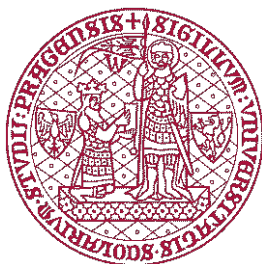


**UNIVERZITA KARLOVA**  
**FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ**

Studium humanitní vzdělanosti



**Sociální služby v prostředí institucionálních  
změn: na příkladě sociálních pobytových služeb  
pro seniory v Královéhradeckém kraji**

**Bakalářská práce**

Autorka práce: Noemi Šimečková

Vedoucí práce: doc. Ing. Karel Müller, CSc.

Praha 2022

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně. Všechny použité prameny a literatura byly řádně citovány. Práce nebyla využita k získání jiného titulu.

V Praze dne 12.1.2022

.....

Noemi Šimečková

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu mojí práce, panu docentovi Ing. Karlovi Müllerovi, CSc. za jeho odborné rady a podněty, za trpělivost, vstřícný přístup a čas, který mi v průběhu tvorby celé této práce věnoval. Dále mé poděkování patří všem aktérům výzkumu, a to za jejich otevřenost, upřímnost, čas a příjemnou spolupráci. V poslední řadě bych také ráda poděkovala všem, kteří mi byli při psaní práce oporou.

## ABSTRAKT

Bakalářská práce „*Sociální služby v prostředí institucionálních změn: na příkladě sociálních pobytových služeb pro seniory v Královéhradeckém kraji*“ teoreticky zdůvodňuje aspekty formování sociálních služeb v rámci modernizačních trendů, důsledků jejich plánovitého řízení a transformačních změn v České republice od roku 1989. V návaznosti na provedenou historicko-sociologickou analýzu formování sociálních služeb ukazuje aktuální formy organizace sociálních pobytových služeb pro seniory v Královéhradeckém kraji. Cílem výzkumu je prostřednictvím kvalitativní metody zjistit, popsat a analyzovat aktuální situaci těchto forem organizací pomocí tří výzkumných otázek týkajících se rozsahu proměn, kterými za cirká dvě uplynulé dekády prošly, dále toho, jak se tyto organizace přizpůsobují změnám a nakonec to, čím a jak jsou ve své činnosti omezovány. Zvolená problematika byla zkoumána skrze analýzu polostrukturovaných rozhovorů, které byly vedeny s řediteli těchto organizací v rámci Královéhradeckého kraje.

**Klíčová slova:** sociální služby, senioři, sociální pobytové služby pro seniory, institucionální změny, reflexivní modernizace, institucionální reflexivita, byrokracie, postmoderní společnost, reflexivní společnost

## ABSTRACT

The bachelor thesis "*Social services in the environment of institutional changes: on the example of social residential services for elderly in the Hradec Králové region*" theoretically justifies aspects of social services within the modernization trends, consequences of their planned management and transformation changes in the Czech Republic since 1989. The historical-sociological analysis of the formation of social services shows the current forms of organization of social residential services for the elderly in the Hradec Králové region. The research aims to find out, describe and analyze the current situation of these forms of organizations through a qualitative method and at the same time answer three research questions concerning the scope of changes they have undergone over the past 20 years, about the way how these organizations adapt to change and finally question concerning their limitations. The selected issue was investigated through the analysis of semi-structured interviews conducted with the directors of these organizations within the Hradec Králové region.

**Keywords:** social services, elderly, social residential services for elderly, institutional changes, reflexive modernization, institutional reflexivity, bureaucracy, postmodern society, reflexive society

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	8
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	10
1. Historicko-sociologická diskuse k fenoménu služeb v oblasti péče o stáří.....	10
1.1. Teoretická diskuse o pojetí instituce a institucionální změny.....	11
1.1.1. Vymezení fenoménu instituce a její pojetí jako pravidel založených na zkušenostním vědění.....	12
1.1.2. Byrokratický diskurz.....	14
1.1.3. Institucionální reflexivita.....	17
1.1.4. Průřez institucionálními transformacemi od doby předmoderní, přes dobu moderní až po současnost.....	20
1.2. Historické proměny služeb o stáří v procesech detradicionalizace a modernizace: vývoj organizačních forem sociálních služeb pro seniory na území ČR do roku 1989.....	23
1.2.1. Počátky sociálních služeb v tradiční společnosti – patrimoniální služba.....	24
1.2.2. Vznik formálních organizací a zásadního nového způsobu správy v raně moderní společnosti.....	25
1.2.3. Organizace sociálních služeb od 19. století do roku 1948.....	28
1.2.4. Organizace sociálních služeb za socialismu.....	30
1.2.5. Formy organizace sociálních služeb v období transformace institucionálního rámce v ČR od roku 1989.....	33
<b>METODOLOGICKÁ ČÁST</b> .....	36
2. Metodologie.....	36
2.1. Cíl výzkumu a výzkumné otázky.....	36
2.2. Výzkumná strategie.....	37
2.3. Techniky sběru dat.....	37
2.4. Prostředí výzkumu.....	39
2.5. Výběr vzorku a představení vzorku.....	39
2.6. Analytické postupy.....	41
2.7. Etické aspekty výzkumu.....	42
2.8. Sebereflexe.....	42
<b>EMPIRICKÁ ČÁST</b> .....	44
3. Výsledky výzkumu.....	44
3.1. Jak se proměnily sociální pobytové služby pro seniory v Královéhradeckém kraji podle zkušeností předních odborníků?.....	45
3.1.1. Proměna přístupu ke stáří.....	45

3.1.2. Proměna materiálního zabezpečení.....	55
3.2. Jak se organizace sociálních pobytových služeb pro seniory v Královéhradeckém kraji přizpůsobují změnám?.....	60
3.2.1. Pandemie Covidu-19 jako modelová situace.....	60
3.2.2. Reakce zařízení na jiné změny než na změny spojené s pandemií Covidu-19.....	64
3.3. Jak jsou sociální pobytové služby pro seniory v Královéhradeckém kraji limitované?.....	67
3.3.1. Omezení na institucionální úrovni zařízení.....	67
3.3.2. Nedostatek kvalitních pracovníků.....	73
4. Hodnocení průběhu (kvality) empirického výzkumu.....	78
<b>ZÁVĚR</b> .....	80
<b>SEZNAM LITERATURY</b> .....	83
<b>PŘÍLOHY</b> .....	85
Příloha 1.: Scénář rozhovoru.....	85

# ÚVOD

Jedno z témat, které v české společnosti poslední dobou rezonuje se týká stárnutí populace. Jak uvádí data z Českého statistického úřadu<sup>1</sup>, ve druhé polovině 21. století bude dle predikcí demografů žít na území České republiky 2,5krát více seniorů než dětí. Je tedy patrné, že se díky tomuto demografickému trendu bude zvyšovat i poptávka po službách spojených s péčí o seniory. Každý z nás jednou zestárne a každý z nás má jistě ve svém okolí blízkého člověka v pokročilém věku – vždy si budeme přát, aby o nás či našeho blízkého bylo dobře postaráno, až toho nebudeme schopni dosáhnout sami. Od toho jsou tu sociální služby pro seniory, o kterých tato bakalářská práce pojednává.

Konkrétně se pak zaměřuje na jeden určitý typ takovýchto služeb: na sociální pobytové služby pro seniory. Zjednodušeně řečeno jde o taková zařízení, ve kterých jsou senioři ubytováni na delší dobu, a kde je pro ně zajištěná 24 hodinová péče specializovaných pracovníků proto, že už jim jejich zdravotní stav nedovoluje zůstat doma bez poskytnutí takovéto podpory.

Práce je rozdělena do třech větších tematických celků. První z nich se věnuje teoretickému zdůvodnění aspektů formování sociálních služeb v rámci modernizačních trendů, důsledků jejich plánovitého řízení a transformačních změn v České republice od roku 1989. Využívá přitom sociologickou teorii posílenou o historické poznatky. Hlavní teoretický pilíř je tvořen na základě pojetí institucí Bergera a Luckmanna, dále na Weberovském chápání problematiky byrokracie, na Giddensově koncepci modernity a reflexivní modernizace a v neposlední řadě na Müllerově rozlišení tří zásadních historických epoch spojených s typickými formami správy.

Druhý tematický celek se věnuje metodologii provedeného výzkumu. Je zde uveden cíl výzkumu a výzkumné otázky, výzkumná strategie, techniky sběru dat, prostředí výzkumu, výzkumný vzorek, analytické postupy, etické aspekty výzkumu, a nakonec oddíl věnovaný sebereflexi.

Třetí a poslední tematická část je empirická. V návaznosti na provedenou historicko-sociologickou analýzu formování sociálních služeb ukazuje aktuální formy organizace sociálních pobytových služeb pro seniory v Královéhradeckém kraji. Využívá k tomu kvalitativní výzkum tvořený rozhovory s řediteli tohoto typu služeb. Cílem výzkumu této bakalářské práce je zmapovat situaci zmíněných forem organizací pomocí tří výzkumných otázek:

---

<sup>1</sup> *Stárnutí se nevyhneme* [online]. Praha: Český statistický úřad, ©2014, Poslední změna 20.12.2014 [cit. 2022-06-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ea002b5947>



- *Jak se proměnily sociální pobytové služby pro seniory v Královéhradeckém kraji podle zkušeností předních odborníků?*
- *Jak se organizace sociálních pobytových služeb pro seniory v Královéhradeckém kraji přizpůsobují změnám?*
- *Jak jsou sociální pobytové služby pro seniory v Královéhradeckém kraji limitované?*

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1. Historicko-sociologická diskuse k fenoménu služeb v oblasti péče o stáří

V rámci celé kapitoly se věnuji historicko-sociologické diskusi, která se vztahuje k fenoménu služeb v oblasti péče o stáří. Nejprve se věnuje sociologickým teoriím, jež slouží jako základní východiska pro celou bakalářskou práci. Vycházím z pojetí institucí v tom smyslu, jak je chápali Berger s Luckmannem – tedy jako pravidla založená na zkušenostním vědění, obtížně teoretizovatelná a vyjevující se pouze v kritických momentech, kdy jediné může dojít k institucionální proměně. Dále používám Weberovské chápání problematiky byrokracie – čili jakožto nástroje pro správu v raně moderních společnostech, která však může zapříčinit, že se díky svým postupům založenými pouze na čisté racionalitě, odkloní od svých původních cílů a vytratí se z nich humanistický aspekt. Byrokratickou formu správy dodnes používají hierarchicky uspořádané formální organizace. Následně využívám koncepci modernity a reflexivní modernizace Anthonyho Giddense a Müllerovi myšlenky, které na ni navazují a pracují zejména s teoriemi týkajícími se dnešní reflexivní / postmoderní společnosti.

Ve druhé části se pokouším chronologicky načrtnout hlavní historické proměny související se zkoumanou problematikou, a to tak, že využívám rozlišení na 3 konkrétní podoby společnosti, které se v průběhu času postupně formovaly. Tyto tři podoby jsou funkčně značně odlišné a nesou s sebou jisté signifikantní jevy. Jedná se o tradiční / předmoderní, raně moderní, a nakonec reflexivní / postmoderní společnosti. Podstatné pro tuto práci je zejména skutečnost, že každá z těchto tří podob společnosti využívá jiné správní aparáty. Dále tato druhá teoretická část popisuje vývoj už konkrétních organizačních forem služeb o stáří na území dnešní České republiky a zároveň pracuje s fenoménem sociální služby.

## **1.1. Teoretická diskuse o pojetí instituce a institucionální změny**

Tato kapitola si klade za cíl poskytnout základní teoretické orámování celé práce. V první části se bude zabývat vymezením fenoménu instituce – pro účely této bakalářské práce jsem se rozhodla vycházet především z myšlenek dvou významných sociologů, Petera Bergera a Thomase Luckmanna. Tito autoři totiž jako první začali již v šedesátých letech minulého století institucemi rozumět pravidla a principy založené na zkušenostním vědění aktérů. Jejich do detailu propracovaná teorie je základním stavebním kamenem celé této práce.

Druhá část kapitoly bude věnována byrokratickému diskurzu. Rozebere nejznámější teoretická východiska sociologů, kteří se danému tématu věnovali či věnují, přičemž jakýsi výchozí bod představuje Max Weber se svojí koncepcí. V této části bude demonstrováno, jaké konkrétně jsou či mohou být negativní dopady byrokratického uspořádání organizací a bude si klást otázku, zda jsou tyto obavy již překonány nebo jsou stále aktuální a mohou se s nimi potýkat i současné instituce, což je mimo jiné i důvod, proč je problematika byrokracie zařazena do této práce.

Ve třetí části se text zaměří na období modernity. Nebude nicméně zkoumat jednotlivé historické události ani charakteristiky, ale bude se orientovat na to, jak se zformovala koncepce reflexivní modernizace a co vlastně touto koncepcí rozumíme. Zvláště prostor zde bude vyhrazen pojmu institucionální reflexivity, utvořeným v jejím rámci. Důraz přitom bude kladen zejména na koncepci Anthonyho Giddense nazvanou institucionální shluk modernity. Poslouží k pochopení, které instituce v naší postmoderní společnosti fungují a zároveň díky ní vyvstane otázka, jak tyto instituce mohou souviset s institucí sociálních služeb, jež zkoumám.

V posledním oddílu bude pozornost věnována institucionálním transformacím a různým politikám pojícím se k institucím. V tomto smyslu bude rozebrána doba předmoderní, moderní i současnost. Načrtnou se zde klady i zápory spjatých s touto problematikou v jednotlivých obdobích.

### 1.1.1. Vymezení fenoménu instituce a její pojetí jako pravidel založených na zkušenostním vědění

Vzhledem k tomu, že v této práci zkoumám institucionální rámec sociálních služeb, považuji za nezbytné nejprve podat definici toho, co to vůbec instituce je, respektive jak bude na následujících stranách celé této práce chápána. Přírozeně existuje vícero definic a vymezení fenoménu instituce, avšak pro tuto práci shledávám obohacujícím Müllerův text, jelikož využívá poznatky ze všech sociálněvědních oborů. Upozorňuje přitom však na nízkou mezioborovou permeabilitu (jelikož každý jeden z těchto oborů má své určité metodické praktiky, kterými se při pojmovém zobecňování řídí). Podle Müllera jde však o vcelku přínosnou skutečnost, jelikož ji lze interpretovat jako „evidenci o komplexitě institucionálního uspořádání a rozmanitosti jeho forem“ [Müller 2017: 137], jenž navíc „vypovídá o funkčních stránkách institucí, které jsou vázány na lidské potřeby, a také o faktorech, které je ovlivňují“ [Müller 2017: 138].

Diskutovaný pojem v onom mezioborovém rámci Müller tedy definuje tak, že instituce „chrání lidské pospolitosti od zániku (druhu), od agrese, materiální nedostatečnosti a ztráty smyslu lidského života“ [Müller 2017: 138]. Z jeho pojetí vyplývá, že instituce hrají v lidském životě skutečně klíčovou roli, neboť slouží jako nezbytné prostředky k zachování lidského druhu. Rozšíření a aktuální trendy spojené s pojmem instituce poskytne tato práce později v kapitole 1.1.3. a 1.1.4.

Vysvětlení, jak konkrétně instituce fungují a jak je můžeme chápat nabízí teoretické východisko Bergera s Luckmannem, které poslouží jako pomyslné brýle, přes které bude institucím rozuměno napříč celou touto prací. Zmínění dva sociologové je nenahlížejí pouze jako formální rys organizace, ale jako určitá pravidla či principy, které jsou založené na zkušenostním vědění aktérů [Berger, Luckmann 1999].

Tvrdí, že ke konstruování sociální reality s nadindividuálním charakterem dochází tak, že ji tvoří její samotní aktéři – lidští jedinci (čili takzvaná Weberovská sociologická východiska). Jakýmsi návodem pro život a orientaci v této sociální realitě jsou pak právě instituce, které lze charakterizovat jako ustálené principy či návody, jakým způsobem se ve společnosti jednotlivé věci dělají. Tyto návody pak přispívají jedincům k jejich schopnosti dobře fungovat v rámci lidské společnosti [Berger, Luckmann 1999].

