

# **Projekt rozšíření služeb domova pro seniory SENIOR Otrokovice, p. o.**

Bc. Veronika Přecechtělová

---

Diplomová práce  
2019

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2018/2019

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Veronika Přecechtělová**  
Osobní číslo: **M16654**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt rozšíření služeb v domově seniorů SENIOR Otrokovice, p.o.**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte teoretická východiska vztahující se k problematice řízení organizací poskytujících sociální služby.

#### II. Praktická část

- Popište a analyzujte výchozí podmínky pro rozšíření služeb v domově seniorů SENIOR Otrokovice, p.o.
- Na základě výsledků analýz navrhnete projektové řešení rozšíření služeb o další fakultativní služby.
- Projekt podrobte časové, nákladové a rizikové analýze.

### Závěr

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

Seznam odborné literatury:

HILL, Mark E. Marketing strategy: the thinking involved. Thousand Oaks, Calif.: SAGE Publications, 2013, 335 s. ISBN 978-1-4129-8730-1.  
HOFFMAN, K. Douglas, John E. G. BATESON, Emma H. WOOD a Alexandra J. KENYON. Services marketing: concepts, strategies and cases. Australia: Cen-gageLearning, 2014, 624 s. ISBN 978-1-4737-0912-6.  
KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 14. vyd. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.  
MALÍKOVÁ, Eva. Péče o seniory v pobytových sociálních zařízeních. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 328 s. ISBN 978-80-247-3148-3.  
MOLEK, Jan. Řízení organizací sociálních služeb: vybrané problémy. 1. vyd. Praha: VÚPSV, 2011, 254 s. ISBN 978-80-7416-083-7.  
VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb: efektivně a moderně, 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 268 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Josef Kubík, CSc.  
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva  
Datum zadání diplomové práce: 14. prosince 2018  
Termín odevzdání diplomové práce: 16. dubna 2019

Ve Zlíně dne 14. prosince 2018

L.S.

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

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

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

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

### Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: *BERANIKA PŘEDČIHOVÁ*

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Předmětem diplomové práce je projekt rozšíření služeb organizace SENIOR Otrokovice, p. o. Teoretická část se věnuje rozboru literárních pramenů, které se zabírají základními charakteristikami systému sociálních služeb v ČR, zvláště oblastí péče o seniory, specifiky řízení organizace sociálních služeb a základy marketingu. V praktické části bylo pomocí marketingových analýz posouzeno postavení organizace Otrokovice, p.o., na trhu, na jehož základě byl vypracován projekt rozšíření služeb organizace, včetně časové, nákladové a rizikové analýzy. Cílem projektu je zavedení nových služeb, se kterými budou senioři spokojeni a organizaci zajistí zvýšení zájmu o jejich služby.

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

## **ABSTRACT**

The subject of the thesis is a project of the extension service organization SENIOR Otrokovice, p. o. The theoretical part is devoted to the analysis of literary sources that deal with the basic characteristics of the system of social services in the CZECH republic, especially areas of care of the elderly, the specifics of the management of the organization of social services and the basics of marketing. In the practical part was using marketing analyses assessed the status of organization Otrokovice, p.o., on the market, on the basis of which was developed the project of the extension services of the organization, including time, cost and risk analysis. The aim of the project is the introduction of new services, which will seniors are satisfied and the organization will ensure an increase in interest in their services.

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

*„Vědět, jak zestárnout, to je mistrovské dílo moudrosti a jedna z nejdůležitějších kapitol velkého umění žít.“*

Henri Amiel

Velmi ráda bych vyjádřila upřímné poděkování doc. Ing. Josefu Kubíkovi, CSc. za velmi cenné a přínosné rady, ochotu, odborné konzultace a trpělivost, kterou mi poskytl při psaní mé diplomové práci. Děkuji také zařízení domovu pro seniory SENIOR Otrokovice, p.o. a všem zúčastněným ve výzkumu za ochotu a spolupráci.

Poděkování patří také mé rodině, manželovi a blízkým, kteří mě po dobu mého studia podporovali. V neposlední řadě děkuji také mému synovi, který mě uvolnil trochu času ke studiu a zpracování této práce.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>12</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>14</b>
<b>1 ZÁKLADNÍ TERMINOLOGIE</b> .....	<b>15</b>
1.1 VYMEZENÍ POJMŮ SENIOR, STÁŘÍ A STÁRNUTÍ.....	15
1.2 PERIODIZACE STÁŘÍ.....	16
1.3 PROJEVY PŘIROZENÉHO STÁŘÍ A STÁRNUTÍ.....	17
<b>2 SOCIÁLNÍ PÉČE A SOCIÁLNÍ SLUŽBY</b> .....	<b>19</b>
2.1 VYMEZENÍ POJMU SOCIÁLNÍ SLUŽBA.....	19
2.2 ZÁKON Č. 108/2006 SB. O SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH.....	20
2.3 FORMY POSKYTOVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB.....	21
2.4 ČLENĚNÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB A JEJICH CHARAKTERISTIKA.....	21
2.4.1 Sociální poradenství.....	21
2.4.2 Služby sociální péče.....	21
2.4.3 Služby sociální prevence.....	23
2.5 ZŘIZOVATELÉ A POSKYTOVATELÉ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB.....	24
2.6 NEZISKOVÉ ORGANIZACE.....	25
2.6.1 Státní neziskové organizace.....	25
2.6.2 Nestátní neziskové organizace.....	25
<b>3 KVALITA SOCIÁLNÍCH SLUŽEB</b> .....	<b>26</b>
3.1 VÝZNAM KVALITY VE SLUŽBÁCH.....	26
3.2 ÚLOHA KVALITY V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH.....	27
3.2.1 Standardy kvality sociálních služeb.....	28
3.2.2 Inspekce kvality sociálních služeb.....	30
<b>4 FINANCOVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB</b> .....	<b>31</b>
4.1 ZDROJE FINANCOVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB.....	31
4.1.1 Příspěvek na péči.....	33
4.1.2 Financování neziskových organizací.....	34
<b>5 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ANALYTICKÝCH METOD</b> .....	<b>35</b>
5.1 MARKETINGOVÉ STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ.....	35
5.2 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ.....	37
5.2.1 Analýza vnějšího makroprostředí.....	37
5.2.2 Analýza vnějšího mikroprostředí.....	39
5.2.3 Analýza vnitřního prostředí.....	41
5.2.4 SWOT analýza.....	41
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>43</b>
<b>6 PŘEDSTAVENÍ DOMOVA PRO SENIORY</b> .....	<b>44</b>
6.1 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE.....	44
6.2 ZÁKLADNÍ ÚDAJE ORGANIZACE.....	45
6.3 VEŘEJNÉ ZÁVAZKY ORGANIZACE (POSLÁNÍ, CÍLE).....	46
6.3.1 Veřejný závazek domova pro seniory.....	47

6.3.2	Veřejný závazek odlehčovací služby .....	47
6.3.3	Veřejný závazek domova se zvláštním režimem .....	48
6.3.4	Veřejný závazek pečovatelské služby .....	48
6.3.5	Veřejný závazek denního stacionáře .....	49
<b>7</b>	<b>ANALÝZA PROSTŘEDÍ DOMOVA PRO SENIORY.....</b>	<b>50</b>
7.1	ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ – PEST ANALÝZA .....	50
7.1.1	Politické faktory .....	50
7.1.2	Ekonomické faktory .....	51
7.1.3	Sociální faktory .....	55
7.1.4	Technologické faktory .....	57
7.2	ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ – PORTERŮV MODEL.....	59
7.2.1	Konkurenční rivalita.....	59
7.2.2	Hrozba vstupu nových konkurentů .....	63
7.2.3	Hrozba vzniku substitutů.....	63
7.2.4	Vyjednávací síla klientů .....	65
7.2.5	Vyjednávací síla dodavatelů .....	66
7.3	ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ ORGANIZACE .....	68
7.3.1	Organizační členění.....	68
7.3.2	Zdroje financování .....	69
7.3.3	Struktura nákladů a výnosů .....	70
7.3.4	Plánované investice .....	73
7.4	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PÉČE O KLIENTY .....	74
7.4.1	Informace o klientech.....	74
7.4.2	Segmentace klientů .....	74
7.4.3	Spokojenost klientů.....	75
7.4.4	Školení zaměstnanců .....	76
7.4.5	Ocenění a certifikáty organizace .....	76
7.5	SWOT ANALÝZA .....	77
7.5.1	S – W analýza.....	77
7.5.2	O – T analýza .....	77
7.5.3	Posouzení váhy kritérií.....	78
7.6	SHRNUTÍ ANALÝZ.....	80
<b>8</b>	<b>PROJEKT ROZŠÍŘENÍ SLUŽEB ORGANIZACE O DALŠÍ SLUŽBY .....</b>	<b>81</b>
8.1	VÝCHODISKA A NÁVRHY PROJEKTU .....	81
8.1.1	Navýšení kapacity denního stacionáře .....	82
8.1.2	Založení sociálně terapeutických dílen .....	85
8.1.3	Fakultativní služby spojené s praxí studentů .....	89
8.1.4	Dobrovolnictví v organizaci.....	91
8.1.5	Pravidelná turistika nejen pro klienty .....	93
8.1.6	Věrnostní program pro klienty .....	95



8.2	FINANCOVÁNÍ PROJEKTU .....	97
8.3	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU .....	98
8.4	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU .....	100
8.5	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	101
8.6	MĚŘENÍ ÚČINNOSTI PROJEKTU.....	104
8.7	ZHODNOCENÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....	105
<b>ZÁVĚR .....</b>		<b>106</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>		<b>107</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>		<b>112</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>		<b>113</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>		<b>114</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>		<b>115</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>		<b>116</b>

## ÚVOD

Sociální služby představují rozmanitý a složitý systém, který se neustále přizpůsobuje změnám, požadavkům a nemůže si dovolit ignorovat s tím související vývoj. Významná část investic směřuje k zajištění technologických pomůcek a přístrojů, sofistikovanějších informačních systémů a samozřejmě i do zvyšování kvalifikace pracovníků v sociálních službách.

Tendence stárnutí obyvatelstva jsou již zřetelné a potvrzují je statistické prognózy. Na tyto statistiky reagují nejen státní instituce, ale i soukromí podnikatelé, kteří v tomto odvětví spatřují možnosti dosažení zisku. Nicméně v některých případech se lze setkat spíše s týráním a vykořisťováním seniorů, než s prožíváním klidného stáří.

V minulosti se vysokého věku lidé dožívali jen zřídka. Dosáhnout vysokého věku bylo vytouženým cílem a snem každého jednotlivce. V posledních letech však studie ukazují, že se lidé díky kvalitní zdravotní péči dožívají vysokého věku. U většiny z nich i tak může dojít k situaci, kdy se nebudou moci o sebe postarat a budou potřebovat péči jiné osoby, bez které se neobejdou. V minulosti se o své rodiče postarala rodina. V současné době, kdy se odchod do penze stále prodlužuje, to většinou není možné. Rozpadem vícegeneračních rodin, kde nejstarší generace našla své uplatnění i péči, přebírá starost o seniory ve velké míře stát. Dalším problémem pak zůstává finanční stránka. I kdyby potomci seniorů chtěli pečovat o své nejbližší, nemůže si většina z nich dovolit opustit svá zaměstnání a věnovat jim potřebnou péči. Seniorů stále přibývá a čekací doby na umístění v jednotlivých zařízeních jsou velmi dlouhé. Jelikož nikdo z nás nemládne, je důležité se zamyslet nad tím, kde a jak prožijeme poslední etapu svého života.

Tato práce si klade za cíl na základě teoretických poznatků a analýz prostředí navrhnout projekt na rozšíření služeb ve vybrané organizaci. Teoretická část práce se věnuje vymezení základních pojmů souvisejících s problematikou stáří a stárnutí, kvality poskytovaných služeb, jejich financování a dalších tematických specifik. Na základě těchto poznatků je vypracována praktická část diplomové práce, která zahrnuje představení organizace a zpracování analýz týkajících se marketingového prostředí. Analýza prostředí je také doplněna o dotazníkové šetření, které bylo provedeno v organizaci od ledna do února 2019. Veškeré výsledky analýz jsou shrnuty ve SWOT analýze, která ukazuje jak silné a slabé stránky organizace, tak i příležitosti a hrozby. Tyto skutečnosti jsou poté využity v projektové části diplomové práce.

Již vyhodnocené prostředí obklopující vybranou organizaci je uplatněno v projektu rozšíření služeb organizace, a to v několika krocích. Prvním krokem je navržení východisek projektu. V souladu s cílem jsou jmenovány vhodné výstupy projektu, které nabídku služeb doplňují tak, aby byla klientům poskytnuta kvalitní péče a mohlo být využito konkurenční výhody vybrané organizace.

Analýza rizik ukazuje externí i interní rizika, které mohou ohrozit daný projekt. Jednotlivým rizikům je přidána výše pravděpodobnosti výskytu a závažnosti dopadu. Díky tomu je pak možno vyhodnotit, která rizika jsou pro organizaci největší hrozbou i jejich způsoby, jak se jim vyhnout.

Následná nákladová analýza bodově ohodnocuje celkové náklady projektu za rok a udává organizaci přehled o předpokládané finanční částce nutné k realizaci projektu. Zřetel je mimo jiné také věnován plánovaným příspěvkům i dalším finančním zdrojům, které částečně sníží náklady.

Dalším krokem je časová analýza, která již projekt člení na jednotlivé činnosti, chronologicky je seřadí a určí jejich návaznost a časově je ohodnotí tak, aby data byla schopna zadat do programu QM. Výsledné hodnoty přinesou informaci o kritické cestě a o pravděpodobné délce trvání projektu.

Celkově je tedy hlavním významem práce nalezení slabých míst a hrozeb v organizaci a následné navržení vhodné formy implementace změn za účelem zvýšení konkurenceschopnosti a spokojenosti klientů i zaměstnanců.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je na základě marketingových analýz vypracovat návrh projektu rozšíření služeb poskytované klientům ve vybrané organizaci. Rozšíření služeb pro klienty se týká poskytování ambulantních a terénních služeb a také služeb fakultativních. Jedním z hlavních úkolů práce je na základě zjištěných poznatků analyzovat prostředí.

Dílčí cíle diplomové práce:

- Zjistit konkrétní požadavky na rozšíření služeb poskytované klientům ve vybrané organizaci.
- Zjistit konkrétní druh služeb poskytované klientům ve vybrané organizaci.
- Odůvodnit využití rozšířených služeb poskytované klientům ve vybrané organizaci.
- Odhadnout očekávanou cenu rozšířených služeb poskytované klientům ve vybrané organizaci.
- Vyhodnotit očekávané přínosy a rizika projektu rozšíření služeb poskytované klientům ve vybrané organizaci.
- Vytvořit předpokládaný harmonogram implementace rozšířených služeb poskytované klientům ve vybrané organizaci.

### Metody zpracování práce:

Prostudováním příslušné odborné literatury bylo možné zpracovat teoretickou část diplomové práce. Na podkladě analytického rozboru makroprostředí, vnějšího a vnitřního prostředí byl získán celistvý přehled o úrovni poskytovaných služeb v domově pro seniory. Analytické metody pomohly navrhnout projekt rozšíření služeb poskytované klientům ve vybraném domově pro seniory.

Před zpracováním projektové části diplomové práce byly vysloveny předpoklady.

**Předpoklad 1:** „Hlavním důvodem využití rozšíření stávajících služeb je zvýšit spokojenost klientů i zaměstnanců a oslovit potenciální klienty.“

**Předpoklad 2:** „Oblíbeným prvkem hrazených nabízených služeb je nabídka fakultativních služeb, především služeb kadeřnických a organizování výletů.“

**Předpoklad 3:** „Nejatraktivnějším prvkem v organizaci je implementace konceptu bazální stimulace.“

**Předpoklad 4:** „Cena služeb denního stacionáře je stanovena v maximální hodnotě 130 Kč za hodinu.“

**Předpoklad 5:** „Výlety pro klienty stávající i potenciální jsou organizovány minimálně každý týden.“

**Předpoklad 6:** „Bez dotací a darů není dlouhodobě udržitelné fungování vybrané organizace jako registrovaného poskytovatele sociálních služeb.“

První předpoklad definuje kompletní odůvodnění rozšíření služeb v organizaci SENIOR Otrokovice, p.o.

Druhý předpoklad je uveden hlavně z důvodu zjištění, jaké služby respondenti využívají a jaké nově nabízené služby by je mohli oslovit. Třetí a čtvrtý předpoklad uvádí nejatraktivnější službu poskytovanou vybranou organizací a maximální částku, která je stanovena pro službu denního stacionáře. Předpoklad pátý zmiňuje průměrnou frekvenci uspořádání výletů pro klienty stávající i potenciální. Závěrem nelze opomenout poslední předpoklad, který potvrdí nebo vyvrátí příjmovou finanční stránku organizace.

Využije se nástrojů jako SWOT analýza a dotazníkové šetření k ověření některých výše uvedených hypotéz. Výzkumná část proběhla v období od ledna do února 2019 formou dotazníkového šetření a respondenti byli stávající klienti organizace. Byla využita metoda sběru dat pomocí dotazníku a metoda popisné statistické analýzy s použitím počítačového programu Microsoft Excel. Údaje byly zpracovány absolutní a relativní četností a graficky vyjádřeny pomocí výšečových a sloupcových grafů.

Výsledkem diplomové práce bude návrh projektu splňující požadavky klientů, kteří jsou ochotni využít služeb z rozšířené nabídky ve vybrané organizaci. Zvýšení nabídky poskytovaných služeb vyzvedne organizaci na trhu konkurence a důraz na kvalitu těchto služeb zajistí organizaci nepřetržitou klientelu.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ZÁKLADNÍ TERMINOLOGIE

Stárnutí a potažmo stáří jsou nevyhnutelnou součástí života většiny živých tvorů, člověka nevyjímaje. Věnovat se problematice stárnutí a stáří se proto jeví jako nezbytně nutné. Existuje řada pádných důvodů, proč se snažit o odpovědné zpracování fenoménu stáří. Jedná se například o měnící se věkovou strukturu společnosti, přibývání starých lidí ve společnosti nebo také nárůst potřeby péče a pomoci poskytované seniorům. Proti stáří bychom neměli celý život bojovat, ale měli bychom se učit, jak se na něj lépe připravit.

### 1.1 Vymezení pojmů senior, stáří a stárnutí

#### Senior

Slovo senior je často používáno jako synonymum pro slova babička nebo dědeček. Kdy babičkou může být i osoba ve věku 40 let, pokud se jí narodilo vnouče. (Janiš a Skopalová, 2016, s. 32)

Senior se odlišuje od ostatních věkem, zdravotním stavem, životními zkušenostmi, rodinnou situací, finanční situací a také materiálními podmínkami, ve kterých žije. Do skupiny seniorů řadíme lidi zdravé, ale také nemocné, kterým ubývá sil, a nejsou již tak soběstační. Senior může prožívat tuto poslední etapu života naplněnou prací, dobrými vztahy a různými zážitky. Na druhé straně může být senior nešťastný, osamělý a nespokojený se vším a se všemi kolem. (Ondrušová, 2011, s. 10)

Mühlpachr (2017, s. 23) uvádí, že i v seniorském věku je možné získávat znalosti, dovednosti a také nové návyky a přizpůsobovat se měnícím se životním podmínkám.

#### Stáří

Stáří je poslední etapou života, která uzavírá, završuje lidský život osobnostně, duševně, tělesně i spirituálně (Čeledová a kol., 2016, s. 11). Dle Eriksona je to fáze integrity osobnosti versus zoufalství. Dochází k vyhodnocení vlastního života, nabytí životní moudrosti a zkušeností, ale zároveň pocity strachu z osamělosti a blížící se smrti.

Kalvach (2004, s. 4) zase uvádí, že stáří lze charakterizovat především změnou dosavadní životní role. Odchodem do penze ztrácí senior kontakt se svými spolupracovníky, pocit užitečnosti a potřebnosti. Když se do toho vloží ještě změny fyziologické a případná ztráta životního partnera je tato modifikace velmi obtížná. Kalvach také ve své knize vysvětluje, že tato sociální periodizace života často používá označení třetí věk tedy postproduktivní stáří.

Stáří je považováno za jedno z nejkrásnějších období života, jelikož senioři mají více času a tím mají možnost uskutečňovat vše, co ve svém životě ještě nestihli (Malíková, 2011, s. 14). Vhodné vyžití volného času umožňuje seniorům zdravě a pohodově stárnout. Jednoznačně tedy vymezit stáří není jednoduché i díky velkému množství nashromážděných poznatků (Čevela a kol., 2012, s. 20). Thorová (2015, s. 463) zmiňuje, že lidé se sami začnou považovat za staré od okamžiku, kdy se u nich začnou projevovat, jak zdravotní, tak psychické problémy související se stářím.

### **Stárnutí**

Stárnutí je přirozený a biologicky zákonitý proces, během kterého se snižují adaptační schopnosti a ubývají funkční rezervy organismu. Probíhá již od početí, ale za skutečné projevy stárnutí považujeme až pokles funkcí, který nastává po dosažení sexuální dospělosti. (Kalvach a kol., 2004)

Ondrušková (2011, s. 13) uvádí, že život každého jedince začíná narozením a končí smrtí. Prochází různými vývojovými etapami, jehož součástí je i stárnutí. Stárnutí se týká každého člověka, patří mezi životní období, které má jako ty předchozí cenu a jehož součástí je radost, ale i smutek, naděje i zklamání, hodnoty a trápení. Znamky stárnutí registrujeme v průběhu celého života. Nejvíce však v období seniorském, kdy jsou nejvíce zviditelněny. V období stárnutí jsou očekávány problémy, omezení v důsledku ztráty soběstačnosti, snížení mentálních funkcí, omezení kontaktů s okolním prostředím a ztráta možnosti seberealizace. Důležitým krokem je umění učit se stárnout, protože smysl života ve stáří je ovlivněn přístupem každého člověka.

Přestože lidé mají mnohé rysy společné, nestárnou stejně. Každý člověk stárne odlišnou rychlostí. Někteří jedinci stárnou pomaleji, jiní rychleji. Je to proces, který je ovlivněn různými genetickými předpoklady, ale také faktory sociálními a osobními dispozicemi, ale také velký vliv má životní styl. (Janiš a Skopalová, 2016, s. 41)

## **1.2 Periodizace stáří**

Odborníci doposud nevytvořili jednotnou, všeobecně uznávanou periodizaci stáří. Neshodují se na vymezení počátku etapy stáří, ani na počtu fází, do kterých se stáří člení.

V průběhu historie a s prodlužující se délkou života člověka se pojetí stáří měnilo.



Periodizace stáří:

1. dle J. A. Komenského: starý muž (35 – 42 let) a kmet (42 let a výše);
2. dle Příhody (1974): časné stáří (60 – 74 let), vlastní stáří (75 – 89 let), dlouhověkost (90 let a výše);
3. dle Švancary (1983): jediná etapa stáří (65 let a výše);
4. dle Haškovcové (1989): vyzrálé stáří (75 - 89 let).

S přibývajícím věkem se podle Janiše a Skopalové (2016, s. 21) názory a potřeby poněkud mění. To, co bylo důležité v období mládí, je v dospělosti a ve stáří méně významné a naopak na to, co se v mládí zdálo nedůležité, je ve vyšším věku kladen důraz, aby se dosáhlo jeho uspokojení.

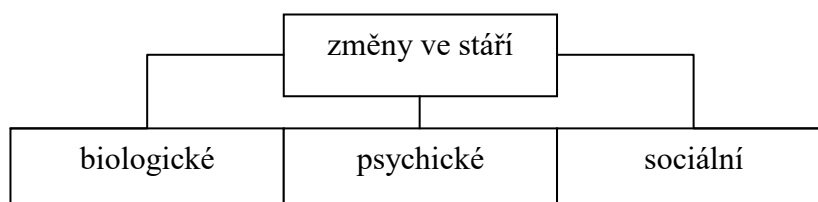
*Tabulka 1 Vnitřní oblasti cílů*

Povolání	Velmi důležité v mladé a střední dospělosti, naopak ve stáří
Partnerství	Obzvláště důležité v mladé dospělosti
Rodina	Důležité ve všech fázích lidského života
Volný čas	Velmi důležité ve střední a starší dospělosti
Zdraví	Zvláště ve stáří velký význam
Materiální potřeby	Méně významné ve stáří
Přátelství	Důležité ve všech obdobích lidského života

Zdroj: vlastní zpracování podle Janiše a Skopalové (2006, s. 21)

### 1.3 Projevy přirozeného stáří a stárnutí

Jak už bylo zmíněno, stárnutí je celoživotní biologický proces, který je neodvratný a na jehož konci je stáří. V organismu probíhá ve stáří řada změn. Venglářová (2007, s. 12) je popisuje na třech úrovních: tělesné, psychické a sociální. Reakce stárnoucího člověka na tyto změny a to, jakým způsobem se s nimi bude vyrovnávat, jsou ovlivněny hlavně jeho osobností, životními zkušenostmi, výchovou, vzděláním, prostředím, ve kterém žije, reakcemi okolí a jeho možnostmi.



*Obrázek 1 Změny ve stáří (Mlýnková, 2011, s. 20)*

Biologické aspekty stárnutí představují průběh typických tělesných změn ve stárnoucím organismu. Dvořáčková (2012, s. 12) zmiňuje, že tělesné projevy zahrnují úbytek svalové hmoty a s tím související úbytek síly, změny postoje a chůze. Změny trávicího ústrojí, změny vitální a srdeční kapacity, sexuální aktivity, významné je zhoršení smyslového vnímání, přičemž některé změny probíhají relativně pomalu a jiné rychleji.

Mezi psychické změny Malíková (2011, s. 18) řadí zhoršení paměti, obtížnější osvojování nového, změny vnímání, nedůvěřivost, sníženou sebedůvěru, emoční labilitu, sugestibilitu, zhoršení úsudku. Mezi typické změny v psychické oblasti a intelektových schopnostech Jarošová (2006, s. 24-28) uvádí také například snížení funkce řeči, výkyvy nálad, neochota zapojit se do jakékoliv činnosti a být aktivní nebo změny v pořadí životních hodnot.

Stáří dále způsobuje i změnu sociálních rolí jedince a míru jeho finančního zajištění (Čeledová a kol., 2014, s. 17-19). Sociální změny dělí Malíková (2011, s. 22) na nepříznivé a příznivé. Funkční rodina a dobré rodinné vztahy, plánované ekonomické zabezpečení na stáří, pěstování koníčků a zájmů patří mezi nejvýznamnější pozitivní sociální aspekty. Naopak nepříznivé změny souvisí s odchodem do důchodu, zvláště pokud nemá senior jiné než pracovní aktivity. Dalším negativním aspektem je omezení sociální integrace a sociální izolace, fyzická závislost, strach ze stáří, z osamělosti a nesoběstačnosti, ageismus (věkové diskriminace), nutná, ale nevyhovující změna životního stylu a stěhování.

Venglářová (2007, s. 13) tvrdí, že téměř každý senior si přeje zůstat ve svém domácím prostředí co nejdéle. Podle Křivohlavého (2002, s. 143) senioři, kteří žijí v domovech pro seniory, upadají častěji do letargie a nezájmu, a je třeba je podněcovat k činnosti a pomoci jim stavět si perspektivu.

*Tabulka 2 Přehled změn ve stáří*

<b>Tělesné změny</b>	<b>Psychické změny</b>	<b>Sociální změny</b>
Změny vzhledu	Zhoršení paměti	Odchod do penze
Úbytek svalové hmoty	Změny vnímání	Ztráty blízkých lidí
Změny v trávicím systému	Nedůvěřivost	Osamělost
Změny v činnosti smyslů	Obtížnější osvojování nového	Změna životního stylu
Změny termoregulace	Snížená sebedůvěra	Finanční obtíže
Změny ve vylučování moči	Emoční labilita	Stěhování
Degenerativní změny smyslů	Sugestibilita	
Změny v sexuální aktivitě	Zhoršení úsudku	
Kardiopulmonální změny		

Zdroj: vlastní zpracování podle Venglářové (2007, s. 12)

## 2 SOCIÁLNÍ PÉČE A SOCIÁLNÍ SLUŽBY

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

Sociální cítění se projevuje více či méně v každém lidském společenství a projevuje se určitou snahou pomoci. Tuto pomoc nazýváme sociální péčí, která je poskytována potřebným, ať jsou jimi chudí, opuštění, staří nebo nemocní občané dané společnosti. V dnešní době je sociální péče chápána jako nástroj sociální politiky státu.

### 2.1 Vymezení pojmu sociální služba

Dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách (§ 3) se sociálními službami rozumí činnost nebo soubor činností zajišťujících pomoc a podporu osobám za účelem sociálního začlenění nebo prevence sociálního vyloučení.

Sociální služby pomáhají lidem žít běžným životem. Umožňují jim pracovat, nakupovat, navštěvovat školy, navštěvovat místa víry, účastnit se aktivit volného času, starat se sám o sebe a o domácnost apod. Zaměřují se na zachování co nejvyšší kvality a důstojnosti jejich života. Sociální služby jsou poskytovány jednotlivcům, rodinám i skupinám obyvatel. Mezi nejpočetnější skupiny příjemců sociálních služeb patří zejména senioři, lidé se zdravotním postižením, rodiny s dětmi, ale také lidé, kteří z různých důvodů žijí "na okraji" společnosti. (MPSV, 2017)

Sociální služby a příspěvek na péči jsou při splnění podmínek stanovených v zákoně č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, s účinností od 1. 1. 2007, poskytovány:

- osobě, která je na území České republiky (dále jen ČR) hlášena k trvalému pobytu,
- osobě, které byl udělen azyl,
- občanovi a rodinnému příslušníkovi občana členského státu Evropské unie,
- cizinci, který je držitelem povolení k dlouhodobému pobytu po dobu delší než 3 měsíce.

Dle Hoffmana a Batesona (2014, s. 33) se sociální služba řadí mezi tzv. „měkké služby“ v rámci ekonomiky služeb. Je zahrnuta v sektoru vzdělání a zdravotních služeb. Mezi další

sektory uvádí činnosti ve financích, vládu, služby pro volný čas a pohostinství, profesionální a obchodní služby, dopravu a prospěšné činnosti, velkoobchod a maloobchod a ostatní služby.

Veškeré služby, ale především sociální služby a služby ve zdravotnictví, kladou důraz na týmovou práci. Tak jak zdůrazňují ve své knize Lovelock a Wirtz (2011, s. 299): „Práce v kolektivu, trénování a posilování komunikace je velmi důležité. Kolektiv, ve kterém členové dobře komunikují, mnohem lépe předává nabyté zkušenosti mezi své členy. Tím, že působí jako malý a nezávislý útvar, přebírá více odpovědnosti a vyžaduje méně dohledu, než více tradiční, funkčně organizovaný zákaznický servis. Pracovní kolektiv často vyvíjí větší snahu a dohled na stanovené cíle než musí. Schopnost motivace týmu je zásadní pro efektivní poskytování mnoha typů služeb.“

## 2.2 Zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, v první řadě zásadně mění přístup k osobám, které chtějí sociální služby využívat, případně už tak dělají. Zákon zaručuje všem osobám, které jsou v nepříznivé sociální situaci pomoc či podporu. K dispozici je definovaných 34 druhů sociálních služeb. Občané mohou volit z nabídky služeb nebo využít podporu vlastní rodiny, případně služby kombinovat.

Zákon jasně definuje a následně trvá na dodržování základních zásad poskytování sociálních služeb. Dále vymezuje individuální rozměr poskytovaných služeb, což znamená, že poskytovatel musí vycházet z potřeb konkrétní osoby.

Plánování průběhu poskytované sociální služby není jedinou povinností poskytovatele služby. Zákon mimo jiné vymezuje tyto povinnosti: zajišťovat dostupnost informací o poskytované službě; informovat zájemce o službu o všech povinnostech, které by vyplývaly z uzavření smlouvy; zpracovat vnitřní pravidla zajištění poskytované sociální služby; vést evidenci žadatelů o službu; uzavřít se zájemcem o službu smlouvu; dodržovat standardy kvality sociálních služeb aj., a to vše způsobem, který je srozumitelný pro uživatele služeb.

Zákon také ošetřuje oblast pracovníků v sociálních službách. Jasně vymezuje požadavky na jejich kvalifikaci, další průběžné vzdělávání a odbornou podporu. V neposlední řadě zákon stanovuje povinnosti poskytovatelů mít oprávnění k činnosti a být veden v registru poskytovatelů sociálních služeb. Registr zároveň slouží jako informační databáze pro občany i odborníky v sociálních službách. (MPSV, 2017)

## 2.3 Formy poskytování sociálních služeb

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách (§ 33) uvádí tři hlavní formy poskytování sociálních služeb, kterými jsou:

- Pobytové služby: jak už napovídá název, jde o služby, které se pojí s ubytováním klienta v sociálních službách, např. domovy pro seniory.
- Ambulantní služby: u těchto služeb klient dle domluvy dochází do organizace, kde se mu poskytnou dané služby, např. středisko rané péče.
- Terénní služby: jde o služby poskytované v přirozeném prostředí člověka, např. osobní asistence.

Tyto formy služeb nejsou od sebe striktně odděleny, v mnoha případech a v mnoha organizacích jsou kombinovány tak, aby v co nejvyšší míře pomohli klientům a byly co nejefektivnější.

## 2.4 Členění sociálních služeb a jejich charakteristika

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách (§ 32), definuje základní druhy a formy sociálních služeb, zahrnující sociální poradenství, služby sociální péče a služby sociální prevence.

### 2.4.1 Sociální poradenství

Sociální poradenství poskytuje potřebné informace osobám v nepříznivé sociální situaci. Zahrnuje poradenství základní, které jsou povinni poskytnout všichni poskytovatelé sociálních služeb a odborné. Odborné sociální poradenství poskytují občanské poradny, manželské a rodinné poradny, sociální práci s osobami společensky nepřizpůsobenými, poradny pro oběti trestných činů a domácího násilí, právní poradenství pro osoby se zdravotním postižením a seniory, půjčovny kompenzačních pomůcek apod. Jejich služby jsou orientovány na potřeby jednotlivých sociálních skupin nebo podle cílových skupin. Cílem služeb sociálního poradenství je poskytnutí informací, které mají přispět ke zlepšení nepříznivé životní situace daného klienta. Služby se poskytují bez úhrady.

### 2.4.2 Služby sociální péče

Služby sociální péče zajišťují fyzické a psychické soběstačnosti osobám se stabilizovaným zdravotním stavem. Cílem služeb sociální péče je zapojit se v co největší míře do běžného života.

S přihlédnutím k potřebám seniorů zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách (§ 34), definuje následující typy zařízení sociálních služeb.

#### *Pečovatelská služba*

Pečovatelská služba je terénní nebo ambulantní služba poskytovaná osobám, které mají sníženou soběstačnost z důvodu věku, chronického onemocnění nebo zdravotního postižení, a rodinám s dětmi, jejichž situace vyžaduje pomoc jiné fyzické osoby. Služba se poskytuje ve vymezeném čase v domácnosti osob a v zařízeních sociálních služeb.

#### *Odlehčovací služby*

Odlehčovací služby jsou terénní, ambulantní nebo pobytové služby poskytované osobám se sníženou soběstačností z důvodu věku, chronického onemocnění nebo zdravotního postižení, o které jinak pečuje osoba blízká v domácnosti. Cílem služby je umožnit pečující osobě nezbytný odpočinek.

