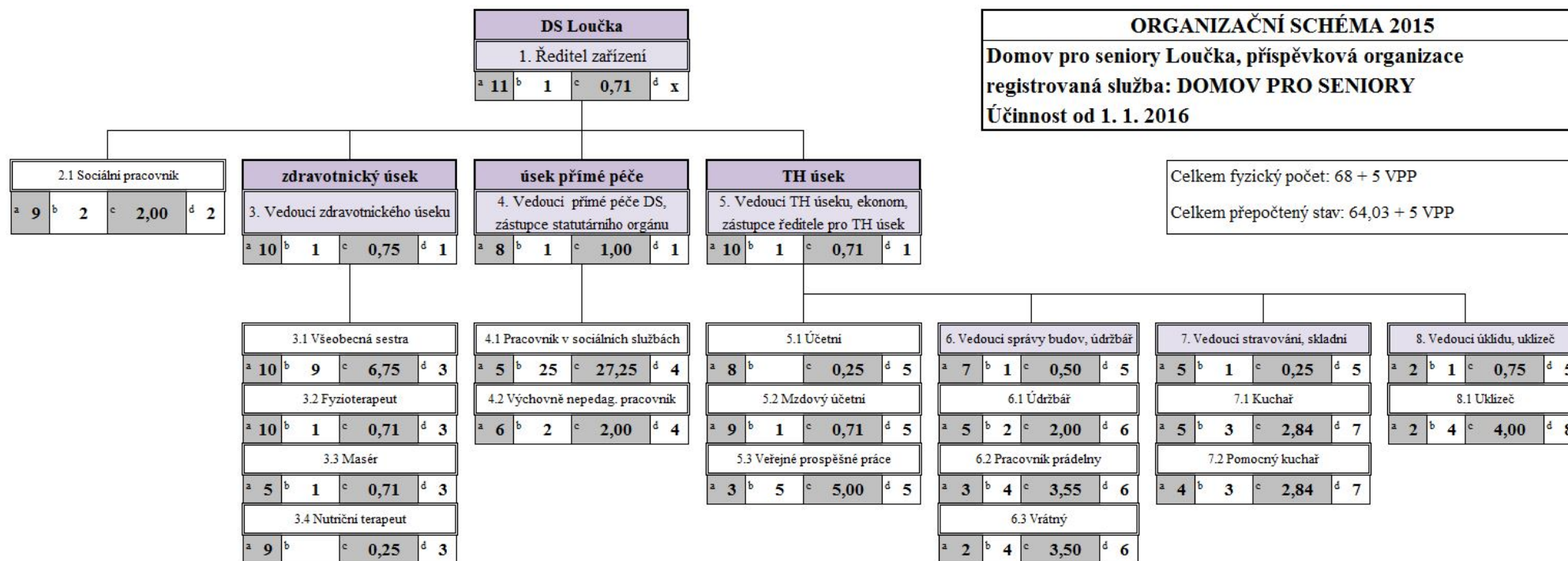
IČO: 70850895 Strana: 1  
DS Loučka  
Lic: D3TX Období: 2/2016 Čas: 11:32:58 Datum: 10.03.2016  
\*\*\*\*\*  
\* Stavy účtů - Evidenční účty \*  
\*  
\*\*\*\*\*ema51068\*010715\*

Su/Au	Název SU/AU	Stav
000/0000		1884765.97
*000		1884765.97
018/0000	DDNM	321536.52
018/0200	DDNM - DZR	39026.63
*018	Drobný dlouhodobý nehmotný majetek	360563.15
021/0200		82062717.28
021/0202		52396598.77
021/0300		2295000.00
021/0400		654375.00
*021	Stavby	137408691.05
022/0100		8445588.00
022/0200		2293490.00
022/0400		429010.00
*022	Samostatné movité věci popř. soubory movitých věcí	11168088.00
028/0100	DDHM-DS	15709724.21
028/0200	DDHM - DZR	2848769.92
*028	Drobný dlouhodobý hmotný majetek	18558494.13
031/0300		46639.00
031/0400	pozemky	253947.00
031/0500	pozemky	747949.00
*031	Pozemky	1048535.00
966/0000	Zapůjčený majetek	10000.00
*966		10000.00
=====		
Celkem:		170439137.30