Podobné porozumění institucím lze nalézt i v antropologii. Na základě poznatků Arnolda Gehlena bývá antropology zdůrazňována důležitost institucí pro přežití lidských jedinců ve společnosti, jež je proti zvířecí říši vysoce komplikovaná. Člověk na rozdíl od zvířat neoplývá v tak vysoké míře instinkty a pudy, a tudíž je nucen vytvářet si instituce – ty totiž zastupují po generace

ověřené způsoby chování a jednání plynoucí z dané kultury, čímž konání lidí usnadňují [Müller 2017]. Toto pojetí hezky dokládá nejen Müllerovu definici institucí popsanou výše, ale přináší i spojení s Bergerovým a Luckmannovým pojetím institucí.

Každopádně pro Bergera a Luckmanna představují instituce (chápané tedy jako principy a návody, jak se ve společnosti co dělá) základní strukturní jednotky společenského života a jsou přitom výsledkem procesu, který autoři nazvali jako takzvanou *habitualizaci* [Berger, Luckmann 1999]. Zjednodušeně habitualizace vyjadřuje proces, kdy se určitá lidská jednání postupem času formují do podoby ustálených vzorců jednání (jinak řečeno se jednání habitualizují – čili se pravidelně opakují) a předávají se z generace na generaci jakožto ověřené návody, jak co neúčinněji přistupovat k jednotlivým situacím [Berger, Luckmann 1999].

Pro lepší pochopení lze instituci v tomto pojetí demonstrovat na příkladu univerzity: v prostředí univerzity je zřejmé, jak se co dělá, či z jakých sociálních rolí se skládá (např. rektor, profesor, studenti apod.). Do protikladu k instituci univerzity pak lze postavit Univerzitu Karlovu, která už není institucí, ale organizací, v níž se však odehrává život podle popsaných institucionálních principů pro instituci univerzity [Šubrt, 2001].

Dalším důležitým prvkem, který je nutný pro to, aby byl vzorec institucí předáván generacemi jsou tzv. *legitimace*. K nim musí docházet ve čtyřech úrovních. Jako první musí být do slovní zásoby lidí vůbec zavedeny základní pojmy, které instituci charakterizují a vysvětlují a stanou se tak vůbec předmětem jazyka a dostanou příslušná slovní označení. Poté musí být chod instituce objasňován nejrůznějšími poučkami (jako třeba příslovími) a je třeba, aby vznikla vysvětlovací schémata – to znamená, že se do vzájemného vztahu musí dostat slova, která instituci charakterizují (zde lze použít příklad mravního poučení o tom, jak se mají děti chovat ke svým rodičům). Třetí úroveň legitimizace přichází tehdy, když se určité věci dané instituce stanou předmětem teoretického uvažování a zkoumání (řekněme jako například takové rodinné právo). Nakonec musí dojít k tomu, že je daná instituce vztažena k nějakému symbolickému světu či univerzu, což poté vyjadřuje skutečnost, že v této chvíli už jsou instituce zakotveny i v nadřazené realitě či historickém vývoji – v náboženství, vědě, filozofii, ideologii apod. (např. rčení „*cti otce svého a matku svou*“) [Berger, Luckmann 1999].

Je tedy patrné, že Berger a Luckmann instituce chápou jako pravidla a principy založené na zkušenostním věděni. Podle nich instituce mohou fungovat pouze tehdy, když jim rozumějí prostí lidé a uplatňují je ve svém každodenním věděni a jednání. Postupem času si instituce lidé vytvoří či zkonstruují svým svobodným jednáním, ale jakmile začnou existovat, dostávají se do nadřazeného postavení, ve kterém je lidé musí respektovat a podřizovat se jim (na tuto teorii navazuje později Anthony Giddens). Navíc je obtížné je

odhalit a detekovat; jsou to zvyklosti obtížně teoretizovatelné, protože se vyjevují až tehdy, když jejich pravidla přestávají platit a společnost se proti nim začíná bouřit. Teprve v takovém okamžiku se vůbec objeví a současně se tak ujasní, co je tradice a co je naopak nové – teprve poté může dojít k institucionální změně. K takovému vyjasnění došlo zejména v 60. a 90. letech 20. století [Berger, Luckmann 1999].

### 1.1.2. Byrokratický diskurz

S byrokracií se v dnešní době setkávají instituce na denní bázi a je patrné, že bývá nejčastěji zjednodušeně chápána jako zdoluhavý proces spojený s papírováním. Sociologická teorie nicméně nabízí daleko komplexnější porozumění. Vycházejí zde buď zejména z pojetí byrokracie Maxe Webera, ale doplním ho i koncepcí Petera Bergera či Roberta Mertona. Důvod, proč se vůbec na tuto problematiku zaměřuji je, že byrokratické uspořádání institucí může být jedním ze zásadních problémů, se kterými se musejí dnešní instituce vypořádávat, a to nejenom proto, že díky ní lidé v organizacích nemají čas na podstatnější činnosti kromě onoho papírování. Obecně totiž může vést až k zastínění původních cílů, které si instituce předsevzaly a k převážením čistě racionálního jednání oproštěného od humanitního náboje, který je pro organizace sociálních služeb tolik nezbytný.

Obecně je termín byrokracie nejednoznačný a může označovat mnoho skutečností. Lze jím nazvat např. organizaci veřejné správy v podobě vlády skrze jmenované úředníky, kdy mají řadoví občané jen velmi limitované možnosti ovlivňovat vedení veřejných věcí. V přeneseném významu se jím však dá vyjádřit také složitost, vleklost a nepřehlednost úředního jednání. Může dokonce znamenat i mechanismus ohrožující svobodu. Vždy se však v jádru jedná o byrokratický mechanismus povstávající z určitých charakteristik uspořádání formálních organizací [Giddens 2013].

Může se zdát, že byrokratická správa začala fungovat až v moderních společnostech, ale opak je pravdou. Již předmoderní (feudální) společnosti ji v určitém rozsahu užívaly – už tehdy existovaly státy, které rozsáhlé instituce budovaly (např. armádu) [Müller 2017]; postupem času se však zásadně proměnila a samozřejmě každá její specifická podoba s sebou nesla nějaké pozitivní, ale i negativní tendence. Formy správy můžeme pro lepší orientaci rozdělit podle jednotlivých historických období, se kterými jsou svázány na 3 typy: správu tradiční (patrimoniální), dále správu raně moderní (byrokratickou) a nakonec správu moderní či postmoderní (reflexivní).

V předmoderních společnostech byly obecně služby organizovány patrimoniálně, což znamená, že pán plně řídil osudy svých poddaných. Úředníci neměli přesně vymezené kompetence, což vedlo k tomu, že častěji

jednali spíše na základě svých osobních přesvědčení a pohnutek. Dále také nebyla jasně rozdělena soukromá a veřejná sféra. Hierarchizace existovala jen v podobě naprosté svrchovanosti pána, potažmo jeho důvěrníků. Tato skutečnost vedla k tomu, že díky osobním sympatiím hráli prim na úřednických pozicích lidé spíše personálně blízcí pánovi než lidé kompetentní po odborné stránce. Žádná systematická písemná evidence se v této době nevedla [Keller 2007]. Z uvedeného vyplývá, že sice jakási prvotní fáze byrokratické správy existovala už v této feudální době, ale měla kompletně odlišný charakter od svých následujících vývojových stupňů. Tradiční správa již umožňovala spravovat větší celky, ale ty byly v té době vytvářeny v režimu nesvobody, kdy společnost ovládaly sociální nerovnosti. Tradiční správa tak byla založena na poddanství [Müller 2017]. To vše se dramaticky změnilo s příchodem raně moderní společnosti.

Prvním, kdo vytvořil systematickou interpretaci evoluce raně moderních organizací byl klasický sociolog Max Weber. Upozorňoval na skutečnost, že předpokladem pro jejich vznik a rozkvět je ovládnutí informací. Tím pádem vyvstává přirozená potřeba jejich písemného zaznamenání v podobě pravidel a dokumentů, do kterých zanášejí svoje memoáry. Tímto způsobem podle něj vznikla *byrokracie* v pravém slova smyslu, kterou chápe jako snahu o racionální správu velkých organizací [Giddens 2013].

Weber sestavil tzv. *ideální typ byrokratické organizace*, přičemž tím míní jakousi její ryzí formu. V tomto ideálním typu vymezil pět jejích nejtypičtějších vlastností – existenci pyramidové hierarchie, jež umožňuje efektivní udělování příkazů a řízení rozhodování; dále fakt, že úředníci dodržují a postupují podle psaných pravidel; skutečnost, že úředníci pracují za pevnou mzdu a očekává se od nich snaha o karierní povýšení; pečlivé oddělení pracovní a soukromé sféry úřednického života; a v neposlední řadě fakt, že zaměstnanci nejsou majiteli materiálních a finančních zdrojů, s nimiž pracují [Giddens 2013].

Tvrdil, že pokud organizace splňuje více z těchto zásadních pěti vlastností, více se tak přibližuje k ideálnímu typu byrokratické organizace, což znamená, že je v naplňování svých cílů efektivnější a racionálnější. Už i Weber však nastínil její nedostatky, jako třeba jednotvárnost práce v takové organizaci nebo její možnou nevykonnost. Obával se zejména toho, že ačkoliv bude naše společnost díky takovýmto organizacím vysoce racionální a technicky efektivní, zdroj jejich moci bude zcela ovládat životy běžných lidí (tzv. ocelová klec racionality) [Giddens 2013].

Weber tak ukázal, že je na jedné straně byrokratická správa nezbytná pro hladký běh raně moderních států, které fungují na základě osvícenských idejí a usilují o rozšíření principů rovnosti a demokracie na celou společnost, nicméně na straně druhé připustil, že rozhodně nejde o dokonalý typ správy, protože se může lehce oddálit od svých původních cílů. Konkrétně jedním

z vedlejších efektů je skutečnost, že dochází k takzvané byrokratizaci společnosti, kdy veškeré formální aspekty, realizované na základě čistě racionálního jednání, nabývají daleko větší důležitosti. Následně tak zastíní jak obsahové, tak humanitní aspekty a může dojít ke kompletnímu vyvlastnění předsevzatých cílů organizace. Ukazuje se tedy, že pouhé vědní a technické prostředky nejsou dostatečné k řízení společnosti [Giddens 2013].

Na Weberovy obavy ohledně byrokracie potažmo racionality posléze navázali i další významní sociologové, kteří jeho myšlenky rozvinuli a doplnili. Americký sociolog Robert K. Merton nazval tyto škodlivé následky „*dysfunkcemi byrokracie*“. Upozorňuje hlavně na nevyužití vlastního úsudku a kreativního myšlení byrokratů, neboť jsou nuceni řídit se psanými pravidly. Další dysfunkcí je podle něj skutečnost, že se díky byrokracii klade přehnaný důraz na dodržování těchto psaných předpisů, aniž by se brala v potaz celková perspektiva daného případu. Taková rigidita může mít za následek to, že budou pravidla dodržována pokaždé, a to i tehdy, když bude jiné východisko pro cíle organizace více žádoucí. Tvrdil, že se největší nedostatky byrokracie ukáží tehdy, když se po ní požaduje, aby se zaobírala záležitostmi vyžadující zvláštní zacházení [Merton 1940].

I další autoři navázali na Weberiánskou tradici kritiky raně moderních byrokratických společností, avšak problematiku přenesli už na moderní společnosti. Jedním z takových autorů je polský sociolog Zygmunt Bauman. Na fenoménu holocaustu demonstruje, čeho je moderní byrokratická společnost schopna, respektive tvrdí, že holocaust je jejím produktem. Bauman v této spojitosti dokonce zasahuje i do problematiky etiky a zkoumá vztah mezi emocemi a spravedlností. Podle něj je totiž moderní byrokratická společnost založena na účelné instrumentální racionalitě – není možné ji proto sloučit s morálními hodnotami. Tvrdí, že etické chování je založeno na silném pocitu osobní odpovědnosti ke druhému, což právě v byrokratických systémech chybí a jsou tak ze své podstaty nemorální. Přirozené tendence lidí byly díky byrokraticko-administrativnímu aparátu nahrazeny umělými vzorci jednání a směřovaly tak v konečném důsledku k nelidskému chování. Násilí se v těchto mantinelech totiž stává odosobněné a čistě racionální. Když se takové společnosti zadá cíl, začne pracovat dle své účelové logiky a absolutně nereflktuje ohledy týkající se morálky – eliminuje je jakožto neefektivní [Kubátová 2005].

Český sociolog Jan Keller byrokracii chápe jako „*paradoxní produkt snah, jejíž cílem bylo fungování velkých organizací optimalizovat a učinit je ještě racionálnější*“ [Keller 2007]. Myšlenku, že by byla výsledkem intencionálního omezování racionality formální organizace Keller odmítá [Keller 2007].

Uvedené tendence k růstu formálně a hierarchicky uspořádaných organizací, lze pozorovat ve všech sociálních oblastech, které jsou založeny na



autonomii (účelového) jednání a soutěži jeho aktérů. Hierarchické uspořádání organizací sice ulehčuje rozhodování a tlumí sociální konflikty, ale na druhé straně snižuje adaptabilitu organizací k měnícím se podmínkám. Proto moderní exekutivní orgány disponují úřady, které brání nadměrné monopolizaci soutěživých prostředí. Na uvedenou sociální charakteristiku současných / moderních společností navazuje snaha některých sociologů o porozumění možnostem institucí otevřít se eventualitám změn svého funkčního uspořádání i hodnotového založení. Diskuzi k tomuto problému využiji v následující podkapitole.

### 1.1.3. Institucionální reflexivita

Z výše uvedeného textu lze tedy vyvodit, že mnoho autorů je k byrokratickému uspořádání organizací velmi skeptickými a mají za to, že je smysluplné pouze při vykonávání rutinních úkolů, nicméně jakmile přijdou nějaké nepředvídatelné změny či případy vyžadující speciální přístup, jeví se jako velice problematické. Také většina klasických sociologů předpokládala, že instituce plní represivní úlohu.

Raně moderní společnost samozřejmě fungovala na jiných principech než společnost dnešní – reflexivní či postmoderní, nicméně problémy spojené s byrokratickou správou společnosti a jejím hierarchickým uspořádáním organizací přetrvávají. Mimo to společnosti dnešního typu čelí i novým výzvám. Například německý sociolog Ulrich Beck hovoří v kontextu hyper-racionální racionality (o níž pojednávala předchozí kapitola) o tzv. *reflexivní modernitě*. Beck se domnívá, že nyní žijeme ve světě poznamenaném novými riziky a nejistotami, přičemž nedává důraz ani tak na jejich vyšší kvantitu, ale spíše na jejich nový charakter [Giddens 2013]. Pojem reflexivní modernity pak souvisí s procesem individualizace moderních lidí, kteří jsou stále více svobodní a mohou proto reflexivně utvářet společnosti, ve kterých žijí. Zatímco v industriální společnosti šlo o distribuci bohatství a o rovnost, ve společnosti rizikové jde o to, abychom se rizikům vyhnuli či je minimalizovali – v konečném důsledku je tedy pomyslným ohniskem svoboda [Ritzer 2008].

S ohledem na všeobecně vnímanou krizi moderních institucí a výše zmíněné úsilí o důkladnější porozumění úloze institucí v rozvoji lidských společností, zformovala skupina předních sociologů koncepci reflexivní modernizace a v jejím rámci pojem *institucionální reflexivity*. V tomto rámci je zformulována tzv. antirepresivní teze, která reformuje přístup k úloze institucí – podle ní mají instituce pozitivní vliv na lidské jednání; jedince sice utlačují, ale současně ho v jeho jednání orientují. Tato institucionální dispozice nabízí možnost reflexe institucionálních potíží a dysfunkcí. Lze ji označit jako projev institucionální reflexivity. Termín institucionální reflexivita zjednodušeně

řečeno znamená, že si jsou samotné instituce (a tedy nejen sociální vědy) vědomy těchto problémů a snaží se o svou funkční přeměnu [Müller 2017].

Britský sociolog Anthony Giddens je jedním z nejvýznamnějších autorů, kteří do diskuse přispěli. Pro tuto práci je stěžejní zejména Giddensova koncepce modernity a reflexivní modernizace. Základní bázi v jeho pojetí modernity (chápané ve smyslu postmodernity) představuje spojení oné modernity s *reflexivitou*, v rámci níž je lidské jednání chápáno jako „konzistentní a nikdy neustávající monitorování chování a jeho kontextů“ [Giddens 1998: 39]. Reflexivita je tak určující charakteristikou veškerého lidského jednání.

