



Zdravotně
sociální fakulta
Faculty of Health
and Social Sciences

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

**Potřeby organizací poskytujících sociální služby
z pohledu manažerů**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Studijní program: **Management sociální práce
v organizacích**

Autor: Bc. Šárka Michalcová

Vedoucí práce: Doc. Mgr. et Mgr. Jitka Vacková Ph.D.

České Budějovice 2021

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou/diplomovou práci s názvem „*Potřeby organizací poskytujících sociální služby z pohledu manažerů*“ jsem vypracoval/a samostatně pouze s použitím pramenů v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské/diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby diplomové práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé diplomové práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 10. 5. 2021

.....

Bc. Šárka Michalcová

Poděkování

Ráda bych zde poděkovala vedoucímu své diplomové práce doc. Mgr. et Mgr. Jitce Vackové Ph.D. za velice cenné a přínosné rady, připomínky a metodické vedení práce. Velké díky patří mé rodině za obrovskou podporu během celého studia. Taktéž bych ráda poděkovala svým nejbližším za trpělivost a oporu. V neposlední řadě také děkuji všem informantům, kteří se podíleli na výzkumu.

Potřeby organizací poskytujících sociální služby z pohledu manažerů

Abstrakt

Tato diplomová práce je součástí projektu s názvem Vybrané aspekty managementu sociální práce (registrační číslo GAJU 052/2019/S).

Cílem této práce je analýza potřeb organizací poskytujících sociální služby z pohledu manažerů neboli ředitelů těchto organizací. Výzkum probíhal ve třech vlnách sběru dat v období od 09/2020 až do 03/2021. První vlna sběru dat byla uskutečněna (po třech měsících) v 09/2020, která s odstupem času mapovala zpětně situaci začínající pandemie covidu – 19, probíhala v březnu 2020. Následující vlny sběru dat byly spuštěny v časovém intervalu po třech měsících čili v 12/2020 a v 03/2021.

Jedná se o kvalitativní data, která byla získána prostřednictvím realizovaných rozhovorů pomocí metody CATI (Computer Assisted Telephone Interviewing). Vzhledem k probíhající pandemii covidu – 19 byly polostrukturované rozhovory transformovány do distanční formy. Data byla zpracována otevřeným, axiálním a selektivním kódováním, ze kterých byla následně vytvořena schémata. Poté byla tato schémata z jednotlivých vln sběru dat porovnána metodou kontrastování mezi jednotlivými vlnami. Výzkum nalézá odpovědi na modifikaci vnímaných potřeb organizací poskytujících sociální služby v jednotlivých vlnách sběru dat během pandemie covidu – 19.

Výsledky budou předloženy oběma krajům pro případnou konstrukci krajských krizových plánů v podobných situacích a taktéž organizacím, které se výzkumu účastnily. Konkrétní metody a postupy mohou být vodítkem pro tvorbu krizových plánů i v těchto dílčích organizacích.

Klíčová slova

Potřeby organizací; management; sociální služby; sociální práce; covid – 19; manažer; opatření vlády

The needs of organizations providing social services from the perspective of managers

Abstract

This diploma thesis is part of a project called Selected Aspects of Social Work Management (registration number GAJU 052/2019 / S).

The aim of this diploma thesis is to analyze the needs of organizations providing social services from the perspective of managers or directors of these organizations. The research took place in three waves of data collection in the period (after three months) from 09/2020 to 03/2021. The first wave of data collection began place in 09/2020, which over time mapped the situation of the beginning of the covid-19 pandemic, which started in March 2020. Subsequent waves of data collection started in a time interval of three months, ie in 12/2020 and in 03 / 2021.

These are qualitative data that were obtained through interviews using the CATI (Computer Assisted Telephone Interviewing) method. Due to the on going covid - 19 pandemic, semi – structured interviews were transformed into a distance form. The data were processed by open, axial and selective coding, from which diagrams were subsequently created. Then, these schemes from individual waves of data collection were compared by the method of contrasting between individual waves. The research finds answers to the modification of the perceived needs of organizations providing social services in individual waves of data collection during the covid - 19 pandemic.

The results will be presented to both regions for the possible construction of regional crisis plans in similar situations and also to the organizations that participated in the research. Specific methods and procedures can be a guide for the creation of crisis plans in these sub-organizations as well.

Key words

Needs; organization; management; social services; social work; covid-19; manager; government actions

Obsah

1	Současný stav.....	12
1.1	Organizace poskytující sociální služby	12
1.1.1	Formy poskytovaných sociálních služeb organizacemi.....	13
1.1.2	Registrace poskytovatelů sociálních služeb.....	14
1.1.3	Zřizovatelé organizací poskytují sociální služby	16
1.2	Organizace neziskového sektoru.....	17
1.2.1	Dobrovolníci v organizacích poskytující sociální služby	19
1.2.2	Financování neziskového sektoru	20
1.2.3	Fundraising	21
1.2.4	Public relations	22
1.2.5	Marketing.....	23
1.3	Management	24
1.3.1	Manažer v sociálních službách	25
1.3.2	Vedení týmu.....	26
1.3.3	Projektový management	26
1.4	Nástroje analýz potřeb.....	28
1.4.1	SWOT analýza.....	29
1.4.2	STEP analýza.....	29
1.4.3	Porterův model pěti sil.....	30
1.4.4	Sociodemografická analýza	31
1.5	Význam potřeb v sociální oblasti.....	32
1.6	Potřeby pro chod organizací poskytujících sociální služby	35
1.6.1	Potřeby uživatelů sociálních služeb	36
1.6.2	Hodnocení uživatelů	37
1.6.3	Covid – 19 a jeho potřeby.....	38
2	Cíl a výzkumné otázky	40

2.1	Cíl práce	40
2.2	Výzkumné otázky.....	40
2.3	Operacionalizace pojmů.....	40
3	Metodologie	41
3.1	Strategie sběru dat	41
3.2	Sběr dat kvalitativní povahy.....	41
3.3	Harmonogram výzkumu.....	41
3.4	Charakteristika výzkumného souboru.....	42
3.4.1	Jihočeský kraj	42
3.4.2	Olomoucký kraj	44
3.5	Zpracování dat.....	45
3.6	Etika výzkumu	45
3.7	Omezení a rizika výzkumu.....	46
4	Výsledky výzkumu.....	47
4.1	Potřeby pro chod organizací poskytujících sociální služby v běžném provozu 48	
4.1.1	Jihočeský kraj	49
4.1.2	Olomoucký kraj	58
4.1.3	Ideální stav potřeb dle manažerů organizací poskytujících sociální služby za oba kraje	63
4.2	Řízení a potřeby organizací poskytujících sociální služby v době covidu – 66	19
4.2.1	Jihočeský kraj	67
4.2.2	Olomoucký kraj	74
4.3	Potřeby ke zvládnutí situace v budoucnosti	78
4.3.1	Jihočeský a Olomoucký kraj.....	78
4.3.2	Shrnutí potřeb organizací poskytujících sociální služby do budoucna.....	82
4.4	Úloha času v koronavirové době.....	84

4.4.1	Jihočeský i Olomoucký kraj	84
4.5	Postup a chování zřizovatele v době covidu – 19	87
4.5.1	Jihočeský i Olomoucký kraj	87
4.6	Příklady dobré praxe	90
4.6.1	Co se osvědčilo	91
4.6.2	Co se neosvědčilo	92
5	Diskuse	94
6	Závěr	104
7	Seznam zdrojů.....	106
8	Seznam příloh.....	115
9	Seznam zkratk.....	116

Seznam obrázků

Obrázek č. 1:	Spirála úspěchu neziskové organizace	18
Obrázek č. 2:	PEST analýza - sociální faktory	30
Obrázek č. 3:	Porterův model pěti sil	31
Obrázek č. 4:	Hierarchie potřeb	34
Obrázek č. 5:	Střet oblastí potřeb uživatelů sociálních služeb	36
Obrázek č. 6:	Cyklus evaluace uživatelů	38
Obrázek č. 7:	Vývoj pandemie	73

Seznam schémat

Schéma č. 1:	Graf provedeného výběru zdrojů pomocí evidence based practise metody k datu 03/2021	10
Schéma č. 2:	Harmonogram výzkumu.....	41
Schéma č. 3:	Rozdělení sběru dat výzkumu	47
Schéma č. 4:	Potřeby pro chod organizací poskytujících sociální služby za Jihočeský kraj	49

Schéma č. 5: Potřeby pro chod organizací poskytujících sociální služby za Olomoucký kraj	59
Schéma č. 6: Řízení a potřeby organizací poskytujících sociální služby v době covidu – 19 za Jihočeský kraj	67
Schéma č. 7: Řízení a potřeby organizací poskytujících sociální služby v době covidu – 19 za Olomoucký kraj	74
Schéma č. 8: Potřeby ke zvládnutí situace v budoucnosti za oba kraje	78
Schéma č. 9: Vývoj pojetí úlohy času za oba kraje	84
Schéma č. 10: Postup a chování zřizovatele v době covidu – 19 za oba kraje	87
Schéma č. 11: Příklady dobré praxe	91

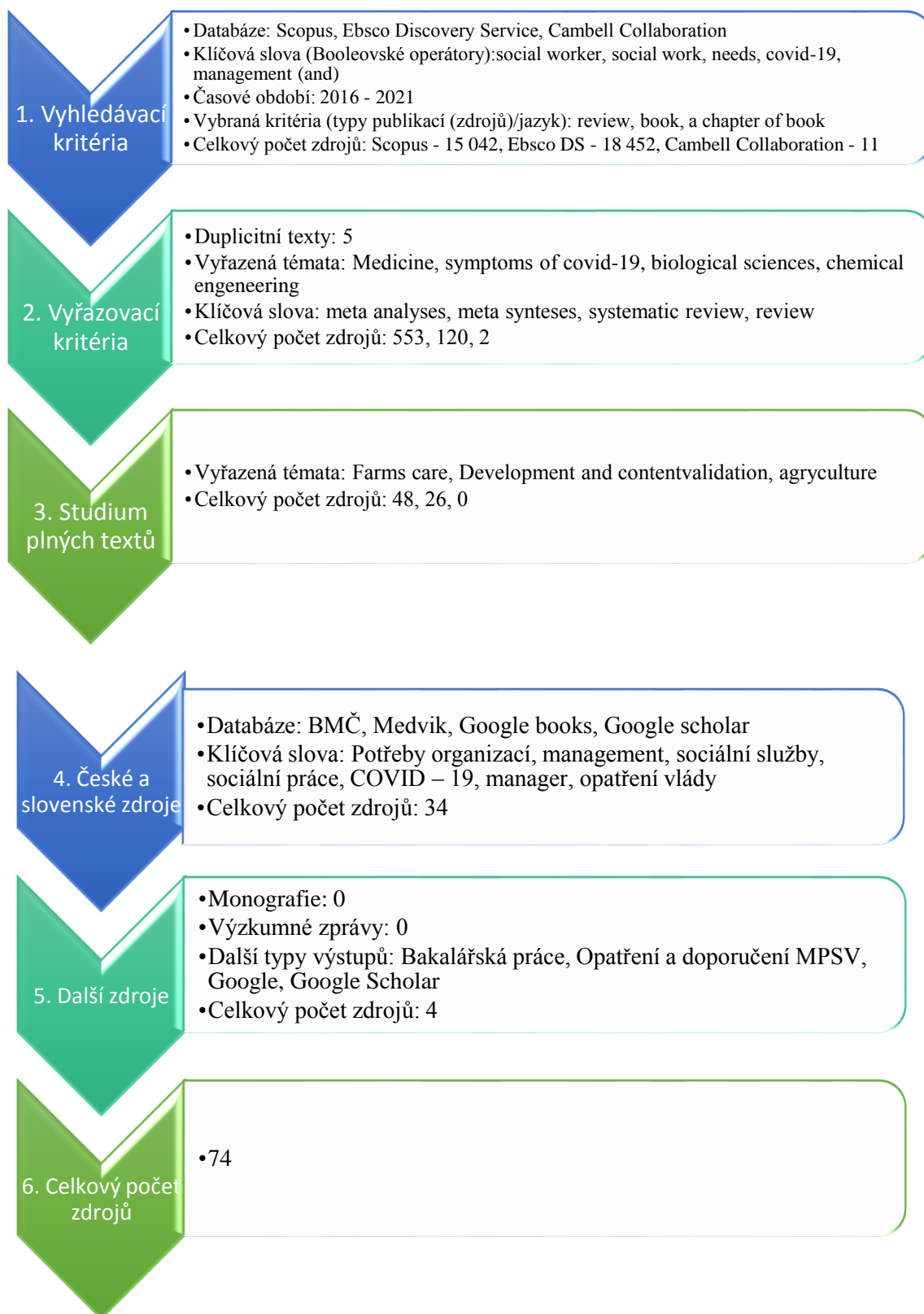
Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Demografické údaje pro Jihočeský kraj.....	42
Tabulka č. 2: Demografické údaje pro Olomoucký kraj	44

Seznam grafů

Graf č. 1: Ideální stav potřeb organizací poskytujících sociálních služeb dle ředitelů... 64	64
Graf č. 2: Shrnutí potřeb organizací poskytujících sociální služby do budoucna.....	82

Schéma č. 1: Graf provedeného výběru zdrojů pomocí evidence based practise metody k datu 03/2021



Zdroj: Vlastní zpracování

ÚVOD

Téma této diplomové práce se v podstatě utvářelo stejně tak, jako mimořádná doba, ve které vznikala. Potřeby organizací poskytující sociální služby se přizpůsobují požadavkům klientů, snaží se operativně reagovat na novou vznikající poptávku. Tato práce pojednává o zmapování potřeb organizací poskytujících sociální služby v „koronavirové době“, a to ve třech vlnách, které odpovídají třem vlnám koronaviru v průběhu roku 2020 a 2021. Následky této doby se projevují ve všech oblastech, proto sociální sféra není výjimkou, avšak hlavním nositelem pocíťovaných změn potřeb. Doba covidu – 19 započala na konci roku 2019 ve Wuchanu, do České republiky se nákaza rozšířila v únoru roku 2020. Vzhledem k mnoha pravopisným formám slova „covid – 19“, je v této diplomové práci vybrána verze s malými písmeny, jelikož se jedná a slovo ze zkratk prvních slabik (corona virus disease¹) a ne o zkratku počátečních písmen. Sběr dat vzhledem k mimořádné situaci byl velmi náročný a obtížný. Celý výzkum byl zaštitěn projektem GAJU, který se zabývá vybranými aspekty managementu organizací poskytující sociální služby.

Sociální práce vždy byla, je a bude nedílnou složkou státu, protože jednou z jeho funkcí je zajištění ochrany svých občanů. Avšak veškeré potřeby byly pro organizace různé, na základě faktorů ovlivňujících chod organizací. Jednotlivá zařízení proto pravidelně implementují analýzy charakteristická pro sociální oblast. Mezi nejznámější se řadí sociodemografická analýza, SWOT analýza, STEP analýza nebo dokonce Porterův model pěti sil.

Tato diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část vymezuje kapitoly nutné k objasnění pokládaných otázek během výzkumu. Je zaměřena na popis podstatných znaků organizací poskytujících sociální služby, neziskového sektoru nebo i nástrojů analýz. V praktické části jsou prezentovány výsledky za jednotlivé vlny výzkumu pomocí metody kontrastování.

¹ Corona virus disease – vlastní překlad: koronavirové onemocnění

1 Současný stav

1.1 Organizace poskytující sociální služby

Z pohledu evropského sociálního modelu je povinností státu zabezpečit sociální lidská práva prostřednictvím relativní solidarity mezi všechny své občany bez rozdílu (Malík Holasová, 2014). Dle autorky se tento model specifikuje na dostupnost sociálních služeb, zdravotnické péče a vzdělání. Podstatou sociálního státu se zabývá také Duková (2013), ve které popisuje zásadní charakteristiky Welfare state. Autorka tímto pojmem rozumí stát plný blahobytu, kde je slušný života dostupný všem obyvatelům daného státu. Dále autorka specifikuje základní cíle Welfare state jako je např. snižování chudoby, sociální rovnost, sociální stabilita, prosperita. K dosažení jednotlivých cílů můžeme docílit prostřednictvím organizací poskytujících sociální služby (Duková, 2013).

Mátel (2019) uvádí, že organizace je chápána jako místo, kde se může vykonávat sociální práce v širším slova smyslu při vzájemné interakci mezi sociálními pracovníky a klienty, kteří se mohou navzájem ovlivňovat. Už Max Weber (1895) ve druhé polovině 19. století popisoval organizaci jako prostředek ke koordinaci lidí v prostoru a času zároveň. Organizaci lze popsat i jako skupinu lidí tvořenou různými specialisty, kteří směřují za společným cílem, proto lze říci, že se jedná o účelově vytvořený soubor lidí (Matoušek, 2013). Apeluje na to, že organizace není založena na psychologické přirozenosti člověka při běžném procesu shromažďování.

V současné době se touto definicí organizace zabývá i Keller (2011), jež ve své publikaci pojednává o uměle vytvořené skupině, která se snaží společně dojít ke stanovenému cíli. Uvádí, jak je vedení a koordinace organizace jedním z pokusů řešení daného problému. S Kellerem souhlasí i Tomeš (2009), který označuje organizaci jako proces úsilí o vytvoření fungujícího celku s ohledem na vztahy určitých prvků tak, aby vše spolu souviselo a směřovalo ke společnému cíli. Následně autor polemizuje nad pojetím organizace a struktury, kdy dedikuje organizaci a struktuře totožnou definici neboli hierarchické nastavení zaměstnanců.

Řepa (2012) doplňuje, že každá organizace má své vlastní prostředí i svůj vlastní smysl existence. Zmiňuje také, že podobné organizace poskytující stejnou službu nemohou být totožné, protože každá má své vlastní postavení hodnot. Mátel (2019) se připojuje a poukazuje na důležitost prostředí organizace poskytující sociální služby z důvodu nabídky ambulantních i pobytových sociálních služeb především pro zvýšení efektivity

kvality. Klienti nejsou do takové míry ovlivňováni okolím a organizace je v tu chvíli dočasně propůjčeným, uměle vytvořeným ideálním prostředím, které se významně podílí na úspěšnosti poskytované péče (Mátel, 2019).

Na utvořené prostředí působí i sociální vztahy mezi zaměstnanci (Bednář, 2013). Přirovnává organizaci k určité komunitě, ve které se navzájem zaměstnanci ovlivňují, a proto vyzdvihuje fakt, že tým nebo větší skupina v organizaci se může stát i komunitou zejména v případě, pokud společně tráví většinu času. Mužík a Krpálek (2017) se ve své publikaci popisují, že vzniklé klima na pracovišti pouze zrcadlí atmosféru mezilidských vztahů v organizaci. Autoři dále uvádějí, jak atmosféra na pracovišti přechází napříč všemi vrstvami či pozicemi organizace a značně ovlivňuje její chod, působnost a motivaci. Plamínek (2018) dokonce tvrdí, že mezilidské vztahy jsou úzce propojeny se vztahy k organizaci a jejími cíli, proto pokud se propojí tyto dva proudy kladným způsobem, může vzniknout požadovaný směr rozvoje organizace. *Je to většinou složitý propletenec povinností, potřeb, zájmů, záměrů a hodnot jednotlivých lidí* (Bednář, 2013, s. 9).

1.1.1 Formy poskytovaných sociálních služeb organizacemi

Poskytované sociální služby můžeme rozdělit do tří skupin. Zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách, v platném znění definuje pobytové, terénní a ambulantní sociální služby. Specifika terénních sociálních služeb spočívají ve využívání přirozeného prostředí klienta (Arnoldová, 2016). Dle autorky se jedná například o poskytnutí anonymního poradenství potřebného k přežití klientů. Zástupci terénních sociálních služeb jsou například streetworking, raná péče, osobní asistence, pečovatelská služba (108/2006 Sb., Zákon o sociálních službách, v platném znění).

Dle Mátela (2019) jsou pobytové sociální služby efektivnější formou, a to z toho důvodu, že jsou přímo vykonávány v zařízení poskytovatele. Malíková (2020) však poukazuje na nový, přesto dějící se jev, a to deinstitucionalizaci. Autorka uvádí, jak se poskytování sociálních služeb přesouvá do přirozeného prostředí klienta a následně, na základě tohoto faktu, se rozvíjí jak terénní, tak i ambulantní sociální práce. Také si můžeme povšimnout zvýšené sazby příspěvku na péči ve třetím a čtvrtém stupni závislosti na pomoci druhé osoby, kdy je ještě rozdělen do skupin, zda klient využívá pobytových služeb či nikoli, což můžeme považovat za jednu z dalších forem podpory deinstitucionalizace (Malíková, 2020). Dle Anderlové (2015) se přirozené prostředí

člověka skládá z přírodních a sociálních složek. Autorka rozvíjí myšlenku tak, že nelze definovat přirozené prostředí člověka pouze jako čistě přírodní, ale že prostředí člověka je vždy nějakým způsobem ovlivněno sociálním faktorem. Toto ovlivnění je snadno vysvětlitelné tím, že sociální prostředí vytváří člověk sám (Anderlová, 2015).

Ambulantní sociální služby fungují na principu docházení klienta do zařízení, klient se v daném zařízení nevyskytuje déle, než je zapotřebí (Duková, 2013). Matoušek (2011) popisuje, jak tyto sociální služby mají za úkol pomáhat ke zvýšení soběstačnosti bez vznikající závislosti klienta na sociálních službách. Autor utvrzuje tento výrok definicí sociálního pracovníka, který nemá za úkol klienta zachránit, ale dopomoci mu k soběstačnosti, stát se pouze průvodcem v jeho životě.

1.1.2 Registrace poskytovatelů sociálních služeb

Ukotvení podmínek pro poskytování sociálních služeb organizacemi se nachází v zákoně č. 108/2006 Sb. o sociálních službách, v platném znění, kde je přesně definován rámec jejich kompetencí a povinností. Jednotlivé typy zařízení poskytující sociální služby jsou vypsány v § 34 ve výše zmíněném zákoně, a navíc každé zařízení je povinno se řídit ustanovením v § 35, ve kterém je uvedeno, jak poskytovat základní činnosti v sociálních službách. Jednou z nejdůležitějších činností je pomoc při zvládnání běžných úkonů péče o vlastní osobu (Matoušek, 2011). Mezi další činnosti, které může poskytovatel zajistit, jsou i fakultativní činnosti (Králová, Rážová, 2009). Dále tyto autorky poukazují na fakt, že fakultativní činnosti (dobrovolné) nejsou pro poskytovatele povinností nýbrž nadstandardem, které může, ale nemusí poskytnout. Ve výše zmíněném zákoně můžeme nalézt popisy všech sociálních služeb, které si mohou organizace registrovat, až po § 70.

Podmínky registrace jsou popsány v § 79 v zákoně č. 108/2006 Sb. o sociálních službách, v platném znění, kdy poskytovatelé sociálních služeb se musí řídit tímto zákonem a vykonávat pouze na základě schválení a oprávnění k poskytování, které lze získat na krajském úřadě za dodržení podmínek podané písemné žádosti. Malíková (2020) podotýká, že dle podmínek registrace je povinen se řídit každý, kdo spadá do činností výše zmíněného zákona. Ondrušová a Krahulcová (2019) se připojují a popisují postup potencionálního klienta, který nejprve hledá na základě Registrace poskytovatelů sociálních služeb nebo dle spádového krajského úřadu prostřednictvím konzultací a poté až na základě zjištěných informací kontaktuje zařízení. Dle zákona o sociálních

službách 108/2006 Sb., v platném znění mohou potencionální poskytovatelé sociálních služeb zažádat o registraci na místním krajském úřadě. Tento zákon definuje třicet tři sociálních služeb, které mohou organizace poskytovat a jsou monitorované inspekcí, která je realizovaná Ministerstvem práce a sociálních věcí. Dle Ondrušové a Krahulcové (2019) je inspekce kompetentní kontrolovat, zda organizace dodržují veškeré náležitosti a povinnosti při poskytování sociálních služeb, jejich kvalitu, závazky a smlouvy.

Poskytovatel se dále musí držet podmínek, které jsou stanoveny ve standardech kvality o poskytování sociálních služeb. Standardizace kvality sociálních služeb je sestavená ucelená forma, díky které se může sjednotit a zkvalitnit poskytovaná péče klientům. Dle Matouška (2011) se jedná o objektivní posouzení jednotlivých oblastní organizací poskytujících sociální služby. Dle Malík Holasové (2013) je standardizace nedílnou součástí při rozvoji, protože zájem o standardizaci navádí k případnému vylepšování doposud zajištěného systému. Autorka také zmiňuje, jak je pojem standardizace kvality v sociální práci spojován s každodenní rutinou v zařízeních poskytujících sociální služby u všech klientů či zaměstnanců během vzájemné spolupráce.

Formulace poslání, vize a mise organizace je jeden ze základních kroků při podávání žádosti pro registraci sociálních služeb (Šedivý, Medlíková, 2017). Dle Matouška (2013) hlavním cílem organizace je přesné vymezení své existence, a stanovení pracovních činností. Vnímá poslání jako stěžejní bod, od kterého se odvíjí všechny následující postupy. Vysvětluje svůj výrok tím, že cíle organizace rozvíjí její poslání, které je následně konkretizované v jednotlivých úkolech a aktivitách. K této myšlence se přidává i Peter F. Drucker, jehož slova zní: *Chceme-li vědět, čím vlastně podnik je, musíme začít od účelu jeho existence*. Šedivý a Medlíková (2017) upozorňují, že bez stanoveného přesného vymezení poslání organizace nelze fungovat a vůbec prosadit se na trhu v sociální oblasti. Autoři představují poslání organizace ve své publikaci jako základní stavební kámen bez ohledu na to, že je to právně závazné. Vysvětlují, jak se všichni zaměstnanci musí ztotožnit s posláním organizace zařízení, kdy se nejedná jen o stanovení smyslu, ale i o funkce, jakými lze podstatně ovlivnit chod organizace (Šedivý, Medlíková, 2017). Jednou z nejučinnějších funkcí poslání je motivace, která je jak pro zaměstnance organizace, tak i pro uživatele poskytovaných sociálních služeb a je jakýmsi vzácným pohonem, protože vyjadřuje výjimečnou identitu organizace (Malík Holasová, 2013).

1.1.3 Zřizovatelé organizací poskytují sociální služby

Organizace poskytující sociální služby může zřizovat stát, kraj, obec, nevládní nezisková organizace, dle zákona o sociálních službách 108/2006 Sb. Specifickými zřizovateli jsou církevní nestátní neziskové organizace jako je například diecézní charita České republiky nebo také fyzická či právnická osoba, dle zmíněného zákona, v platném znění. Dle Matouška (2011) obce mohou zřizovat organizace poskytující sociální služby buď v rámci své samostatné působnosti jako vlastní organizační složky bez právní subjektivity nebo jako příspěvkové organizace se samostatnou subjektivitou. Autor uvádí, že pokud se jedná o nenáročnou sociální službu vzhledem k personálu, prostoru a technice, obce využívají organizační složky bez právní subjektivity, ale pokud se však jedná o složitější proces, doporučuje zřízení příspěvkové organizace s právní subjektivitou.

1.2 Organizace neziskového sektoru

Udělej první krok s vírou. Nemusíš vidět celé schodiště, jen udělej první krok.

Martin Luther King Jr.

V minulosti byl pojem neziskové organizace vyjadřován prací charity (Hyánek, 2011). Autor překládá pojem charita z řeckého slova caritatem jako věčnou lásku křesťanství čili potvrzuje, že prvopočátek pojmu charita se objevuje už v bibli. Oproti tomu Frič (2001) píše, že první zmínky o tak zvaném neziskovém sektoru se objevovaly až ve 13. – 14. století našeho letopočtu, přisuzuje tuto úlohu církvi, která se dle autora ve středověku stala velice movitou, a především mocensky hybnou silou. Dle Drobného (2012) první rozkvět začal v 18. a 19. století, zásluhou Marie Terezie a jejího syna Josefa II, který zrušil nevolnictví, což v té době bylo něco nepředstavitelného, a proto dnes tento krok vnímáme za velmi podstatný. Frič (2001) přisuzuje také obrovskou hodnotu novému trestnímu zákoníku vydaném v roce 1787, ve kterém byla konečně sepsána rovnost všech občanů. Avšak největší rozmach neziskového sektoru je přikládán oběma poválečným obdobím, kdy se zakládalo nejvíce různorodých spolků prosazujících rovné podmínky a snažily se v rámci možností zlepšit životní situaci rodin zažívající těžké časy (Matoušek, 2013).

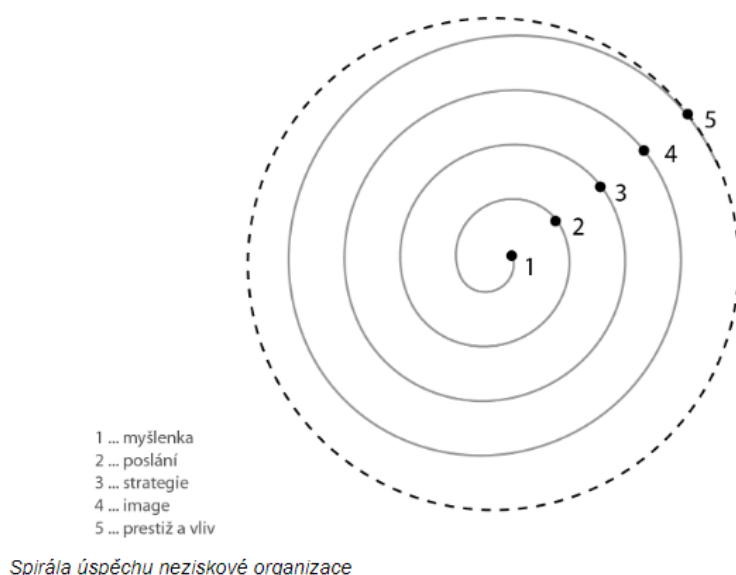
Neziskový sektor v České republice nevzkvétal dlouho, nástupem komunismu se zastavila činnost nestátních neziskových organizací (Jakl, 2015). Autor dále upozorňuje, že sociální problémy se, v této době, zametly na oko pod koberec, protože komunismus upozadil rozvoj neziskového sektoru, oproti západnímu světu, kde se toto třísektorové hospodářství posouvalo mílovými kroky kupředu. Nicméně pádem komunismu se snaha o vybudování neziskového sektoru takového, jakého je Česká republika hodna, nadějně začala opět vyvíjet (Jakl, 2015). Pelikánová (2018) dokonce tento stav nazývá obrozením, dokazuje to svými komentáři u popisu legislativy od pádu komunismu po sametovou revoluci v roce 1989, po které se legislativa v neziskových organizacích začala formovat do dnešní podoby. Dále ve své publikaci píše, jak se zcela změnilo chápání jakési občanské povinnosti neboli solidarity.

V současné době lze definovat neziskovou sféru, dle Pelikánové (2018), jako velkého nápomocného činitele v rozvoji ekonomické, společenské i politické oblastí. Autorka také představuje, že neziskové organizace vytváří širokou škálu možností osobám, které jsou jakýmkoli způsobem znevýhodněné, a jejich hlavní význam především spočívá

v poskytování služeb těm cílovým skupinám, které nejsou pro ziskové firmy až tak atraktivní, přesto že jsou více než potřebné. S tímto tvrzením souhlasí i Krechovská, et al. (2018), protože hodnotí neziskové organizace jako nezastupitelné v ekonomice státu. Shodují se také ve velmi nízké atraktivitě pro ziskový sektor, a to z toho důvodu, že stát nepřikládá některým ze služeb tržní princip čili v této oblasti není primární zisk.

Ačkoliv autoři hodnotí cílové skupiny neziskové organizace pro ziskové firmy neatraktivní, konstatují, že tyto cílové skupiny jsou velmi podstatné v rozvoji v různých odvětvích, jako jsou například odvětví vzdělávání, zdravotní péče, školství, sociální péče nebo dokonce vědy a výzkumu. Dle Víta (2015) je význam neziskových organizací natolik markantní, že jejich zastoupení v České republice převýšilo více než 100 tisíc neziskových organizací. Nicméně autor bohužel také poukazuje na to, jak se neziskové organizace prezentují při hodnocení, protože během svého prezentování ve výsledku ukážou ve svých formulářích jen to, co chtějí. Zabývá se tak možným zkreslením při hodnocení (Vít, 2015).

Obrázek č. 1: Spirála úspěchu neziskové organizace



Zdroj: Šedivý, Medlíková (2012, str.27)

Správné nastavení úspěšné neziskové organizace si lze představit díky obrázku č. 1 Šedivý a Medlíková (2012). Přirovnávají proces neziskové organizace ke spirále.

Na úplném začátku znázorňují myšlenku, od které se odvíjí spirála k samotnému úspěchu. Dle autorů lze odvodit, jak prvotní myšlenka je propojena se vším napříč oblastmi.

Neziskové organizace se rozdělují dle zřizovatele do dvou skupin, a to na nestátní neziskové organizace a státní neziskové organizace (Pelikánová, 2018). Státní neziskové organizace jsou zřizovány státem, krajem nebo obcemi s rozšířenou působností. Autorka uvádí, že nestátní neziskové organizace jsou zřizovány zezdola, poněvadž jsou zakládány samotnými občany. Popisuje, jak se nestátní neziskové organizace snaží o veřejnou prospěšnost, jak jedince nebo celé skupiny. Dalšími charakteristickými body jsou neziskovost, samosprávnost a nepřísluší jim přerozdělování nabytého zisku prostřednictvím organizace mezi vlastníky nebo zaměstnance organizace (Pelikánová, 2018).

1.2.1 Dobrovolníci v organizacích poskytující sociální služby

Nedílnou součástí organizací poskytujících sociální služby jsou dobrovolníci. Dle Matouška (2013) mohou dobrovolníci zastat neskutečné množství práce a zároveň vnášejí do organizace i do sociální práce s klienty svěží pohled, angažovanost, pružnost, ale i nadšení neformálním způsobem. Autoři Šedivý a Medlíková (2017) přiřazují dobrovolnictví podporující funkci organizace, kde mohou dobrovolníci působit také formou propagace organizace. Jde o vzájemně výhodný vztah, dobrovolníci mohou být připodobňováni i k aktivu organizace (Vrzáček, 2018). Autor toto připodobnění vysvětluje tím, že dobrovolníci stejně jako zaměstnanci utváří, budují hodnoty organizace.

Avšak Vrzáček (2018) uvádí i riziko, které je spojené s dobrovolnictvím a organizací. Dle autora dobrovolník nabízí svůj čas a své dovednosti a záleží jen na organizaci, jak této nabídky využije, jaké kompetence dobrovolníkům k aktivitám dodá. Do jisté míry lze potencionální riziko ovlivnit koordinátorem dobrovolníků, který celé dobrovolné práci přidá potřebný rámec realizace (Vrzáček, 2018). Oproti výše zmíněným autorům se Tetřevová (2017) zabývá firemní stránkou dobrovolníků, poukazuje na nízkonákladovost v organizování dobrovolníků a na náklady spojené se mzdovou nebo materiální povahou. Neopomíná také poznamenat, jak nezisková organizace může využít dobrovolníky k firemnímu prospěchu spojeného se sponzory. Nezisková organizace, která se pyšní vysokým nárůstkem dobrovolníků, si může získat důvěryhodnost společnosti a tím získávat i další sponzorské dary (Tetřevová, 2017).

Popisuje komplexnější a rozšířenější pohled na danou situaci klienta, který zaměstnanci občas nemohou nad rámec svého zaměstnání postřehnout. Na základě všech uvedených přínosů a výhod, které lze díky dobrovolnictví dosáhnout, se udává obrovský význam dobrovolnictví pro společnost (Petrová Kafková, 2013). Poukazuje na fakt, že dobrovolnictví je jakýsi druh občanské participace na řešení sociálních problémů. Všichni zmínění autoři v této kapitole o dobrovolnictví oceňují dobrovolníky a jejich práci, ať už se jedná o jakoukoliv profesi.