#### *Denní a týdenní stacionáře*

Denní stacionáře poskytují ambulantní služby osobám, které mají sníženou soběstačnost z důvodu věku, chronického onemocnění nebo zdravotního postižení, jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby. Týdenní stacionáře poskytují pobytové služby osobám, které mají sníženou soběstačnost z důvodu věku, chronického onemocnění nebo zdravotního postižení, jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby.

#### *Domovy pro osoby se zdravotním postižením*

Domovy pro osoby se zdravotním postižením poskytují dlouhodobé pobytové služby osobám, které mají sníženou soběstačnost z důvodu zdravotního postižení, jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné osoby.

#### *Domovy pro seniory*

Domovy pro seniory poskytují dlouhodobé pobytové služby osobám, které mají sníženou soběstačnost zejména z důvodu věku, jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné osoby.

#### *Domovy se zvláštním režimem*

Domovy se zvláštním režimem poskytují dlouhodobé pobytové služby osobám, které mají sníženou soběstačnost z důvodu chronického duševního onemocnění, závislosti na návykových látkách, osobám se stařeckou, Alzheimerovou demencí a dalšími typy de-

mencí, jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné osoby. Režim v těchto zařízeních při poskytování sociálních služeb je přizpůsoben specifickým potřebám těchto osob.

Služby sociální péče poskytují dále *centra denních služeb, chráněné bydlení, tísňovou péči, průvodcovské a předčitatelské služby, podporu samostatného bydlení* a také *sociální služby poskytované ve zdravotnických zařízeních*.

### 2.4.3 Služby sociální prevence

Služby sociální prevence se zaměřují na jevy a situace, které mohou vést k sociálnímu vyloučení osob, které nejsou zapříčiněny neschopností pečovat o sebe z důvodu věku či zdravotního stavu. Týkají se oblasti tzv. „sociálně negativních jevů“ – např. kriminalita, bezdomovectví, zneužívání návykových látek, krize v rodině. Cílem těchto služeb je překonání nepříznivé situace a ochrana společnosti před vznikem a šířením nežádoucích jevů.

Zákon 108/2006 Sb., o sociálních službách, řadí mezi služby sociální prevence mnoho služeb, které jsou poskytovány potřebným osobám.

#### *Sociálně aktivizační služby pro seniory a osoby se zdravotním postižením*

Sociálně aktivizační služby pro seniory a osoby se zdravotním postižením jsou ambulantní, popřípadě terénní služby poskytované osobám v důchodovém věku nebo osobám se zdravotním postižením ohroženým sociálním vyloučením.

#### *Sociálně terapeutické dílny*

Sociálně terapeutické dílny jsou ambulantní služby poskytované osobám se sníženou soběstačností z důvodu zdravotního postižení, které nejsou z tohoto důvodu umístitelné na otevřeném ani chráněném trhu práce.

#### *Terapeutické komunity*

Terapeutické komunity poskytují pobytové služby i na přechodnou dobu pro osoby závislé na návykových látkách nebo osoby s chronickým duševním onemocněním, které mají zájem o začlenění do běžného života.

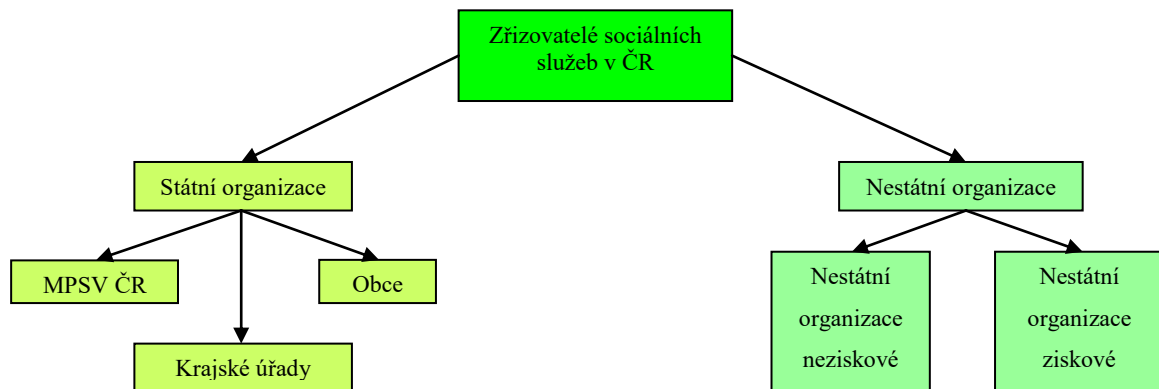
Služby sociální prevence dále poskytují *terénní programy, sociální rehabilitace, ranou péči, telefonickou krizovou pomoc, tlumočnické služby, azylové domy, domy na půl cesty, kontaktní centra, krizovou pomoc, intervenční centra, nízkoprahová denní centra, nízkoprahová zařízení pro děti a mládež, noclehárny, služby následné péče* a také *sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi*.

## 2.5 Zřizovatelé a poskytovatelé sociálních služeb

Dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, v platném znění, § 6 může být poskytovatelem sociální služby právnická nebo fyzická osoba, která má k poskytování této činnosti vydané oprávnění dle zákona o sociálních službách. Za poskytovatele se nepovažují rodinní příslušníci nebo jiní, kteří o blízkého člověka pečují v jeho domácím prostředí.

Stejně tak se nepovažuje za sociální službu činnost, kterou poskytuje subjekt, který není registrován jako poskytovatel sociálních služeb, např. soukromá úklidová firma nebo ubytovna. (Smékalová, 2011, s. 17)

Obce a kraje dbají na vytváření vhodných podmínek pro rozvoj sociálních služeb, zejména zjišťováním skutečných potřeb lidí a zdrojů k jejich uspokojení. Kromě toho sami zřizují organizace poskytující sociální služby. Ministerstvo práce a sociálních věcí (dále jen MPSV) je nyní zřizovatelem pěti specializovaných ústavů sociální péče. Dalšími subjekty, které mohou poskytovat sociální služby, jsou nestátní neziskové organizace, např. církevní právnické osoby nebo také jednotlivci.



Obrázek 2 Poskytovatelé sociálních služeb dle zřizovatele (vlastní zpracování)

Mezi zařízení, kde jsou sociální služby poskytovány, řadíme denní stacionáře, domovy pro seniory, azylové domy, nízkoprahová denní centra, noclehárny, sociální poradny, intervenční centra, zařízení následné péče, aj. Veškerá zařízení sociálních služeb uvádí zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách (§ 34).



## 2.6 Neziskové organizace

### 2.6.1 Státní neziskové organizace

Státní neziskové organizace se také řadí do neziskového sektoru, častějším názvem je však příspěvková organizace. Založit ji může ministerstvo či místní úřady, které je financují prostřednictvím státního rozpočtu. Mezi nejčastější typy příspěvkových organizací patří: ústavy sociální péče, domovy pro seniory, dětské domovy, muzea, galerie, aj.

Příspěvkové organizace mají podobné fungování jako nestátní neziskové organizace. Hlavní rozdíl je ve způsobu financování. Příspěvkové organizace na rozdíl od nestátních neziskových organizací dostávají na svůj provoz každoročně finanční prostředky od ministerstev nebo místních úřadů. Nevýhodou státních neziskových organizací je podřízenost zakladateli, kde svoji roli mohou hrát také politické zájmy.

Většina příspěvkových organizací se nechce spoléhat jen na finance ze státního rozpočtu, proto budují vlastní marketing a zaměřují se i na vztahy s veřejností. (MPSV, 2012)

### 2.6.2 Nestátní neziskové organizace

Podle Zákona o dani z příjmu jde o organizaci typu právnické osoby, která ale nebyla zřízena nebo založena za účelem podnikání. Tyto organizace mohou být dotovány z veřejných rozpočtů, na dotaci však nemají právní nárok. (Matoušek, 2007)

Dle Matouška (2007, s. 12) rozlišujeme právní formy pro poskytovatele sociálních služeb typu občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti nebo církevní právnické osoby.

Patří zde také nadace, ale ty jsou zvláštním druhem nestátní neziskové organizace. Mohou činnost poskytovatelů služeb financovat, ale samy nemohou být poskytovatelem.

Hlavní znaky, kterými se neziskové organizace odlišují od těch komerčních, jsou např. financování z externích zdrojů, úzká spolupráce s organizacemi místních komunit, důležitá role rodiny, aj. (Malíková, 2011)

Nestátní subjekty plní významné funkce, kterými zlepšují povědomí o solidaritě, etickém kodexu a pomáhají zefektivňovat sociální činnost. Prohlubují také spoluodpovědnost za věci týkající se celého státu. (Matoušek, 2007)

### 3 KVALITA SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

Kvalitě služeb je v posledních letech věnována velká pozornost. Zvyšuje se neustálý tlak na zvyšování kvality služeb a to především z důvodu odlišení od konkurence. (Foret, 2012, s. 156)

#### 3.1 Význam kvality ve službách

Uživatelé sociálních služeb považují za kvalitní službu takovou, která uspokojí jejich individuální potřeby, a to jak hmotného (např. strava, bydlení, oblečení) tak i nehmotného charakteru (např. být součástí společenství, projevit opravdový zájem, snahu i zdravou míru příjemci sociální služby pomoci, zachovat důstojnost příjemce sociální služby a jeho autonomie), přičemž platí, že schopnost a stupeň uspokojení potřeby konkrétní sociální službou jsou jejím příjemcem posuzovány individuálně. Bednář (2012) ve své práci uvádí, že nejčastějšími atributy kvalitní sociální služby z pohledu uživatelů jsou takové, které jsou: dosažitelné, viditelné (uživatelé o sociální službě vědí), finančně dostupné, obohacující a integrující do společnosti mezi „normální“ lidi. Značný tlak na kvalitu služby tedy vyvíjejí sami spotřebitelé, kteří si žádají, aby jejich potřeba byla uspokojená v co nejvyšší kvalitě.

Dle slovníku sociální práce se kvalitou péče rozumí souhrnný ukazatel charakterizující sociální služby. Kvalitní péče je taková, která je dostupná komukoli a kdykoli, je co nejméně vázaná na cenu, je natolik pružná, že dokáže reagovat na měnící se klientovy potřeby, je průběžně hodnocená někým jiným než tím, kdo ji klientovi přímo poskytuje, a pokud je zjištěna nežádoucí odchylka od standardu, je ve způsobu jejího poskytování iniciována změna. (Matoušek, 2007, s. 92)

Kvalita je neustálou starostí a cílem každé společnosti poskytující služby. Molek (2011, s. 38) definuje celkově kvalitu jako „absenci vad a nedostatků u výrobků či služeb“, avšak firmy, které stavějí zákazníka do středu své pozornosti, ji chápou jako stupeň uspokojení potřeb a přání zákazníka (absolutní uspokojení potřeb a přání zákazníka se stalo primárním cílem stávajícího úsilí o absolutní kvalitu). Cetlová (2007, s. 184) o kvalitě služby říká, že: „může být klíčem k pozitivnímu odlišení a poskytuje výhodu vůči konkurenci“.

Organizace, které podnikají ve službách, by měly zpracovávat komplexní průzkum na kvalitu poskytovaných služeb. Zkoumá se především hodnota kvality vnímané zákazníkem, organizací a srovnání s konkurencí. Kvalita služeb bývá řízena pomocí standardů kvality, podle nichž se může zákazník lépe orientovat. Stanovení standardů ve všech oblastech po-

skytování služeb je náročné. Nejznámějším certifikátem kvality služeb je ISO. Má nejen marketingový, ale také mezinárodní význam. (Vašítková, 2008)

### 3.2 Úloha kvality v sociálních službách

Sociální služby musí být poskytovány v zájmu osob a v náležitě kvalitě takovými způsoby, aby bylo vždy důsledně zajištěno dodržování lidských práv a základních svobod osob. Tuto skutečnost uvádí zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách (§ 2).

Pojem kvalita sociálních služeb dle Malíkové (2011, s. 133) začal být častěji používán až se zavedením nového zákona o sociálních službách.

Kvalitní sociální služby jsou nejčastěji spojovány s těmito oblastmi:

- spokojenost klienta,
- reakce na potřeby klienta,
- vysoká odborná úroveň péče,
- cenová přiměřenost,
- odpovídající prostředí,
- bezpečí,
- kontinuita péče,
- dostupnost.

V oblasti sociálních služeb se nachází pět typů subjektů a každý z nich má jiný pohled na kvalitu sociálních služeb a jiné motivy, které ho vedou k tomu, proč poskytovat kvalitní sociální služby. Subjekty v poskytování sociálních služeb:

- Zřizovatelé – kvalitu vnímají z hlediska manažerského (měřitelné výsledky, ekonomické podněty).
- Poskytovatelé – mají potřebu zvýšit úroveň kvality poskytovaných služeb a zaměřit se na zlepšení života klientů. Dále je to prestiž a důvěra v zařízení, některé zařízení usilují o získání značky jakosti. Zavádění kvality do sociálních služeb má také vliv na vznik a zákonnosti konkurenčního prostředí – kvalitu lze lépe srovnávat. Zaváděním kvality do sociálních služeb poskytovatelé předchází rizikům, chybám a následným stížnostem a sporům. Výhodu lze spatřit i v možném snížení nákladů.
- Sociální pracovníci – z pohledu kvality je to vzdělaný odborník, který umí pracovat s klientem a jeho okolím a který vypracovává plán kvalitní péče o klienta.

- Klienti – očekávají od služby dostupnost, svobodnou volbu způsobu zajištění, garanci kvalitní služby, účast na rozhodování.
- Rodinní příslušníci, občané, aj. (Herman et al., 2008)

Významnou vlastností kvality sociálních služeb je možnost podporovat každého uživatele sociálních služeb v naplňování jeho cílů, které chce pomocí těchto služeb dokázat při hledání řešení z nepříznivé sociální situace. (Johnová a Čermáková, 2002)

System kvality vyjadřuje vnitřně provázané pojetí jednotlivých prvků tvořících kvalitu, které má pomáhat organizacím naplňovat žádoucí kvalitativní cíle jejich poslání. System kvality zahrnuje celý proces tvorby postupů, sběru informací, stanovení standardů a hodnocení výsledků. Cílem systému kvality je zlepšování kvality péče podle potřeb klientů a taktéž omezení chyb, nežádoucích výsledků, nevyužitého času a zvýšených nákladů za špatnou kvalitu služeb. (Gladkij, 2003)

Dle Deminga mezi základní postupy zlepšování kvality patří:

- definice cílů kvality
- dokumentace údajů a informací
- analýza výsledků
- kontinuální sledování a kontrola, zda jsou dosahovány vytýčené cíle
- stálé přizpůsobování cílů a postupů korigujícím opatřením. (Gladkij, 2003)

Jak uvádí Malíková (2011) kvalitu lze měřit pomocí těchto vybraných způsobů:

- standardy kvality sociálních služeb,
- supervize a intervize,
- systém managementu jakosti ISO 9000,
- TQM,
- controlling,
- benchmarking,
- stížnost (complaints management),
- sebehodnocení (self-assessment), aj.

### 3.2.1 Standardy kvality sociálních služeb

Kvalita sociálních služeb se při výkonu inspekce ověřuje pomocí standardů kvality sociálních služeb. (Králová, Rážová, 2008)

Podle Bednáře (2012, s. 37) „standardem rozumíme měřítko, normu, obecně uznávaný vzor, přičemž normou je všeobecně uznávané pravidlo, předpis. Standard může být tvořen kritérii, tedy měřítky pro srovnání a hledisky při posuzování“.

Standardy kvality sociálních služeb doporučené MPSV od roku 2002 se staly právním předpisem závazným od 1. 1. 2007. Znění kritérií Standardů je obsahem přílohy č. 2 vyhlášky MPSV č. 505/2006 Sb., prováděcího předpisu k zákonu č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, v platném znění.

Standardy kvality sociálních služeb jsou rozděleny do tří oblastí:

- Oblast procesní (dříve procedurální) – jsou zde vyjmenovány cíle a způsoby poskytování sociálních služeb, ochrana práv osob, jednání se zájemcem o sociální službu, smlouva o poskytování sociální služby, individuální plánování průběhu sociální služby, dokumentace o poskytování sociální služby, stížnosti na kvalitu nebo způsob poskytování sociální služby, návaznost poskytované sociální služby na další dostupné zdroje.
- Oblast personální – definují personální a organizační zajištění sociální služby, profesní rozvoj zaměstnanců.
- Oblast provozní – popisují místní a časovou dostupnost poskytované sociální služby, informovanost o poskytované sociální službě, prostředí a podmínky, nouzové a havarijní situace, zvyšování kvality sociální služby. (MPSV)

Vyhláška č. 505/2006 Sb. tedy definuje celkem 15 standardů, které jsou následně rozpracovány do 49 kritérií. U každého kritéria je uvedeno, zda je považováno za zásadní (celkem 17), či nikoli (celkem 32).

Horecký zmiňuje, že i při dodržení všech kritérií úrovně kvality poskytovaných sociálních služeb nemusí být tato služba hodnocena jako kvalitní. Důvodem je skutečnost, že standardy jsou zpracovány pro všechny druhy sociálních služeb a nejsou zde zmíněna specifika. Také existují rozdíly v chápání pojmu kvalita. (Malíková, 2011)

Úvahu o obtížném nastavení parametrů kvality najdeme v publikaci Matouška (2007, s. 125). „Kvalitu služby je možné garantovat tím, že bude prověřena podle předem definovaných parametrů. Některá kritéria mají charakter objektivně zjišitelných dat (např. od kdy do kdy se v zařízení vydávají obědy, kolik obyvatel spolu žije na jednom pokoji, zda obsahuje výroční zpráva údaje o příjmech a výdajích). Jiná měřítka jsou subjektivnější,

*hodnocení jejich naplnění je závislé na postoji hodnotícího (např. soubor kritérií týkajících se lidské důstojnosti)“.*

Dle Musila (2004, s. 54) jsou standardy užitečné, jak pro poskytovatele sociálních služeb, tak i pro uživatele těchto služeb. Pokud pracovníci chtějí sami od sebe zdokonalovat sociální služby, mohou ve standardech kvality najít inspiraci pro své vlastní úvahy a svá vlastní rozhodnutí. Srovnání praxe vlastní organizace s požadavky Standardů kvality může každého, kdo hledá, upozornit na nové možnosti a nová řešení.

### **3.2.2 Inspekce kvality sociálních služeb**

Inspekcí poskytování sociálních služeb dle zákona o sociálních službách rozumíme kontrolu úrovně poskytování sociálních služeb. Inspekce poskytování sociálních služeb je upravena právními předpisy a právními normami, především zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách a vyhláškou č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách. Kvalitu v sociálních službách ověřuje inspekce pomocí standardů kvality sociálních služeb. (Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, § 99)

Inspekce bývá poskytovateli často vnímána jako dozor, nástroj kontroly a následné represe, jejich vnímání je zúženo pouze na kontrolní a ověřovací prvek. Druhým aspektem inspekce je i možnost poskytovanou službu zlepšit a zkvalitnit na základě postřehů a doporučení. Bylo by proto škoda vnímat inspekci sociální služby pouze jako nástroj kontroly či dozor a nevidět v ní možnosti a ovlivnění, které by vedlo ke zkvalitnění služby. Měřítkem pro zjišťování kvality jsou standardy kvality poskytovaných služeb, jež jsou uvedené v příloze č. 2 vyhlášky 505/2006 Sb. (Čámský a kol., 2008, s. 38)

Samotné hodnocení kvality samozřejmě závisí také na kvalitě hodnotitelů, inspektorů. Z důvodu nedostatečného množství finančních prostředků bude stále těžší odstraňování nedostatků v sociálních službách, které inspekce našla po provedené inspekci. (Mátl a Jabůrková, 2007)

Inspekci provádí krajská pobočka Úřadu práce ČR.

## 4 FINANCOVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

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

### 4.1 Zdroje financování sociálních služeb

V systému sociálních služeb je uplatňováno vícezdrojové financování. Zpráva MPSV (2010) „Vybrané statistické údaje o financování sociálních služeb a příspěvku na péči“ uvádí celou řadu zdrojů. Dotace ze státního rozpočtu představují jeden z nejvýznamnějších, přičemž zásadním zdrojem je při financování služeb sociálního poradenství, v nichž představuje téměř více než 56% podíl všech zdrojů financování. Nejpodstatnějším zdrojem financí je státní dotace i u služeb sociální prevence; u služeb sociální péče jsou nejpodstatnějším finančním zdrojem úhrady od uživatelů služeb. (Zlínský kraj, 2012)

Financování sociálních služeb se v různých systémech sociálního zabezpečení provádí několika způsoby:

- úhrada od občana, kdy otázkou je, zda náklady na poskytnuté služby mohou alespoň zčásti uhradit rodinní příslušníci a zda je k tomu právní normy zavazují;
- úhrada státem za sociální služby jako specifické činnosti, které buď nahrazují nesoběstačnost člověka při zabezpečení jeho základních potřeb, zájmů či práv, nebo jejich užívání pouze usnadňuje způsob života. Jako první lze uvést poskytnutí komplexní péče starému člověku v domově seniorů nebo ubytování v penzionu. Stát tedy přispívá jen za předpokladu, že péče je potřebná a jen do výše odpovídající této potřebě;
- úhrada od obce je založena na samosprávně spravované části státu (obce) a bývá formou dotací;
- úhrada od nestátního subjektu využívá příspěvků různých dobrovolných organizací. (Tomeš, 2001, s. 196-197)

Na financování sociálních služeb mohou být poskytnuty dotace ze státního rozpočtu a dotace z rozpočtu kraje nebo obce. V souladu se zákonem č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla), na dotace není právní nárok.

Ze státního rozpočtu se poskytují tyto dotace:

1. na zajištění poskytování sociálních služeb poskytovatelům sociálních služeb, kteří jsou zapsáni v registru poskytovatelů;
2. na zajištění povinnosti krajského úřadu poskytnout sociální službu v případě, kdy poskytovatel sociální služby ukončil poskytování služby z důvodu zrušení registrace a kdy osoby, kterým tento poskytovatel dosud poskytoval sociální služby, se nacházejí v bezprostředním ohrožení jejich práv a zájmů a nejsou schopny samy si zajistit pokračující poskytování sociálních služeb;
3. na zajištění povinnosti obecního úřadu obce s rozšířenou působností zajistit v nezbytném rozsahu poskytnutí sociální služby nebo jiné formy pomoci osobě, které není poskytována sociální služba a je v takové situaci, v níž by neposkytnutí okamžité pomoci ohrozilo její život nebo zdraví;
4. na zajištění financování běžných výdajů souvisejících s poskytováním sociálních služeb poskytovatelům, kteří jsou zapsáni v registru poskytovatelů, a to na tyto činnosti:
  - na podporu sociálních služeb, které mají celostátní či nadregionální charakter,
  - na činnosti, které mají rozvojovou povahu, zejména na vzdělávání pracovníků v sociálních službách, na podporu kvality sociálních služeb a na zpracovávání střednědobých plánů kraje a plánů obcí v oblasti sociálních služeb,
  - v případě mimořádných situací (zejména živelní pohroma, požár, ekologická nebo průmyslová havárie). (Králová, Rážová; 2009, s. 188-189)

Na financování uvedených činností se mohou podílet také programy financované v rámci Strukturálních fondů Evropského společenství a dalších programů Evropského společenství. Na financování běžných výdajů souvisejících s poskytováním sociálních služeb poskytovatelů sociálních služeb, kteří jsou zapsáni v registru, se podílejí rovněž obce a kraje poskytováním dotací ze svých rozpočtů podle zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Ministerstvo obrany může poskytovat zvláštní dotace poskytovatelům sociálních služeb, ve kterých je poskytována péče i válečným veteránům a jejich manželům nebo manželkám. Některé služby jsou poskyto-



vány bez úhrady, jiné úhradě podléhají. Z kategorie služeb bezplatných je seniory nejčastěji využíváno sociální poradenství.

#### 4.1.1 Příspěvek na péči

Příspěvek na péči (dále jen PnP) byl nově zaveden zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách (účinný od ledna 2007). Účelem této dávky je umožnit osobě, aby si podle vlastního uvážení zajistila potřebnou pomoc, a to buď v rámci rodiny, nebo prostřednictvím poskytovatele sociálních služeb, popřípadě prostřednictvím jiné fyzické nebo právnické osoby, anebo kombinací těchto forem sociálních služeb. Uvedení poskytovatele sociálních služeb je součástí žádosti o přiznání příspěvku. Nárok na příspěvek má osoba starší 1 roku, která je z důvodu dlouhodobě nepříznivého zdravotního stavu závislá na pomoci jiné fyzické osoby při zvládnutí základních životních potřeb v rozsahu stanoveném stupněm závislosti. Stupeň závislosti se hodnotí podle počtu základních životních potřeb (mobilita, orientace, komunikace, stravování, oblékání a obouvání, tělesná hygiena, výkon fyziologické potřeby, péče o zdraví, osobní aktivity a péče o domácnost), které osoba není schopna z důvodu dlouhodobě nepříznivého zdravotního stavu zvládat, a potřeby každodenní pomoci jiné fyzické osoby.

Osoba zařazená do některého ze čtyř stupňů závislosti má nárok na příspěvek za předpokladu, že jí potřebnou pomoc poskytuje:

- osoba blízká,
- jiná fyzická osoba než blízká, pokud tuto činnost nevykovává jako podnikatel,
- poskytovatel sociálních služeb zapsaný v registru poskytovatelů sociálních služeb,
- speciální lůžkové zdravotnické zařízení hospicového typu. (Králová, Rážová, 2009, s. 15-16)

Osoba může z PnP na základě vlastní svobodné volby hradit profesionální sociální službu nebo jej použít k pokrytí nezbytných nákladů při zajištění péče v rodině.

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách (§ 8), rozlišuje čtyři stupně závislosti osoby na pomoci jiné fyzické osoby:

- stupeň I (lehká závislost),
- stupeň II (středně těžká závislost),
- stupeň III (těžká závislost),
- stupeň IV (úplná závislost).

Výše uvedený zákon (§ 11) přiznává výši příspěvků dle stupně závislosti na péči jiné osoby. V srpnu 2016 došlo poprvé od zavedení PnP k jeho zvýšení, o 10 %.

Tabulka 3 Výše příspěvku na péči dle stupně závislosti

Výše příspěvku na péči		Stupeň závislosti			
		I.	II.	III.	IV.
Platnost do 31.7.2016	Osoby do 18 let	3 000 Kč	6 000 Kč	9 000 Kč	12 000 Kč
	Osoby starší 18 let	800 Kč	4 000 Kč	8 000 Kč	12 000 Kč
Platnost od 1.8.2016	Osoby do 18 let	3 300 Kč	6 600 Kč	9 900 Kč	13 200 Kč
	Osoby starší 18 let	880 Kč	4 400 Kč	8 800 Kč	13 200 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle integrovaného portálu MPSV

#### 4.1.2 Financování neziskových organizací

Nestátní subjekt financuje svoji činnost z vlastních prostředků, jimiž jsou členské příspěvky, dary, výtěžky ze sbírek a příjmy od sponzorů. Neziskové organizace mohou získávat další zdroje na své činnosti prostřednictvím státních dotací, příspěvků z obecních rozpočtů, ze zahraničních zdrojů, z vnitrostátních nadačních fondů, ale také z podnikatelské sféry jako dary od velkých soukromých společností. V současnosti je v České republice otázka financování třetího sektoru problematická, mnohé organizace jsou závislé především na státem vypsaných grantech nebo na příspěvcích ze zahraničních nadací, především z Evropské unie a Rady Evropy. (Tomeš, 2002)

## 5 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ANALYTICKÝCH METOD

V rámci analytických metod budou použity analýzy vnějšího a vnitřního mikroprostředí a v neposlední řadě analýza makroprostředí. Nejdříve však bude důležité nadefinování segmentu trhu, kterým budou dané metody podrobeny.

### 5.1 Marketingové strategie a plánování

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

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

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

V podstatě je marketing:

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

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

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

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

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

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

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

1. Vhodnost. Je tam udržitelná výhoda?
2. Platnost. Jsou předpoklady realistické?
3. Proveditelnost. Máme dovednosti, zdroje a schopnosti?
4. Vnitřní konzistence. Drží strategie pohromadě?
5. Zabezpečení chyb. Jaké jsou rizikové eventuality?
6. Doba zpracovatelnosti. Můžeme udržet naši flexibilitu?
7. Vhodný časový horizont. Máme dost času k provedení?

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

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

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

*Poslání* může být vyjádřeno v podobě sloganu. Mělo by vyjadřovat podstatu organizace: co a jak chceme dělat, o co nám jde, jaký tomu přikládáme smysl.

*Vize* představují dlouhodobý výhled činnosti organizace, čeho by chtěla dosáhnout. Na podkladě těchto informací dochází ke stanovení cílů a formulování strategie, což vede

ke zhotovení marketingového plánu. Marketingový plán představuje soubor opatření nutných pro úspěšnou realizaci marketingové strategie.

Cíle organizace musí být stanoveny zcela přesně a konkrétně. Vyjadřují se v číselné podobě, což umožňuje snadnější orientaci. Kvantitativní podoba cílů umožňuje také snadnější zhodnocení jejich plnění. (Foret, 2012, s. 21 - 22)



Obrázek 3 Návaznost marketingové strategie a plánu (Foret 2012, s. 22)

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

## 5.2 Analýza marketingového prostředí

Každá organizace funguje ve dvou rovinách - v prostředí vlastní firmy (vnitřní prostředí) a v prostředí, které ji obklopuje (vnější prostředí), uvádí Staňková (2013, s. 67). Vnější prostředí organizace lze rozdělit na makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí zahrnuje ekonomické, demografické, přírodní, technologické, politické a sociálně-kulturní prostředí, mikroprostředí představují dodavatelé, zákazníci (klienti), konkurence včetně potenciálních konkurentů, substituty a komplementy. Vnitřní prostředí obsahuje organizaci a řízení, materiálně-technického vybavení, finanční situaci, lidské zdroje, umístění a image organizace.

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

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

### 5.2.1 Analýza vnějšího makroprostředí

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

### *Ekonomické prostředí*

Kotler (2001, s. 151) do ekonomického prostředí zahrnuje kupní sílu spotřebitele, strukturu jeho výdajů, sklon k úsporám, dostupnost úvěrů, stabilitu měny a měnového kurzu.

### *Demografické prostředí*

V tomto případě se dle Kotlera (2001, s. 152) jedná o velikost světové populace, porodnost, etnickou a náboženskou strukturu, úroveň vzdělanosti, přechody od trhů hromadných k mikrotrhům, migrační vlny atd.

### *Přírodní prostředí*

Mezi přírodní faktory Bačuvčík (2006, s. 49) zahrnuje zejména surovinové zdroje jako vstupy výrobního procesu; přírodní prostředí je také využíváno zvláště neziskovými organizacemi jako ekologický prvek. Kotler (2001, s. 154) však bere v úvahu vážná ohrožení a příležitosti spojené se čtyřmi tendencemi v přírodním prostředí: nedostatek surovin, zvýšené náklady na energii, zvýšený stupeň znečištění, nutnost aktivní úlohy vlády při ochraně životního prostředí.

### *Technologické prostředí*

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

### *Politické prostředí*

Jako politické prostředí Molek (2011, s. 59) uvádí legislativu, orgány státní správy a nátlakové skupiny, které ovlivňují nebo omezují podnikatelské či soukromé aktivity ve společnosti.

### *Kulturní a sociální prostředí*

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

### *PEST analýza*

Analýza makroprostředí je dle Staňkové (2013, s. 141) součástí situační analýzy a analyzuje vnější okolí organizace.

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

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

Rozšířenou variantou PEST analýzy je analýza PESTLE (někdy PESTEL) se začleněním legislativních a ekologických faktorů. Metoda PESTLE je součástí metod používaných v oblasti analýzy dopadů. Někdy bývá použita jako vstup analýzy vnějšího prostředí do SWOT analýzy. (Grasseová, 2010, s. 178)

### 5.2.2 Analýza vnějšího mikroprostředí

Dle Kotlera (1992, s. 140-147) je mikroprostředí společnosti definováno jako prostředí skládající se ze samotné firmy, dodavatelů, tržních zprostředkovatelů, zákazníků, konkurentů a veřejnosti.

Co se týká Portera, ten do své analýzy konkurenčních faktorů, které rozhodují o výnosnosti odvětví, zařazuje dodavatele, kupující (klienti), potenciální nové konkurenty, konkurenty v odvětví a náhradní (nové) výrobky. Tyto složky dle jeho názoru tvoří v odvětví hlavní faktory ovlivňující ceny, náklady a potřebné investice firem.

#### *Dodavatelé*

Podle Molka (2011, s. 59) dodavatelé zajišťují organizaci materiálové vstupy nezbytné pro její chod, přičemž přidávají hodnotu produktu, který si zákazník nakonec koupí. Analýza hodnotí strukturu dodavatelů, jejich spolehlivost, ceny apod. Za hlavní riziko zde Porter považuje, že vlivní dodavatelé mohou v odvětví, které je neschopné kompenzovat růst nákladů zvýšením vlastních cen, výrazně snížit ziskovost.

#### *Zákazníci*

Zákazníci představují nejdůležitější faktor mikroprostředí organizace; nakupují a spotřebovávají její výrobky, uvádí Molek (2011, s. 59). Manažeři proto provádějí analýzu hodnot pro zákazníka, tj. celkové přínosy a celkové náklady pro zákazníka, ve snaze zjistit přednosti a slabiny společnosti ve vztahu ke konkurentům. Podle Kotlera (2013, s. 164-166) proto manažeři zákaznický orientované firmy sledují spokojenost zákazníků, která je pro ně jak cílem, tak marketingovým nástrojem.

*Konkurence, substituty a komplementy*

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

*Porterova analýza konkurenčních sil*

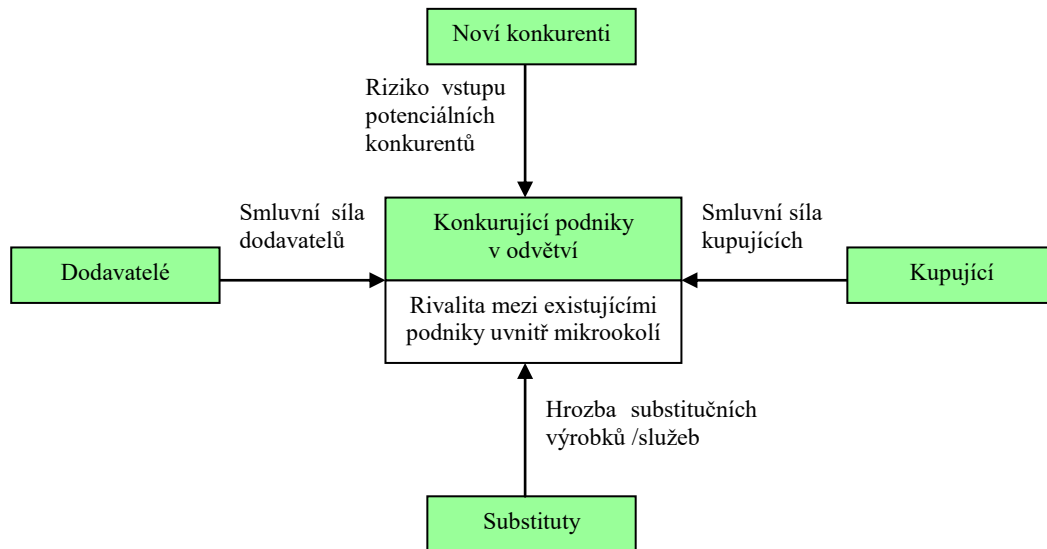
Jak uvádí Staňková (2011, s. 70-71), Porterovu analýzu konkurenčních sil lze uplatnit při analýze vnějšího mikroprostředí. Jejím cílem je zobrazit a popsat konkurenční síly, které v odvětví působí a zásadním způsobem ovlivňují činnost podniku, a zároveň určit, jak velký vliv tyto síly mají a jak se jim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

Síly Porterovy analýzy:

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

Na obrázku (Obr. 4) je jedno z mnoha grafických znázornění Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. (Blažková, 2007, s. 57)





Obrázek 4 Porterova analýza pěti sil (Blažková, 2007)

### 5.2.3 Analýza vnitřního prostředí

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

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

### 5.2.4 SWOT analýza

Staňková (2011, s. 31) definuje SWOT analýzu jako celkové shrnutí jednotlivých dílčích analýz vnějšího a vnitřního prostředí (situační analýzy), sloužící k sumarizaci a určení významu získaných informací a jejich vhodné interpretaci. Podle Molka (2009, s. 63) SWOT analýza umožňuje organizacím vytvářet strategie, které pro realizaci příležitosti k růstu, využívají to, co organizace umí nejlépe, a zároveň umožnily vyloučit rizika, která mohou organizaci uškodit.