Reflexivita (post)moderního sociálního života zachází ještě dále – reprezentuje skutečnost, že je veškeré sociální jednání neustále ověřováno a transformováno hned poté, jakmile se o něm dozvídáme nové informace, jež jsou s to měnit jeho fundamentální povahu. Zásadní pro (post)moderní dobu je též fakt, že zmíněné ověřování a revize je radikální, protože je reflexe uplatňována na veškeré stránky lidského života. Sama reflexe se tak nyní stává předmětem reflexe [Giddens 1998].

V dřívějších dobách reflexivita v této podobě možná nebyla. Dokud byly společnosti závislé na tradičním vědění, jedinci se řídili dobře známými vzorci jednání, které téměř nereflektovali a akceptovali je jako dané [Giddens 1998].

Kdežto lidé v (post)moderní společnosti však již neberou aspekty svých životů za samozřejmost – stávají se pro ně objekty volby a neustále si uvědomují (reflektují) své každodenní jednání a jeho přetváření na základě nově nabytých poznatků. A právě toto Giddens nazývá *reflexivitou* [Giddens 1998].

Tradiční představy jsou nyní nahrazovány rozumovými tvrzeními podpořené vědeckými zjištěními. Díky tomu však naše veškeré dosavadní jistoty ztrácí půdu pod nohama, neboť jsme se najednou ocitli ve světě, kde si nikdy nemůžeme být jisti, že jakákoliv část z našeho reflexivně vytvořeného vědění nebude přehodnocena [Giddens 1998].

Počínaje dobou (post)modernity (či reflexivní modernity) tedy dochází ke vzniku fenoménu tzv. *reflexivní modernizace*, kterou lze charakterizovat jakožto změnu a zároveň novou formu vědění, kdy si uvědomujeme a revidujeme tradice, na kterých jsou instituce vůbec založené [Giddens 1998].

Zásadní pro Giddense a jeho pojetí (post)modernity je čas a prostor. (Post)modernita oproti tradičním společnostem oba pojmy významově „vyprázdnila“. Prostor i čas už nejsou úzce spjaty – KDY už není spojeno s KDE a každé místo už nemůže mít svůj vlastní čas. Počátečním hybatelem této změny byl vynález mechanických hodin a standardizace kalendáře. V (post)modernitě je čas oproštěn od místa dějiště. Sociální činnosti či systémy se díky tomu byly schopné vyvázat z místních kontextů a mohou být

rekonstruovány bez omezení časoprostoru. Dále se díky tomu rozvíjí racionalizace organizace a dochází tak zároveň k rozšíření kontroly. V (post)moderních společnostech dále zdůrazňuje důležitost důvěry v zásady, o kterých nikdo nic neví (v symbolické znaky či expertní systémy). Tradiční podoby důvěry zanikají (zejména důvěra v ostatní lidi z lokálních společenství), a protože žijeme v globalizovaném světě, usměrňují naši existenci cizí lidé, se kterými nemusíme nikdy ani přijít do styku. Důvěřujeme abstraktním systémům, jako jsou úřady či jisté instituce, což je však spojeno i s určitými riziky vyplývajícími právě z neosobních vztahů [Giddens 1998].

Giddens na rozdíl od svých předchůdců tvrdí, že modernita nemá pouze jednu dimenzi. S rozvojem modernity se podle jeho názoru pojí čtyři zásadní pojmy tvořící tzv. *institucionální dimenze (shluky) modernity*. Jedná se o *kapitalismus*, jenž ve zkratce reprezentuje akumulaci kapitálu; *industrialismus* představující proces transformace přírody; dále *aparáty dohledu* týkající se kontroly informací a dohledu ve veřejné sféře; a nakonec *vojenskou sílu* v podobě kontroly prostředků násilí (oproti předmoderním civilizacím má na ně moderní stát monopol, a také jasně vymezené území) [Giddens 1998].

Zásadní roli zde hraje předpoklad, že se v (post)moderní společnosti vytvořila nová organizační dimenze, která je pro ni signifikantní – jedná se o kapitalistické tržní instituce sloužící tomu, aby eliminovaly nedostatek. Vznikla díky nové formě koordinace, která je zprostředkována pouze symbolicky, a to v podobě peněz. Ovlivňuje ji jednak vnitřní napětí (mezi samostatností ekonomických aktérů a nástroji formalizace), a dále interakce s ostatními institucemi (především veřejnosprávními, politickými a vědeckotechnickými) [Giddens 1998].

Proti tomu stojí neformální zdroje, které se snaží o vyvažování. Konkrétně proti kapitalistickým ekonomikám stojí dělnická a další sociální hnutí. Ta se snaží hledat alternativy daného uspořádání. Avšak to, jak moc budou jejich snahy efektivní je závislé na reflexivitě a situovanosti těchto aktérů. Každopádně jsou schopni funkční prostředky humanizovat. Tím se předchází tomu, aby byly nové změny příliš formalistní [Müller 2017].

Z Giddensovy analýzy daných dimenzí modernity vyplývá, že existují dva institucionální prvky, které přispěly ke svižnému vývoji a šíření moderních institucí – tím prvním je kapitalismus a tím druhým *národní stát*. Národní stát je podle něj sám o sobě produktem modernity [Giddens 1998].

Jak uvádí Müller, Giddensova koncepce je pro tuto práci velmi přínosná. Dle jeho slov totiž „*Využití koncepce institucionálního shluku modernity pro analýzu možných institucionálních změn vychází z předpokladu, že impulzy ke změně mají původ ve vnějším prostředí instituce (a tedy ve vlivu dalších institucí), a ze schopností jednotlivých institucí tyto tlaky reflektovat. Jde o analytický přístup, který počítá s určitou formou a kvalitou reflexivity, která je „uložena“ v jednotlivých organizačních dimenzích. Poznávací*

*plodnost tohoto přístupu lze také nahlédnout ve srovnání s dalšími možnými přístupy k řešení krize současných institucí.*“ [Müller 2017: 166-167].

Pro tuto práci slouží koncepce institucionální dimenze (shluků) modernity ve své celistvosti k lepšímu pochopení, které instituce v naší společnosti fungují a zároveň díky této koncepci vyvstává otázka, jak vůbec mohou všechny tyto instituce souviset s hlavním středobodem této práce – s institucemi sociálních služeb.

#### **1.1.4. Průřez institucionálními transformacemi od doby předmoderní, přes dobu moderní až po současnost**

V následující podkapitole budu vycházet z Giddensovy koncepce institucionálního shluku (dimenzí) modernity, popsané v předešlé kapitole 1.1.3. Budu sledovat různé institucionální modifikace pouze ve dvou dimenzích, které pod tuto koncepci spadají – a to konkrétně institucionální změny v dimenzi kapitalistické tržní ekonomiky a v dimenzi formy vládnutí a dohledu. Obě dvě dimenze se úzce pojí s těžištěm této práce: s institucemi sociálních služeb. Zároveň jakýsi průřez historickými změnami poslouží k lepšímu pochopení problémů v současnosti.

Jak už bylo uvedeno, v době předmoderní (feudální) byla forma správy společnosti značně odlišná od současné. V tradičních státech byla státnost i politika centralizovaná – svůj podíl na tom měla skutečnost, že lidé jednak respektovali tradice a zkušenosti, či také věřili v to, že královská a papežská moc je odůvodněna Bohem [Müller 2017].

Odlišné od současnosti byly ale i formy soužití tehdejších lidských společenství. Lidé byli nuceni žít v pospolitých formách soužití, nad nimiž vždy dohlížela nějaká autorita, která se snažila zajistit přežití dané skupiny. K tomu, aby tato forma vládnutí vydržela co možná nejdéle sloužila striktní separace každodenní zkušenosti od symbolizace kolektivního soužití. V kontextu této práce to konkrétně znamenalo přechod od rodového kultu zemřelých k vyspělejším symbolickým či náboženským formám. Díky tomu se mohly postupně rodové skupiny organizovat do větších společenských celků (např. do kmenů či obcí) [Müller 2017].

Obecně pro tyto formy předmoderního lidského soužití platí, že nástrojem, jenž se používal pro řízení společnosti byl stát. Aktéři tehdy byli poměrně homogenní a instituce měly dobrý aparát k tomu, aby tyto společnosti obsluhovaly centrálně. Služby byly navíc standardizované podle určitých sociálních vrstev, což v důsledku znamená, že tak mohla politika lehce společnost obsluhovat, protože bylo jednoduché zjistit, co která vrstva potřebuje. I politika sociálních služeb, respektive péče o stáří byla v této době proto poměrně účinná. Nicméně však tyto předmoderní společnosti

neposkytovaly svobodu všem – byly totiž založené na sociální nerovnosti a poddanství [Müller 2017].

V raně moderní době je situace odlišná; došlo k institucionální transformaci. Faktory, které ovlivňují sociální změnu jsou především ekonomického, kulturního a politického ražení, pokud se na problém díváme ze sociologického úhlu pohledu. Spolu s procesem formování evropských společností v období renesance totiž dochází k tomu, že se podruhé v historii stává populární antický model vládnutí – demokracie. To s sebou nese ideu, která předpokládá, že obyčejní občané mají právo podílet se na politickém životě. Tehdy se věřilo, že politická moc má být formalizována reprezentací, dělbou moci, soutěží politických institucí a rozšiřováním okruhu voličů i rozšířením volebního práva. Mělo se za to, že voličská základna bude diferencovaná a zabrání tyranii homogenní skupiny. Společnost je spravována už na základě těchto osvícenských idejí a její principy začínají umožňovat určitou míru spravedlnosti a rovnosti [Müller 2017].

V současné době (reflexivní / postmoderní) se opět instituce transformují – s rychlým rozvojem vědy a techniky vyvstávají zcela nové problémy pro dosavadní politické uspořádání. Společnost začíná být značně industrializovaná a komercializovaná. Instituce jsou velmi komplexní a dochází k neustálému prohlubování individualizačních procesů. Zájmy institucí jsou nyní členité a individuální; jedinci zase nesou větší odpovědnost za důsledky svého jednání [Müller 2017].

Dále dochází k růstu funkčně charakteristických sfér a omezení řídicích možností institucí. Na úrovni národních států jsou jejich instituce neschopny usměrňovat procesy související s individualizací a globalizací. Využití politické moci už se tak musí potýkat s mnohem více diferencovanými celky a zároveň také s emancipačními a individualizujícími tlaky. Aktéři již nenalézají institucionální podporu, a proto jsou nuceni uchýlit se do soukromých okruhů. V těchto soukromých okruzích se o ně již stát není schopen centrálně postarat – standardizované postupy modernistického přístupu už nefungují. Z toho vyplývá, že lidé nyní musí být sami aktivní (např. navrhovat, co zlepšit) a politika je může jen povzbuzovat nebo limitovat. Je to pro ně však značně emočně a morálně náročné, což vede k oslabování jejich schopnosti věci racionálně odůvodňovat [Müller 2017].

V současné (reflexivní / postmoderní) době je jak politická, tak občanská veřejnost značně sociálně diferencovaná a už není tolik závislá na průmyslu, ale na službách. Politickou reprezentaci nově doplňují zájmová uskupení. Ve chvíli, kdy se stát snaží koordinovat kapacity politických institucí, musí nyní nově řešit zejména individualizační podněty [Müller 2017].

Nicméně existují určité návody, jak k těmto problematickým či až krizovým situacím přistupovat. Dochází totiž k daleko větší sebereflexi všech dimenzí vyjmenovaných v koncepci institucionálního shluku modernity (a to

zejména díky globalizačním, diferenciacním a individualizačním vlivům) [Müller 2017].

A jak vyplývá z několika pasáží výše, právě institucionální reflexivita umožňuje reflexivní / postmoderní společnosti své problémy vnímat a zaznamenávat a následně se jim na základě toho pokusit co nejlépe a pružně přizpůsobovat.

Je tedy patrné, že každá doba v podstatě odráží stav tehdejší společnosti. Tradiční / předmoderní společnosti byly založené na imperativu nerovnosti a poddanství. Raně moderní společnosti se ustavily na fungování národních států s osvícenskými idejemi, které již začaly pracovat s principy rovnosti, spravedlnosti a demokracie. Jak se snažil ukázat Weber, hierarchické uspořádání spolu s byrokratickou správou organizací tvoří nezbytné faktory pro to, aby tyto principy mohly být na masovou společnost efektivně rozšířeny. Tehdy se věřilo, že pouze dokonale technicky zvládnutá byrokratická správa dokáže společnost řídit přesně – za pomoci vědních a technických prostředků. Postupem času se však ukázaly negativní důsledky (popsané v podkapitole 1.1.2.), které přinášejí takováto jednání založená na čisté (instrumentální) racionalitě. O jejich odstranění se snaží třetí vývojová fáze – postmoderní (reflexivní) společnost pomocí reflexivní modernizace. Dopady a důsledky svého jednání podrobuje detailnímu zkoumání, na základě kterého se snaží uzpůsobovat změnám tak, aby nebyly příliš formalistní a nevytratil se kvůli nim důležitý humanitní aspekt, či aby formální hlediska nezastínila ta obsahová. Samozřejmě ani tato třetí vývojová fáze společnosti se neobejde bez negativních důsledků svého (ač již reflektovaného) jednání, které byly detailněji popsány výše v této podkapitole.

## **1.2. Historické proměny služeb o stáří v procesech detradicionalizace a modernizace: vývoj organizačních forem sociálních služeb pro seniory na území ČR do roku 1989**

V celé předešlé kapitole 1. jsem diskutovala určité jevy v rámci jednotlivých vývojových etap společnosti, rozdělené na společnosti tradiční / předmoderní, raně moderní a reflexivní / postmoderní. Jednalo se o část, kde jsem pracovala se sociologickými teoriemi. Zároveň jsem zde ukázala, že se nynější reflexivní / postmoderní společnost nachází v krizové situaci, kdy se potýká s dosud nevídanými problémy. Nicméně vznikají určité návody, jak tyto obtíže řešit. Slouží k tomu především koncepce reflexivní modernizace.

Tato druhá větší teoretická kapitola 1.2. se bude věnovat otázkám správy. Popisuje vývoj konkrétních organizačních forem služeb o stáří na území České republiky, respektive v tehdejší Rakousko-Uhersku. Podobně jako v předešlé části bude postupováno chronologicky od tradiční / předmoderní společnosti přes společnosti raně moderní až ke společnostem reflexivním / postmoderním. Poslední jmenovaný typ společnosti bude ještě dělen na úžeji vymezená časová období. Zároveň zde již bude pracováno s fenoménem sociální služby a také popsáno, jak vůbec došlo k jeho zformování a následnému vývoji.

Cílem této části není podání vyčerpávajícího rozboru toho, jak se historicky vyvíjely sociální služby pro seniory, nýbrž pouhý historický exkurs a nastínění okolností, které vedly k jejich současné podobě. Pozornost bude věnována sledování zvolených zásadních procesů, jevů nebo událostí, které byly pro další vývoj určující.

### 1.2.1. Počátky sociálních služeb v tradiční společnosti – patrimonální služba

Vývoj sociálních služeb ovlivnilo hned několik faktorů, mezi které spadá například pojetí sociální politiky jako celku nebo trendy společenského vývoje. Dále je též zásadní vývoj souvisejících vědních disciplín či oborů, a to zejména *sociální práce*. Prapočátek sociálních služeb lze nalézt v oblasti chudinské péče, solidárních systémů a rozličných forem dobročinných aktivit [Bareš 2013].

Jak již bylo nastíněno v kapitolách 1.1.2. a 1.1.4., obecně byly služby v předmoderních společnostech organizovány zejména patrimonálně, což znamená, že pán zcela ovládal životy všech svých poddaných [Keller 2007]. Lidé žili v pospolitých formách soužití v jakési masové společnosti, nad kterými dohlížela autorita pána. Tehdejší politika byla tedy centralizovaná a její instituce měly dobrý aparát na to, aby společnost také centrálně obsluhovaly i po stránce péče o stáří, jež díky tomu byla poměrně účinná [Müller 2017].