1.2.2 Financování neziskového sektoru

Ať už jde o ziskový nebo neziskový sektor, každá organizace musí získat finance pro své náklady, mzdy a na celý chod organizace (Pelikánová, 2018). Zietlow, et al. (2018) uvádí ve své publikaci, že manažer neziskové organizace by měl ohleduplně nahlížet na její veškeré potřeby. Také popisuje, jak je pro manažery neziskových organizací náročné se rychle zorientovat ve vícezdrojovém financování, které je u neziskového sektoru klíčové k přežití.

Pelikánová (2018) vysvětluje, že v neziskové organizaci se nelze spoléhat pouze na jeden zdroj financí, protože s touto oblastí se pojí značná nejistota. Za jistotu organizace v neziskovém sektoru by mohlo být jediné považováno samofinancování z prodeje vlastních výrobků (Pelikánová, 2018). Krechovská, et al. (2018) obhajují tento způsob financování právě kvůli možnému selhání zdrojů. Uvádí, že klíčovou roli získávají externí donátoři, jako jsou například dary, sponzoři nebo dobrovolnictví, avšak nenahraditelným faktorem v této oblasti je know – how při získávání financí. Oproti tomu Matoušek (2011) upozorňuje na financování ze strany kraje formou dotací. Organizace poskytující sociální služby, které jsou uvedeny v Registru poskytovatelů sociálních služeb, mohou uplatnit nárok na dotace ze spádového kraje, protože poskytují tyto kraje službu (Matoušek, 2011). Dle zákona o sociálních službách 108/2006 Sb., v platném znění lze tyto dotace získat pod podmínkou využití na potřeby a chod organizace nikoli na něco jiného.

Matoušek (2013) se věnuje specifikám financování v sociální oblasti, a to například dárcovství formou nadací nebo veřejné sbírkou. Dále popisuje, jak jsou veřejné sbírky upraveny příslušnou legislativou a lze je uplatnit různými formami, jako například umístěním pokladniček na veřejných místech nebo vybírání peněz prostřednictvím větších kulturních akcí. Pelikánová (2018) ještě dodává, že získávání peněz

je až druhořadé, podstatné pro neziskové organizace je dodržovat poslání organizace, protože to je pravý smysl neziskových organizací. Na druhou stranu potvrzuje, že finance jsou důležité a lze je získat díky aktivitám fundraisingu, public relations a marketingu.

1.2.3 Fundraising

Fundraising můžeme definovat jako soubor činnosti k získávání financí pro neziskovou sféru a zároveň uplatňování poslání a hlavních cílů organizace (Boukal, 2013). Autor přidává přidanou hodnotu právě činnostem fundraisingu z toho důvodu, že lze získat touto cestou finance pro neziskovou organizaci. Sargeant a Shang (2010) také popisují, jak fundraising musí být obeznámen s veškerými složkami neziskové organizace, tak aby organizace se získanými zdroji dokázala efektivně naložit. Poukazují především na budoucnost organizace, kdy díky poznaným okolnostem lze predikovat postavení a potřebné finance. Prostředí organizace, ať už vnější nebo vnitřní, udává také směr toku financí (Sargeant a Shang, 2010).

Weinstein a Barden (2017) se řídí frází, která údajně nechybí v žádné neziskové organizaci s dobrým fundraiserem. *People give to people to help people* (Weinstein a Barden, 2017, str. 20). V překladu tato věta znamená, že lidé darují lidem, aby jim pomohli. Autoři se věnují popisu této fráze, protože v ní vidí vše, co se týká neziskového sektoru. Vystihují solidaritu mezi lidmi a také podstatu fundraisera, kdy pomocí darům lze opravdu získat finance pro chod a účel neziskové organizace.

Medlíková a Šedivý (2017) zdůrazňují, že podstatnější než peněžní zdroje, je naplnění poslání neziskové organizace. Zmiňují, že úkolem fundraisera není jen získávání financí, ale i vytváření dobrého jména organizace ve společnosti a oslovení nových dobrovolníků, jejichž výhody jsou popsány v kapitole s názvem Dobrovolníci v organizacích poskytujících sociální služby. Dle těchto autorů, aby byl fundraiser úspěšný, tak musí postupovat veškerými zákoutími neziskové organizace. Krechovská, et al. (2018) upozorňují, že se fundraising opravdu nemůže stát primární funkcí neziskové organizace už z jejich podstaty samotné. Sdělují tedy, že fundraising by měl napomoci jak ke splnění účelů, tak i vypořádat se s konkurencí, která se stává čím dál tím větší. Problémem v České republice však je, dle autorů, nesprávné uchopení příležitostí a zasazení do marketingové strategie.

1.2.4 *Public relations*

Autoři věnující se definici public relations říkají, že není úplně lehké přesně vystihnout význam tohoto sousloví. Dle Kopeckého (2013) se definice public relations utvářela několik let. Poukazuje na zvláštnost, která se s touto definicí pojí, některé definice se ve výsledku vzdalují její podstatě. Je s podivem, jak je samotná definice public relations chápána, tak jasně a přímočaře a zároveň tak těžce uchopitelně (Kopecký, 2013). Nicméně, navzdory jeho komplikovanému výkladu, se autor snaží popsat public relations jako propojení několika sfér – komunikace, spolupráce mezi institucemi, informovanost managementu a postavení ve společnosti. Zkráceně zachycuje definici jako služby ve prospěch veřejnosti (Kopecký, 2019). Hejlová (2015) dokonce podotýká, že kořeny public relations sahají až do starověkého Řecka, kde byla obrovským fenoménem a manipulátorem rétorika. Autorka cituje i Bernayse (1952), který vymezil tři základní vlastnosti pojící se člověkem od nepaměti: *informování, přesvědčování a mezilidské interakce* (Bernays, 1952, str.3).

Dle Ftorka (2012) jsou public relations míněna jako přesvědčování lidí nebo společnosti k tomu, aby si buď zakoupili daný výrobek nebo získali například v politice hlas potencionálního voliče. Hejlová (2015) upozorňuje na záměnu slov propaganda a public relations. Za vinu tak dává českým občanům, kteří rádi některé anglické výrazy zjednodušují. Hlavní rozdíl mezi těmito dvěma odlišnými slovy vnímá v přesvědčování se zájmem druhé skupiny. Autorka srovnává oba dva pojmy, které mají podobnou definici, ačkoliv propaganda se snaží šířit jeden názor či přesvědčení, kdežto public relations se snaží hledět na své cíle s ohledem zájmu druhé skupiny.

Šedivý a Medlíková (2012) chápou public relations jako komunikaci či vztahy s veřejností. Jak už je výše zmíněno, tak public relations zasahují do více disciplín čili považujeme public relations za interdisciplinární obor (Theaker, 2020). Dle autora je pro public relations charakteristická řídicí funkce, která na základě vztahů s veřejností je schopna určit nastávající trendy společnosti nebo naopak upozornit na vznikající problém. Autor hlavně podotýká, že je mnohem důležitější chápat, co public relations dělá, než jakou definicí je vyjádřen, jedná se tedy o podstatu termínu.

1.2.5 Marketing

Některé neziskové organizace se obávají marketing využít, řídí se heslem, že se nejedná o klasický business, a proto chtějí svého úspěchu dosáhnout „čistou“ cestou (Bačuvčík, 2011). Ačkoliv se některé organizace neziskového charakteru marketingu brání, dle autora, se ve své podstatě jedná o přirozené chování. Přirovnává marketing ke zdravému prosazení se v prostředí dané konkurence, která se v neziskovém sektoru rapidně zvyšuje. Právě naopak organizacím doporučuje zkusit formu marketingu. K tomu, aby mohly neziskové organizace včas reagovat na aktuální výzvy, musí mít kvalitní zastoupení marketingové strategie (Álvarez-González, et al., 2017). Autoři poukazují na spojitost personalistiky s marketingem organizace proto, že jednou z forem marketingu je získávání klientely prostřednictvím svých zaměstnanců. Z toho důvodu se snaží upozornit na důležitost uspokojení potřeb zaměstnanců, jedná se totiž o vzájemně prospěšný vztah (Álvarez-González, et al., 2017).

Marketingu lze přisuzovat velmi zásluhovou funkci, která může vytvořit společně s dalšími faktory stabilní image organizace (Al-Tabbaa, et al., 2021). Autoři poukazují i na to, že neziskové organizace by měly začít vnímat výhody, které jsou spojené s marketingem. Dále zmiňují, jak díky marketingu mohou organizace získat publicitu společnosti. Právě marketingové činnosti pomáhají nalézat finanční zajištění pro neziskové organizace (Šedivý, Medlíková, 2017). Zajímavost, která může nastat, je zastávání vícero rolí jedním člověkem, a to role klienta, dárce a zároveň i dobrovolníka (Šedivý, Medlíková, 2017). Autoři tím chtějí říci, že ve většině případů jsou tyto obory často úzce provázány a v některých případech se mohou i překrývat.

1.3 Management

Management je součástí každodenního života kolem nás, týká se v řízení nás samotných, zaměření našich schopností k dosažení cílů nebo i rozvržení našeho času (Magretta, 2012). Autorka popisuje, že management je snaha o propojení organizace a jejich složek s posláním, kdy největšími úkoly managementu jsou rozhodování a plánování. Blažek (2014) se zabývá původem slova management, které pochází původně z amerického výrazu, nyní však poukazuje na to, že tento výraz se objevuje napříč světem a víceméně ve všech odvětvích. Autor vnímá termín jako proces řízení, ve kterém se uplatňuje organizování, plánování a rozhodování. Boxall a Purcell (2011) poukazují na to, že lidi, které manažeři vedou, jsou právě ti, za kterými stojí veškerý úspěch. Autoři proto popisují, jak je důležité na pozici manažera umět jednat se svými lidmi, tak aby bylo neefektivněji dosaženo společné úsilí k cíli. Bratton a Gold (2017) souhlasí s Boxall a Purcell, protože také popisují, jak lze pouze díky správnému vedení dosáhnout pozitivních výsledků.

Nejdůležitější a také nejvíce používanou dovedností je komunikace (Jiřincová, 2010). Autorka rozděluje komunikaci do tří modelů:

- a) Lineární model, který je považován autorkou za neúplnou komunikaci, protože jí chybí zpětná vazba. Dále autorka popisuje, jak v tomto modelu komunikace chybí naslouchání a nesoulad běžné komunikace vůbec, protože pokud jedna strana mluví, druhá strana nenaslouchá a naopak, což je velmi problematické a neefektivní.
- b) Interakční teorie je, dle autorky, nejužitečnější a zároveň nejlepší forma komunikace, protože se zde odehrává dialog. V rozhovoru se střídá naslouchání a mluvení, vždy se dostane na vyjádření a domluvu (Jiřincová, 2010).

Transakční pojetí v komunikaci znamená vzájemné propojení a záměnu pozic posluchače a mluvčího (Jiřincová, 2010). Autorka poukazuje, že je tímto modelem dokázán náročný a komplikovaný proces komunikace, protože

- c) během komunikace posluchač může být zároveň i mluvčí ve formě nonverbální komunikace (posturika, haptika, mimika, proxemika, ...).

1.3.1 Manažer v sociálních službách

Ať už se jedná o různá odvětví, funkce managementu jsou obdobná i v sociální sféře. Schneiderová, et al. (2010) se zabývá ve svém výzkumu tím, jak se liší klasičtí manažeři od manažerů sociálních služeb. Uvádějí, že sociální činnost u klasického podnikání je vedlejším bonusovým souborem, zatímco v organizacích poskytujících sociální služby je vytvoření sociálních hodnot hlavním důvodem. Hayes a Ninemeier (2009) se věnují vytíženosti manažerů, kteří řídí své zaměstnance v sociálních službách a v nemocnicích. Mezi jejich náplň řadí personalistiku, kdy se potýkají s vysokou fluktuací ve svých organizacích. Autoři to vnímají jako odpovědnost a zároveň výzvu, protože právě manažeři většinu svého času věnují zaškolení a přijímání svého personálu tak, aby fluktuace v jejich organizaci byla co nejmenší.

Manažeři v sociálních službách se musí potýkat i s nedostatkem kvalifikovaného personálu, proto je doporučováno si svých zaměstnanců náležitě vážit (Hayes, Ninemeier, 2009). Charakteristickým rysem pro management v sociální sféře je psychologický pohled na danou situaci (Schavel, 2013). Autor uvádí, že tito manažeři se daleko lépe dokáží vcítit do situace a vyřešit s lidským a ohleduplným přístupem oproti business manažerům. Dle Suchého, et al. (2016) by měl manažer brát neúspěch jako nedílnou součást svého rozhodování. Poukazují na to, že bez neúspěchů se v praktickém životě nelze obejít, a právě díky těmto neúspěchům se může vývoj organizace posunout dopředu. Dále doplňují, jak je důležité při managementu přistupovat k problémům s nadhledem a humorem, který celou situaci zjemní a všichni se mohou tak nad daným problémem zamyslet se širším vědomím.

Kompetence manažera sociálních služeb jsou připodobněny ke konstrukci domu, který stojí na základech osobnostního charakteru – odpovědnost, adaptabilita, odolnost vůči stresu a empatie (Schneiderová, et al., 2010). Autoři dále popisují dům se dvěma pranyři, první jako týmová spolupráce, druhý jako self – management. Střecha domu by však měla být zastoupena, dle autorů, kompetencemi řízení lidských zdrojů a organizace, přičemž uvnitř domu se nachází komunikační dovednosti, jako je například přesvědčování, prezentování a aktivní naslouchání. Krechovská, et al. (2018) upozorňují na jejich používání v rámci udržitelnosti a udržitelného rozvoje organizace. Definují udržitelný rozvoj na základě činností a rozhodnutí, které v přítomnosti ovlivní budoucí vývoj organizace, proto poukazují na jejich důležitosti. Dle výše zmíněných autorů,

kteří se věnují tomu, jak by ideální management měl vypadat, stále chybí jedna velmi podstatná věc, a to získaná zkušenost letité praxe (Suchý, et al., 2016).

1.3.2 Vedení týmu

To, co žene lidstvo dopředu, jsou otázky, ne odpovědi (Plamínek, 2018, str. 10). Týmová práce se objevuje na pracovištích, kde je zapotřebí spolupráce, podpory a vzájemné komunikace (Bělohlávek, 2008). Autor neopomíná zmínit, jak vedoucí může posílit ducha spolupráce ve svém týmu a docílit tak lepší komunikace i lepších výsledků. Stacke (2000) uvádí, že vedoucí týmu musí znát limity každého člena tak, aby mohl co nejvýkonněji řídit celou skupinu. Autor zmiňuje, že správný vedoucí nejdříve analyzuje silné a slabé stránky, nicméně jeho úkolem je také rozvíjet ty silné stránky ve prospěch spolupráce.

Členy týmu je důležité i motivovat a vytvořit jim příznivé podmínky k práci (Stacke, 2000). Souhra členů v týmu je něčím, co ve výsledku ovlivňuje veškerou práci, a proto je velmi důležité svému týmu maximálně vyhovět (Sloupka, 2017). Autor se také zabývá stimulací týmu a jak vést své podřízené k lepším výkonům. Křivánek (2019) dodává, že spolupráce týmu je také o ustupování a kompromisech. Dále říká, že celek je více než suma jeho částic, pokud bude tým spolupracovat a doplňovat se, nelze celý tým rozpojit. Autor ještě dodává, že úkolem manažera týmu je znalost každého člena tak, aby mohl úkoly rozdělovat nejen podle pozic, ale i podle jeho dovedností, musí znát limity každého člena ve svém týmu. Vedení lidí nebo týmové práce se často uplatňují v projektovém týmu (Křivánek, 2019).

1.3.3 Projektový management

Projektový management je definován jako složitý komplex, který je propojen s mnoha oblastmi (Svozilová, 2016). Autorka vymezuje, s jakými oblastmi projektový management souvisí, jedná se o řízení lidských zdrojů, využití technických zdrojů a hospodářské oblasti s důrazem dosažení definovaného cíle projektu. Charakteristické pro projektový management je jeho nastavení časových limitů, kterých se musí projekt povinně držet (Svozilová, 2016).

Křivánek (2019) definuje projektový management jako soubor skládající se z několika částí, které jsou velmi úzce propojené a zároveň na sebe navazující. Cadle a Yeates (2004) říkají, že projektový management je důležité vnímat jako krátkodobý proces, při němž se snažíme pragmaticky využít všech dostupných zdrojů. Autoři se snaží

definovat pragmatický přístup za využití co nejlepšího poměru ceny, práce a nákladovosti produktu. Projektový management je řazen mezi velice účinné metody řízení krátkodobých cílů (Fleming a Koppelman, 2016). Autoři dokonce tvrdí, že projektový management se může řadit mezi cenné nástroje v posledních třech desetiletích, proto také uznávají, že v projektovém managementu vidí budoucnost.

1.4 Nástroje analýz potřeb

Během rozhodování jsou důležité informace a jejich zpracování, které můžeme získat díky nástrojům analýzy (Prorok, 2012). Autor popisuje rozhodovací proces, jakožto výběr jedné z možných alternativ řešení. Řadí také rozhodování mezi velmi závažný a komplikovaný proces s důsledky. Autor proto hodnotí vybírání vhodné varianty jako analýzu vývoje daného problému určitou variantou. Pokud se soustředíme na problém, který se objevuje v organizaci, tak jedním z prvních našich kroků je rozdělení organizace na vnitřní a vnější prostředí (Růčková, 2019). Vnitřním prostředím autorka rozumí veškeré faktory, které lze do jisté míry ovlivnit, například personál, finance, prostor. Vnější prostředím zase rozumí oblast, která je silně ovlivňována faktory zvenčí a samotný poskytovatel nebo manažer je může pouze zmírnit, avšak ne úplně změnit, protože do tohoto prostředí patří například konkurence, která je určována především situací na trhu sociálních služeb. Rozbor obou prostředí se zejména používá ve SWOT analýze organizace (Gürel a Tat, 2017). Hauke (2011) ještě doplňuje, že k naplánování budoucího vývoje daného zařízení, je zapotřebí i analýzy dokumentace. Autorka říká, že z dokumentace lze vyčíst rozdíly, které jsou znatelné pouze v porovnání s daty v určitém časovém úseku. Jedná se například o analýzu o údajích sociální služby dané organizace, kde můžeme nalézt případnou vznikající změnu a na tomto základě stanovit další směřování budoucího vývoje organizace (Hauke, 2011).

Důvodem provádění analýz je obava z potencionálního rizika a zároveň jeho určení (Fotr, Hnilica, 2014). Autoři se snaží k potencionálním rizikům přistupovat zodpovědně a zdůrazňují ve své publikaci jejich eliminaci. Rozdělují rizika do dvou skupin, kdy lze chápat riziko pozitivně či negativně. Díky pozitivnímu riziku, dle autorů, může organizace dosáhnout lepších výsledků neboli pozitivní rizika zařazují mezi žádoucí rizika.

1.4.1 SWOT analýza

Organizace poskytující sociální služby využívají nejvíce SWOT analýzu z toho důvodu, že ji můžou uplatnit jak na vnitřní prostředí, tak i na prostředí vnější (Nenadál, 2011). K tomuto tvrzení se přidává i Malík Holasová (2014), která dodává, že pomocí této analýzy se mohou zhodnotit konkrétní sociální služby. Slavík (2014) SWOT analýzou rozumí shrnutí těch nejdůležitějších informací, které jsou rozdělené ve dvou skupinách – vnitřní a vnější prostředí. Autor popisuje, že ve vnitřním prostředí jsou zahrnuty silné a slabé stránky organizace a do vnějšího prostředí zařazuje příležitosti a hrozby.

Během sestavování SWOT analýzy, dle Stuchlíka (2008), je kladení otázek v jednotlivých sekcích jako například u silných stránek, kde je důležité si promyslet, co organizace umí nejlépe, jaké jsou silné stránky organizace nebo na co se dá v organizaci spolehnout. Autor zmiňuje, že u slabých stránek je zapotřebí se zaměřit na ty stránky, které nejsou úplně vychytané a spíše celou organizaci stahují dolů nebo dokonce odlákávají klienty. Doležal (2016) se také zabývá ve své publikaci popisem SWOT analýzy a poukazuje na to, že je důležité si sestavit reprezentativní seznam příležitostí neboli možností, které mohou organizaci posunout dál. Autor také zmiňuje, že při SWOT analýze je velmi podstatné, aby se na jejím sestavování podíleli všichni zaměstnanci, aby byly zahrnuty všechny oblasti organizace. V neposlední řadě jsou hrozby organizace, mezi které řadíme jakékoli události ohrožující stav organizace, avšak ne vždy můžeme tyto hrozby eliminovat (Průcha, 2014).

1.4.2 STEP analýza

STEP analýza je souhrn analýz ze čtyř oblastí (Sammut – Bonici a Galea, 2015). Autoři popisují, že při použití STEP neboli PEST analýzy se prozkoumávají sociální, technické, ekonomické a technické faktory organizace. Step analýza je zkratka z počátečních písmen oblastí, které zkoumá čili S – sociální prostředí, T – technologické prostředí, E – ekonomické prostředí, P – politické prostředí (Fotr, Hnilica, 2014). Dle Sammuta – Bonici a Galea (2015) lze tuto metodu použít jak na vnitřní prostředí, tak i na vnější. Dále se věnují ve své publikaci konkrétním bodům, které se mohou u jednotlivých faktorů objevit. Například i sociálním faktorům, viz obrázek č. 2.

Obrázek č. 2: PEST analýza - sociální faktory



Zdroj: Sammut – Bonici, Galea (2015, str. 5)

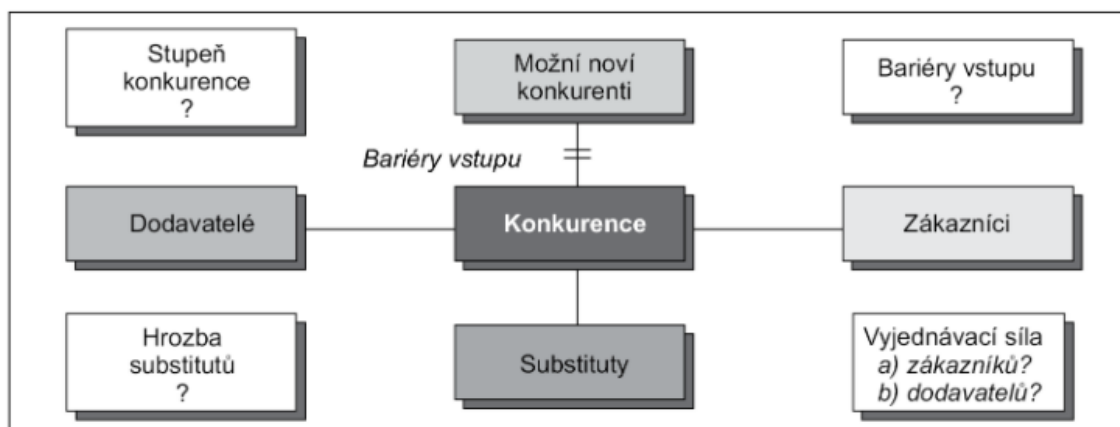
Dle těchto jednotlivých bodů² se snaží autoři poukázat na sociální vnímání značky reklamy daného produktu, protože jejich použití na různé věkové skupiny se může lišit.

1.4.3 Porterův model pěti sil

Tento model se používá v oborové analýze, která zahrnuje analýzu trhu konkurence, potencionální konkurenty, sílu zákazníka, sílu dodavatelů, analýzu substitutů (Smejkal a Reis, 2010). Autoři uvádí, že tato metoda analýzy je určena pouze pro jedno odvětví, reflektuje pouze konkurenční boj konkrétní poskytované sociální služby. Fotr a Hnilica (2014) se také věnují Porterově modelu pěti sil a tvrdí, že tento model analyzuje pět hrozeb, které mohou silně ovlivnit chování dané organizace na svém trhu, v našem případě na trhu poskytovaných sociálních služeb. Oproti ostatním autorům se Fotr, et al. (2012) zaměřují i na stupně konkurence, ve kterých se daná organizace může vyskytovat. Dále se zabývá bariérami vstupu pro nové konkurenty, které znázorňuje ve svém grafu, obrázek 3. Dále se zabývá bariérami vstupu pro nové konkurenty, které znázorňuje ve svém grafu, obrázek 3.

² Vlastní překlad seshora dolů: Demografie; Psychografické údaje a životní styl; Vnímání značky produktů uživatelem; Chování uživatele na trhu; Vliv reklamy a public relations; Influenceři a vrory; rasové, etnické a náboženské faktory

Obrázek č. 3: Porterův model pěti sil



Zdroj: Fotr, et al., (2012, str.103)

1.4.4 Sociodemografická analýza

Další velmi využívanou metodou při plánování služeb je sociodemografická analýza (Matoušek, 2011). Dle autora tato metoda slouží k jisté predikci budoucnosti mnoha různých faktorů, které se podílejí na ovlivňování chodu organizace. Prostřednictvím sociodemografické analýzy, lze zjistit, jak se mění příslušná cílová skupina organizace, na území působnosti (Matoušek, 2011). Dalšími výhodami, dle autora, jsou ukazatele zaměstnanosti, věkového složení území, nezaměstnanosti nebo věkové struktury zaměstnaných občanů.

Avšak Vysekalová (2012) oproti Matouškovi hodnotí sociodemografickou analýzu negativně, dokonce popisuje tuto metodu jako „suchou“ a ne tak účinnou oproti ostatním dostupným analýzám. Nicméně Eibl a Pink (2017) se přidávají k Matouškovi a sociodemografickou analýzu klasifikují jako nedílnou součást při zmapování ukazatelů na území působnosti. Při poskytování sociálních služeb je sociodemografická analýza důležitá, protože velmi podstatně ovlivňuje budoucí vývoj sociálních služeb (Georgi, et al., 2015).

1.5 Význam potřeb v sociální oblasti

Šamánková (2011) se snaží vymezit chápání potřeb druhých neboli klientů i samotných pracovníků v pomáhajících profesích. Popisuje, že je důležité uvědomění a poznání potřeb těch, kteří od nás očekávají pomoc. Dále zmiňuje, že prioritou v komunikaci s klienty je zjišťování měnících se potřeb během sociálních událostí, ve kterých se klienti vyskytují. Dle Basua a Fausta (2013) jsou potřeby v neustále měnícím se procesu čili souhlasí se Šamánkovou a popisují, jak potřeby v jádru své existence ovlivňují chování každého z nás z důvodu sobeckého zájmu, avšak zcela přirozeného.

Potřeby člověka jsou vnímány jako projev nedostatku nebo naopak dostatku v sociální, biologické nebo psychické oblasti (Trachtová, 2018). Autorka vymezuje potřeby jako odchýlení člověka od jeho příznivého stavu a také shledává potřeby přímo související i s kvalitou života jedince. Vyjadřuje se i k dělení potřeb, které se odvíjí individuálně dle situace jedince ve společnosti, například ve vyšším stupni třídy společnosti definuje potřebu kulturní. V sociální oblasti chápeme potřeby jako absenci něčeho, co je velmi potřebné pro běžné fungování jedince (Matoušek, 2011). Autor se zabývá definicí, která vlastně ve své podstatě říká, že samotný jedinec nedokáže tu samou potřebu pojmenovat tak, jako třetí – objektivní osoba, která běžné chování nemá zkreslené tunelovým viděním jedince. Plamínek (2018) na vymezení potřeb reaguje tím, že přirovnává potřeby spíše k tužbám jedince, protože jedinec může toužit (potřebovat) něco, co mu může jakýmkoli způsobem ublížit. Autor se zabývá tedy dilematem, jaké poptávky mohou na základě této filozofie vzniknout, právě organizace reaguje poté na odpověď nabídky prostřednictvím svých služeb.

Sestavením hierarchie potřeb, dle Hopper (2019), se jako první zabýval ve svém příspěvku Abraham Harold Maslow v roce 1943. Definoval vzestupnou pyramidu potřeb o pěti kategoriích, jejíž pravidlo je na základě postupného uspokojování příček, nelze uplatňovat potřeby v páté kategorii (seberealizace) a nemít uspokojeny předchozí (Hopper, 2019). Autorka blíže rozebírá jednotlivé stupně Maslowovy pyramidy potřeb, do prvního stupně jsou zařazeny fyziologické potřeby, kterými rozumí základní potřeby. Dokonce autorka tvrdí, že tyto potřeby jsou pro uspokojení homeostáze (potřeba těla) člověka, například pokud cítíme žízeň, pijeme.

Jakmile jsou uspokojeny fyziologické potřeby, nastává teprve uspokojování kategorie potřeb bezpečí (Hopper, 2019). Slavík (2014) tuto kategorii potřeb nazývá potřebami

jistoty. Autor touto potřebou rozumí jistotu v prostředí a uspořádaném světě své práce. Hopper (2019) poukazuje na rozdílnost vnímání této kategorie potřeb v porovnání s různými zeměmi, například v rozvojových zemích se jedná o potřebu bezpečí vzhledem k situaci v zemi – válečné spory nebo katastrofy. Oproti tomu lidé v ekonomicky vyspělých zemích v rámci své potřeby bezpečí investují do penzijního, úrazového pojištění.

Dalším stupněm je potřeba lásky a sounáležitosti, nejen lásku přijímat, ale mít lásku i k druhým (Hopper, 2019). Zahrnuje i potřebu někam patřit, být něčeho součástí. Autorka popisuje tuto potřebu už od pradávných věků, kdy vznikaly tlupy se záměrem přežít. Slavík (2014) ještě doplňuje, že do této kategorie patří vytváření rodinných i přátelských vazeb. Zde Hopper (2019) poukazuje na fakt, že ať už potřeba lásky a sounáležitosti naplněna je nebo není, ovlivňuje velmi významně fyzický stav člověka, protože člověk s touto naplněnou potřebou se cítí podstatně lépe.

Předposlední kategorií jsou potřeby uznání a úcty (Béřeš, 2013). Autor uvádí, že se jedná o potřebu být vážený ve společnosti od druhých. S tím se shoduje i (Hopper, 2019), která tuto potřebu shledává v uznání sebe samých a následně uznání svých úspěchů i u ostatních lidí. Této skutečnosti autorka přidává obrovskou váhu, protože jedinec se díky uznání druhých cítí sebejistě, pokud se tak neděje, tak může dojít i k pocitu méněcennosti, kterým se jako první, dle autorky, zabýval Alfréd Adler.

Poslední, avšak nejdůležitější kategorií po uspokojení všech předcházejících potřeb, je potřeba seberealizace (Béřeš, 2013). Autor potřebou seberealizace zamýšlí, naplnění svého smyslu a rozvoje své osoby. Při seberealizaci člověk vnímá potřebu svého naplnění a chce mít pocit, že se snaží rozvíjet svůj potenciál (Hopper, 2019). Slavík (2014) souhlasí s autory, jen dodává, že těchto potřeb je velmi těžké dosáhnout právě z důvodů uspokojení všech ostatních potřeb.

K osobám, které s největší pravděpodobností dosáhli úplně nejvyšší příčky, patří Abraham Lincoln, matka Tereza, Einstein (Hopper, 2019). Autorka také poukazuje na zajímavost, že básníci ve svých dobách seberealizace – psaní veršů nebo různých románů, neměli uspokojeny všechny své potřeby, ale i navzdory tomu se dokázali seberealizovat (Hopper, 2019).

Obrázek č. 4: Hierarchie potřeb



Zdroj: Hopper (2019, str. 1³)

S odkazem Masloovy pyramidy potřeb se zabýval i Plámínek (2015) v jedné ze svých publikací a k této proslavené hierarchii potřeb přidává pomyslné nulté patro. Specifikuje nulté patro prožíváním kladných či záporných pocitů v různých situacích. Autor nulté patro přidává zcela oprávněně na základě určování svých potřeb, dle prožívání v danou chvíli.

³ Vlastní překlad zespona nahoru: Fyziologické potřeby – vzduch, voda, jídlo, střechna nad hlavou, spánek, oblečení, reprodukce; Potřeba bezpečí – osobní bezpečnost, zaměstnanost, zdroje, zdraví, vlastnictví; Potřeba lásky a sounáležitosti – přátelství, intimita, rodina, sounáležitost; Potřeba uznání – respekt, sebeúcta, statut, uznání, moc, svoboda; Potřeba seberealizace – touha stát se tím, kým naplním svůj smysl života

1.6 Potřeby pro chod organizací poskytujících sociální služby

Problematiku nezbytných potřeb pro chod organizace poskytující sociální služby se snaží přiblížit alespoň Šedivý a Medlíková (2017) ve své publikaci. Rozdělují potřeby organizací do tří větších skupin, a to na finanční zdroje, zázemí služby s potřebným materiálem a personální zajištění. Finanční zdroje jsou, dle autorů, na prvním místě, protože finančním zajištěním a posláním organizace teprve zřizovatel poptává zbylé podstatné složky potřebné k realizaci sociálních služeb.

Dále Šedivý s Medlíkovou (2017) poukazují i na zajištění zázemí, kde se bude daná sociální služba poskytovat. Často je tato potřeba podceňována, ale je velmi důležitá, protože, dle autorů, se jedná o velký finanční zásah z důvodu pronjímání prostoru. Autoři neopomínají také další výdaje, které jsou s tímto spojené, jako je například vybavení prostor, úklid nebo platby energie. Samozřejmě velmi podstatnou potřebou pro chod organizace je personální zajištění v mnoha formách, která sociální oblast nabízí (Šedivý, Medlíková, 2017).

Zaměstnanci organizace poskytující sociální služby, jsou právě ti, kteří ve velké míře určují, jak dobře na tom je daná organizace (Tegze, 2019). Autor vysvětluje, že nejlepší pracovníci zařízení posouvají organizaci mílovými kroky k cílům a posláním, proto je nezbytnou potřebou organizace si tyto zaměstnance hýčkat. Dále poukazuje na to, že nejvhodnější strategií na udržení zaměstnanců, je vytvoření příznivého motivačního prostředí, ve kterém by se tito pracovníci mohli nadále rozvíjet a seberealizovat tak, aby nepocíťovali příznaky syndromu vyhoření. Dle Meiera a Likera (2007) se tomuto jevu dá předcházet pomocí dobrovolníků, kteří do organizace poskytující sociální služby vnášejí svěží pohled. Pavlík a Bělčík (2010) zmiňují, jak je velmi důležitý vyškolený personál v organizaci proto, aby maximalizoval určené cíle organizace. Oproti výše zmíněným autorům se White a Bryson (2013) na zaměstnance organizace dívají úplně z jiného úhlu. Vnímají je jako kolektiv, který by mohl pod správným vedením a pod vlivem příznivé atmosféry dosáhnout velmi vysokých výsledků pro organizaci a společně dosáhnout mnoha cílů.

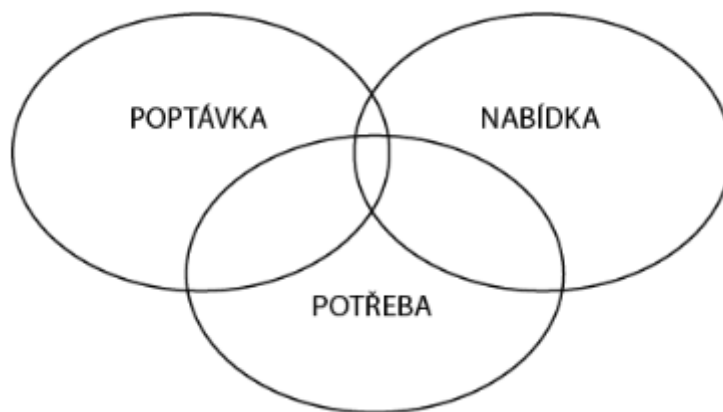
Nicméně, na základě všech těchto zmíněných potřeb, je dle Pláminka (2014) nejdůležitější potřeba, která je ukryvána mezi řádky Masloovy pyramidy, prožívání opakovaných příjemných pocitů. Autor rozvíjí svou myšlenku pomocí názornému popisu situací, které jsou opakovaně žádané a pak těm, kterým bychom se nejraději vyhýbali.