SWOT:

- Strengths – silné stránky – činnosti a složky marketingového mixu převyšující konkurenci;
- Weakness – slabé stránky – činnosti a složky marketingového mixu mající horší úroveň než u konkurence, organizace by je měla všechny identifikovat a odstranit;

- Opportunities – příležitosti – nové trhy, rychlý růst stávajících trhů, manažeři firmy je mají předvídat a usilovat o jejich využití;
- Threats – hrozby – pravděpodobnost vstupu nové firmy na trh, pokles poptávky, růst cen vstupů a jiné.

Silné a slabé stránky v rámci analýzy SWOT netvoří veškeré typické rysy společnosti, ale hlavně ty, které mají vztah ke kritickým faktorům úspěchu, to znamená, že mají největší vliv na úspěch organizace.

Příležitosti a hrozby, jimž společnost čelí, musí vedení správně identifikovat. Důležitou součástí této analýzy a tedy úlohou manažera je předvídat významné trendy, které mohou mít na společnost dopad. (Kotler, 2007, s. 97-99)

### **Shrnutí teoretické části**

Cílem teoretické části práce bylo pomocí dostupných zdrojů popsat oblast sociálních služeb, aby bylo možno na základě těchto poznatků vypracovat praktickou část diplomové práce.

V první kapitole se teoretická část zabývá především přehledem změn ve stáří a jeho projevům. Poznatky byly čerpány z publikací E. Malíkové, J. Ondruškové, L. Čeled'ové a kol., K. Janiše a J. Skopalové a D. Dvořáčkové.

Druhá kapitola zdůrazňuje formy poskytování sociálních služeb, jejich charakteristiku a členění. Definuje zřizovatele a poskytovatele služeb. Studijní oporou pro tuto část byl především zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách.

Význam kvality sociálních služeb je obsažen ve třetí kapitole. Podkladem byly odborné literatury od M. Bednáře, O. Mátl a M. Jabůrkové nebo také od M. Vašítkové.

Financování sociálních služeb je objasněno v kapitole čtvrté. Teoretické poznatky byly čerpány z publikací od I. Tomeše, J. Králové a E. Rážové a také z výše uvedeného zákona nebo z integrovaného portálu MPSV. Lze konstatovat, že internetové zdroje týkající se legislativních podmínek při poskytování sociálních služeb, jsou nejlépe dostupné.

Pátá kapitola teoretické části rozebírá oblast marketingového plánování, strategie a jednotlivé analýzy marketingového prostředí Tato oblast nebyla náročná na shromáždění literárních pramenů. Téma bylo obsaženo především v dílech P. Kotlera, M. Foreta, J. Molka, P. Staňkové a také v některých cizojazyčných publikacích.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 PŘEDSTAVENÍ DOMOVA PRO SENIORY

Domov pro seniory je místem, které je určeno k pobytu pro seniory. Život už si bez nich nedokážeme představit. Název „domov pro seniory“ je používán od roku 2007, kdy byl přijat nový zákon o sociálních službách.

### 6.1 Charakteristika organizace

SENIOR Otrokovice je příspěvková organizace poskytující sociální služby ve Zlínském kraji a zřizovatelem se stalo město Otrokovice. Usnesením Zastupitelstva města Otrokovice ZMO č. 350/9/94 ze dne 27. 9. 1994 ve znění usnesení č.10/12/94 ze dne 20. 12. 1994, přijatých v souladu podle ustanovení § 84 odst. 2 písm. e) Zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění platném k rozhodnému dni, ustanovení § 27 Zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění platném k rozhodnému dni, zřídilo město Otrokovice ke dni 1. 3. 1995 předmětnou příspěvkovou organizaci a schválilo její zřizovací listinu.

Město Otrokovice schválilo záměr poskytovat v organizaci tyto služby:

- pobytové (domov pro seniory, domov se zvláštním režimem, odlehčovací služby);
- ambulantní (pečovatelská služba, denní stacionář);
- terénní (pečovatelská služba).

K dodržování etických principů se zaměstnanci zavazují při nástupu do naší organizace podpisem Etického kodexu (Příloha I).

**Vize SENIORU:** Organizace poskytuje své sociální služby osobám, které je skutečně potřebují. Ke své činnosti má organizace odpovídající technické i personální zajištění, tj. pobytové služby jsou poskytovány kvalifikovaným personálem v budovách s vybavením odpovídajícím specifickým potřebám osob, kterým jsou určeny.

Týmovou spoluprací zaměstnanců vznikly zásady poskytování sociálních služeb.

- Úcta k člověku projevovaná citlivým, chápavým a tolerantním přístupem;
- Individuální přístup k člověku s důrazem na jeho přání a potřeby;
- Respektování vlastního rozhodnutí člověka;
- Zachování maximálního soukromí člověka;
- Podpora směřující k udržení nezávislosti člověka;
- Loajalita a týmový duch v organizaci.

Zásady byly přijaty a schváleny vedením organizace jako základní pravidla, kterými se při své práci řídí všichni zaměstnanci.

Příspěvková organizace vystupuje v právních vztazích svým jménem a má odpovědnost vyplývající z těchto vztahů. Statutárním orgánem příspěvkové organizace je ředitelka, kterou jmenuje a odvolává Rada města Otrokovice, a již je odpovědná za celkovou činnost a hospodaření organizace. Ředitelka plní povinnosti vedoucí organizace a další úkoly vyplývající z platných právních předpisů. Také je oprávněna ustanovovat v souladu s platnými právními předpisy svého zástupce, který ji zastupuje v době nepřítomnosti.

## 6.2 Základní údaje organizace

Hlavní činností organizace je poskytování sociálních služeb na území města Otrokovice a v blízkém okolí. Zabezpečuje na úseku péče o uživatele zejména tyto základní činnosti: poskytnutí ubytování, poskytnutí stravy nebo pomoc při zajištění stravy, pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu, pomoc při zvládnutí běžných úkonů, péče o vlastní osobu, pomoc při zajištění chodu domácnosti, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutické činnosti, výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti, pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí. Služby se poskytují na základě písemné smlouvy mezi žadatelem o službu (uživatelem) a domovem pro seniory (poskytovatelem) za úhradu podle schváleného sazebníku úhrad, který je v souladu s příslušnými právními předpisy (Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, prováděcí vyhláška č. 505/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů).

Od roku 2007 (v souladu se zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách) poskytuje organizace na základě Rozhodnutí vydaného Krajským úřadem Zlínského kraje tyto pobytové, ambulantní a terénní sociální služby:

- Pečovatelská služba (dále jen PS)
- Odlehčovací služba (dále jen OS)
- Domov pro seniory (dále jen DS)
- Domov se zvláštním režimem (dále jen DZR)
- Denní stacionář (dále jen DSt)

Doplňková činnost organizace je pronájem nebytových prostor (kavárna, společenská místnost na budově C), hostinská činnost (prodej stravy cizím strávníkům).

DS nabízí spoustu volnočasových aktivit. Jedná se například o ergoterapii, pohybové aktivity, muzikoterapii, pečení moučníků, trénování paměti, reminiscence, aktivity pro věřící uživatele, dílnu pracovních a výtvarných činností, filmový klub, klub čtenářů, snoezelen, zooterapii, návštěvy dobrovolníků a také o bazální stimulaci. (Příloha III)

### **Budova B**

Na ulici K. Čapka 1615 se nachází budova B, kde organizace poskytuje své sociální služby od roku 2000 v bezbariérovém čtyřpodlažním cihlovém domě. Ten je majetkem města Otrokovice a příspěvková organizace města SENIOR Otrokovice má budovu převzatu do užívání. Budova je umístěna na okraji Otrokovic v bezprostřední blízkosti zastávky městské hromadné dopravy. V budově jsou poskytovány dvě sociální služby: DS a OS. DS má kapacitu 70 míst a kapacita OS činí 4 místa. Délka pobytu OS je dána potřebami uživatele a pečujících osob, časově je však omezena na maximálně tři měsíce.

Do budovy je bezbarierový přístup, v přízemí se nachází bezbarierové obytné jednotky. Rovněž ostatní společné prostory jsou bezbariérové, v budově se dá využít výtah.

### **Budova C**

Na ulici tř. Spojenců 1840 poskytuje organizace své sociální služby v bezbariérovém čtyřpodlažním cihlovém domě, který je majetkem města Otrokovice a příspěvková organizace města SENIOR Otrokovice má budovu převzatu do užívání.

Budova je umístěna v centru v městské části Bařov v bezprostřední blízkosti městské hromadné dopravy. V budově jsou poskytovány čtyři sociální služby: DS (kapacita 54 míst), DZR (kapacita 24 míst, domácnosti Čtyřlístek a Pampeliška), OS (kapacita 4 místa) a DSt (kapacita 5 míst).

Uživatelům služeb jsou k dispozici dva osobní výtahy, celá budova je zabezpečena kamerovým systémem a elektrickou protipožární signalizací. Součástí objektu je i venkovní atrium s bezbariérovým přístupem z budovy. Zde se nachází posezení u fontány a sít' chodníků a odpočívadel s lavičkami, které umožňují uživatelům vycházky a odpočinek.

## **6.3 Veřejné závazky organizace (poslání, cíle)**

Každá poskytovaná sociální služba má definován svůj veřejný závazek, ve kterém je formulováno poslání služby, cíle služby, zásady služby, cílová skupina (okruh osob), pro kterou jsou služby určeny včetně negativního vymezení cílové skupiny, místní i časová dostupnost služby a rozsah poskytované služby.

### 6.3.1 Veřejný závazek domova pro seniory

*Posláním DS* je poskytnout důstojný život seniorům, kteří nemohou žít ve své vlastní domácnosti z důvodu postupné ztráty soběstačnosti, případně závažných změn zdravotního stavu. Podpora a pomoc vychází z individuálních potřeb seniorů, směřuje k udržení, případně rozvoji schopností seniorů a napomáhá při zprostředkování kontaktů s rodinou a okolím.

Služby DS jsou určeny seniorům (starším 65 let) se ztrátou soběstačnosti, případně se závažnými změnami zdravotního stavu, kteří z těchto důvodů nemohou žít ve své vlastní domácnosti a potřebují celodenní podporu a pomoc druhé osoby.

*Cíle domova pro seniory:*

1. Umožnit seniorům prostřednictvím individuální podpory a péče přiblížit se běžnému způsobu života jakým žili doma a jakým žijí jejich vrstevníci.
2. Uživatelé jsou v domově podporováni v udržení svých schopností a dovedností, zejména ve vztahu ke své soběstačnosti a mají možnost aktivně trávit svůj čas.
3. Uživatelům je v domově poskytována pomoc při udržování přirozených sociálních vztahů se svojí rodinou, přáteli, známými.

### 6.3.2 Veřejný závazek odlehčovací služby

*Posláním* je zabezpečit potřebnou péči seniorům a zdravotně postiženým osobám, kterým je jinak péče zajišťována v domácím prostředí a poskytnout jim nezbytnou podporu při navracení se zpět domů. OS má umožnit pečujícím osobám odpočinek od náročné péče nebo jim má pomoci v situacích, kdy nemohou péči ze závažných důvodů zajistit.

OS jsou určeny seniorům (starším 65 let) se sníženou soběstačností z důvodu věku, chronického onemocnění, případně zdravotního postižení a osobám se zdravotním postižením (starším 27 let) se ztrátou soběstačnosti, příp. se závažnými změnami zdravotního stavu.

*Cíle odlehčovací služby:*

1. Uživatelům odlehčovací služby je poskytována potřebná podpora a péče po dobu odpočinku pečujících osob, která se co nejvíce podobá péči v domácím prostředí.
2. Uživatelé, u kterých došlo důsledkem nemoci nebo dlouhodobé hospitalizace v nemocnici ke snížení schopností, jsou podporováni ve zlepšení těchto schopností.
3. Pečujícím osobám je poskytnuta podpora při návratu seniorů do domácího prostředí.

### 6.3.3 Veřejný závazek domova se zvláštním režimem

*Posláním* je poskytnout důstojný a bezpečný život osobám se sníženou soběstačností, které nemohou žít ve své vlastní domácnosti z důvodu omezených poznávacích schopností, problémů s orientací, vnímáním, pamětí, vyjadřováním. Každodenní podpora a pomoc vychází z individuálních potřeb seniorů, směřuje k udržení schopností a dovedností seniorů a napomáhá při zprostředkování kontaktů s rodinou a okolím.

Služby DZR jsou určeny seniorům (starším 65-ti let věku), kteří trpí Alzheimerovou chorobou a jinými typy demence, z tohoto důvodu nemohou žít ve své vlastní domácnosti a potřebují pravidelnou podporu či pomoc, případně dohled druhé osoby. Jedná se tedy o seniory se sníženými poznávacími schopnostmi, s problémy s orientací (v čase, místě, osobě), vnímáním, pamětí (krátkodobou i dlouhodobou), vyjadřováním se, s častými změnami chování a nálad a se zvládáním běžných činností.

*Cíle domova se zvláštním režimem:*

1. Umožnit seniorům prostřednictvím individuální podpory a péče přiblížit se běžnému způsobu života jakým žili doma a poskytovat jim v domově pocit bezpečí.
2. Uživatelé jsou v domově podporováni v udržení svých schopností a dovedností, zejména ve vztahu ke své soběstačnosti a prostřednictvím plánovaných aktivit je smysluplně naplňován čas uživatele.
3. Uživatelům je v domově poskytována pomoc při udržování přirozených sociálních vztahů se svojí rodinou, přáteli, známými (bazální stimulace).

### 6.3.4 Veřejný závazek pečovatelské služby

*Posláním* je umožnit seniorům a zdravotně postiženým občanům, prostřednictvím podpory a pomoci, zůstat co nejdéle ve svém domácím prostředí a zachovat si soukromí a způsob života, na který jsou zvyklí. Podpora a pomoc směřuje k udržení soběstačnosti uživatele.

Poskytovaná PS je určena:

- seniorům, kteří z důvodu ztráty soběstačnosti, nepříznivého zdravotního stavu, vysokého věku nezvládají vlastními silami, případně s pomocí rodiny, péči o vlastní osobu či domácnost;
- osobám se zdravotním postižením (starším 18-ti let věku), kteří z důvodu zdravotního postižení nezvládají vlastními silami, případně s pomocí rodiny, péči o vlastní osobu či domácnost;



- seniorům a osobám se zdravotním postižením (starším 18-ti let věku), které potřebují dočasně pomoc druhé osoby, např. z důvodu složité sociální situace či po návratu z nemocnice;
- rodinám, ve kterých se narodily tři a více dětí současně, a to do 4 let věku těchto dětí.

*Cíle pečovatelské služby:*

1. Podporovat uživatele v zachování jejich způsobu života ve vlastních domácnostech.
2. Napomáhat uživatelům k udržení soběstačnosti, aby co nejdéle mohli žít v přirozeném prostředí.
3. Pomoci překlenout přechodné období, např. při úbytku sil vlivem zhoršení zdravotního stavu, a tím oddálit co nejvíce nutnost umístění v pobytové sociální službě.

### **6.3.5 Veřejný závazek denního stacionáře**

*Posláním* je individuálním přístupem vytvářet v uživatelích pocit jistoty, bezpečí a prostřednictvím vhodných aktivit podporovat udržení jejich schopností a soběstačnosti. Být místem, které je vhodnou alternativou domácího prostředí a které poskytne prostor pro setkávání s vrstevníky.

Služby DSt jsou určeny osobám (starším 45 let) s Alzheimerovou chorobou či jiným typem demence, jejichž stav vyžaduje pomoc druhé osoby.

Služba není poskytnuta taktéž z důvodu naplnění kapacity denního stacionáře.

*Cíle denního stacionáře:*

1. Ve spolupráci s rodinou poskytovat uživatelům individuální podporu a pomoc, pocit jistoty a bezpečí, vědomí sounáležitosti, úcty a uznání.
2. Podporovat uživatele v udržení svých schopností a dovedností, zejména ve vztahu ke své soběstačnosti a prostřednictvím plánovaných aktivit smysluplně naplňovat čas uživatele a podporovat jeho kontakt s vrstevníky.

DSt poskytuje služby osobám, kteří žijí ve vlastní domácnosti nebo se svými blízkými. Služba je řešením a pomocí pro ty, kteří denně pečují o nemocného člena rodiny. Umožní jim docházet do zaměstnání, případně získat čas i pro své osobní potřeby. V prostorách stacionáře se nachází denní místnost s kuchyňským a jídelním koutem a prostorem pro denní aktivity, společenská místnost s oddechovým koutem a odpočívárnou a bezbariérová koupelna s WC.

## 7 ANALÝZA PROSTŘEDÍ DOMOVA PRO SENIORY

Pro analýzu makroprostředí organizace SENIOR Otrokovice, p.o. byla zvolena PEST analýza. Porterova analýza pěti konkurenčních sil analyzovala vnější prostředí. Analýza vnitřního prostředí byla provedena s důrazem na organizaci, služby, personál, ekonomiku, marketing a investiční činnost organizace.

### 7.1 Analýza makroprostředí – PEST analýza

#### 7.1.1 Politické faktory

Toto prostředí je velmi důležité pro každou organizaci. Platné právní normy a vyhlášky jsou povinni dodržovat poskytovatelé sociálních služeb stejně jako ostatních sektorů národního hospodářství. Vedení organizace také musí sledovat připravované reformy a počítat s nimi. V ČR představuje zákonodárnou moc parlament tvořený senátem a poslaneckou sněmovnou, jejichž hlavními kompetencemi jsou schvalování zákonů a vyhlášek předkládaných vládou. Řídícím orgánem je MPSV. Změny ve vládě, ale především střídáním ministra práce a sociálních věcí vnáší do poskytování a především financování sociálních služeb zmatek. Politická stabilita má obrovský vliv právě na fungování sociálních služeb. Právní rámec vztahující se k provozu organizace zahrnuje následující zákony a vyhlášky:

- zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů,
- vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách,
- vyhláška č. 239/2009 Sb., kterou se mění vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů. (Malíková, 2011)

V sociální oblasti existuje řada dalších zákonných norem a právních předpisů, které musí poskytovatelé dodržovat a také vytvářet podmínky k jejich dodržování. (Malíková, 2011)

Péče o seniory a přístup k nim by měl být v souladu s Národním programem na přípravu stárnutí. Cílem tohoto programu je podpora aktivního zapojení seniorů do společnosti a tím zvýšit kvalitu jejich života a je aktualizován vždy jednou za pět let. Poprvé byl přijat v roce 2003. Poslední schválený plán zahrnuje období let 2013 - 2017. V jednotlivých programech jsou vždy vytyčeny cíle, na které je v konkrétním období zaměřena pozornost. Aktuální program se zabývá podporou oblastí celoživotního učení, zaměstnávání seniorů a star-

ších osob, rozvojem mezigenerační spolupráce a využití zkušeností seniorů, vytvoření vhodného prostředí pro život seniorů (bydlení, doprava, dostupnost služeb), podporou zdravého životního stylu, dobrovolnictví a zvyšování povědomí ve vztahu k seniorům, zapojení rodinných příslušníků do péče o seniory. (MPSV, 2017)

Zákon o sociálních službách stanoví jednotlivým krajům zpracovávat dokumenty plánování sociálních služeb. Zlínský kraj (dále jen ZK) vytvořil Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb (dále jen SPRSS) ve ZK na období let 2016 – 2018, který byl prodloužen a nově zahrnuje i rok 2019. Jedná se o strategický dokument kraje vytvářený vždy na období tří let (dříve na dva roky). Je vytvářen ve spolupráci s obcemi, poskytovateli sociálních služeb a zástupci osob, jimž jsou sociální služby poskytovány. Úkolem tohoto dokumentu je vymezit sociální služby, které budou v určeném období na území kraje podporovány. Součástí SPRSS je také koncepce dlouhodobého rozvoje služeb ve ZK do roku 2022. Plán je zaměřen na čtyři skupiny uživatelů sociálních služeb – seniory, osoby se zdravotním postižením, rodiny s dětmi a osoby ohrožené sociálním vyloučením. Odbor sociálních věcí ZK plán každoročně vyhodnocuje, ale i aktualizuje vzhledem k neustálým změnám v oblasti sociální péče. Neoddělitelnou součástí jsou akční plány, které vedou k přesnějšímu plnění cílů. (Zlínský kraj, 2016)

### 7.1.2 Ekonomické faktory

Příspěvkové organizace, mezi které řadíme i organizaci SENIOR Otrokovice, p.o., jsou financovány převážně z dotací a z příspěvků z veřejného rozpočtu, a tudíž jsou přímo závislé na makroekonomickém vývoji země. Mezi klíčové ekonomické faktory patří vývoj hrubého domácího produktu (dále jen HDP), úrokové míry, inflace a nezaměstnanosti. Tyto faktory jsou důležité, protože jejich vývoj ovlivňuje podnikání ve vybrané organizaci.

*HDP* je klíčovým ukazatelem vývoje ekonomiky. Je to souhrn hodnot přidaných zpracováním ve všech odvětvích požadovaných v systému národního účetnictví za produktivní. Je vyjádřen ve stálých cenách. V ČR lze makroekonomický vývoj označit za produktivní. V roce 2017 skončily celé veřejné finance ČR s kladným saldem 1,5 % HDP, přičemž poprvé vykázaly přebytek všechny tři jejich základní složky, tedy nejenom územní rozpočty a fondy zdravotního pojištění, ale i hospodaření ústředních vládních institucí. (MFČR, 2018)

Dle Ministerstva financí ČR se jedná v roce 2018 o ekonomický růst, kdy HDP vzrostl podle předběžného odhadu o 3,0 %. Ve 4. čtvrtletí HDP mezičtvrtletně vzrostl o 1,0 % a meziročně se zvýšil o 2,9 %. (ČSÚ, 2019)

*Inflace* je definována jako růst cenové hladiny v čase. Míra inflace je měřena pomocí přírůstků indexu spotřebitelských cen. Průměrná míra inflace v roce 2018 činila 2,1 %, což bylo o 0,4 procentního bodu méně než v roce 2017. Byla to třetí nejvyšší průměrná roční míra inflace za posledních 10 let (vyšší míra inflace byla pouze v roce 2012 ve výši 3,3 %). Ceny zboží úhrnem vzrostly o 1,6 % a ceny služeb o 3,0 %. Míra inflace a DPH tedy ovlivňují ceny produktů a služeb, které organizace nakupuje. (ČSÚ, 2019)

*Úroková míra* představuje procentuální navýšení zapůjčené částky, kterou udává ČNB. Výše jednotlivých sazeb zůstávají od 2. 11. 2012 stejné (0,05 %) a nemění se ani k 1. 1. 2019. (ČNB, měnová politika, 2019)

*Míra nezaměstnanosti* je podíl nezaměstnaných ke všem osobám schopným pracovat. K 1. 1. 2018 byla míra nezaměstnanosti 3,8 % a v průběhu roku mírně poklesla. V červnu 2018 činila 2,9 % a v říjnu i v listopadu dokonce 2,8 %. K 1. 1. 2019 je zaznamenán růst o 0,3 procentní body a Ministerstvo financí ČR počítá i nadále s jejím růstem. (ČSÚ, 2019)

Vlády se snaží o prodlužování doby odchodu do důchodu a udržení tak co největší skupiny obyvatel v ekonomicky aktivním stavu. Člověk, který přijde o zaměstnání takřka v důchodovém věku, se jen velmi obtížně znovu uplatní na pracovním trhu. Situaci ještě obtížnější mají důchodci, kteří kvůli tíživé ekonomické situaci potřebují získat další finanční prostředky. Zaměstnavatelé by však měli brát zřetel na nepřenositelné zkušenosti seniorů, což ve své knize zdůrazňuje Vladimír Pacovský. „Zaměstnaní senioři přinášejí na trh práce své zkušenosti a mají vliv na integraci pracovníků různých generací. Samozřejmě jsou ekonomickým přínosem pro společnosti i pro sebe.“ (Pacovský, 1981, s. 114)

Výdaje na *důchody* civilního sektoru v roce 2017 meziročně vzrostly o 13,6 mld. Kč na úroveň 404,5 mld. Kč. Tento nárůst byl způsoben zejména růstem výdajů na *starobní důchody*, neboť základní výměra se zvýšila o 110 Kč, nejvíce od roku 2008. Výdaje na *invalidní a pozůstalostní důchody* po poklesu mezi lety 2015 a 2016 opět mírně vzrostly. Počty starobních důchodců a s nimi spojené celkové výdaje na důchody, jsou pochopitelně ovlivňovány rostoucími počty osob ve vyšších věkových skupinách. Podíl obyvatel ve věku nad 65 let již v roce 2015 přesáhl 18% hranici a podle prognóz demografů bude i nadále narůstat. Celkové výdaje na důchody včetně výdajů na důchody ozbrojených složek dosáhly v roce 2017 hodnoty 414 mld. Kč, což představovalo 8,2 % HDP (v běžných cenách) a 32,4 % výdajů státního rozpočtu. (ČSÚ, 2018)

Ti senioři, kteří nejsou zaměstnaní, pobírají starobní důchod. Seniorům se od začátku letošního roku zvedla průměrná výše důchodu o 563 Kč. Tabulka 4 ukazuje, v jaké průměrné výši byl důchod vyplácen mužům i ženám. Díky dalšímu zdražování energií, léků a potravin je tak pro většinu penzistů toto navýšení nedostačující. Stále zvyšující se ceny energií mají vliv na zvyšování cen za ubytování a stravu v organizaci SENIOR Otrokovice, p.o.

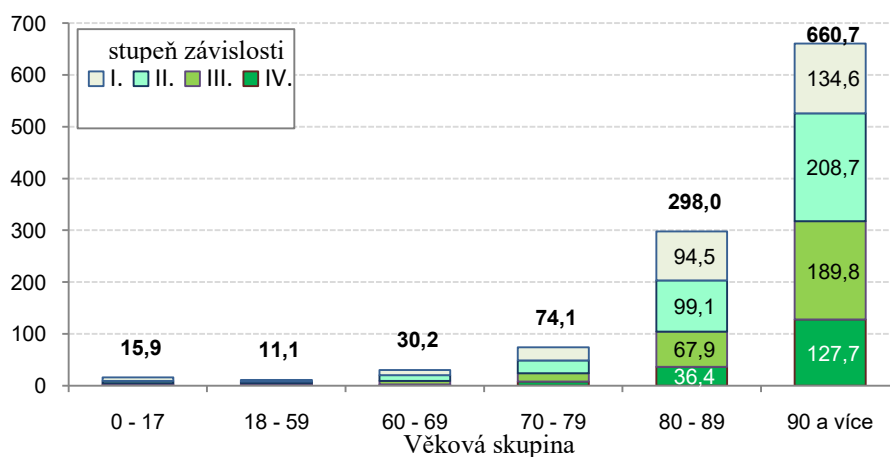
Tabulka 4 Průměrná výše starobního důchodu

	2016	2017	2018
Průměrná výše starobního důchodu	11 400 Kč	11 784 Kč	12 347 Kč
Muži	12 602 Kč	13 011 Kč	13 615 Kč
Ženy	10 351 Kč	10 707 Kč	11 219 Kč

Zdroj: CSSZ, 2018

Seniorům, kteří jsou závislí na pomoci jiné osoby, stát vyplácí *příspěvek na péči*. Od 1. 1. 2012 došlo k zásadním změnám v legislativě v sociální oblasti. Byly změněny částky PnP a také došlo ke změnám v posuzování míry závislosti. V ČR bylo v roce 2017 vypláceno průměrně 353 tisíc PnP měsíčně. Nejvyšší průměrný měsíční počet vyplacených dávek byl u PnP pro II. stupeň závislosti (116 tisíc), dále pro závislost I. stupně (105 tisíc). PnP pro III. stupeň závislosti bylo průměrně měsíčně vypláceno 83 tisíc, a pro závislost ve IV. stupni 49 tisíc příspěvků. Krajem s největším průměrným měsíčním počtem vyplacených PnP v přepočtu na obyvatele byl v roce 2017 Zlínský kraj, naopak nejméně PnP v přepočtu na obyvatele bylo vypláceno v hlavním městě Praze. Velký vliv na počty PnP má pochopitelně věková struktura obyvatel, jak je patrné i z Grafu 1. Podíl osob s PnP ve vyšších věkových skupinách strmě narůstá.

Graf 1 PnP - průměrný měsíční počet dávek na 1000 obyvatel podle stupně závislosti a věku v roce 2017



Zdroj: MPSV, 2017

Dalším problémem týkajícím se sociálních služeb jsou *dotace*, které získávají poskytovatelé služeb od státu, tedy i domovy pro seniory. Téměř každoročně se snaží ZK spolu s obcemi, ale i samotnými poskytovateli služeb vyvíjet tlak na MPSV s cílem dosáhnout takového množství finančních prostředků, aby sociální služby v kraji zůstaly zachovány bez podstatných změn. Zastupitelstvo Zlínského kraje poskytlo na rok 2017 dotace ze státního rozpočtu (dále jen SR) ve výši 629 230 000 korun na úhradu výdajů souvisejících s poskytováním sociálních služeb. Celkem bylo díky této dotaci podpořeno 85 poskytovatelů zajišťujících na území celého regionu 273 služeb.

Tabulka 5 Finanční podpora sociálních služeb pro rok 2017

FINANČNÍ PODPORA		VÝŠE FINANČNÍ PODPORY
Finanční podpora ze státního rozpočtu (MPSV)	Požadavek Zlínského kraje o dotaci ze státního rozpočtu (MPSV)	819 660 000 Kč
	Dotace ze státního rozpočtu Zlínskému kraji na základě Rozhodnutí MPSV (01/2017)	629 230 000 Kč
	Navýšení dotace ze státního rozpočtu Zlínskému kraji na základě Dodatku č. 1 k Rozhodnutí MPSV (06/2017)	81 305 000 Kč
	Navýšení dotace ze státního rozpočtu Zlínskému kraji na základě Dodatku č. 2 k Rozhodnutí MPSV (10/2017)	58 178 677 Kč
	Dotace ze státního rozpočtu Zlínskému kraji CELKEM = Finanční podpora poskytovatelům SSL	768 713 677 Kč <i>93,78% z požadavku ZK 2017</i> <i>cca o 51 mil. Kč méně oproti požadavku ZK 2017</i> <i>cca o 139,6 mil. Kč více oproti dotaci roku 2016</i> <i>cca o 22% více oproti dotaci roku 2016</i>
Finanční podpora z rozpočtu Zlínského kraje	Finanční podpora z rozpočtu Zlínského kraje CELKEM	16 094 000 Kč
<b>FINANČNÍ PODPORA 2017 CELKEM</b>		<b>784 807 677 Kč</b>

Zdroj: Zlínský kraj, 2017

Lze tedy konstatovat, že v souvislosti s demografickým vývojem obyvatelstva, a nejen s ním, se zvyšuje poptávka po sociálních službách. Úměrně tomu se však nezvyšuje jejich financování, které je nastavené jako vícezdrojové, navíc v rámci dotačních podmínek v tzv. modelu vyrovnávací platby. Zlínský kraj musí mít dobře zmapovanou poptávku po jednotlivých službách, aby byla pokrytá i tzv. bílá místa.

### 7.1.3 Sociální faktory

Analýza, týkající se sociálního prostředí, zahrnuje faktory demografického vývoje obyvatelstva. S tím souvisí také vývoj porodnosti, vzdělanosti, ale i kultury a životní úrovně.

V ČR i po celém světě narůstá počet obyvatel seniorského věku. Stárnutí populace je nejviditelnější fenomén a zároveň jeden z nejdiskutovanějších problémů v současnosti. Narůstající počet seniorů je příčinou toho, že stále více občanů čerpá od státu peníze. Naopak pracujících, kteří do systému přispívají, bude tak čím dál méně. Úkolem pro vládu je dlouhodobá udržitelnost a rovnováha systému. S tím, jak populace stárne, dochází ke změnám v potřebě péče. Poptávka po sociálních a zdravotních službách určená pro seniory roste, a proto celé oblasti péče o seniory by měla být věnována výrazně větší pozornost. Tato skutečnost je pro domovy pro seniory a další zařízení poskytující sociální a zdravotní služby pozitivním faktorem.

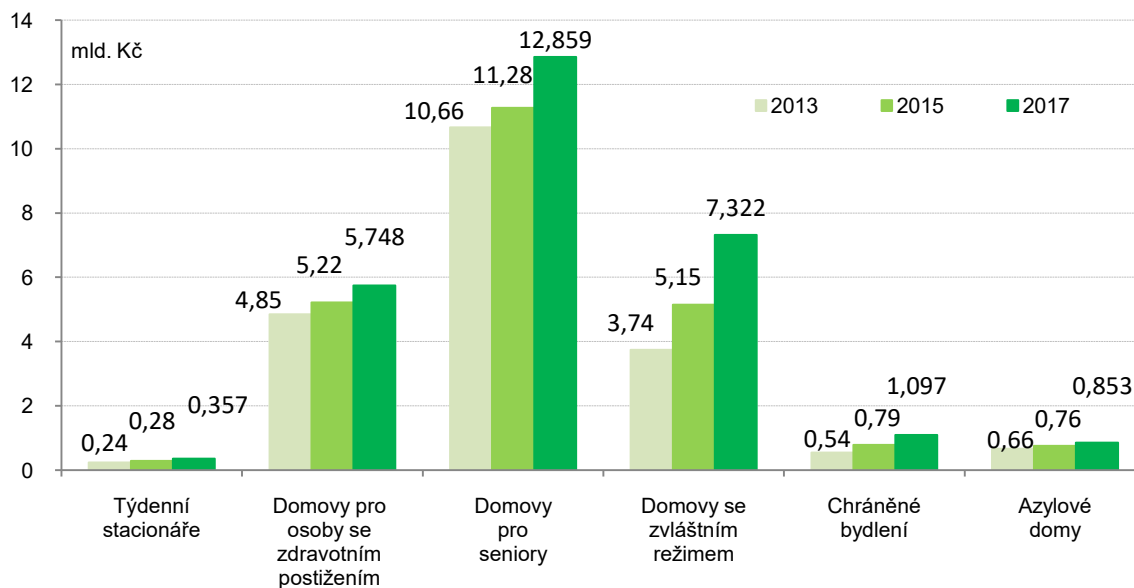
Staří lidé mají právo na zasloužené a v klidu prožité stáří. Vzhledem k tomu, že se neustále zvyšuje průměrný věk dožití obyvatelstva, dochází ke stavu, kdy dříve staří lidé jsou dnes vnímáni jako mladí senioři, kteří jsou stále plní životní síly. (Dvořáčková, 2012, s. 84)

Stárnutí populace má tyto známé příčiny:

- nízká porodnost,
- nižší úmrtnost ve všech věkových kategoriích díky lepší zdravotní péči,
- snižující se chudoba, lepší životní i pracovní podmínky,
- prodlužování střední délky života.