Společnosti byly založené na rodinném uspořádání ve vesnických prostředích. Bylo tak zajištěno společné komunitní i komunikační prostředí. Největší zásluhy na péči o staré obyvatele však měly rodinné či rodové komunitní služby [Müller 2017]. Přežití skupiny bylo nadřazené zájmům jednotlivců. Jestliže se jeden člen skupiny ocitl v nouzi, věděli o tom ostatní a ihned mu poskytli pomoc [Matoušek, Šustová 2012].

Důležité bylo, že tehdejší politika oddělovala každodenní zkušenost od symbolizace kolektivního soužití, což mělo zaručit, že daná forma vlády vydrží co nejdéle. Postupem času se však od rodového kultu zemřelých přešlo k vyspělejším náboženským či symbolickým formám a rodovým skupinám tak bylo umožněno organizovat se do větších společenských celků – kmenů, obcí apod. [Müller 2017].

S ustavením křesťanství jakožto římského státního náboženství dochází k internalizaci křesťanského světonázoru týkajícího se péče o potřebné. Nejprve křesťanství prohlásilo, že dobročinnost je mravní povinnost křesťana, ale nemůže být právně vymáhána. Teprve od roku 313, kdy byl vydán Edikt milánský, směla křesťanská charita konat své činnosti zcela bez omezení a veřejně. Počínaje touto dobou vznikají ústavy, jejichž aktivity byly cíleně orientované na péči různým potřebným skupinám. Patřil sem i starobinec (řecky Gerontotrofium) [Matoušek, Šustová 2012].

Ve středověku měla charitativní činnost na starost církev. Tvořila síť útulků, což byly instituce lokalizované nedaleko kostela a zabezpečovaly potřebným ubytování. Péče o staré však nebyla příliš populární. Specializované ústavy v podobě starobinců byly budovány až v době reformace (16. století). Péče v těchto institucích již odpovídala současnému chápání sociální práce



jakožto specializované aktivitě, při které je pečující jistou mírou angažován na tom, jak se jeho klientům daří [Matoušek, Šustová 2012].

Ve středověku měl starý člověk oproti hendikepovanému větší jistotu, protože bylo zvykem, že se o něj ve stáří jeho rodina postará. Jakmile byl ale člověk nějakým způsobem postižený, vymyká se společenské normě a většinou byl ze společnosti vyloučen (nejčastěji se jeho hendikep spojoval s nepřízní Boha) [Matoušek, Šustová 2012].

V 17. století začínají monarchové prosazovat absolutistické tendence a proti nim se formuje silná společenská vrstva měšťanstva. Stát začíná přebírat sociální péči na svá bedra, protože se mu přestává líbit dosavadní církevní snažení, jež je značně nesystematické. Začíná zakládat státní instituce, které se na danou problematiku specializují (nově vznikají např. špitály). Navíc vydává obecné zákony, které diktují, jak se musí lidé k hendikepovaným i chudým obyvatelům chovat [Matoušek, Šustová 2012].

Jak bylo uvedeno, obecně byla tedy tradiční / předmoderní společnost založena na tradiční (patrimoniální) formě správy, která sice již umožňovala spravovat větší celky, ale byla založena na poddanství a fungovala v režimu nesvobody. Odrážela tak stav tehdejší společnosti založené na nerovnostech. Ačkoliv již existovaly větší instituce, ani ty v tomto smyslu netvořily výjimku a byly organizovány výhradně hierarchicky a založeny na poddanství. Nicméně díky tomu, že byla celkově politika natolik centralizovaná, a navíc ještě neexistovaly komplexní a diferencované instituce, umožňovala poměrně efektivně obsluhovat společnost, a to i v rámci péče o staré.

### **1.2.2. Vznik formálních organizací a zásadního nového způsobu správy v raně moderní společnosti**

Hlavní organizační změny při přechodu od tradiční k raně moderní společnosti přišly společně s rozvojem nových myšlenkových proudů, ale také zejména s moderními technologiemi. Právě díky technologickému pokroku byla zemědělská práce postupně nahrazována strojovou výrobou, což značně transformovalo dosavadní způsob žití [Ritzer 2008].

Raně moderní společnost se již nevyvíjí podle zvyklostí a tradic, ale její organizace jsou zřizovány účelově [Giddens 2013]. Vznikají tzv. *formální organizace* jakožto umělé nástroje koordinace vícero lidí za účelem dosažení konkrétních cílů. Jejich vznik měl zamezit tomu, aby se zajistila souhra kolektivní akce a její stálost, a dále také to, aby tato kolektivní akce nebyla závislá na výměně určitých jednotlivců [Keller 2007]. Dokonce i sídla těchto organizací se nacházejí ve specifických budovách koncipovaných tím způsobem, aby naplnily cíle, které si předsevzaly. I proto lze říci, že mají

regulační funkci – tedy že mohou usměřňovat a formovat lidské chování [Giddens 2013].

Lze jistě sledovat výhody, ale i nevýhody formálních organizací. Jejich pozitivní aspekty tkví primárně v tom, že je stále početnější okruh lidských aktivit řízen organizovaně. Dalším kladem je nezávislost organizace na konkrétních osobách, jak již bylo zmíněno výše. Naopak nevýhodou je jednak skutečnost, že v jejich rámci může docházet k určité strnulosti a neschopnosti přizpůsobovat se měnícím vnějším podmínkám či fakt, že mnohdy odklání nebo přímo tlumí stanovené cíle právě ta opatření, která byla vytvořena za účelem zvýšení efektivity organizace [Keller 2007]. Jako rizikové se jeví i to, že nás částečně zbavují rozhodovacích práv a postupují je úředníkům nebo odborníkům. To v praxi znamená, že jsme povinni dodržovat určitá pravidla a pokud tak činit nebudeme, musíme postoupit nějaký trest. Jedincova vůle se stává marginální a původce společenské moci může individuuum lehce podřídít diktátu [Giddens 2013]. Takovému dysfunkční vlivy Keller označuje pojmem *byrokratizace* a jejich podrobnější analýza byla popsána výše v kapitole 1.1.2.

Oproti situaci v předmoderních společnostech jsou tak nyní individuální životy ovlivněné mocnými a rozsáhlými organizacemi či státními úřady. Zvyšují se intervence ze strany státu do výroby a stát se stává hlavním zaměstnavatelem. [Giddens 2013]. Dochází k velkému růstu měst a zřizování množství továren [Matoušek, Šustová 2012]. V průmyslových společnostech lidé nejčastěji pracují (resp. jsou zaměstnaní) v továrnách, obchodech nebo ústavech – nikoliv v zemědělství, jak to bylo obvyklé v minulosti, přičemž přes devadesát procent žije ve městech kvůli větším pracovním možnostem [Giddens 2013].

Převratné změny tedy přicházejí i na úrovni společenské. S nástupem industriálního kapitalismu dochází k dosud nevídanému rozšíření propasti mezi společenskými vrstvami a tvorbě nové společenské třídy – dělnictva. V 19. století se tato propast začíná projevovat nejrůznějšími revolučními výpady právě nově vzniklé sociální třídy. Ženy začínají vyvíjet úsilí o zajištění rovnoprávnějšího společenského postavení. Měnily se také společenské vazby – tradičně byli lidé vázání na široký rodinný okruh a místní komunitu; tyto vazby se začínají oslabovat či dokonce zcela rušit [Matoušek, Šustová 2012]. Jedinci se stávají vysoce závislými na organizacích, a tudíž už se tolik neváží na rodinu. Jejich hodnoty již navíc nejsou definovány náboženstvím ani tradičními zvyklostmi – celkové myšlení je nově ovlivněno racionalizací [Giddens 2013].

Co se týče důsledků na poli politiky, od konce 18. století začínají vznikat absolutistické monarchie, což ještě posílilo trend centralizace a oslabilo pole působnosti církvi (obecně bylo v této době populární zesvětšování). Monarchové se snaží řídit vše, o čem se domnívají, že řídit mohou.

Stále více sociálních aktivit přechází na bedra státu, regionů a obcí [Matoušek, Šustová 2012]. Lze říci, že se průmyslové společnosti prosazovaly v mezích národních států. V těchto mezích nejen fungovaly, ale také se velmi intenzivně zdokonalovaly. Jednalo se již o formu, která byla podobná současným (reflexivním / postmoderním) společnostem. Charakteristiky národního státu přitom jsou: jasně ohraničené území; fakt, že jejich vlády mají rozsáhlé pole působnosti a práva, která zastřešují mnoho směrů občanského života; a možnost vytvářet zákony platné pro všechny žijící na vymezeném území [Giddens 2013].

Fakticky však těmi, kdo se v té době nejvíce staral o lidi žijící na okraji společnosti, byly ženy z vyšších a středních vrstev, které díky křesťanskému motivu soucitu s bližním pořádaly různé charitativní aktivity. Vedle nich se o sociálně vyloučené staraly vyšší vrstvy, které však poháněl jejich zájem na uchování stávající stability. Několik málo osvícenských monarchů zajistilo penze státním úředníkům (na našem území se tak stalo během tereziánsko-josefínských reforem) [Matoušek, Šustová 2012]. Každopádně konkrétní podoby péče o potřebné budou podrobněji rozebrány později v této kapitole 1.2.

Další charakteristikou diskutované doby (přesněji řečeno koncem 18. století) je skutečnost, že se začínají formovat nové myšlenkové proudy. Mezi ně patří zejména *liberalismus*, který hlásá, že do věci volného trhu by stát neměl vůbec zasahovat. Dále jsou tvořeny *socialistické doktríny*, které zase prosazují společenské reformy, ze kterých by pak měli profitovat hlavně vykořisťovaní lidé [Matoušek, Šustová 2012]. Tyto nové myšlenky měly markantní dopad na další společenský vývoj.

Při využití Giddensovy terminologie z koncepce institucionálního shluku modernity (popsané v kapitole 1.1.3.) lze konstatovat, že v organizační dimenzi *kapitalismu* závisí sociální pozadí na několika faktorech. Za prvé jde o třídní vztah, kdy proti sobě stojí obšírné okruhy soukromého vlastnictví a okruh chudoby. Za druhé o dynamiku této dimenze, dále jde o její zaměření na využívání industriálních zdrojů, a nakonec o její mocnou kapacitu akumulovat. Díky těmto rysům kapitalismu se organizační dimenze kapitalismu ukazuje jako nepostradatelná, avšak její podoba se vůči ostatním sférám vymezuje (a to zejména vůči politické sféře) [Müller 2017].

Expanzivnost kapitalistické dimenze je dána zmíněnou technizací a zvědečťováním života. Giddens označuje technický poměr lidí k přírodě jako *industrialismus*. Vědecké vědění začíná hrát prim a technizace se dostává do všech aspektů lidského života. Dochází tak k vývoji administrativy, jenž produkuje nové a zcela mimořádné prostředky sociální kontroly (více tuto myšlenku rozvíjí kapitola 1.1.2. týkající se byrokracie) – Giddens pro tuto skutečnost používá pojem *dohled* [Müller 2017].

Poslední dimenzí je pak *kontrola prostředků násilí*. Byly vytvořeny bezpečné podmínky pro sociální interakce na veřejnosti a přímé fyzické násilí bylo pacifikováno a celkově omezeno. Nicméně daleko větší a skrytější forma násilí se objevuje v souvislosti s ovlivňováním veřejného vědění [Müller 2017].

Jak to postřehl už Max Weber, raně moderní společnost, která chce masově využít své výtobytky, je nucena k uplatnění formálních a instrumentálních prostředků jednání a rozhodování. Hodnoty však nelze odvodit z prostředků jednání, a tak jsou raně moderní společnosti pod napětím mezi růstem účinnosti prostředků jednání a hledáním osmyslujících hodnotových orientací pro lidské jednání a jeho institucionální rámec. Velmi zřetelně lze pozorovat tyto důsledky v oblasti veřejné správy a projevů její byrokratizace.

### **1.2.3. Organizace sociálních služeb od 19. století do roku 1948**

Ještě v průběhu celého 19. století byli staří lidé odsunuti na okraj společnosti. Jejich osud závisel na rodinné solidaritě, respektive na tom, zda měli děti, které by byly ochotné o ně pečovat. V opačném případě museli žebrot. Až později v 19. století se společnost začíná o téma stáří zajímat. Nejprve zavádí svépomocná sdružení, která starým i invalidním lidem platí peněžní dávky. Později dochází k zakládání prvních veřejných institucí v podobě vrchnostenských či obecních starobinců, špitálů nebo penzijních spolků. Důvodem byla zejména skutečnost, že v tomto období dospěla k pokročilému věku původní generace industriálních dělníků, kteří neměli skoro žádný majetek, jenž by po sobě zanechali svým dětem. Dříve totiž takové dědictví jednak umožňovalo, ale zároveň i zavazovalo jejich potomky k péči [Lenderová, Jiránek, Macková 2017].

V roce 1849 vyšel v platnost tzv. *domovský zákon*, který ukládal každé obci povinnost k tomu, aby v nějaké míře zabezpečila všechny svoje členy. V této době ještě neexistovalo žádné povinné starobní pojištění a celkově bylo výjimečné i na území zbytku Evropy (Německo a Švédsko bylo v této oblasti nejprogresivnější). Povinné starobní pojištění se na našem území začíná vyskytovat až ve 20. století. Hlavní důvod, proč k jeho zavedení nedošlo dříve byl ten, že v 19. století byla populace mladá – průměrný věk dožití byl v této době jen 30 let (fenomén stárnutí populace vyvstává až ve 20. století). Navíc se považovalo za zásadní zajistit jen lidi společnosti prospěšné – čili produktivní [Lenderová, Jiránek, Macková 2017].

Konec 19. století byl dobou vzniku *sociální práce* jakožto samostatného profesního zaměření. Rodila se v západních zemích Evropy a Spojených

státech – první školy byly v Amsterdamu, New Yorku či Londýně. O několik let později začaly vznikat první specializace, a také se začaly projevovat snahy o zvědečtění sociální práce. O to, aby se obor rozvíjel na profesionální úrovni se nejvíce staraly ženy, protože v tom spatřovaly nové možnosti zaměstnání a zároveň prostředek k jejich emancipaci. Dodnes můžeme jako důsledek vnímat feminizaci tohoto povolání [Matoušek, Šustová 2012].

Začaly také vznikat *státní systémy sociálního zabezpečení*, nicméně vytvořené nebyly pro mnoho lidí, ale pouze pro malou část nejchudších jedinců, a to zcela účelně. Sociální selhání bylo totiž v té době vnímáno jako důsledek neschopnosti či lenosti [Matoušek, Šustová 2012].

Na sklonku 19. století byly zavedeny *Bismarcovy reformy*, které představovaly prvotní snahu vytvořit rozsáhlý systém sociálního pojištění (zahrnovalo pojištění nemocí, úrazů, invalidity či dokonce stáří zaměstnanců).

Nové iniciativy se objevovaly i v církvi. Z velké části je lze pokládat za základní bázi dnešních forem sociální práce. Tyto církevní aktivity se věnovaly nejčastěji nemocným, chudým či mládeži [Matoušek, Šustová 2012].

V meziválečném období nebyly sociální služby vnímány jako důležitá složka politiky státu, jelikož starost o tuto oblast přebíraly zejména církve a organizace občanského sektoru. V této době je pro lidi významná role společenství. Teprve po druhé světové válce dochází k *institucionalizaci sociálních služeb* – úloha společenství oslabuje a zodpovědnost začíná přebírat společnost [Bareš 2013].

Meziválečné období se však pro sociální služby stává klíčové, a to proto, že se na území tehdejšího Československa začíná ustanovovat *obor sociální práce*. Díky tomu posléze dochází k profesionalizaci sociální péče a jejímu začlenění do politiky státu. Nicméně i nadále byla tehdy sociální práce stále vnímána jako něco nadbytečného, čemu není potřeba věnovat až takové úsilí a pozornost. Proto i na nově vzniklé absolventy tohoto oboru rozhodně nečekal snadný karierní start, protože se věřilo, že by neměli pobírat plnohodnotnou mzdu [Kodymová 2012].