## PŘÍLOHA P II: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

ORGANIZAČNÍ SCHEMA 2015			
Domov pro seniory Loučka, příspěvková organizace			
registrovaná služba: DOMOV PRO SENIORY			
Účinnost od 1. 1. 2016			

Celkem fyzický počet: 68 + 5 VPP
Celkem přepočtený stav: 64,03 + 5 VPP



Počet pracovníků v programu "Veřejně prospěšné práce" může v průběhu roku kolísat, je závislý na možnostech a počtu dohod uzavřených s Úřadem práce



## ORGANIZAČNÍ SCHEMA 2015

Domov pro seniory Loučka, příspěvková organizace  
registrovaná služba: DOMOV SE ZVLÁŠTNÍM REŽIMEM  
Účinnost od 1.1. 2016

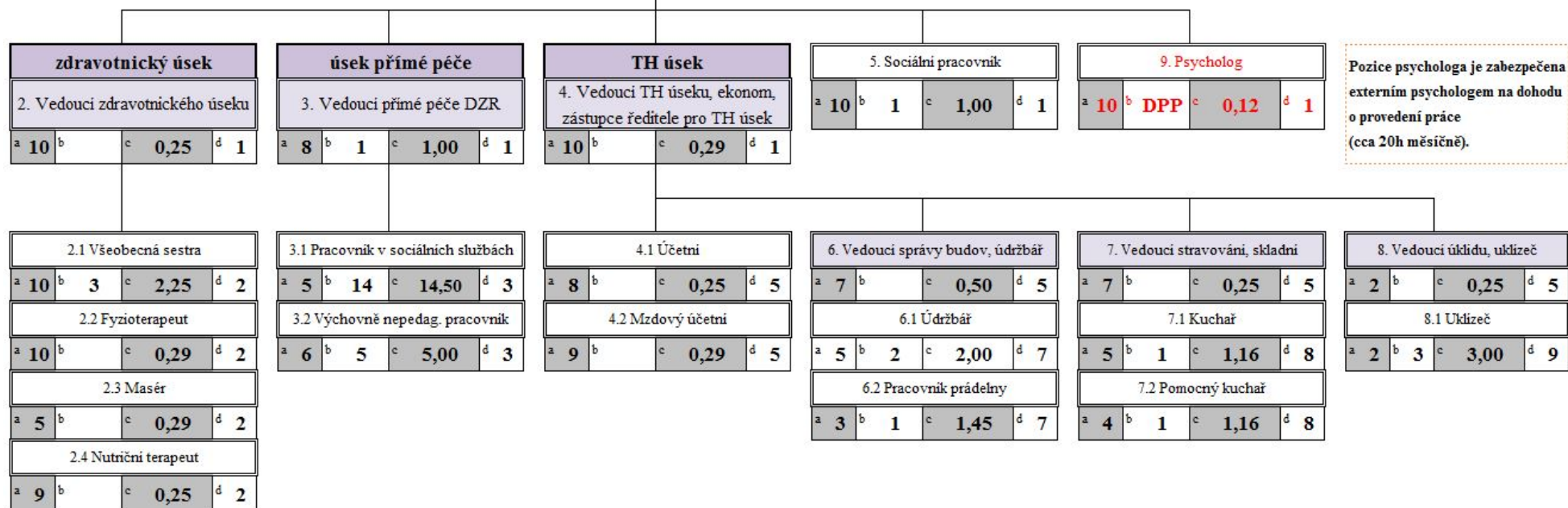
### DS Loučka - ŘEDITEL

1. Ředitel zařízení

a 12 b c 0,29 d x

Celkem fyzický počet: 32

Celkem přepočtený stav: 35,72 (+0,12 DPP)