Čili naše chování, jednání nebo působení v organizaci je ovlivněno postojem k dané situaci, proto autor apeluje na potřebu opakovaných a příjemných pocitů, jak z důvodu pro získání a udržení svých klientů, tak i svých zaměstnanců. Dalšími zastánci tohoto názoru jsou i Janišová a Křivánek (2013), kteří také dávají větší hodnotu opakovaně prožívaným situacím, díky kterým vzniká uvolněná, a především žádoucí atmosféra na pracovišti. Autoři poukazují na vzniklou atmosféru a hodnotí ji také jako velmi motivující, protože spokojený zaměstnanec chce podávat ještě lepší výkony směřující k cílům a poslání organizace.

1.6.1 Potřeby uživatelů sociálních služeb

Hlavním smyslem poskytování sociálních služeb, je poptávaná potřeba ze strany uživatelů, kteří se nacházejí v nelehké životní situaci (Malík Holasová, 2014). Zmiňuje jakýsi přímo úměrný vztah mezi potřebami uživatelů a nabídkou sociálních služeb, rovnováha nastává, pokud jsou potřeby uživatelů naplněny dostatečným množstvím nabídky na trhu sociálních služeb. Stejný názor zastávají i Šedivý a Medlíková (2017), kteří vytvořili dokonce graf, ve kterém se poptávka s nabídkou střetává s potřebami uživatelů, viz obrázek 5.

Obrázek č. 5: Střet oblastí potřeb uživatelů sociálních služeb



Zdroj: Šedivý, Medlíková (2017, str. 36)

Matoušek (2011) uvádí, že k tomu abychom zjistily, jaké jsou potřeby uživatelů sociálních služeb, musí organizace provést analýzu ve svém spádovém okruhu, například sociodemografickou analýzou. Uživatele sociálních služeb je potřeba vnímat jako složku, která je součástí jednoho velkého uceleného systému a nebýt uživatelů, tak není sociálních služeb (Krakešová, et al., 2018). Autoři specifikují, že uživatelům sociálních služeb je zapotřebí pomoci najít správnou cestu i v jejich přirozeném prostředí,

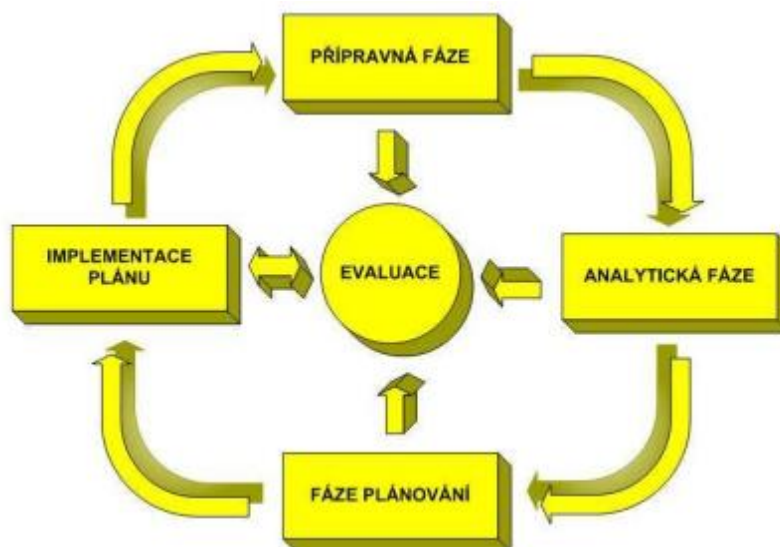
protože individuální pomoc není dostatečná. Dle Elichové (2017) jsou uživatelé tvůrci sociálních služeb, protože tyto služby právě reagují na dané potřeby klientů a přizpůsobují se i k jejich obrazu. Popisuje také, že je důležité si zjišťovat měnící se potřeby uživatelů prostřednictvím zpětné vazby, například formou dotazníku. Dále se vyjadřuje ke zpětné vazbě uživatelů tak, že je nedostatečná a nevěnuje se jí taková pozornost, jaká by měla.

1.6.2 Hodnocení uživatelů

Efektivnost poskytované sociální služby uživatelům lze modifikovat dle potřeb a přání klientů za podmínky pravidelného hodnocení uživatelů využívané sociální služby (Víšek a Průša, 2012). Klienti uzavírají smlouvy, ve kterých je uveden jejich standard poskytované sociální služby, tudíž na základě této smlouvy, při řešení potencionálního konfliktu, následně dochází obě dvě strany k východisku, zda se jednalo pouze o konstruktivní kritiku či nadměrné očekávání (Víšek a Průša, 2012).

Zatloukal (2008) uvádí, že dle kvantifikace lze také určit nepřímé hodnocení uživatelů, pokud je služba využívána nad rámec svých kapacitních možností, je možno usoudit, že je jejich poskytování služeb tak kvalitní právě proto, že tuto službu usiluje tolik klientů v jeden okamžik. Autor dále popisuje, že hodnocení klientů sociálních služeb probíhá dle pravidelného určeného časového období, následně se všechny dotazníky vyhodnotí. Smutek (2014) poukazuje na smysl evaluace tím, že díky hodnocení v přítomnosti můžeme změnit budoucí chování a podmínky sociálních služeb. Vnímá hodnocení jako porozumění jevu, který definuje poptávku a nabídku sociálních služeb zároveň. Zatloukal (2014) vymezuje cyklus evaluace uživatelů na základě komunitního plánování sociálních služeb, viz obrázek 6.

Obrázek č. 6: Cyklus evaluace uživatelů



Zdroj: Zatloukal, 2014, str. 39

Z obrázku č. 6 lze vyčíst, že vše se odvíjí od evaluace uživatelů, udávají pravidla a podmínky budoucího plánování sociálních služeb (Zatloukal, 2014).

1.6.3 Covid – 19 a jeho potřeby

Už výše zmínění autoři zabývající se potřebami lidí rozebírají, jak se tyto potřeby neustále mění, na tento fakt upozorňují i Kliment s Nádvořníkovou (2020) a to s ohledem na nynější dobu – dobu covidu – 19. Tento virus neovlivňuje pouze Českou republiku, ale potýká se s ním celý svět (Hsiang, et al., 2020). Jedná se o onemocnění koronavirového typu, dle autorů, se projevuje akutním respiračním syndromem a celý svět reaguje na tuto pandemii opatřeními zabraňující masivnímu šíření koronaviru. Atalan (2020) se věnuje jednotlivým opatřením a představuje ve svém výzkumu, že účinným nástrojem v boji proti koronaviru je „lockdown“⁴, konkrétně omezení pohybu osob. Označuje „lockdown“ za nejefektivnější opatření ze všech aplikovaných, své tvrzení dokazuje výzkumem, ve kterém jsou zahrnuta data 49ti zemí s rostoucím počtem nakažených a následně jejich snižování za použití tohoto opatření.

Tato doba je definována jako období plné nejistoty a změn, které souvisí s krizí, protože se jedná o jakési vybočení z běžného režimu (Hsiang, et al., 2020). Vznikající krize, která se bez pochyb pojí s dnešní situací, dle autorů, souvisejí také narůstající pochybnosti a obavy s ohledem na nejistou budoucnost. Covid – 19 ve své podstatě

⁴ Vlastní překlad lockdown – uzavření

obchází jakékoli bariéry člověka, je neuchopitelným a nekontrolovaným jevem, který se v naší společnosti nachází (Mertl, 2020). Dle autora společnost reagovala panickou formou na velmi infekční onemocnění, které se šířilo světelnou rychlostí. Udává, že panická forma souvisí s nezažitou zkušeností u mladé generace a také s tím, že za poslední srovnatelnou pandemickou nákazou by se dala považovat španělská chřipka, která probíhala v roce 1918-1920 čili před celými sto lety. V průběhu zmíněných let se, dle autora, objevilo spousta nákaz, avšak ne s takovým světovým dopadem, proto se opírá zejména o nezkušenost především u mladé generace.

Keller (2020) ve svém příspěvku popisuje, že dopady situace s pandemií koronaviru, která je stále aktuální událostí, nejsou zatím dostatečně prozkoumány. Nicméně následky této doby jsou už teď v některých oblastech velmi znatelné, výjimkou jsou pouze služby vykonávané v domácím prostředí klientů (Keller, 2020).

Jelikož se doba koronaviru dá vyjádřit i termínem krize, Kliment s Nádvořníkovou (2020) představují, proč je tomu tak. Říkají, že tato tíseň vychází z dlouhodobého neuspokojování potřeb neboli pocíťované frustrace lidí. Je pochopitelné, dle autorů, že jedinci nepocíťují upokojení svých potřeb na základě všech opatření, které ovlivňují zejména setkávání a shlukování osob.

Smith, et al. (2020) polemizují nad myšlenkou, která se týká ochrany seniorů, zda se stále jedná o ochranu nebo o lpění na jejich izolaci. Autoři popisují dilema vznikající tímto přičiněním, kdy se společnost snaží ochránit nejohroženější skupinu a zároveň je nutné se zamyslet nad hranicí, kdy už nařízená opatření spíše ubližují. Tímto dilematem se zabývá i česká redaktorka, která ve svém článku uvádí, jak snaha chránit je natolik urputná až škodí. Utrzuje svůj postřeh kontroverzním názvem svého článku *Ochrana seniorů, nebo čekárna na smrt?* (Bagarová, 2020, str. 1) Autorka se zabývá naplňováním potřeb seniorů, kde zmíněná pomoc přerůstá až k úplné izolaci a osamělosti.

2 Cíl a výzkumné otázky

2.1 Cíl práce

Cílem této diplomové práce bylo zjistit (ve smyslu kvalitativní výzkumné strategie, tedy tvorby schémat/map) potřeby organizací poskytující sociální služby.

Dalším cílem bylo zjistit, jakým způsobem mimořádná situace tyto potřeby ovlivnila.

2.2 Výzkumné otázky

Na stanovené cíle navazují výzkumné otázky:

VO1: Jaký vliv měl výskyt mimořádné situace na fungování organizací poskytujících sociální služby?

VO2: Jak se mění potřeby organizací poskytujících sociální služby od vyhlášení mimořádné situace až po uvolňování opatření (cca v rozmezí 6-9 měsíců)?

2.3 Operacionalizace pojmů

Organizace poskytující sociální služby jsou chápány jako ty organizace, které mají registrované sociální služby a jsou vedeny v Registru poskytovatelů sociálních služeb k datu 08/2020.

Mimořádná situace je v této diplomové práci vymezena časovým úsekem od 09/2020 do 03/2021, kdy během tohoto časového omezení probíhala pandemie covidu – 19. Pandemie covidu – 19 započala na začátku prosince roku 2019 ve Wuchanu, ale v České republice se objevil teprve v únoru 2020, čili výzkum mapuje potřeby organizací poskytujících sociální služby z pohledu manažerů od samého začátku v České republice.

Manažeři, se kterými probíhaly rozhovory prostřednictvím metody CATI (Computer Assisted Telephone Interviewing)⁵, byli zastoupeni řediteli organizací poskytujících sociální služby.

⁵ CATI (Computer Assisted Telephone Interviewing) – počítačově asistovaný telefonický rozhovor (vlastní překlad)

3 Metodologie

3.1 Strategie sběru dat

Byla použita strategie kvalitativního výzkumu prostřednictvím rozhovoru, který byl realizován pomocí CATI (Computer Assisted Telephone Interviewing). Rozhovory byly uskutečněny telefonickou komunikací. Za Jihočeský kraj se v první vlně sběru dat zúčastnilo 25 informantů, dále ve druhé vlně 20 informantů a ve třetí vlně 19. Za Olomoucký kraj se v první a druhé vlně na výzkumu podílelo 19 informantů a ve třetí vlně 17. Celkem se za všechny vlny výzkumu zúčastnilo 119 informantů.

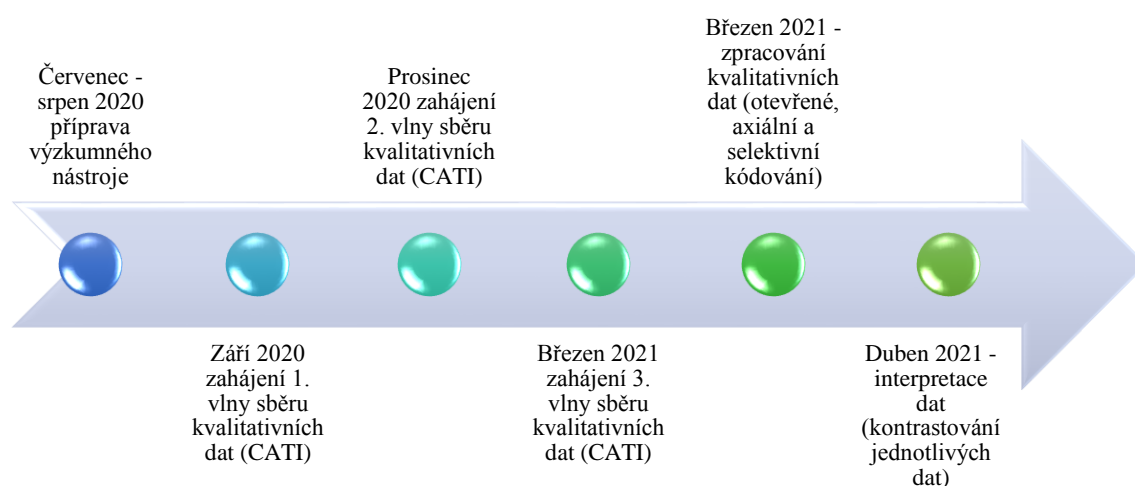
3.2 Sběr dat kvalitativní povahy

Sběr dat kvalitativní povahy byl rozdělen do tří vln sběru. První vlna sběru dat byla spuštěna v září 2020, druhá vlna v prosinci 2020 a třetí vlna v březnu 2021. Jednotlivé vlny sběru dat byly stanovené v pravidelném časovém úseku, vždy po uplynutí třech měsíců.

3.3 Harmonogram výzkumu

Výzkumný nástroj byl sestaven na přelomu července a srpna 2020. Výzkum byl spuštěn v polovině září 2020, následně pokračoval v tří měsíčním úseku. Celý výzkum byl ukončen na začátku března 2021. Celkový počet realizovaných rozhovorů byl 119. Průměrná délka trvání rozhovoru se pohybovala okolo třiceti minut.

Schéma č. 2: Harmonogram výzkumu



Zdroj: Výzkum s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce (registrační číslo GAJU 052/2019/S)“

3.4 Charakteristika výzkumného souboru

Kritéria pro výběr informantů byla: velikost organizace dle počtu zaregistrovaných služeb (dle Registru poskytovatelů sociálních služeb), zastoupení v okresech, dále typ zřizovatele a posledním kritériem byl výběr organizací tak, aby ve vybraném seznamu bylo zastoupen co největší počet druhů sociálních služeb (opět dle Registru poskytovatelů sociálních služeb).

Jelikož se rozhovory pomocí metody CATI uskutečnily před koncem roku 2020, některé organizace odmítaly participovat na výzkumu z důvodu obrovské vytíženosti, která byla spojená s koncem roku (poděkování donátorů, sponzorům, pořádání vánočních sbírek on-line nebo vytváření výročních zpráv či finančního plánu pro další rok).

3.4.1 Jihočeský kraj

V Jihočeském kraji bylo realizováno 64 rozhovorů, a to v termínu od září 2020 do druhé poloviny března 2021.

Tabulka č. 1: Demografické údaje pro Jihočeský kraj

Jihočeský kraj	Pohlaví		Věk			Doba praxe						Vzdělání	
	Muži	Ženy	do 35 let	35-50 let	51 a více let	do 1 roku	2-3 roky	4-5 let	6-9 let	10-13 let	14 a více let	SŠ	VŠ
Ředitelé													
Počet informantů	8	17	0	15	10	1	4	2	3	6	9	3	22
Celkem	25		25			25						25	

Zdroj: Výzkum s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce (registrační číslo GAJU 052/2019/S)“

Počty organizací dle kritérií výběru:

- dle velikosti organizace, dle počtu zaregistrovaných služeb (dle Registru poskytovatelů sociálních služeb)
 - malá (1 sociální služba) – 5 organizací
 - střední organizace (2-3 sociální služby) – 12 organizací
 - velká organizace (4 a více sociálních služeb) – 17 organizací
- dále typ zřizovatele
 - Nestátní nezisková organizace – 15 organizací
 - Kraj – 4 organizace
 - Církev – 3 organizace
 - Obec – 2 organizace

- zastoupení organizací poskytující sociální služby podle působnosti v jednotlivých okresech Jihočeského kraje s ohledem na spádovost jednotlivých oblastí a počet obyvatel
 - okres České Budějovice – 12 organizací
 - okres Tábor – 3 organizace
 - okres Jindřichův Hradec – 3 organizace
 - okres Písek – 2 organizace
 - okres Strakonice – 1 organizace
 - okres Prachatice – 1 organizace
 - okres Český Krumlov – 1 organizace
- poslední kritérium byl výběr organizací tak, aby ve vybraném seznamu byl zastoupen co největší počet druhů sociálních služeb (opět dle Registru poskytovatelů soc. služeb)
 - Azylové domy – 3 sociální služby
 - Denní stacionáře – 6 sociálních služeb
 - Domovy pro seniory – 5 sociálních služeb
 - Krizová pomoc – 2 sociální služby
 - Nízkoprahová zařízení pro děti a mládež – 5 sociálních služeb
 - Odborné sociální poradenství – 6 sociálních služeb
 - Osobní asistence - 3 sociální služby
 - Raná péče - 2 sociální služby
 - Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi – 1 sociální služba
 - Sociálně terapeutické dílny - 5 sociálních služeb
 - Terénní programy - 3 sociální služby
 - Centra denních služeb - 1 sociální služba
 - Domovy pro osoby se zdravotním postižením - 2 sociální služby
 - Domovy se zvláštním režimem – 5 sociálních služeb
 - Chráněné bydlení – 5 sociálních služeb
 - Kontaktní centra - 1 sociální služba
 - Nízkoprahová denní centra - 1 sociální služba
 - Noclehárny - 1 sociální služba
 - Odlehčovací služby – 10 sociálních služeb
 - Pečovatelská služba - 4 sociální služby
 - Služby následné péče - 2 sociální služby
 - Sociálně aktivizační služby pro seniory a osoby se zdravotním postižením - 1 sociální služba
 - Sociální rehabilitace - 4 sociální služby
 - Tísňová péče - 1 sociální služba
 - Týdenní stacionáře – 4 sociální služby
 - Sociální služby Domy na půl cesty, Intervenční centra, Podpora samostatného bydlení, Telefonická krizová pomoc, Tlumočnické služby, Průvodcovské a předčitatelské služby, Terapeutické komunity nemají seznamu vybraných organizací zastoupení

3.4.2 Olomoucký kraj

V Olomouckém kraji bylo realizováno 55 rozhovorů, a to v termínu od září 2020 do druhé poloviny března 2021.

Tabulka č. 2: Demografické údaje pro Olomoucký kraj

Olomoucký kraj	Pohlaví		Věk			Doba praxe						Vzdělání	
	Muži	Ženy	do 35 let	35-50 let	51 a více let	do 1 roku	2-3 roky	4-5 let	6-9 let	10-13 let	14 a více let	SŠ	VŠ
Ředitelé													
Četnosti	5	14	1	11	7	2	4	3	1	5	4	1	18
Celkem	19		19			19						19	

Zdroj: Výzkum s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce (registrační číslo GAJU 052/2019/S)“

Počty organizací dle kritérií výběru:

- dle velikosti organizace dle počtu zaregistrovaných služeb (dle Registru poskytovatelů sociálních služeb)
 - malá (1 sociální služba) – 11 organizací
 - střední organizace (2-3 sociální služby) – 10 organizací
 - velká organizace (4 a více sociálních služeb) – 7 organizací
- dále typ zřizovatele
 - Nestátní nezisková organizace – 14 organizací
 - Kraj – 5 organizací
 - Církev – 4 organizace
 - Obec – 5 organizace
- zastoupení organizací poskytující sociální služby podle působnosti v jednotlivých okresech Olomouckého kraje s ohledem na spádovost jednotlivých oblastí a počet obyvatel
 - okres Prostějov – 6 organizací
 - okres Šumperk – 4 organizace
 - okres Jeseník – 3 organizace
 - okres Přerov – 6 organizace
 - okres Olomouc – 9 organizací
- poslední kritérium byl výběr organizací tak, aby ve vybraném seznamu bylo zastoupeno co největší počet druhů sociálních služeb (opět dle Registru poskytovatelů soc. služeb)
 - Azylové domy – 1 sociální služba
 - Denní stacionáře – 5 sociálních služeb
 - Domovy pro seniory – 5 sociálních služeb
 - Nízkoprahová zařízení pro děti a mládež – 3 sociální služby
 - Odborné sociální poradenství – 4 sociální služby

- Osobní asistence - 2 sociální služby
- Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi – 3 sociální služby
- Sociálně terapeutické dílny - 1 sociální služba
- Terénní programy - 3 sociální služby
- Domovy se zvláštním režimem – 3 sociální služby
- Chráněné bydlení – 3 sociální služby
- Kontaktní centra - 2 sociální služby
- Nízkoprahová denní centra - 1 sociální služba
- Noclehárny - 1 sociální služba
- Odlehčovací služby – 1 sociální služba
- Pečovatelská služba - 8 sociálních služeb
- Sociálně aktivizační služby pro seniory a osoby se zdravotním postižením - 2 sociální služby
- Sociální rehabilitace - 1 sociální služba
- Sociální služby Domy na půl cesty, Intervenční centra, Podpora samostatného bydlení, Telefonická krizová pomoc, Tlumočnické služby, Průvodcovské a předčitatelské služby, Terapeutické komunity, Krizová pomoc, Raná péče, Centra denních služeb, Domovy pro osoby se zdravotním postižením, Služby následné péče, Tísňová péče, Týdenní stacionáře nemají seznamu vybraných organizací zastoupení

3.5 Zpracování dat

Kvalitativní data výzkumné části byla zpracována v programu ATLAS.ti 7 pomocí otevřeného, selektivního a axiálního kódování. Dále jednotlivé vlny sběru dat byly zpracované metodou kontrastování a mezi sebou porovnány. Výsledkem jsou schémata a grafy, které pomáhají vysvětlit vybrané fenomény v oblasti potřeb organizací poskytujících sociální služby z pohledu ředitelů.

3.6 Etika výzkumu

Projekt a jeho výzkumné zaměření, včetně sběru a zpracování dat byl schválen Etickou komisí Zdravotně sociální fakulty JU (viz příloha č. 1). Všechny osobní údaje byly v rámci výzkumného projektu zpracovány v souladu s nařízením Evropského parlamentu a Rady EU 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46/ES. Při sběru dat byla zajištěna anonymita a z účasti na výzkumu neplynula pro informanty žádná rizika.

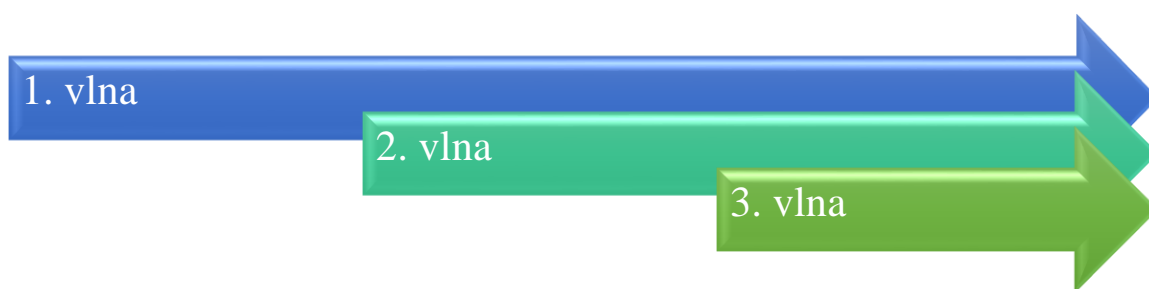
3.7 Omezení a rizika výzkumu

Výsledky výzkumu vzhledem ke zvolené strategii nelze generalizovat. Interpretace a závěry slouží tedy jako přiblížení potřeb poskytovatelů sociálních služeb v době pandemie. Výběr komunikačních partnerů se řídil klíčem, který zohledňuje maximální variabilitu výzkumného souboru, avšak zároveň i jejich ochotou se výzkumu účastnit.

4 Výsledky výzkumu

V této části jsou zobrazeny výsledky výzkumu, které mapují potřeby v Jihočeském a Olomouckém kraji. Na základě analýzy obou krajů byl stanoven výzkumný soubor, který charakterizuje složení organizací poskytující sociální služby. Výzkum byl rozdělen do tří vln, které byly od sebe v pravidelné časovém úseku, a to s tříměsíčním intervalem. Tyto vlny budou vždy označené číslem v závorce u odpovědí tak, aby bylo jasné odkud je konkrétní výpověď, o jakou vlnu se jedná. Kvalitativní data byla sesbírána ve třech vlnách a jejich jednotlivá data byla pomocí metody kontrastování porovnávány v následujících schématech.

Schéma č. 3: Rozdělení sběru dat výzkumu



Zdroj: Vlastní zpracování

Schéma č. 3 má znázorňovat vnímání celé koronavirové doby. Někteří vnímají celý proces pandemie jako jednu nekončící velkou vlnu, někteří zase naopak vnímají klasické dělení první a druhé vlny, kdy třetí vlnu vidí stále jako pouhé následky rozvolnění během druhé vlny.

4.1 Potřeby pro chod organizací poskytujících sociální služby v běžném provozu

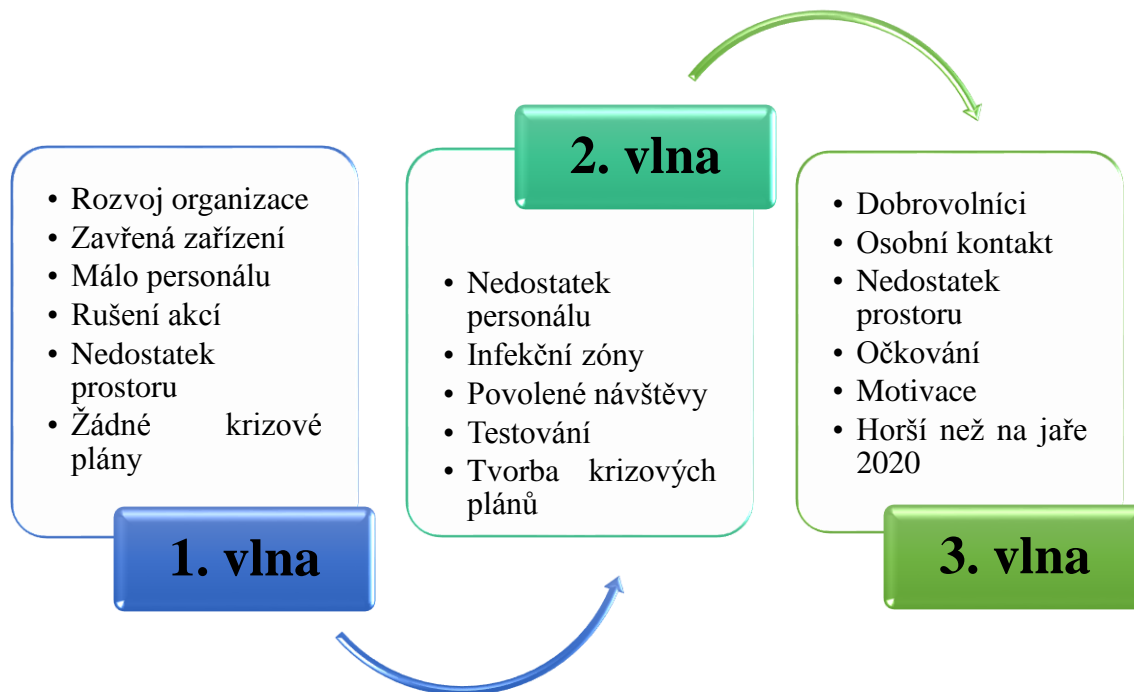
První otázka byla zaměřena na potřeby, které byly dle manažerů nutné k zajištění plynulého provozu organizace. Výpovědi ředitelů organizací poskytujících sociální služby se v jednotlivých vlnách měnily. V první vlně ředitelé ještě nebyli natolik ovlivněni aktuální situací a dokázali definovat potřeby pro chod organizace nezkresleným dojmem. Avšak na druhou stranu bylo z odpovědí patrné, že ředitelé do potřeb běžného provozu řadili už i potřeby související s aktuálními opatřeními (ochranné prostředky, střídání zaměstnanců na pracovišti, zákaz návštěv a plno dalších) a nerozlišovali mimořádnou situaci a běžný stav. Někteří dokonce tvrdili, že covid – 19 ve společnosti nikdy nevyvymizí, a proto je nezbytné, počítat prostředky v boji proti koronaviru už mezi běžné potřeby do budoucna. Informant č. 17 (3) říká: *Ale pro nás se nic nemění, jedeme pořád ve stejném módu, to už tady bude pořád, s tím jako počítáme.*

Komunikační partneři se vyjadřovali i k orientačnímu dělení koronavirových vln. Dle informanta č. 13 (3.) nelze říci, že se jedná o nějaké vlny: *Nevím, jestli vidím v tom zásadní rozdíly. Já v tom pořád vidím z té strany naší vlády pořád to zmatečné, ať už to bylo v první vlně nebo v druhé. Nevidím žádný rozdíl, ani jsem nezaregistrovala něco mezi.* Nebo také informant č. 5 (1.), který říká: *Rozdíl není, ten rozdíl není. Je to otázka od toho března, co to v podstatě trvá.* Ředitelé se k tomuto tématu vyjadřovali velmi skepticky, ve všech odpovědích byly zobrazeny projevy k frustraci, kterou se zabývá Cakirpaloglu (2012) a definuje jí jako stav, kdy jedinec necítí své potřeby, přání nebo cíle uspokojené. Autor poukazuje na vážné následky spjaté s tímto stavem, a to na ztrátu elánu a motivace člověka. Reakce ředitelů k této situaci jen utvrzují slova Cakirpaloglu v praxi, jelikož se konkrétně „frustrace“ vyskytuje 19x. Informant č. 14 (3.): *Ale prostě to je neustále prodlužovaný napětí, jakože něco se děje a ono se vlastně nic neděje. Je to pořád horší. Pořád se vymýšlí nový omezující opatření. Je to, jako už mi to přijde nesmyslné, zbytečný, frustrující.* Informant č. 15 (3.) souhlasí a dodává: *Klienti jsou deprimovaní z toho, že nemají kontakt, a stále se to prohlubuje čím déle to trvá tím horší to pro ně je, my máme stále nedostatek zaměstnanců, takže všechny problémy se prohlubují ať už ze strany klientů, tak z naší strany.*

4.1.1 Jihočeský kraj

Schéma č. 4 zobrazuje jednotlivé vlny a zastoupení kódů, které jsou pro danou vlnu charakteristické. Ve schématu č. 4 je zobrazeno, jak se kódy v průběhu času, během realizace výzkumu, buď měnily nebo naopak vyprofilovaly do jiné podoby. Ředitelé organizací poskytujících sociální služby se vždy vyjadřovali k daným tématům (viz schéma č. 4), ale postupem času během realizace výzkumu, se ředitelé k tomu samému tématu stavěli už s jinými postoji či názory, právě tak jak se vlivem aktuální situace měnily. Jsou zde také znázorňovány charakteristické rysy časových období, ve kterých byl realizován výzkum. Pojetí výzkumu lze vnímat jako harmonogram událostí pandemie, s jakými se manažeři organizací poskytujících sociální služby museli potýkat. Sled vývoje okolností přímo projevovaných v běžném procesu nejen v organizacích, ale i v životech každého z nás. Toto schéma specifikuje kontrastování jednotlivých částí výzkumů, jsou zde vyzdvihnuty právě ty kódy, které se měnily nebo které nabývaly podstatně svého významu.

Schéma č. 4: Potřeby pro chod organizací poskytujících sociální služby za Jihočeský kraj



Zdroj: Vlastní zpracování

V následujících odstavcích jsou popsány kódy (viz schéma č. 4) charakteristické pro jednotlivé vlny a jejich vývoj během pandemie. Ve strukturovaném textu je vždy zvýrazněn jeden nebo spojení dvou kódů, které jsou detailně popsány s ohledem

na jejich modifikace během výzkumu nebo jejich nabývání důležitosti v tak mimořádné době.

Rozvoj organizace

Výpovědi manažerů v první vlně směřovali k rozvoji organizací (viz schéma č. 4, blok první vlny), kdežto ve druhé a třetí vlně se zmínka o rozvoji organizací přesouvá do ústraní právě s ohledem na vzniklou situaci. Jediné, kde můžeme zpozorovat poznámku o rozvoji nebo řízení organizací jako takových, je obsaženo ve smyslu krizového managementu zařízení. Čili zde je možné poukázat na fakt, že vlivem mimořádné situace jsou sociální služby zaměřené na cesty, jak vůbec danou službu poskytovat, a ne na její rozvoj. Tento jev shrnoval například informant č. 17 (3.) říká: *Můžeme do terénu? Můžeme jít k nim domů? Nemůžeme? Máme teď dovézt potravinovou pomoc? Můžeme jim to dát mezi dveřmi nebo jak? Já nejsem rohlík.cz, já jsem sociální pracovník, já to potřebuji jinak, jinak to nemá smysl.* Informant č. 6 (3.) hleděl na následky souvisejících se sociální prací, které informant č. 17 naznačoval ve své výpovědi, a sděloval: *Lidé nám následně zůstali doma na „home-office“, což je kontraproduktivní. Sociální služby jsou založené na kontaktu s člověkem, což na „home-office“ dělat nemohou. Během „home-office“ můžu dělat nějaké záznamy, něco si připravovat, ale těžko mohu pracovat s živým člověkem.*

Výpovědi o stagnaci byly zaznamenány ve třetí vlně, kdy komunikační partneři uváděli, že jejich zařízení musela být v první jarní vlně, z důvodu opatření vyhlášených vládou, uzavřena. Čili nemohla poskytovat své sociální služby klientům nebo pouze omezenou formou. Ve druhé a třetí se poskytovatelé snažili najít ideální cestu, jak nejeefektivněji v rámci možností dále poskytovat sociální služby co nejlépe a naplňovat tak zároveň standard a cíle organizací.

Zavřená zařízení a zakázané návštěvy

Z důvodu opatření vlády, které nařizovalo uzavřít organizace poskytující sociální služby (viz schéma č. 4, blok první vlny) nebo omezit jejich působení, byly zároveň zakázány i návštěvy klientů v zařízení, proto je zřejmé, že na tento jev reagovali i ředitelé. Podotýkali, že zákaz návštěv se velmi značným způsobem podepisoval na klientech v „izolovaném“ zařízení. Informant č. 23 (1.): *Že ti klienti byli z různých metodických hledisek izolovaní na pokojích, tak v zásadě bychom po karanténě začínali s nimi úplně*

znovu s nácvičkou některých sociálních dovedností, takže tam byl velký problém, velké zbrzdění. K tomuto tématu se také vyjádřil informant č. 14 i ve třetí vlně výzkumu: My budeme znova nacvičovat úplně základní sebeobslužné dovednosti, protože v téhle chvíli společně nevaří, společně nemalují, nedělají běžné věci, který prostě se dělávají.