Co se týče sociálního zabezpečení v době mezi dvěma světovými válkami, nejzásadněji tuto oblast ovlivnil v roce 1924 tzv. *Zákon o pojištění zaměstnanců pro případ nemoci, invalidity a stáří*. Tento zákon poměrně významně zabezpečil majoritu nezemědělského obyvatelstva. Konkrétně dvě třetiny pracujících obyvatel byly zajištěny jednak zdravotně, ale i starobně [Večerník 2005]. Obecně bylo tehdejší zákonodárství na vysoké úrovni. Jako nový typ organizací se rozšiřují *poradny* zaměřené na rozličné sociální problémy a nacházely se téměř v každém okrese [Kodymová 2012].

Po druhé světové válce začaly státy vnímat jako prioritu péči o zdraví. V této době dochází k formalizaci a institucionalizaci ve sféře sociální péče.

Vzniklo *ministerstvo sociální péče* (MSP) a s ním nové zákony – sociální péče je nyní implementovaná jako povinná činnost státu. Při MSP také vznikl Ústřední sociální ústav, který Československu zprostředkoval kontakt s jinými státy. Rozvíjí se *dobrovolnické spolky*, v nichž se nejvíce angažuje střední vrstva. Na dobrovolnické aktivity stát nepřispíval, a proto finance získávaly pořádáním sbírek [Matoušek 2011].

První republika tedy převzala řadu historicky tradičních forem správy a nějakým způsobem je upravila či modifikovala. V tomto období byla dobře využita reflexivita, což znamenalo, že byla tehdejší politická reprezentace schopna zorientovat se v nových situacích a hledat východiska. Snažila se poučit z historie a eliminovat negativní důsledky byrokratické správy, která byla využívána dříve. Vývoj po této stránce tehdy vypadal dobře, nicméně po druhé světové válce postupně začaly posilovat tendence k budování sociálního státu, což dosavadní pozitivní vývoj reflexivní modernizace na několik desítek let pozastavilo.

#### **1.2.4. Organizace sociálních služeb za socialismu**

S nástupem socialismu v Československu došlo ke zcela odlišnému přístupu k řízení a správě, a to nejen v oblasti sociálních služeb. Nový typ státního zřízení se snaží centralizovat veškeré společenské aktivity a formuje tak svoje výhradní postavení v celé sociální oblasti. Nový režim ze Sovětského svazu přejímá tzv. centrální plánování, a to i ve sféře sociální politiky a péče [Šiklová 2012]. Péče o potřebné byla chápána jako veřejná služba, která může být centrálně obsloužena. Socialismus se snažil řídit služby tak, jak bylo zvykem v raně moderní společnosti – čili k navýsost čistě byrokratické formě vládnutí (v tom smyslu a se všemi svými negativními důsledky, jak ji popisoval Max Weber). Pozitivní vývojový trend v oblasti správy, jenž s sebou přineslo období první republiky tak byl na našem území pozastaven. K odlišnému vývoji přirozeně došlo v západních demokratických zemích, kde se socialismus neprosadil.

Československý socialismus odsouvá církev i organizace občanského sektoru na druhou kolej a cíleně kompromituje či dokonce zcela likviduje jejich působení. Navíc si nárokuje některé tradiční funkce rodiny a díky tomu také slábne její význam. V tomto období tak dochází k ještě silnější institucionalizaci sociální péče. Hodnotově jsou upřednostňovány potřeby společnosti na úkor jedinců [Bareš 2013].

Sociální problémy začaly být chápány jinak – jako pozůstatek kapitalismu. Věřilo se, že jsou tyto problémy dočasné a za čas zmizí samy, neboť díky znárodnění výrobních prostředků (čili majetku jak jedinců, tak

korporací) společnost dospěje k odstranění všech sociální problémů (chudoby, nezaměstnanosti, třídních rozdílů apod.). Tyto věci byly chápány jako nadstavba ekonomické základny, na které společnost stojí. Sociální práce se tak stala v podstatě nežádoucím oborem [Šiklová 2012].

Znárodnění se týkalo i privátních fondů pojištění (důchodového, sociálního, nemocenského i úrazového). Stát řízený KSČ tak na sebe převzal sociální ochranu a zabezpečení všech obyvatel. Zabavené finance chtěl stát investovat do poválečné obnovy a nových sfér výroby – ze zisků pak mělo být financováno důchodové pojištění a fondy. Naneštěstí nové investice často nebyly zhodnoceny, protože ne všechny podniky či odvětví byly ziskové. Vedle toho stát posílal peníze Sovětskému svazu nebo je použil na zbrojení [Šiklová 2012].

V oblasti péče o staré vznik Státní úřad důchodového zabezpečení. Sociální péče obecně se nyní stávala pouze z poskytování finančních dávek. Díky tomu bylo individuální úsilí a potřeby lidí eliminovány. Charitativní a dobrovolnické aktivity byly účelně devastovány. Navíc stát peníze přerozděloval na základě třídní příslušnosti. V oblasti péče o staré to znamenalo, že někdejší kapitalisté dostávali nižší důchody nebo dokonce nedostávali vůbec žádné [Šiklová 2012].

Socialistický stát se celkově stavěl k lidem, které vnímal jako své odpůrce odlišně. Nejprve jim zabavil majetek a poté pro ně vymyslel tzv. *sociální důchody*, které byly směšně nízké a na zajištění základních potřeb rozhodně nepostačovaly. Završení celé absurdní sociální politiky přišlo roku 1953 s měnovou reformou, díky které všichni obyvatelé zůstali plně závislími na centralisticky řízeném uspořádání státu [Večerník 2005].

Z domovů pro staré lidi (do té doby často řízené církvemi) se stala zdravotnická zařízení. Postupem času však bylo jasné, že kapacity nestačí, a tak se tato zařízení začala navracet ke svému prvotnímu účelu. Mnoho lidí se o své staré příbuzné nemohlo starat. Mezi důvody patřilo mj. i to, že měly ženy pracovní povinnost, rodina nemohla vystačit z jednoho příjmu [Šiklová 2012].

Vzdělávání sociálních pracovníků bylo značně omezováno. I přes veškeré nepříznivé podmínky se však sociální pracovnice neformálně organizovaly – rodilo se jakési „hnutí zdola“. Nově tato oblast začala představovat místo pro smysluplné povolání, jelikož se do ní stát příliš neangažoval [Šiklová 2012].

V šedesátých letech je sice sociální politika i sociální práce nadále zcela bezvýhradně řízena státem, ale vyořuje se jistá kritika dosavadních metod, a to i mezi členy KSČ. V druhé polovině šedesátých let byla formulována nová koncepce sociální politiky. Sociální péče i sociální školství se znovu obnovilo. Pozitivní změny však netrvaly dlouho – roku 1968 s invazí států Varšavské smlouvy byly dosavadní změny o reformu společenského systému potlačeny.

Problémy za doby reálného socialismu byly chápány jako nemoci, a právě z toho důvodu docházelo k jejich medikalizaci – pacienti se umisťovali do ústavů zdravotnické péče, které byly svou povahou značně represivní. V šedesátých letech se toto pojetí začíná zpochybňovat a objevují se ohleduplnější eventuality [Šiklová 2012].

V sedmdesátých a osmdesátých letech měly rozhodující kompetence v sociální sféře tzv. *okresní národní výbory*. Okresy se staly zřizovateli převážné většiny zařízení pro sociální péči. Úřady na úrovni krajů mohly zřizovat pouze velké ústavy s regionální působností [Šiklová 2012].

Za normalizace celá společnost stagnovala, ale protože noví reprezentanti KSČ pochopili, že je třeba sociální otázky řešit, měla v tomto ohledu sociální práce relativně výsadní postavení, poněvadž docházelo k jejímu pomalému rozvoji. Působení sociálních škol se zvětšilo. V oblasti péče o staré došlo k rozšíření pečovatelské služby. Objevovaly se představy tzv. *domovinek* – místa pro staré lidi, kteří bydlí se svými zaměstnanými potomky. Dále vznikaly domovy zaměřené na péči o staré. Geriatrické sestry byly školeny o tom, jak správně provádět terénní práci. Vzniká síť gerontologických poraden a ambulancí a denních stacionářů [Šiklová 2012].

Nicméně podmínky v těchto zařízeních nebyly ideální – např. domovy pro seniory bývaly nedostatečně vybavené, počet sociálních pracovníků (natož s vysokoškolským vzděláním) byl značně nedostatečný, a navíc důchody pro staré lidi byly velmi nízké. Sociální pracovnice se však ve většině případů snažily dělat maximum a snažily se redukovat nejvýraznější sociální problémy na minimum. Před politickým převratem roku 1989 se zrodila myšlenka o tom, že by sociální pracovníci měli získat vysokoškolské vzdělání. Tato myšlenka zůstala prioritní i po převratu [Šiklová 2012].

Při využití koncepce institucionální reflexivity lze říct, že důvod, proč socialismus selhal byl, že nedokázal přejít od byrokratické formy vládnutí k formě reflexivní. Jak uvádí Müller, reflexivita je totiž dána rozmanitostí podmínek. V kontextu péče o seniory se jedná o rozmanitost forem, které právě péči o seniory praktikují. Čím více je totiž jejich organizační struktura diferencovanější, tím lépe je pak schopna hledat ta nejvhodnější východiska, která budou splňovat jak ekonomická, tak humánní kritéria – natolik důležitá v péči o staré lidi [Müller 2017].

Takto rozmanitá a diferencovaná je bezesporu reflexivní / postmoderní společnost, založená na demokracii. Rozhodně jí však nebyla společnost socialistická, kdy se stát snažil o kontrolu všech aspektů života, včetně toho, že si nárokoval některé tradiční funkce rodiny. Utlačoval veškeré jiné formy pomoci a péče (zejména organizované charitou a náboženskými organizacemi) a snažil se o centrální obsluhu všeho – po vzoru formy správy v tradičních



společnostech. To se však povést nemohlo, neboť tradiční společnosti ještě nebyly tolik diferencované [Müller 2017].

Navíc v době socialismu skutečně došlo u domovů pro seniory k odchýlení od jejich primárního účelu, na což upozorňoval už Max Weber – byly totiž brány jako čistě zdravotnická zařízení oproštěná od humanitního náboje spojeného s péčí o staré lidi.

### **1.2.5. Formy organizace sociálních služeb v období transformace institucionálního rámce v ČR od roku 1989**

Po sametové revoluci se mění celospolečenská situace a spolu s ní i postoje státu k sociální politice a celý provoz systému sociálních služeb na území České republiky. Dochází k rozvoji celé oblasti a decentralizaci. Využívají se poznatky ze sledování jiných států. Tvoří se tak poptávka po zcela nových druzích sociálních služeb. Opětovně začínají konat činnost také organizace občanského sektoru [Bareš 2013].

Právě tato rozmanitost a diferencovanost vede k reflexivní formě správy, jež je díky tomu schopna účinně hledat vhodná východiska a řešení, která budou splňovat nejen ekonomická, ale i humánní kritéria, která jsou velmi podstatná v péči o staré. Demokratická společnost na rozdíl od socialistické umožňuje mobilizaci nejrůznějších forem péče o stáří. Souvisí to s tím, že najednou mohou být všichni aktéři iniciativní a navrhopat možná řešení (ať už neziskově či ziskově, jako například různé neziskové organizace). Péče o stáří se tak opět po 40 letech socialismu stává starostí celé společnosti. Lidé jsou nuceni zajímat se aktivně o péči o staré, protože už nejsou obsluhováni centrálně řízenou sociální politikou socialismu [Müller 2017].

Vzdělávání v oboru sociální práce nabylo prioritní pozice. Mělo dojít k obnovení vysokoškolských programů a k celkové reformě středoškolského vzdělávání. Jako první byla obnovena výuka na Karlově a Masarykově Univerzitě. Jelikož byla nouze o kvalifikované sociální pracovníky velká, během několika málo let byla sociální práce jakožto studijní obor zakládána i na většině ostatních československých vysokých školách [Šiklová 2012].

Nejvýznamnější změnou však byla deinstitucionalizace sociálních služeb – dochází k obrovskému rozvoji nestátních organizací (a to jak církevních, tak i necírkevních) a rozkvětu dobrovolnických aktivit. Navíc s úsilím České republiky o vstup do EU je nutné sladit svoji legislativu i praxi a vzdělání v oblasti sociálních služeb s evropskými nařízeními. Vznikají nové asociace či spolky, zaměřené na konkrétní oblasti sociální péče a stávají se důležitými partnery státu [Šiklová 2012].

Jedna z klíčových okolností, která vymezila současné poměry v sociálních službách byla ta, že hned po pádu komunistického režimu došlo k převzetí *komunitního plánování sociálních služeb* (na což jistým způsobem navazuje *střednědobé plánování rozvoje sociálních služeb*, které je nyní upevněno zákonem o sociálních službách) po vzoru britského modelu. Dalším podstatným podnětem k přeměně byl vstup České republiky do Evropské unie [Bareš 2013].

Po roce 1989 se znovu ustavuje profesní obor sociální práce. Sociální služba začíná být chápána jako smlouva mezi klientem a sociálním pracovníkem. Zároveň před potřebami společnosti opět začínají hrát prim hodnoty a potřeby jedinců. Dále dochází k podstatné individualizaci sociálních služeb [Bareš 2013].

Podle Průši jsou po roce 1989 pro sociální služby příznačné tyto zásady:

- *demonopolizace sociálních služeb,*
- *decentralizace státní sociální správy,*
- *demokratizace sociální správy,*
- *pluralizace financování sociálních služeb,*
- *změna postavení člověka při poskytování sociálních služeb,*
- *pluralizace forem poskytování sociálních služeb,*
- *přiměřenost sociální pomoci sociální potřebě,*
- *personifikace sociální pomoci a*
- *profesionalizace sociální pomoci.*

[Průša 2008: 10]

Již v letech 1990-1992 otevřelo Občanské fórum otázky týkající se systému sociálního zajištění. Brzy poté byl pod taktovkou ODS deklarován obšírný reformní program akcentující individuální odpovědnost. Konkrétně došlo k tomu, že bylo posíleno soukromé připojištění, dále se zpřísnily podmínky pro výběr uchazečů pobírající dávky státní sociální podpory, v oblasti zdravotnictví pak byla zdůrazněna individuální odpovědnost a souhrnně došlo také k tomu, že sociální zabezpečení již nadále nespádalo pod kompetence zaměstnavatelů, ale nově se vymezovalo dle občanských práv. V rámci sociální reformy byl vedle toho i zpřehledněn celý systém. Podle některých autorů byla obecně Česká republika v této sféře nejprogresivnější ze všech ostatních států s postkomunistickou tradicí [Večerník 2005].

Zhruba od poloviny 90. let se však slibný vývoj zastavil a některé zásadní cíle týkající se reformy sociální politiky nebyly realizovány. Konkrétně se jednalo o penzijní reformu, která se měla nově opírat o vícezdrojové financování. Dále mělo formou pozitivní motivace dojít k tomu, aby se

zabránilo, že lidé zůstávají nezaměstnanými, a jsou tak závislí na dávkách státní sociální podpory. Další nenaplněný cíl se týkal bytové politiky – respektive tvorby unitárního trhu s byty. V neposlední řadě šlo o kroky ve zdravotnictví, které měly být hospodárnější. Skutečnost, že se tyto cíle nenaplnily měla kořeny zejména v dlouhodobém zápase na poli politiky, jelikož žádná strana nechtěla být příliš výstřední a radikální, aby nedošlo k odlivu jejich voličů [Večerník 2005].

Zásadní změna přichází v roce 2007 – tehdy totiž vchází v platnost nový zákon o sociálních službách. Konkrétně se jedná o zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Ten vytvořil komplexní regulaci diskutované oblasti [Bareš 2013]. Přinesl s sebou řadu zcela zásadních změn, které platí dodnes. V prvé řadě vymezuje sociální služby jako nástroj sociálního začlenění a prevenci sociálního vyloučení. Dále stanovuje, že poskytovatelé sociálních služeb mají povinnost dodržovat jisté standardy kvality a pokud tyto povinnosti nesplní, může být jejich registrace zrušena. Každopádně asi nejzásadnější změnou bylo zavedení tzv. *příspěvku na péči*<sup>2</sup>, který je financován státním rozpočtem [Průša 2008]. Kompetentním osobám jsou díky němu poskytnuty finance, aby si nakoupily právě takové sociální služby, které korespondují s jejich potřebami. Poskytovatelům služeb sociální péče z toho vyplývá to, že část financí získávají přímo od svých klientů [Bareš 2013].