Nejvyšší částky na zařízení sociálních služeb jsou vydávány na domovy pro seniory, které jsou i nejčastějším druhem pobytových sociálních služeb a svou kapacitou představují téměř polovinu jejich lůžkového fondu. Výdaje na domovy pro seniory se každoročně zvyšují, přestože počty lůžek i klientů se příliš nemění a zůstávají na relativně stabilní úrovni. V roce 2017 přesáhly výdaje na domovy pro seniory hodnotu 12,8 mld. Kč. K pravidelnému navyšování výdajů dochází také u domovů se zvláštním režimem (výdaje v roce 2017 přes 7,3 mld. Kč), kde je ovšem evidován každoroční významný růst počtu zařízení, lůžek i klientů. (MPSV, 2018)

Graf 2 Výdaje na vybraná zařízení sociálních služeb



Zdroj: vlastní zpracování dle MPSV, 2018

Počet a věkové složení obyvatel ZK a jednotlivých okresů k 31. 1. 2017 zobrazuje Tabulka 6. Skutečnost stárnutí populace však vykresluje níže položený sloupcový graf (Graf 3), který zobrazuje průměrný věk v období od 2014 do 2017.

Tabulka 6 Počet a věkové složení obyvatel Zlínského kraje k 31. 12. 2017

	Počet obyvatel celkem	v tom ve věku			Průměrný věk
		0-14 let	15-64 let	65 a více let	
Kroměříž	105 670	15 633	68 809	21 228	43,1
Uherské Hradiště	142 434	20 863	93 220	28 351	43,1
Vsetín	143 291	21 841	93 547	27 903	42,5
Zlín	191 661	28 767	124 530	38 364	42,9
<b>Zlínský kraj</b>	<b>583 056</b>	<b>87 104</b>	<b>380 106</b>	<b>115 846</b>	<b>42,9</b>

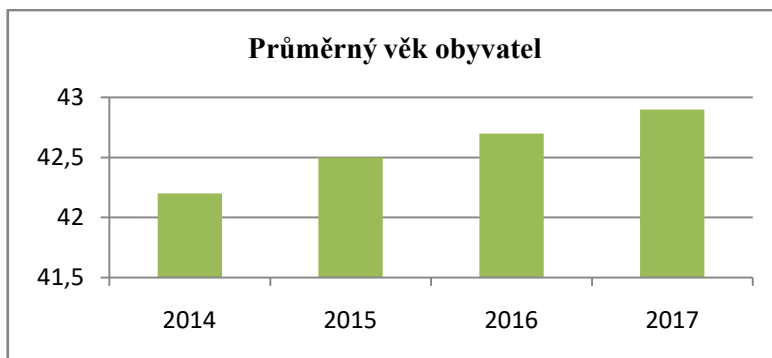
Zdroj: ČSÚ, 2018

K 1. 1. 2018 bylo ve ZK registrováno celkem 222 zařízení sociálních služeb, z toho 36 domovů pro seniory a 23 domovů se zvláštním režimem. (MPSV, 2018)

Graf 3 ukazuje růst průměrného věku obyvatel Zlínského kraje v porovnání od roku 2014 do 2017. Potvrzujeme si tím již zmiňovanou teorii stárnutí obyvatel.



Graf 3 Průměrný věk obyvatel Zlínského kraje



Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ

#### 7.1.4 Technologické faktory

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

Nejen pro klienty a poskytovatele sociálních služeb v jednotlivých zařízeních pro seniory a zdravotně postižené osoby, ale i pro samotné uživatele, byla revoluční změnou dostupnost jednorázových inkontinenčních pomůcek pro dospělé.

Dalším důležitým momentem pro kvalitu poskytovaných služeb znamená dostupnost moderních, technicky vyspělých pomůcek a přístrojů. Řadíme zde například:

- pro dlouhodobý pobyt na lůžku → elektricky polohovatelná pečovatelská lůžka, geriatrická křesla, antidekubitní matrace),
- pro usnadnění mobility → chodítka,
- pro bezpečnost klientů → audio-video signalizační a dorozumívací zařízení, monitorovací systémy,
- vybavení pro transport osob, vybavení centrálních koupelen → sprchové vozíky, zvedací hygienické židle, pojízdná sprchová lůžka, zvedací vany, sprchová křesla, stavěcí zvedáky, myčky podložních mís, mechanické a elektrické vozíky,
- pro přípravu a servírování stravy → konvektomaty, tabletové systémy, servírovací stolky a mnoho dalších.

Mezi seniory roste zájem o práci s počítačem a internetem. Díky internetovému připojení mohou se svými příbuznými komunikovat, ať jsou kdekoliv. V roce 2017 používalo internet 6,9 miliónu lidí starších 16 let, což je o 3 milióny více než v roce 2007. Většina uživa-

telů internetu se k síti připojuje každý den. V posledních letech roste obliba internetu i mezi starší generací. Například mezi seniory nad 65 let se za posledních deset let zvýšil podíl uživatelů internetu ze 4 % na jednu třetinu. V roce 2017 šlo o 660 tisíc seniorů. (ČSÚ, 2018). I když klienti v organizaci SENIOR Otrokovice, p.o., přístup k počítačům mají, většina z nich je nevyužívá, jelikož s nimi neumějí pracovat.

### **Závěry z PEST analýzy**

Z PEST analýzy byly zjištěny následující údaje:

- Sociální služby mohou provozovat pouze registrovaní poskytovatelé v souladu se zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, a jeho prováděcí vyhláškou č. 505/2006 Sb. stanovující maximální výše úhrady za poskytnuté sociální služby.
- Zlínský kraj musí povinně vytvářet SPRSS, ve kterém mimo jiné vymezuje služby, které budou v určeném období finančně podporovány.
- Financování příspěvkové organizace je nastavené jako vícezdrojové.
- Narůstá počet nezaměstnaných osob v ČR, ale také počet osob registrovaných na Úřadu práce ČR.
- Výše starobního důchodu roste v souladu s cenami energií, léků a potravin.
- Požadavek Zlínského kraje o dotaci ze státního rozpočtu pro rok 2017 byl vyšší oproti skutečně vyplacené finanční podpoře.
- Zlínský kraj je krajem s největším průměrným měsíčním počtem vyplacených PnP v přepočtu na obyvatele.
- Domovy pro seniory jsou nejčastějším druhem pobytových sociálních služeb, kterým jsou vydávány nejvyšší částky oproti dalším zařízením sociálních služeb.
- Rostoucí průměrný věk obyvatel je trendem nejenom ve Zlínském kraji, ale také v celé ČR i po celém světě.
- Technologický pokrok se promítá ve všech oblastech služeb, včetně sociálních.

## 7.2 Analýza mikroprostředí – Porterův model

Jak bylo výše uvedeno, pro zhodnocení vnějšího prostředí bude využita Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Porter definoval pět základních sil, které působí na organizaci. Jedná se o konkurenční rivalitu, hrozbu vstupu nových konkurentů na trh a hrozbu vzniku substitutů, sílu klientů a sílu dodavatelů. U každé z pěti sil je vytvořena tabulka, která obsahuje základní hrozby a bodové hodnocení dokazující jejich sílu. Bodové hodnocení je rozděleno nejnižším počtem bodů (1 b) nejmenší hrozbě a největším počtem bodů (10 b) hrozbě největší.

### 7.2.1 Konkurenční rivalita

Hlavními konkurenty organizace SENIOR Otrokovice, p.o., jsou domovy obdobného typu. Nejvíce však ty, které jsou zřizovány Zlínským krajem, a mohou tak nabízet služby ve stejné cenové hladině a podobné kvalitě.

Významným způsobem k udržitelnosti služeb organizace přispívají převážně demografické trendy. Prodlužování produktivního věku je toho hlavním příkladem. Rivalita konkurentů v odvětví je poměrně nízká, neboť poptávka po službách organizace mnohonásobně převyšuje nabídku. Navíc soukromé společnosti mají mnohem vyšší ceny než příspěvkové organizace, a proto nejsou ohrožujícími konkurenty.

Konkurenční sílu stávající konkurence ukazuje následující tabulka (Tabulka 7).

Tabulka 7 Konkurenční rivalita

Konkurenční rivalita	Počet bodů
Počet konkurentů <i>(čím menší počet konkurentů, tím menší rivalita, malá konkurence = 1b, velká konkurence = 10b)</i>	5
Síla konkurentů <i>(slabá konkurence = 1b, silná konkurence = 10b)</i>	4
Velikost konkurentů <i>(zařízení s kapacitou 5 – 15 klientů za den, malá kapacita = 1b, velká kapacita = 10b)</i>	3
Růst odvětví <i>(růst poptávky po službách je vysoký = 1b, nízký = 10b)</i>	6
Diferenciace služeb <i>(vyšší diferenciace služeb = 1b, nižší diferenciace služeb = 10b)</i>	3
Diferenciace konkurentů <i>(podobní konkurenti = 1b, rozdílní konkurenti = 10b)</i>	3
<b>Celkem bodů (z 60 bodů)</b>	<b>24</b>
<b>Procenta z celkového vlivu</b>	<b>40,00 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Sociální služby by měly být dostupné všem obyvatelům kraje. K tomu nám pomůže sledování poptávky a provádění opatření na jejich rovnoměrné rozmístění. Zlínský kraj tvoří čtyři okresy. Jedná se o okres Kroměříž, Vsetín, Zlín a Uherské Hradiště. Sociální služby jsou poskytovány celkem v 36 zařízeních, které kraj zřizuje. Následující tabulka uvádí počty zařízení v jednotlivých okresech a je z ní zřejmé, že obyvatelé okresu Zlín mají největší výběr z nabízených sociálních služeb. (ČSÚ, 2018)

*Tabulka 8 Počet zařízení sociálních služeb v jednotlivých okresech Zlínského kraje k 31. 12. 2017*

Okres	DS	DZR	DSZP	Denní stacionář	Týdenní stacionář	Ostatní služby	Celkem
Kroměříž	8	7	5	3	1	8	36
Vsetín	8	4	2	8	1	27	61
Zlín	10	11	4	7	2	28	76
Uherské Hradiště	10	1	7	3	1	22	49
Celkem	36	23	18	21	5	85	222

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ

Mezi největší konkurenty organizace SENIOR Otrokovice, p.o., patří některé domovy zřizované Zlínským krajem - DS Napajedla, DS Loučka, DS Luhačovice, DS Burešov a DS Lukov. Mezi další konkurenty lze zařadit také organizace Sociální služby města Kroměříže a Sociální služby Uherské Hradiště. Tyto konkurenti poskytují více sociálních služeb ve více zařízeních.

Popis konkurence v sociálních službách ve Zlínském kraji a srovnání organizace SENIOR Otrokovice, p.o., se sedmi zařízeními poskytujícími sociální služby, které vzhledem k blízké vzdálenosti mohou být potenciálně významnou konkurencí uvádí tabulka níže (Tabulka 9). Porovnává postavení organizace mezi konkurenty z hlediska poskytovaných služeb a jejich formu poskytování, kapacity jednotlivých zařízení a také počty budov poskytovatelů sociálních služeb.

Tabulka 9 Srovnání konkurence s organizací SENIOR Otrokovice, p.o.

Konkurenční poskytovatelé sociálních služeb	Služby a počet lůžek DS/DZR/DZP	Formy poskytování sociálních služeb	Odlehčovací/pečovatelská služba	Počet budov (zařízení) poskytovatele	Ostatní služby
SENIOR Otrokovice	DS/DZR 124/24	pobytové, ambulantní, terénní	ano/ano	3	týdenní stacionáře
DS Napajedla	DS 63	pobytové	ne/ne	1	-
DS Burešov	DS/DZR 34/136	pobytové	ne/ne	1	-
Sociální služby města Kroměříže	DS/DZR/DZP 191/99/132	pobytové, ambulantní, terénní	ano/ne	5	DSt, sociálně terapeutické dílny, podpora samostatného bydlení
Sociální služby Uherské Hradiště	DS/DZR/DZP 423/237/475	pobytové, ambulantní, terénní	ne/ne	27	týdenní stacionáře, chráněné bydlení, sociálně terapeutické dílny
DS Lukov	DS/DZR 182/21	pobytové	ne/ne	1	-
DS Luhačovice	DS 40	pobytové	ne/ne	1	-
DS Loučka	DS/DZR 115/47	pobytové	ne/ne	2	-

Zdroj: vlastní zpracování

Klient je při výběru domova také ovlivněn čekací dobou na umístění a polohou domova od svého bydliště či od rodiny.

Tabulka 10 Základní ceník konkurenčních zařízení sociálních služeb

	Ubytování/den			Strava/den	
	1-lůžkový	2-lůžkový	3-lůžkový	racionální	diabetická
SENIOR Otrokovice	200 Kč	170 Kč	-	155 Kč	170 Kč
DS Napajedla	190 Kč	170 Kč	155 Kč	160 Kč	170 Kč
DS Burešov	210 Kč	177 Kč	-	159 Kč	170 Kč
Sociální služby města Kroměříže	210 Kč	180 Kč	-	160 Kč	170 Kč
Sociální služby Uherské Hradiště	210 Kč	194 – 201 Kč	-	157 Kč	170 Kč
DS Lukov	210 Kč	193 Kč	-	170 Kč	170 Kč
DS Luhačovice	205 Kč	175 Kč	165 Kč	140 Kč	152 Kč
DS Loučka	200 Kč	170 Kč	-	136 Kč	148 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Fakultativní služby pro seniory poskytují domovy dle zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách. Jedná se o služby, které jsou klientům nabízeny ze strany zařízení nad rámec základních činností, to znamená, že nejsou obsaženy v základní péči dané zákonem. Klient tyto služby může, ale nemusí využívat. Vybranou službu si hradí klient sám z vlastních prostředků podle ceníku, který si každý domov stanoví sám. Mezi nejčastěji nabízené fakultativní služby patří např. použití služebního vozidla, kopírování, nadstandardní opravy osobního prádla, finanční úhrady za používání vlastních elektrických spotřebičů, zajištění notářských nebo právnických služeb, používání společné žehličky či pračky nebo také zapůjčení kompenzačních pomůcek v případě dovolenky. Ceny jsou kalkulovány na základě nákladů na tyto služby a domovy je poskytují bez jakéhokoliv zisku. Klienti v domovech pro seniory využívají služeb kadeřnic a pedikérek, které do domovů dojíždí v předem určené dny a své služby poskytují v přidělené místnosti objednaným klientům.

V následující tabulce (Tabulka 11) jsou uvedeny ceny za vybrané fakultativní služby v roce 2018 ve zvolených domovech pro seniory. Největší rozdíl lze spatřit v ceně za použití lednice na pokoji, kdy rozmezí ceny se pohybuje od 0 Kč do 115 Kč. Tato služba, ale není ze strany klienta směrodatná pro výběr domova. Ceny za ostatní služby jsou ve všech organizacích téměř shodné a ani zde nedochází ke konkurenčnímu boji.

*Tabulka 11 Cenik vybraných fakultativních služeb*

	Použití služebního vozidla (Kč/km)	Kopírování (A4)	Zapůjčení invalidního vozíku (Kč/den, Kč/měsíc)	Lednice na pokoji (Kč/měsíc)	Masáž zad (Kč/úkon)
<b>SENIOR Otrokovice</b>	8 Kč	1 Kč	neuveďeno	50 – 100 Kč	
<b>DS Napajedla</b>	10 Kč	1 Kč	neuveďeno	nehradí se	neuveďeno
<b>DS Burešov</b>	9 Kč	2 Kč	neuveďeno	20 Kč	neuveďeno
<b>Sociální služby města Kroměříže</b>	6,22 Kč	1 Kč	20 Kč/den, 150 Kč/ měsíc	115 Kč	
<b>Sociální služby Uher-ské Hradiště</b>	neuveďeno	1 Kč	30 Kč/měsíc	30 Kč	
<b>DS Lukov</b>	14 Kč	2 Kč	neuveďeno	neuveďeno	60 Kč
<b>DS Luhačovice</b>	10 Kč	1 Kč	neuveďeno	50 Kč	65 Kč
<b>DS Loučka</b>	10 Kč	1 Kč	neuveďeno	20 Kč	60 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

### 7.2.2 Hrozba vstupu nových konkurentů

Na základě Střednědobého plánu rozvoje sociálních služeb ve ZK bylo zjištěno, že vznik nových domovů pro seniory se nepředpokládá. V současnosti však ZK podporuje rozšíření služeb o ambulantní či terénní služby. Jedná se například o služby typu chráněné bydlení, odlehčovací služby, podpora samostatného bydlení a jiné. Ze strany kraje také probíhá podpora transformace stávajících kapacit domovů pro seniory na služby typu domovy se zvláštním režimem. (Zlínský kraj, 2018)

Hrozba vstupu nového konkurenta do odvětví se zdá poměrně nízká, a to z pohledu pobytových služeb. Počet ambulantních a terénních služeb roste, avšak i nadále platí to, že poptávka převyšuje nabídku. Organizace se v blízké budoucnosti konkurence obávat nemusí.

Tabulka (Tabulka 12) porovnává konkurenční sílu potenciální konkurence organizace SENIOR Otrokovice, p.o.

*Tabulka 12 Hrozba vstupu nových konkurentů*

Hrozba vstupu nových konkurentů	Počet bodů
Právní bariéry a politika vlády <i>(čím náročnější vstup na trh, tím menší hrozba, velká náročnost = 1b, malá náročnost = 10b)</i>	3
Kapitálová náročnost <i>(čím náročnější, tím menší hrozba, velká náročnost = 1b, malá náročnost = 10b)</i>	4
Přístup distribučních kanálů <i>(obtížný přístup = 1b, nenáročný přístup = 10b)</i>	3
Potřeba speciálního know-how a licence <i>(velká náročnost = 1b, malá náročnost = 10b)</i>	3
Potřeba investic <i>(vyšší potřeba investic = 1b, nižší potřeba investic = 10b)</i>	2
Přístup k materiálnímu zabezpečení a personálu <i>(obtížný přístup = 1b, nenáročný přístup = 10b)</i>	5
<b>Celkem bodů (z 60 bodů)</b>	<b>20</b>
<b>Procenta z celkového vlivu</b>	<b>33,33 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### 7.2.3 Hrozba vzniku substitutů

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

Pro organizaci SENIOR Otrokovice, p.o., je nejvýznamnějším substitutem neformální péče, poskytovaná seniorům v domácím prostředí rodinnými příslušníky či jinými blízkými osobami,

která je a do budoucna jistě bude významným způsobem podporována MPSV, včetně změn v aktuální legislativě a finanční stimulace.

Tabulka 13 Hrozba vzniku substitutů

Hrozba vzniku substitutů	Počet bodů
Existence substitutů (málo substitutů = 1b, mnoho substitutů = 10b)	3
Konkurence v odvětví substitutů (menší konkurence = 1b, větší konkurence = 10b)	3
Náklady na přechod k substitutu (vysoké náklady = 1b, nízké náklady = 10b)	2
Dostupnost substitutu (špatná dostupnost = 1b, dobrá dostupnost = 10b)	4
Hrozba substitutů v budoucnosti (malá pravděpodobnost = 1b, velká pravděpodobnost = 10b)	4
<b>Celkem bodů (z 50 bodů)</b>	<b>16</b>
<b>Procenta z celkového vlivu</b>	<b>32,00 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Hrozba vzniku substitutů je ovlivněna především platební schopností jedince a rodiny a také kapacitou jednotlivých zařízení. Pokud finance nejsou podstatné, lze najít substituty, ke kterým lze přejít relativně snadno. Musí se poté brát v úvahu volná místa zvolených zařízení. Zařízení s vysokou poptávkou a nulovou nabídkou asi těžko přijme další zájemce. Dostupnost substitutu u soukromých a finančně náročných zařízení je poměrně vysoká. Ze statistik výše příjmů starobního důchodu je možné uvést, že finanční stránka hraje významnou roli, vzhledem k ceně hrazené ve všech typech pobytových zařízení. A s trendem vysokého počtu odmítnutých žádostí klientů je kladen důraz také na kapacity jednotlivých zařízení sociálních služeb. V blízké budoucnosti očekáváme nárůst poptávky po zmiňovaných službách.

Substituty pro poskytované služby existují v podobě například pečovatelské služby v domácím prostředí, hlídání seniorů v domácím prostředí, léčebny dlouhodobě nemocných, poskytování sociálních služeb agenturou v domácím prostředí apod. Osobní asistence představuje další substitut služeb, je ovšem kapacitně omezená, nenabízí ošetřovatelské služby a je také finančně nákladná. Ceny za hodinu poskytnuté služby se pohybují od 90 Kč/h, nejčastěji 120 Kč/h v pracovní dny, v době pracovního klidu a v nočních hodinách 130 Kč/h.

Náklady na přechod k substitutu jsou vždy různé. Záleží na konkrétním zařízení a s ním uzavřené smlouvě, kde bývá konkrétní částka stanovena. Ochota přejít na substitut odráží konkrétní situaci jedince a možnosti jak finanční, tak v oblasti zázemí. Většina seniorů,



kteří jsou již zvyklí pobývat v příslušném zařízení, nemá výraznou ochotu měnit místo pobytu. Hlavní ovlivňující faktor je stanovená cena substitutu a finanční možnosti klienta a jeho rodiny.

#### 7.2.4 Vyjednávací síla klientů

Dle nabídky služeb organizace SENIOR Otrokovice, p.o., lze uvést, že její cílovou skupinu zahrnují osoby, které mají sníženou soběstačnost zejména z důvodu věku, chronického duševního onemocnění, různých typů demencí, a jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby.

K 31. 12. 2017 byl celkový počet uživatelů *pobytových služeb* 154, z toho 29 mužů a 125 žen. Přičemž budova B čítala celkem 74 osob a budova C osob 80. Průměrný věk žen činí 84,9 let a průměrný věk mužů 78,9 let. V roce 2017 byla obsazenost lůžek na budově B 99,29 % (celková kapacita 74) a na budově C 97,25 % (celková kapacita 82).

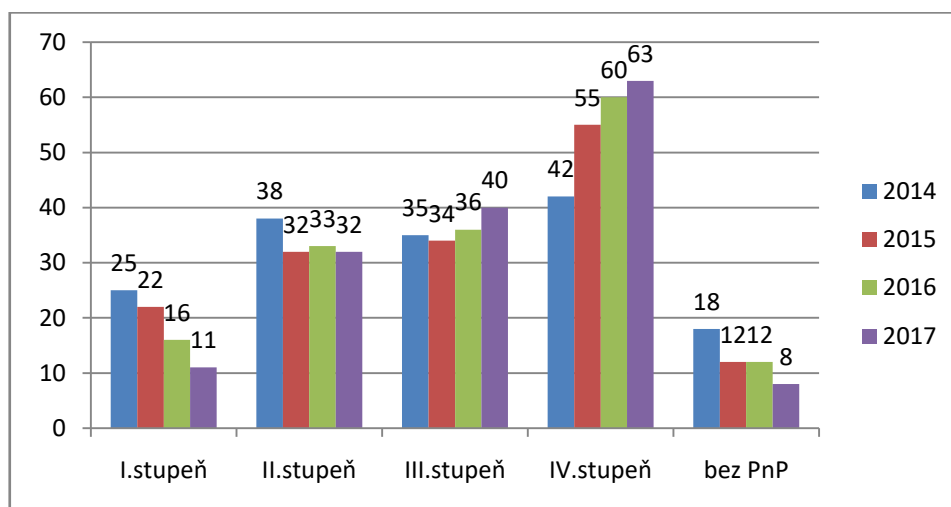
Tabulka 14 Počet klientů dle poskytovaných pobytových služeb

	Ženy	Muži	Celkem	I.st.PnP	II.st.PnP	III.st.PnP	IV.st.PnP	bez PnP
DS	97	27	124	11	30	37	45	1
DZR	23	0	23	0	2	3	18	0
OS	5	2	7	0	0	0	0	7

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4 ukazuje skladbu klientů domova podle příspěvku na péči. V letech od 2014 do 2017 využívalo nejvíce uživatelů ve IV. stupni PnP služeb organizace a naopak nejméně v I. stupni PnP.

Graf 4 Skladba klientů organizace dle PnP v letech 2014 – 2017



Zdroj: vlastní zpracování

K 31. 12. 2017 bylo 10 klientů s Alzheimerovou chorobou, kteří využívali denního stacionáře – z toho 2 muži a 8 žen. Průměrný věk klientů této ambulanci služby byl 79,7 let. Důvody k ukončení této služby jsou různé. Jedná se například o nástup do pobytové služby, úmrtí, zhoršení zdravotního stavu apod.

O pečovatelskou službu mělo v roce 2017 zájem 80 klientů (24 mužů a 56 žen). Průměrný věk klientů byl 76 let, přičemž nejmladšímu uživateli je 23 let a nejstaršímu 95 let. Ukončit pečovatelskou službu může klient z důvodu umístění do péče rodiny nebo do pobytových zařízení, či z důvodu úmrtí. Nejvíce klienti v roce 2017 využili základní služby jako například pomoc při zajištění a podání stravy, zajištění hygieny nebo také úklidové služby. Klienti si vybírají služby organizace nejen podle její geografické dostupnosti, ale především podle dobré pověsti, tedy se zárukou, že jim poskytne kvalitní a odbornou péči, individualizovanou dle jejich potřeb, ve vstřícném a přátelském prostředí.

Tabulka 15 Vyjednávací síla klientů

Vyjednávací síla klientů	Počet bodů
Počet klientů (mnoho klientů = 1b, málo klientů = 10b)	8
Význam klienta (čím větší význam klienta, tím větší hrozba jeho ztráty, malý význam = 1b, velký význam = 10b)	7
Význam služby pro klienta (vysoký význam = 1b, nízký význam = 10b)	3
Význam rodiny klienta (vysoký význam = 1b, nízký význam = 10b)	7
Náklady na přechod klienta ke konkurenci (vysoké náklady = 1b, nízké náklady = 10b)	9
Finanční zatížení klientů (velké zatížení = 1b, malé zatížení = 10b)	9
<b>Celkem bodů (z 60 bodů)</b>	<b>43</b>
<b>Procenta z celkového vlivu</b>	<b>71,67 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### 7.2.5 Vyjednávací síla dodavatelů

Mezi nejdůležitější dodavatele organizace SENIOR Otrokovice, p. o., patří společnosti, které zajišťují dodávku potravin, energií, inkontinenčních pomůcek, zdravotnického materiálu, techniky a vybavení, počítačových technologií, revize a servis.

Dodávky elektrické energie a plynu zajišťují firmy, od kterých je nakupuje zřizovatel na komoditní burze, dodavatel telefonních služeb je také centrálně zadán zřizovatelem.

Jednotlivé dodavatele si organizace volí na základě výběrového řízení.

Tabulka 16 Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů	Počet bodů
Počet dodavatelů <i>(čím menší počet dodavatelů, tím je jejich síla větší, velký počet = 1b, malý počet = 10b)</i>	4
Význam dodavatelů <i>(čím větší význam, tím větší hrozba, velký význam = 1b, malý význam = 10b)</i>	8
Náklady při přechodu k jinému dodavateli <i>(vysoké náklady = 1b, nízké náklady = 10b)</i>	3
Hrozba vstupu nových dodavatelů na trh <i>(nízká pravděpodobnost = 1b, vysoká pravděpodobnost = 10b)</i>	5
<b>Celkem bodů (z 40 bodů)</b>	<b>21</b>
<b>Procenta z celkového vlivu</b>	<b>52,50 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### Shrnutí Porterova modelu

K závěrečnému zhodnocení analýzy vnějšího prostředí lze uvést, že v současné době je konkurenční rivalita nízká. Je to dáno tím, že nabídka sociálních služeb je nedostačující na úkor její poptávky. Rapidní nárůst konkurenčních zařízení nehrozí ani v brzké budoucnosti. Ve Zlínském kraji se k 31. 12. 2017 nachází 222 zařízení poskytující sociální služby nejenom pro seniory. Z toho denních stacionářů je 21 a týdenních pouze 5.

Substituční služba a následný přechod k ní je nákladnější oproti cenové nabídce sociálních služeb. Platební schopnost většiny seniorů neumožňuje zvolit dané služby. Avšak vysoký počet odmítnutých žádostí klientů sociálních služeb jednotlivých zařízení docílí časem toho, že se budou muset tyto lidé obrátit na služby agentur, hospiců aj. a připlatit si.

Uživatelé v III. a IV. stupni PnP využívali v letech 2015 - 2017 nejvíce služeb organizace SENIOR Otrokovice, p.o.

Vyjednávací síla dodavatelů je poměrně vysoká, a to hlavně u dodavatelů energií. Ke změně dodavatele může dojít pouze v případě odstoupení od smlouvy. Spolupráci je nutno soustředit na dodavatele prověřené a spolehlivé.

### 7.3 Analýza vnitřního prostředí organizace

Analýza vnitřního mikroprostředí zahrnuje organizační členění, ekonomickou situaci organizace a plánované investice organizace. Vychází převážně z výročních zpráv SENIOR Otrokovice, p.o., ale také z interních zdrojů organizace.

#### 7.3.1 Organizační členění

Organizační struktura představuje hierarchické uspořádání jednotlivých složek organizace a vazby mezi nimi. Organizace SENIOR Otrokovice, p.o., má vytvořenou organizační strukturu pro každou registrovanou službu, kterou poskytuje (2 x DS, 1 x DZR, 2 x DSt, 1 x OS, 1 x PS). V příloze (Příloha II) je vloženo organizační členění služeb, které budou předmětem projektové části – DSt, DZR. Organizace k 31. 12. 2017 zaměstnává celkem 150 zaměstnanců (10 mužů a 140 žen), jejichž počet a struktura vyplývá z charakteru poskytovaných služeb, složení uživatelů služby, jejich potřeb a zdravotního stavu, platné legislativy a finančních zdrojů.

Přehled o zaměstnancích dle pracovního zařazení:

- **technicko-hospodářští pracovníci – 10** (9,9 úvazků) – ředitelka, vedoucí DS-C a PS, provozní technik, ekonomický úsek, personální úsek;
- **údržba – 3** (3 úvazky) – údržba a správ prostor ve dvou budovách, včetně drobných oprav v zázemí pečovatelské služby; dále zajišťuje 7 dní v týdnu rozvoz stravy pro klienty a zaměstnance;
- **stravovací provoz – 14** (14,75 úvazků) – stravovací provoz na budově B i C;
- **sociální pracovnice – 7** (6,35 úvazků)
- **pracovníci v sociálních službách – 77** (76,5 úvazků) včetně vedoucích POP, koordinátorů péče na jednotlivých odděleních, aktivizačních pracovníků;
- **všeobecné sestry – 16** (16 úvazků) – vedoucí sestry včetně praktických sester, nutričního terapeuta;
- **úklid a prádelna – 20** (18 úvazků) – z toho 5 pracovníc prádelen;
- **bezpečnostní pracovníci – 3** (1,5 úvazku) – vrátní (recepce C).

Od roku 2018 byla pověřena vedením organizace SENIOR Otrokovice, p.o., ředitelka Ing. Aranka Medková Pekárková (původně Ing. Ivana Vardanová), která zajišťuje dodržování všech zákonných norem, které se týkají legislativy domovů pro seniory. Garantuje správné poskytování sociálních služeb ze strany zaměstnanců a etiku. Motivuje zaměst-

nance a oceňuje jejich pracovní výsledky. Ředitelka získává finanční prostředky a propaguje dobré jméno organizace. Také má svého zástupce, který je zároveň i vedoucím sociálního úseku. Každý další úsek má svého vedoucího, který za něj zodpovídá. Příloha (Příloha II) ukazuje organizační strukturu služeb DSt a jejich členění na jednotlivé úseky a vztahy nadřízenosti a podřízenosti.

### 7.3.2 Zdroje financování

Jelikož se jedná o příspěvkovou organizaci, hlavním zdrojem příjmů jsou státní dotace včetně dotací z EU. V ČR se zvyšujícím se tempem cen, úměrně narůstá každoročně objem těchto příjmů, což dokládá následující tabulka. Celková státní dotace v roce 2017 pro organizaci SENIOR Otrokovice, p.o., činila 15 730 000 Kč, tj. 24 % z celkových příjmů organizace (64 695 159 Kč). Finanční prostředky byly použity na krytí osobních nákladů.

*Tabulka 17 Státní dotace*

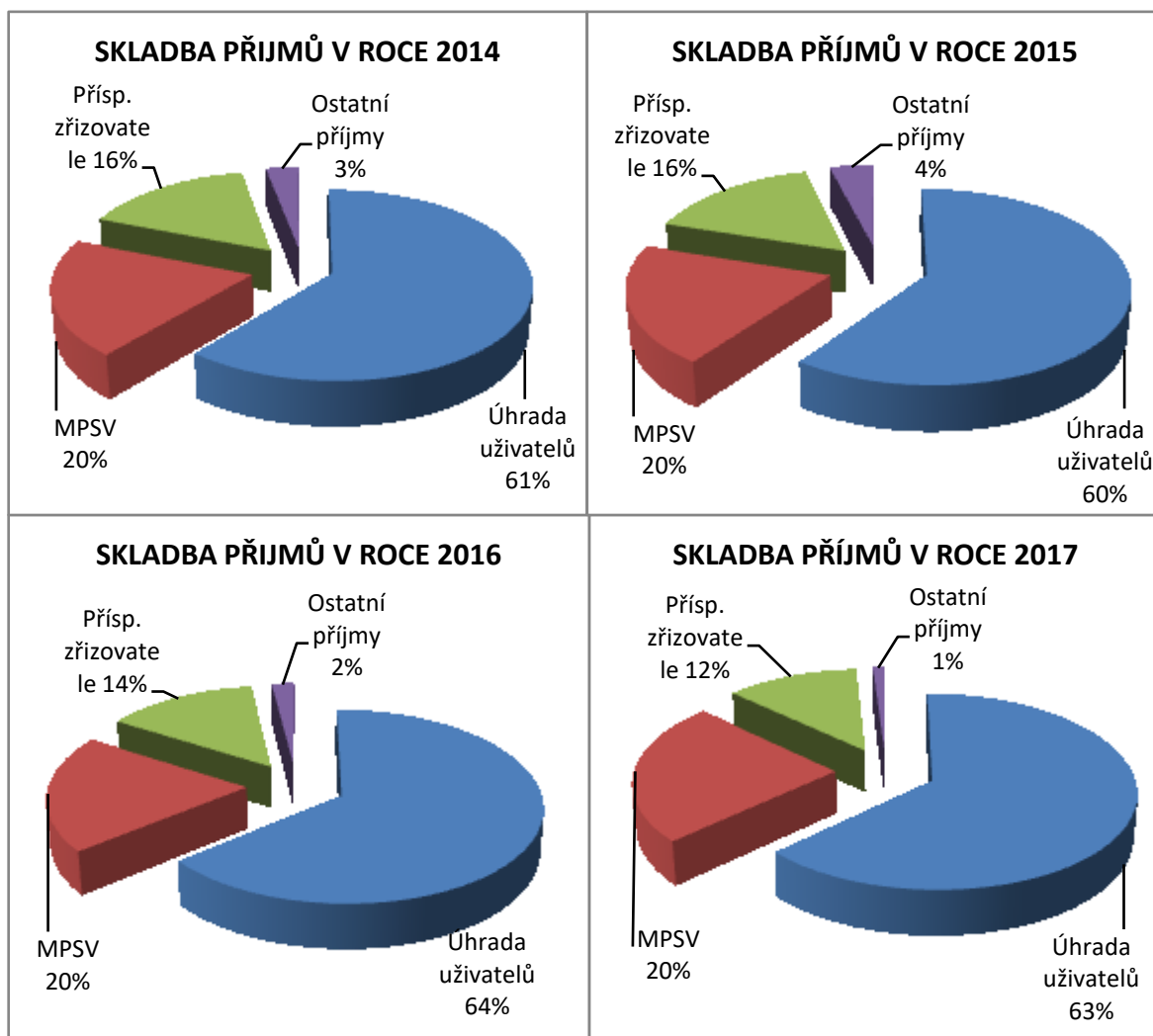
Přijaté státní dotace (v tis. Kč)					
	2013	2014	2015	2016	2017
Státní dotace	8 693,00	10 950,80	11 178,00	11 770,00	15 730,00

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů organizace

Mezi další zdroje příjmů řadíme dotace Zlínského kraje, příspěvky od zřizovatele, dotace okolních obcí a měst.