Velice spekulativním motivem se ve výzkumu stalo i téma návštěv obecně. V průběhu sbírání dat se totiž ředitelé na základě mimořádnosti situace řešili primárně ta rozhodnutí, která působila co nejmenší zlo z dostupných variant řešení. Informant č. 25 (1.) odpověděl: *Co se týče ted'ka, já nemůžu čekat na to, až se vláda rozhodne udělat nějaká mimořádná opatření ve vztahu k pobytovým službám. Už v tuhleto chvíli jsem od soboty vyhlásila zákaz návštěv. Zde je patrné, že ředitelé se snažili své klienty i zaměstnance ochránit, ačkoliv zákaz návštěv vláda vyhlásila až poté. Tímto chováním se zabývá Hill (2017), který říká, že strach dokáže v podstatné míře ovlivnit rozhodování lidí. Přirovnává ochraňující chování ke kliše, protože jeho následky mohou přerůst až ke kolektivní panice, která v tomto případě není v žádném případě žádoucí.*

Oproti tomu ve druhé vlně se ředitelé k návštěvám začínali stavět zcela opačně. Informant č. 3 (2.): *Zařídít vše, tak aby se sem ty návštěvy dostaly a aby ty jednotlivé opatření, která vláda vydává, nešli proti sobě. I informant č.12 (2.) odpověděl: Za hygienických opatřeních mohou klienti na návštěvy i za nimi. Ono je to dané metodikami, jak taková návštěva má probíhat, jak vypadat a jak dlouho a také jak mají být návštěvy chráněné. Snažíme se o to, aby se klienti dostali na návštěvy, na ty Vánoce snad. Tyto výpovědi poukazovaly na to, že ve druhé vlně se ředitelé snažili hledat řešení, jak klientům dopřát kontakt se svými nejbližšími.*

Rozhodnutí o návštěvách ve třetí vlně v tomto ohledu nebylo v rukou manažerů, protože přisuzují zapříčinění třetí vlny právě masivnímu rozvolňování před vánočními svátky vládou. Čili dochází zde k paradoxu, protože ředitelé se ve druhé vlně sběru dat stavěli kladně k návštěvám klientů a ve třetí vlně nikoliv.

Testování

Téma návštěv se také pojilo s testováním (viz schéma č. 4), které bylo přímo nepostradatelným nástrojem v boji proti koronaviru. Z odpovědí manažerů bylo očividné, že se s testováním celkově pojily jen samé problémy, protože zavést všechna teoretická opatření ze dne na den nebylo tak jednoduché. Informant č. 4 (2.) hodnotil slovy: *Prostě ty změny byly takový jako divoký a bylo to ze dne na den, jo. Když zůstanu u toho testování*

že jo, tak tam nám vznikla povinnost testovat, ale testy jsme fakticky dostali se zpožděním čtrnácti dnů. Dále se vyjadřoval i informant č. 5 (2.): *Asi to testování, které teď přišlo vlastně jako nařízení, tak to přišlo trochu narychlo a my jsme s tím prostě nepočítali. A to jsme vlastně měli ještě výhodu, že máme nasmlouvané zdravotní pojišťovny, takže to vykazování bylo podstatně jednodušší. Bohužel byli i ředitelé, kteří neměli takovou zkušenost, informant č. 6 (3.): No teď aktuálně prostě řešíme, dneska mi přistálo do mailu to, že ačkoliv máme třeba v jedny ze služeb povinný testování, tak to vypadá, že ta firma, která vlastně to měla distribuovat a ta pojišťovna, která to měla proplácet, tak už se začínají nějak cukat prostě a část služeb je tím pádem bez testu, ale vlastně mají pořád vzhledem k mimořádnému opatření povinnost prostě testovat. Takže v tom je zase trošku guláš a nevíme, co bude. Zde si lze povšimnout v rozdílných odpovědích ve druhé a třetí vlně.*

Personální zajištění

Všemi vlnami se prolínala tatáž zmínka ohledně personálu (viz schéma č. 4, blok první). Z výpovědí první vlny bylo patrné, že situace na trhu práce sociální sféry nebyla vždy jednoduchá, ale ředitelé se spíše zatím zmiňovali pouze o stabilizaci personálu. Nicméně v následujících vlnách se ředitelé organizací poskytujících sociální služby věnovali aktuální situaci a popisovali, že se už nejedná pouze o komplikaci, ale o významný nedostatek personálu k cílové skupině. Informant č. 11 (1.): *No samozřejmě nedostatek personálu, opravdu veliký, hlavně takový, který rozumí té cílové skupině, jako to je asi u těch neurovývojových poruch, ale to bude vždycky. Nicméně ředitelé organizací poskytujících sociální služby se potýkali s nepřehlédnutelným jevem, a to se zavřenými školami během mimořádné situace, jelikož v sociální sféře, dle ČSÚ, je zaměstnáno větší procento žen než mužů, tudíž dochází k situaci, ke které se vyjadřuje informant č. 20 (1.): Já se na to nemám, jak připravit, tady víc jak půlka lidí přijde: „Nám zavřeli školy a musíme zůstat doma.“ Nemůžu potom někde vyčarovat lidi, abych tady měla náhradu. Jak bych hlavně ty lidi zaplatila.*

Napříč vlnami lze z výpovědí vyčíst, že situace se měnila každým dnem, ať už se jednalo o ošetrovné či nákazu covidem – 19. Informant č. 4 (2.): *Prostě ty změny byly takový jako divoký a bylo to ze dne na den, jo.*

V nelehkých situacích kvůli personálu se manažeři vyskytovali, postupem rozšiřováním nákazy, čím dál tím častěji. Dle odpovědí v první vlně se nákaza covidem – 19 v zařízení

nevyskytovala tak jako ve druhé a třetí. Informant č. 5 (3.): *Měli jsme i vysoký podíl klientů, kteří byli nakaženi. Takže v podstatě jsme jeli v úplně jiném režimu. Fungovali jsme v krizovém řízení, to znamená že jedete jen základní činnosti, tak jak nám ukládal zákon a mimořádná opatření ministerstva práce a sociálních věcí.*

Zajímavým kvantitativním hlediskem byl počet výskytu slova „nákaza“ ve všech vlnách. V první vlně se nacházel pouze jeden případ ve výzkumném souboru. Oproti tomu ve druhé a třetí vlně se jeho výskyt rapidně zvyšoval v závislosti na aktuální situaci. Nákaza se rozšiřovala, dle ředitelů, mnohem více do zařízení i přes veškerá opatření, která stále dodržovala. Na neočekávaný úbytek zaměstnanců manažeři reagovali pomocí obrovské výhody, jakou představují například dobrovolníci či dobrovolnické programy. Informant č. 1 (2.): *Zároveň mě napadá mít v záloze třeba nějaké zaměstnance na dohodu o provedení práce nebo nějaké dobrovolníky, kteří by nám v případě krize pomohli.* S tím se pojily i překvapivé výsledky v první vlně, kdy Česká republika byla považována za průkopníka v šití roušek snad v celé Evropě. Nejednalo se jen o šití roušek, ale i o vytváření vlastních desinfekcí nebo i dobrovolnických aktivit, kterých bylo v první vlně enormně. Pokud se jednalo už o zmíněné šití roušek, nakupování seniorům nebo vytváření různých kampaní.

Sponzoři a pořádání akcí

S aktuální dobou byla spojována i aktuální opatření. Ředitelé organizací se vyjadřovali i ke kulturnímu životu klientů (viz schéma č. 4). Nelze zařizovat jakékoli kulturní akce, a proto celá situace mnohem více upadala na klienty sociální služby, protože byli odkázáni opravdu na nejužší okolí. Informant č. 10 (1.): *Ted' máme omezení akcí, tzn. Pořádáme tak akce – závody v cyklistice, v šipkách, kuželky, turnaj – to je všechno zrušený. Nechceme, aby se nám sem covid – 19 dostal.* Informant č. 3 (2.): *Určitě bychom byli rádi, aby se sem dostala více třeba živá kultura, a to v době pandemie prostě není možné.*

Ředitelé organizace moc dobře věděli, jaký měli vliv kulturní akce, programy pro jejich klienty. Zmiňuje se o tom i Špatenková, Smékalová (2015), které popisují, jak sestavené programy a kulturní akce mají pozitivní vliv na klienty. Čili není s podivem, že se manažeři snažili najít jakoukoli cestu k uspokojování této potřeby. Autorky se podepisují pod tvrzením, že jakékoli programy klienty zaměstnávají a zároveň

stimulují k motivaci se zlepšovat, jak v sociálních interakcích, tak i ve schopnosti znovunalezat své životní cíle a naplňovat svůj život.

Rušené akce měly neblahý dopad na klienty ubytovaných v sociálních zařízeních. Manažeři organizací vnímali, jak byla tato situace pro klienty náročná. Informant č. 23 (1.): *Což naši klienti jsou převážně ještě mladí a v plné síle a je to tak obrovská frustrace pro ně. Často se ředitelé vyjadřovali i k poklesu sponzorů, protože se akce přesouvaly. K tomu dále tento informant pokračoval: Abychom vyrovnali vlastně ten finanční deficit, kterej nám covid – 19 způsobil. My jako nechceme nikomu brečet na rameno, že jsme chudáčci a ať nám dají více sponzorských darů.*

Prostory a infekční zóny

V průběhu koronavirové situace se pojetí prostorů organizace měnily (viz schéma č. 4). V první vlně se ředitelé vyjadřovali k prostorům s ohledem na rozvoj celé organizace. Toto hodnotil informant č. 1 (1.): *Možná tedy ukazuje se, že poměrně jsme zaznamenali velký rozvoj. Eeéh. Tak v podstatě začínají být trošku stísněné prostory.*

Oproti tomu ve druhé a třetí vlně bylo vnímání prostor spojováno s infekčními zónami nebo celkově s izolací, jak klientů, tak i zaměstnanců. Příkladem mohou být odpovědi informanta č. 3 (2.): *Určitě bychom využili třeba větší prostory pro bezpečné setkávání klientů a jejich příbuzných, ale to bohužel není v našich stavebních možnostech, to by s k tomu musel dostavět ještě kus baráku.* Dále informant č. 6 (2.) poukazyval na potřebu germicidních lamp, které sterilizují ovzduší místnosti, jedná se o jednu z alternativ řešení při stísněných prostorech. *To jsou takové lampy, u které nikdo nesmí být, když se zapne. Ničí viry a bakterie, ale bohužel by to zničilo i květiny nebo by to ublížilo zvířatům či lidem. Takže musí být zvýšené bezpečnostní opatření při jejich používání, ale „odvirovává“ to ty prostory, ve kterých se klienti scházejí. Tohle jsme pořídili.*

Někteří dokonce uvažovali i nad pořizováním zahrad jako dalších alternativ prostorů, kde by mohli uskutečňovat setkávání mimo izolaci. Informant č. 14 (3.): *V podstatě na jednom pracovišti bych potřebovala pronajmout zahradu, protože tam jsou klienti ubytováni v paneláku, bez zahrady a k jakékoli ventilaci nebo prostě nadechnutí na čerstvém vzduchu, by taková věc byla hodně výhodná, protože my se samozřejmě snažíme v téhle chvíli je i minimálně pouštět do obchodu nebo prostě minimalizovat možnost nákazy.* Díky těmto úvahám ředitelé dospěli v prvním zmínkách o infekčních

zónách, kdy se snažili co nejvíce izolovat klienty v zařízení. Informant č. 10 (3.): *Když tam někdo onemocní, tak musíme udělat infekční zónu, bezinfekční zónu a v podstatě je uklidíme na pokoje. Zavedli jsme zóny, aby byli odděleni.*

Testování a očkování

Ožehavým tématem bylo testování a očkování spojené s onemocněním covidu – 19 (viz schéma č. 4, blok druhé a třetí vlny). Největší zajímavostí bylo srovnání výskytu o zmínkách testování v časových úsecích sběru kvalitativních dat. V první vlně se o povinném testování sociálních pracovníků vyjadřoval pouze jeden informant. Informant č. 5 (1.): *Pak třeba bylo nařízeno testování pečovatelek, ale u nás v kraji to bylo, že jen pečovatelská služba měla povinné testy a jiné sociální terénní služby neměly.*

Postupem času se vzrůstajícím počtem nakaženým covidem – 19 se testy staly nezbytnou potřebou v organizacích poskytujících sociální služby, protože zde přišla ze strany ministerstva povinnost, dotazování vnímali toto opatření jako opožděné. Informant č. 6 (2.): *Takže podle mě to testování prostě přišlo jako pozdě nebo mohlo to být lépe připravený už dávno předtím v těch zdravotních a sociálních službách. Zde je také zajímavé, že manažeři organizací poskytujících sociální služby si uvědomovali vysokou časovou náročnost testování všech zaměstnanců, a ještě k tomu s pravidelnými frekvencemi. Informant č. 13 (2.): *Stejně tak povinné testování zabírá velkou kapacitu, proto by pomohlo zajištění externím pracovníkem, který by nejen testoval, ale také zajistil veškerou evidenci a vyúčtování.**

Ve třetí vlně se ředitelé organizací potýkali s dalšími obtížemi spojenými s testováním v organizacích. Ačkoliv se testování velmi rychle rozšířilo a do jisté míry i osvědčilo, ředitelé začali řešit, kdo všechny testy bude financovat, kterých bylo zapotřebí každý týden pro všechny zaměstnance. Informant č. 6 (3.): *No teď aktuálně prostě řešíme, dneska mi přistálo do mailu to, že ačkoliv máme třeba v jedné ze služeb povinný testování, tak to vypadá, že ta firma, která vlastně to měla distribuovat a ta pojišťovna, která to měla proplácet, tak už se začínají nějak cukat prostě a část služeb je tím pádem bez testu, ale vlastně mají pořád vzhledem k mimořádnému opatření povinnost prostě testovat. Avšak toto tvrzení vyvracel informant č. 12 (3.), který odpovídal: *Pravidelné dodávky testů bez poplatků, totéž v oblasti respirátorů a dalších ochranných pomůcek, centrální**

zajištění testování, jasné a jednotné postupy pro všechny poskytovatele sociálních služeb. Zde je otázkou, kde je problém.

Další potřebou, která se vyvíjela za času koronavirové doby a dostala se do předních příček, bylo očkování pracovníků v sociálních službách a klientů starších sedmdesáti let. Celá situace s očkováním byla zaznamenána až ve třetí vlně sběru dat výzkumu, jinak celé první dvě vlny v žádném z rozhovorů ředitelé nezmiňovali ani náznakem, jaký měli názor na očkování. Třetí vlna sběru dat, dalo by se říci, byla tímto tématem v podstatě charakterizována. Ztížení situace provázelo i další zpřísněné opatření, které zakazovalo cestování mezi okresy bez definovaných důvodů. Na tuto skutečnost reaguje informant č. 12 (3.): *V tuto chvíli se klienti poptávají zajištění očkování, a protože k nim nemohou přijet jejich blízcí, pokud bydlí v jiném okrese, potřebují častější péči či vyšší rozsah úkonů.* Poskytované sociální služby byly z tohoto ohledu potřebnější než kdy jindy.

Komunikační partneři se ve třetí vlně sběru dat stavěli pozitivně k proočkování. Dosvědčovala to slova informanta č. 4 (3.): *Určitě by to chtělo, aby se zrychlilo očkování, protože ještě spousta lidí tady ještě není očkovaná, protože nejsou vakcíny. Tak zhruba už jsou naočkované dvě třetiny zaměstnanců a polovina klientů.* Zároveň i informant č. 4 (3.) souhlasí: *Jednak bylo ze začátku složitější se připravit na všechno a nějak se zabezpečit, teď už to tak není, ale zase nám vyvstává otázka očkování. Takže tam si také myslím, že čím dřív, tím líp.* Ve třetí vlně sběru dat se nevyskytoval žádný negativní postoj nebo zkušenost spojená s očkováním proti covidu – 19. Jediným jejím negativem, který ředitelé shledávali, bylo velmi pomalé dodání vakcín a následně i jejich distribuování organizacím.

Motivace a vize krizového managementu

Nedílnou součástí posunu a výkonu práce je motivace (viz schéma č. 4, blok třetí vlny), jak klientů, tak i samotných zaměstnanců. V porovnání se všemi výpověďmi informantů i v jednotlivých vlnách se slovo „motivace“ objevilo až ve třetí vlně. Je očividné, že motivace byla fenoménem spojovaným s frustrací. Třetí vlna byla charakteristická, dle výpovědí informantů, nedůvěrou k vládě, proto se manažeři snažili hledat cesty, jak zmírnit frustraci. Informant č. 6 (3.): *Což se ukázalo po tom novém roce jako strategickéj, jako taktickéj nesmysl, kdy vláda dala přednost konzumu před zdravím jako lidí a nějakou kondici svého zdravotního systému.* Na tuto myšlenku navazoval

i informant č. 14 (3.): *Čím déle se ten nouzový stav vlastně prodlužuje, tím více pohasínají návyky a motivace.*

Stejným faktorem, který tyto jevy zapříčiňoval, byla těžkopádná vize budoucnosti. Ředitelé organizací poskytujících sociální služby se neustále museli adaptovat na daná opatření a fungovat v nouzovém – krizovém režimu. *Nikdo neví, kdy to skončí*, to byla slova snad všech informantů vyčerpaných dosavadním chodem. Informant č. 2 (3.): *Klienti jsou pořád podrážděnější, pořád se ptají, kdy bude konec, že nikam nemůžou. Na což jim samozřejmě nikdo odpovědět nemůže, je to takový dlouhý. Jsme všichni unavený. Dětem škola chybí.*

Zmínky o neznámém konci se objevovaly i v první vlně, ale v porovnání s následujícími vlnami nebyl jejich dopad v tak značné míře jako v této třetí vlně. Informant č. 19 (1.): *Určitě hraje velkou roli a vždycky se ta situace lépe zvládá, když víte, kdy bude konec nebo když víte, že za měsíc to končí. Prostě když máte před sebou nějaký horizont. Zde můžeme pozorovat, jak se právě díky těmto tvrzením prohlubuje opravdový význam slov, která se každou vlnou více doplňují právě s výše zmiňovanou frustrací.*

S ohledem na dobu, která se měnila každou hodinou, se předpokládalo, že i organizace poskytující sociální služby budou mít svůj krizový plán, opak se stává pravdou. Manažeři byli v první vlně zaskočeni koronavirovou situací, dosvědčovala to slova informanta č. 6 (1.): *Většina těch organizací vařila z vody, dělala, jak nejlépe uměla. Pro mě to ukazovalo, že nemáme připravený krizový scénář.* Informant č. 17 (1.): *V současné době ta situace. Tím, že ta situace přišla nečekaně, tak samozřejmě ty ochranné prostředky chyběly.* Druhá vlna už čerpala ze zkušeností té první čili proces adaptace byl znatelně rychlejší, protože manažeři už věděli, co mohou čekat, jaká opatření by případně mohla být použita.

Ve druhé vlně se objevují zmínky o vytvoření dosavadních krizových plánů nebo krizových týmů. Informant č. 17 (2.): *Jsme přešli do online prostoru nebo jsme komunikovali přes telefon a byl vytvořen krizový tým, aby se řešili nutné organizační potřeby.* Krizový tým, který vše monitoruje a řídí, může být daleko individuálnější a reagovat přímo v dané chvíli pro konkrétní situaci.

Třetí vlna ukazuje známky vytvořených krizových plánů, které už jsou mnohem rozšířenější, kdy se manažeři daleko více setkávali s nákazou ve svém zařízení. Informant č. 5 (3.): *Protože jsem měla velkou část personálu mimo práci. Měli jsme i vysoký podíl*

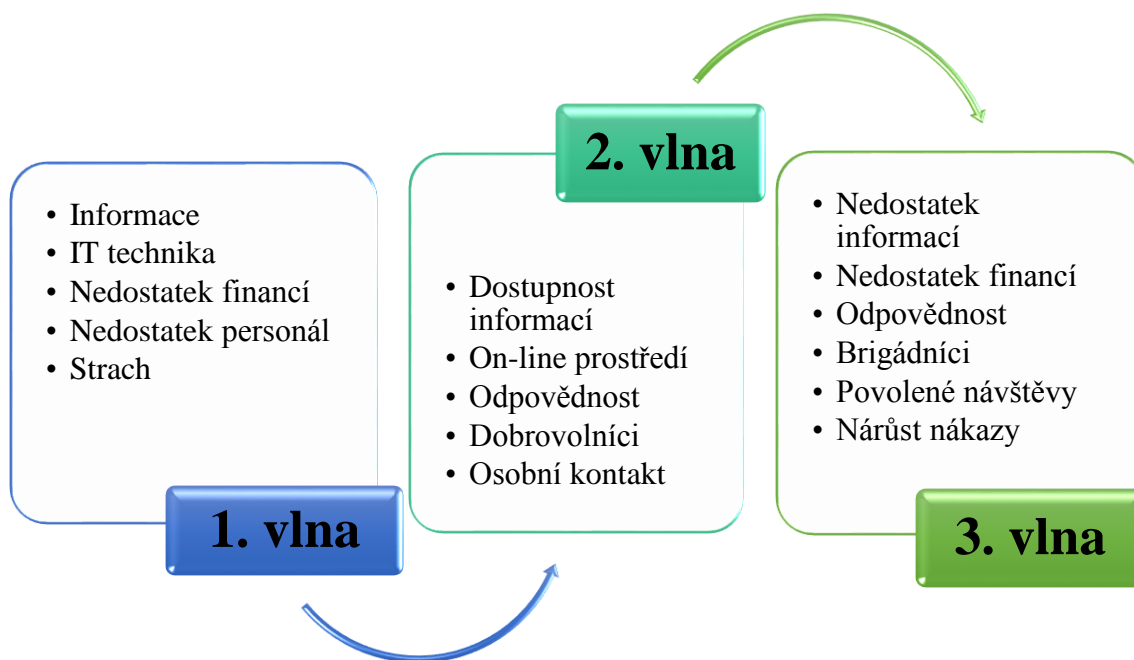
*klientů, kteří byli nakaženi. Takže v podstatě jsme jeli v úplně jiném režimu. Fungovali jsme v krizovém řízení, to znamená, že jedete jen základní činnosti, tak jak nám ukládal zákon a mimořádná opatření ministerstva práce a sociálních věcí. Avšak ne všechny odpovědi informantů dokazovaly připravenost a vytvoření krizového plánu. I ve třetí vlně se objevovaly stále nejisté kroky a volání o pomoc krizového štábu zřizovatele. Informant č. 17 (3.): *Potřebovala bych krizovej management třeba krajského úřadu a nějakou lepší organizaci práce v tom duchu. Být připraven na to, že můžou přijít i jiný nouzové stavy a jiné situace, než je válka a nějaký kvalitní, třeba pandemický zákon nebo něco k tomu, by se myslím hodilo.* Informant č. 11 (3.): *Nějak to zobecnit na nějaké krizový situace, které se dost často týkají lidí a vymezit si, který služby jsou více potřeba a který méně, a jak mají vypadat, co ty lidi mají dělat, ale i s ohledem na potřebu zaměstnanců, to z toho vypadává neustále.* Mezi všemi odpověďmi se vyskytovaly i výjimky, které dokázaly už v první vlně na jaře nastavit optimální podmínky krizového managementu pro chod organizací poskytujících sociální služby. Informant č. 19 (3.): *Jinak nevidím rozdíl mezi druhou a třetí, protože na sebe navazují a my máme již od jara nastavená nějak pravidla apod. a díky tomu fungujeme i teď. Problémem jsou akorát dezinformace nebo pozdě dodané informace které se na nás hrnou.**

4.1.2 Olomoucký kraj

Výzkumný soubor byl ve druhé vlně sběru dat rozšířen o další kraj, a to o Olomoucký kraj, který se vyskytuje v moravské části České republiky. Olomoucký kraj je srovnatelný s Jihočeským krajem, a to i po stránce nabídky poskytovaných sociálních služeb. Aby byla data kompletní, byla doplněna zpětně i první vlna covidu – 19 v Olomouckém kraji. Ačkoliv můžeme oběma krajům, začleněným ve výzkumu, přisuzovat totožné faktory, kterým se museli přizpůsobovat, jejich výpovědi až tak totožné nebyly. Aneb jak už lidstvo praví celá staletí: „*Když dva dělají totéž, není to totéž.*“ Záleželo na spoustě faktorů, které dokázaly ovlivnit samotný výsledek.

Nelze však říci, že některé potřeby nezůstávaly totožné s Jihočeským krajem, ale jisté bylo, že oba kraje se nemohly ve všem rozhodovat stejně. Individualita lidí nezná mezí, a proto to, jak daní ředitelé řešily významné okamžiky nebo jak se zachovali zaměstnanci, hrálo obrovskou roli při konečném výsledku.

Schéma č. 5: Potřeby pro chod organizací poskytujících sociální služby za Olomoucký kraj



Zdroj: Vlastní zpracování

Pod schématem č. 5 jsou popsány kódy vztahující se ke změně během realizovaného výzkumu v Olomouckém kraji za období 03/2020-03/2021. Tyto zobrazené kódy se od Jihočeského kraje liší nebo jsou tak významné oproti prvnímu kraji, že jsou zde vyzdvihnuty.

Dostupnost informací a jejich potřeba

Hned na začátku před zpracováním kvalitativního výzkumu, si lze v programu ATLAS. ti 7 vygenerovat, která slova v daných souborech jsou nepoužívanější. Tato metoda funguje jako ukazatel toho, co je pro daný výzkum charakteristické. Bylo pozoruhodné, že „informace“ (viz schéma č. 5), patřily mezi top slova tohoto sběru dat (viz příloha č. 3 – seznam všech kódů). V tomto kraji panovala v první vlně obrovská panika z nedostatku dat. Dosvědčovaly to odpovědi informanta č. (1.): *V první vlně, hlavně na počátku, jsme neměli dostatek ochranných pracovních prostředků. Nevěděli jsme, neměli jsme informace. Panoval z ní velký respekt, s tím jsme museli nastavit pravidla, jak si nastavit vlastní režim.* A informanta č. 4 (1.): *Takže jsme docela řešili problém v tom, že klienti jednak neměli vůbec žádné informace, takže jsme byli takové „hlásné trouby“.* *Trošku jsme dělali osvětu v těch lokalitách a zároveň jsme rozdávali rodinám ve vyloučených lokalitách ochranné pomůcky, které jsme sami šili nebo jsme je dostávali.* Na základě výpovědí můžeme říci, že organizace poskytující sociální služby

vykonávali práci ještě za druhé formou poskytnutí informací. Jednalo se o práci navíc čili bylo jasné, že ředitelé organizací by uvítali, potřebovali, aby jejich klienti byli dostatečně informováni o aktuálních krocích pandemie covid – 19.

První vlna byla něčím zcela novým, ale i přesto že se stejná situace opakovala ve druhé vlně, dle výpovědí nelze říct, že by se tok informací nějak rapidně zvýšil. Informant č. 17 (2.): *Určitě jasné, stručné a přehledné informace, co jako organizace můžeme s klienty dělat a aby to hlavně bylo přehledné. Aby to bylo jasně dané, ne že jednou se řekne tohle a na druhý den je to úplně jinak.*

Nicméně třetí vlna se nelišila od předešlých, informant č. 15 (3.) říkal: *Prostě zase informace netečou úplně všem tak, jak by asi měly. Málo sdílení tady v tomto. Jak toho má každá ta složka sama dost, tak už potom nezbyvá moc času a energie, aby se to ještě sdílelo s dalšími subjekty.* K tomu, aby ředitelé mohli své organizace efektivně řídit potřebovali se dostat ke správným informacím. Vnímali tuto potřebu jako klíčovou a nezbytnou k provozu.

IT technika

Je zajímavé, že v tomto kraji se už v první vlně hovořilo o potřebě IT techniky (viz schéma č. 5, blok první vlny). Dokazuje to odpověď informanta č. 15 (1.): *To také obnášelo distribuci notebooků a připojení, a to všechno musíte evidovat, řešit k tomu smlouvy, mít na to nějaké prostory, musí se samozřejmě o to někdo starat a tohle všechno byla práce navíc.*

Tento krok dopomohl do budoucna a v následujících vlnách přešla komunikace snadněji do on-line prostředí. Informant č. 16 (2.): *Ve druhé vlně jsme měli spoustu věcí již vychytaných a tu pozornost a energii jsme snažili už směřovat ven k těm klientům.*

Nedostatečné finanční prostředky

Dále se v rozhovorech v tomto kraji objevoval problém financí (viz schéma č. 5). Napříč všemi vlnami bylo toto téma velmi řešené, protože většina organizací, u kterých se klienti částečně podíleli na financování služby, najednou nebyli a těm organizacím finance chyběly. V první vlně se dotazovaní vyjadřovali takto: *Pořád musíme sledovat, co se týká provozu, finance a shánět prostě finanční prostředky tam, kde to jde* (informant č. 15).

Nebo také například informant č. 2 ve druhé vlně: *Do další vlny bychom potřebovali, kdyby nebyly dotace, finance, tak nastavit to, abychom si nekupovali předražené ty roušky. Aby někdo zajistil, že budeme muset nakupovat z vlastních zdrojů, abychom na to ty finance měli.* Problém nedostatečných financí nebyl ovlivněn jen pandemií covid – 19, ale jednalo se o dlouhodobý jev, který se řešil během celého chodu organizací od samého prvopočátku. Informant č. 2 ve třetí vlně odpovídal: *My na to finance úplně nemáme a oni, se obávám, taky ne.* Nicméně dále informant č. 2 také podotýkal, že spojitost finanční stránky s ohlášenými opatřeními nelze spojit ani zajistit. Informant č. 2 (3.): *Takže je napřed vydáno nějaké opatření, nařízení a žádná připravenost jako konkrétní. Možná myslí na domovy se seniory, což je v pořádku, ale když to vydaj obecně, tak to nejde mít všechno obecně.*

Třetí vlna byla totiž charakteristická využíváním nejdražších ochranných pomůcek. Z ochranných roušek se přešlo na respirátory pouze typu FFP 2 a na použití dvou chirurgických roušek na sobě. Čili toto opatření velmi významným způsobem zasahovalo do financí organizací, ale i do rozpočtu domácností klientů. Zde je otázkou, zda by organizace poskytující sociální služby měly za úkol poskytnout těmto domácnostem i respirátory nad rámec svých kompetencí.

Odpovědnost sociálních pracovníků

Specifickým bodem druhé vlny v tomto kraji byla odpovědnost samotných sociálních pracovníků (viz schéma č. 5). Dle odpovědí ředitelů druhá vlna i přesto, že byla očekávaná, nabrala úplně jiných měřítek, než zažili za první vlny. Ředitelé se zabývali otázkou, do jaké míry byla opatření schopna snížit počet nakažených tak, aby to neohrožovalo takovým způsobem běžný život každého z nás. Poukazovali na to, že veškerá hygienická opatření v organizaci závisela na lidském faktoru, na odpovědnosti každého pracovníka zařízení. Informant č. 5 (2.): *Je to otázka odpovědnosti a nějaký disciplíny. Je to otázka, od toho března podstatě to trvá. Takže je to otázka nasazení, disciplíny, kázně těch zaměstnanců, jo.* Informant č. 5 (2.) řadil odpovědnost pracovníků mezi důležité potřeby organizace. *Za první naše opatření a za druhé odpovědnost pracovníků, našich zaměstnanců, kteří skutečně se snaží být čistí.* Dále popisoval, jak uvažovali během mimořádných porad, že by zaměstnanci dokonce byli v dobrovolné karanténě formou „home-office“, která se nakonec neujala.

Zde se právě mohly projevovat prvky zkušenosti a ponaučení získaných během první vlny. Ředitelé se začínali orientovat v krizovém řízení a zkoušeli vymýšlet nové metody práce v organizaci tak, aby se vydaná omezení mohla co nejvíce zúžit.

Potřeba personálu

Potřeba personálu (viz schéma č. 5) už byla v sociálních službách chápána jako standard seznamu požadavků organizace. I tento kraj se potýkal s personálními problémy, které se prokazatelně prohlubovaly až do třetí vlny pandemie covidu – 19. Informant č. 11 se k této věci vyjadřoval v první vlně takto: *Zásadní komplikace je personální stránka věci, zaměstnanci v karanténě nebo někdo z rodiny v karanténě. Z toho důvodu jsme museli upravovat činnost a méně důležité služby, které běžně poskytujeme, buď omezit anebo dočasně zcela zastavit.* Informant č. 1 (1.): *To se týká té první vlny, tak tam nastal problém se zaměstnanci, museli jsme si najmout „dohodářky“.*

Někteří ředitelé se s nedostatkem personálu vypořádali buďto přijetím brigádníků na dohodu o pracovní činnosti, nebo nabráním dobrovolníků, kterých se v této době objevila přemíra. Informant č. 19 (2.): *Tam jsme třeba potřebovali hodně pomoc, například od dobrovolníků nebo výpomoc z druhé organizace některými pracovníky.* Je známo, že právě dobrovolníci vnášejí do organizace živou atmosféru, proto ředitelé, kteří postoupili toto opatření, zvýšili jen kvalitu poskytované péče.

Pro tento kraj byla charakteristická vysoká nákaza, proto se komplikace s personálem objevovaly už hned v první vlně a následně i v následujících vlnách, která byla pro tento kraj velmi ničující. Informant č. 13 se k této věci vyjadřoval ve třetí vlně takto: *To je boj vždycky, kdy ta doba přináší karanténu, nemoci, a to personální je v ohrožení a považují to za klíčovou věc pro řešení takovýchto situací.* Informant č. 9 (3.): *Zase jako z titulu těch vln, které jsme měli, tak určitě zase vpadají zejména do personálního vybavení.*

Osobní kontakt

Přes všechna omezení vyhlášena vládou se ve výzkumu setkáváme i s další relativně novou potřebou, a to s osobním kontaktem sociálních pracovníků s klienty (viz schéma č. 5) nebo se svými kolegy. Pro první vlnu, ve které byla většina zařízení zavřená, se potřeba osobního kontaktu začínala vyvíjet, avšak následným rozvolněním během léta nebyla dle ředitelů tak sužující jako ve druhé a třetí vlně.

Potvrzovala to výpověď informanta č. 3 (2.): *Děláme, co můžeme, nějaké přes Skype, mobily, a to ne každý bez pomoci zvládne. Chybí tam ten osobní kontakt ten jsme v době zákazu nemohli zajišťovat, nemáme jak.* Informant č. 5 (3.) dokonce poukazoval na komplikace při vykonávání práce s dalšími podílejícími se členy: *Chybí osobní kontakt s klienty to jde, ale chybí v souvislosti s dobrovolníky a policií.* Nehledě na to, že chybějící kontakt ubližoval i klientům v domovech pro seniory. Informant č. 7 (2.): *Nyní je vlivem již dlouhodobého zákazu návštěv a tím pádem i vlivem sociální izolace, zejména psychický stav našich klientů horší. Projevuje se to samozřejmě i na personálu, který je unavený.*

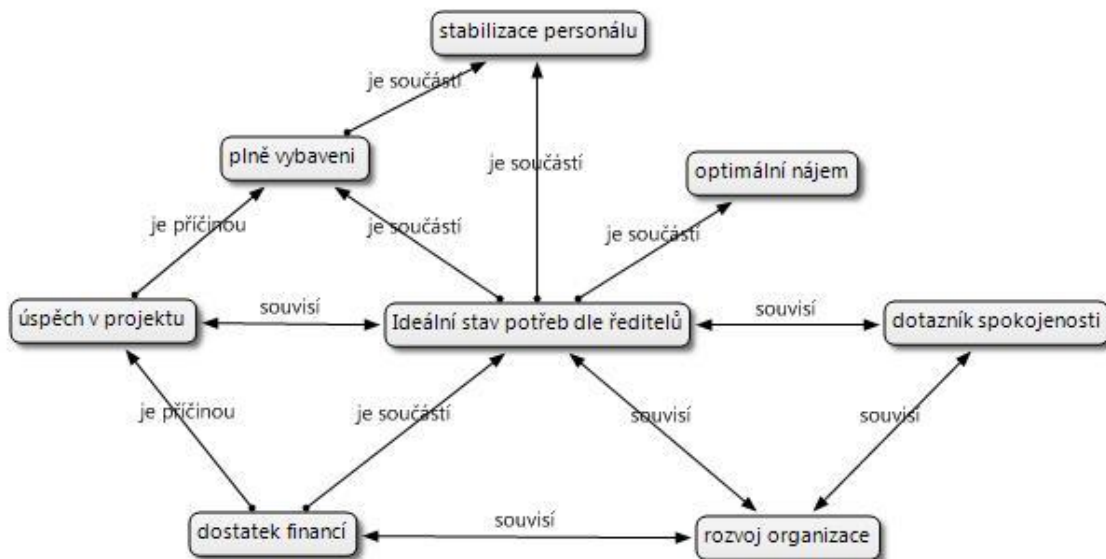
Zde ředitelé organizací poskytujících sociální služby zmiňovali i povolení návštěv, které pomohlo jak klientům, tak i sociálním pracovníkům. Avšak nezapomínali hledět i na následky, která povolení návštěv obnášejí. Dle ředitelů se jednalo o jakési dilema. Informant č. 4 (3.): *Díky povolení návštěv se nám dostal do baráku. Pak to jelo jako pořád nezastavitelně, takže druhá vlna byla srandička proti třetí vlně. Denně to bylo 10, 14 nově pozitivních, takže to byla skutečně beznaděj.*

4.1.3 Ideální stav potřeb dle manažerů organizací poskytujících sociální služby za oba kraje

Potřeby organizací jako takových byly definovány jejím samotným chodem. Z výpovědí manažerů byla sestavena síť ideálních potřeb organizací poskytujících sociální služby za běžného režimu. Ředitelé popisovali jednotlivé složky od personálu až po rozvoj organizace. Nejčastější potřebou byla zmiňována personální stránka. Bez ohledu na situaci byla otázka personálu vždy aktuálním a problematickým podnětem porad, proto byla stabilizace personálu na prvním místě.