---

<sup>2</sup> Vymezen je v části 2 zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách

# METODOLOGICKÁ ČÁST

## 2. Metodologie

V empirické části výzkumu jsem se snažila dosáhnout stanoveného cíle výzkumu, čímž bylo zmapování situace aktuálních forem sociálních pobytových služeb pro seniory v Královéhradeckém kraji pomocí tří výzkumných otázek formulovaných v následující kapitole 2.1.

Epistemologicko-teoretická východiska, se kterými jsem do výzkumu vstupovala byla popsána v kapitole 1. v rámci teoretické části této bakalářské práce.

### 2.1. Cíl výzkumu a výzkumné otázky

Cílem výzkumu je zmapovat situaci aktuálních forem sociálních pobytových služeb pro seniory v Královéhradeckém kraji. Navazovala jsem přitom na historicko-sociologickou analýzu formování sociálních služeb v rámci modernizačních trendů, jejich plánovitého řízení a transformačních změn v České republice od roku 1989. Tato analýza byla popsána a teoreticky ukotvená v kapitole 1., a právě na jejím základě jsem se rozhodla sledovat následující tři výzkumné otázky:

- *Jak se proměnily sociální pobytové služby pro seniory v Královéhradeckém kraji podle zkušeností předních odborníků?*
- *Jak se organizace sociálních pobytových služeb pro seniory v Královéhradeckém kraji přizpůsobují změnám?*
- *Jak jsou sociální pobytové služby pro seniory v Královéhradeckém kraji limitované?*

## 2.2. Výzkumná strategie

Pro svoji práci jsem zvolila *kvalitativní výzkumnou strategii*, a to z několika důvodů. Tím prvním je skutečnost, že se tato strategie snaží být co nejvíce otevřena různým kontextům a situacím, které sledovaný fenomén ovlivňují. Nesnaží se zjistit, jaká vysvětlení jsou pravdivější či hojněji zastávaná, ale to, jakým způsobem zkoumaný fenomén nahlízejí sami aktéři (jde o tzv. emickou perspektivu) [Novotná 2019]. Vzhledem k mému záměru nahlédnout do uvažování subjektů výzkumů (dále „respondentů“, jimiž jsou ředitelé sociálních pobytových služeb pro seniory) proto považuji kvalitativní strategii za vhodnou.

Jak uvádí Novotná, teorie v kvalitativním výzkumu nemá být potvrzována či vyvracována – slouží jako východisko a interpretační rámec [Novotná 2019]. Teorie slouží v kvalitativním výzkumu naopak k tomu, že je „*aktivně a pružně používáme, tedy je ve vztahu k tomu, co zjišťujeme, promýšlíme, neustále zvažujeme, které teoretické koncepty jsou v procesu našeho výzkumu vhodné*“ [Novotná 2019: 265-266].

Kvalitativní výzkumná strategie také akcentuje specifčnosti či jedinečnosti zkoumaného fenoménu a snaží se mu co možná nejlépe porozumět. Právě jedinečnost výpovědi je pro moji práci klíčová. [Švaříček et al. 2007].

## 2.3. Techniky sběru dat

Jako výzkumný design bude využit tzv. *triangulační přístup*, což znamená, že budu kombinovat různé výzkumné perspektivy. Taková kombinace by měla sloužit k co největšímu docílení spolehlivosti poznání [Novotná 2019]. Švaříček je také zastáncem kombinace vícero výzkumných perspektiv, protože je díky tomu možné zkoumaný fenomén pochopit ve větší hloubce a šířce [Švaříček et al. 2007].

V této práci bude konkrétně kombinováno *studium textů s polostrukturovanými rozhovory*. Studium textů poslouží zejména jako epistemologicko-teoretické východisko, přičemž právě texty se zabývá teoretická část této práce (kapitola 1.), ve které je na ně kladen největší důraz. Použití polostrukturovaných rozhovorů má sloužit k zachycení zkušenosti aktérů čili jejich reflexe s daným fenoménem. Měly by zprostředkovat porozumění perspektivy respondentů [Zandlová 2019]. Využívám je proto, že je výzkumný cíl jasně definován, a díky tomu se v rozhovorech mohu zaměřit na výzkumné otázky a specifická témata. Zároveň jsem tento typ rozhovorů

vybrala proto, že užívám relativně homogenního vzorku z hlediska fundamentální charakteristiky respondentů – všichni působí jako ředitelé sociálních pobytových služeb pro seniory v Královéhradeckém kraji (více informací o výběru vzorku poskytne kapitola 2.5.).

Nejprve jsem v rámci přípravy polostrukturovaných rozhovorů formulovala 5 tematických okruhů, a poté ke každému z nich připravila sadu otázek. První tematický okruh se zaměřoval na starost o stáří z humanistické perspektivy, druhý na financování zařízení, třetí se věnoval kapacitním možnostem zařízení, čtvrtý byrokracii a institucionální reflexivitě zařízení a poslední okruh se týkal spolupráce občanské společnosti či neziskového sektoru se zařízením. Po provedení prvního rozhovoru jsem však usoudila, že je třeba pořadí okruhů změnit tak, aby se na začátku mohli respondenti co nejvíce otevřít na základě povídání o svých vlastních zkušenostech se sociální prací, a také o svých vlastních přesvědčeních a následně tak poskytnout co možná nejvíce informací. Pro všechny ostatní rozhovory jsem tedy pořadí okruhů pozměnila tak, že se první tematický okruh týkal nejprve starosti o stáří z humanistické perspektivy, druhý spolupráce občanské společnosti či neziskového sektoru se zařízením, třetí financování zařízení, čtvrtý kapacitních možností zařízení, a poslední byrokracie a institucionální reflexivity zařízení. Tuto novou verzi také uvádím v Příloze 1.: Scénář rozhovoru.

Jak již bylo zmíněno, respondentům byly při polostrukturovaných rozhovorech kladeny specifické otázky týkající se jednotlivých tematických okruhů. Otázky byly pečlivě formulovány tak, aby nebyly zavádějící a neimplikovaly žádná moje přesvědčení (v Příloze 1. je uveden scénář rozhovoru). Naučila jsem se je nazpaměť, aby jejich jádro zůstalo vždy stejné, ale nelpěla na jejich přesném znění ani na pořadí, ve kterém jsem je pokládala – vždy jsem se snažila co nejvíce přizpůsobit aktuální situaci při rozhovoru. To znamená, že pokud to situace vyžadovala, doptávala jsem se i na konkrétnější rozšiřující otázky.

Délka rozhovoru s každým respondentem byla v rozmezí 45 až 70 minut. Nashromážděná data byla následně analyzována pomocí techniky segmentace a otevřeného kódování, blíže popsána v kapitole 2.6.

Cílem rozhovorů bylo zmapovat situaci aktuálních forem sociálních pobytových služeb pro seniory v Královéhradeckém kraji a zodpovědět na výzkumné otázky formulované v kapitole 2.1.

Důraz byl kladen na to, aby se respondenti cítili při dotazování dobře a vždy jsem se snažila konverzaci zahájit volnějšími otázkami. Na začátku jsem představila plánovaný průběh dotazování, více přiblížila podrobnosti výzkumu a seznámila s etickými body výzkumu (souhlas s výzkumem, s pravidly GDPR a následným zajištěním anonymizace dat a volný přístup k bakalářské práci – více detailů ohledně etických aspektů výzkumu poskytuje kapitola 2.7.). Následně mi respondenti udělili ústní souhlas se zvukovým nahráváním, který

byl poté znovu zaznamenan na nahrávací přístroj. Samotnou kvalitu záznamu jsem před rozhovory otestovala. Osnovu a otázky jsem měla připravené – v případě online rozhovorů na svém notebooku a při fyzické interakci ručně napsané na papíru. Rozhovor jsem vždy ukončila tak, že jsem nabídla, zda by se respondent chtěl na něco zeptat, zda by chtěl ke svému povídání něco dodat a poděkovala mu za jeho odpovědi a čas.

## **2.4. Prostředí výzkumu**

Rozhovory probíhaly buď ve formě osobní interakce (vždy v soukromé kanceláři respondenta), anebo skrze online setkání přes aplikaci Google Meet. Důvodem, proč se některé z rozhovorů přesunuly do online prostředí byl fakt, že mými respondenty byli ředitelé – osoby velmi časově zaneprázdněné a vytížené. Proto jsem každému z nich ještě před samotným uskutečněním rozhovoru nabídla, jakou formu interakce budou preferovat a jejich přáním jsem se přizpůsobila. Stejně tak jsem na nich nechala i volbu konkrétního termínu, času setkání a popřípadě i návrh vhodné platformy (v případě, že se mělo jednat o online setkání).

## **2.5. Výběr vzorku a představení vzorku**

Výběr vzorku byl učiněn účelovým výběrem. Základním kritériem bylo, že se muselo jednat o ředitele sociálních pobytových služeb pro seniory v Královéhradeckém kraji. V tomto smyslu byl vzorek homogenní. Nejprve jsem požádala známou osobu, zda by mi mohla pomoci s předběžným zmapováním situace sociálních služeb pro seniory v Královéhradeckém kraji. Tato osoba se v oblasti sociálních služeb pro seniory pohybuje profesně více než 20 let a má přehled, jaké konkrétní služby na tomto území figurují a s jakými problémy se v souvislosti se zkoumanou problematikou potýkají. Její vhléd pro mě byl v tomto smyslu podstatný.

Na základě získaných podnětů z našeho zhruba hodinového osobního rozhovoru jsem si do vzorku vytypovala ředitele / respondenty reprezentující co možná nejvíce heterogenní charakteristiky, které jsou typické pro Královéhradecký kraj. Zároveň mají všichni respondenti v oboru praxi více než 20 let, a tudíž mohou dobře posoudit případné proměny, které za dobu svého působení zaznamenali (viz Tabulka 2.). Tyto respondenty jsem následně oslovila telefonicky a představila jim předem výzkum a celkový průběh rozhovoru. Domnívám se, že jejich ochota účastnit se výzkumu byla spojena

s faktem, že osobně znali moji matku, která dlouhá léta působí ve stejné profesní oblasti (více o možném ovlivnění výzkumu popisují v kapitole 2.8. a v kapitole 4. empirické části).

Vzorek byl složen z ředitelů co možná nejrůznějších typů zařízení: z ředitelů jak městských, tak krajských zařízení; dále z ředitelů zařízení z větších měst (i okresních), ale i z malých obcí; z ředitelů, kteří spravují pouze sociální pobytovou službu pro seniory, ale i z ředitelů, kteří pod sebou mají více sociálních služeb pro seniory; z ředitelů, kteří spravují kapacitně malou sociální pobytovou službu pro seniory (tzn. kapacitu do cca 50 lůžek), ale i z takových, kteří spravují kapacitně větší. Jeho heterogenost zajistilo i hledisko genderu, jelikož byli do vzorku zahrnuti 4 ženy a 2 muži.

Hledisko, které bylo ve vzorku naopak homogenní bylo tvořeno fundamentální povahou respondentů v tom smyslu, že se jednalo vždy o ředitele sociálních pobytových služeb pro seniory v Královéhradeckém kraji, jak už bylo řečeno výše. Další společnou charakteristiku tvořilo věkové rozpětí respondentů zhruba od 50 do 60 let; věková struktura však nebyla kritériem pro výběr vzorku. Kritériem k výběru byla co nejdelší doba praxe v oboru, aby respondenti mohli dobře zhodnotit jeho proměny, jak už bylo uvedeno výše.

K tomu, abych zachovala anonymitu respondentů jsem použila označení složené z čísla a písmene, které reprezentuje každý jeden rozhovor. Tabulky, jež popisují vzorek respondentů lze nalézt níže pod označením Tabulka 1. a Tabulka 2. Pro výsledný počet respondentů jsem se rozhodla kvůli časové náročnosti výzkumu, rozsahu bakalářské práce a mému přesvědčení, že je vybraný vzorek dostatečně heterogenní a poskytne tak vyčerpávající data ke zkoumané problematice.

**Tabulka 1.: Popis vzorku respondentů z hlediska charakteristiky zařízení, ve kterém aktuálně působí jako ředitelé**

Číslo rozhovoru	Zřizovatel zařízení	Kapacita / počet lůžek v zařízení	Velikost obce, kde se zařízení nachází (v počtu obyvatel cca)
1 A	Město	41	6 000
2 B	Kraj	103	5 000
3 C	Kraj	110	2 000
4 D	Město	30	11 000
5 E	Město	41	6 100
6 F	Kraj	102	1 200



**Tabulka 2.: Bližší popis vzorku respondentů**

Číslo rozhovoru	Gender respondenta	Délka působnosti respondenta v roli ředitele zařízení	Celková délka působnosti respondenta v oboru	Oblast původního profesního zaměření respondenta
1 A	žena	20 let	31 let	zdravotnictví
2 B	žena	21 let	26 let	sociální práce
3 C	muž	1,5 roku	25 let	logistika a management
4 D	žena	3,5 roku	35 let	zdravotnictví; sociální práce
5 E	žena	21 let	32 let	zdravotnictví; sociální práce
6 F	muž	8 let	23 let	sociální práce a management

## 2.6. Analytické postupy

Analytický postup se bude obecně opírat zejména o kombinaci dvou typů logik. V prvním případě bude využita tzv. *deduktivní logika*. To znamená, bude výzkum veden teorií sloužící jako východisko. V případě deduktivní logiky je tedy teorie „*východiskem pro formulaci výzkumného problému a otázek, odpovídajících metodologických postupů, usměrňuje tvorbu dat a zároveň poskytuje pojmový rámec*“ [Heřmanský 2019: 424]. Zároveň však bude při analýze použita i *induktivní logika*. To znamená, že budu také vycházet z toho, co o sociální realitě zjistím v průběhu výzkumu [Novotná, 2019] – jednoduše řečeno, tato induktivní logika pak poslouží k dovysvětlení toho, co původní teorie vysvětlit nedokáže.

V práci bude využit konkrétní typ analytického postupu známý jako *kvalitativní obsahová analýza*, která „*umožňuje vhléd do obsahu analyzovaných dat s cílem porozumět významům, které zprostředkovávají*“ [Heřmanský 2019: 428], což je důvod, proč ji shledávám vhodnou pro tuto práci.

Při samotné analýze a konstrukci dat jsem postupovala podle doporučených strategií uvedených v textu Heřmanského [Heřmanský 2019]. Nejprve jsem v rámci analýzy provedla *doslovnou transkripci* polostrukturovaných rozhovorů. Ve druhém kroku jsem se pustila do *segmentace* a následného *otevřeného kódování* textu, ke kterému jsem používala specializovaný program QADMinerLite.

V rámci segmentace jsem nejprve každý text rozhovoru rozčlenila na tematické jednotky, přičemž jsem každé přiřadila charakteristickou barvu. Následně jsem takto vytvořeným segmentům přiřadila specifický kód, který jsem vytvořila na základě významové povahy daného úseku textu. Často se

stávalo, že mi jeden stejný úsek textu posloužil jako podklad pro vícero různých kódů. Poté jsem všechny segmenty jednoho konkrétního kódu soustředila na jedno místo, čímž jsem zajistila koncentraci jevů spojených s daným kódem. To vytvořilo dobré prostředí jednak k prozkoumání jevů spojených s daným kódem, ale i k hledání vztahů mezi těmito jevy a jinými okódovanými segmenty. Vztahy mezi kódy jsem zaznamenala formou poznámek, nestrukturovaně. K prozkoumání jevů pod jedním kódem jsem využívala funkci programu nazvanou „Code retrieval“.

## 2.7. Etické aspekty výzkumu

Již během samotného telefonického oslovení byli respondenti seznámeni se stručnými detaily výzkumu a s tím, že budou rozhovory nahrávány. Před spuštěním nahrávání jsem je obeznámila s podrobnostmi samotného výzkumu – s jeho tématem, cílem, metodami zpracování dat, podrobným průběhem rozhovoru včetně jeho předpokládané časové dotace, dále s tím, kdo výzkum realizuje a za jakým účelem, a nakonec s tím, že bude celá bakalářská práce volně dostupná. Následně jsem respondenty obeznámila s pravidly GDPR a následným zajištěním anonymizace dat. Pro zajištění anonymity respondentů jsem ke každému rozhovoru přiřadila označení skládající se z čísla a písmene. V návaznosti na to jsem se zeptala, zda mi udělí ústní souhlas s nahráváním rozhovoru (na mobilní telefon s diktafonem) a po zapnutí nahrávacího přístroje jsem se respondentů znovu dotázala, zda s nahráváním souhlasí. Všech 6 respondentů souhlasilo ústně s nahráváním i se zpracováním osobních údajů a následným zanonymizováním dat. Získaná data byla uchována v osobním počítači a telefonu – na zařízeních se zabezpečeným přístupem.