## PŘÍLOHA P III: VÝŠE ÚHRADY ZA POBYT A KALKULACE

### PLNÁ VÝŠE ÚHRADY ZA POBYT: STRAVA RACIONÁLNÍ od 1. 2. 2016

Pokoj	B/1.	B/2.	C/2.	A/3.
Ubytování /den	200,-	170,-	180,-	160,-
Strava/den	129,-	129,-	129,-	129,-
<b>Celkem/den</b>	<b>329,-</b>	<b>299,-</b>	<b>309,-</b>	<b>289,-</b>
Za měsíc:				
28 dní	9.212,-	8.372,-	8.652,-	8.092,-
29 dní	9.541,-	8.671,-	8.961,-	8.381,-
30 dní	9.870,-	8.970,-	9.270,-	8.670,-
31 dní	10.199,-	9.269,-	9.579,-	8.959,-

### PLNÁ VÝŠE ÚHRADY ZA POBYT: STRAVA DIABETICKÁ od 1. 2. 2016

Pokoj	B/1.	B/2.	C/2.	A/3.
Ubytování /den	200,-	170,-	180,-	160,-
Strava/den	141,-	141,-	141,-	141,-
<b>Celkem/den</b>	<b>341,-</b>	<b>311,-</b>	<b>321,-</b>	<b>301,-</b>
Za měsíc:				
28 dní	9.548,-	8.708,-	8.988,-	8.428,-
29 dní	9.889,-	9.019,-	9.309,-	8.729,-
30 dní	10.230,-	9.330,-	9.630,-	9.030,-
31 dní	10.571,-	9.641,-	9.951,-	9.331,-

### KALKULACE STRAVY od 1. 2. 2016

	Potraviny	Režie	Celkem Kč
Snídaně	19	7	26
Oběd	31	30	61
Svačina	10	3	13
Večeře	21	8	29
<b>Celkem rac./den</b>	<b>81</b>	<b>48</b>	<b>129</b>
2. večeře	9	3	12
<b>Celkem dia./den</b>	<b>90</b>	<b>51</b>	<b>141</b>

## Domov se zvláštním režimem Loučka

Výše úhrad od 1. 2. 2016

### PLNÁ VÝŠE ÚHRADY DZR: STRAVA RACIONÁLNÍ

Pokoj	jednolůžkový pokoj	dvoulůžkový pokoj
Ubytování/den	200 Kč	170 Kč
Strava/den	129 Kč	129 Kč
<b>Celkem/den</b>	<b>329 Kč</b>	<b>299 Kč</b>

Celkem za měsíc	jednolůžkový pokoj	dvoulůžkový pokoj
měsíc/28 dní	9 212 Kč	8 372 Kč
měsíc/29 dní	9 541 Kč	8 671 Kč
měsíc/30 dní	9 870 Kč	8 970 Kč
měsíc/31 dní	10 199 Kč	9 269 Kč

### PLNÁ VÝŠE ÚHRADY DZR: STRAVA DIABETICKÁ

Pokoj	jednolůžkový pokoj	dvoulůžkový pokoj
Ubytování/den	200 Kč	170 Kč
Strava/den	141 Kč	141 Kč
<b>Celkem/den</b>	<b>341 Kč</b>	<b>311 Kč</b>

Celkem za měsíc	jednolůžkový pokoj	dvoulůžkový pokoj
měsíc/28 dní	9 548 Kč	8 708 Kč
měsíc/29 dní	9 889 Kč	9 019 Kč
měsíc/30 dní	10 230 Kč	9 330 Kč
měsíc/31 dní	10 571 Kč	9 641 Kč

### KALKULACE STRAVY

	Potraviny	Režie	Celkem
Snídaně	19 Kč	7 Kč	26 Kč
Oběd	31 Kč	30 Kč	61 Kč
Svačina	10 Kč	3 Kč	13 Kč
Večeře	21 Kč	8 Kč	29 Kč
<b>Celkem rac./den</b>	<b>81 Kč</b>	<b>48 Kč</b>	<b>129 Kč</b>
2. večeře	9 Kč	3 Kč	12 Kč
<b>Celkem dia./den</b>	<b>90 Kč</b>	<b>51 Kč</b>	<b>141 Kč</b>