Dále se ředitelé zabývali tématy, jako byl optimální nájem nebo plná vybavenost požadavků pro chod organizace. Šlo o logickou myšlenku, protože pokud organizace co nejvíce snížily své náklady, mohly své finance investovat do nejnovějších přístupů nebo do rozvoje organizací tak, aby se dokázala přizpůsobovat neustálým modifikacím potřeb klientů. Jednou z mnoha příčin plné vybavenosti byl i úspěch v projektech a dotacích. Na grafu č. 1 jsou zobrazeny vztahy pomocí axiálního kódování.

Graf č. 1: Ideální stav potřeb organizací poskytujících sociálních služeb dle ředitelů



Zdroj: Vlastní zpracování v programu ATLAS.ti 7

Zde je rozeepsaný vztah, který ovlivňuje všechny oblasti na grafu č. 1.

Dle výpovědí informantů záleželo velmi na úspěšnosti v projektech a dotacích. Informant č. 2 (1.): *Celkem se nám dařilo i v několika projektech, ten rozvoj, co byl, tak teď byl asi poměrně výrazný.* Tento fakt se objevoval i ve druhé vlně, kdy ty dotace a projekty byly zaměřeny na technické nedostatky organizace. Informant č. 11 (2.): *Naštěstí jsme měli dostatek pomůcek, jelikož jsme uspěli v projektu nějakém grantu, takže jsme měli mobily, notebook a takhle nějak tu elektroniku, to se nám podařilo zajistit.* Ve třetí vlně se k tomu vyjadřoval například informant č. 17 (3.): *Protože teď nikdo neřešíme nic jiného než prachy, jestli se budou ponižovat dotace a tak, protože to je něco, co oni na začátku nemůžou vědět, ale měli by o tom uvažovat, protože pro nás to znamená jako dost a bude to hodně znamenat.* Na základě těchto výpovědí bylo zřejmé, že byl vztah mezi plným vybavením a úspěchem v projektech velmi významný. Zároveň ovlivňoval i dostatek financí organizace. Výše zmíněná výpověď informanta č. 17 (3) ve třetí vlně upozorňovala i na fakt, že se řešila díky projektům i finanční stránka celkově.

Na grafu č. 1 je i patrné, jak všechny složky spolu souvisely a navzájem se ovlivňovaly. Pokud bude nedostatek financí, změna bude zaznamenána na všech stranách, jak na rozvoji organizace, tak i na stabilizaci personálu. Pokud bude mít organizace dostatek peněz, může si následně dovolit i větší množství zaměstnanců, zastupovat více klientů a mnohem rychleji se i zabývat rozvojem organizace poskytující sociální služby.

Velmi významným faktorem, který se podílel na změnách jednotlivých prvků v organizacích, byly dotazníky spokojenosti, jak klientů, tak i zaměstnanců. Dotazníky spokojenosti užívaly všechny organizace poskytující sociální služby, avšak s naložením těchto informací se každá organizace lišila.

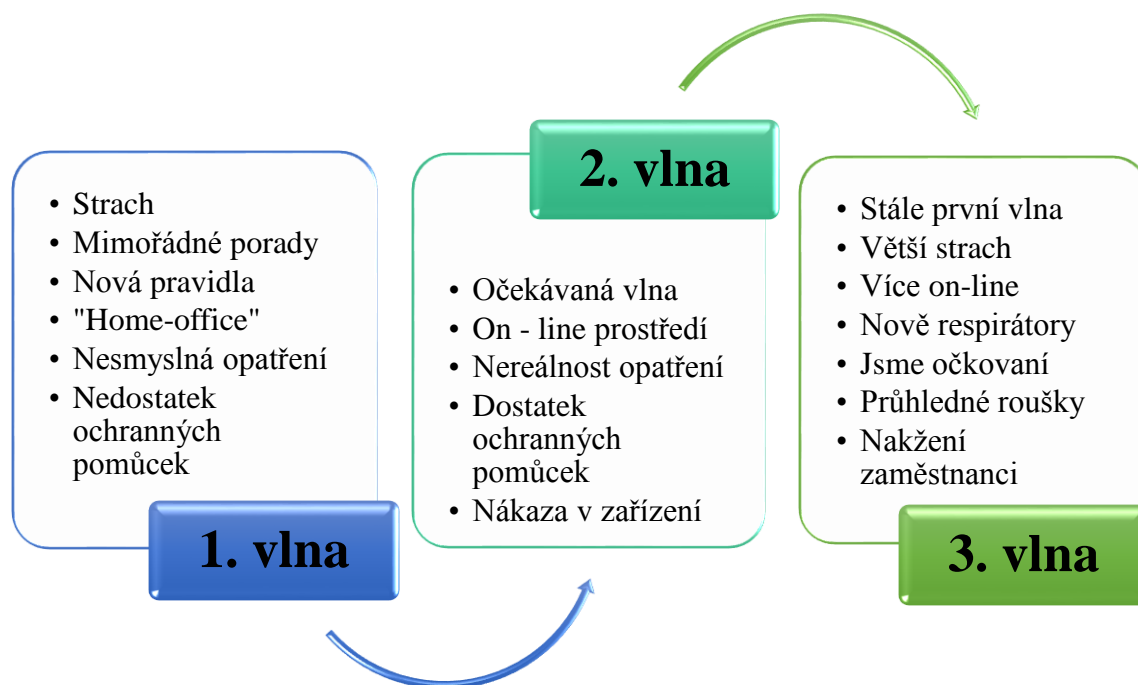
4.2 Řízení a potřeby organizací poskytujících sociální služby v době covidu – 19

Tato otázka mapuje situaci, jak se mění potřeby organizací poskytující sociální služby v době covidu – 19. Ředitelé v tomto ohledu byli velmi sdílní, protože v této době se celá společnost zajímala pouze o dané nedostatky a změny, ale nikdo se už neptal, co všechno se skrýval za těmi vyřešenými problémy spojenými s koronavirovou dobou. Dalo by se říci, že tato otázka pomáhala ředitelům se na chvíli zastavit a poohlédnout se za tím, jaké všechny výkony implementovali. Jednalo se o jakýsi druh podpory a aktivního naslouchání, kterých se manažerům v této mimořádné době nedostávalo, a naopak byl na ně vyvíjen čím dál tím větší tlak než kdy dřív.

V mimořádných dobách se vše přizpůsobuje a organizace poskytující sociální služby nejsou výjimkou. Ředitelé se museli vypořádat s nelehkými úkoly, protože taková situace byla, a stále je unikátní, ve všech ohledech. Během této situace se stát snažil definovat veškeré postupy, ale výzkum ukazuje, kterým cílovým skupinám se vláda doopravdy věnovala, protože se informanti setkávali s nerovnoměrným přístupem k cílovým skupinám. Avšak jednalo se pouze o názor dvou krajů ze čtrnácti čili nelze tyto odpovědi použít na celou Českou republiku.

4.2.1 Jihočeský kraj

Schéma č. 6: Řízení a potřeby organizací poskytujících sociální služby v době covidu – 19 za Jihočeský kraj



Zdroj: Vlastní zpracování

Pod schématem č. 6 je nejprve shrnuta pandemie covidu – 19, jak probíhala v časovém rozmezí od 03/2020 až do 03/2021. Dále jsou blíže vysvětleny kódy ve schématu č. 6 v kategoriích dle tohoto pořadí: mimořádné porady a nastavení pravidel, nové pojetí „home-office“ v sociálních službách, koordinace pravidel a opatření vydaná vládou, ochranné pomůcky a v neposlední řadě nákaza v zařízení.

Pandemie covidu – 19

Jedno velké téma spojené s covidem – 19 bylo, co všechno potřebovaly organizace poskytující sociální služby v tak mimořádné situaci, co se osvědčilo, jakým způsobem bylo vše zajištěno, která opatření nefungovala, anebo dokonce co úplně zkrachovalo. Tisíc nezodpovězených otázek a stále neustupující pandemie. Dle výpovědí manažerů lze charakterizovat jednotlivé vlny nákazy (viz schéma č. 6), čím jsou specifické a jakým způsobem ovlivňovaly chod organizace. První vlna přišla neočekávaně a vše mělo najednou rychlý spád. Informant č. 15 první vlnu vnímal takto: *Tak první vlna byl*

*obrovský moment překvapení. Nikdo netušil, co se děje. Nikdo s tím neuměl zacházet. V první vlně my jsme samozřejmě šli roušky a dělali spoustu věcí, dělali jsme je nově. Řekla bych, že byl i veliký strach. Informanti pociťovali v první vlně velký pocit strachu z něčeho neznámého, z něčeho, co stále definovaný konec. Ředitelé ze dne na den byli v úplně nové situaci a někteří, s ohledem na okolnosti, zjišťovali, jak jejich organizace byla, anebo nebyla připravena na takto mimořádné situace. Informant č. 5 (1.): *Většina těch organizací vařila z vody, dělala, jak nejlépe uměla. Pro mě to ukazovalo, že nemáme připravený krizový scénář.**

Nicméně tento stav se postupně vyvíjel a organizace poskytující sociální služby se snažili přizpůsobovat podmínkám, za kterých by bylo možné alespoň omezeným způsobem pomáhat svým klientům. Informant č. 6 (2.): *Stopku nám udělal nouzový stav, kdy jsem sedla nad krizový plán a vymýšlela různé varianty, když se stane toto, my musíme udělat toto. Musíme se přizpůsobit. Musíme hledat cesty, jak zabezpečit služby, protože jsou na nás závislí stovky lidí v terénu.*

Ve třetí vlně se už objevovaly odpovědi, že díky získaným zkušenostem v předešlých vlnách, se jim některé kroky osvědčily, podle kterých se můžou řídit i v budoucnu. Informant č. 7 (3.): *Máme nějaký krizový plán, kdyby něco vypadlo nebo něco bylo špatně, tak pořád jedeme podle našeho krizového plánu. Zapracovávám do toho i mimořádný opatření, která se nám na to nabalují. Dle výpovědí ředitelů v tomto kraji lze dospět k názoru, že přizpůsobení organizací krizovému managementu trvalo skoro rok, než manažeři vytvořili krizové plány, které se jim osvědčily. Rok plný strastí, neznámého, zkušeností, ale i ponaučení a přístupů, které otevřely novou cestu poskytování sociálních služeb. Antušák a Vilášek (2016) definují, že ke vzniku krizového managementu musí předcházet pocit v ohrožení. V této situaci je teprve člověk schopen reagovat na krizové situace.*

Mimořádné porady a nastavení pravidel

V této době se krizové řízení vyznačovalo i větším výskytem mimořádných porad (viz schéma č. 6). Na základě vydávaných opatření, která se musela ze dne na den aplikovat, se celý tým v organizacích musel scházet mnohem častěji. Informant č. 22 (1.): *Měli jsme porady výrazně častěji, někdy i dokonce 2x až 3x týdně. Naučili jsme se víc pracovat v on linu, což jsme zjistili, že je vlastně velký plus. Tím, jak se veškerá opatření nevěnovala všem druhům a typům sociálních služeb, dané organizace v těchto opatřeních*

často nenacházely potřebné informace pro chod zařízení. Často si musely samy nastavovat vlastní pravidla, při kterých byly mimořádné porady obrovským přínosem. Vše má své pozitivní a negativní stránky. To, že organizace poskytující sociální služby byly donuceny k vytvoření těchto postupů bez pomoci druhých, bylo patrné ve výpovědích, které popisovali, jak samotní manažeři dokázali zmobilizovat celý tým a byli schopni se svými silami přizpůsobit situaci prostřednictvím vlastní intuice a zkušeností.

Druhá vlna byla o větším přizpůsobování a smiřování se se situací, protože v tuto chvíli docházelo k uvědomění, že se nejednalo pouze o přechodnou dobu, nýbrž o dlouhodobější stav. Proto se setkáváme s odpověďmi, které přinášely alespoň některá pozitiva v tak pochmurné době, ačkoliv k těmto opatřením byli ředitelé společně s jejich zaměstnanci donuceni bez jakéhokoliv plánování. Informant č. 4 (2.): *Velká část kolegů netráví spoustu času přejezdy, dejme tomu třeba na porady, prostě nemusí být fyzicky přítomný v tom objektu, kde máme sídlo. Takže tohle to mi přijde, že v tom je ta největší změna, že jsme se prostě přesunuli do tady toho prostoru a netýká se to jenom porad, ale to se týká i dokumentace.*

V tuto chvíli můžeme zaznamenat fáze spojené s adaptací člověka s něčím úplně novým. Přínos těchto on-line porad ve třetí vlně byl doložen například ve výpovědi č. 5 (3.): *Zlepšila se tím pádem i komunikace uvnitř té organizace a zefektivnila, musím říct, protože jak jsme tady všichni měli distanční formu a „home-office“, takže to bylo potřeba.*

Nové pojetí „home-office“ v sociálních službách

Využívání „home-office“ v sociální práci (viz schéma č. 6) se rozděloval v tomto výzkumu do tří skupin. V některých zařízeních sociálních služeb se vyskytovalo zcela nové využívání „home-office“ u sociálních pracovníků. Manažeři popisovali, jak docházelo i ke zcela novým aktualizacím metodik sociální práce, které byly implementovatelné do praxe. Informant č. 1 (1.) odpovídá: *Od spřátelené organizace jsme dostaly metodiky, jak přesně dělat telefonické kontakty, které by měly být jako srovnatelné s tou osobní návštěvou.* Podstatou této transformace byla srovnatelnost s osobním kontaktem, a především jejím výsledkem.

Avšak někteří manažeři poukazovali, že sociální práce u specifických cílových skupin nešla přetransformovat k distanční podobě. Informant č. 5 (1.): *Ale děvčata, co dělají*

pečovatelku v přímé péči, tak ty jely v normálním režimu s ochrannými prostředky, musely být v těch rodinách.

Posledním přístupem ke spojení sociální práce s distanční formou byly, dle zmiňovaných odpovědí, začleněné „home-office“ z dřívější doby. Informant č. 20 (1.): *My jsme tedy „home-office“ využívaly před tím, takže to pro nás nebylo nic, že bychom řekli, že stojíme před něčím novým.*

V následujících vlnách se konzultace s klienty v distanční formě rozvinuly na obdobnou úroveň s osobním kontaktem. Jediný rozdíl v následujících vlnách, s ohledem právě na „home-office“, spočíval v odlišnosti jejich využívání. Z důvodu vzrůstajícího počtu nakažených zaměstnanců v organizacích, využívali zaměstnanci „home-office“ v rámci své povinné karantény. Informant č. 14 (3.): *Navíc teď máme dvě pracoviště v karanténě, takže to běží hodně na telefonech a mailech, protože někteří lidi si berou věci na „home-office“, takže nějaké metodické záležitosti, inovace metodik.*

Koordinace pravidel a opatření vydaná vládou

V boji proti koronavirové pandemii vláda vydávala v průběhu všech vln sběru dat několik opatření (viz schéma č. 6), proto byl řediteli i uváděn přístup ostatních k jejím dodržování, jak byla nebo nebyla respektována a především, jak všechna opatření byla vnímána. V první vlně informanti popisovali stránku administrativní, která velmi zatěžovala jak ředitele, tak i jejich zaměstnance. Informant č. 1 (1.): *Takže určitě to bylo náročné na tu komunikaci, že se tedy různé ty opatření i měnily, a to ještě s ohledem na typ služby. Za minulý rok jsem určitě nevyprodukovala tolik papírů jako teď.* Informant č. 7 (1.): *Protože jsme pořád řešili ty opatření, pořád se to měnilo, takže to bylo nesrozumitelné, takže jsme to museli překládat do nějakého srozumitelné podoby pro zaměstnance.* Už v první vlně se objevovaly nejisté postoje k opatřením vlády, která často, dle výpovědí, manažerů postrádala realitu. Informant č. 18 (1.): *Obrovská administrativa, úplně jako neuvěřitelná, tlak na všechny pozice, co se týče vládních opatření, tak naprosto zmatečná. Ještě to bylo o to složitější.*

Ve druhé vlně se už projevovala nedůvěra k vládě, ale i k vydávaným opatřením. Z tohoto důvodu se objevuje i nedodržování vydaných opatření. Můžeme zde vidět souvislost mezi těmito faktory, které se navzájem ovlivňovaly. Informanti v tuto chvíli už zařazovali jasnou koordinaci postupů opatření mezi své potřeby organizací poskytujících sociální služby. Informant č. 3 (2.): *Aby ty jednotlivé opatření, která vláda*

vydává, nešli proti sobě. Nebo také informant č. 5 (2): *No, protože tyhle všechny opatření, jak se to mění a nikdo už neví, co vlastně platí a neplatí. Komunikace s krajskou hygienou totálně neprůchodná.*

Ředitelé necítili podporu ve vládě ani ve vydávaných opatřeních, natož aby v nich vnímali jakoukoli podporu jejich klienti. Často museli svým klientům vydané informace sami podrobně vysvětlit, protože byly nesrozumitelné a zmatené. Informant č. 19 (3.): *V průběhu dne jsme se vzájemně kontaktovali a informace předávaly na patřičná místa.* Informant č. 20 (3.): *Problémem jsou akorát dezinformace nebo pozdě dodané informace, které se na nás hrnou.*

Dle ředitelů bylo vidno, že průběh informovanosti společnosti celkově nebyl uchopen podle jejich představ, ať už jednalo o první nebo třetí vlnu, postrádali zde jakýkoli posun v předávání informací. Nově mezi řazené potřeby organizací poskytujících sociální služby, ředitelé řadili i koordinaci všech pravidel. Informant č. 13 (2.): *Spíše mi chyběla koordinace ze strany MZČR a MPSV.*

Ochranné pomůcky

Snad nejvíce diskutovaným tématem v rozhovorech byly právě ochranné pomůcky (viz schéma č. 6), které pomáhaly nejefektivněji v boji proti šíření nákazy covidu – 19. Během první vlny se všichni setkávali s obrovským nedostatkem chirurgických roušek nebo desinfekcí. S jejich nedostatkem souvisela i vysoká poptávka a také následný nárůst velmi vysokých cen u těchto produktů. Informant č. 7 (1.): *Protože pak nejsou běžně dostupný a nedají se sehnat na trhu, jsou hodně předraženy.* Avšak manažeři organizací poskytujících sociální služby na tento nedostatek reagovali vlastnoručně šitými rouškami v organizacích. Informant č. 3 (1.): *Roušky. Byl problém roušky. Společně jsme tady něco vyráběly s maminkami. Nebyla připravenost ze strany roušek.* K tomuto tématu se vyjadřoval i informant č. 24 (1.), který velmi pozitivně hodnotil postavení českého národa k této situaci: *Na druhou stranu se tady v Čechách ukázalo, jak je hezký, že jsme samostatný, soběstačný, že jsme všichni prostě změnili oblast podnikání ze sociálních služeb na šicí dílny a začali jsme našívat nejen pro sebe, ale i pro další služby.*

Ve druhé vlně, i díky tomu že byla víceméně očekávanou, se všechny organizace předzásobily ochrannými rouškami tak, aby nedošlo k opakovanému nedostatku. Opět se zde projevovaly známky zkušeností a ponaučení z první prožité vlny nákazy covidu – 19. Nicméně se ředitelé museli potýkat úplně s jiným problémem, který popisuje

informant č. 5 (2.): *Na jaře prostě jsme byli všichni ochotní nosit roušky a bojovat s tím, něco proti tomu aktivně dělat, když to tak řeknu. Teď na podzim je vlastně taková únava z toho všeho, velká nedůvěra teda k těm politikům a možná se to občas už dostává do takové apatie.* Dodržování opatření ve druhé vlně nebylo tak pečlivé jako v té první. Někteří manažeři se dokonce z důvodu ochrany svého zařízení, snažili domluvit svým zaměstnancům, aby se tolik nesetkávali s dalšími lidmi nebo aby se vyhýbali návštěvám zahraničí. Informant č. 12 (2.): *Oni chodili z práce do práce a domů, akorát samozřejmě byli nabádáni k tomu, aby prostě z práce šli rovnou domů. I když jsou mezi nimi takový, že opustili republiku, museli do toho Chorvatska. Některý nám pojedou do Bulharska, prostě si nenechají říct.*

Třetí vlna sběru dat byla velmi specifická, protože místo nedostatku roušek, který se během druhé vlny vyřešil, se ve třetí vlně ředitelé dostávali k nedostatku aktuálně využívané ochranné pomůcky – respirátoru FFP 2. Informant č. 18 (3.): *V této době potřebujeme respirátory. Přesto, že jsme je už objednali, tak některé firmy, které respirátory nabízejí přes internet, tak nám je nedodávají.* Není s podivem, že některé výpovědi manažerů směřovaly k rezignaci a k faktu, že dělení vln je zbytečné, protože stále běží pouze první vlna nákazy covidu – 19.

Takovým zajímavým zjištěním ve druhé a třetí vlně, které bylo také spojeno s ochrannými pomůckami, byla potřeba zcela nových roušek, které by chránily, ale zároveň by byly i průhledné. Roušky nám zakrývají nonverbální stránku komunikace, proto potřeba průhledných roušek není překvapením. Informant č. 7 (2.): *Ohledně koronaviru – „průhledné roušky“, abychom mohli komunikovat s dětmi v rodinách – po praktické stránce, a hlavně aby viděly ty úsměvy a tolik se nás nebály.*

Nákaza v zařízení

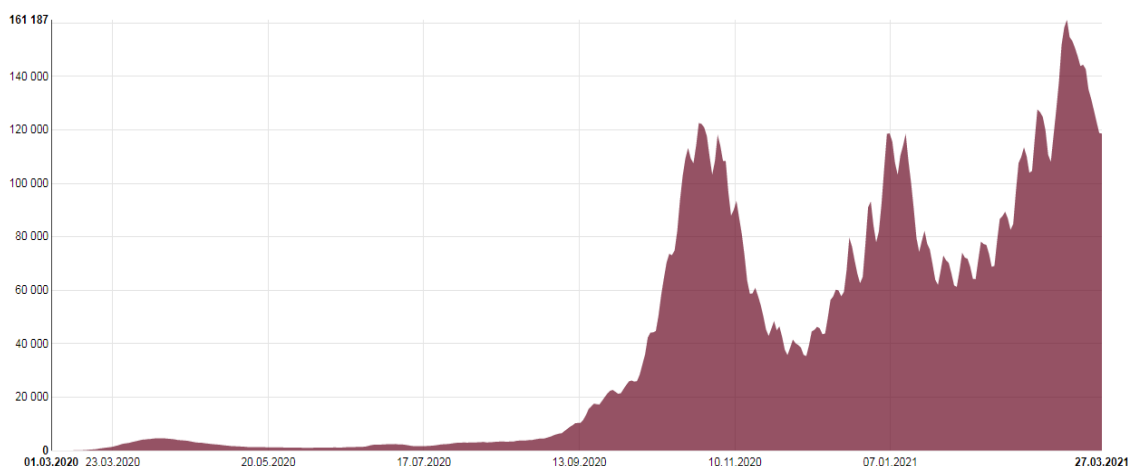
Dle výpovědí se nákaza v první vlně nedostávala do zařízení jako v následujících (viz schéma č. 6). V první vlně se objevovaly pouze dvě odpovědi, které potvrzovaly nákazu v organizacích poskytujících sociální služby. Informant č. 9 (1.): *Protože u nás covid – 19 byl, takže ta situace u nás byla velmi náročná a velmi vyčerpávající, jak fyzicky, tak i psychicky. Tým lidí chodil do práce a zvládali tu situaci tak, jak zvládat mají ba naopak všechno ti, co nepodlehli nějaké panice, tak chodili od práce, byť za ztížených, velmi ztížených podmínek, museli pracovat v těch ochranných oděvech, a to bylo velmi náročný.*

Avšak ve druhé vlně tomu už tak nebylo, v rozhovorech se objevoval častěji covid – 19 v zařízeních. V porovnání s první vlnou se jednalo o podstatně větší číslo, nešlo jen o nákazu v celém zařízení, ale i o jednotlivce (pracovníky) nebo postupně celá oddělení. Ředitelé, jak už je výše zmíněno, vytvářeli covid – zóny a snažili se tak zabránit jeho šíření. Informant č. 2 (2.): *Covid – 19 u nás proběhl. Z těch 76 klientů, které máme tady v zařízení, tak to mělo 24 klientů s lehčím stupněm mentálního postižení, takže už je to všechno za nimi. Asi 18 zaměstnanců onemocnělo covidem – 19.* Informant č. 15 (2.): *Protože my jsme prodělali covid – 19 a měli jsme i bezinfekční zóny.*

Největší šíření nákazy covidem – 19 se v organizacích šířilo na konci prosince a těsně po novém roce. Vlivem Vánoc v roce 2020, kdy vláda povolila návštěvy v zařízeních poskytujících sociální služby, otevřela obchodní řetězce čili následkem tohoto rozvolnění se křivka nákazy opět rapidně zvýšila. Informant č. 5 (3.): *Tak určitě, my jsme měli poměrně masivní nákazu covidem-19, která vypukla těsně po novém roce a v podstatě trvala do poloviny února.* Dále se k tomuto tématu vyjadřoval například i informant č. 3 (3.): *Vlastně onemocněli v té druhé vlně na jejím začátku, kde jsme měli kolem 95 % pozitivních klientů.* Celá situace s covidem – 19 se podepsala úplně na všem. To, že ředitelé vnímali třetí vlnu jako nejhorší ze všech, nemuselo být vnímáno jako subjektivní hodnocení, protože data v období na přelomu roku 2021 ukazovaly, dle MZČR, zatím nejhorší čísla v celém průběhu roku. Viz obrázek č. 7 na str. 72, kde je zobrazen průběh koronavirové doby od 1. 3. 2020 k datu 27. 3. 2021.

Obrázek č. 7: Vývoj pandemie

Trendový profil osob s laboratorně prokázaným onemocněním COVID-19



Zdroj: Aktuální data MZČR k datu 27. 3. 2021

4.2.2 Olomoucký kraj

Ve schématu č. 7 jsou zobrazeny kódy, které jsou specifické pro tento kraj, anebo jsou naopak odlišné od Jihočeského kraje. Na úvod k tomuto schématu je nutné podotknout, že se tento kraj potýkal s vysokým procentem nákazy covidu – 19. Toto stanovisko bylo právě zohledněno při výběru dalšího kraje, který je srovnatelný s Jihočeským, protože v tu chvíli byl Olomoucký kraj mezi kraji s nejvyšším počtem výskytu nákazy covidem – 19, dle MZČR. Na základě toho byl Olomoucký kraj vybrán do výzkumu této diplomové práce tak, aby bylo možné zmapovat srovnatelný kraj s takto vysokým výskytem nákazy covidem – 19. Jaké se mohly vyskytnout problémy, jaké potřeby byly v této chvíli primární a jak si na tom samotné organizace poskytující sociální služby, v tak krizové situaci, stály.

Schéma č. 7: Řízení a potřeby organizací poskytujících sociální služby v době covidu – 19 za Olomoucký kraj



Zdroj: Vlastní zpracování

Popis schématu č. 7 je rozepsán v kategoriích: nepřipravenost organizací poskytujících sociální služby, manažeři v sociálních službách jako podpora, strach ve všech vlnách, odpovědnost a vytíženost manažerů v sociálních službách. V textu se nalézá vývoj kódů v jednotlivých vlnách. Opět se jedná o doplnění, které se nevyskytovalo v Jihočeském kraji u této kapitoly.

Nepřipravenost organizací poskytujících sociální služby

V Olomouckém kraji se objevovaly odpovědi, které poukazovaly na nepřipravenost organizací poskytujících sociální služby na takto mimořádnou situaci (viz schéma č. 7). Například informant č. 4 (1.): *Takže jsme neměli vlastně žádné zásoby a nikdy jsme je nevytvářeli a ono se ze dne na den nebylo možné sehnat roušky ani dezinfekci.* Zaskočení a následný nedostatek se objevoval i v dalších oblastech organizace, dle ředitelů. Jak už bylo výše zmíněno, tak symbolem první vlny bylo šíření roušek, které šla celá Česká republika, tudíž se do této neplánované „celonárodní akce“ zapojil i Olomoucký kraj. V porovnání s daty s Jihočeským krajem zde docházelo k pozdějšímu dodání ochranných pomůcek. Informant č. 15 (1.): *V té první vlně byl docela problém sehnat ochranné pomůcky, protože my jsme samozřejmě nedostali nic. Pak už byl teda závoz, hasiči a podobně. Takže šli jsme roušky, šli jsme ve velkém a museli jsme se postarat sami.* K tomuto problému se také vyjadřoval informant č. 17 (1.): *V první vlně jsme řešili asi jako všichni ochranné pomůcky, to znamená roušky a podobné věci, což znamená, že jsme se tu museli spolehnout sami na sebe. Šli jsme si roušky, klienti šli roušky. Ta pomoc přišla ne úplně adekvátně, tak jak by měla v tomto smyslu.* Hned v první vlně se ředitelé museli spolehnout sami na sebe, tyto zkušenosti byly uplatňovány v následujících vlnách.

Druhá vlna se v Olomouckém kraji projevila velmi silným rázem, dokládají tomu články a data MZČR mapující koronavirus, které znázorňovaly, že Olomoucký kraj byl nejvíce zasaženým krajem hned po Hlavním městě Praha. Druhá vlna sběru dat probíhala na konci roku čili mapovala situaci druhé vlny a ředitelé mohli hodnotit, jak probíhala oproti té první, a v jaké míře se u nich covid – 19 vyskytl. Informant č. 19 (2.): *V té druhé vlně tam už jsme se předzásobili trochu a byli jsme připraveni na to a už jsme věděli zhruba, protože někteří zaměstnanci prošli tím onemocněním. Takže jsme už měli zkušenosti a věděli jsme dopředu, co očekávat od toho a pomoci nějak.* Nebo také informant č. 6 (2.): *A teď během druhé vlny jsme již byli připraveni a nakoupili jsme si dostatečnou zásobu vlastních roušek. Dále byl problém s rukavicemi, které se nám podařilo sehnat až teď během přípravy na druhou vlnu.*

Třetí vlna sběru dat, která mapovala situaci po novém roce, opět směřovala k nákaze v zařízeních, protože situace v Olomouckém kraji se stále nelepšila. Dokazovala to například odpověď informanta č. 18 (3.): *Tak to už byla skutečně realita covidu,*

kdy jsme měli 80 % klientů nemocných, personálu přímé péče to bylo více než 50 %, možná ještě více, kdy v podstatě nastal ten krizový scénář, který měl své pozitivní vyústění, protože jsme měli pouze jedno úmrtí klienta. V návaznosti na tyto události se ředitelé vyjadřovali k tomu, jak těžké bylo odhadnout situaci, kdy jejich zaměstnanci odcházeli do povinné karantény. Dokazuje to informant č. 5 (3.): V souvislosti s karanténou zaměstnanců hraje čas velkou roli v případě, že nám někdo onemocní a dostane se do karantény, musíme rychle najít náhradu, což se ne vždy daří. Tato situace byla extrémně náročná pro manažery organizací, vždy museli zvažovat všechna rizika a zohlednit především chod organizace, protože i přes veškerá úskalí se snažili udržovat chod poskytování sociálních služeb svým klientům. Informant č. 11 (3.): Z organizačního hlediska je to velice nepříjemné, protože se dá říct „z hodiny na hodinu“. Zaměstnanci se potřebují otestovat, dále v případě pozitivního testu automaticky spadají do karantény a následně tato událost je velice náročná pro chod organizace.

Manažeři v sociálních službách jako podpora

Ředitelé organizací proto s úctou hleděli na své zaměstnance a věděli, že bez nich by tato situace nefungovala. Proto bylo pro manažery samozřejmostí, že se snažili své zaměstnance podporovat, jak nejlépe to šlo (viz schéma č. 7). To celé hodnotil informant č. 13 (3.): *Je to otázka nasazení a loajality zaměstnanců a týmu, a to samozřejmě s sebou nese, aby je organizace podpořila, ten tým a podporovala ho, protože to bez toho nejde, samozřejmě to jde ruku v ruce a z praktického hlediska je to určitě personální obsazení. To je boj vždycky, kdy ta doba přináší karanténu, nemoci, a to personální je v ohrožení a považují to za klíčovou věc pro řešení takovýchto situací. Neříkám jak, ale že je to důležitá věc.*

Vnímání strachu v jednotlivých vlnách

Napříč všemi vlnami se promítalo pojetí strachu a obavy z viru v zařízení (viz schéma č. 7). V jednotlivých vlnách se význam strachu a obavy měnil. V první vlně se objevoval strach z něčeho nového a neznámého. K těmto dvěma faktorům se přičítal ještě ne tak moc definovaný stav, a to nedostatek informací. Informant č. 5 (1.): *Málo informací rovná se větší strach.*

Druhá vlna měla oproti první vlně větší spád, avšak význam strachu byl nižší. Informant č. 14 (2.): *Během druhé vlny docházelo k rozsáhlým a přísným opatřením, ale naši zaměstnanci již byli „otrkaní“ a z nákazy neměli strach. S touto poznámkou*

se pojilo také další riziko, které se objevovalo právě ve druhé vlně, a to nedodržování opatření, například nezakrývání dýchacích cest. Je zajímavé, jak se tyto faktory prolínaly navzájem, protože na jedné straně byla nákaza covidu – 19 očekávána, avšak s neočekávaným průběhem. Na straně druhé měli strach, který byl menší v porovnání s první vlnou, ale vzhledem k situaci se jeho role také měnila.

Nakonec ve třetí vlně se význam strachu opět zvyšoval a s ním i míra vládních opatření. K tomu všemu se ještě přidávala míra frustrace, kdy manažeři organizací poskytujících sociální služby postrádali jakoukoli vidinu konce celé situace. Někteří dokonce říkali, že nechápali dělení jednotlivých vln, protože, dle jejich slov, se stále jednalo o první vlnu, kterou se dosud nepodařilo podchytit.