Podle níže uvedeného grafu (Graf 5) je patrné, že největší výnos má organizace z příjmů z vlastní činnosti. Tento fakt je logický. Příjemnou zprávou byl rok 2016, kdy se tento příjem zvýšil o 4 % oproti roku předchozího.

Graf 5 Příjmy organizace za období od 2014 do 2017



Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů organizace

### 7.3.3 Struktura nákladů a výnosů

Údaje z výročních zpráv organizace nám prezentují nárůst *výnosů* v průběhu sledovaného období. V roce 2017 organizace hospodařila s plánovaným rozpočtem ve výši 64 695 159 Kč. Výše příspěvku zřizovatele, státních dotací, dotací Zlínského kraje a dotací okolních obcí a měst (Zlín, Halenkovice) ukazuje tabulka níže. Celkový příspěvek na provoz byl ve výši 23 633 546 Kč a tvoří tak 36,5 % z celkových příjmů. Vlastní tržby za služby byly plánovány pro rok 2017 ve výši 40 909 000 Kč, skutečně byla vybrána částka 40 905 633 Kč. Částka je složena z příjmů za poskytnuté sociální služby, ze zúčtování fondu darů, fondu odměn a jiných příjmů. Avšak také zde patří finance za provedené zdravotnické úkony přijaté od zdravotních pojišťoven na základě smlouvy. Plán příjmů od všech ZP byl pro rok 2017 ve výši 2 189 000 Kč. Skutečně vyplacená částka se nelišila.

Vlastní tržby se na celkových příjmech podílejí z 63 %. Další příjmy tvoří příjmy z vedlejší hospodářské činnosti (stravování, pronájmy).

Tabulka 18 Výnosy organizace za rok 2017

	<b>Rozpočet</b>	<b>Skutečnost</b>
Státní dotace + dotace EU	15 730 000	15 730 000
Dotace Zlínského kraje	141 000	141 000
Výnosy z příspěvku od zřizovatele	7 741 000	7 741 000
Dotace okolních obcí a měst	22 000	21 546
Vlastní činnost	40 909 000	40 905 633
Hospodářská činnost	157 000	155 980
<b>Výnosy organizace celkem</b>	<b>64 700 000</b>	<b>64 695 159</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů organizace

Co se týče *nákladů*, největší nákladovou položkou rozpočtu organizace je položka osobních nákladů, která činí 47 854 030 Kč. Na celkových nákladech organizace se podílí ze 74 %. Řadíme zde platy zaměstnancům, sociální a zdravotní pojištění a náklady na zákonné pojištění úrazu zaměstnancům. V roce 2017 došlo k nárůstu těchto nákladů o cca 1,8 milionů Kč, a to z důvodu navýšení platových tabulek. Další vysokou položku v nákladech organizace zaujímá spotřeba energií (4 637 929 Kč, 7,5% z celkových nákladů) – mírný nárůst u studené vody, díky nápravným opatřením nařízených KHS Zlín z důvodu infekčního onemocnění, odpisy majetku (2 914 985 Kč, 5% z celkových nákladů) – pokles odpisů byl způsoben díky prodloužení doby odpisování majetku. Nákup potravin v roce 2017 čítal částku 5 310 848 Kč, tedy 8 % z celkových nákladů. Zde došlo k mírnému navýšení cca o 58 tis. Kč.

Tabulka 19 Náklady organizace za rok 2017

	<b>Rozpočet</b>	<b>Skutečnost</b>
Osobní náklady	47 862 000	47 854 030
Spotřeba energie	4 638 000	4 637 929
Odpisy majetku	2 917 000	2 914 985
Nákup potravin	5 312 000	5 310 848
Nákup materiálu	1 460 000	1 459 179
Ostatní služby	612 000	609 624
Další náklady	1 899 000	1 895 958
<b>Náklady organizace celkem</b>	<b>64 700 000</b>	<b>64 682 553</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů organizace

Hospodářský výsledek v roce 2013 byl ovlivněn sporem organizace s VZP ČR. Jednalo se o to, že v roce 2012 proběhla v organizaci revize pojišťovny na vykázané zdravotní výkony v letech 2011 a 1. Q 2012. Na základě šetření byly pozastaveny veškeré platby

od VZP od počátku roku 2013. Z těchto důvodů se organizace rozhodla řešit situaci s VZP právní cestou a výsledek byl úspěšný. Na začátku roku 2014 došlo k narovnání finančních vztahů za 2 roky zpět a na doporučení auditora bylo vše zúčtováno do roku 2013.

Důležité pro organizaci je, že se pohybuje pouze v kladných číslech, což vypovídá o dobrém hospodaření. Jelikož se navyšuje minimální mzda, i platy zaměstnancům se každoročně zvyšují. Výnosy z provozní činnosti se v průběhu pěti let neustále pozvolna zvyšují, jediný mírný pokles je zaznamenán v roce 2014. V roce 2017 organizace evidovala nejnižší odpis za posledních pět let. Také v průběhu roku 2017 nebyly realizovány žádné investiční akce. V polovině roku byla podána žádost o dotaci „Rozvoj a obnova materiálně technické základny sociálních služeb 2017“. Jelikož v říjnu bylo rozhodnuto, že nárok na dotaci organizaci nevzniká, bylo zahájeno výběrové řízení na pořízení 2 ks konvektomatů, neboť stávající byly velmi poruchové a nespolehlivé a opravy provozně a finančně náročné. (Interní materiály organizace, 2013 - 2017)

Tabulka 20 Ukazatele hospodaření organizace v letech 2013 - 2017 v Kč

Rok	Platy zaměstnanců	Výnosy z provozní činnosti	Roční odpisy majetku	Výsledek hospodaření
2013	26 077 020	33 451 496	3 035 541	1 127 930
2014	27 909 382	33 187 815	3 014 801	15 161
2015	30 038 972	35 022 494	3 086 808	346
2016	31 553 998	38 475 677	3 355 978	54 273
2017	35 758 879	41 061 614	2 914 985	12 606

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv organizace

Skutečné celkové náklady organizace v roce 2017 činily 64 682 553 Kč a skutečné celkové výnosy 64 695 159 Kč. Domov tak hospodařil se ziskem 12 606 Kč. Zisk z hlavní činnosti organizace však činil pouze 346 Kč. V níže uvedené tabulce je uvedeno hospodaření organizace v roce 2017. Vzniklý zisk byl přidělen do rezervního fondu, který je tvořen ze zlepšeného výsledku hospodaření.

Tabulka 21 Výsledek hospodaření za rok 2017 v Kč

Ukazatel	Výnosy	Náklady	Výsledek hospodaření
Hlavní činnost	64 539 179	64 538 833	346
Doplňková činnost (hostinská + realitní činnost)	155 980	143 720	12 260
Celkem	64 695 159	64 682 553	12 606

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů organizace



### 7.3.4 Plánované investice

Organizace SENIOR Otrokovice, p.o., plánuje podle finančních možností v následujících letech v budově B:

- další postupnou přestavbu stávajících provozních prostor – nová centrální koupelna a tělocvična se společenskou místností v 1. NP ze stávajících sklepních prostor;
- nové prostory pro aktivizace místo stávajících sklepních prostor, vybudování služebny na každém patře;
- přídržné magnety na 9 dvoukřídlých dveřích;
- vybudování skladu pro infekční odpad, skladu zdravotnického materiálu;
- přípravu prostor pro uzavřené oddělení domova se zvláštním režimem;
- rekonstrukci sociálního zařízení v obytných jednotkách – bezbariérovost;
- rekonstrukci vnějšího pláště budovy, ideálně zateplení celé budovy.

A také se organizace chce zaměřit i na jejich novější budovu. V budově C plánuje:

- rekonstrukci vodovodního potrubí v přízemí budovy;
- postupnou výměnu řídicích jednotek ve výtazích;
- nutnou výměnu multifunkčního zařízení na vrátnici (po 6 letech intenzivního provozu), případně pořízení nového, pokud by náklady na opravu byly vysoké;
- výhledově nutnou obměnu některých PC;
- nutnou obměnu chladících zařízení – ze stávajících 21 kusů bude nezbytné některé kusy postupně vyměnit.

Pečovatelé, kteří provozují své služby v budově na ulici Nivy 283, mají také své potřeby. Jedná se o:

- zbudování krytého a zpevněného stání pro vozidla pečovatelské služby;
- pořízení osobního automobilu pro přepravu pracovníků.

Pracovníci nemají garáž ani stabilní parkovací místo. V zimních měsících pro ně není moc vyhovující stání s vozidlem venku, neboť většinou vyjíždí do terénu brzy ráno.

**Závěrem analýzy vnitřního prostředí** SENIOR Otrokovice, p.o., lze konstatovat to, že organizace hospodaří s vyrovnaným rozpočtem. S plánovanými investicemi v příštím roce organizace počítá podle toho, zda požadavek na stanovenou výši dotace bude přijat v plném finančním ohodnocení nebo ve zkráceném.

## 7.4 Analýza současného stavu péče o klienty

Středem pozornosti personálu organizace je péče o klienty – seniory, osoby se zdravotním postižením a osoby trpící Alzheimerovou nemocí. Tvorba prostředí vyhovující všem uživatelům bývá prvotní snahou zaměstnanců organizace. Zároveň se snaží o co nejlepší navázání a udržování vztahů nejen mezi klienty samotnými a mezi klienty a personálem, ale také mezi personálem a rodinnými příslušníky klientů.

Mezi faktory, které působí na klienta při volbě domova, patří nejčastěji např. doporučení lékaře či známých, přístup zaměstnanců organizace, pověst organizace nebo také rychlé vyřízení žádosti o umístění.

### 7.4.1 Informace o klientech

Informace o klientech jsou vedeny v papírové i elektronické podobě. Organizace používá programy Cygnus a Orion, které jsou určeny pro poskytovatele sociálních služeb a jsou velmi přehledné. Přístup k osobním údajům klientů mají jen kompetentní pracovníci a přístupové heslo k přihlášení do systému vlastní pouze pověřeni zaměstnanci. Zaměstnanec vede o každém klientovi i ručně psaný spis, kde jsou uvedeny skutečnosti o jeho osobě i zdravotním stavu ještě před přijetím do organizace. Spisy jsou pravidelně aktualizovány a archivace těchto dokumentů trvá 10 let. (Interní materiály organizace)

### 7.4.2 Segmentace klientů

Segmentace klientů představuje jejich členění dle předem stanovených kritérií. Cílem je efektivnější komunikace se skupinou, lepší zacílení poskytované služby a rovněž větší spokojenost klientů. Znat klienta, jeho potřeby, přání a preference však není jednoduché.

V přízemí budovy B se nachází pokoje pro DS a OS.

Budova C má barevně rozlišena jednotlivá podlaží a klientům je tím usnadněna jejich orientace. První červené podlaží obsahuje prostory denního stacionáře a bydlení pro seniory je umístěno v druhém modrém podlaží (služba DS a OS). Třetí a čtvrté podlaží je zbarveno do žluté a zelené barvy. Nachází se zde pokoje pro DS (jednolůžkové) a pokoje pro DZR (dvoulůžkové). DZR je vybaven zařízením, které uživatelům usnadňuje jejich bydlení.

### 7.4.3 Spokojenost klientů

Cílem každého zařízení poskytujícího sociální služby je spokojenost klientů, tedy uživatelů služeb. Klient je ten, kdo přináší organizaci finanční prostředky, a proto by jeho zájmy měly být primární. Zjišťování spokojenosti klientů se službami umožňuje zlepšování poskytovaných služeb stávajícím klientům a na základě jejich kladných referencí příliv nových zájemců. Pravidelný průzkum spokojenosti klientů s poskytovanými službami organizace prozatím nevytváří.

V oblasti budování dobrého vztahu s klienty je komunikace tím nejdůležitějším faktorem. A to komunikace se stávajícími klienty, ale také i s těmi potenciálními. Klienti musí vědět, na koho se v případě problému či prosby obrátit. Nejen sociální pracovníce, ale i vedení organizace by mělo svým klientům naslouchat a být jim nápomocné. Komunikace s klientem je ovlivněna jeho věkem, zdravotním stavem, ale také aktuální situací. Prostřednictvím sociálních pracovníků, telefonicky, poštou, elektronickou poštou nebo přes webové stránky probíhá komunikace s potenciálními klienty.

Organizace na svých webových stránkách, poskytuje všechny informace, které by potenciální klienty či jejich rodinné příslušníky mohly zajímat. Je zde uveden ceník za stravu a ubytování, ale i ceník nabízených fakultativních služeb. Webové stránky organizace změnila svůj vzhled v únoru 2019. Novinkou je především virtuální prohlídka, kde si může potenciální klient prohlédnout budovu B i C. V současnosti mají téměř všechny subjekty profil na sociální síti. Organizaci SENIOR Otrokovice, p.o., najdeme také na Facebooku. Tady se mohou především rodinní příslušníci klientů podívat na fotografie z akcí, které domov pořádal nebo které se teprve uskuteční.

Komunikaci se zákazníkem, který podá žádost o umístění do domova, má na starosti sociální pracovníce. Může občas docházet k administrativnímu přetížení. Možným řešením by bylo zřízení oddělení, které by se orientovalo na vztahy s klienty, ale finanční situace toto neumožňuje. Po umístění klienta do zařízení s ním komunikují všichni zaměstnanci. Organizace by se i nadále měla zajímat o komunikaci s rodinnými příslušníky a příbuznými klienta, kteří v případě, že jsou spokojeni s péčí, předávají zkušenosti s organizací a tím získává domov nové zájemce o pobyt. V případě spokojenosti v péči o klienta šíří informace o organizaci dál a tím získává domov nové potenciální klienty.

#### 7.4.4 Školení zaměstnanců

Zákon o sociálních službách definuje vzdělávání pracovníků v sociálních službách. Zaměstnavatel je povinen zabezpečit sociálnímu pracovníkovi další vzdělávání v rozsahu nejméně 24 hodin za kalendářní rok, pokud jejich pracovní poměr trvá celý kalendářní rok. V opačném případě činí rozsah dalšího vzdělávání jednu dvanáctinu z výše uvedeného minimálního rozsahu. Dalším vzděláváním si zaměstnanci obnovují, upevňují a doplňují kvalifikaci. Vzdělávání zaměstnanců probíhá v souladu s individuálními vzdělávacími plány zaměstnanců, jež jsou sestavovány jako výstup provedeného ročního hodnocení výkonu zaměstnanců, v návaznosti na Vzdělávací plán organizace.

Všichni pracovníci, kteří o klienty pečují v přímé péči, se účastní supervize a také akreditovaných kurzů. Jedná se např. o sociální pracovníky, pracovníky v sociálních službách, aktivizační pracovníky či zdravotní sestry. Mimo jiné se zaměstnanci také účastní vzdělávacích programů a seminářů akreditovaných MPSV nebo Zlínským krajem v rámci operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost.

Pracovníci v ekonomickém úseku včetně vedoucích pracovníků jezdí na vzdělávací semináře, školení či konference. Důležitá jsou především školení týkající se změn v legislativě. Vzdělání zaměstnanci jsou jednou z konkurenčních výhod. (Interní materiály organizace)

#### 7.4.5 Ocenění a certifikáty organizace

V DZR – v domácnostech Čtyřlístek a Pampeliška – se každoročně koná opakovaný audit za účelem prodloužení certifikace kvality. Jedná se o certifikát kvality Vážka, který uděluje Česká alzheimerovská společnost kvalitním službám pro lidi s demencí.

Zajímavostí také je, že organizace dne 8. listopadu 2018 získala prestižní Cenu kvality v kategorii „poskytovatelé sociálních služeb – pobytové služby pro seniory“ v rámci Strategického projektu Národního programu podpory kvality v ČR a získala tím nejvyšší možný kredit v aktivitách národní politiky kvality. Nezůstalo pouze u jednoho ocenění. Vedoucí budovy C a metodička organizace Mgr. Věra Berková si odnesla Cenu sympatie tj. ocenění za výjimečnost a excelenci. V této kategorii se hodnotí to, co dělá daného pracovníka sociálních služeb jedinečným a oblíbeným. (Interní materiály organizace)

## 7.5 SWOT analýza

Na základě informací získaných z dostupných zdrojů bylo analyzováno vnitřní a vnější prostředí organizace SENIOR Otrokovice, p.o. Ve vnitřním analyzujeme silné a slabé stránky (S-W analýza), vyplývající z podstaty organizace. Rozborem vnějšího prostředí zjišťujeme výskyt příležitostí a ohrožení (O-T analýza). V další fázi byla k podrobnějšímu rozboru SWOT analýzy použita „Plus/mínus matice“.

### 7.5.1 S – W analýza

Nástrojem, který lze použít pro rozbor vnitřních činitelů je S – W analýza, která přesně vymezuje silná a slabá místa organizace.

#### SILNÉ STRÁNKY (STRENGTHS)

- S1 výhodná geografická poloha (blízko MHD a autobusové zastávky)
- S2 moderní zázemí a bezbariérovost
- S3 vysoká úroveň poskytovaných služeb (kvalifikovaní zaměstnanci)
- S4 komunikace s klienty, rodinnými příslušníky (zpětná vazba pro organizaci)
- S5 uplatňování etických principů a aplikace standardů kvality v praxi
- S6 dobré pracovní podmínky, možnost dalšího vzdělávání
- S7 aktualizace www stránek (virtuální prohlídka uvnitř budov B i C)

#### SLABÉ STRÁNKY (WEAKNESSES)

- W1 složitá jednání se zřizovatelem
- W2 nedostatek financí pro zavádění nových služeb
- W3 neefektivní rozložení pracovních sil, přetěžování personálu
- W4 umístění v rušné části (škola, obchody)
- W5 zvyšující se mzdové nároky zaměstnanců
- W6 menší propagace organizace
- W7 personální reorganizace (především v roce 2018)

### 7.5.2 O – T analýza

O – T analýza zahrnuje rozbor vnějších činitelů, které představují příležitosti a ohrožení rozvoje organizace SENIOR Otrokovice, p.o.

### PŘÍLEŽITOSTI (OPPORTUNITIES)

- O1 – růst životní úrovně
- O2 – vysoká poptávka po sociálních službách (stárnutí populace)
- O3 – nové zdroje financování (dotace, sponzoring, granty, ESF) a dárcovství
- O4 – nové technologie v oblasti sociální péče
- O5 – spolupráce s místními školami, dodavateli
- O6 – systémy řízení kvality a certifikace

### HROZBY (THREATS)

- T1 nesystémovost financování v ČR
- T2 změny legislativy a politická nestabilita
- T3 změny ve smluvních vztazích s pojišťovny (snižování příjmů od pojišťoven)
- T4 možná nesolventnost klientů (zadlužování rodin a seniorů)
- T5 těžká komunikace s ošetřujícími lékaři klientů
- T6 složitá jednání s rodinou, opatrovníky

#### 7.5.3 Posouzení váhy kriterií

Výsledkem SWOT analýzy, která je vyhodnocena pomocí Plus/mínus matice, je návrh klíčových faktorů (viz Tabulka 22). Z těchto faktorů vyplývají doporučení pro organizaci. Plus/mínus matice porovnává vzájemné vazby mezi námi vytipovanými komponenty vnitřního prostředí v souvislosti s komponenty vnějšího prostředí. Zjištěný vzájemný vztah je ohodnocen následovně:

- silná oboustranně pozitivní vazba: „+ +“,
- silná oboustranně negativní vazba: „- -“,
- slabší pozitivní vazba: „+“,
- slabší negativní vazba: „-“,
- žádný vzájemný vztah: „0“.

Výstupem této matice jsou součty řádků a sloupců matice a na základě nich určené pořadí. Takto lze získat přehled klíčových faktorů, o který lze dále využít např. při zpracování strategických programů.

Tabulka 22 Plus/mínus matice SWOT analýzy

		Silné stránky							Slabé stránky							Σ	P.
		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7		
Příležitosti	O1	0	+	+	0	0	+	+	0	0	0	0	0	0	0	4	3.
	O2	++	++	+	++	+	0	+	0	+	0	-	0	-	--	6	1.
	O3	0	+	0	+	0	0	+	+	+	0	0	0	-	0	4	3.
	O4	0	+	+	0	0	0	+	0	-	0	0	0	0	0	2	4.
	O5	++	+	0	0	0	0	+	0	0	0	0	0	+	0	5	2.
	O6	0	0	+	++	+	+	0	0	0	0	0	0	0	0	5	2.
Ohrožení	T1	0	-	-	0	0	-	0	--	--	-	0	-	0	0	-9	1.
	T2	0	0	0	0	0	-	0	-	0	--	0	-	0	0	-5	3.
	T3	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	0	-	0	0	-3	5.
	T4	0	-	0	0	0	0	0	--	--	0	0	0	-	-	-7	2.
	T5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	--	0	-	0	-	-4	4.
	T6	+	0	0	+	0	0	0	0	0	--	0	-	0	--	-3	5.
Σ		5	4	3	7	2	0	5	-4	-4	-8	-1	-5	-2	-6		
Pořadí		2.	3.	4.	1.	5.	6.	2.	4.	4.	1.	6.	3.	5.	2.		

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledkem plus/mínus matice je určení klíčových prvků, na které by se měla zaměřit marketingová strategie organizace:

- Marketingová strategie by se i nadále měla opírat o individuální přístup ke klientům a k rodinným příslušníkům (opatrovníkům) klientů (S4), která dává organizaci konkurenční výhodu i v případě hrozeb přicházejících z vnějšího okolí.
- Největší slabinou organizace se neefektivní rozložení pracovních sil a následné přetěžování zaměstnanců (W3), na kterou navazuje i jejich propouštění (W7), proto by měl podnik tyto slabé stránky posílit třeba tím, že prázdná místa zaplní.
- Organizace by měla využít příležitosti současného fenoménu stárnutí populace (O2), který má za vliv neustále se zvyšující poptávku po sociálních službách.
- Největší ohrožení pro chod podniku představuje nesystémový způsob financování v ČR (T1) a možná platební neschopnost klientů (T4), na kterých je organizace silně závislá, podnik by měl mít připravenou odlišnou variantu strategie.

## 7.6 Shrnutí analýz

Analýzy uvedené v této diplomové práci poukazují na současný stav organizace SENIOR Otrokovice, p.o.

Silnou stránkou organizace je především vztah zaměstnanců a klientů včetně jejich rodinných příslušníků. Aplikováním standardů kvality organizace již obdržela i nejedno ocenění a dále by měla jít tímto směrem.

Nedostatkem organizace její rozložení pracovních sil, které souvisí s probíhající zaměstnaneckou reorganizací. V současné době v organizaci probíhá výběrová řízení na více pracovních pozic. Otázkou bude, zda se podaří přijmout nové zaměstnance stejně kvalifikované a s požadovanou letitou praxí.

Jak již bylo vícekrát zmíněno, SWOT analýza také poukázala na silný vliv poptávky po sociálních službách organizace. Jako obrovskou příležitost lze uvést finanční příjmy ve formě dotací nebo i dárcovství, které je v největší míře právě v období vánočních svátků.

Nesmí se zapomenout na rostoucí míru zadlužování lidí, které lze spatřit i u osob v seniorském věku. Tako skutečnost má vliv na solventnost klientů organizace. Právní legislativa se nyní mění pozvolným tempem. S tím nelze počítat i v následujících letech, neboť politika je stále nestabilní.

Velkou výzvou pro organizaci je rozšíření stávajících služeb o nové služby. Zavedením nových služeb si může organizace rozšířit klientelu a upevnit si vztah se stávajícími klienty.

Z dotazníkového šetření vyplývá celková spokojenost stávajících zákazníků s nabízenými službami, avšak nebrání se možnosti rozšíření služeb formou věrnostního programu a také nabídkou pravidelného programu výletů v rámci ČR.



## 8 PROJEKT ROZŠÍŘENÍ SLUŽEB ORGANIZACE O DALŠÍ SLUŽBY

Projektová část diplomové práce má za cíl navrhnout projekt rozšíření služeb organizace SENIOR Otrokovice, p.o., na základě zjištěných nedostatků z výsledků analýz současné situace organizace. Analýza současného stavu zahrnovala analýzu makroprostředí – PEST analýzu, analýzu vnějšího prostředí – Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil a analýzu vnitřního prostředí organizace. Následná SWOT analýza ukázala, že organizace je organizací s kvalitními službami. Objevily se však i nedostatky, které bylo potřeba odstranit.

Cílem projektu je navrhnout organizaci SENIOR Otrokovice, p.o., rozšíření jejího portfolia nejen k udržení svých klientů nebo k získání nových klientů, ale hlavně k přizpůsobení nabídky stávající poptávce. Spokojenost uživatelů i jejich pečovateli by měla být pro organizaci prioritou.

### 8.1 Východiska a návrhy projektu

Na základě informací získaných z vlastních poznatků z prostředí organizace a provedených analýz včetně dotazníkového šetření (východiska projektu) byly vypracovány jednotlivé návrhy (výstupy projektu).

Východiska projektu:

- vysoká poptávka po službách pro seniory a osoby zdravotně postižené
- podpora ambulantních a terénních služeb
- nedostatek zaměstnanců a dobrovolníků v organizaci

Cíl projektu:

- rozšíření služeb organizace SENIOR Otrokovice, p.o.

Výstupy projektu = akční plány:

- navýšení kapacity denního stacionáře,
- založení sociálně terapeutických dílen,
- fakultativní služby spojené s praxí studentů,
- zvýšení povědomí o dobrovolné činnosti v organizaci – jednotlivcům i firmám,
- pravidelná turistika nejen pro klienty,
- vytvoření tzv. věrnostního programu pro klienty.

### 8.1.1 Navýšení kapacity denního stacionáře

Demografický vývoj a stárnutí populace je významnou výzvou následujícího období. Zlínský kraj má ve srovnání s ostatními kraji v ČR silnou základnu v kapacitách pobytových služeb. Pobytové služby pro seniory sehrávají důležitou roli v péči o seniory s vysokou mírou potřeby péče, kterou již není možno zajistit v domácím prostředí. Stávající kapacity pobytových služeb ve ZK dosud nejsou zcela využívány a nejsou zcela využity vnitřní rezervy pobytových kapacit. Zatím není žádoucí je v následujících letech navyšovat.

Významnou roli při zvládnutí péče o seniory hrají *terénní a ambulantní sociální služby*. Tyto služby podporují co nejdéle setrvání seniora v domácím prostředí. Strategií je pro následující období zvýšit dostupnost těchto služeb tak, aby byl snižován tlak na navyšování nákladných kapacit pobytových sociálních služeb.

Projekt bude realizován v rámci podpory vzniku a rozvoje terénních a ambulantních služeb dle systémového opatření ZK pro rok 2019 (pravděpodobně i v dalších letech), který uvádí Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb ve ZK pro období 2016 – 2019. Cílem tohoto projektu je zajistit navýšení ambulantních a terénních služeb ve vybrané organizaci formou *navýšení kapacity denního stacionáře*. Podpoří se tím více rodiny, aby mohli senioři co nejdéle zůstat doma, ve svém prostředí. Zvýšení kapacity bude dosaženo pronájmem prostoru, který poskytne přístřeší pro čtyři nové klienty trpícími různými typy demence. Ze začátku pro méně osob, v případě naplnění se může kapacita postupně navýšit.

Populace stárne a lidí s demencí bude přibývat. Pokud o tyto osoby pečuje rodina, je to nejlepší možnost, jak jim jejich situaci ulehčit. DSt bude určen seniorům, kteří nechtějí trávit celé dny sami ve své domácnosti a kteří touží po kontaktu s okolním prostředím. *Cílovou skupinou* budou senioři se sníženou soběstačností z důvodu věku či demence z Otrokovic a blízkého okolí. Podmínkou však je, že jsou schopni alespoň částečně zvládat úkony péče o vlastní osobu. Odborně vyškolené sociální pracovníce budou kromě jiného v rámci denních aktivit podporovat jejich soběstačnost, napomáhat s úkony osobní hygieny a pomáhat při zvládnutí běžných úkonů péče o vlastní osobu. Současně tímto budou pomáhat pečujícím rodinám, které se tak budou moci v klidu věnovat svému zaměstnání či odpočinku. DSt poskytne v případě zájmu dopravu do i ze zařízení. Zajistí léky, pochůzky po úřadech, doprovod k lékaři. Tímto způsobem je DSt rodině schopen odlehčit tak, že v odpoledních hodinách předává spokojené a vykoupané babičky či dědečky pečujícím rodinám. Musí však být respektována zásada zachování důstojnosti klientů, respektování

jeho potřeb, etických principů. Spolupráce s blízkou osobou nebo rodinou klientů je nezbytná.

Pro rozšířený DSt je vybrána *lokalita* v blízkosti budovy C s užitnou plochou 190 m<sup>2</sup>. Bude se jednat o *pronajatý objekt* v rámci Společenského domu (bývalá Herna), který splňuje požadavky kapacitní, finanční, hygienické, dopravní dostupnosti a možnost parkování. Majitelem objektu je město Otrokovice a organizace zde poskytuje sociální službu na základě nájemní smlouvy. Cena bude činit 25 000 Kč/měsíc bez započítání energie. Provoz DSt bude zajištěn v kvalitním prostředí, které umožní důstojné naplňování potřeb uživatelů služby. Prioritně se jedná o bezbariérovost prostředí se zajištěním dostatečného světla, tepla a prostoru.

*Velikost a vybavení nových prostor* bude odpovídat potřebám cílové skupiny. Vzhledem k tomu, že stávající stacionář se nachází v bezprostřední blízkosti pronajaté budovy, nebude nutno budovat nový kuchyňský kout. DSt bude mít k dispozici společenskou místnost, odpočívárnu, součástí bude i sociální zázemí a šatna. Bude nutné pořídit koberec, konferenční stolky, pohovku, křesla včetně polohovacích, lampičky, věšáky, různé kancelářské potřeby (počítač, tiskárna), přístroje a pomůcky k aktivitám a do kuchyňky stolní nádobí a příbory. Vybavení bude z větší části pořízeno formou darů.

Do stávajícího *pracovního týmu* budou přijaty dvě sociální pracovnice. V péči o osoby s Alzheimerovou chorobou budou dále proškoleny. Nábor zaměstnanců proběhne v rámci projektu Úřadu práce (ESF - Operační program Zaměstnanost), kdy organizace obdrží příspěvek na každého zaměstnance vedeného na ÚP – dolní hranice 28 140 Kč, horní hranice 48 020 Kč (měsíční hrubá mzda včetně odvodů). Zaměstnanci organizace poskytnou příjemné odměny ve formě 25 dní dovolené, příspěvek na stravování, 2 x ročně velké odměny, firemní oblečení a obuv a další. Stacionář rovněž umožní realizovat praxi studentům v oboru sociálních služeb nebo sociálním pracovnícím na rodičovské dovolené. Také bude pořízena čtečka úkonů Cygnus v hodnotě 10 000 Kč, která zaměstnance identifikuje na základě otisku prstu.

*Provozní doba* by měla vycházet z potřeb klientů a pečujících osob. Nejvhodnější nastavení provozní doby pro službu DSt je v pracovních dnech v době mezi 7. a 16. hodinou.

Stravování, případná doprava do/ze stacionáře i ostatní služby budou zpoplatněny podle platného *ceníku stacionáře*. Podle vyhlášky č. 505/2006 Sb. § 12 vyhlášky je maximální výše úhrady za poskytování péče 130 Kč/h podle skutečně spotřebovaného času ne-

zbytného k zajištění úkonu. Poskytovatelé služeb ve ZK nejčastěji požadují úhradu za úkony základních činností v rozpětí od 20 Kč/h do 70 Kč/h. Ceník služeb se také odvíjí od náročnosti personálního zajištění služby v návaznosti na potřeby cílové skupiny.

Pravidla pobytu v denním stacionáři jsou uloženy v příloze dokumentu. (Příloha VI)

### Náklady spojené s rozšířením služeb o denní stacionář

Náklady na rozšíření služby je možné rozdělit na vstupní investiční náklady (vybavení) a vstupní neinvestiční náklady a náklady provozní - fixní (energie, voda) a variabilní (spotřební materiál). S rekonstrukcí objektu se zatím nepředpokládá. Vzhledem k tomu, že množství odpadů bude v malém množství, nebudou náklady na jejich likvidaci zahrnuty do nákladů (budou likvidovány s celkovými odpady organizace). Stravné a s nimi související režijní náklady si budou hradit klienti sami. Maximální výše za oběd však činí 75 Kč.

Informování o rozšířené službě proběhne formou letáčků, které se vyhotoví společně se zavedením nové služby sociálně terapeutických dílen. Marketingové náklady budou kalkulovány v rámci nákladové analýzy (cca 500 Kč/měsíc).