## 2.8. Sebereflexe

Prostředí sociálních pobytových služeb pro seniory je mi blízké a znám ho díky několika skutečnostem. První je, že moje matka zasvětila svojí celoživotní profesní dráhu právě sociálním službám pro seniory, což mělo samozřejmě dopad i na mé vyrůstání, jelikož jsem byla od malička jejím prostřednictvím s touto problematikou konfrontována. Od svých 15 let jsem pak pravidelně chodila na letní brigádu do blízkého domova pro seniory.

Domnívám se, že jsem tak do výzkumu vstupovala s jistou zaujatostí, od které jsem se však snažila co nejvíce oprostit (pokusila jsem se stát

„cizincem“<sup>3</sup> ve zkoumané oblasti). Pozitivní aspekt této mojí zaujatosti však vidím v tom, že jsem dle mého soudu byla schopna lépe porozumět některým významům – ať už šlo o významy skryté, nebo o konkrétní slovní obraty, které respondenti v rozhovorech užívali.

Zároveň respondenti osobně znali mou matku z předchozích profesních aktivit. Myslím si, že tato skutečnost pozitivně přispěla k jejich ochotě účastnit se výzkumu. Nedomnívám se však, že by se to nějakým způsobem promítlo v jejich odpovědích na otázky při rozhovorech, ale samozřejmě to nejsem schopna dobře posoudit.

---

<sup>3</sup> Toto označení využívá jako metaforu pro výzkumníka Novotná (2019)

# EMPIRICKÁ ČÁST

## 3. Výsledky výzkumu

Cílem výzkumu bylo zmapovat situaci aktuálních forem sociálních pobytových služeb pro seniory v Královéhradeckém kraji pomocí tří konkrétních výzkumných otázek formulovaných v kapitole 2.1. v metodologické části práce. Tyto otázky poslouží jako tři větší podkapitoly empirické části (3.1., 3.2. a 3.3.) a jejich přesné znění je následovné:

- „*Jak se proměnily sociální pobytové služby pro seniory v Královéhradeckém kraji podle zkušeností předních odborníků?*“
- „*Jak se organizace sociálních pobytových služeb pro seniory v Královéhradeckém kraji přizpůsobují změnám?*“
- „*Jak jsou sociální pobytové služby pro seniory v Královéhradeckém kraji limitované?*“

Vycházela jsem z předpokladu, že respondenti mohou na výzkumné otázky poskytnout validní odpovědi, neboť se každý jeden z nich pohybuje ve sledovaném oboru více než 20 let (viz Tabulka 2.), a tudíž může ze svého subjektivního pohledu dobře posoudit případné proměny, které za dobu svého působení v tomto oboru zaznamenal.

Z dat, která jsem nasbírala pomocí polostrukturovaných rozhovorů jsem vytvořila celkem 6 obecnějších kategorií, které na výzkumné otázky podávaly tématicky vymezené odpovědi. Kategorie, které odpovídají na první výzkumnou otázku jsou: *proměna přístupu ke stáří; proměna materiálního zabezpečení*. Na druhou výzkumnou otázku podávají odpovědi kategorie: *pandemie Covidu-19 jako modelová situace; reakce zařízení na jiné změny než na změny spojené s pandemií Covidu-19*. A v neposlední řadě na třetí výzkumnou otázku odpovídají kategorie: *omezení na institucionální úrovni zařízení; nedostatek kvalitních pracovníků*.

Odpovědi na jednotlivé výzkumné otázky budou složeny z textu jejich podkapitol. Na závěr každé kapitoly bude budou vytvořená data shrnuta a zároveň doplněna o teoretické implikace. Samozřejmě bližší teoretický rozbor poskytla tato práce ve své teoretické části.

### 3.1. Jak se proměnily sociální pobytové služby pro seniory v Královéhradeckém kraji podle zkušeností předních odborníků?

#### 3.1.1. Proměna přístupu ke stáří

##### (i) Důraz zařazení na individualitu klienta

*„Individuální přístup – zní to jako fráze, já to nerad používám, protože vždycky, když se člověk na něco ptá a už druhý nezná odpověď, tak řekne, že se to musí řešit individuálně; je to takový zaklínadlo. Ale je to tak. Opravdu každé člověk<sup>4</sup> je jiný a my to musíme umět rozlišovat. Jeho potřeby jsou taky jiné. Když se nám tohle povede, tak ta péče bude úžasná, ale k tomu musí být nastolen personál, který to umí odezírat a poznat; a ně, který si přijde odpracovat svou dvanáctku a jde domů.“*

3 C

Slovní spojení, které se ve výpovědích respondentů velmi často opakovalo znělo „*individuální přístup*“. Tuto podkapitolu jsem zařadila hned na začátek zcela úmyslně z toho důvodu, že se všichni moji respondenti bez výjimky shodovali na důležitosti individuálního přístupu ke klientům. Nejčastěji mi tímto slovním spojením bylo odpovídáno na otázku, na co je třeba klást důraz při zajišťování péče o seniory (např. viz citace výše od respondenta 3 C). Individuální přístup respondenti charakterizovali jako jeden ze zcela stěžejních prvků péče o klienty.

Podle respondentky 1 A je potřeba přistupovat ke každému jednomu klientovi jako k osobnosti s jinými potřebami (stejně jako tvrdil respondent 3 C v úvodní citaci této kapitoly), která je jedinečná, která má za sebou určitou historii a personál by se k ní měl chovat s důstojností.

O důstojnosti, kterou je potřeba klientovi při péči projevovat hovořila také respondentka 5 E, která navíc zdůrazňovala potřebu věnovat pozornost respektování klientových voleb. Dále mluvila o tom, že by se rozhodně mělo pracovat i s klientovou jedinečností po stránce fyzické – to znamená klást důraz na podporu klientovy soběstačnosti, pokud možno tak, aby se nestal závislý na pomoci: „*Na co klademe důraz a co si myslím, že je hodně důležitý –*

---

<sup>4</sup> „Člověk“ v tomto kontextu znamená *klient*

*snažit se toho klienta podporovat v jeho soběstačnosti – udržet ty schopnosti, který má, nebo který ještě jsou schopný se jakoby zlepšit, a v tom ho podporovat, aby na ty služby nebyl úplně 100% závislej. To určitě zvyšuje kvalitu toho člověka. A především důstojnost, respekt k jeho volbě.“ 5 E.*

Obě dvě respondentky (1 A i 5 E) hovořily o tom, že jsou tyto skutečnosti potřeba neustále připomínat personálu a snažit se ho naučit co nejlépe se vcítit do kůží klientů. O potřebě neustálého připomínání a hlídání personálu v tom, aby se snažil přizpůsobovat každému jednomu klientovi hovořil i respondent 6 F a tuto skutečnost shrnuje následovně: *„Neustále je<sup>5</sup> tlačim, aby to dělali individuálně, aby prostě nekoupali v jeden čas – aby koupali odpoledne, navečer, ráno – prostě tak, jak ten klient zrovna chce. Ale je to i o řízení, kde se musí trochu tvrdě.“ 6 F.*

Respondent 6 F i respondentka 4 D v souvislosti s individuálním přístupem zdůrazňovali, že je potřeba přizpůsobit se klientům režimem a rituály, na které byli zvyklí z domova. Podle obou je třeba přizpůsobovat rituály například v tom smyslu, že když je například klient zvyklý vstávat v určitou hodinu, personál se tomu podřídí a jeho denní rytmus bude respektovat. Respondent 6 F to uvádí na tomto příkladě: *„To je nejdůležitější, prostě dát i v závěru života takovej ten přirozenej způsob a nedělat to tak, že všichni jdou v 5<sup>6</sup> jíst, všichni jdou v 6 do postele, všichni v 5 hodin ráno vstávají...“ 6 F.*

Zajímavé je, že se o problematice individuálního přístupu zmiňovali více či méně opravdu všichni respondenti – čili ředitelé napříč zařízeními s různou kapacitní velikostí, s různými zřizovali, s různým umístěním zařízení z hlediska velikosti obcí atd. Můžeme tedy vidět, že se jedná o věc, kterou všichni ředitelé považují za skutečně podstatnou při péči o seniory v zařízení sociálních pobytových služeb, a na kterou je z jejich strany kladen velký důraz. Individuální přístup pro ně totiž představuje princip, díky kterému je možné respektovat klientovu jedinečnost a individualitu jeho voleb. Dále individuální přístup slouží k udržování klientovy důstojnosti, podporování jeho soběstačnosti a k zachování klientových návyků. To vše je podle respondentů třeba neustále připomínat personálu.

Na individuální přístup péče o seniory navazuje i problematika soukromí klientů, s čímž se pojí typy pokojů v zařízení. Ne každý typ pokoje totiž klientovi poskytuje stejnou míru soukromí. Jednolůžkové pokoje, kde může být klient ubytován sám, mohou poskytnout větší míru pro individuální volby klientů a představují tak prostor pro jeho individuální potřeby, kdy zkrátka může v rámci možností žít podle svých představ.

---

<sup>5</sup> „Je“ v tomto kontextu označuje zaměstnanec

<sup>6</sup> „5“ v tomto kontextu znamená 17 hodinu večer

Jak uvádí respondentka 2 B, jednolůžkové pokoje totiž znamenají pro klienta více soukromí a obecně i větší komfort: „Bylo by fajn, kdyby se v podstatě dala ta péče skloubit i s tím trošičku... jakoby s tím ubytovacím komfortem, kdy ten člověk<sup>7</sup>, když prostě chce, tak si jde do společnosti a když nechce a chce být sám, tak si prostě jde na svůj pokoj a má klid.“ 2 B. Už z těchto jejich pár slov je patrné, že v současné době zařízení sociálních pobytových služeb pro seniory ve většině případů fakticky nemají možnost poskytovat větší množství jednolůžkových pokojů. Důvodů je celá řada, nicméně nejvíce zásadní je spojen se způsobem financování městských i krajských zařízení. Oba dva typy zařízení totiž pobírají od každého ubytovaného klienta příspěvek na péči<sup>8</sup>, který představuje pro zařízení zásadní příjem (blíže byl popsán v kapitole 2.5.1.). Každé zařízení má samozřejmě nějaké specifické kapacitní možnosti, nějakou velikost. Je patrné, že pokud je na stejné rozloze schopno ubytovat více klientů, budou jeho příjmy díky příspěvku na péči vyšší – to znamená, že pokud například z jednoho jednolůžkového pokoje udělá pokoj řekněme třílůžkový, bude jeho příjem pouze z tohoto pokoje 3x vyšší. Fakticky pak tedy zařízení nabízejí pouze malý počet jednolůžkových pokojů, ač o ně bývá ze strany klientů zájem, jak vypověděli respondenti 5 E, 1 A i 3 C. Poslední jmenovaný respondent problematiku ohledně jednolůžkových pokojů vystihl trefně následující částí v našem rozhovoru: „Zájem je jednoznačně o jednolůžkový pokoj. Měly by být všechny jednolůžkové, to by měl být standard té péče. Nejde to splnit protože... ekonomika, náklady – pokud bysme to přebarvili na jednolůžkové pokoje, tak jich tam máme 30 a příjmy od 30 klientů jsou úplně někde jinde než příjmy od 110 klientů. (...) Prostě podle mě standard by měl být jednolůžkový, maximálně manželský páry na dvoulůžkový, anebo lidi, který se strašně dlouho znaj.“ 3 C.

Jak už bylo řečeno, část respondentů uvedla, že jednolůžkové pokoje představují pro klienty zajištění většího soukromí a možnost fungování podle vlastních pravidel (samozřejmě v rámci možností zařízení). Na tom se shodli respondenti 1 A, 2 B, 3 C i 5 E. Zdůrazňováno dále bylo, že každý člověk je jedinečný a má i jedinečné návyky. V souvislosti s tím respondentky 1 A a 5 E uvedly, že často dochází ke střetům různých návyků jednotlivých klientů, pokud musejí bydlet na vícelůžkových pokojích, protože tím, že je každý zvyklý na něco jiného a má své zvyky zažitě, tak už nechce ustupovat a podřizovat se. Respondentka 1 A pak dodává konkrétní příklady: „Stav ideál rovná se jednolůžák. Kvůli soukromí. Každý má nějaké zvyky a návyky, jsme každý jiný a teď najednou se máte sít s někým jiným... Ten se chce koukat na televizi v nějakou dobu, ten v jinou; ten chce větrat a ten ne. Nejsou se spolu

---

<sup>7</sup> „Člověk“ v tomto kontextu znamená klient

<sup>8</sup> Dle ustanovení § 7 odstavce 2 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách

*schopni domluvit, a to je pak denní chleba, když takové problémy musíme řešit.“ 1 A.*

Každopádně je třeba rozlišovat míru závislosti / soběstačnosti každého klienta – jak vyplynulo z rozhovorů, i tento faktor hraje roli v souvislosti s problematikou jednolůžkových pokojů. To znamená, že pokud je klient soběstačný ve větší míře a jeho celková zdravotní úroveň je vyšší, pravděpodobně pro něj bude aspekt soukromí poskytnuté jednolůžkovým pokojem důležitější. Navíc je potřeba vzít i do úvahy, že zdraví klientů v pozdním věku se může rychle zhoršovat. Pro některá zařízení tak jednolůžkové pokoje nedávají smysl nejen kvůli ekonomice, ale právě i kvůli tomuto hledisku. Jak uvádí respondent 6 F, v jejich zařízení často přijímají seniory s vysokou mírou závislosti na pomoci. Často na tom takoví lidé nejsou dobře ani po mentální stránce, a proto jim samotným na typu pokoje nezáleží. Záleží především na tom, aby o ně bylo dobře postaráno: *„K nám fakt choděj lidi<sup>9</sup>, který maj průměrnou dobu dožití jeden, dva roky, u nás to dokonce bylo jednu dobu pod 1 rok. Choděj opravdu na paliativní péči<sup>10</sup>, choděj v závěru života, když už to nikdo<sup>11</sup> nezvládá, takže v tu chvíli už to samostatný rozhodování klienta je téměř nemožný, protože tam je těžká demence, takže to je<sup>12</sup> spíš přání rodiny. A když se k nám náhodou dostanou, tak berou, co<sup>13</sup> je... Je to smutný, ale tak to je. Teď to zní blbě, ale oni tu péči maj opravdu podobně zabezpečenou na jedno i dvoulůžkovým pokoji. A ty, co opravdu ještě jsou schopný, tak samozřejmě, tam je pak požadavek na jednolůžkovéj.“ 6 F.*

Další aspekt, který je třeba zvažovat u diskutované problematiky je ten, že jednolůžkový pokoj sice klientovi může poskytnout jistou míru soukromí a komfortu, ale na druhou stranu mu znemožňuje vyšší míru socializace s ostatními lidmi, která může ve výsledku vést ke zlepšení či udržení klientova dobrého stavu. Na tom se shodly respondentky 2 B, 4 D i 5 E. V tomto případě poslouží jako doklad slova respondentky 2 B: *„Někdo třeba zase udává, že nechce, aby maminka zůstala zavřená na tom pokoji sama, že chce někoho, aby tam s ní byl, aby spolu mluvili.“ 2 B.* Konkrétní příklady toho, jak se může díky socializaci proměnit v čase klientovo zdraví k lepšímu nabízí výrok respondentky 5 E: *„Ze zkušenosti můžu říct, že lidi<sup>14</sup>, který přijmeme v nějakým stavu, tak se často zlepšej. Je to jednak kvůli tomu, že doma měli málo těch*

---

<sup>9</sup> „Lidi“ v tomto kontextu znamená klienti

<sup>10</sup> Paliativní péče je „komplexní, aktivní a na kvalitu života orientovaná péče poskytovaná pacientovi, který trpí nevyléčitelnou chorobou v pokročilém nebo terminálním stadiu. Cílem paliativní péče je zmírnit bolest a další tělesná a duševní strádání, zachovat pacientovu důstojnost a poskytnout podporu jeho blízkým.“ [Cimmermannová 2020].