Odpovědnost a vyčerpání manažerů v sociálních službách

Olomoucký kraj se snažil od začátku reagovat co nejrychleji na danou situaci, aby veškeré následky nebyly s fatálními dopady (viz schéma č. 7). Tento fakt se objevoval v odpovědích ředitelů, kdy si uvědomovali, s jakou dávkou odpovědnosti byl na ně vyvíjen tlak. Informant č. 2 (1.): *Na jaře jsem tam trávila v kanceláři mnohem více času, protože bylo potřeba udělat rozhodnutí. Někdy rychlá, někdy taková že jsem neměla podklady podle čeho je mám dělat tudíž jsem na sebe brala mnohem větší zodpovědnost. Takže to stálo na bedrech svých nebo mého týmu společně.*

Ve druhé vlně se odpovědi oslovených neměnily. Odpověď informanta č. 13 (2.): *Třeba během hodiny jsme se svolávali, pracovali jsme i v noci, maily, telefony a tak dál. Takže byly v kontaktu, že jsme řešili všechno potřebné, co bylo nutné dělat.* Tato výpověď dokazovala, jak se práce přesunula nad rámec kompetencí i nad rámec pracovní doby jak ředitelů organizace, tak i jejich zaměstnanců.

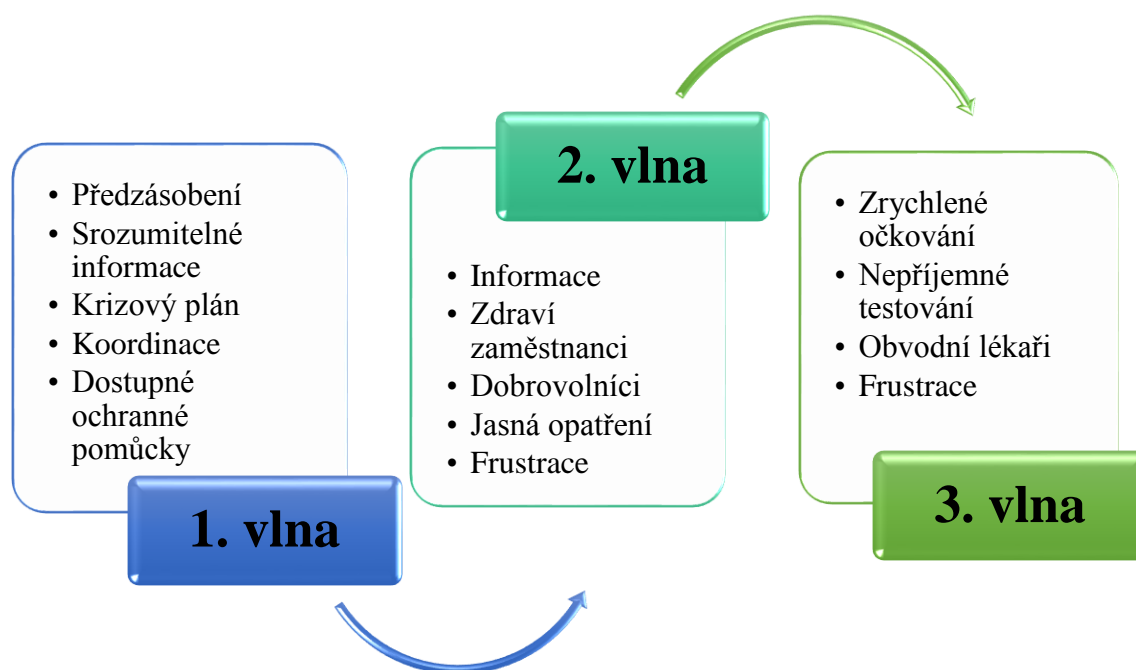
Mimořádná situace si žádala mimořádných řešení, která byla očekávána od vlády, nicméně výsledek hodnotí informant č. 10 ve třetí vlně: *Aby se do toho vláda nemontovala, protože ti akorát nadějí zmatky a my musíme všechno nesmyslně vypisovat a vydá to čas místo toho, aby lidi byli u klientů. Vláda to prostě absolutně nezvládá, jo. Nezvládla a pořád nezvládá.*

4.3 Potřeby ke zvládnutí situace v budoucnosti

U této otázky byla pozornost směřována k potřebám, které jsou definované na základě zkušeností ředitelů. Například jaké potřeby by mohly v budoucí potencionální vlně napomocet eliminovat problémy během krizového chodu organizací poskytujících sociální služby. Otázka byla opět pokládána v každém sběru dat, aby bylo vidět, jak se potřeby vlivem zkušeností postupem času měnily anebo naopak mnohem více utvrzovaly v závislosti na událostech. Jelikož se potřeby obou krajů v následujících shodovaly, jsou oba kraje spojené do jednoho schématu.

4.3.1 Jihočeský a Olomoucký kraj

Schéma č. 8: Potřeby ke zvládnutí situace v budoucnosti za oba kraje



Zdroj: Vlastní zpracování

Vývoj jednotlivých kódů schématu č. 8 je vymezen níže.

Zásobování a ochranné pomůcky

Informanti v první vlně sběru dat považovali za nezbytnou potřebu ke zvládnutí situace předzásobením ochrannými pomůckami (viz schéma č. 8). Ředitelé vnímali ochranné pomůcky jako řešení celé situace. Informant č. 13 (1.): *Jo, určitě být jako nějakým způsobem předzásobený v těch zdravotnických pomůckách.*

Ve druhé vlně se předzásobením jako nutná potřeba neobjevovala. Zde se nabízela i odpověď, proč tomu tak je. V období, kdy se konal sběr druhé vlny dat, už nikoho netrápil nedostatek ochranných pomůcek, protože distribuce ochranných prostředků se od té doby velmi zlepšila. Informant č. 8 (2.): *Ochranných pomůcek máme dostatek a už nemáme takový problém s jejich zaopatřením.*

Avšak ve třetí vlně se opět objevovala nutnost zásob většího množství respirátorů, ale dopad nového opatření nebyl tak fatální jako v první vlně sběru dat. Dle výpovědí nejprve nebylo úplně jasné, v jaký čas se respirátory stanou povinné pro všechny. Díky dlouhému rozhodování vlády se platnost tohoto opatření posunula o týden a všichni se, dle výpovědí informantů, mohli připravit, proto ten dopad nebyl takový jako v první vlně. Informant č. 16 (3.): *Jen by bylo dobré zlepšit dostupnost respirátorů, ale jinak nenastala situace, kdy by byl úplný nedostatek. Jako ano, všichni jsme potřebovali respirátory v jednu chvíli, ale nic hrozného.* Informanti se spíše stavěli skepticky k ochranným pomůckám tohoto typu, protože se už vůbec nedostaly k jejich klientům. Informant č. 2 (3.): *Tak to bude asi problém, protože z jejich finančních prostředků bude těžký je zakoupit. Takže to si myslím, že bude trošku problém, že jim s tím musíme pomoci.* Avšak tento scénář byl víceméně obdobný s první vlnou, kdy se z finančních důvodů ochranných pomůcek ke klientům nedostávalo. Opět se setkáváme s tím, že odpovědnost spadá na organizace poskytující sociální služby.

Informace, koordinace pravidel a krizový plán

Informanti dále mezi nezbytné potřeby ke zvládnutí situace řadili především informace (viz schéma č. 8), protože s těmi mohou vytvářet následný postup nebo také krizový plán. Tyto dvě potřeby spolu úzce souvisely, dle informanta č. 25 (1.): *V oběhu bylo větší množství dokumentů ve smyslu v oběhu informací, toku informací tak, aby ty informace byly předávány relevantně. Takže v tomhle smyslu došlo k větší zátěži, zejména na úrovni toho krizového managementu.* K tomuto tématu se vyjadřoval i informant č. 22 (1.), který poukazoval na to, že krizový plán byl opravdu nepostradatelným v tak mimořádné

době: *Měli bychom mít připravený nějaký krizový plány, jak by to mělo vypadat.* Dle odpovědí lze říci, že ředitelé organizací poskytujících sociální služby byli s vyjádřením shovívaví, protože se jednalo o situaci, která byla zcela nová, a proto chápali, že ten tok informací nebyl tak plynulý.

Nicméně ve druhé vlně sběru dat už dotazovaní nebyli tak shovívaví a projevovaly se zde i známky frustrace, tudíž potřeba informací se stávala čím dál tím více žádanější. Informant č. 17 (2.): *Technicky zvládneme všechno, ale potřebovali bychom jasné a ucelené informace, takže jsou tyto požadavky spíše na vládní úrovni. Když se vydají pravidla, vznikají mezery.* Nebo i informant č. 20 (2.): *Bylo by nutné rozšířit lépe informace, protože nedostatek informací je veliký problém, protože klienti ani často nevěděli, co je platné, a co ne.*

Na tento značný nedostatek poukazovali oslovení i ve třetí vlně. Informant č. 6 (3.): *Určité přetrvávají ty informace, který se teda nebudou měnit úplně ze dne na den. A jinak já myslím, že no asi ten stát by měl být na tohle nějak líp připravenej.* Pro objektivního pozorovatele tyto informace nebyly neměnné i s tím vědomím, že byl v těchto odpovědích rozdíl jednoho celého roku. Není tedy s podivem, že některé, výše zmíněné odpovědi, poukazovali na to, že se jednalo stále jen o první vlnu a celá tato situace byla bez rozdílu.

Personální zajištění

Personál je mezi nejdůležitějšími potřebami i za běžného chodu organizací poskytujících sociální služby (viz schéma č. 8). Mimořádná situace tuto potřebu posouvala mnohem do vyšších pozic, zda to bylo ještě vůbec možné. Proto nebylo překvapivé, že se odpovědi směřující k personálu objevovaly i v první vlně sběru dat. Informant č. 18 (1.): *Určité daleko větší počet personálu. Personál je jednoznačně na potřeby nejnáročnější.*

Ve druhé vlně byl tento jev umocněn povinnou karanténou zaměstnanců, pokud byli v kontaktu s pozitivní osobou. Informant č. 14 (2.): *Covid – 19 je zákeřný v tom, že lidé se v karanténě ocitnou snadno a okamžitě, v případě, že je personál vytrasovaný, tak Vám pouze oznámí, že nemůže nastoupit do práce.*

S chybějícím personálem se ředitelé se ve třetí vlně vypořádali přijetím dobrovolníků. Informant č. 13 (3.): *Dobrovolníci se objevili, začali jsme s nimi spolupracovat. Což je skvělé a měli jsme z toho velkou radost.* Veškeré výpovědi spojené s personálem

doplňovaly tuto potřebu, a to o potřebu „zdravého“ personálu s ohledem na nákazu covidem – 19.

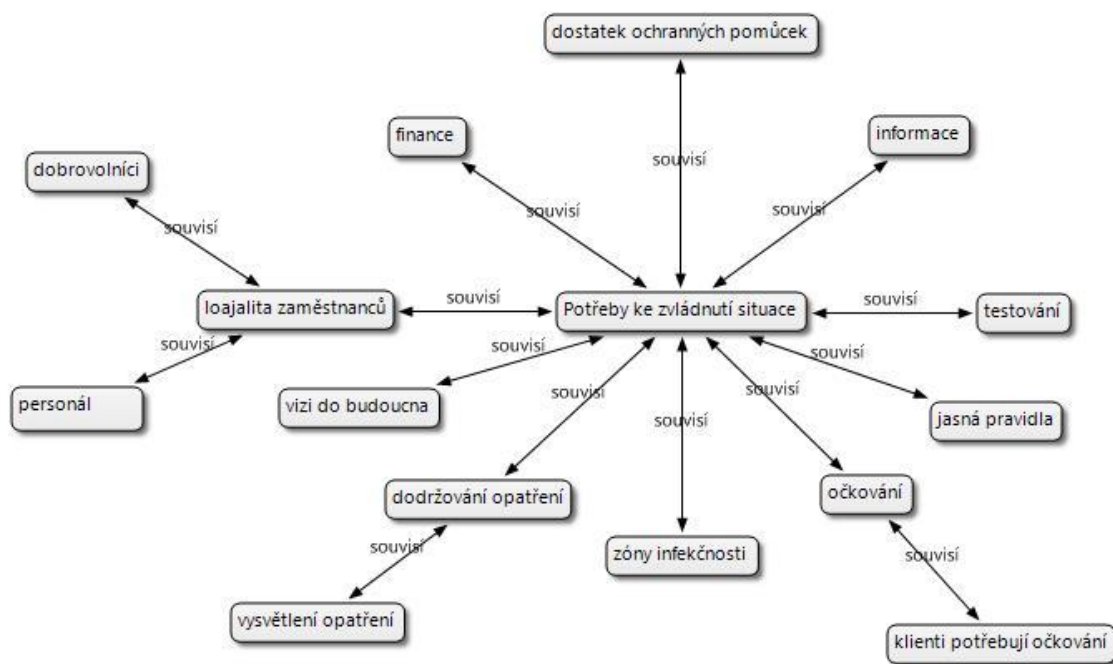
Testování a očkování proti covidu – 19

V této kategorii se odpovědi s očkováním a povinným pravidelným testováním objevovaly v trochu jiném úhlu, protože v první vlně se považovalo testování zaměstnanců, ale i klientů, jako první krok k řešení (viz schéma č. 8). Ve druhé vlně se objevovaly první zmínky o očkování a ve třetí vlně už byly někteří zaměstnanci proočkováni minimálně první dávkou vakcíny. Nicméně zde nebyla potřeba testování rozuměna jako testů takových, ale potřeba testovacích alternativ. Informanti se vyjadřovali k tomu, jak bylo pravidelné testování, ať už se jedná o antigenní testy anebo o PCR testy, pro všechny v organizaci velmi nepříjemné. Informant č. 7 (3.): *Musíme každý týden chodit na testy, to znamená každý týden nechat si šťourat v nose, je to hrozně nepříjemný. Už aby to skončilo. Je to nutnost, ale o tom, jak je to nepříjemný, snad skoro ani nikdo nemluví.*

Dalším střetem problému, se kterým se potýkali ředitelé, byly i nesjednocené verdikty, diagnózy obvodních lékařů. Informant č. 10 (3.): *Každý obvodní lékař říká trochu něco jiného, když mu zaměstnanci volají ohledně karantény, očkování nebo prodělané infekci. Tato pravidla by rozhodně potřebovala sjednotit. Také by nám hodně pomohlo, kdyby se občas dalo na Krajskou hygienickou stanici dovolat. To je velký problém, když potřebujeme něco konzultovat. Podle různých informací a různých postojů, nelze stanovit jednotný postup.*

4.3.2 Shrnutí potřeb organizací poskytujících sociální služby do budoucna

Graf č. 2: Shrnutí potřeb organizací poskytujících sociální služby do budoucna



Zdroj: Vlastní zpracování v programu v ATLAS.ti 7

Na grafu č. 2 jsou zobrazeny selektované potřeby, které se během celého roku objevovaly v odpovědích informantů. V následujícím textu jsou vyjmenované potřeby souhrnně, které jsou, dle odpovědí oslovených, nezbytné při podobné mimořádné situaci v budoucnosti. Tyto potřeby naznačují prvky krizových plánů.

Na prvním místě byly uvedeny ochranné pomůcky, které zahrnovaly jak dostatek roušek, tak i dostatek respirátorů typu FFP 2 nebo také dostatek desinfekce. Dále se informanti zabývali tím, jak se chod organizace odvíjel od dostatku nebo naopak nedostatku financí a zajištěných dotací. Dle financí se stanovil počet zaměstnanců, počet registrovaných sociálních služeb, rozvoj celé organizace poskytující sociální služby.

Potřeby, které byly spojené s koronavirovou dobou, směřovaly k dodržování opatření, dle výše zmíněných výpovědí informantů, ale i k vysvětlení všech vydaných opatření, protože tato odpovědnost byla prozatím pokaždé přesunuta na samotné organizace poskytující sociální služby. Dále nejvíce zmiňovanými potřebami byly infekční zóny, testy na covid – 19 a očkování proti němu. Vše spolu velmi úzce souviselo a ředitelé vnímali tyto potřeby jako účinné prostředky v boji proti šíření nákazy covidu – 19.

Informanti se ve velké míře věnovali toku informací, které by dle jejich výpovědí, mohly být plynulejší. Souviselo to i s vizí do budoucna, která byla velmi nejistá. Informant č. 14 (2.): *Ten systém, myslím, že není šťastně nastavený, myslím, že i nějaká možná větší vize prostě jako toho systému, jako co se týká jako budoucnosti tohohle typu služeb.*

4.4 Úloha času v koronavirové době

Komunikační partneři zpočátku nevěděli, jak se k této otázce postavit, jelikož první vlna přišla neočekávaně, tak byla těžce uchopitelná. Nicméně v následujících vlnách se tato otázka vyprofilovala a zmapovala, jak se měnil postoj ředitelů k času v jednotlivých vlnách s ohledem na koronavirovou dobu. Jak už se setkáváme v odpovědích informantů, tak ne vždy je čas tím nejdůležitějším faktorem. Charakteristické odpovědi, jak oslovení vnímali úlohu času, jsou znázorněny ve schématu č. 9.

Schéma č. 9: Vývoj pojetí úlohy času za oba kraje



Zdroj: Vlastní zpracování

V další kapitole je výklad obou krajů spojen z důvodu totožných odpovědí. Vývoj úlohy času (viz schéma č. 9) je upřesněn v kapitole níže.

4.4.1 Jihočeský i Olomoucký kraj

V první vlně se času jako takovému přisuzovala obrovská váha z toho důvodu, že se všechno nové stalo tak rychle (viz schéma č. 9). Informant č. 18 (1.): *Hraje to velkou roli, a hlavně pak máte čas se připravit na všechno, hlavně na personál. Zajistit pak zdravotnický pomůcky. Tady byl problém s tím, že dosud se s tím nikdo neseťkal, takže ty opatření přišly odpoledne a prakticky zadat hned do dalšího dne, ten čas je tam určitě důležitý.* Ředitelé organizací poskytujících sociální služby nebyli schopni se v tak krátkém čase zorientovat a přejít na krizové plány, které dle výpovědí, nebyli ani v organizacích připravené. Informant č. 25 (1.): *Čas je extrémně důležitý. V podstatě pro to moje rozhodování, potřebuju relevantní data a ve spojení těch opatření s tou nejrizikovější skupinou já tady pracuju. Já musím být jedna z prvních,*

kteřá ty opatřeni udělá. Tlak na ředitele se jen zvyšoval, už jen kvůli stále se měnícím opatřením proti šíření nákazy covidu – 19 a neustálému přizpůsobování této době. Informant č. 6 (1.): To stoprocentně hrálo roli všude, protože jsme to dělali všechno ze dne na den. Kdyby aspoň byla ta koordinace, aby všichni postupovali jednotně, tak si troufám říct, že jsme se na to dokázali připravit podstatně lépe. V této době manažeři hledali jakoukoli oporu, která se v podobě vlády neosvědčila.

Pojetí času se ve druhé vlně velmi změnilo, protože druhá vlna, dle výpovědí informantů, byla očekávanou čili můžeme říci že čas, který v první vlně chyběl, byl zde nahrazen. Avšak právě proto lze poukázat na překvapivý fakt změny ve vnímání času. Manažeři organizací poskytujících sociální služby uvádějí ve svých odpovědích, jak nahrazený čas nebyl vůbec využit. Informant č. 18 (2.): *Já si myslím, že čas měl hrát roli na začátku, v první vlně. Já si furt stojím za tím, že v té první vlně, v tom začátku, že kdyby se ten svět zastavil na 14 dní, tak by se to zeměkoule točila. Možná jsme mohli dostat více času si to rozmyslet, více pracovat sami se sebou, se zaměstnanci, že všichni lidi měli strach. Toto tvrzení rozvíjel i informant č. 11 (2.): Čas u nás zásadní roli nehraje. Jedeme podle rozpisu, naši klienti potřebují každodenní péči, takže čas nemáme, kde ušetřit nebo získat. Daleko důležitější roli hraje stav a vytíženost personálu. Je překvapivé, že když už manažeři získali čas, zjistili, že čas není to podstatné, co potřebovali k zajištění pořádku v organizacích. Jediné vnímání podstaty času ve druhé vlně oslovení přisuzovali ke sledování neustálých změn, které museli ze dne na den aplikovat v organizacích. Informant č. 12 (2.): Čas sám o sobě nehrál roli, ale hrál roli při sledování těch opatření, každé tejdě vyšlo nový, takže jsme se museli adaptovat ze dne na den v podstatě. Ačkoliv se komunikační partneři vyjadřovali k tomu, že čas není podstatný, tak i přesto se v této vlně objevoval, sice minimálně, ještě fakta odpovídající opačnému vnímání. Je otázkou proč někteří informanti (menšina) stále i ve druhé vlně přisuzují větší váhu času. Nabízí se varianta odpovědi pomocí reakce informanta č. 4 (2.): *Jako ten čas tam roli hraje nesporně. U nás záleží zase jako na hloubce těch dopadů, těch potíží. Jako my máme fakt štěstí, že nás se ten covid – 19 nějak nedotknul. Jako ty týmy se tak jako opravdu hodně pomalu promořují, ale vlastně nestalo se nám, že by prostě zkolaboval celý tým. Tato reakce nabízí jednu variantu z odpovědí, že význam času je spojován s výskytem nákazy v organizaci.**

Ve třetí vlně sběru dat, která mapovala situaci od nového roku do března roku 2021, se odpovědi všech informantů opět shodovali a pomáhají dokreslit celistvou modifikaci

vnímání času. Informant č. 18 (3.): *Ted' už v tom čas nehraje roli vůbec, celá společnost, a i ten náš tým zaměstnanců už je tak nějak semknutý a ví, jak má pracovat a co je vše potřeba.* Dále se k tématu vyjadřoval i informant č. 6 (3.): *Ten čas úplně jako nehraje pro nás, protože prostě už to trvá moc dlouho a nenastává žádná změna. Takže prostě jediný, co by nám mohlo pomoci je výrazný zlepšení počasí, teplo a možná tím pádem prostě nějaká změna, jako to bylo loni, kdy díky teplejšímu počasí se ten průběh prostě tý pandemie výrazně změnil, ale to jsme prostě ještě dobrý dva tři měsíce daleko.* Z těchto výpovědí lze také vyčíst, že ve třetí vlně dokázali manažeři společně se svými zaměstnanci vytvořit takový režim, který byl přijatelný pro všechny a jejich komunikace s výkonem prací si nachází i v těchto dobách prvky souladu týmové práce.

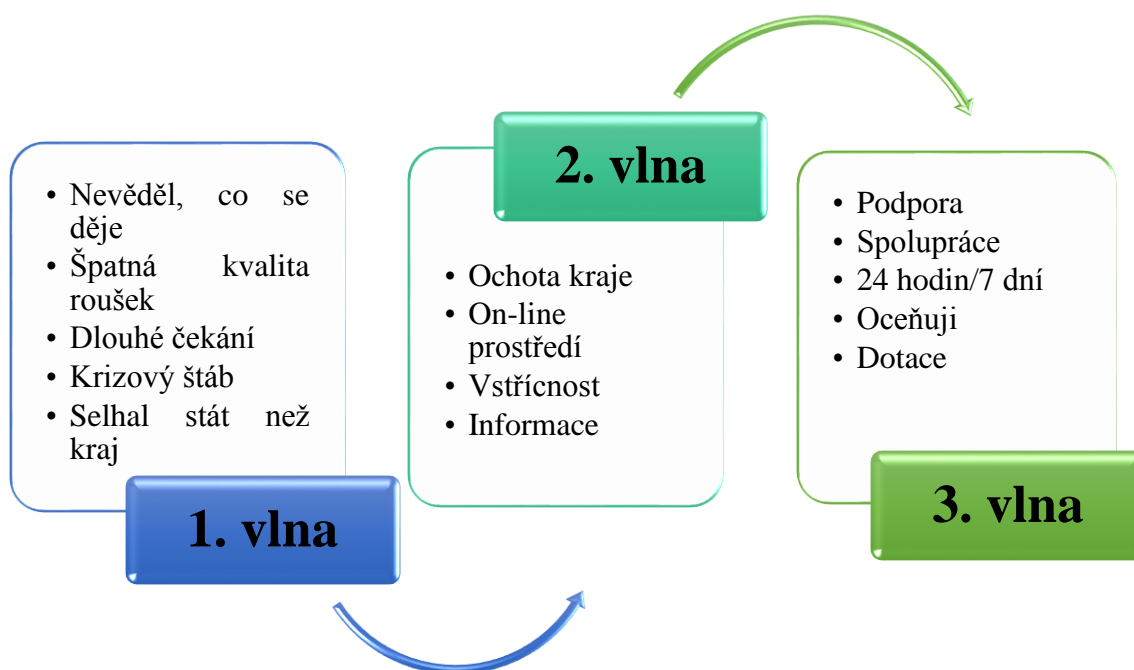
Informanti ve třetí vlně také shrnují, že pojetí času se měnilo v závislosti na tom, že mimořádná situace přestávala být tak mimořádnou, protože její trvání už trvá přes rok. V této sekci se objevují odpovědi, které poukazují na tuto délku, ale i na její následky v podobě pociťované frustrace, únavy nebo dokonce podrážděnosti. Informant č. 12 (3.): *Neumím posoudit, ale to, co vnímám, je pouze délka tohoto stavu, která se promítá do zvýšené únavy všech.* Také informant č. 2 (3.): *Po roce už je tady z toho silná roztrpčenost toho, co se děje. Je to vidět na uživatelích služeb, na zaměstnancích trvá to dlouho. Projevuje se to.* Dále například informant č. 14 (3.): *Takže už to nasedá na situaci, kdy už jsou ti lidé hodně vyčerpaný, jako hodně. Zaplatpánbůh, že se prodlužuje den a krátí se ty tmavý odpoledne, tak to je ten přísun světla, ten hraje velkou roli. Ale ten chaos ve společnosti zase prostě hraje tu druhou. Je to dlouhý a bohužel naprosto frustrující.* Takové reakce se prolínaly celým výzkumem, avšak třetí vlna sběru dat byla plná takových výpovědí, které vedly i k úvahám nad otázkami, jak je možné být po roce na tom samém místě, a to ještě v nejlepším případě na tom samém.

4.5 Postup a chování zřizovatele v době covidu – 19

V této mimořádné situaci je zřizovatel nejdůležitějším článkem celé soustavy organizace poskytující sociální služby. Krajský úřad poskytoval veškeré informace organizacím, které zřizoval, ale i těm, které nezřizoval, protože jejich působnost byla na území příslušného kraje. Výpovědi obou krajů jsou opět sjednoceny, protože se v jednotlivých vlnách shodovali.

4.5.1 Jihočeský i Olomoucký kraj

Schéma č. 10: Postup a chování zřizovatele v době covidu – 19 za oba kraje



Zdroj: Vlastní zpracování

V této části se text vztahuje ke schématu č. 10, které zobrazuje vývoj postoje zřizovatele z pohledu manažerů organizací poskytujících sociální služby.

Informanti se k přístupu zřizovatele vyjadřovali velmi kladným způsobem (viz schéma č. 10), ačkoliv se v první vlně objevovaly reakce charakteristické pro tuto vlnu. Jednalo se především o obrovský nedostatek ochranných pomůcek, po kterých byla značná poptávka ze strany organizací poskytujících sociální služby. Informanti uváděli, že poté, co bylo nařízené povinné zakrytí dýchacích cest, tak krajské úřady reagovaly na tento fakt až po 2-3 týdnech. Informant č. 1 (1.): *Oni teda nás asi cirka po těch třech až čtyřech týdnech kontaktovali, jestli teda máme zájem právě o nějaké ochranné pomůcky*

a případně teda o tu desinfekci, zmapovali tak nějak naši situaci. Dále například informant č. 10 (1.): Zřizovatel je město, a to ani nevědělo, že se něco děje a občas chytali rozumy a vše jsem si musel zajišťovat já. Dodával jsem informace o tom, jak to u nás probíhá, takže se ze strany zřizovatele zapojil krizový štáb. První vlna přišla náhle a shánka po všech ochranných pomůckách byla obrovská. Ti, kteří je měli dodávat, také hlásili, že už není, kde brát. V této chvíli se odehrávala panika spojená s novou, s dosud neznámou, situací a také s nedostatkem věcí, které zabraňovaly masivnímu šíření nákazou covidu – 19. Informant č. 19 (1.): My jsme si objednávali už v půlce února a najednou přišla stopka, a když jsem to nějak urgovala, tak prostě řekli: „Ne, bude se dodávat ministerstvu zdravotnictví.“ Nebo jestli to zakázali, nevím, teď už si to přesně nepamatuju, prostě přišla stopka a my jsme nedostali nic. Ředitelé organizací se setkávali i s tímto problémem, jejich objednávky byly stornovány, a proto není s podivem, že se organizace rozhodli si vypomocet sami šitím vlastních roušek.

Nicméně po dlouhém čekání na dodání ochranných pomůcek se ředitelé setkávali se špatnou kvalitou dodaných roušek. Na základě kolapsu trhu ochranných prostředků se snažil zřizovatel zajistit alespoň některé roušky, byť s horší kvalitou. Informant č. 5 (1.) k tomuto tématu dodává: *Ale za prvé přišlo to pozdě a pak ta kvalita roušek ani nebyla, kterou jsme chtěli.* Oproti tomu informant č. 1 (1.): *Chápali jsme, že pro nás mají jen ty obyčejné roušky, že teda nebyly tedy ty roušky s těmi respirátory. Ale to materiální zabezpečení v té fázi bylo určitě dostatečný.*

Dalším charakteristickým rysem první vlny bylo vytvoření krizového štábu na krajském úřadě. Dle informantů krizový štáb se stal nedílnou součástí při distribuci potřebných informací ředitelům, kteří velice chválí jeho činnost. Informant č. 16 (1.): *Oni vytvořili krizový štáb, který na nás, jako v podstatě z hodiny na hodinu, uměl reagovat v tom zmatku a uměl nás informovat, co máme dělat.*

Ve druhé vlně se vyskytovaly velmi pozitivní reakce na chování a přístup svého zřizovatele. Zřizovatelé v této vlně uplatňovali své zkušenosti a dokázali vytvořit takovou spolupráci s organizacemi poskytujícími sociální služby, která byla na velmi kvalitní úrovni, dle informantů. Informant č. 8 (1.): *Naším zřizovatelem je kraj a ze začátku během první vlny byly trochu problémy v komunikaci. Nyní je situace mnohem lepší, jak při komunikaci s krajem, tak s městem.* Dále informant č. 12 (1.): *Zřizovatel postupuje dobře, každé pondělí máme videokonference, kde probíráme situaci ve všech jednotlivých*

zařízeních, takže si myslím, že jsou k nám vstřícní a nemuseli jsme díky nim nějak volat o pomoc. Dle všech odpovědí bylo patrné, že ve druhé vlně se zřizovatelé snažili usnadnit situaci ředitelům organizací. Předávali jim aktualizované informace, reagovali na veškeré podněty a dotazy ze strany poskytovatelů sociálních služeb.

Třetí vlna se v tomto ohledu neměnila, neustále se ve valné většině objevovaly kladné reakce ke spolupráci se zřizovatelem. Dokonce se vyskytovaly odpovědi, které zahrnovaly dotace na ochranné prostředky. Informant č. 8 (3.): *Vyšli ke konci roku dodatečný vypsaný dotace, takže z toho jsme dokázali nakoupit nějaký ochranný pomůcky a tak.* Také například informant č. 1 (3.) říká: *Spolupráce se zřizovatelem, teď to běží tak, jak by to běžet mělo. Tam nevnímám, že by se mělo něco zlepšovat nebo měnit. Naopak oceňuji takovou tu flexibilitu, 24 hodin, 7 dní v týdnu k dispozici všem.* Skoro ze všech odpovědí je vidět, jak zřizovatel postupoval správně a neustále se snažil poskytovatele sociálních služeb podporovat a motivovat. Informanti neopomínali také zmínit distribuci informací. Informant č. 5 (3.): *Také oceňuji to, že Olomoucký kraj s námi komunikuje velmi dobře, každý třetí den jsou na webu novinky, které se týkají sociálních služeb. Člověk to v médiích sice sleduje, ale je rozdíl mezi tím, co já si vezmu do své osobní sféry a co mohu využít v práci, ve službách a hlavně, co je pravda a co není.*

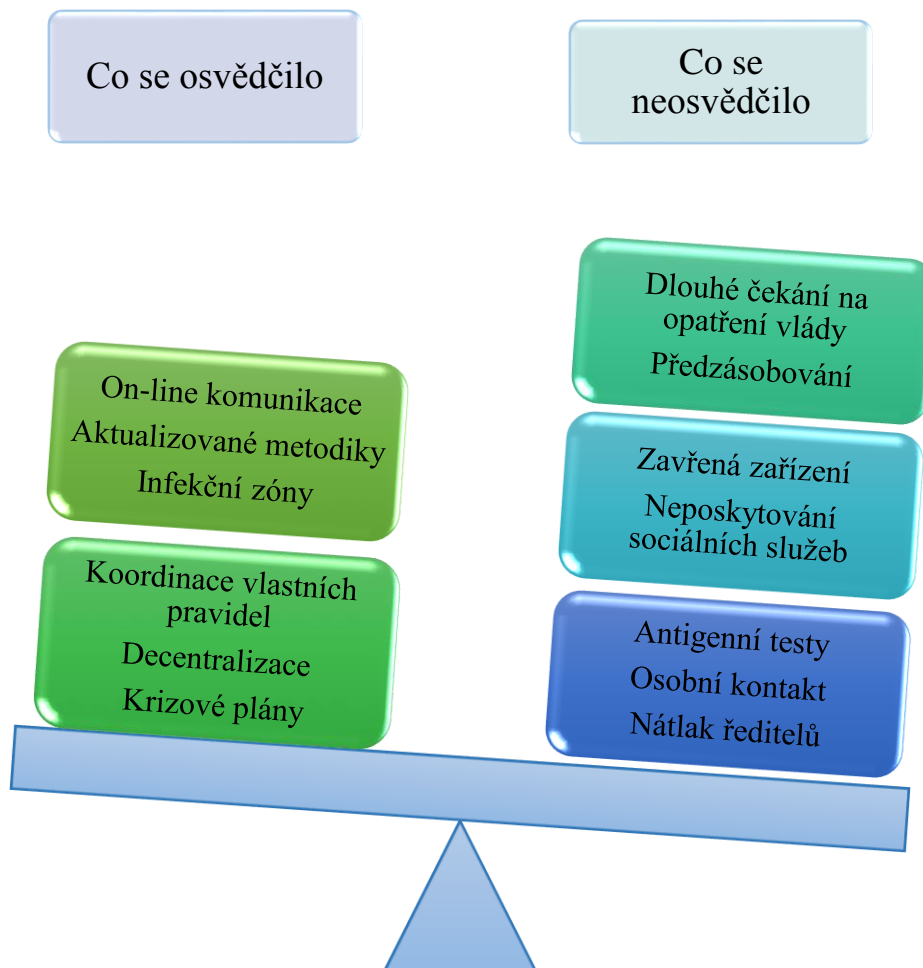
4.6 Příklady dobré praxe

Na základě odpovědí ve všech vlnách lze sestavit jakýsi „návod“ doporučení (viz schéma č. 11), které se prolínaly celým výzkumem této diplomové práce. Ředitelé díky sdílení prostřednictvím rozhovorů metodou CATI dokázali svými myšlenkami a zkušenostmi posunout utváření krizového managementu v organizacích poskytujících sociální služby mnohem dál, než byl na začátku celé pandemie covidu – 19. Informanti uváděli své postřehy, které jim pomohli zachránit krizové situace v organizacích.

Avšak ne všechny metody aplikované manažery v organizacích byly vhodné a úspěšné. Díky zkušenostem, ale zároveň i díky jejich případnému neosvědčení, které ředitelé přinášeli ve svých výpovědích, lze poukázat na to, co ředitelé organizací poskytujících sociální služby vnímali jako hrozbu. Ačkoliv mohl být nápad s jeho zavedením zprvu percipovat nejlepší možnou variantu řešení, tak i špatná zkušenost byla do budoucna velmi přínosná, protože se mohli díky těmto informacím ostatní ředitelé ve svých organizacích vyhnout špatným krokům.

Vzhledem k zobrazování zkušeností a metod, které se osvědčily nebo naopak neosvědčily, nebyly informace, spojené s určením, o jaký konkrétní kraj se jedná, uvedeny. Porovnávání krajů v tomto případě by mohlo vést k zavádějícímu ovlivnění všeobecného pohledu na dané kraje.