Tabulka 23 Náklady spojené s rozšířením služeb o denní stacionář v roce 2020

Položka	Cena v Kč
Roční podnájem	300 000 Kč
<b>Materiálové a přístrojové vybavení:</b>	
Nábytek (starší nábytek, stůl, židle) 20 000 Kč	
Polštáře, příkrývky, deky, výzdoba 2 500 Kč	
Čtečka úkonů péče k systému Cygnus 10 000 Kč	
Elektrická polohovací lůžka 2 ks x 22 000 Kč	
Relaxační polohovatelná křesla 4 ks x 5 000 Kč	
Chodítka čtyřkolová 4 ks x 1 000 Kč	
Technika (televize, rádio, mobilní telefon) 12 000 Kč	
Kancelářské potřeby, literatura	12 x 400 Kč
Spotřeba elektrické energie a vody, topení	12 x 4 000 Kč
Úklidové a další služby (údržba, servis)	12 x 2 000 Kč
Telefon	12 x 750 Kč
Osobní náklady (příspěvek od ÚP)	2 x 12 x 30 000 Kč
Náklady na školení zaměstnanců	12 x 1 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>1 230 300 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### **Rizika spojená s rozšířením služby o denní stacionář**

Jako největší problém, který může nastat při rozšíření služeb organizace, činí nedostatek finančních prostředků. Toto riziko je možné eliminovat rozložením finančních nákladů na více zdrojů. Tím, že se pronájem vybraných prostor nedojedná, umožní vznik dalšího rizika. Zabránit tomu lze důsledným kontaktováním nájemce, nejlépe přímo podpisem nájemní smlouvy. Dalším rizikem by mohl být nesouhlas ze strany zřizovatele, kdy pečlivým vypracováním finančního plánu s nízkými investicemi, se riziko eliminuje. Nezájem lidí o sociální službu je možný v případě, že lidé z okolních vesnic nemají dostatečné informace o stacionáři. Popřípadě zde převládá soudržnost rodin, které jsou schopné a ochotné se o své příbuzné postarat samy. V daném případě je nutná kvalitní propagace služby. Pokud však se případný zájemce o sociální službu najde, může být nespokojený s poskytnutím určité služby. Jakmile se organizace zaměří na výběr kvalifikovaných zaměstnanců a jejich další vzdělávání, eliminuje nebo zamezí vzniku tohoto rizika. Potenciální riziko nedodržení časového harmonogramu lze snížit pečlivým plánováním a dostatečnou časovou rezervou pro jednotlivé kroky plánu.

#### **8.1.2 Založení sociálně terapeutických dílen**

Mezi skupiny lidí, pro které je ve společnosti stále hledáno místo, patří osoby s mentálním postižením. Tito lidé jsou umísťováni do různých sociálních služeb, které naplňují řadu jejich potřeb. Návčik činností vedoucích k sociálnímu začlenění slibují sociálně terapeutické dílny (dále jen STD). Navíc zajišťují dlouhodobou a pravidelnou podporu zdokonalování pracovních návyků a dovedností prostřednictvím sociálně pracovní terapie, a tak zvyšují šance na uplatnění člověka s mentálním postižením na trhu práce.

Záměr založit další sociální službu vznikl na základě zjištění absence služby, která by podporovala osoby se zdravotním postižením v možnosti rozvíjet své pracovní schopnosti a uplatnit se tak na chráněném trhu práce v dané oblasti.

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách (§ 67) definuje STD jako ambulantní služby poskytované osobám se sníženou soběstačností z důvodu zdravotního postižení, které nejsou z tohoto důvodu umísťitelné na otevřeném ani chráněném trhu práce. Jejich účelem je dlouhodobá a pravidelná podpora zdokonalování pracovních návyků a dovedností prostřednictvím sociálně pracovní terapie.

Představuje tyto základní činnosti:

- pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu,
- poskytnutí stravy nebo pomoc při zajištění stravy,
- nácvik dovedností pro zvládání péče o vlastní osobu, soběstačnosti a dalších činností vedoucích k sociálnímu začlenění,
- podpora vytváření a zdokonalování základních pracovních návyků a dovedností.

### **Podmínky registrace sociální služby**

Aby mohla být nová služba zaregistrována, je třeba podat žádost Krajskému úřadu Zlínského kraje, Odboru sociálních věcí, který je příslušný rozhodovat v dané věci. K registraci požaduje vyplněnou Žádost o registraci sociální služby, která musí obsahovat:

- údaje o registrované sociální službě,
- údaje o místech poskytování sociální služby,
- popis realizace poskytované sociální služby,
- popis personálního zajištění poskytované sociální služby,
- plán finančního zajištění sociálních služeb,
- ověřenou kopii zakladatelských dokumentů,
- čestné prohlášení, že na majetek organizace nebyl prohlášen konkurz nebo proti ní nebylo zahájeno insolvenční řízení,
- doklad o vlastnickém nebo jiném právu k objektu nebo prostorám, kde budou sociální služby poskytovány,
- potvrzení o pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou při poskytování sociálních služeb,
- doložení bezdlužnosti – z finančního a celního úřadu, OSSZ, zdravotních pojišťoven.

### **Poslání a cíl**

*Posláním STD* je poskytovat individuální služby, které umožní uživateli osvojit si v přiměřeně dlouhé době aktivním způsobem návyky a dovednosti potřebné k sestavení si a k realizaci životního scénáře podle vlastních představ a možností především v oblasti budoucího možného zaměstnání. Rozvíjet jeho schopnost vybrat si a čerpat potřebné sociální služby a nabýt praktické zkušenosti ve vyhledávání budoucího možného zaměstnání, jeho získání a jeho dlouhodobého udržení. Respektovat svobodnou vůli uživatele ve výběru dílen a vést jej k přiměřené míře zodpovědnosti za vlastní rozhodnutí.

*Cílem STD* je poskytovat služby uživateli s mentálním a zdravotním postižením na základě jeho přání, individuálních možností a v rámci námi nabízených sociálně terapeutických dílen. Vytvářením a zdokonalováním jeho základních pracovních návyků a dovedností mu umožnit, aby naplnil svá očekávání o budoucím možném zaměstnání, které je pro něj dosažitelné a tím zvýšit kvalitu jeho života.

### **Cílová skupina**

Služba bude poskytována lidem s lehkým až středně těžkým mentálním postižením nebo zdravotním postižením ve věku od 16 do 64 let, kteří chtějí pracovat, ale nemají pro to dostatečné sociální a pracovní schopnosti, zkušenosti a návyky. V nabídce bude možnost si vše potřebné natrénovat a získat tak větší možnost najít si zaměstnání.

Po dohodě se uživatel zapojuje do pracovních aktivit v jednotlivých dílnách. Práce v dílnách nejsou placeným zaměstnáním, jsou založeny na dobrovolnosti a rozvoji sebedůvěry skrze drobné úspěchy.

Jednotlivé dílny STD:

- Výtvarná a tvořivá dílna (jemná motorika, kreativita)
  - kresba, šití, háčkování a pletení, výroba mýdel a koupelnových solí, svíček atd.
- Kuchař (pomocné práce v kuchyni)
- Úklid a údržba, zahrada (pomocný uklízeč vnitřní a venkovní plochy)
- Keramická dílna (terapeutická činnost)

Výrobky uživatelů dílny se budou nabízet k prodeji formou stánkového prodeje a později také elektronickou formou prodeje na internetových stránkách organizace a na sociální síti. Výtěžek bude následně použit na nákup materiálu a dalších pomůcek.

Provozní doba je v pracovní dny od 7:00 do 16:00 hodin a služba je bezplatná, platí se pouze za poskytnutí stravy. Kapacita služby bude 15 uživatelů za rok. Místo poskytování služby proběhne v budově B i C – ve společenských místnostech, v zahradě a ve venkovním prostředí, v kulturním domě v Otrokovicích – dle podmínek např. počasí, využívání jednotlivých místností.

Základní služby, které dílna uživatelům poskytuje, jsou dány dle platné vyhlášky č. 505/2006 Sb. V konkrétním případě to znamená, že služba poskytuje uživatelům hygienické zázemí, šatnu, kuchyňku s možností ohřevu vlastního jídla nebo zajištění zprostředkování objednaného jídla. Využije se prostor denního stacionáře právě v budově C.

S uživateli se pracuje na sepsání jejich individuálních plánů, cílů spolupráce a na jejich plnění. Pracovníci uživatele v práci podporují a pomáhají mu v začlenění do kolektivu.

Začátky poskytování služeb STD by neměly být náročné z důvodu navázání spolupráce s uživateli v DSt.

### **Náklady spojené se založením služby STD**

K otevření STD je třeba zařídit prostory a personální zajištění. Náklady nám ušetří využití prostor budovy B a C a zařízení města Otrokovice. S žádnými vstupními investicemi se nepočítá. Organizace z finančních důvodů přijme pouze jednoho zaměstnance a další potřebné osoby přidělí na základě reorganizace. Minimální mzda k 1. 1. 2019 činí 13 350 Kč/měsíc. Osobní náklady na sociálního pracovníka budou ve výši cca 30 000 Kč/měsíc. V optimistické variantě organizace přijme zaměstnance v rámci Operačního programu zaměstnanost. Vedoucí dílny a sociální pracovník v jedné osobě bude odpovídat za chod dílny včetně harmonogramu a spolupráci všech zúčastněných pracovníků (částečný úvazek). Sociální pracovník služby bude jednat se zájemcem o službu, bude vést příslušnou dokumentaci a poskytovat poradenské služby. V STD bude z jiného oddělení organizace k dispozici také zdravotnický pracovník.

Potenciální uživatele bude organizace hledat především formou letáků, které budou rozdávány na pořádaných akcích a u stávajících klientů využívajících služby DZR v organizaci. Informace o nové službě bude také k dispozici na nástěnkách ve městě či u lékařů a v seniorském časopisu Vlaštovka.

Jako hlavní krytí nákladů budou využity dotace. Dále organizace bude podporována částečně z finančních rezerv, darů a sponzorství. Organizace využije akčního plánu rozvoje sociálních služeb daného kraje, pro který sepíše svůj projektový záměr na jaře 2019 s úmyslem otevřít službu v dubnu roku 2020. Projekt bude obsahovat informace o organizaci, orientační finanční výdaje spojené s provozem dílny, včetně nákladů na pracovníky. Žádosti o dotace se předkládají místnímu odboru sociálních věcí, který je dále postupuje ke schválení městské radě (rozhodnutí proběhne do 30 dnů od podání žádosti).

### **Rizika spojená se založením služby STD**

Prvně se bude organizace snažit oslovit klienty užívající služby DZR a poté se zaměřit na ostatní potenciální zájemce z okolí Otrokovic. Velký problém může nastat při nezaregistrování nové služby a při nezájmu osob o danou službu. Je nutno praktikovat analýzu poptávky a pokračovat dle SPRSS pro ZK. Nedostatek zaměstnanců bývá také častým rizikem, které může nastat. Příspěvkové organizace velmi rádi počítají s dotacemi, které tvoří jejich hlavní příjmovou stánku. Nemohou se však na ně spoléhat a je potřeba si případné příjmy rozložit do více zdrojů.



### 8.1.3 Fakultativní služby spojené s praxí studentů

Fakultativní služby jsou činnosti poskytované nad rámec běžných služeb nebo základních činností dle přání a potřeb uživatele a poskytovateli z nich plynou vyšší náklady. Na úhradu fakultativních služeb se nevztahuje zákonná povinnost zachování minimálního zůstatku vlastních příjmů uživatele v pobytových službách. Uživatel nebo jeho zákonný zástupce či opatrovník hradí tyto služby ze zůstatků vlastních příjmů, které se nejčastěji pohybují na základě dotazníkového šetření v rozmezí 500 – 999 Kč. Organizace by měla klást důraz na rozmanitost nabídky služeb dle požadavků klientů a podle toho vytvářet nabídku za přijatelné ceny. Proto je vhodné stávající nabídku fakultativních služeb rozšířit a vyvěsit upravenou verzi na internetových stránkách organizace.

Převážnou část nabízených služeb však bude možno přenechat studentům, kteří vykonávají praxi v rámci svého studia. *Praxe v organizaci* je vhodná především pro studenty oborů sociální práce, sociálně právních, sociálně zdravotních oborů studovaných v rámci studia na středních, vyšších odborných nebo vysokých školách. SENIOR Otrokovice, p.o., osloví také studenty, kteří navštěvují odborné školy se zaměřením na služby kadeřnické, kosmetické, zahradnické apod. Tyto služby se v organizaci uplatní (např. v rámci sociálně terapeutických dílen) a studenti budou v prostředí, které pro ně bude něčím jiným a v jejich životopisu si najde své právoplatné místo. Podle počtu studentů z jednotlivých oborů bude studentům přidělen mentor, který jim bude po celou dobu k dispozici.

*Zájemci o praxi* v organizaci by měli být především studenti, kteří jsou empatičtí a jsou schopni citlivé komunikace se seniory. Studenti jsou kromě svých studijních oborů zapojeni do veškerých aktivizačních programů a volnočasových aktivit organizace. Budou mít tedy možnost si vyzkoušet i služby, které pro ně budou lákavé.

Student bude mít možnost se seznámit s lidským přístupem k seniorům, s kompletní nabídkou základních i individuálních služeb, s formami poskytování služeb v organizaci. Pozná konkrétní způsoby řešení nejčastějších i mimořádných situací či problému klientů.

*Cílem odborné praxe* je ověření teoretických znalostí získaných během studia (především v rámci sociálních služeb), nácvik praktických dovedností, seznámení se s poskytovanými službami a rozvoj profesionálních kompetencí umožňujících úspěšné uplatnění absolventa na trhu práce.

*Praxe studentů* na sociálně-aktivizačním úseku bude praxí zaměřenou na porozumění provozu úseku, na vedení dokumentace uživatelů, agendy zařízení, administrativu (porozumět

financování, seznámit se s předpisy, umět uživatele přijmout do zařízení, zaevidovat úmrtí, spravovat jeho finanční prostředky), poznat skupinovou i individuální práci s uživatelem. Student se seznámí se standardy kvality sociálních služeb a bude mít možnost komunikovat také s uživateli, kteří trpí syndromem demence.

#### **Navrhované fakultativní služby spojené s praxí studentů:**

- zkrášlovací úkony (manikúra, pedikúra, kadeřnické služby, kosmetika),
- pečení a vaření (s tím související zdobení dortů, perníků apod.),
- zahradnické činnosti (včetně aranžování květin).

#### **Oslovení studentů ze středních odborných škol**

- Střední škola oděvní a služeb Vizovice (SOUVIZ), školní provozovny v Kroměříži, ve Zlíně (Jižní Svahy), v Otrokovicích (náměstí 3. května 1571), Penzion ve Vizovicích, Služby: holičské a kadeřnické práce, kosmetické služby, barvení obočí a řas, úprava obočí, denní líčení, manikúra včetně nehtové modeláže, pedikúra včetně nehtové modeláže.
- Střední škola hotelová a služeb Kroměříž – pekař, cukrář, zahradník, kuchař a číšník
- Střední škola služeb s.r.o. (Uherské Hradiště) – aranžér, kosmetické služby, kadeřník/kadeřnice
- Střední odborné učiliště Uherský Brod – pečovatelské služby, pekař, zahradník
- Odborné učiliště a Praktická škola Zlín – Klečůvka
- Střední odborná škola Luhačovice

#### **Náklady spojené s praxí studentů**

Náklad při oslovení studentů vznikne pouze ve formou doplnění webových stránek organizace o záložku „praxe studentů“. Organizace zveřejní také školy, z kterých by studenti mohli docházet svou odbornou prací vykonat. Jelikož se úprava stránek bude řešit v závěru projektu, přičteme i tento náklad na konci této části práce s ostatními návrhy.

#### **Rizika spojené s praxí studentů**

Nezájem ze strany studentů i klientů o danou službu je možné riziko, které může nastat při oslovení studentů. Důležité bude vhodně a zajímavým způsobem oslovit studenty, a tím zaujmout klienty organizace.

### 8.1.4 Dobrovolnictví v organizaci

Zákon o sociálních službách umožňuje působení dobrovolníků v sociálních službách v rámci akreditovaného režimu dle zákona č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě a o změně některých zákonů (zákon o dobrovolnické službě), ve znění pozdějších předpisů, který stanovuje podmínky a pravidla činnosti dobrovolníků.

Pomáhat je radost. Tak zní slova většiny zprostředkovaných firem hledajících dobrovolníky. Svobodná činnost ve prospěch druhých je v dnešní době opomíjena čím dál více. Není tajemstvím, že i organizace SENIOR Otrokovice, p.o., má nedostatek dobrovolníků. V současné době tuto situaci řeší v rámci dobrovolnického centra ADRA Zlín, které zajišťuje dobrovolníky pro uživatele pobytových sociálních služeb na budově B a C.

Druhy dobrovolnictví:

- individuální dobrovolnictví (jednorázové, dlouhodobé);
- firemní dobrovolnictví.

Definování nabídky dobrovolnické činnosti v organizaci:

- společník u lůžka;
- pomoc při aktivizačních programech;
- pomoc při společenských akcích;
- společník na procházky a výlety;
- pomoc při sezónních výzdobách aj.

Dobrovolníkem může být fyzická osoba starší 15 let (od 15 do 18 let nutný souhlas zákonného zástupce) nebo také firma v rámci firemního dobrovolnictví.

Dobrovolnictví lze uzavřít smluvně, a to ústní formou (v tomto případě by bylo žádoucí písemně definovat podmínky dobrovolnické činnosti v organizaci) či písemnou. V případě zájmu o dobrovolnictví lze také odeslat formulář na internetových stránkách organizace. Osobní údaje jsou zpracovávány dle platných právních předpisů o zpracování a ochraně osobních údajů. Před započítáním činnosti dobrovolníka bude provedeno zaškolení. Poté každý dobrovolník obdrží stužku se slovy Alberta Einsteina: *„Pouze život, který žijeme pro ostatní, stojí za to.“*

Ve firemním dobrovolnictví se setkává sféra komerční se sférou sociální. Vedoucí firem mohou svým zaměstnancům nabídnout netradiční teambuilding. Díky možnosti podpořit

příspěvkovou organizaci v rámci sociálních služeb získají dobrý pocit a společně si užijí příjemnou atmosféru.

Např. dobrovolnické dny

- práce na zahradě, piknik s občerstvením pro klienty, hra pétanque s klienty;
- osázení mobilních záhonků bylinkami a okrasnými květinami, pečení muffinů a bábovky, dar knihy do knihovny, mastička a spreje, vitamíny;
- čtení imobilním klientům u lůžka;
- natírání laviček, hrabání listí aj.

Dobrovolnictví vede ke zvyšování kvality poskytovaných služeb a k naplnění některých standardů. Taktéž posiluje prestiž organizace a způsobuje efektivní reklamu, přináší organizaci zpětnou vazbu, cenné podněty, nápady, apod.

Organizace může oslovit k dobrovolnictví:

- Střední, vyšší odborné, jazykové a vysoké školy (kde studenti jsou otevřeni novým výzvám a mají relativně čas);
- Místní církve, křesťanská sdružení (kde je pomoc bližnímu samozřejmostí);
- Zájmová sdružení a spolky (jejichž členská základna je vlastně tvořena dobrovolníky);
- „Mladé seniory“ (lidé, kteří odcházejí do důchodu s pocitem, že ještě mohou a chtějí být prospěšní).

Nejlepší forma oslovení potencionálních dobrovolníků je vždy osobní. Nicméně paralelní propagace formou dobře zpracovaných letáků nemůže uškodit.

Dobrovolnictví je sice práce bez finančního ohodnocení, přesto je ale celá řada věcí, které může organizace dobrovolníkovi nabídnout např. zkušenosti, znalosti, informace, sebepoznání, sebereflexe, seberealizace, možnost vzdělávání, osvědčení o dobrovolnické činnosti, pocit potřebnosti, smysluplné činnosti a prospěšnosti, nové kontakty a přátele, empatii, trpělivost a moudrost, vyzkoušení si práce v sociálních službách aj.

Organizace bude lákat dobrovolníky tím, že bude jednotlivým dobrovolníkům sčítat hodiny strávené při jejich činnosti. Jednou ročně pak proběhne tzv. vyhlášení „nejvytrvalejšího“ dobrovolníka a obdrží věcnou i finanční odměnu, která v poměru s jeho pracovním výkonem bude v podstatě zanedbatelná. Tyto ceny budou věnovány v rámci darů a sponzorství organizace.

Mimo jiné je velice důležité si dobrovolníka udržet, dávat mu znát jeho důležitost a vzácnost v organizaci, zajímat se o něj, chtít znát jeho názor, který může být pro organizaci přínosným a vést ke zkvalitňování poskytovaných služeb.

Možnosti k udržení dobrovolníků:

- organizování pravidelná setkání s občerstvením pro dobrovolníky;
- získávání od dobrovolníků zpětnou vazbu (dotazník, rozhovor, setkání, kniha návštěv dobrovolníků apod.);
- organizování semináře (lektory mohou být i zaměstnanci organizace);
- vydání osvědčení o dobrovolnické činnosti;
- blahopřání k narozeninám či káva a čaj zdarma;
- možnost účastnit se společných akcí pro uživatele.

### **Náklady spojené s oslovením dobrovolníků**

Proběhne úprava internetových stránek, kde bude možnost odesílání formulářů případných zájemců online.

Bude probíhat letáková akce. Návrh a tisk letáků bude vytvořen u stávajících zaměstnanců, kteří zvolí klasický A5 formát. Rozesílání letáků započne při zahájení náboru dobrovolníků.

### **Rizika spojená s oslovením dobrovolníků**

Jako možné riziko lze definovat nezájem o dobrovolnictví – ze stran osob, i firem. Jelikož se jedná o stávající problém, riziko je pro organizaci nízké.

#### **8.1.5 Pravidelná turistika nejen pro klienty**

Dlouhodobě se potvrzuje, že největší problémem seniorů není ani tak finanční nouze nebo zdravotní problémy, byť i v tomto směru není situace vždy jednoduchá, ale pocit osamělosti a absence kontaktů s okolím. Atraktivní formou, která naplňuje jejich potřeby, jsou právě poznávací výlety. Tak jak dnešní situaci pochopily cestovní kanceláře, tak i organizace SENIOR Otrokovice, p.o., se může snažit nalákat klienty na své nabídky.

Klienti organizace jsou velmi aktivní, proto se výlety stanou pravidlem. Každou středu bude probíhat výlet. Program bude vždy týden předem vystaven na nástěnce a zveřejněn na internetových stránkách.

Turistické trasy budou upraveny dle možností klientů. Cena bude stanovena v maximální hranici 200 Kč na osobu.

Osloveni budou také obyvatelé z Otrokovic a blízkého okolí ve věku nad 50 let a to formou letáků (do schránky, u lékaře, dobrovolník bude rozdávat apod.)

Motto: „*Turistika v každém věku.*“

Kapacita autobusu činí cca 50 seniorů (dle dopravce). Výlet se bude konat při minimální účasti 30 osob.

Návrhy poznávacích výletů:

- Svatý Hostýn + mše
- Jeskyně na Pomezí + Javorník
- Znojmo
- Brno
- Štramberk
- Hrad Bouzov
- Velké Losiny - zámek, papírna
- Zámek Tovačov
- Lipník nad Bečvou + Helfštýn
- Exkurze pivovar Litovel
- Svatý Kopeček v Olomouci
- Hrad Štremberk + muzeum času
- Plavba po Bečvě + Přerov
- Loštice + Mladečské jeskyně

Návrhy lázeňských výletů:

- Jeseník + prohlídka lázní
- Koupání Termální lázně Velké Losiny

Návrhy aktivních výletů:

- Svatý Hostýn + mše
- Naučná stezka Rejvíz + Jeskyně na Špičáku

### **Náklady spojené s nabízenou službou**

Jedná se o jednodenní pravidelné výlety, proto se v kalkulaci nepočítá s ubytováním. Cena za dopravu je vypočtena na základě ceníku vybraného dopravce. Doprava autobusem bude stát 27 Kč/ km. Cena za jednu hodinu čekání řidiče bude v odhadu 150 Kč/h. V ceně nejsou zahrnuty vstupy do jednotlivých zařízení, stravování apod.

*Pokud tedy výlet bude mít 50 km (tam i zpět), předpokládaná čekací doba bude 4 hodiny*

$$- \text{ výpočet: } 100 \text{ km} \times 27 \text{ Kč} + 4 \text{ h} \times 150 \text{ Kč/h} = 3\,300 \text{ Kč}$$

Při obsazenosti 25 klienty bude činit cena 132 Kč (předpokládaná cena cca 50 - 200 Kč).

Náklad pro organizaci bude v rámci informování stávajících klientů i těch potenciálních převážně formou letáků.

### **Riziko spojené s nabízenou službou**

Za riziko realizace služby je považována náročnost s celkovou organizací programu. Nezájem klientů a dalších osob ve věku 50+ let je další možné riziko. A ze strany dopravce může vzniknout další problém v případě, že bude nespolehlivý.

#### **8.1.6 Věrnostní program pro klienty**

Věrnostní karty jsou mezi občany ČR velmi oblíbené. Dle výzkumu Public Data Research ze dne 16. 3. 2018 tři čtvrtiny občanů (74 %) mají v peněžence alespoň nějakou, 16 % vlastní dokonce více než 10 karet a více než 11 % neví, kolik věrnostních karet má. Ve srovnání dle pohlaví mají věrnostní karty více ženy (80 %) než muži (66 %). Co se týče používání věrnostních karet, tak polovina občanů ČR, kteří mají nějakou kartu, využívá skutečně jednou za měsíc jednu až dvě. Většina Čechů je dokonce progresivně nakloněna k digitalizaci věrnostních karet – v aplikaci mobilního telefonu. Mezi nejoblíbenější patří sbírání výhod v supermarketech, v lékárnách, v drogeriích, v obchodech s oblečením a obuví nebo také u služeb čerpacích stanic.

Každý klient organizace, který využívá služby, získá kartičku. Na získanou kartičku se budou lepit samolepky pro každý typ služby jiné. Bude se jednat o formu odměňování pro klienty organizace za jejich věrnost.

Lze navrhnout dva typy zákaznických kartiček:

1. Kartička „beauty“

Nežádanější placenou službou organizace jsou služby kadeřnické a pedikúru. Jedná se o mytí, foukání, stříhání, barvení či melírování vlasů a pedikúru mokrou nebo přístrojovou. Na této kartičce bude deset volných políček. Po provedení služby získá klient nálepku. Desátá služba ve formě stříhání bude pro klienta zdarma a navíc mu bude poskytnuta masáž vlasové pokožky či nohou zdarma. Ceník služeb je součástí přílohy (Příloha VII).

2. Kartička „výletník“

Velká poptávka je po aktivitách, převážně po turistice či jiných poznávacích zážitcích. Na této kartičce bude pět volných míst. Pátá služba bude s 50% slevou na dopravu.

Na každé kartičce bude jméno klienta a políčka určená pro speciální nálepku. Po provedení služby pracovník vypíše datum a otiskne razítko. Tímto se předejde případnému přenosu kartiček mezi klienty organizace. Design kartiček bude v barvách organizace s natištěným stromem (hnědá, oranžová, zelená).

Motto: „Věrnost se vyplácí a my ji dokážeme ocenit!“

### **Náklady spojené s tištěním kartiček pro klienty organizace**

Se zavedením kartiček pro klienty organizace jsou spojeny náklady na jejich tisk. Kartičky navrhne šikovný zaměstnanec organizace, který má znalosti s prací na počítači. Kartičky budou v jednoduché formě vytvořeny klasicky přes Microsoft Office Word a následně vytisknuty na tvrdém papíře. Na formát A4 se vleze 8 ks kartiček. Cena 160 ks kartiček bude stát cca 150 Kč. Další náklad bude opět ve formě letáků.

### **Rizika spojené s „věrnostním programem“**

Klienti ze začátku mohou kartičky zapomínat nebo dokonce ztrácet. Na požádání však bude vystavena nová kartička. Také může nastat nezájem klientů s využíváním jednotlivých služeb, ze kterých budou plynout výhody ve formě poskytnutí služby zadarmo. Tomuto riziku je možné zabránit podrobnějším vysvětlením fungování příslušné kartičky. Důležité bude klientům zdůraznit všechny cenové výhody.



## 8.2 Financování projektu

K realizaci projektu bude využito systému vícezdrojového financování. S financováním prostřednictvím úvěru organizace nepočítá.

V organizaci proběhne financování formou:

- dotací od Zlínského kraje,
- dotací od zřizovatele,
- dotací z Evropského sociálního fondu (dále pouze ESF),
- příspěvku Úřadu práce z prostředků ESF,
- příspěvku na nástroje Aktivní politiky zaměstnanosti (společensky účelná pracovní místa),
- provozní výnosy organizace,
- dárcovství, sponzorské dary.

*System financování sociálních služeb* a tedy i stanoveného projektu v organizaci, jak již bylo výše uvedeno, je vícezdrojový a na krytí nákladů se z necelé třetiny podílejí samotní klienti. V porovnání např. se Švýcarskem či s Rakouskem je systém financování těchto služeb v ČR **nestabilní**. Díky naprosto dominantní roli státu z hlediska ochrany klientů jednotlivých služeb, která se projevuje mj. ve stanovení výše maximálních úhrad klienta za pobyt a stravu, jsou všichni poskytovatelé závislí na poskytnutí dotací ze státního rozpočtu, na jejichž přiznání však nemají právní nárok. Zdroje financování těchto služeb jsou tak v zásadě nahodilé, dobrovolné, netransparentní, nesystémové a nenárokové, což celý **systém financování služeb činí neefektivním**. Posloupnost čerpání jednotlivých finančních zdrojů není stanovena, celková majetková situace uživatele sociálních služeb nemá vliv na výši jeho úhrady za poskytované sociální služby, zdravotní pojišťovny hradí náklady za lékařem indikovanou a ošetrovatelským personálem poskytnutou péči z cca 10 %, poskytovatelé služeb jsou závislí na přiznání dotací ze státního rozpočtu – to jsou hlavní příčiny, které brání dynamickému rozvoji těchto služeb, což je z hlediska očekávaných demografických tendencí velmi alarmující skutečností a bude mít vliv i na financování daného projektu organizace SENIOR Otrokovice, p.o.

Budoucí vývoj si vyžádá další nárůst prostředků na tyto služby. Zachování současného stavu by znamenalo stále větší zatížení státního rozpočtu i rozpočtu samospráv.

### 8.3 Riziková analýza projektu

Projekt rozšíření služeb v organizaci SENIOR Otrokovice, p. o., se neobejde bez rizik, která by mohla ohrozit její provoz. Identifikace těchto rizik umožní společnosti navrhnout preventivní opatření k jejich snížení nebo úplnou eliminaci. Jednotlivá rizika a jejich případnou eliminaci jsou popsána u každého výše uvedeného návrhu projektu. Tento přehled je shrnut do následující tabulky (Tabulka 24).

Tabulka 24 Riziková analýza projektu

NÁVRH ROZŠÍŘENÍ SLUŽEB	RIZIKO	ELIMINACE RIZIKA
<b>Rozšíření denního stacionáře</b>	Nedostatek finančních prostředků Neschválení projektu zřizovatelem Pronájem prostor se neuskuteční Zvýšení nájmu a energií Nezájem klientů o sociální službu Nízká kvalita poskytování služeb Nedodrží se plán harmonogramu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rozložení finančních nákladů na více zdrojů</li> <li>- nižší finanční investice</li> <li>- důsledné kontaktování nájemce, nájemní smlouva</li> <li>- nájemní smlouva, rezerva z tržeb</li> <li>- kvalitní propagace služby</li> <li>- výběr kvalifikovaných zaměstnanců a jejich další vzdělávání</li> <li>- přepracování časového harmonogramu, rezerva</li> </ul>
<b>Zavedení STD</b>	Nezájem klientů o nové služby Nezaregistrování nové služby Nízká kvalita nových služeb Chybějící zaměstnanci Nejasná budoucnost ve finanční oblasti Nedodrží se plán harmonogramu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kvalitní propagace služby</li> <li>- v souladu s SPRSS ve ZK</li> <li>- výběr kvalifikovaných zaměstnanců a jejich další vzdělávání</li> <li>- navrhnout výhodnou pracovní nabídku</li> <li>- rozložení finančních nákladů na více zdrojů</li> <li>- přepracování časového harmonogramu, rezerva</li> </ul>
<b>Využití praxe studentů</b>	Nezájem ze strany studentů Nezájem ze strany klientů	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vhodný a zajímavý způsob oslovení</li> </ul>
<b>Zvýšení zájmu o dobrovolnictví</b>	Nezájem o dobrovolnictví – ze stran osob, i firem	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vhodný a zajímavý způsob oslovení (forma soutěže)</li> </ul>
<b>Turistika nejen pro klienty</b>	Náročnost celkové organizace programu Nezájem klientů a osob v seniorském věku Riziko ze strany dopravce	<ul style="list-style-type: none"> <li>- důsledné a pravidelné sestavování plánovaného programu</li> <li>- kvalitní propagace služby</li> <li>- volba spolehlivé dopravní společnosti</li> </ul>
<b>Zavedení kartiček pro klienty</b>	Ztráta kartičky Nezájem o užívání Zneužívání výhod	<ul style="list-style-type: none"> <li>- písemné evidování</li> <li>- komunikace s klienty</li> <li>- vystavení kartiček na jméno s vlastním razítkem</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 25 Pravděpodobnost výskytu a závažnost dopadu rizika

RIZIKO	PRAVDĚPODOBNOST VÝSKYTU	ZÁVAŽNOST DOPADU
Nedostatek finančních prostředků	Vysoká	Vysoká
Neschválení projektu zřizovatelem	Nízká	Vysoká
Pronájem prostor se neuskuteční	Střední	Vysoká
Nezájem klientů o službu	Nízká	Vysoká
Zamítnutí registrace nové služby	Nízká	Vysoká
Zvýšení nájmu a energií	Nízká	Nízká
Nízká kvalita služeb	Střední	Střední
Nezájem ze strany studentů, dobrovolníků	Nízká	Nízká
Nedodrží se plán harmonogramu	Nízká	Střední
Chybějící zaměstnanci	Střední	Vysoká
Náročnost celkové organizace programu	Nízká	Střední
Riziko ze strany dopravce	Nízká	Střední
Ztráta kartičky	Nízká	Nízká
Nezájem o užívání	Nízká	Střední
Zneužívání výhod	Nízká	Nízká

Zdroj: vlastní zpracování

V kategorii vysoké celkové rizikovosti byl přiřazen častý problém nedostatku finančních prostředků. Jelikož organizace má již naplánované investice, které bude upřednostňovat v rámci finančního harmonogramu, je nutno vzít v potaz i jiné zdroje k realizaci projektu. V tomto ohledu se jeví nejrizikovější část projektu zabývající se rozšířením denního stacionáře, které přináší relativně vysoké vstupní náklady. Tato služba přináší další riziko, a to neuskutečnění pronájmu prostor s vysokou závažností dopadu. Chybějící zaměstnanci a nízká kvalita poskytovaných služeb jsou další možnou překážkou se středním rizikem vzniku a s taktéž vysokou závažností dopadu. Další definované služby uvedené ve výše uvedené tabulce (Tabulka 25) s sebou nesou nízkou rizikovost, avšak organizace na ně nesmí zapomenout.

## 8.4 Nákladová analýza projektu

Zjištěné náklady u jednotlivých návrhů na zavedení nových služeb organizace jsou shrnuty do následující tabulky (Tabulka 26). Návrhy, které mají náklady dlouhodobé, jsou uvedeny v přepočtu na rok.