Schéma č. 11: Příklady dobré praxe



Zdroj: Vlastní zpracování

4.6.1 Co se osvědčilo

V této kapitole jsou definované jednotlivé osvědčené body, které jsou zobrazené ve schématu č. 11 v levé části.

- On-line komunikace – ředitelé zjistili, že být on-line jim umožňuje ušetřit více času a v rámci možností si i nadále předávat informace kvalitní formou. Efektivní využití této komunikace byl vnímán jako přínos této doby.
- Úspora času – většina rozsáhlejších seminářů nebo konferencí byla uskutečňována v zařízeních prostřednictvím on-line platformou. Ředitelé nemuseli opustit svou organizaci čili management v organizaci byl zachován – řešení komplikací, koordinace, přehled dění v organizaci, bez časové vytíženosti v rámci dopravy.

- Aktualizované metodiky – přizpůsobení sociální práce vzhledem k okolnostem – kvalitní postupy formou on-line prostředí a telefonické komunikace.
- Krizový plán – před covidem – 19 většina organizací neměla vytvořený efektivně využitelný krizový plán, nýbrž plán, který byl vytvořený jen kvůli splnění standardů kvality sociálních služeb. Nyní lze říci, na základě výpovědí ředitelů, že první vlna donutila ředitele přemýšlet nad krizovým plánem a v následujících vlnách ho vylepšovat. Ať už se jednalo pouze o uskupení zaměstnanců v organizaci, aby se potkávali co nejméně nebo uzpůsobení delegování kompetencí mezi vícero lidí.
- Nastavení vlastní koordinace organizace – většina organizací si vytvořila vlastní pravidla (například hygienická opatření ještě před tím, než byla vyhlášena vládou). Museli si vytvořit vlastní pravidla, při kterých by bylo možné aspoň nějakým způsobem poskytovat sociální služby. Vláda se soustředila na cílovou skupinu seniorů čili manažeři byli nuceni vytvářet si svá vlastní pravidla právě na úkor pozornosti vlády k ohroženým skupinám.
- Uplatnění managementu sociální práce jako takového. Menší organizace, které využívali externisty k ekonomické nebo organizační oblasti, se snažili sami nalézat východiska, řešení dané situace. Co si kdo sám neudělal, neměl, proto byl zaznamenán vývoj ředitelů, kteří se díky operativnímu managementu rozvinuli.
- Infekční zóny – pokud to prostory dovozovaly, organizace si vytvořily infekční zóny, díky kterým se velmi zpomalilo šíření nákazy.
- Delegace kompetencí – osvědčila se větší samostatnost sociálních pracovníků v rámci své organizace, více hlav více ví. Díky delegaci úkolů se rozšířily i skupinové porady, a hlavně posílily vnímání smyslu, poslání a cílů organizací.

4.6.2 Co se neosvědčilo

Oslovení ve svých výpovědích uváděli, jak některé kroky při vytváření krizových plánů naopak dopomohly ke zhoršení situace. Ve schématu č. 11 v pravé části jsou zobrazeny jednotlivé body. Vysvětlení těchto bodů je popsáno níže v textu.

- Dlouhé čekání na opatření vlády – následkem dlouhého čekání na vydávání opatření vlády docházelo ve vícero případech k uzavření organizací čili k neposkytování sociálních služeb. Často vláda první týden něco schválila a druhý vzala zpět, organizace se nemohly spoléhat na vládu.

- Předzásobení – přílišné zásobování nebylo pro organizace efektivní z důvodu neustálých změn situace. Předzásobení roušek bylo bezúčelné, protože v této době byly aktuální respirátory, a proto docházelo k plýtvání financí organizací a hromadění nevyužitelného materiálu. V důsledku toho zároveň dochází v některých organizacích ke zmenšování kapacity prostor.
- Zavřená zařízení – neposkytování sociálních služeb a zavřená zařízení nepomáhala snad nikomu. Ředitelé uváděli, že sociální pracovníci dokonce potřebovali často supervize, protože pomáhat chtěli, ale nemohli a co teprve klienti, u kterých čas hraje zejména obrovskou roli.
- Antigenní testy – největší chybovost a zároveň největší využívání v sociálních službách. Rychlé šíření nákazy v organizacích zapříčiňovalo, že zaměstnanci zůstávali doma nebo na „home-office“, ale ředitelé neviděli efektivnost „home-office“ v poskytování přímé sociální péče.
- Osobní kontakt – omezené shlukování vedlo také k omezení efektivnosti sociálních služeb, nelze pomáhat dostatečně bez osobního kontaktu. Sociální pracovníci nemohli využít svého šestého smyslu – číst mezi řádky.
- Nátlak ředitelů na zaměstnance – ředitelé ze začátku pandemie nabádali své zaměstnance k menšímu shlukování a střetávání se s více osobami. Zakazovali dokonce zaměstnancům vyjíždět (ještě když to bylo možné) do zahraničí na dovolené. Opak se stal pravdou, zaměstnanci se necítili volní a docházelo k demotivaci a šíření ještě většího strachu.

5 Diskuse

Cílem této práce bylo zjistit, jaké jsou potřeby organizací poskytujících sociální služby a dále jakým způsobem ovlivnila mimořádná situace tyto potřeby. Diplomová práce byla uskutečněna v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce (registrační číslo GAJU 052/2019/S)“. Výzkum byl rozdělen do tří vln sběru dat.

První vlna sběru dat byla zaměřena na počátek pandemie covidu – 19. Mapovala, jak se v té chvíli měnily potřeby organizací a jak významným způsobem byla celá situace ovlivňována. Sběr dat byl v této vlně spuštěn v září v roce 2020, data první vlny pandemie byla zaznamenána zpětně.

Dotazování ve druhé vlně svými odpověďmi přiblížili situace, jak se měnily potřeby organizací poskytujících sociální služby v závislosti na pandemii. Vyjadřovali se také k tomu, jak se obměnila forma poskytovaných sociálních služeb či porad v organizacích.

Třetí vlna sběru dat byla spuštěna v březnu roku 2021. Při tomto sběru dat byla pandemie v nejhorší fázi, a proto nebylo s podivem, že se některé organizace nechtěly podílet na výzkumu z důvodu nákazy přímo v zařízení.

Výzkum tuto situaci mapoval v Jihočeském a Olomouckém kraji. Olomoucký kraj byl přidán ve druhé vlně sběru dat právě s ohledem na velmi vysoký počet nákazy covidu – 19, a zároveň se srovnatelnými údaji s Jihočeským krajem (demografické hodnoty, zastoupení sociálních služeb, rozloha kraje). Celkově se podílelo na výzkumu 119 informantů a doba trvání jednoho rozhovoru byla cca 30 minut. Výhodou rozhovorů metodou CATI byla srovnatelnost v získaných datech s klasickými rozhovory a zároveň se nejednalo o tak významnou časovou zátěž v denním programu všech zúčastněných. Výzkumný soubor byl sestaven dle klíče. Jednalo se o záměrný výběr dle zvolených kritérií, dalším faktorem byla i ochota oslovených účastnit se výzkumu. Kritéria výběru se snažila postihnout maximální variabilitu souboru poskytovatelů sociálních služeb. Jednalo se o typy poskytovaných sociálních služeb, typy zřizovatelů organizace, působnost dle okresů, velikost organizací a v neposlední řadě o ochotu dotazovaných.

Až na druhou vlnu sběru dat, která mapovala stav rozjíždějící se vlny nákazy covidu – 19 a také ztrátu dosud fungujících krizových plánů, probíhal celý výzkum bez větších komplikací. Dotazování hodnotili druhou vlnu sběru dat jako hektickou i s ohledem na časové období, ve kterém probíhala, a sice v prosinci 2020, tedy v době vánočních

svátků a velkého shonu. Ředitelé zmiňovali, že věnovali za běžného stavu celý prosinec uspořádávání kulturních akcí se záměrem poděkování všem donátorům a sponzorům. Proto bylo toto časové období vnímané informanty jako velmi hektické.

V souvislosti s cíli této diplomové práce byly stanoveny dvě výzkumné otázky, které specifikují záměr výzkumné části. Odpovědi těchto výzkumných otázek jsou popsány v následujícím textu.

Fungování organizací poskytujících sociální služby v této mimořádné situaci

Výzkumná otázka č. 1 vztahující se k prvnímu cíli práce byla zaměřena na fungování organizací poskytujících sociální služby v této mimořádné situaci (pandemie covidu – 19). V této době se ve výzkumu setkáváme s krizovým řízením nebo s krizovými plány, které v sociální oblasti, dle ředitelů, nebyly na takové úrovni, jaké by si představovali. Antušák a Vilášek (2016) se zabývají tématem krizového managementu a definují ho do tří fází. Dle autorů se tedy nejprve jedná o prevenci, dále o korekci, a nakonec o protikrizovou intervenci. Popisují každou fázi jako nezbytnou část krizového plánu, protože popisují krizový management jako cyklus. Krizový management, dle autorů, je také popisován jako příležitost implementovat nové metody. Na tuto myšlenku navazuje Karas (2017), který definuje krizový management právě jako „change management“, tedy management změn. Autor poukazuje na to, že některé organizace vyžadují změnu, často velmi radikální. Věnuje se inovacím, které organizace často v krizových situacích vyžadují.

Informanti se k tomuto tématu v jednotlivých vlnách sběru dat vyjadřovali s určitým vývojem. V první vlně se oslovení spíše seznamovali, jak ideálně sestavit krizový plán tak, aby našli správnou cestu, která by umožňovala udržitelný chod poskytování sociálních služeb. Ve druhé vlně se už setkáváme ve výpovědích informantů s vlastním nastavením pravidel v organizaci. Někteří dotazovaní dokonce popisovali, že byli donuceni okolnostmi k vytvoření vlastní koordinace, protože, dle jejich slov, se vláda a vydaná opatření věnovala ohroženým cílovým skupinám. Ředitelé se nenašli ve vydaných opatřeních právě na úkor ohrožených skupin, a proto se museli výhradně spolehnout sami na sebe. Ředitelé organizací poskytujících terénní sociální služby se potýkali s otázkou, zda své služby mohou vůbec poskytovat.

Dopadem poskytování nebo neposkytování sociálních služeb se zabývají Šedivý a Medlíková (2017), kteří popisují, jak poskytování sociálních služeb ovlivňuje životy

klientů a pracovníků navzájem. Čili pokud se pozastavíme nad tím, že v první vlně organizace neposkytovaly sociální služby svým klientům, ovlivňovaly zároveň i životy sociálních pracovníků. Autoři právě v tuto chvíli polemizují, zda jde o pozitivní nebo negativní ovlivnění v obou případech. Protože se zde jednalo o vzájemný vztah klientů s organizacemi poskytujícími sociální služby, kdy lze říci, že klienti zase ovlivňovali své poskytovatele. Ve výzkumu se dokonce setkáváme s výpověďmi, které přímo poukazovaly na to, že sociální pracovníci potřebovali zajistit mimořádnou supervizi, protože se cítili nevyužití. I přesto, že chtěli pomáhat, jim to bylo zakázáno. Dokazuje to výpověď informanta č. 21 v první vlně: *Je těžký vypořádat se s tím, cítit se nepotřební, ale přitom víte, že ty rodiny vás potřebují, tak s tímhle se psychicky vypořádat. Potom jsme si museli dát mimořádnou supervizi, abychom se uklidnili, že i přesto děláme vše, co můžeme v této situaci.* Informanti se vyjadřovali s ohledem na své poslání v roli sociálního pracovníka. Na tento stav poukazuje Kosová (2014), která vnímá poslání člověka za velmi důležité poznání v jeho životě. Dle autorky lze pomocí uvědomění svého poslání nebo alespoň jeho směru dosáhnout smyslu bytí. *Je třeba se rozhodnout a uvědomit si své rozhodnutí jako poslání. Tím se člověk stává nositelem poslání, to dává jeho životu hodnotu* (Frankl, 1994).

Nedílnou součástí při efektivním fungování byla komunikace v organizacích mezi jednotlivými pracovníky, ale i klienty. Komunikace v organizaci je typická svou pevnou strukturou (Heger, 2012). Autor také zmiňuje, že právě organizační komunikace je využívána především ve veřejné správě, protože se zde kombinují různá odvětví mezi ekonomickými, právními a profesními vztahy. Avšak autor neopomíná zohlednit pouze formy verbální nebo neverbální komunikace, popisuje také komunikaci, která probíhá činy. Uvádí, že komunikace činy vyjadřuje svůj symbolický význam, kterým svému okolí dokazujeme například svou náklonost. Bednář (2013) ještě dodává, že tím, jak má organizační komunikace danou strukturu, může probíhat komunikace mezi nadřízenými a podřízenými vertikálním směrem, a také formálnější způsobem než mezi jeho spolupracovníky.

Během pandemie se komunikace v organizaci změnila až radikálním způsobem, a to jak mezi pracovníky a klienty, tak i mezi zaměstnanci a zřizovatelem. Z důvodu opatření se významně snížilo shlukování lidí, proto veškerá komunikace postupně přecházela do on-line formy. Výzkum dokazoval adaptaci organizací poskytujících sociální služby na distanční formu, pokud to bylo možné. Zde se rozdělovaly organizace

na dva přístupy, a to na ty, které mohly poskytovat například distanční formou poradenství nebo konzultace s klienty. Pak na ty, kteří nemohli využívat on-line komunikace. Výzkum také poukázal na souvislost „home-office“ s on-line komunikací, jež souvisí s cílovou skupinou a s formou poskytování sociálních služeb čili je možné zmínit, že využití on-line komunikace a „home-office“ bylo závislé na formě poskytovaných sociálních služeb. Ve třetí vlně se už daleko více objevovalo využívání právě zmiňované on-line komunikace v kombinaci s „home-office“ než v první vlně sběru dat.

Informanti se také ve svých odpovědích vyjadřovali ke komunikaci s vládou, protože s vydanými opatřeními neměli dobrou zkušenost. Hodnotili tuto informovanost jako nezvládnutou situaci, protože si uvědomovali, že suplovali odpovědnost vlády v předávání informací svým klientům. To také souviselo i s dalším suplováním, a to výrobou ochranných roušek, kterých byl nedostatek v první vlně pandemie covidu – 19. Dále odpovědi směřovaly i ke komunikaci se zřizovateli, jež dle informantů byla bezproblémová. Hodnotili přístup zřizovatelů v první vlně, kteří se v rámci svých možností snažili poskytnout, co mohli. On-line komunikace, dle informantů, nabyla úplně jiného významu, protože si začínali uvědomovat její efektivnost a ušetření času s ohledem na cestování, například kvůli konferencím nebo školením a tak dále. On-line komunikace umožňovala ředitelům být aktivní ve dne v noci, což si celá situace žádala v době, kdy opatření nabyla účinnosti ze dne na den. Avšak i tak obrovská efektivita on-line komunikace si nesla svá úskalí, kterým se věnuje například Blinka (2015). Uvádí, že vnímaná výhoda být on-line ve dne v noci lehce přechází k závislosti. Dle autora právě okamžitá dostupnost komunikace vede k nenápadně tvořící se závislosti. On-line komunikace totiž, dle autora, eliminuje tu část, která zabírá podstatný čas během komunikace, a to prodlevu mezi vysláním a přijetím informací. Dřívější posílání dopisů mohlo trvat i celé měsíce, než si dané osoby předaly informace. Nyní je můžeme předat během pár sekund v prostředí, které je u všech stejné. Je tedy otázkou, zda on-line komunikace a stejné prostředí (sociální platformy) vyjádří tu informaci natolik efektivně jako při psaném slovu na papíře mimo sociální platformy.

Co se týče personální stránky, tak ta v sociálních službách, dle manažerů, snad nikdy nebude uspokojena. Na tento problém upozorňuje i Bednář (2018), protože se často v sociálních službách objevuje, že personál je nedostatkový z důvodu nízké kvalifikace ke specifickým cílovým skupinám. Autor popisuje, jaké následky tento stav zapříčiňuje,

a to přetěžování stávajících zaměstnanců v organizaci. Dále se zabývá cyklem, který je charakteristický pro nedostatek zaměstnanců, kdy ředitelé organizací kompenzují tento nedostatek přijetím nových zaměstnanců, ale zároveň si uvědomují, že tento fakt ovlivní veškerý personál v organizaci. Jedná se o nátlak nově přijatých na ty, kteří jsou v organizaci déle, proto se tito starší zaměstnanci mohou cítit utlačováni a následkem toho odejít čili může zde docházet k problému fluktuace zaměstnanců (Bednář, 2018).

Malík Holasová (2014) tento problém uvádí v pozitivnější rovině, a to v přijetí dobrovolníků do organizací poskytujících sociální služby. Dokonce tvrdí, že evidovaná dobrovolnická činnost v organizacích může být považována jako jakási prestiž organizací poskytujících sociální služby. Ve výzkumu se také objevovaly přímo odpovědi, které potvrzovaly myšlenky autorů Bednáře (2018) i Malík Holasové (2014), protože informanti hodnotili personální stránku v této době jako velmi obtížnou. Manažeři se střetávali s tím, že za běžného režimu byl problém se získáním kvalifikovaných zaměstnanců komplikovaný, avšak během této mimořádné situace se tento problém stával naprosto devastujícím se spojením povinné izolace zaměstnanců. Během této situace byla povinná karanténa velmi nepředvídatelnou věcí, která přicházela doslova z hodiny na hodinu. Informant č. 14 ve druhé vlně říká: *Covid – 19 je zákeřný v tom, že lidé se v karanténě ocitnou snadno a okamžitě, v případě, že je personál často v terénu, tak vám pak pouze oznámí, že nemůžete nastoupit do práce.*

Informanti se ve výzkumu také vyjadřovali, jak povinné týdenní testování pokaždé odhalilo u někoho nákazu a museli se operativně zařídit, jak danou situaci vyřešit. Manažeři si velmi stěžovali na to, jak v tento moment byli na všechno sami a museli přijímat nové pracovníky na dohodu, kteří nebyli zaškoleni. Jejich největším rizikem byla fluktuace personálu u některých cílových skupin – zejména u osob s mentálním postižením nebo také u osob s poruchou autistického spektra. Janišová a Křivánek (2013) vnímají snižování fluktuace v organizaci jako nejdůležitější cíl. Avšak oproti tomu Urban (2018) tvrdí, že nízká fluktuace nemá být řazena mezi nejdůležitější cíle organizace, ba naopak by měla být udržována určitá míra fluktuace zaměstnanců v organizaci. Dle autora tato míra fluktuace může snížit nákladovost a také vnést nové myšlení. Zároveň ale je zastáncem názoru, že pokud se v organizaci vyskytuje velmi nízká fluktuace zaměstnanců, naznačuje to spokojenost personálu v daném zařízení, protože nedochází jak k dobrovolné, tak i nedobrovolné fluktuaci.

Mezi další složky fungování organizace lze také zařadit i pracovní atmosféru v zařízení. V tomto období pandemie informanti poukazovali na stres a strach, který je doprovázel všechny tři vlny sběru dat. Zejména šlo o strach z neznámého, z nejistoty nebo také strach ze stále nevyčleněného konce celé mimořádné situace. Pokud se dle Greenberg (2016) nacházíme ve stresové situaci, mozek na tento jev reaguje tím, že pocitově ztrácí rovnováhu neboli pevnou půdu pod nohama a často jedná nepředvídatelně a zmateně. Toto tvrzení nalézáme snad ve všech výpovědích informantů.

Ředitelé se potýkali s obrovskou dávkou stresu, ať už při zjištění, že jejich krizové plány nebyly funkční, jejich zásoby nejsou dostačující nebo především, že jejich personální stránka se stávala čím dál tím méně stabilnější každým dalším dnem. Proto se někteří ředitelé vyjadřovali i k tomu, že své zaměstnance nabádali, aby se stýkali s co nejmenším počtem osob ve svém okolí. Informant č. 12 ve druhé vlně říká: *Oni chodili z práce do práce a domů, akorát samozřejmě byli nabádáni k tomu, aby prostě z práce šli rovnou domů. I když jsou mezi nimi takoví, že opustili republiku, museli do toho Chorvatska. Některý nám pojedou do Bulharska, prostě si nenechají říct.* Bohužel se tento styl neosvědčil, a naopak daleko více utvrzoval zaměstnance v tak nejisté době ve strachu.

Míra zvětšujícího se stresu v týmové práci se projevuje na všech pracovnících tak, že se často tým nebo skupina přeměňuje na dav (Plamínek, 2013). Autor popisuje, jak se v tomto případě individuální lidé, nehladě na pohlaví ani vzdělání a na plno dalších faktorů, vracejí k archetypům a sdílejí pouze společné zájmy davu. Le Bon (2015) doplňuje, že skupina přecházející do davu sebou nese úskalí nevědomosti. Nevědomosti, které skrývají právě největší tajemství této síly davu, proto přirovnává stresové chování v davu k samotným pudovým instinktům člověka (Le Bon, 2015).

Strach a informace v této době nabývaly zcela jiných měřítek. Ředitelé organizací poskytujících sociální služby si byli vědomi, že ten, kdo získal ty správné informace, se mohl podstatně lépe připravit na nadcházející události. Informovanost byla nepřímo úměrná strachu. Čím méně bude informací, tím větší bude strach a nejistota v organizacích mezi pracovníky. Toto téma se prolínalo celým výzkumem, protože manažeři nemohli bez správných informací nastavit chod ve svých organizacích. Dokládala to i odpověď informanta č. 5 už v první vlně: *Málo informací rovná se větší strach.* Urban (2012) tvrdí, že pokud manažer chce, aby jeho pracovníci dosahovali nejvyšších výkonů, nikdy se tomu nestane při nedostatku poskytovaných informací.

Dle autora totiž dochází ke komunikačnímu šumu, který zabraňuje v posouvání pracovníků v jejich samostatné práci nebo dokonce v posunu celé organizace poskytujících sociální služby.

Mění se potřeby organizací poskytujících sociální služby

Výzkumná otázka č. 2 této diplomové práce, která se vztahuje ke druhému cíli, se zaměřuje na to, zda se mění potřeby organizací poskytujících sociální služby od vyhlášení mimořádné situace až po uvolňování opatření (cca v rozmezí 6-9 měsíců). Výzkum byl realizován od 09/2020 až do 03/2021, čili se jednalo o realizaci přesně sedmiměsíčního výzkumu, který splňoval časové vymezení druhé výzkumné otázky. Výzkum byl rozdělen do tří vln sběru dat, který mapoval sled událostí v organizacích poskytujících sociální služby za celý jeden rok z pohledu manažerů v souvislosti s pandemií covidu – 19. Některé odpovědi na tuto výzkumnou otázku se vyskytovaly i u první výzkumné otázky.

Na základě výsledků výzkumu bylo patrné, že potřeby organizací poskytujících sociální služby se měnily v závislosti na pandemii covidu – 19. Potřeba změny byla v organizacích aplikovaná, pokud ředitelé vnímali, že bylo zapotřebí něco zlepšit (Kubíčková, Rais, 2012). Dle autorů se jedná o velmi uznávanou a úctyhodnou dovednost, protože potřeba změny něco vylepšit poukazuje také na to, že manažer dokáže vytvořit vizi své organizace v budoucnosti. Dále se tímto tématem zabývá i Hayes (2018), který tvrdí, že „change management“ je cesta k dosažení cíle, protože uskutečnění změny může organizaci posouvat mnohem blíže k cíli. Autor souhlasí s předchozími názory, že nedílnou součástí „change managementu“ je vize manažera, ale také naplánování implementace změny. Dále také poukazuje na to, že vize by neměla zůstat pouze u manažera organizace, ale měla by se rozšířit mezi všechny pracovníky v organizaci poskytující sociální služby z důvodu jednotného cíle a dynamičtějšího procesu změny. Informanti se k dlouhodobé změně neboli vizi stavěli kladně, ačkoliv pokud se jednalo o jednorázová opatření, která se během dalších dnů opět měnila s ohledem na opatření vlády, vyjadřovali se spíše negativně. Informant č. 14 ve třetí vlně říká: *Je to pořád horší. Pořád se vymýšlí nový omezující opatření. Je to jako už mi to přijde nesmyslné, zbytečný, frustrující.*

Potřeby, které se staly nedílnou součástí organizací poskytujících sociální služby v době pandemie covidu – 19 neaktuálnějšími, byly ochranné pomůcky. Dle ředitelů byly

ochranné pomůcky řazeny mezi nejdůležitější nástroje v boji proti pandemii. Ochranné pomůcky byly nezbytnými prostředky při realizaci prevence (Kelnarová, et al, 2015). Autoři popisují, jak se sociální a zdravotnická práce neobejde bez ochranných pomůcek. Na to reagují i Saibertová a Pokorná (2021), které se zabývají právě chybným nošením těchto ochranných pomůcek. Poukazují na efektivnost těchto pomůcek pouze za správného nošení. Ředitelé organizací poskytujících sociální služby se vyjadřovali k tomu, jak ve druhé vlně vnímali problém s dodržováním opatření, zejména s dodržováním nošení ochranných pomůcek. Proto uváděli, že jejich potřebou se v této době stává i dodržování opatření. Domnívali se, že pokud by jejich klienti a pracovníci dodržovali opatření, koronavirus by se jejich zařízení s největší pravděpodobností vyhýbal. Informant č. 6 ve druhé vlně se k tomuto vyjadřuje takto: *No naopak myslím, že budu zase ještě víc tlačit na nějaké větší dodržování roušek, protože všichni jsou jako unavený, takže občas se stane, že někdo ze zaměstnanců se pohybuje po objektu bez roušky.*

Dle ředitelů organizací poskytujících sociální služby bylo zařazeno mezi potřeby spojené s pandemií také testování a očkování proti covidu – 19 jak zaměstnanců, tak i klientů. Manažeři uváděli pouze v malém procentu odpovědi týkající se proočkovaného personálu. Informant č. 7 ve třetí vlně hodnotil očkování takto: *A ještě bychom samozřejmě potřebovali, aby se nějakým způsobem zrychlilo to očkování a tím pádem se snížilo riziko přenosu nákazy, to je jedna ze stěžejních věcí.* Petráš (2021) popisuje tuto nově vyvolanou potřebu vytvořením urychlené vakcíny, která zabrání tak masivnímu šíření nákazy covidem – 19 v populaci. Poukazuje na to, že dostupnost této vakcíny by měla být pro celý svět taková, aby byl její efekt co nejúčinnější. Avšak rok od objevení prvních nakažených v České republice, dle ředitelů, s podivem stále nebyl dostačující čas k proočkování.

Informanti se vyjadřovali k administrativní stránce, která vlivem pandemie mnohonásobně vzrostla. Dle jejich slov by se sociální práce měla více týkat přímé práce s klienty, a ne neustálého vyplňování dokumentů. Informant č. 18 v první vlně říká: *Obrovská administrativa, úplně jako neuvěřitelná, tlak na všechny pozice, co se týče vládních opatření, tak naprosto zmatečná. Ještě to bylo o to složitější.* Vacková, et al (2020) na tento fakt poukazují také, protože na sociální pracovníky se čím dál tím více navaluje administrativní práce a z přímé sociální práce u klienta se spíše sociální

pracovník přesouvá do kanceláře k administrativě. Z tohoto důvodu by ředitelé organizací poskytujících sociální služby uvítali méně administrativy.

Zajímavým zjištěním ve výzkumu bylo vnímání času v jednotlivých vlnách sběru dat. V první vlně informanti odpovídali jednotně, že čas je tou nejdůležitější potřebou. Spojovali první vlnu často s momentem překvapení a se zcela novou nezažitou situací, a proto pocítovali dostatek času jako jediné správné východisko. Knoblauch (2012) vymezuje pojetí času v definování si cílů, které nás posouvají dále. V této chvíli informanti nevěděli, co je cílem nebo řešením pandemie. Z různých stran se k nim dostávalo, že nejlepším řešením je promořování, úplná izolace, testování nebo očkování. Nikdo neznal odpověď a je možné, že stále ji nikdo nezná. Ve druhé a třetí vlně sběru dat už ředitelé nedávali takovou váhu času. Informant č. 6 ve třetí vlně říkal: *Ten čas úplně jako nehraje roli, protože prostě už to trvá moc dlouho a nenastává žádná změna.*

Nepřehlednutelnou potřebou se stávala jasná koordinace pravidel a informací. Bohužel s těmito potřebami souvisela i obrovská nedůvěra informantů k vládě a jejím vydaným opatřením. Největší nevoli ředitelů si získala před vánočními svátky, kdy rozvolňovala, ačkoliv situace pandemie nebyla stále pod kontrolou. Informant č. 16 ve třetí vlně tento stav hodnotil: *Před vánočními svátky, ale to prostě bylo jako naprosto zřejmé, což se ukázalo po tom novém roce jako strategický, taktický nesmysl, kdy vláda dala přednost konzumu před zdravím lidí a nějakou kondicí svého zdravotního systému.*

Ve výzkumu byl zaznamenán i vývoj postoje oslovených k zásobování ochrannými pomůckami pro jejich zaměstnance ale i uživatele sociálních služeb. V první vlně se ředitelé domnívali, že předzásobení ochrannými pomůckami jim ulehčí situaci. Nicméně v následujících vlnách sběru dat manažeři uváděli, že masivní předzásobení není efektivním řešením, nýbrž přidělováním starostí. Manažeři si začínali uvědomovat nevyzpytatelnost jak pandemie, tak i opatřeních vydaných vládou, protože když už byli předzásobení chirurgickými rouškami, tak začaly být aktuální respirátory. Ředitelé se k tomuto jevu vyjadřovali tak, že předzásobení není v této době vůbec žádané, protože akorát zbytečně dochází kapacita prostor, ve kterých byly uskladněny a finance, které se mohly využít k něčemu jinému.

Dle výsledků bylo patrné, že situace velmi významným způsobem ovlivnila potřeby ale i chod celé organizace poskytujících sociální služby. Pandemie způsobena covidem – 19 se stala globálním problémem (Kakodkar, et al, 2020). Autoři se snaží najít

jednotný klinický obraz této nákazy, avšak to je ten největší problém. Jedná se o vir, který se umí rychle modifikovat čili nástroje proti němu používané už ani nemusí nespočet jeho mutací odhalit. Právě z tohoto důvodu ředitelé reagovali odpověďmi připodobňující sisyfovskou práci.

6 Závěr

Tato diplomová práce je jedním z výstupů projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce (registrační číslo GAJU 052/2019/S)“. Cílem této diplomové práce bylo zjistit, jaké jsou potřeby organizací poskytujících sociální služby a zároveň jakým způsobem tyto potřeby organizací ovlivnila mimořádná situace. Byly stanoveny dvě výzkumné otázky, které specifikují výše zmíněné cíle této diplomové práce. Při realizaci výzkumu byla použita kvalitativní strategie a metoda polostrukturovaného rozhovoru, která byla uskutečněna pomocí CATI. Výzkum byl zaměřen na Jihočeský a následně i Olomoucký kraj, který byl přidán během druhé vlny sběru dat. Informace z první vlny v tomto kraji byly sesbírány zpětně. Celkem za všechny vlny bylo realizováno 119 rozhovorů.

Rozhovory byly zakódovány otevřeným, axiálním a selektivním kódováním, z těchto kódů byly vytvořeny grafy. Následně byla použita metoda kontrastování, která porovnávala vývoj a změny v jednotlivých vlnách výzkumu.

V souvislosti s cíli této diplomové práce byly stanoveny tyto výzkumné otázky.

Při odpovědích na první výzkumnou otázku (Jaký vliv měl výskyt mimořádné situace na fungování organizace poskytující sociální služby?) je možné říci, že mimořádná situace pandemie velmi ovlivnila celý chod organizací poskytujících sociální služby od zavádění opatření v organizaci až po jejich následky. Nejvíce fungování organizace ovlivnil výskyt nákazy covidu – 19 v zařízení nebo právě povinná izolace zaměstnanců spojována s tímto onemocněním.

Potřeby organizací se v jednotlivých vlnách sběru dat měnily, což bylo zjištěno během odpovědí na druhou výzkumnou otázku (Zda a jak se mění potřeby organizací poskytujících sociální služby od vyhlášení mimořádné situace až po uvolňování opatření – cca v rozmezí 6-9 měsíců?). Každá vlna byla něčím charakteristická, což se projevilo na chodu organizací poskytujících sociální služby. Nejzajímavější vývoj v jednotlivých vlnách mělo pojetí času, kterému zprvu byla přikládána obrovská váha, ale postupem opakujících se vln nákazy covidu – 19 se jeho role v této době snižovala.

Výsledky této diplomové práce budou součástí publikačních výstupů projektu GAJU, které poslouží k ucelenému pohledu na problematiku. Výsledky budou též předloženy oběma krajům pro případnou konstrukci krajských krizových plánů v podobných

situacích a taktéž organizacím, které se výzkumu účastnily. Konkrétní metody a postupy mohou být vodítkem pro tvorbu krizových plánů i v těchto dílčích organizacích.

Dovolte zakončit tuto diplomovou práci citátem, který vyjadřuje situaci, s níž se organizace potýkaly nejvíce.

Kdo nezná přístav, do kterého se chce plavit, tomu není žádný vítr příznivý.

Seneca

7 Seznam zdrojů

1. AL-TABBA, O., LOPEZ, C., KONARA, P., LEACH, D., 2021. *Management of industrial marketing*. Non-profit organizations and the size of the social alliance portfolio. 147-160 s. Issue: 93.
2. ÁLVAREZ-GONZÁLEZ, L. I., GARCÍA-RODRIGÉZ, N., REY-GARCÍA, M., SANZO-PEREZ, M. J., 2017. *BRQ Business Research Quarterly*, volume. Business-nonprofit partnerships as a driver of internal marketing in nonprofit organizations. Consequences for nonprofit performance and moderators. Volume 20(issue2), april, 112-123 s.
3. ANTUŠÁK, E., VILÁŠEK, J., 2016. *Základy teorie krizového managementu*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-3443-2.
4. ARNOLDOVÁ, A., 2015. *Sociální péče 1. díl: učebnice pro obor sociální činnost*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5147-4.
5. ARNOLDOVÁ, A., 2016. *Sociální péče 2. díl: učebnice pro obor sociální činnost*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5148-1.
6. ATALAN, A., 2020. *Is the lockdown important to prevent the COVID-19 pandemic? Effects on psychology, environment and economy-perspective*. *Annals of medicine and surgery*, Volume 56, 38-42 pages. DOI10.101606.010.
7. BAČUVČÍK, R., 2011. *Marketing neziskových organizací*. Zlín: VeRBuM. ISBN 978-80-87500-01-9.
8. BAGAROVÁ, S., 2020. *Ochrana seniorů, nebo čekárna na smrt?* Respekt. 11/2020. ISSN 1801–1446.
9. BASU, A., FAUST, L., 2013. *Gewaltfreie Kommunikation*. Haufe – Lexware GmbH a Co. KG, Freiburg. ISBN 978-3648125236.
10. BEDNÁŘ, V., 2013. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4211-3.
11. BEDNÁŘ, V., 2018. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0648-6.
12. BĚLOHLÁVEK, F., 2008. *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1975-7.
13. BÉREŠ, M., 2013. *Kouč vlastního života: cesta ke spokojenému životu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4689-0.

14. BERNAYS, 1952 IN: HEJLOVÁ, D., 2015. *Public relations*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5022-4.
15. BLAŽEK, L., 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.
16. BLINKA, L., 2015. Online závislosti: jednání jako droga?: online hry, sex a sociální sítě: diagnostika závislosti na internetu: prevence a léčba. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5311-9.
17. BOUKAL, P., 2013. *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4487-2.
18. BOXALL, P., PURCELL, J., 2011. *Strategy and human resource management*. Macmillan International Higher Education. Vol 57/03. ISSN 18412.
19. BRATTON, J., Gold, J., 2017. *Human resource management: theory and practice*. Palgrave. ISBN 0-8058-3862-7.
20. CADLE, J., Yeates, D., 2004. *Project management for information systems*. Pearson education. ISBN 978-0-13-206858-1
21. CAKIRPALOGLU, P., 2012. *Úvod do psychologie osobnosti*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4033-1.
22. DOLEŽAL, J., 2016. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.
23. DROBNÝ, M., 2012. *Neziskový sektor*. Plzeň. Západočeská univerzita v Plzni.
24. DUKOVÁ, I., DUKA, M., KOHOUTOVÁ, I., 2013. *Sociální politika: učebnice pro obor sociální činnost*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3880-2.
25. EIBL, O., PINK, M., 2017. *Krajské volby 2016*. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií, Mezinárodní politologický ústav. ISBN 978-80-210-8927-3.
26. ELIHOVÁ, M., 2017. *Sociální práce: aktuální otázky*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0080-4.
27. FLEMIG, Q. W., KOPPELMAN, J. M., 2016. *Earned value project management*. Project Management Institute. ISBN 978-1935589082.
28. FOTR, J., HNILICA, J., 2014. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5104-7.

29. FOTR, J., SOUČEK, I., VACÍK, E., ŠPAČEK, M., HÁJEK, S., 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
30. FRANKL, V., E., 1994. *Člověk hledá smysl: úvod do logoterapie*. Psychoanalytické nakladatelství. Psychoterapie. ISBN 80-901601-4.
31. FRIČ, P., 2001. *Neziskový sektor v ČR: výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkins University*. Praha: Eurolex Bohemia. ISBN 80-864-3204-1
32. FTOREK, J., 2012. *Public relations jako ovlivňování mínění: jak úspěšně ovlivňovat a nenechat se zmanipulovat*. 3. vyd. Praha: Grada. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-3926-7.
33. GEORGI, H., HÖSCHL, C., VIDOVIČOVÁ, L., 2015. *Gerontologie: současné otázky z pohledu biomedicíny a společenských věd*. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-2628-4.
34. GREENBERG, M., 2016. *The Stress-Proof Brain: Master Your Emotional Response to Stress Using Mindfulness and Neuroplasticity*. New Harbinger Publications, Oakland, USA. ISBN 978-16-262-5266-0.
35. GÜRELL, E., Tat, M., 2017. SWOT analysis: a theoretical review. *Journal of International Social Research*, 10(51). ISSN: 1307-9581
36. HAUKE, M., 2011. *Pečovatelská služba a individuální plánování: praktický průvodce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3849-9.
37. HAYES, D. K., NINEMEIER, J. D., 2009. *Human resources management in the hospitality industry*. John Wiley & Sons. ISBN 978-0-470-08480-9.
38. HAYES, J., 2018. *The theory and practice of change management*. Palgrave and Macmillan. ISBN 978-1-352-00123-5.
39. HEGER, V., 2012. *Komunikace ve veřejné správě*. Praha: Grada. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3779-9.
40. HEJLOVÁ, D., 2015. *Public relations*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5022-4.
41. HILL, N., 2017. *Síla pozitivního jednání*. Praha: Dobrovský. Knihy Omega. ISBN 978-80-7390-169-1.
42. HOPPER, E., 2019. *Maslow's hierarchy of needs explained*. Viitattu, 12. DOI 6031585079.

43. HSIANG, S., ALLEN, D., ANNAN – PHAN, S., et al., 2020. The effect of large-scale anti-contagion policies on the COVID-19 pandemic. *Nature* 584, 262–267. DOI 10.1038.41586.
44. HYÁNEK, V., 2011. *Neziskové organizace: teorie a mýty*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. ISBN 978-80-210-5651-0.
45. JAKL, L., 2015. IN: Václav Klaus; Petr Mach; Vít Hloušek; Ladislav Jakl; Lubomír Brokl. *Postdemokracie: hrozba, nebo naděje?* Institut Václava Klause, ISBN 978-80-865-4748-0.
46. JANIŠOVÁ, D., KŘIVÁNEK, M., 2013. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4337-0.
47. JANIŠOVÁ, D., KŘIVÁNEK, M., 2013. *Velká kniha o řízení firmy: praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4337-0.
48. JIŘINCOVÁ, B., 2010. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1708-1.
49. KAKODKAR, P., KAKA, N., BAIG, M. N. 2020. A comprehensive literature review on the clinical presentation, and management of the pandemic coronavirus disease 2019 (COVID-19). *Cureus*, 12(4). ISSN 2168-8184.
50. KARÁSEK, P., 2017. *Léčení firem v krizi: krizové řízení z pohledu manažera, který vedl záchranu značky*, Tatra. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0681-3.
51. KELLER, J., 2011. *Tři sociální světy: sociální struktura postindustriální společnosti*. 2. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON). Studie (Sociologické nakladatelství). ISBN 978-80-7419-044-5.
52. KELLER, J., *Virus ve společnosti služeb* IN: Sušová-Salminen, V., Švihlíková, I., Cílek V., Keller, J., Drulák, P., Daněk, D., Schnur, P., Hauser, P., 2020. *PANDEMIE COVID-19: Konec neoliberální globalizace?* OVIA Argument z. s. ISBN 978-80-907365-6-6.
53. KELNAROVÁ, J., CAHOVÁ M., KŘEŠŤANOVÁ, I., KŘIVÁKOVÁ, M., KOVÁŘOVÁ, Z., HAUSEROVÁ D., 2015. *Ošetřovatelství pro střední zdravotnické školy - I. ročník*. Grada Publishing. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-5332-4.
54. KLIMENT, P., NÁDVORNÍKOVÁ, L., 2020. *Prvotní reflexe dopadu epidemie koronaviru na sociální služby v ČR*. Fórum sociální práce 2020.
55. KNOBLAUCH, J., 2012. *Time management: mějte svůj čas pod kontrolou*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4431-5.

56. KOPECKÝ, L., 2013. *Public relations: dějiny – teorie – praxe*. Praha: Grada. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-4229-8.
57. KOSOVÁ, M., 2014. *Logoterapie: existenciální analýza jako hledání cest*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4346-2.
58. KRAKEŠOVÁ, M., KODYMOVÁ, P., BRNULA P., 2018. *Sociální kliniky: z dějin sociální práce a sociálního školství*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-4300-7.
59. KRÁLOVÁ, J., RÁŽOVÁ, E., 2009. *Sociální služby a příspěvek na péči: komentář, právní předpisy*, Olomouc: ANAG. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-559-7
60. KRECHOVSKÁ, M., HEJDUKOVÁ P., HOMMEROVÁ, D., 2018. *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3075-2.
61. KŘIVÁNEK, M., 2019. *Dynamické vedení a řízení projektů: systémovým myšlením k úspěšným projektům*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0408-6.
62. KUBÍČKOVÁ, L., RAIS, K., 2012. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4564-0.
63. LE BON, G., 2015. *Psychologie davu*. CreateSpace Independent Publishing Platform. ISBN 978-80-262-1028-3.
64. MALÍK HOLASOVÁ, V., 2014. *Kvalita v sociální práci a sociálních službách*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4315-8.
65. MALÍKOVÁ, E., 2020. *Péče o seniory v pobytových zařízeních sociálních služeb. 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2030-7.
66. MARGRETTA, J., 2012. *What management is*. Simon and Schuster. ISBN 0743203186.
67. MÁTEL, A., 2019. *Teorie sociální práce I: sociální práce jako profese, akademická disciplína a vědní obor*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2220-2.
68. MATOUŠEK, O., 2011. *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-310-9.
69. MATOUŠEK, O., 2013. *Metody a řízení sociální práce*. 3. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0213-4.

70. MEIER, P. D., LIKER, K. J., 2007. *Toyota Talent, Developing your people the Toyota Way*. McGraw – Hill, New York, NY. ISBN 978-80-247-5800-8.
71. MERTL, J., 2020. *Pozitivní společenský dopad koronaviru? Impuls k úvahám o solidaritě, empatii, důstojnosti a základním nepodmíněném příjmu*. FÓRUM sociální politiky 5/2020.
72. MUŽÍK, J., KRPÁLEK P., 2017. *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Academia. Společnost (Academia). ISBN 978-80-200-2773-3.
73. NENADÁL, J., 2011. *Benchmarking v sociálních službách*. INOVÁCIE, PLÁNOVANIE A KVALITA SOCIÁLNYCH SLUŽIEB V KOMUNITE, 8. ISBN 978-80-8084-781-4.
74. ONDRUŠOVÁ, J., KRAHULCOVÁ, B., 2019. *Gerontologie pro sociální práci*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-4383-0.
75. PAVLÍK, M., BĚLČÍK, M., 2010. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3157-5.
76. PELIKÁNOVÁ, A., 2018. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. 3. vydání. Praha: Grada Publishing. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-271-2117-5.
77. PETRÁŠ, R. M. 2021. *Očkování proti onemocnění covid-19 mRNA vakcínami*. Current Media s.r.o. ISSN 2533-6878.
78. PETROVÁ KAFKOVÁ, M., 2013. *Šedivějící hodnoty? Aktivita jako dominantní způsob stárnutí*. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií. ISBN 978-80-210-6310-5.
79. PLAMÍNEK, J., 2013. *Sebepoznání, sebeřízení a stres: praktický atlas sebezvládnání*. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4751-4.
80. PLAMÍNEK, J., 2014. *Diagnostika a vitalizace firem a organizací: teorie vitality v podnikatelské a manažerské praxi*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5323-2.
81. PLAMÍNEK, J., 2015. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.
82. PLAMÍNEK, J., 2018. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5. vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0629-5.

83. PROROK, V., 2012. *Tvorba rozhodování a analýza v politice*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4179-6.
84. PRŮCHA, J., 2014. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada. Pedagogika (Grada). ISBN isbn:978-80-247-5232-7.
85. RŮČKOVÁ, P., 2019. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. vydání. Praha: Grada Publishing. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.
86. ŘEPA, V., 2012. *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4128-4.
87. SAIBERTOVÁ, S., POKORNÁ, A., 2021. *The most common errors in the use of personal protective equipment*. Medicína pro praxi. Solen s.r.o., 2021, vol. 18, No 1, p. 75-78, 78 pp. ISSN 1214-8687.
88. SAMMUT – BONICI, T., GALEA, D., 2015. Analýza PEST. *Wiley Encyclopedia of management*. Carry Cooper. ISBN: 978-1-119-97251-8.
89. SARGEANT, A., SHANG, J., 2010. *Fundraising principles and practice* (Vol. 17). John Wiley & Sons. ISBN 978-0-470-45039-0
90. SCHAVEL M., 2013. IN: Hermochová, S., & Drlíková, E. Teambuilding jako metoda ve zdravotních a sociálních službách. *Ekonomika a řízení ve zdravotních a sociálních službách*. ISBN 978 154 25 121.
91. SCHNEIDEROVÁ, 2010. Manažerské kompetence v sociálních službách. Koučink v praxi. ISBN 978 415 12 32.
92. SLAVÍK, J., 2014. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-4819-1.
93. SLOUKA, D., 2017. *Vedení a marketing malých zdravotnických zařízení: příručka pro praxi*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0469-7.
94. SMEJKAL, V., RAIS, K., 2010. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3051-6.
95. SMITH, M., STEINMAN, L., CASEY, E., 2020. *Combating Social Isolation Among Older Adults in a Time of Physical Distancing: The COVID-19 Social Connectivity Paradox*. Front. Public Health 8:403. DOI: 10.3389/fpubh.2020.00403.
96. SMUTEK, M., 2014. *Evaluace sociálních programů*. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 978-80-7435-473-1.

97. STACKE, E., 2000. *Coaching d'entreprise, performace et humanisme*. Village Mondial. ISBN 978-2842110727.
98. STUHLÍK, R., 2008. *Tým snů*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1776-0.
99. SUCHÝ, J., PAPÁNEK P., NÁHLOVSKÝ, P., 2016. *Šest pilířů manažerského úspěchu: jak je posilovat, rozvíjet a využívat v manažerském i osobním životě*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5868-8.
100. SVOZILOVÁ, A., 2016. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0075-0.
101. ŠAMÁNKOVÁ, M., 2011. *Lidské potřeby ve zdraví a nemoci: aplikované v ošetrovatelském procesu*. Praha: Grada. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-3223-7.
102. ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O., 2012. *Public relations, fundraising a lobbying: pro neziskové organizace*. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4040-9.
103. ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O., 2017. *Úspěšná nezisková organizace*. 3. vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0249-5.
104. ŠPATENKOVÁ, N., SMÉKALOVÁ, L., 2015. *Edukace seniorů: geragogika a gerontodidaktika*. Praha: Grada. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-5446-8.
105. TEGZE, J., 2019. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0551-9.
106. TETŘEVOVÁ, L., 2017. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0285-3.
107. THEAKER, A., 2020. *The public relations handbook*. Routledge. ISBN 0-203-46133-9.
108. TOMĚŠ, I., 2009. *Sociální správa: úvod do teorie a praxe*. 2. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-483-0.
109. TRACHTOVÁ, E., 2018. *Potřeby nemocného v ošetrovatelském procesu: učební texty pro vyšší zdravotnické školy, bakalářské a magisterské studium, specializační studium sester*. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů. ISBN 978-80-7013-590-7.
110. URBAN, J., 2012. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3955-7.

111. URBAN, J., 2018. 40 manažerských mýtů, které škodí vašemu byznysu a jak se jim vyhnout. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0571-7.
112. VACKOVÁ, J. a kolektiv, 2020. *Sociální práce v systému koordinované rehabilitace*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2434-3.
113. VÍŠEK, P., PRŮŠA, L., 2012. *Optimalizace sociálních služeb*. Praha: Národní centrum sociálních studií. ISBN 978-80-7416-099-8.
114. VÍT, P., 2015. *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5477-2.
115. VRZÁČEK, P., 2018. *Krabička poslední záchrany pro neziskové organizace: manuál managementu neziskových organizací*. Praha: Togga, spol. s r.o., s Univerzitou Karlovou, Fakultou humanitních studií. ISBN 978-80-7476-133-1.
116. VYSEKALOVÁ, J., 2012. *Psychologie reklamy*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4005-8.
117. WEBER, M., 1895. *Der Nationalstaat und die Volkswirtschaftspolitik*. Freiburg (Breigau) u. a. ISBN 978-3-928-64027-5.
118. WEINSTEIN, S., BARDEN, P., 2017. *The complete guide to fundraising management*. John Wiley & Sons. ISBN 978-1-119-28932-6.
119. WHITE, M., BRYSON, A., 2013. Positive employee attitudes: how much human resource management do you need?. *Human relations*, 66(3), 385-406. ISSN 0018-7267.
120. ZATLOUKAL, L., 2008. *Plánování rozvoje sociálních služeb metodou komunitního plánování*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-2128-5.
121. ZIETLOW, J., et al., 2018. *Financial management for non – profit organizations: principles and procedures*. John Wiley & Sons. ISBN 978-0-471-74166-4.

8 Seznam příloh

Příloha č. 1 Vyjádření etické komise ZSF JU k projektu GAJU

Příloha č. 2 Otázky polostrukturovaného rozhovoru

Příloha č. 3 Výčet kódů

9 Seznam zkratk

CATI – Computer Assisted Telephone Interviewing

GAJU – Grantová agentura Jihočeské univerzity

MPSV – Ministerstvo práce a sociálních věcí

MZČR – Ministerstvo zdravotnictví České republiky

Příloha č. 1 – Vyjádření etické komise



Zdravotně
sociální fakulta
Faculty of Health
and Social Studies
Etická komise
Ethics Committee

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

VYJÁDŘENÍ ETICKÉ KOMISE ZSF JU

V Českých Budějovicích 12.8.2019.

Jméno předkladatele projektu: **Doc. Mgr. et Mgr. Jitka VACKOVÁ Ph.D.**

Název projektu: **Vybrané aspekty managementu sociální práce (GAJU 052/2019/S)**

Dne 12.8.2019 etická komise ZSF JU projednala projekt výzkumu a s jeho provedením souhlasí.

Odůvodnění: Jde o projekt řešící významné téma, metodicky je kvalitní, ochrana osobních dat je adekvátně zajištěna.


.....
doc. MUDr. Jiří ŠIMEK, CSc.
předseda etické komise ZSF JU

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZDRAVOTNĚ SOCIÁLNÍ FAKULTA
ETICKÁ KOMISE
(2)**

Příloha č. 2 Otázky polostrukturovaného rozhovoru

Otázky pro Jihočeský/Olomoucký kraj

1. Demografické údaje (pohlaví, věk, vzdělání, doba praxe na pozici ředitele)
2. Co potřebujete pro chod organizace, (co dle Vašeho názoru potřebují Vaši klienti a Vy jim to nemůžete zajistit a proč? Co byste chtěli změnit – ale není to ve Vašich silách?)
3. Popište rozdíl řízení Vaší organizace před/během/po karanténě/(**lockdown**) – **(vždy specifikovaný časový údaj vztahující se k dané vlně sběru dat)**. - Otázka konkrétně na ředitele.
4. Co vše byste potřebovali, abyste takový výjimečný stav zvládli i v budoucnosti?
5. Jakou roli dle Vašeho názoru při zvládnutí karantény hrál (a hraje) čas? (Existuje nějaká lhůta – časové rozpětí, které je významné? Pro co?)
6. Jak by dle Vašeho názoru měl postupovat Váš zřizovatel? - (Co Vám chybělo? Co naopak oceňujete?) Co bylo dle Vašeho názoru příčinou (co je příčinou) ... K čemu tyto postupy vedly? Co daný stav nejvíce ovlivňovalo?)

Příloha č. 3 Výčet kódů

Z uvedených kódů byly vytvořeny grafy v programu ATLAS.ti 7, které jsem sama vytvořila. Příloha je zde uvedena právě z důvodu kontroly.

Code-Filter: All

HU: 1.+2.+3. kódování J+O

File: [C:\Users\michas04\Desktop\Výzkum 3. vlna\1.+2.+3. kódování J+O.hpr7]

Edited by: Super

Date/Time: 2021-03-23 12:46:30

- 1 overal stál 500 Kč
- 14 dní dovolený
- 14 dní karanténa
- 24 hodin/7 dní v týdnu
- 50 % nakaženého personálu
- 80 % klientů nemocných
- aby nebyly zmatky
- Abychom se už mohli nadechnout
- administrativa
- administrativně přetížení
- administrativní zátěž
- aktualizace metodik
- aktualizace standardů
- aktuálně respirátory
- aktuální situace
- akutní konzultace
- Ano
- antidepressiva
- antigenní testy
- časovost určitě hraje roli
- auto
- bez hromadných akcí
- bez jistoty
- bez karantény
- bez kontrol
- bez kreditu
- bez nákazy
- bez podpory vlády
- bez pravidel
- bez rozdílu
- bez velké nákazy
- bez vidiny konce
- beznaděj
- běžná administrativa
- běžné ceny
- byty
- cenově dostupné roušky
- cigarety
- covid- 19 objevil u daleko vyšš
- covid - 19 v zařízení
- covid- 19 v zařízení
- Čas
- čas by tu hrál velkou roli
- čas hraje roli
- čas je proměnlivý
- čas mají hlídat
- čas nehraje roli
- čas pokaždé nedostatkový
- čas úplně jako nehraje
- čas v tom roli hraje
- čas vlastně nic moc nezměnil
- častěji operativní porady
- čekání na finance kraje
- člověk si zvykne
- delegováním pravomocí
- delší pracovní doba
- denní porady
- desinfekci prostor
- dezinformovaní
- dilema
- distanční komunikace
- distanční podoba
- distribuce notebooků
- dle opatření
- dlouhá
- dlouhé čekání
- dlouhé testování
- dlouhé trvání
- dobrovolná karanténa
- dobrovolníci
- dobrovolníky
- dodatky ve smlouvách
- dodržování nařízení
- dodržování opatření
- dodržování opatření
- dokončení rekonstrukce
- dostatečné zásobování
- dostatek času
- dostatek financí
- dostatek informací
- dostatek ochranných pomůcek
- dostatek testů
- dostatek všeho
- dostáváme informace

- dotace
- dotace na auta
- dotace na ochranné pomůcky
- dotazník spokojenosti
- dotazování
- doučování dětí
- dovolené zaměstnanců
- dovybavení IT
- drahé ochranné pomůcky
- Druhá vlna
- druhá vlna - dramatičtější
- druhá vlna - nakažený personál
- Druhá vlna - Olomouc - Čas
- Druhá vlna - Olomouc - Potřeby ke zvládnutí situace
- Druhá vlna - Olomouc - Řízení organizací poskytujících SS během karantény
- Druhá vlna - Olomouc - Specifické potřeby
- Druhá vlna - Olomouc - Zřizovatel
- Druhá vlna - Potřeby k zvládnutí situace
- Druhá vlna - potřeby organizací poskytujících SS
- Druhá vlna - Řízení organizace
- Druhá vlna Olomouc
- dříve zastavit
- dva měsíce
- dva pracovníci na telefonu
- efektivnější
- efektivnější komunikace
- elektriku
- elektronika
- empatický údržbář
- externí konzultanti
- extrémně vyčerpaný rodiče
- finance
- finančně náročné
- finanční problémy
- finanční propad
- frustrace
- fungujeme bez omezení
- fyzická náročnost
- germicidní lampy
- grant na speciální pomůcky
- hodně důležitý
- hodně lidí umírá
- hodnotím opravdu hodně pozitivně
- home-office
- home-office pro ekonomy
- home-office
- horší
- horší než na jaře
- horší průběh covid-19
- horší situace s Covid-19
- hraje roli
- hraje roli při karanténě
- chaos
- chodili do kaváren
- chodit do terénu
- chybějící finance klientů
- chybějící následná péče
- chyběly informace
- chybí běžně strukturovaný čas
- chybí informace ohledně očkování
- chybí návaznost služeb
- chybí osobní kontakt
- i další druhy SS
- i v noci
- Ideální stav potřeb dle ředitelů
- informace
- informace pozdě
- IT technika
- izolace lidí
- Já nejsem rohlík.cz, já jsem s
- jak budou vypadat Velikonoce
- jak to splynulo
- jaro
- jasná pravidla
- jasné postupy
- Je to pořád horší
- je to prostě pořád
- je to prostě pořád stejný
- Je to stejné
- jeden týden dovolené
- jediná potřeba – péče
- jedno úmrtí klienta
- jídelna pouze od dodavatele
- jiná alternativa testování
- jiná služba jiné podmínky
- jiné alternativy
- Jistotu vedení
- jsme očkovaní
- karanténa
- karanténa – zavřeli jsme celé zařízení
- karanténa 10 dnů v tom hrála
- každodenní měření
- každý den v práci
- každý lékař říká něco jiného
- kdy bude konec
- klid
- klidněji
- klidnější
- klienti bez informací
- klienti bez vycházek
- klienti nedostupní
- klienti nechápou, co se děje
- klienti nekoupí

- klienti potřebují očkování
- klienti šli
- klienti v zařízení
- klienti zajištění
- kompenzace příjmů
- komunikace mezi pracovníky
- komunikace s ministerstvem
- komunikativní
- kontinuální napojení
- kontinuita zařízení
- kontrola nových opatření
- koordinace pravidel
- koordinace
- kraj posílá aktualizace
- kraj zajistil
- kraj zajistil
- krajská hygiena nekomunikuje
- krize
- krizové bydlení
- krizové řízení
- krizový management
- krizový plán
- krizový štáb
- krizový štáb zajistil
- křivka nákazy nahoru
- kuřáci
- kvalifikovaný personál
- kvalitní roušky
- lehčí průběh
- lepší
- lepší informovanost
- lepší příležitost pro zaměstnance
- lepší přístup
- levnější ochranné pomůcky
- lhostejnost lidí
- lidský faktor
- loajalita zaměstnanců
- málo času
- málo PP
- máme hodně malý personál
- máme postupy zmačknuté
- máme už za sebou covid-19
- máme všechno
- Máme zřizovatele
- manažerská zátěž
- manuál online
- komunikace
- mapování situace
- maximum
- maximum komunikace
- měli jsme masivní nákazu
- méně administrativy
- méně času na klienty
- méně klientů
- méně strachu
- menší motivace
- mentální připravenost
- metodiky terénní práce
- meziresortní spolupráce
- mikrobus
- mimopracovní dobu
- mimořádné porady
- minimální fluktuace
- místo respirátoru dvě roušky
- mladé sociální pracovnice
- mnohem horší pro zaměstnance
- motivace
- motivace při realizaci aktivit
- motivace zaměstnanců
- musíme vyhledávat rizika
- Můžeme do terénu?
- mužnost
- na nás zapomněli
- náhrada zaměstnanců
- nákaza 80 % v zařízení
- nákazy potvrzeny
- nakažený personál
- nákupy od kraje
- nalezené slovo
- napnout všechny síly
- náročná administrativa
- náročná komunikace
- náročná situace
- náročné
- náročnější
- náročnější práce
- následná péče
- nastavení pravidel
- nastavení z jara
- Ne
- nebezpečí
- nebezpečnější
- nebyl čas na přípravu
- Nedá se připravit
- nedává to smysl
- nedodržování opatření
- nedoporučené cestovat veřejnou dopravou
- nedostatek desinfekce
- nedostatek financí
- nedostatek ochranných pomůcek
- nedostatek personálu
- nedostatek pracovníků
- nedostatek provozního personálu
- nedostatek rukavic
- nedostatek testů
- nedostatkem personálu
- nedůvěra k vládě
- nefinancované zdrav. sl.
- nechce hradit pojišťovna
- nejhorší fáze

- nejhorší jsme si odžili
- nejhorší zhruba od listopadu
- nejistota financí
- nejistota z očkování
- nejistota zásobování
- nejnáročnější
- nejsou informace
- nejsou vakcíny
- Nekomentuju
- nelze predikovat potřeby
- nelze se dovolat na KHS
- nelze vykonávat sociální práci na home-office
- Nemáme zřizovatele
- neměnit opatření
- nemohou se vidět s rodinou
- nemožnost vykonávání služby
- nemožnost vytvoření skupiny
- nemůžeme se potkávat
- není hlavní
- Není možné vypnout si telefon
- neobsazený úvazek
- Neoceňuji
- Nepodstatný čas
- nepomohl
- nepřehlednost situace
- nepříjemné testování
- nepřipravenost
- nesouhlas ředitele
- nestanovená pravidla
- nestanovení podmínek
- netestování soc. pracovníků
- netestujeme
- netýká
- nevěděl co se děje
- nevíme, co bude
- nevyhovující prostor
- nevyužití pracovníci
- nezajištěné testování
- nezaopatření zaměstnanci
- nezapojoval se
- nezbytný tým v práci
- neznámý virus
- nezvládnutá ze strany státu
- nic nechybělo
- nikdo nic nevěděl
- Nikdo to neví a nikdo vám to neřekne
- nízký plat
- normální stav
- nošení respirátorů
- nová budova
- nová situace
- nová zahrada
- nové auto
- nové formy komunikace
- nové mutace
- nové postupy
- nové testy
- noví pracovníci
- novou vládu
- nutnost anonymity
- nutnost vyčkávání
- obava z viru v zařízení
- objednávání testů
- obrana díky času
- obsáhlejší agenda
- obyčejné roušky
- oceňuji
- očekávaná
- očkování
- očkování zaměstnanci
- OČR
- od března stejné
- odešel údržbář
- odevzdanost lidí
- odměňováním lidí
- odměny pro pracovníky
- odmítání klientů
- odnesli to ošetřovatelé
- odnesou to zase ty nejslabší
- odpovědnost na úsecích
- odpovědnost pracovníků
- odřezány od světa
- ochota kraje
- ochranné oděvy
- ochranné prostředky
- omezené supervize
- omezený kontakt
- omezený provoz
- online dokumentace
- online komunikace
- online meetingy
- online podepisování
- online porady
- online prostor
- online prostředí
- online prostředí není pro naši cílovku
- opatrnější lidé
- opatření
- opatření nedávají smysl
- opatření pozdě
- opatření s předstihem
- opatření z hodiny na hodinu
- optimální nájem
- oslovování firem
- osobní kontakt
- osobní schůzky
- osobní zkušenost s covidem-19
- otevřené školy
- otevřené zařízení
- ověřené věci
- oxygenerátor
- pandemický zákon
- panika
- péče nakažených
- peníze od nadace
- peníze z vlastních zdrojů
- personál
- personální problémy
- PES
- pevné nervy

- plně vybavení
- plošné testování
- plyn
- po 3 týdnech
- po roce žádná změna
- pocit bezpečí ze strany vlády
- podpora
- podpora státu
- podpora zaměstnancům
- Podstatný čas
- pomoci formou antidepresiv
- ponaučení
- poradenská služba
- posílají informace
- posílají úlohy ještě v 10 večer..
- posílali informace
- posílení důvěry
- posílení IT techniky
- postupuje velice dobře
- potřeba - průhledné roušky
- potřeba - více kultury
- potřeba auta
- potřebnost tý ochrany
- potřebují kontakt
- Potřeby ke zvládnutí situace
- potřeby mimo službu
- Potřeby organizací poskytujících SS
- Potřeby organizací poskytujících SS Olomouc
- poučení
- povinné testování
- povinné testování pečovatelek
- povinnost nosit respirátor
- povolení návštěv na Vánoce – covid - 19 v zařízení
- pozornost na seniory
- PP za dveřmi
- pracovní skupiny
- pracovníci
- pracovník na testování
- praktické informace
- predikce situace
- preventivní karanténa
- priority
- problém vlády
- problematický přesun
- proces
- prodloužení IP
- profesionální řízení
- projekty dotované EU
- projekty na elektroniku
- propad v příjmech
- propojená komunikace
- prostor k novému využití
- prostory
- prostory pro karanténu
- provázání služeb
- provoz
- provoz bez změny
- provoz v nejhorší fázi
- provozní personál
- průhledné roušky
- První vlna Olomouc - Potřeby ke zvládnutí situace
- První vlna Olomouc - Řízení organizace
- První vlna Olomouc - Specifické potřeby
- První vlna Olomouc - Zřizovatel
- přátelské vztahy
- předávání informací klientům
- předpisy
- předražené ochranné pomůcky
- předzásobení
- přehledná opatření
- přehledné informace
- přesčasy
- přestavba pokojů
- přesun SP do terénu
- přijde 3. vlna
- přijde druhá vlna
- přínos
- přínos lockdownu
- připomínání dodržování opatření
- příprava na covid -19
- připravenější
- připravení
- připravenost
- připravenost v krizové situaci
- přísnější opatření
- přístroj na vyšetření na covid -19
- přizpůsobení
- přizpůsobení
- psychická náročnost
- psychická podpora
- psychická pohoda v týmu
- psycholog
- reagovat pružněji
- registrace očkovaní
- režim s krajskou hygienickou stanicí
- roušky pro klienty
- rozdávání roušek
- rozdělení do skupin
- Rozdíl mezi 2. a 3. vlnou
- rozvoj organizace
- rozvolnění brzo
- rozvoz nákupů
- rušené akce
- rychle reagovat
- rychlé reakce
- rychlé testy
- rychlejší doručení
- ředitel v zařízení
- řešíme to samé co předtím
- Řízení organizací poskytujících SS během karantény

- Řízení organizací poskytujících SS po karanténě
- Řízení organizací poskytujících SS před karanténou
- s příznaky okamžitě v karanténě
- samotestování zaměstnanců
- sdílení cigaret
- selhal stát než kraj
- silnější důvěra
- silnější vlna
- skleníková forma
- skvělá komunikace
- složité řízení
- smíření
- snaha byla minimální
- snažili se
- socializace klientů
- sociální kontakt
- Specifické potřeby
- Specifické potřeby organizací poskytujících SS
- společné rozhodování
- spolufinancování
- spolupráce
- spolupráce s krajem
- spolupráce s nemocnicemi
- spoluúčast u krizového plánu
- sponzoři
- sportovní pomůcky
- srozumitelné informace
- srozumitelný informace
- stabilizace
- stabilizace personálu
- stabilní pravidla
- stagnace sociální práce
- stále první vlna
- stále v pohotovosti
- stanovení priorit
- stát připravenější
- stejné
- stejné výdaje
- stmelení kolektivu
- strach
- strach terénních pracovníků v terénu
- strach z nákazy
- strašný stav
- stravování pro klienty
- stres
- strukturu času
- střídání zaměstnanců
- svět bez viru
- šíří se rychle
- škola chybí
- školství připravenější
- špatná komunikace
- špatná komunikace se státem
- špatná kvalita ochranných pomůcek
- špatná situace na trhu práce
- špatný fundraising
- ta nejistota každoročního financování
- Tato pravidla
- technická připravenost
- telefonická komunikace
- ten covid - 19 už jako neřešíme
- terapie
- terénní mobilní covid - 19 týmy
- terénní služba
- testovací přístroj
- testování
- testování bez poplatků
- testování pozdě
- testování zaměstnanců
- testy
- třetí vlna - pokračování té druhé
- tvrdá
- tvrdší opatření
- tvrdý lockdown
- týdenní testování
- udržitelnost aut
- únava
- uplatnění online komunikace
- upozornění pro zaměstnance
- upozorňování na desinfekci
- úspěch v projektu
- úspora energie
- už nevnímám čas podstatným
- už se méně hlídají nová opatření
- už to trvá rok
- v pořádku
- v SS chybí řízení
- včasné informace
- vedoucí bez kontaktu
- velice pěkně
- velká administrativa
- velká fluktuace
- velká pomoc
- velkou roli hraje čas
- velmi dobrá komunikace
- větší dodržování
- větší informovanost
- větší komunikace s personálem
- větší podpora
- větší poptávka - terénní služby
- větší porady
- větší pravomoc
- větší prostory
- větší strach
- větší strach a větší panika
- víc ochranných pomůcek
- více aut
- více dotací
- více faktorů
- více funkcí
- více krizových variant

- více nakažených
- více operativní
- více personálu
- více starostí
- vizi do budoucna
- vláda stále zmatená
- vládní nařízení
- vládní změny
- vlastní pravidla
- vodu
- voják shání, tak má, tak jsme ..
- vozový park
- vstřícnost kraje
- vše sami
- vše se stále ruší
- všichni nakažení
- všichni prošli covidem - 19
- všichni unavení
- výdaje navíc
- výkon rozhodnutí
- vykonáváme služby
- výpomoc jinde v SS
- výrazně snížilo
- výroba roušek
- vysvětlení opatření
- vyšetření k zápisu
- vyšší nákaza
- vytížený personál
- vytvoření menších týmů
- využití méně
- význam financí
- z hodiny na hodinu
- Z minuty na minutu
- zabezpečit ochranné pomůcky
- zahradu
- zájem o produkty
- zajištění financí
- zajištění stravy
- zákaz návštěv
- zákaz vycházek
- Zakódované ve druhé vlně
- zakoupení nových aut
- záložní plán
- zaměstnanci - rodiče doma
- zaměstnanci horší průběh
- zaměstnanci na dohodu
- zaměstnanci posláni domů
- zaměstnanci uklízeli
- zaměstnanci v karanténě
- zanechání sociální služby
- zápis mateřských škol
- záplavy
- zapojoval kraj
- zařízení bez klientů
- zásoby díky nadaci
- zásoby ochranných pomůcek
- zásoby respirátorů
- zastoupení pozic
- zatížená komunikace
- zatíženější
- administrativa
- zatížený management org.
- zatížený personál
- závažnější
- závislost klientů
- zavřené školy
- zažitá situace
- zdraví zaměstnanci
- zdravotníci jsou nadlidi
- ze dne na den v karanténě
- zima - krátké světlo
- zkomplikovaný systém
- zmatené informace
- změny nařízení
- znaky syndromu vyhoření
- znova nacvičovat
- znovu se setkáváme
- zodpovědná veřejnost
- zodpovědnost
- zóny infekčnosti
- zpracované krizové plány
- zpřísněná opatření
- zrušená objednávka
- zrušené akce
- zrychlit očkování
- Zřizovatel
- zřizovatel neovlivní
- zvládli jsme lépe
- žádná pravidla
- žádné metody
- žádné porady
- žádné specifické
- žádné výhrady
- žádný rozdíl
- žádost o kompenzaci
- ženy na mateřské přes online
- život obecně