Tabulka 26 Analýza nákladů na projekt

NÁVRH ROZŠÍŘENÍ SLUŽEB	ZDROJ NÁKLADŮ	CENA V KČ
<b>Rozšíření denního stacionáře</b>	Roční podnájem 300 000 Kč Nábytek (starší nábytek, stůl, židle) 20 000 Kč Polštáře, příkrývky, deky, výzdoba 2 500 Kč Čtečka úkonů péče k systému Cygnus 10 000 Kč Elektrická polohovací lůžka 2 ks x 22 000 Kč Relaxační polohovatelná křesla 4 ks x 5 000 Kč Chodítka čtyřkolová 4 ks x 1 000 Kč Technika (televize, rádio, mobilní telefon) 12 000 Kč Kancelářské potřeby, literatura 12 x 400 Kč Spotřeba el. energie a vody, topení 12 x 4 000 Kč Úklidové a jiné služby (údržba, servis) 12 x 2 000 Kč Telefonní náklady 12 x 750 Kč Osobní náklady + náklady na školení 2 x 12 x 30 000 Kč + 12 000 Kč	1 230 300 Kč
<b>Zavedení STD</b>	Osobní náklady 12 x 30 000 Kč Materiálové a přístrojové vybavení 20 000 Kč Letáky na akci DSt a STD 500 Kč	380 500 Kč
<b>Využití praxe studentů</b>	-	-
<b>Dobrovolnictví</b>	Letáky (2 500 ks)	2 000 Kč
<b>Turistika nejen pro klienty</b>	Tisk a roznos letáků v požadované oblasti (500 ks)	750 Kč
<b>Zavedení kartiček pro klienty</b>	Tisk kartiček 160 ks	150 Kč
<b>Ostatní</b>	Aktualizace www stránek (kompletní nová nabídka) Letáky (kompletní nová nabídka)	12 000 Kč
<b>Celkové náklady projektu</b>		<b>1625 700 Kč</b>
z toho jednorázové náklady		447 900 Kč
z toho měsíční náklady		98 150 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

## 8.5 Časová analýza projektu

Časová analýza je limitována požadavkem Zlínského kraje. Jedná se o to, aby všechny nově registrované služby byly zprovozněny k 1. 1. následujícího roku.

Smlouvy s klienty o poskytování služeb mohou být uzavírány zpětně s účinností od 1. 1. 2019. Oslovování dobrovolníků probíhá neustále, proto v daném projektu není tato činnost uvedena. Následující tabulka (Tabulka 27) popisuje plánované činnosti projektu a dobu jejich trvání, tj. časový harmonogram projektu.

Tabulka 27 Časový plán implementace projektu

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání (dny)	Předchozí činnost
A	Příprava projektu	5	-
B	Podepsání nájemní smlouvy	1	A
C	Registrace služby STD	45	A
D	Sepsání a podání žádosti o dotaci (jaro 2019)	60	A
E	Vybavení prostor	45	B
F	Výběr zaměstnanců	60	B, C
G	Uzavření smluv s dodavateli	30	B, C
H	Návrh a tisk klientských kartiček	2	A
I	Letáková akce na novou službu STD a rozšířenou DSt	5	C
J	Letáková akce na věrnostní program	1	H
K	Oslovení studentů z odborných škol	30	A
L	Zahájení náboru dobrovolníků (letáky, e-mail)	60	A
M	Tvorba programu výletů a jejich cen	5	A
N	Tvorba ceníku studenty	3	K
O	Zajištění dopravce	3	M
P	Letáková akce na program výletů a jejich cen	14	O
Q	Podepsání pracovních smluv, dohod o provedení práce	14	F
R	Zveřejnění služeb v seniorském čtvrtletníku Vlaštovka	1	I, J, L, N, O
S	Zveřejnění nových služeb na FB	1	I, J, L, N, O
T	Návrh a tisk letáků s kompletními novinkami	3	I, J, L, N, O
U	Vyvěšení a roznos letáků	14	T
V	Spuštění webu s rozšířenou nabídkou služeb	1	U
W	Uzavření smluv s klienty	60	V

Zdroj: vlastní zpracování

Časová analýza projektu je zpracována prostřednictvím metody CPM přes modul PERT/CPM v programu QM for Windows, Version 4.

Tabulka 28 CPM – výsledná tabulka QM for Windows, Version 4

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
B	1	5	6	68	69	63
C	45	5	50	15	60	10
D	60	5	65	83	143	78
E	45	6	51	98	143	92
F	60	50	110	69	129	19
G	30	50	80	113	143	63
H	2	5	7	62	64	57
I	5	50	55	60	65	10
J	1	7	8	64	65	57
K	30	5	35	32	62	27
L	60	5	65	5	65	0
M	5	5	10	57	62	52
N	3	35	38	62	65	27
O	3	10	13	62	65	52
P	14	13	27	129	143	116
Q	14	110	124	129	143	19
R	1	65	66	142	143	77
S	1	65	66	142	143	77
T	3	65	68	65	68	0
U	14	68	82	68	82	0
V	1	82	83	82	83	0
W	60	83	143	83	143	0

Zdroj: vlastní zpracování

V prvním sloupci výše uvedené tabulky (Tabulka 28) je uveden symbol činnosti a v druhém sloupci doba trvání činnosti. Ve sloupcích tři až šest jsou údaje: nejdříve možný začátek a nejdříve možný konec činnosti, nejpozději přípustný začátek a nejpozději přípustný konec činnosti. V sedmém sloupci je uvedena celková rezerva.

Tabulka 29 Kritická cesta

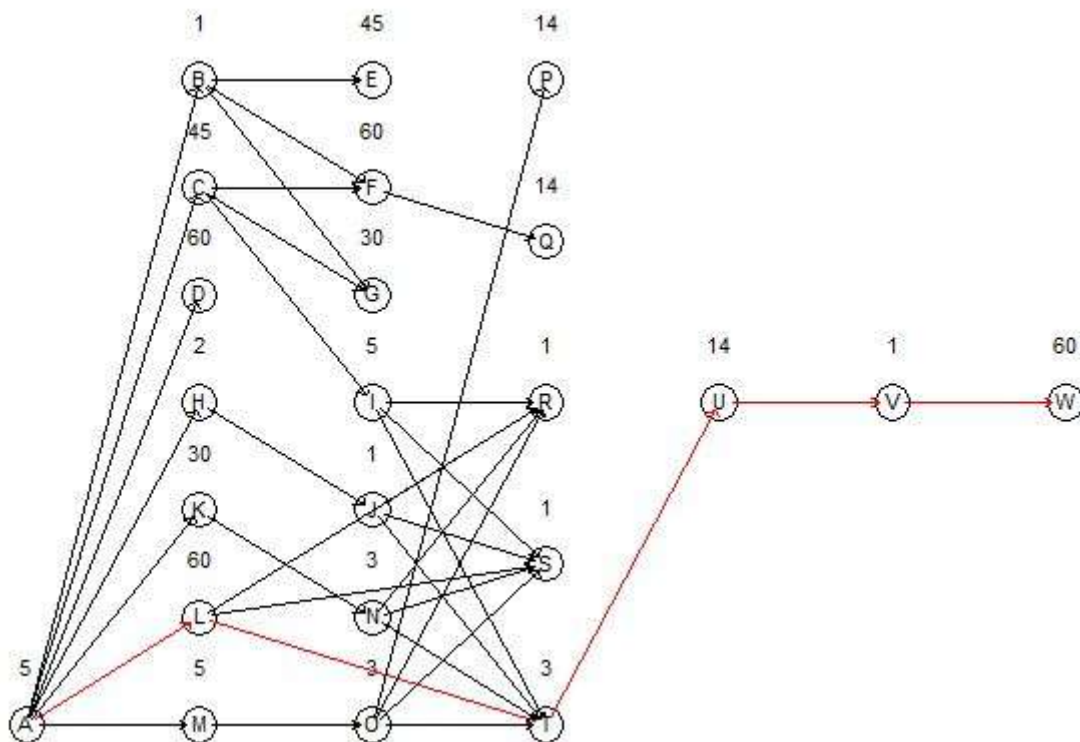
1	A
2	L
3	T
4	U
5	V
6	W
<b>Celkový čas</b>	<b>143 dní</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Kritická cesta (Tabulka 29) je dána sledem kritických činností mezi vstupním a výstupním uzlem. Kritické činnosti jsou takové činnosti, jejichž prodloužením dojde k prodloužení celého projektu rozšíření služeb vybrané organizace, tudíž mají všechny časové rezervy nulové. Délka kritické cesty udává nejkratší možnou dobu realizace celého projektu a činí 143 dní.

V případě projektu je kritická cesta následující:

$A \rightarrow L \rightarrow T \rightarrow U \rightarrow V \rightarrow W$



Obrázek 5 Síťový graf znázorňující QSB

Na výše uvedeném obrázku (Obrázek 5) je zobrazen uzlově ohodnocený síťový graf, který znázorňuje kritickou cestu.

## 8.6 Měření účinnosti projektu

Nový projekt je třeba po uvedení do praxe kontrolovat a měřit účinnost rozšířených služeb. Tím zjistíme, zda dochází k plnění cíle práce nebo naopak. K měření nám pomohou stanovená kritéria účinnosti. Ty si definujeme před počátkem měření účinnosti a díky tomu provedeme měření spokojenosti klientů nebo také můžeme sledovat návratnost investic.

Kritéria účinnosti:

- *Obsazenost DSt a STD* – počet klientů a objem úkonů služeb měříme měsíčně;
- *Četnost provedených úkonů od studentů* – měříme čtvrtletně a rozlišujeme druh poskytované služby (kadeřnické služby, pečovatelské apod.)
- *Počet dobrovolníků* – měříme průběžně a rozlišujeme jednotlivce a firmy;
- *Obsazenost autobusu* – měříme po každém výletě a vyhodnocujeme měsíčně;
- *Tržby za kosmetické služby* – měříme měsíčně;
- *Spokojenost uživatelů služeb* – vyhodnocujeme formou dotazování a dotazníkového šetření vždy jednou za půl roku.

Vyhodnocení účinnosti projektu provede kompetentní pracovník. V případě neplnění dílčího plánu se navrhnou případná opatření k nápravě.

Tabulka 30 Předpokládané vyhodnocení účinnosti projektu

Předpoklad	Výstup projektu	Vyhodnocení účinnosti
Demografický vývoj (přibývají lidé s demencí)	Navýšení kapacity DSt	Zvýšení konkurenceschopnosti Zvýšení financí (dlouhodobé hledisko)
Demografický vývoj (přibývají lidé s demencí) Vysoká nezaměstnanost	Registrace služby STD	Snížení nezaměstnanosti Zvýšení konkurenceschopnosti
Praxe studentů	Oslovení studentů	Snížení úhrad klientů Uskutečnění praxe studentů
Nezájem o dobrovolnictví	Oslovení jednotlivců i firem	Zvýšení spokojenosti klientů Částečná výpomoc zaměstnanců
Pocit osamělosti klientů Denní plán pro okolní obyvatele ve věku 50 a více let	Pravidelné výlety nejen pro klienty organizace	Možnost seznámení klientů i potenciálních klientů Zvýšení poptávky po službách
Oblíbenost věrnostních programů	Vytvoření věrnostních kartiček pro klienty	Zvýšení spokojenosti klientů Zvýšení poptávky po službách

Zdroj: vlastní zpracování



## 8.7 Zhodnocení projektové části

Projekt rozšíření služeb ve vybrané organizaci byl navržen na základě poznatků získaných z analytické části, které byly shrnuty do SWOT analýzy. Z velké části bylo vycházeno také z výsledků dotazníkového šetření, které bylo zaměřeno převážně na hodnocení stávajících služeb, využití jednotlivých nabízených aktivit a zjištění zájmu o věrnostní program či turistiku.

Projekt byl rozdělen na stanovení návrhů rozšíření služeb, které zajistí konkurenceschopnost, anebo zvýšení zájmu stávajících či potenciálních klientů.

Nejprve bylo navrženo navýšení kapacity denního stacionáře a založení sociálně terapeutických dílen. Dále proběhla změna v rámci fakultativních služeb s možností oslovení studentů. Bylo doporučeno zvýšit povědomí o dobrovolné činnosti v organizaci nejen pro jednotlivce, ale především pro firmy. Spokojenost klientů by mohl pomoci navýšit pravidelný program věnovaný turistice. Ten by byl nabízen jednak stávajícím klientům, ale i ostatním potenciálním klientům z blízkého okolí.

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

Cílem projektu bylo rozšířit stávající služby poskytované klientům ve vybrané organizaci. Zdali projekt tento cíl splnil, je možné zjistit po jednom roce od zahájení projektu, a to z interních statistik vybrané organizace v rámci vyhodnocení účinnosti projektu.

Dalším cílem je zajistit spokojenost klientů i poskytovatelů sociálních služeb, což bude zjištěno z dotazníkového šetření, které bude probíhat šest měsíců po zahájení projektu. Zvýšení konkurenceschopnosti se především pozná tím, že aktualizovaná nabídka najde poptávku a podpoří finanční stránku organizace.

Projekt je navržen tak, aby byl realizovatelný finančně, časově a zajištěn i personálně.

## ZÁVĚR

Ne všichni lidé mají to štěstí, že stáří prožijí aktivně bez zdravotních problémů, tak jak by chtěli. Seniorský věk s sebou přináší řadu komplikací, které musí senior, ale i jeho rodina, řešit. Mezi nejčastější patří ztráta samostatnosti a vznik závislosti na pomoci druhé osoby. Obvyklým řešením je umístění seniorů v zařízeních sociálních služeb. Rozhodnutí pro tuto volbu a samotný výběr vhodného zařízení není jednoduchou záležitostí.

Tato diplomová práce měla za cíl vytvořit projekt rozšíření služeb ve vybrané organizaci. Po prostudování odborné literatury za účelem ujasnění si terminologie, zvolených postupů a metod práce byla zpracována analytická část čerpající z výzkumů realizovaného ve vybrané organizaci. Výsledky těchto analýz byly podrobeny SWOT analýze, jež stanovila problematická místa v organizaci. Následná projektová část pak podala návrhy pro rozšíření služeb a realizaci daného projektu, byla podrobně popsána od přípravné fáze až po zahájení poskytování rozšířených i nových služeb a fázi vyhodnocovací. V závěru byl projekt podroben rizikové, nákladové a časové analýze, kde byly identifikovány rizika včetně pravděpodobnosti jejich výskytu i dopadu a uvedení opatření k jejich eliminaci, byly vyčísleny celkové předpokládané náklady na projekt a byl definován časový horizont na jeho realizaci od přípravy po zahájení provozu.

Stanovený hlavní předpoklad: „*Bez dotací a darů není dlouhodobě udržitelné fungování domova pro seniory jako registrovaného poskytovatele sociálních služeb*“ se potvrdil. Výnosy z provozní činnosti tvoří cca 60 % z příjmů organizace, avšak tyto tržby by pokryly pouze osobní náklady a na ostatní by již nevyšlo. Další předpoklady stanovené v úvodu diplomové práce se potvrdily také.

Financování daného projektu tkví v nejistotě, jelikož je závislý na dotacích z veřejného rozpočtu. Pravdou je, že v případě nepřidělení finanční částky ze strany státu, lze realizovat úvěrové čerpání. S tím však organizace nesouhlasí. Zajímavostí je, že např. ve Švýcarsku je způsob financování odlišný. Větší část úhrad za poskytnuté služby nese samotný uživatel. Výše příjmu zařízení je tak jasně dána a je známa dopředu, což umožňuje plánování a organizace nefunguje v nejistotě. Změna v této oblasti je již v dnešní době nutnost, v naší zemi však „běh na dlouhou trať“.

Závěrem lze konstatovat, že demografický vývoj, zájem o zdraví populace a nároky na životní styl má dobrý předpoklad. Navržený projekt na rozšíření služeb ve vybrané organizaci je realizovatelný a taktéž ekonomicky opodstatněný.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Odborné monografie

- BAČUVČÍK, Radim, 2006. *Marketing neziskového sektoru*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Fakulta multimediálních komunikací. ISBN 80-7318-436-2.
- BEDNÁŘ, M. (2012). *Kvalita v sociálních službách*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- CETLOVÁ, Helena, 2007. *Marketing služeb*. Bankovní instituce vysoká škola, a.s. ISBN 978-80-7265-127-6.
- ČÁMSKÝ, Pavel, Jan SEMBDNER a Dagmar KRUTILOVÁ. *Sociální služby v ČR v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: Portál, 2011, 263 s. ISBN 978-80-262-0027-7.
- ČELEDOVÁ, Libuše, Zdeněk KALVACH a Rostislav ČEVELA. *Úvod do gerontologie*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2016. ISBN 978-80-246-3404-3.
- ČEVELA, Rostislav, Zdeněk KALVACH a Libuše ČELEDOVÁ. *Sociální gerontologie: úvod do problematiky*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3901-4. "
- DVOŘÁČKOVÁ, Dagmar. *Kvalita života seniorů: v domovech pro seniory*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 112 s. ISBN 978-80-247-4138-3.
- FORET, Miroslav, 2012. *Marketing pro začátečníky*. 1. vyd. Brno: Edika, 184 s. ISBN 978-80-266-0006-0.
- FORTENBERRY, John L., 2010. *Health care marketing: tools and techniques*. 3rd ed. Sudbury, Mass.: Jones and Bartlett Publishers, 311 s. ISBN 978-0-7637-6327-5.
- GLADKIJ, Ivan. *Management ve zdravotnictví*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, xii, 380 s. ISBN 80-7226-996-8.
- GRASSEOVÁ, Monika a kol. *Analýza podniku v rukou manažera*. Vyd. 1. Brno. Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- HERMAN, Jiří, et al., 2008. *Základy management sociálních služeb*. Brno: T.I.G.E.R. ISBN 978-80-7013-477-1.

- HILLESTAD, Steven G, Eric N BERKOWITZ a Steven G HILLESTAD. *Health care market strategy: from planning to action*. 3rd ed. Sudbury, Mass.: Jones and Bartlett Publishers, c2004, xvii, 287 s. ISBN 0-7637-4799-8.
- HOFFMAN, K. Douglas, John E. G. BATESON, Emma H. WOOD a Alexandra J. KENYON. *Services marketing: concepts, strategies and cases*. Australia: CengageLearning, 2014, 624. ISBN 978-1-4737-0912-6.
- JANIŠ, Kamil a Jitka SKOPALOVÁ. *Volný čas seniorů*. Praha: Grada, 2016, 156 s. Pedagogika. ISBN 978-80-247-5535-9.
- JAROŠOVÁ, Darja, 2006. *Péče o seniory*. Ostrava: Ostravská univerzita. ISBN 80-7367-110-2
- JOHNOVÁ, Milena a ČERMÁKOVÁ, Kristýna, 2002. *Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe: průvodce poskytovatele*. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí. ISBN 80-86552-45-4.
- KALVACH, Z., ZADÁK, Z. et. al. *Gerontologie a geriatrie*. Praha: Grada, Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0548-6.
- KALVACH, Z. et al. *Úvod do gerontologie a geriatrie: 1. díl gerontologie obecná a aplikovaná*. Praha: Karolinum, 1997. ISBN 80-7184-366-0.
- KALVACH, Z., HRABĚTOVÁ, E. *Senior a já, já a senior?*. Praha: Siver B.C., 2005. 72 s.
- KLEVETOVÁ, Dana. *Motivační prvky při práci se seniory*. 2., přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Sestra (Grada). ISBN 978-80-271-0102-3.
- KOTLER, Philip, 1992. *Marketing Management*. 7. vydání. Praha: Victoria Publishing, a.s., 798 s. ISBN 80-85605-08-2.
- KOTLER, Philip, WONG, Veronica, SAUNDERS, John, ARMSTRONG, Gary, 2007. *Moderní marketing 4. evropské vydání*, 1. Vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 4. vyd.. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KRÁLOVÁ, J., RÁŽOVÁ, E. *Sociální služby a příspěvek na péči*. 3. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 2009. 423 s. ISBN 978-80-7263-559-7.
- KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Psychologie nemoci*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 198 s. ISBN 80-247-0179-0.

- LOVELOCK, Christopher H. a Jochen WIRTZ. *Services marketing: people, technology, strategy*. Seventh edition. Boston: Pearson, 2011, 648 s. ISBN 978-0-273-75606-4.
- MALÍKOVÁ, Eva. *Péče o seniory v pobytových sociálních zařízeních*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 328 s. ISBN 978-80-247-3148-3.
- MÁTĽ, Ondřej a JABŮRKOVÁ, Milena, 2007. *Kvalita péče o seniory řízení kvality dlouhodobé péče v ČR. [výstupy z aplikovaného výzkumu]*. Praha: Galén. ISBN 978-80-7262-499-7.
- MATOUŠEK, Oldřich, 2007. *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-310-9.
- MLÝNKOVÁ, Jana. *Péče o staré občany: učebnice pro obor sociální činnost*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3872-7.
- MOLEK, Jan. *Marketing sociálních služeb: vybrané problémy*. 1. vyd. Praha: VÚPSV, 2009, 163, 7 s. ISBN 978-807-4160-264.
- MOUTINHO, Luiz a Charles S CHIEN. *Problems in marketing: applying key concepts and techniques*. 2nd ed. Los Angeles: Sage Publications, 2008, xiii, 322 s. ISBN 978-0-7619-7178-8.
- MUSIL, L. *Standardy kvality a sociální práce v sociálních službách*. Sociální práce, 2004, č. 1, s. 74.
- MŮHLPACHR, Pavel. *Kvalita života seniorů*. 1. vydání. Brno: MSD, 2017. 163 s. ISBN 978-80-7392-260-3.
- ONDRUŠOVÁ, Jiřina. *Stáří a smysl života*. Praha: Karolinum, 2011. ISBN 978-80-246-1997-2.
- SÝKOROVÁ, Dana, 2007. *Autonomie ve stáří, Kapitoly s gerontosociologie*. Praha: SLON. ISBN 978-80-86429-62-5
- THOROVÁ, Kateřina. *Vývojová psychologie: proměny lidské psychiky od početí po smrt*. Praha: Portál, 2015, 463 s. ISBN 978-80-262-0714-6.
- TOMEŠ, I. *Sociální politika, teorie a mezinárodní zkušenost*. Praha: SOCIOKLUB, 2001. 262 s. ISBN 80-86484-00-9.
- TOMEŠ, I. a kol. *Sociální správa*. Praha: PORTÁL, 2002. 304 s. ISBN 80-7178-560-1.
- VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 268 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

VENGLÁŘOVÁ, Martina, 2007. *Problematické situace v péči o seniory*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2170-5.

### **Internetové zdroje**

- [1] *Zákon o sociálních službách č.108/2006 Sb. 2006* [online]. 2006 [cit. 2006-03-31]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-108>
- [2] *Ministerstvo práce sociálních věcí* [online]. [cit. 2018-01-11]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/cs/>
- [3] *Standardy kvality sociálních služeb* [online]. 2008 [cit. 2008-12-10]. Dostupné z: [https://www.mpsv.cz/files/clanky/5965/skss\\_final\\_web.pdf](https://www.mpsv.cz/files/clanky/5965/skss_final_web.pdf)
- [4] *Registry ČSÚ* [online]. 2019 [cit. 2019-03-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/databaze-registry>
- [5] *Měsíčník ČSÚ* [online]. 2018 [cit. 2018-07-08]. Dostupné z: <http://www.statistikaamy.cz/2018/07/v-domacim-prostredi-se-seniori-zotavuji-rychleji/>
- [6] *Statistiky ČSÚ* [online]. 2019 [cit. 2019-03-25]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/czso/statistiky>
- [7] *Registr sociálních služeb* [online]. 2019 [cit. 2019-03-25]. Dostupné z: [http://iregistr.mpsv.cz/socreg/vitejte.fw.do;jsessionid=15EFD5D2CC9811E4D5BD67A813743398.node1?SUBSESSION\\_ID=1553767089223\\_1](http://iregistr.mpsv.cz/socreg/vitejte.fw.do;jsessionid=15EFD5D2CC9811E4D5BD67A813743398.node1?SUBSESSION_ID=1553767089223_1)
- [8] *Město Otrokovice*. [online]. 2018 [cit. 2018-03-28]. Dostupné z: <http://otrokovice.cz/socialni-pece-zdravotnictvi/ms-2638/p1=2638>
- [9] *Zlínský kraj*. [online]. 2018 [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <https://www.kr-zlinsky.cz/postup-pri-zahajeni-registrace-socialni-sluzby-novy-poskytovatel-cl-1688.html>
- [10] *iDNES.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-01-31]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/zlin/zpravy/zlinsky-kraj-seniori-demence-sluzby-ustav-domaci-pece.A190128\\_453789\\_zlin-zpravy\\_ras](https://www.idnes.cz/zlin/zpravy/zlinsky-kraj-seniori-demence-sluzby-ustav-domaci-pece.A190128_453789_zlin-zpravy_ras)

- [11] *iDNES.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-01-31]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/vernostni-karty-cesi-slevy.A180309\\_102137\\_ekonomika\\_div](https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/vernostni-karty-cesi-slevy.A180309_102137_ekonomika_div)
- [12] *SENIOR Otrokovice*. [online]. 2019 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <http://www.senior-otrokovice.cz/>
- [13] *Domov pro seniory Burešov*. [online]. 2019 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <http://www.dsburesov.cz/>
- [14] *SENIOR Otrokovice*. [online]. 2019 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <http://www.senior-otrokovice.cz/>
- [13] *Domov pro seniory Burešov*. [online]. 2019 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <http://www.dsburesov.cz/>
- [14] *Domov pro seniory Napajedla*. [online]. 2019 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <http://www.dsnapajedla.cz/>
- [15] *Domov pro seniory Lukov*. [online]. 2019 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <http://www.ds-lukov.cz/>
- [16] *Domov pro seniory Luhačovice*. [online]. 2019 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <http://www.dsluhacovice.cz/>
- [17] *Domov pro seniory Loučka*. [online]. 2019 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <http://www.dsloucka.cz/>
- [18] *Sociální služby Uherské Hradiště*. [online]. 2019 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <https://www.ssluh.cz/>
- [19] *Sociální služby města Kroměříže*. [online]. 2019 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <https://www.sskm.cz/>
- [20] Jiří Horecký, B.A. et B.A.(Hons). *Dobrovolnictví v sociálních službách*. [online]. [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: [http://www.horecky.cz/images/1329977897\\_dobrovolnictvi-v-socialnich-sluzbach.pdf](http://www.horecky.cz/images/1329977897_dobrovolnictvi-v-socialnich-sluzbach.pdf)

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DS	domov pro seniory
DSt	denní stacionář
DZP	domovy pro osoby se zdravotním postižením
DZR	domovy se zvláštním režimem
ESF	Evropský sociální fond
HDP	hrubý domácí produkt
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
OS	odlehčovací služba
OSSZ	Okresní správa sociálního zabezpečení
PnP	příspěvek na péči
příp.	případně
PS	pečovatelská služba
SPRSS	Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb
SR	státní rozpočet
STD	sociálně terapeutické dílny
VZP	Všeobecná zdravotní pojišťovna
ZK	Zlínský kraj



**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obrázek 1 Změny ve stáří .....</i>	17
<i>Obrázek 2 Poskytovatelé sociálních služeb dle zřizovatele .....</i>	24
<i>Obrázek 3 Návaznost marketingové strategie a plánu .....</i>	37
<i>Obrázek 4 Porterova analýza pěti sil .....</i>	41
<i>Obrázek 5 Síťový graf znázorňující QSB .....</i>	103

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tabulka 1 Vnitřní oblasti cílů</i> .....	17
<i>Tabulka 2 Přehled změn ve stáří</i> .....	18
<i>Tabulka 3 Výše příspěvku na péči dle stupně závislosti</i> .....	34
<i>Tabulka 4 Průměrná výše starobního důchodu</i> .....	53
<i>Tabulka 5 Finanční podpora sociálních služeb pro rok 2017</i> .....	54
<i>Tabulka 6 Počet a věkové složení obyvatel Zlínského kraje k 31. 12. 2017</i> .....	56
<i>Tabulka 7 Konkurenční rivalita</i> .....	59
<i>Tabulka 8 Počet zařízení sociálních služeb v jednotlivých okresech ZK k 31. 12. 2017</i> .....	60
<i>Tabulka 9 Srovnání konkurence s organizací SENIOR Otrokovice, p.o.</i> .....	61
<i>Tabulka 10 Základní ceník konkurenčních zařízení sociálních služeb</i> .....	61
<i>Tabulka 11 Ceník vybraných fakultativních služeb</i> .....	62
<i>Tabulka 12 Hrozba vstupu nových konkurentů</i> .....	63
<i>Tabulka 13 Hrozba vzniku substitutů</i> .....	64
<i>Tabulka 14 Počet klientů dle poskytovaných pobytových služeb</i> .....	65
<i>Tabulka 15 Vyjednávací síla klientů</i> .....	66
<i>Tabulka 16 Vyjednávací síla dodavatelů</i> .....	67
<i>Tabulka 17 Státní dotace</i> .....	69
<i>Tabulka 18 Výnosy organizace za rok 2017</i> .....	71
<i>Tabulka 19 Náklady organizace za rok 2017</i> .....	71
<i>Tabulka 20 Ukazatele hospodaření organizace v letech 2013 - 2017 v Kč</i> .....	72
<i>Tabulka 21 Výsledek hospodaření za rok 2017 v Kč</i> .....	72
<i>Tabulka 22 Plus/mínus matice SWOT analýzy</i> .....	79
<i>Tabulka 23 Náklady spojené s rozšířením služeb o denní stacionář v roce 2020</i> .....	84
<i>Tabulka 24 Riziková analýza projektu</i> .....	98
<i>Tabulka 25 Pravděpodobnost výskytu a závažnost dopadu rizika</i> .....	99
<i>Tabulka 26 Analýza nákladů na projekt</i> .....	100
<i>Tabulka 27 Časový plán implementace projektu</i> .....	101
<i>Tabulka 28 CPM – výsledná tabulka QM for Windows, Version 4</i> .....	102
<i>Tabulka 29 Kritická cesta</i> .....	102
<i>Tabulka 30 Předpokládané vyhodnocení účinnosti projektu</i> .....	104

**SEZNAM GRAFŮ**

<i>Graf 1 PnP - průměrný měsíční počet dávek na 1000 obyvatel podle stupně závislosti a věku v roce 2017</i> .....	53
<i>Graf 2 Výdaje na vybraná zařízení sociálních služeb</i> .....	56
<i>Graf 3 Průměrný věk obyvatel Zlínského kraje</i> .....	57
<i>Graf 4 Skladba klientů organizace dle PnP v letech 2014 – 2017</i> .....	65
<i>Graf 5 Příjmy organizace za období od 2014 do 2017</i> .....	70

**SEZNAM PŘÍLOH**

<i>Příloha I Etický kodex zaměstnanců</i> .....	117
<i>Příloha II Organizační struktura denního stacionáře</i> .....	119
<i>Příloha III Zajímavé služby poskytované v organizaci</i> .....	120
<i>Příloha IV Dotazník pro obyvatele organizace</i> .....	121
<i>Příloha V Vyhodnocení dotazníku</i> .....	125
<i>Příloha VI Pravidla pobytu v denním stacionáři</i> .....	130
<i>Příloha VII Ceník kadeřnických služeb a pedikúry v organizaci</i> .....	134

## **Příloha I Etický kodex zaměstnanců**

### **I. Základní ustanovení**

- Účelem etického kodexu je stanovit základní pravidla chování všech zaměstnanců organizace a informovat veřejnost o chování, které je oprávněna očekávat.
- Zaměstnanci dbají na dodržování lidských práv tak, jak jsou vyjádřeny v Listině základních lidských práv a svobod, řídí se platnými zákony tohoto státu a závaznými předpisy, souvisejícími s výkonem jejich povolání.
- Všichni zaměstnanci pečují o uživatele služeb ve smyslu Etického kodexu, neboť práce s této oblasti nemůže být vykonávána pouze podle předpisů a norem, ale mnohem více záleží na etice, chování, trpělivosti a obětavosti při péči o naše uživatele.

### **II. Etické zásady ve vztahu k uživatelům služeb**

- Pomáháme lidem, kteří naší podporu a pomoc potřebují, bez ohledu na národnost, rasu, víru, věk, pohlaví, politické přesvědčení, ekonomickou situaci a společenské postavení.
- Chováme se zdvořile a přístupujeme ke každému člověku jako k jedinečné lidské bytosti s pochopením, úctou, empatií, trpělivostí a citlivě reagujeme na jeho potřeby.
- Respektujeme důstojnost každého člověka, jeho soukromí, důvěrnost jeho sdělení a neposkytujeme žádnou informaci bez jeho souhlasu, pokud se nejedná o akutní ohrožení jeho života. Nikdo nesmí zneužít ve vztahu k uživateli jeho důvěru a závislost žádným způsobem.
- Každý člověk je vždy rovnocenným partnerem, který dle úrovně svých fyzických a duševních sil spolurozhoduje o rozsahu a způsobu poskytované podpora pomoci.
- Zaměstnanci nevyžadují ani nepřijímají dary a žádná další zvýhodnění, která by mohla ovlivnit rozhodování o službě nebo narušit profesionální přístup k uživateli či žadateli nebo jež by bylo možno považovat za odměnu za práci, která je jeho povinností.

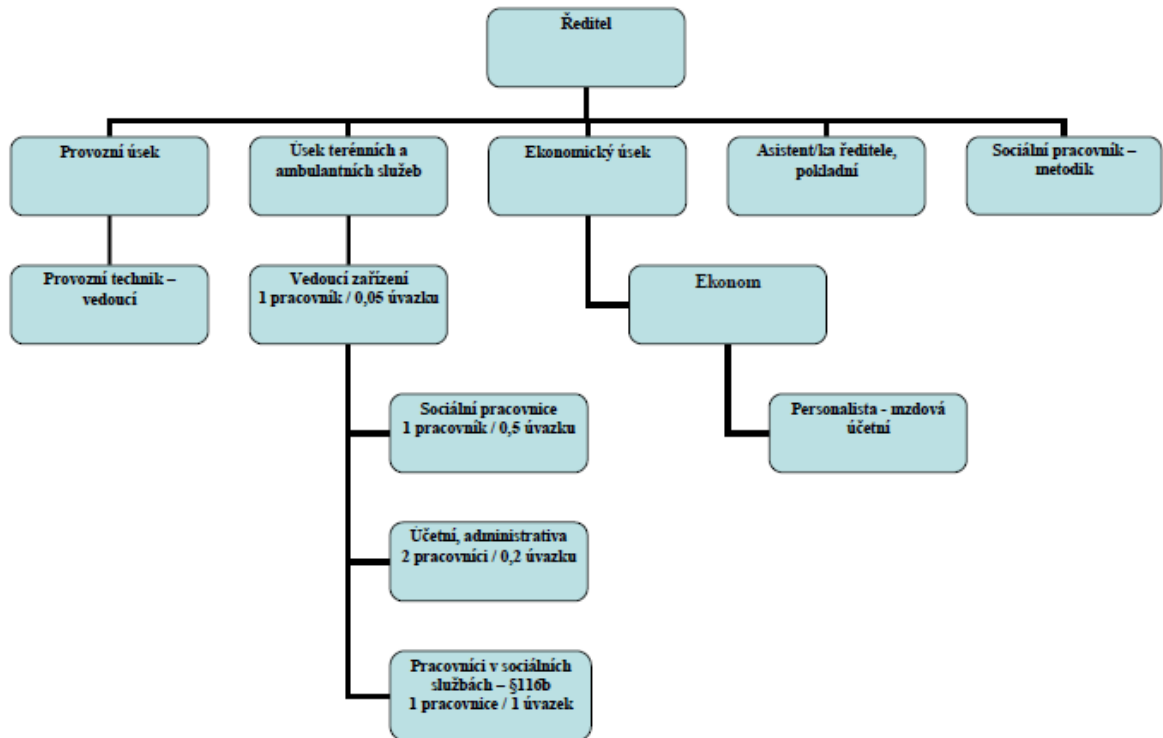
### **III. Etické zásady ve vztahu k uživatelům služeb**

- Zaměstnanci plní odpovědně své povinnosti vyplývající ze závazků k organizaci, za svou práci nesou plnou odpovědnost a snaží se, aby úroveň a kvalita služeb byla, co možná nejvyšší.
- Pokud si zaměstnanec není jist, zda jde o činnost slučitelnou s výkonem práce v organizaci, projedná záležitost se svým nadřízeným. Zaměstnanci dávají přednost své profesionální odpovědnosti před svými soukromými zájmy.
- Zaměstnanci respektují pokyny svých nadřízených i ostatních odborných pracovníků a snaží se využívat a čerpat ze znalostí a zkušeností svých kolegů.
- Základem vztahů mezi zaměstnanci je vzájemně čestné, slušné a společensky korektní chování. Kritické připomínky vůči ostatním pracovníkům organizace jsou řešeny pouze na pracovišti a nikdy ne před uživatelem či žadatelem o službu.
- Všichni zaměstnanci dbají na udržení a zvyšování prestiže svého povolání i organizace. I v mimopracovní době vystupují tak, aby nesnižovali důvěru v očích veřejnosti.
- Zaměstnancům je umožněno se vzdělávat a udržovat si, případně si zvyšovat kvalifikaci potřebnou pro výkon své profese.

### **IV. Závěr**

- Etický kodex jako součást vnitřních norem je pro každého zaměstnance závazný a jeho nedodržování může být posuzováno jako porušení pracovní kázně se všemi z toho vyplývajícími důsledky.
- Etický kodex nabývá platnosti dnem podpisu ředitelky organizace a účinnosti dnem 1. 8. 2008.

## Příloha II Organizační struktura denního stacionáře



## **Příloha III Zajímavé služby poskytované v organizaci**

### Cykloterapie

Organizace uvedla první elektrorikšu v České republice. Aktivní životní styl tím prožívají i lidé, kteří doposud již sami tolik pohybliví nejsou. Jedinečnost této aktivity spočívá v interakci generací, kde se mezi řidiči rikši objevují studenti místního otrokovického gymnázia. Cykloterapií je možné přirozeně budovat nové vztahy, prohlubovat mezigenerační komunikaci a užít si energii jedinečného zážitku.



### Divadlo bez pravidel

Jedná se o novou metodu v práci se seniory. Jedná se o využití základních technik reminiscenční terapie, dramatických technik a práce s loutkou. Právě práce s loutkou je pilířem této terapie. Pomocí loutky je možné zbourat pomyslnou bariéru mezi lektorem a seniorem. Loutky senioři nepovažují za věci, ale za osobnosti s charakterem. Tím loutky přistupují i k seniorům.



### Muzikoterapie

Jedná se o terapeutický přístup, který využívá jak působení hudby (receptivní muzikoterapie), tak i proces při vytváření hudby a zvuků (aktivní muzikoterapie). Cílem muzikoterapie je rozvinout potenciál a/nebo obnovit funkce jedince tak, aby mohl dosáhnout lepší intrapersonální nebo interpersonální integrace a následně také vyšší kvality života prostřednictvím prevence, rehabilitace nebo léčby.



### Arteterapie

Při arteterapii se využívá výtvarný projev jako hlavní prostředek poznávání a ovlivňování lidské psychiky ve směru redukce psychických či psychosomatických obtíží a redukce konfliktů v mezilidských vztazích. Výtvarné tvořivé aktivity mají podporovat zdraví a podpořit léčení.



### Reminiscenční terapie

Reminiscenční terapie neboli terapie vzpomínkou je jednou ze základních terapií u pacientů s demencí. Cílem reminiscenční terapie je zlepšení kvality života za pomoci vyvolávání příjemných vzpomínek buď o samotě, nebo spolu s jinou osobou. Terapie je založena na faktu, že vědomosti a vzpomínky zůstávají uloženy v dlouhodobé paměti.



### Zooterapie

Terapeutická metoda využívající pozitivního působení zvířete na člověka v rovině psychické i fyzické se nazývá zooterapie. Jedná se o nadřazený pojem, který se dále člení podle toho, jaké zvíře je v rámci terapeutického působení na klienta využíváno. Mezi nejznámější zooterapie řadíme canisterapii (terapie se psy), hipoterapii (terapie s koňmi), felinoterapii (terapii s kočky). Existuje ale ještě řada dalších zvířat, která se v tomto oboru uplatňují. Jsou to např. lamy, kozy, ovce, králíci, morčata, ptactvo, rybičky a dokonce i hmyz.



## **Příloha IV Dotazník pro obyvatele organizace**

# DOTAZNÍK

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Veronika Přecechtělová a jsem studentkou 5. ročníku Fakulty managementu a ekonomiky na Univerzitě T. Bati ve Zlíně. Chtěla bych Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí mé diplomové práce. Veškeré získané údaje budou použity pouze pro účely této práce. Předem děkuji za Vaši ochotu a spolupráci.

*Vámi vybranou odpověď prosím zakřížkujte či jinak viditelně označte.*

---

**Bydlím v domově pro seniory:** (doplňte budovu, oddělení)

.....

## 1. Líbí se Vám v SENIORu?

- ano, líbí
- ano, mám však výhrady
- ne, nelíbí

## 2. Které placené služby využíváte v SENIORu?

- kadeřnictví
- holičství
- pedikúra
- masérské služby
- kopírování tiskovin
- doprava uživatele osobním vozem SENIORu (soukromé účely)
- oprava majetku uživatele
- nákup potravin v obchodě v přízemí budovy A
- používání vlastních elektrospotřebičů na pokoji

## 3. Pokud předchozí služby využíváte, jste s nimi spokojen/a?

- ano, se všemi
- ano, pouze s některými
- ne, nejsem s nimi spokojen/a

## 4. Mají na Vaše rozhodnutí při výběru nabízených služeb vliv finance?

- ano
- ne

**5. S jakou částkou měsíčně disponujete - po uhrazení nákladů za ubytování a stravu?**

- 100 – 499 Kč
- 500 – 999 Kč
- 1000 – 1499 Kč
- 1500 Kč a více

**6. Většinu volného času věnuji:**

- aktivitám nabízeným v domově
- spánku
- návštěvou venkovních prostor
- sledování televizi, poslouchání rádia

**7. Navštěvujete volnočasové aktivity, pokud ano, jste s nimi spokojen/a?**

- navštěvuji a jsem spokojen/a
- navštěvuji, ale je malý výběr aktivit
- navštěvuji, ale nejsem spokojen/a
- ne, nenavštěvuji – pokud jste odpověděli ne, pokračujte na otázku č. 11

**8. Aktivity si vybírám podle:**

- oblíbenosti, návštěvnosti
- ostatních spolubydlících
- náročnosti

**9. Jaká je vaše nejoblíbenější aktivita? Prosím vypište jednu.**

.....

**10. Co pro vás aktivity znamenají?**

- zábavu
- učení se novým věcem
- možnost setkání se s ostatními lidmi
- odpočinek
- jiná odpověď.....

**11. Uvítali byste u pravidelně poskytovaných služeb slevu či dokonce službu zdarma?**

- ano
- ne

**12. Patří turistika mezi Vaše oblíbené koníčky?**

- ano
- ne

**13. Účastnil/a byste se pravidelných výletů? Pokud ano, jaký druh výletů upřednostníte?**

- aktivní
- poznávací
- lázeňské
- i více druhů
- žádný

**14. Pohlaví**

- žena
- muž

**15. Věková kategorie**

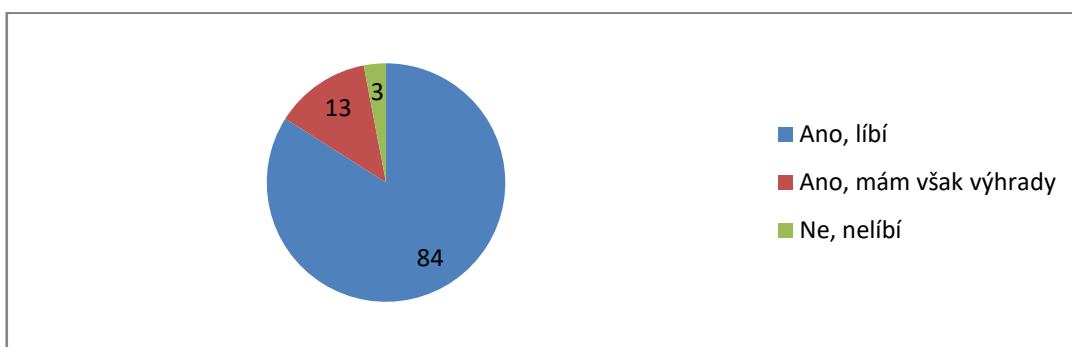
- 50 – 60 let
- 61 – 70 let
- 71 – 80 let
- 81 a více let

Děkuji Vám za čas strávený nad vyplňováním mého dotazníku.

## Příloha V Vyhodnocení dotazníku

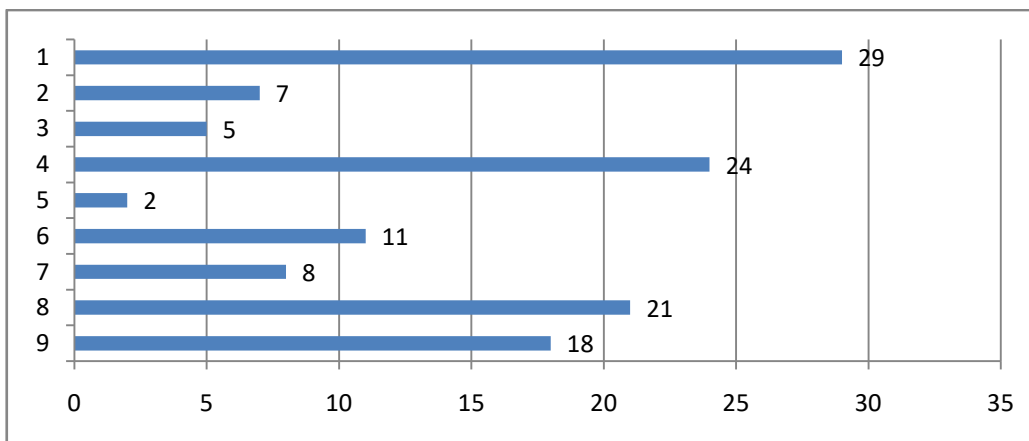
### Libí se Vám v SENIORu?

	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Ano, líbí	26	84
Ano, mám však výhrady	4	13
Ne, nelíbí	1	3

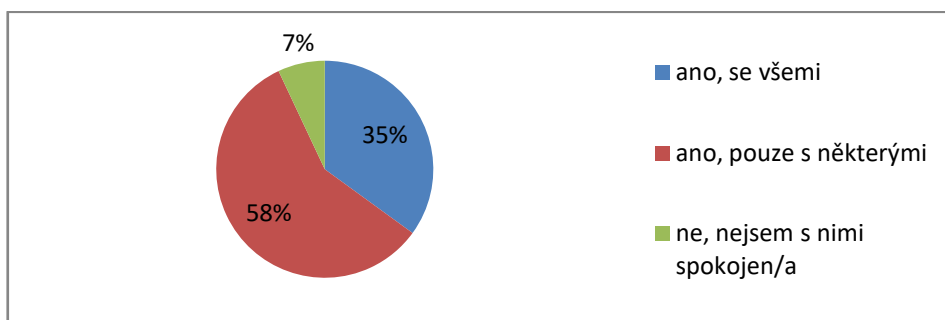


### Počet využití placených služeb v SENIORu

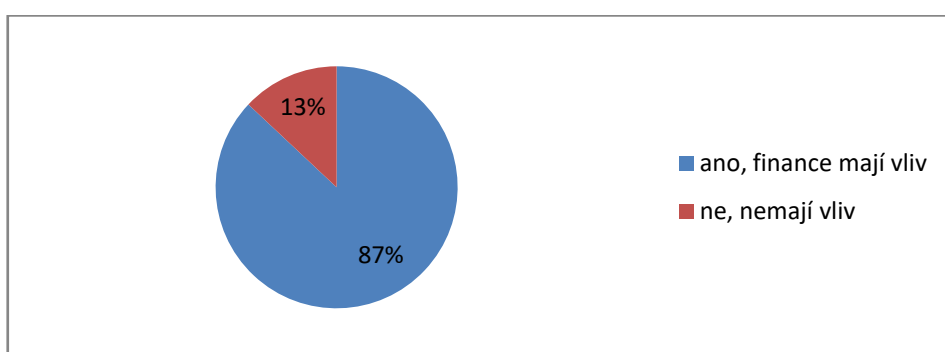
- 1) kadeřnictví
- 2) holičství
- 3) pedikúra
- 4) masérské služby
- 5) kopírování tiskovin
- 6) doprava uživatele osobním vozem SENIORu (soukromé účely)
- 7) oprava majetku uživatele
- 8) nákup potravin v obchodě v přízemí budovy A
- 9) používání vlastních elektrospotřebičů na pokoji



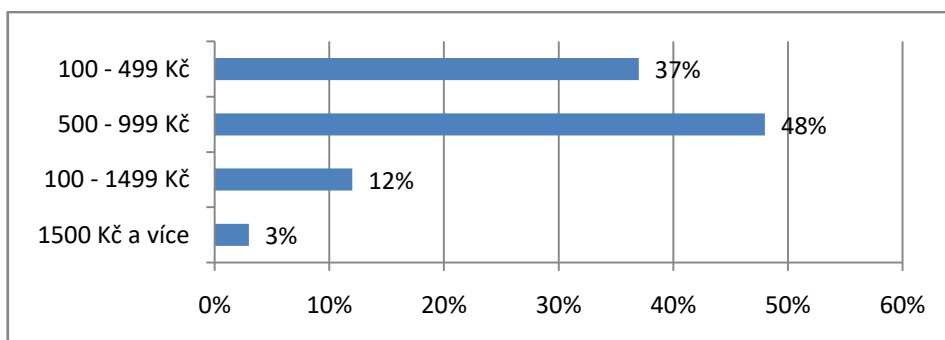
### Spokojenost s výše využívanými službami



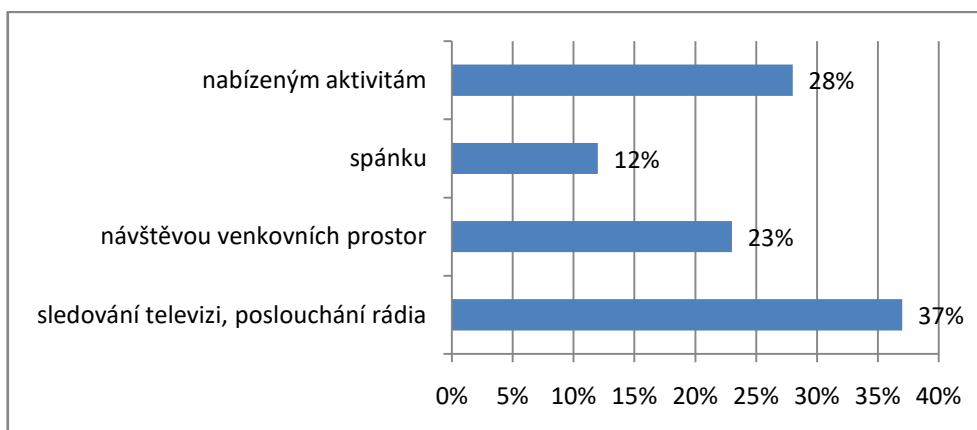
### Vliv financí při výběru služeb



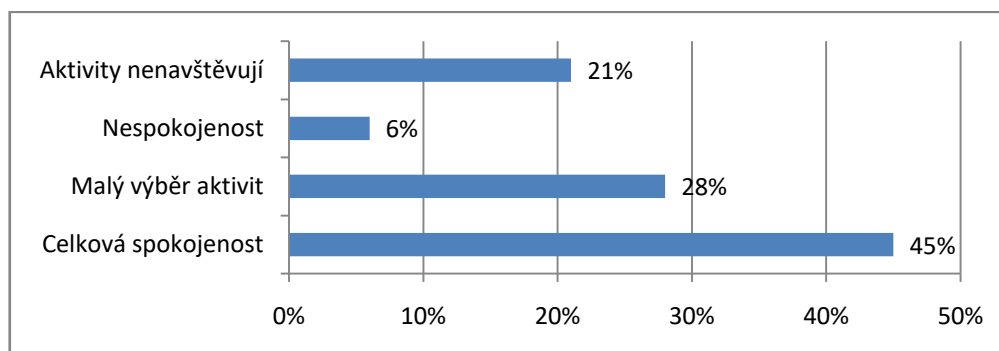
### Po uhrazení nákladů za ubytování a stravu klienti disponují s částkou



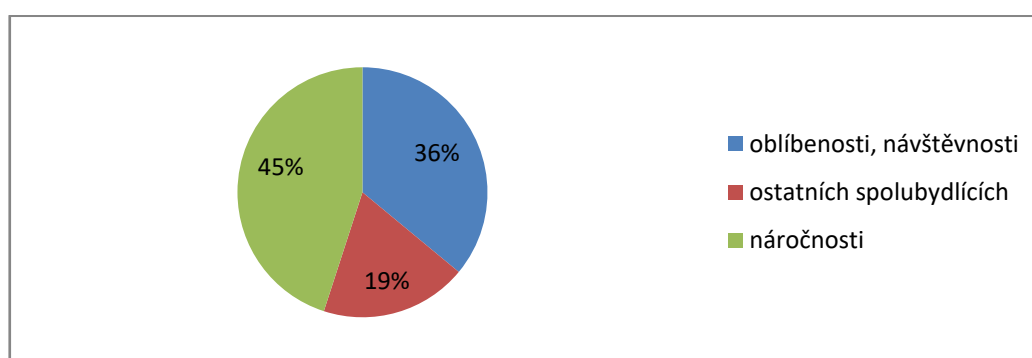
### Většinu volného času klienti věnují



## Spokojenost s aktivitami u klientů



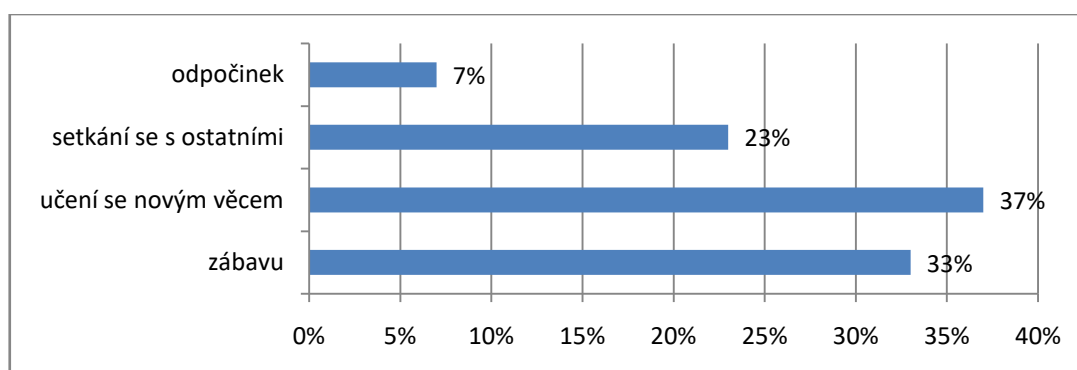
## Aktivity si klienti vybírají podle:



## Nejoblíbenější aktivita:

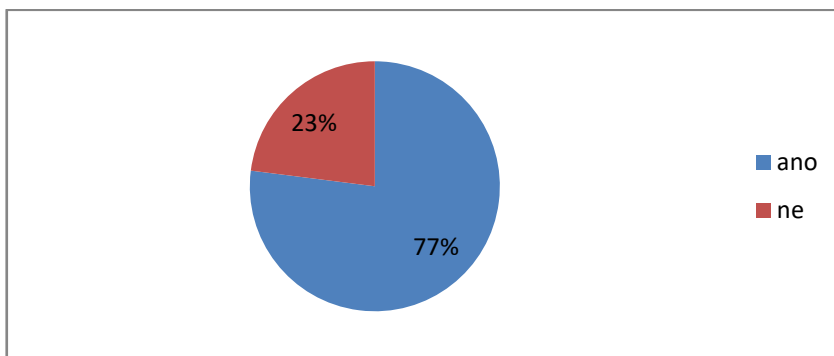
78 % dotazovaných klientů nevedlo žádnou odpověď. Dalších 12 % uvedlo terapii se zvířaty, zejména se psy, další 3 % klientů má ráda aktivity venku a 3 % různá představení, 2 % vzpomínkové aktivity a další 2 % filmové večery.

## Aktivity pro klienty znamenají

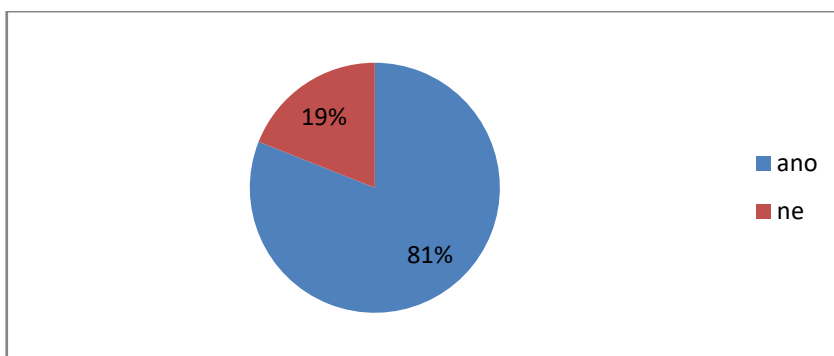


Jiná odpověď byla odreagování se, strávení času nebo zavzpomínání si.

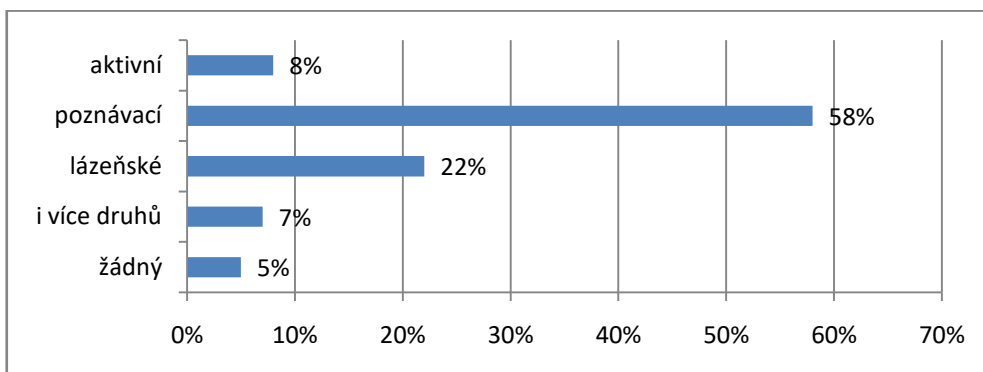
### Zlevněná služba či dokonce služba zdarma



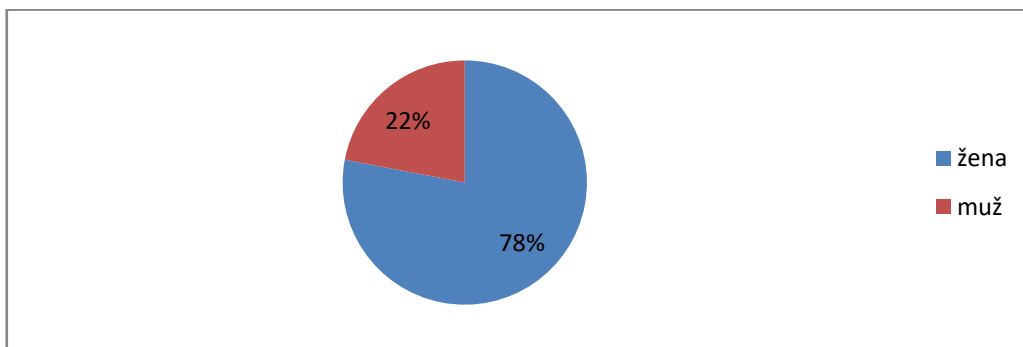
### Turistika jako oblíbený koníček



### Volba druhu výletů pro seniory



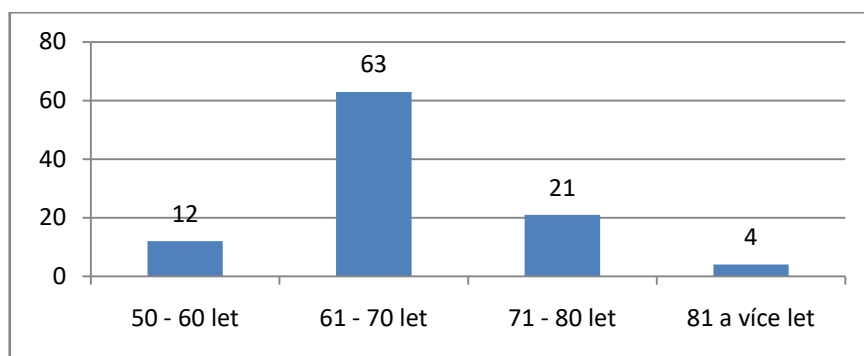
### Pohlaví





### Věková kategorie

- 50 – 60 let
- 61 – 70 let
- 71 – 80 let
- 81 a více let



## **Příloha VI Pravidla pobytu v denním stacionáři**

### **Doba poskytování služby v denním stacionáři**

Služby v denním stacionáři jsou poskytovány v pracovní dny v době od 7.00 hod do 15.30 hod – případně dle individuálních potřeb uživatele je možno provozní dobu stacionáře přizpůsobit (maximálně však do 18 hod.).

### **Rozsah a místo poskytování služeb v denním stacionáři**

Základní činnosti jsou poskytovány v souladu se zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Jedná se o tyto činnosti: pomoc při zvládnutí běžných úkonů péče o vlastní osobu, pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu, poskytnutí stravy, výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutické činnosti, pomoc při uplatňování práv a oprávněných zájmů a pomoc při obstarávání osobních záležitostí. Nabízíme i další služby nad rámec základních, tzv. fakultativní.

Součástí nabízených každodenních aktivizačních činností je kognitivní trénink, reminiscence (práce se vzpomínkami), muzikoterapie, výtvarné a pracovní činnosti, pečení, vaření, pohybové a taneční aktivity, canisterapie (terapie se psy), hipoterapie (terapie s poníky) aj. Dle zájmu probíhají v zařízení také bohoslužby a katolická setkávání. Uživatelé služby tráví většinu času v prostorech stacionáře, kde je jim zajištěn trvalý dohled pracovníky stacionáře. Uživatelé stacionáře mohou také využívat i další prostory budovy SENIORu C, jako je např. knihovna, společenský sál, vzpomínková místnost, kavárna, a to vždy v doprovodu pracovnice. Uživatel služby může využít také službu pedikúry a kadeřnice, které poskytují docházející osoby přímo v budově SENIORu C.

### **Změny v rozsahu poskytování služeb v denním stacionáři**

Pokud u uživatele nastanou změny, např. zhoršení v oblasti sebepéče, jsou tyto skutečnosti zohledněny při poskytování péče v denním stacionáři. Způsob poskytování jednotlivých služeb je řešen a v průběhu poskytování služeb aktualizován v Individuálním plánu péče

### **Odhlášení pobytu v denním stacionáři**

Je nutné, aby uživatel nebo jeho rodinný pečující omluvil neúčast (nepřítomnost) uživatele v denním stacionáři minimálně 24 hodin předem, tj. den předem do 10. hodiny ranní (vyjma akutního zhoršení zdravotního stavu). Neúčast (nepřítomnost) v denním stacionáři v pondělí je nutno omluvit nejpozději v pátek do 10 hodin.

## **Stravování v denním stacionáři**

Stravování probíhá na základě předem zveřejněného jídelního lístku. Pravidelně cca 2x týdně je možný výběr ze dvou druhů hlavních jídel. Pokud uživatel již není schopen provést rozhodnutí o výběru jídla, učiní tak pracovník a vychází přitom z dřívějších stravovacích zvyklostí uživatele. Přihlašování a odhlašování stravy je možné u sociální pracovnice. Uživatelé služby si mohou do služby přinést své vlastní potraviny. Jedná ze zejména např. o svačinu, kávu, oplatek, sirup, minerálky, mléko atd. Ty jsou uloženy v lednici, případně na pro ně vyhrazeném místě v kuchyňské lince, a jsou vždy řádně označeny příjmením uživatele. Také si do stacionáře mohou přinést svůj hrníček (na kávu, čaj).

## **Osobní věci a finance uživatele v denním stacionáři**

Na základě písemné žádosti uživatele služby (opatrovníka nebo zástupce uživatele) může převzít sociální pracovnice do úschovy menší peněžní hotovost. Peněžní hotovost je používána pracovníkem stacionáře na zaplacení drobných výdajů uživatele. Jedná se o platby, které vzniknou v rámci pobytu uživatele ve stacionáři, např. při návštěvě kavárny (přímo v budově SENIORu C) nebo při využívání kadeřnických či pedikérských služeb. O těchto skutečnostech vede sociální pracovnice evidenci. Uživatelé mají v rámci služby možnost úschovy běžných osobních věcí (např. náhradní oblečení, apod.). Každý uživatel má vyčleněn svůj prostor/box v šatní skříni. Uloženy má uživatel jen nezbytně nutné věci, které jsou pravidelně používány. K běžné hygieně jako je mytí rukou využívají uživatelé hygienické prostředky stacionáře. Využívá-li uživatel úkon pomoc při osobní hygieně ve větším rozsahu a také pomoc při používání a výměně inkontinentních pomůcek, je nutné, aby si do stacionáře přinesl své hygienické potřeby (např. hřeben, šampon, mýdlo, krém, ručník, apod.) a inkontinentní pomůcky. Ty jsou poté označeny jménem uživatele a uloženy ve vyhrazeném prostoru v koupelně a používány dle potřeby. Uživatelé si do stacionáře přinášejí i své kompenzační pomůcky. V rámci dopravy uživatele zajišťujeme také jejich dovoz. V případě akutní potřeby jsme schopni kompenzační pomůcky pro pobyt ve stacionáři zapůjčit. V rámci poradenství poskytujeme informace, jak si potřebné kompenzační pomůcky zajistit.

## **Doprava do denního stacionáře**

Uživatelům je nabízena možnost dopravy do stacionáře. Toto se týká především uživatelů bydlících v Otrokovicích a blízkém okolí. Dopravu zajišťují pracovníci organizace – buď přímo pracovníci stacionáře (jedná se o fakultativní službu), nebo pracovníci Pečovatelské

služby SENIORu. Dále je možno oslovit soukromé dopravce. Při sjednávání dopravy je nutno respektovat časové a personální možnosti služby, např. se plánuje svoz více uživatelů najednou v rámci jedné trasy, tzn. že je občas potřeba přizpůsobit se určitému času.

### **Informace o zdravotním stavu uživatele denního stacionáře**

Uživatel, případně jeho rodinný příslušník (opatrovník) má možnost uvést do osobní dokumentace informaci o zdravotním stavu (např. důsledky vážné nemoci, potřebu dietní stravy, používání kompenzační pomůcky apod.). Je doporučeno uvádět průběžně důležité informace o změnách zdravotního stavu uživatele. V případě zásahu Rychlé záchranné služby pak mohou pracovníci stacionáře podat zasahující posádce alespoň základní informace. Pracovník stacionáře může dle dohody uvedené v Individuálním plánu péče dohlížet na užívání léků uživatelem. Tento úkon je fakultativní službou. Léky si musí uživatel přinést do stacionáře připravené v řádně označeném dávkovači na léky. Fakultativní službou je rovněž úkon – aplikace inzulínu, který je možno dle dohody poskytovat uživateli zdravotnickým personálem zařízení SENIORu C.

### **Ochrana osobních údajů uživatele denního stacionáře**

Zaměstnanci poskytovatele služby jsou povinni zachovávat mlčenlivost o osobních údajích uživatelů a skutečnostech, které se dozvěděli v souvislosti s výkonem práce. Uživatel stvrzuje svým podpisem souhlas se zpracováním osobních údajů pro účely poskytnutí služby v denním stacionáři, který je založen v osobní dokumentaci uživatele. Uživatel má právo na požádání nahlédnout do své osobní dokumentace zpracovávané v souvislosti s poskytováním služby.

### **Klíčový pracovník uživatele denního stacionáře**

Jeho hlavním úkolem je koordinovat služby poskytované uživateli, iniciativně si všímat jeho potřeb a spokojenosti, hájit jeho zájmy. Pokud uživateli klíčový pracovník nevyhovuje, má právo požádat o jeho změnu. Po prvním měsíci užívání sociální služby sestaví klíčový pracovník s uživatelem podrobný individuální plán (osobní cíle, plán péče). Individuální plán je uživatelem a klíčovým pracovníkem v průběhu roku hodnocen, aktualizován a doplňován, tak aby vyhovoval potřebám uživatele.

### **Přerušování poskytování služby v denním stacionáři**

Pokud dojde k neočekávanému odůvodněnému přerušování poskytování služby (např. z důvodu nemoci, hospitalizace ve zdravotnickém zařízení) je po skončení přerušování služba

poskytována dle původně dojednaných podmínek (např. docházení v určitý den v týdnu apod.). Pokud uživatel přerušil využívání služby v denním stacionáři z jiných důvodů, než je výše uvedeno na delší časový úsek (delší než 1 kalendářní měsíc), negarantujeme mu, že po skončení přerušování bude služba poskytována dle původně dojednaných podmínek (zejména v původně dojednané dny). Je-li předem dohodnuto – je možné tzv. nepravidelné docházení do služby, např. pokud se rodina střídá v péči o seniora a uživatel z tohoto důvodu dochází do služby např. každý lichý týden v měsíci.

### **Stížnosti, náměty, připomínky**

V případě nespokojenosti uživatele se službami v denním stacionáři, případně má-li ke službě námět nebo připomínku, má právo vyjádřit svou stížnost, námět, připomínku písemně na adrese poskytovatele, ústně pracovníkům. K podání stížnosti lze využít i zástupce (např. rodinného příslušníka). Všechny stížnosti, náměty, připomínky i ústní se vždy evidují a řeší dle písemně zpracovaných Pravidel pro podávání a vyřizování stížností, které každý uživatel obdrží v písemné podobě.

### **Struktura dne v denním stacionáři**

Vhodně zvolené aktivity dávají uživatelům smysl, vytvářejí také mezníky času a strukturu každého dne, která zajistí pocit řádu, bezpečí a soudržnosti.

Rámcová struktura dne:

7:00-8:00 Příchod (doprava) uživatelů do denního stacionáře

8:00-9:00 Podání snídaně

9:30-11:00 Dopolodní program (skupinové, individuální aktivity)

11:00-11:15 Příprava na oběd, hygiena před podáním oběda

11:15-12:00 Podání oběda

12.00-13.00 Relaxace

13.00-15.30 Program dle individuálních potřeb uživatelů

15.00-15.30 Odchod (odvoz) uživatelů z denního stacionáře domů

## **Příloha VII Ceník kadeřnických služeb a pedikúry v organizaci**

### Kadeřnictví

- Pánský střih 100 Kč
- Dámský střih (na sucho) 100 Kč
- Vodová + střih 190 Kč
- Vodová (bez střihu) 150 Kč
- Foukaná + střih 190 Kč
- Foukaná (bez střihu) 150 Kč
- Barvení + střih 520 Kč
- Trvalá + střih 520 Kč
- Barvení s melírem + střih 550 Kč

### Pedikúra

- Mokrú pedikúra 150 Kč
- Přístrojová pedikúra 200 Kč