<sup>11</sup> „Nikdo“ v tomto kontextu znamená rodina či jiná forma sociální služby, než je sociální pobytová služba pro seniory

<sup>12</sup> „To je“ v tomto kontextu znamená jednolůžkový pokoj

<sup>13</sup> „Co“ v tomto kontextu znamená typ pokoje

<sup>14</sup> „Lidi“ v tomto kontextu znamená klienty



*sociálních kontaktů. Tady v našem malém domově se ty lidi znaj – tím spíš, když jsou společně na pokoji a sednou si, maj si o čem popovídat. To můžu fakt říct, že velká většina lidí, který takhle přijmeme, tak pookřejou, i se daj dokupy co se týče zevnějšku – nechaj se třeba ostříhat. A to i když nejsou na pokoji s někým, s kým by jim to třeba vyhovovalo stoprocentně. Hodně lidí mi to pak říká, a i to na nich vidím jo. No a i od toho ta naše služba je.“ 5 E.*

## **(ii) Proměna přístupu personálu zařízení k péči o klienty**

S předešlou kapitolou (i), která se zabývá důrazem na individualitu klientů se pojí následující část. Jak bylo řečeno, z výzkumu vyplynulo, že všichni respondenti kladou při zajišťování péče o seniory veliký důraz na individuální přístup ke každému jednomu klientovi, s čímž souvisí i problematika typů pokojů, kdy jednolůžkové pokoje mohou poskytnout větší prostor pro individuální volby klientů a soukromí. Jednolůžkové pokoje však s sebou nesou i určitá negativa, která byla více popsána také v předešlé kapitole (i) – jedná se konkrétně o znemožnění vyšší míry socializace, což může vést ke zhoršení klientova zdravotního stavu.

V této části bude diskutováno, na co sami respondenti čili ředitelé sociálních pobytových služeb pro seniory kladou při zajišťování péče důraz (mimo již rozebraný individuální přístup). Jak ředitelé zařízení hodnotí přístup svého personálu ke klientům, a také zda a případně v čem se podle nich tento přístup v čase mění. Z rozhovorů totiž vyplynulo, že tyto věci jsou pro respondenty významné a rozhodně by se neměly podceňovat. Dále v této části budou diskutovány i obecné proměny přístupu personálu k péči o klienty v čase, neboť všichni ředitelé působí v oblasti sociálních služeb déle než 20 let, jak ukazuje Tabulka 2., a mohou tak porovnat dnešní dobu s minulou dekádou.

Při postupování od obecné úrovně v tom, jak se celkově změnil přístup personálu zařízení k péči o seniory v sociálních pobytových službách jsem ve výpovědích zachytila poměrně mnoho konkrétních příkladů. Respondentka 1 A například hovořila o tom, jak už sociální pobytové služby pro seniory nejsou místem, kde by se vykonávaly pouze a jen zdravotní úkony oproštěné od jakékoliv jiného druhu péče (jako např. sociální). Situaci porovnává s dobou, kdy v oboru začala působit – to znamená v druhé polovině 90. let 20. století a na počátku 2. tisíciletí: „Obecně ty změny jsou obrovské, dřív to fakt bylo postavené jen na té zdravotní péči, tam se jenom řešilo, jestli ten člověk dostane tu svoji hrstičku prášků, aby byl čistý, umytý – ale že potřebuje, aby si s ním někdo popovídal, někdo ho pohladil, aby ho vyvezl ven, nebo že bude mít nějakou jinou aktivitu, to vůbec. To je opravdu obrovská změna.“ 1 A. Fakt, že dřív byla zařízení spojená čistě se zdravotnictvím a zdravotnickým prostředím

demonstruje i toto její tvrzení: „Dneska už nemají<sup>15</sup> nemocniční povlečení, můžou mít strakaté. Zaměstnanci nemusí chodit uniformovaní, můžou chodit v barevném. Dřív to bylo těžce uniformované – bílé kalhoty, košile, haleny. Což taky na ty lidi působí hrozně fajn, když přijde<sup>16</sup> v kytičkovaném.“ 1 A. Celkově podle respondentky 5 E došlo k zásadní proměně celé povahy této služby. Sociální pobytové služby pro seniory už dnes nejsou uzavřenými světy spojenými se zdravotnictvím a s jakousi uzavřeností ústavního prostředí (pokud se však nejedná o domovy se zvláštním režimem, jak je vymezuje paragraf 50 zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách): „U nás, co je fakt dobrý, že jsme otevřený zařízení<sup>17</sup> – to znamená, že máme ve stejný budově kadeřnictví, pedikúru, doktora a za nima chodí lidi zvenčí. Má to na ty lidi<sup>18</sup> velkej vliv. Vidí, že tam lidi běžně fungují, že to pak pro ně není odstrašující příklad ústavu. Domov, když se řeklo dřív... teď je to normální domov, kde ty lidi žijou normálně; sice s nějakým handicapem, někdo jim pomáhá, ale můžou tam fungovat. Ta otevřenost toho zařízení a propojení se v tý místní komunitě tímhle způsobem, je úžasná. Že tam chodí děti ze školy, z DDM<sup>19</sup> zaspívat, to je hrozně důležitý.“ 5 E.

Respondentka 1 A navíc akcentuje, že v dnešní době je na rozdíl od minulosti kladen důraz na multidisciplinaritu či propojení jednotlivých úkonů péče, což vnímá jako velké pozitivum a pokrok: „Co si myslím, že není dobré, že ty věci byly dřív taky jasně rozsortované – jenom zdravotní úkon a nic víc. Že tam nebyla provázanost dál. Zdravotní sestra dělala jenom zdravotní úkon. Dneska se snažíme, aby se to provázalo, aby do sebe ty činnosti zapadaly a aby ty lidi měli od všeho kousek.“ 1 A. Na její slova navazuje respondent 6 F, který takto explicitně také mluví o potřebě oproštění se od čistě zdravotnického prostředí a o potřebě multidisciplinárního přístupu při zajišťování péče v sociálních pobytových službách pro seniory. Konkrétně pojmenoval, z jakých prvků se zmíněná multidisciplinarita skládá: z propojení péče s klientovou rodinou i odborníky, což má podle něj vést především k zajištění lepší náhrady klientova vlastního domova: „Hodně se teďka zaměřujeme na individuální přístup a multidisciplinární spolupráci – to znamená provázání rodiny... spolupráce s rodinou hodně, spolupráci s odborníkama. A prohloubení toho individuálního přístupu a vlastně takový to zajištění toho domácího prostředí až do smrti no, k čemuž pak vede ta paliativní péče.“ 6 F. O dnešním propojení péče s klientovou rodinou hovořily i respondentky 1 A a 5 E.

---

<sup>15</sup> „Nemají“ v tomto kontextu znamená klienti

<sup>16</sup> „Přijde“ v tomto kontextu znamená zaměstnanec

<sup>17</sup> „Otevřené zařízení“ v tomto kontextu znamená, že se nejedná o domov se zvláštním režimem, ve kterém se klienti nemohou volně pohybovat. Bližší vymezení nabízí § 50 zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách.

<sup>18</sup> „Lidi“ v tomto kontextu znamená klienty

<sup>19</sup> „DDM“ v tomto kontextu znamená Domov dětí a mládeže

Na potřebu multidisciplinarity péče o seniory navazují slova respondentky 5 E a respondenta 6 F ohledně paliativní péče. Ta má jednoduše řečeno klientovi zajistit podporu i důstojnost a zmírnit fyzickou nebo duševní bolest v jeho terminálním stádiu života. Rodině klienta by pak měla poskytnout podporu [Cimmermannová 2020]. Oba respondenti považují další rozvoj v paliativní péči za směr, kterým by jejich zařízení chtěli orientovat do budoucna, jelikož ji vnímají jako významnou součást novodobé sociální práce, která přispívá ke zkvalitnění posledních chvil klientova života. Konkrétně respondent 6 F chce podle svých slov do budoucna v zařízení: *„Rozvíjet odbornou paliativní péči se vším všudy, to znamená i nastavení domova – ne jenom tu doprovodnou s nemocnicema.“* 6 F. Respondentka 5 E navíc dodává, že do zařízení sociálních pobytových služeb pro seniory jsou dle jejího názoru přijímáni klienti ve stále horších zdravotních stavech, což znamená, že je u nich vyšší riziko, že brzy zemřou. A právě to je podle ní jeden z důvodů, proč je rozvoj paliativní péče v těchto zařízeních tak důležitý: *„Jak bereme víc závislejší lidi, zkracuje se i samozřejmě jejich délka pobytu – dřív do domovů chodili lidi třeba i ze sociálních důvodů a ta délka pobytu byla pak delší. Dneska ty lidi, jak chodí víc nemocný, tak ta délka pobytu je v průměru ani ne 3 roky. A bude to podle mě přinášet i tlak na domovy, aby se líp vypořádávaly a aby vytvářely multidisciplinární týmy na paliativní péči, protože 90 % klientů umírá v našem zařízení. A to je jejich přání – nechtěj umírat ve zdravotnických zařízeních. Takže to si myslím, že my domovy máme ještě takovou výzvu: ještě líp fungovat při odchodu klientů z tohoto světa. A tam je to hodně postavený teda i na spolupráci doktorů a mám pocit, že některý se k tomu moc nechystaj.“* 5 E.

Další velice významnou proměnu pojetí péče o seniory v zařízeních sociálních pobytových služeb lze vidět na tom, jak respondenta 2 B hovoří o celkové proměně přístupu personálu i vedení vůči klientům (samozřejmě mimo zmiňovaný individuální přístup). Personál se tehdy podle choval ke klientům jako k lidem neplnoprávným – bylo s nimi jednáno jako s někým, kdo vůbec nemá nárok na rozhodování a svobodnou volbu. To se za dobu jejího působení razantně proměnilo a nyní personál ke klientům přistupuje jako k sobě rovným. Pro ilustraci použila popis situace ze startu jejího působení v sociálních službách, což bylo na začátku 2. tisíciletí: *„Já pamatuju, když jsem nastoupila takovej příběh, že jsme tady měli pána, kterej chtěl odejít – tak mu vrchní<sup>20</sup> tenkrát vzala boty, aby nemoh jít ven... Ted'ka už ten přístup je vopravdu někde jinde. Ted'ka už je to i taková vlastně... spíš partner ten člověk<sup>21</sup> jo. Dřív byl takovej přístup, že personál má mít navrch – jako když ted'ka řeknu<sup>22</sup>, tak to bude takhle – tak spíš ten psychickej nátlak. (...) Není to tak vidět ani u těch*

<sup>20</sup> „Vrchní“ v tomto kontextu znamená vrchní zdravotní setra

<sup>21</sup> „Člověk“ v tomto kontextu znamená klient

<sup>22</sup> „Řeknu“ v tomto kontextu označuje člověka z personálu

seniorů, ale u těch mentálně postiženejších, který vlastně jakoby vyrůstali někde v ústavu – dneska už jim je 60, 70<sup>23</sup> – tak ty vlastně vůbec nevěděli nebo neznali nějaký rozhodnutí nebo tu možnost volby, ať si vyberou jo... Když jste jim řekla, aby si vybrali, tak voni nebyli schopný vůbec, protože to neznali, nikdo jim to dřív jako... nikdy se s tím nesetkávali.“ 2 B. Nicméně většina respondentů však narážela i na jisté problémy spojené s méně kvalifikovanými pracovníky zařízení. Tyto problémy budou rozebrány v kapitole 4.3., pojednávající o možných limitacích sociálních pobytových služeb pro seniory.

### (iii) Proměna postoje společnosti ke stáří

*„Když jsem dřív řekla, že pracuju domově, tak se všichni vždycky divili, jak tam můžu dělat. Dneska naopak – spíš bych řekla, že v tom cejtím takový ocenění.“*

5 E

V předchozí kapitole bylo za použití konkrétních slov respondentů demonstrováno, že se podle jejich pohledu proměnil přístup k péči o seniory, ale vždy jen v rámci daného zařízení. Z výzkumu však vyplynulo, že se změnily nejen podmínky v rámci oboru sociální práce a tím pádem i v konkrétních zařízeních, ale že došlo i k významné proměně celospolečenského postoje v tom, jak nahlíží na staré lidi.

Nejvíce explicitně o této proměně mluvila respondentka 5 E. Poukazuje na to, že když v sociálních službách začala působit (což bylo v 90 letech 20. století), tak se společnost obecně ke starým stavěla jinak. Staří byli tehdy podle ní vnímáni jako lidé, kteří už nemají společnosti čím přispět a jsou tedy spíše na obtíž, přičemž dnes je stáří naopak vnímáno jako běžná součást života: *„Dřív si myslím, že se stáří vnímalo tak, že starej člověk je na vodpis. Společnost se k tomu stavěla tak, že ať si ten člověk třeba je v domově, ale my na něj nechceme koukat. To bylo úplně stejný, jako s lidma, který měli mentální postižení. A to ještě v 90 letech bylo... ta porevoluční doba přinesla obrovskou změnu, vývoj“* 5 E. Stejný pohled na věc přinesla i slova respondenta 6 F: *„Dřív byli senioři ty, co nás vyžírali, respektive byli schovaný.“* 6 F. Respondentka 5 E zároveň uvedla, že dle jejího názoru doba socialismu přinášela i jiný způsob výchovy, kdy lidé byli vychováváni k poslušnosti a přílišnému neprosazování vlastních zájmů, což už dnešní trend výchovy není. Dnes se naopak lidé vychovávají tak, aby se uměli za svá práva postavit: *„Tam měl vliv i socialismus. Lidi se chovali jinak, byli víc vychovávaný k poslušnosti,*

---

<sup>23</sup> „60 / 70“ v tomto kontextu označuje počet let života

*mň se ozývali. To všechno se změnilo – dneska si člověk daleko víc hájí své zájmy. I ten starší člověk, kterej si v podstatě uvědomuje, co potřebuje a co chce.“ 5 E.*

Posun k lepšímu, co se týče solidarity společnosti vůči starým vnímali kromě respondentky 5 E i respondenti 1 A, 2 B a 6 F. Opět bych na tomto místě ráda poukázala na skutečnost, že každý respondent působí v úplně jiném zařízení co do své kapacitní velikosti, velikosti města, ve kterém se nalézá a má jiného zřizovatele (pro lepší srovnání poslouží Tabulka 1.). Respondentka 1 A dnešní společenskou solidaritu ke starým komentovala následovně: *„Ale řekla bych, že to je daleko lepší, než to bylo. Nevím, čím to je. Možná ten pohled na sociální služby je někde jinde, než byl před třeba X lety.“ 1 A.* Respondent 6 F v solidaritě vůči starým lidem spatřuje vůbec základní princip, který je potřebný pro fungování sociálních služeb: *„Tak je to úzká skupina ty senioři, ale bez solidarity by to nešlo vůbec provozovat, to by asi nebylo možný, a to je pro mě vlastně základní princip, soudržnost.“ 6 F.* Navíc uvádí, že je dle jeho názoru pohled společnosti na seniory svázán s ekonomikou a s tím, že populace stárne, což činí sociální službu pro staré velmi potřebnou, a i proto je společností vnímána pozitivně: *„Já mám pocit, že to je vždycky svázaný s ekonomickým vlivama – má tam vliv taková ta celková situace, jestli je pohoda ve společnosti nebo krize a tak dále, a tak dále. Dřív byli senioři ty, co nás vyžírali, respektive byli schovaný. Ted'ka zas jak se to<sup>24</sup> zhoršuje, tak je to vnímáno jako lidi, který potřebujou pomoc. A tím, jak stárne populace, tak mám pocit, že ta potřeba péče o seniory je vnímána tak, jako že to je potřebná služba, hlavně u těch starších osob, u mladších to nedokážu posoudit.“ 6 F.* Někteří z respondentů se také zmiňovali o tom, jak se velikost solidarity lidí se starými ukázala při krizové situaci pandemie Covid-19 či při válečném konfliktu na Ukrajině – více o tom bude pojednávat kapitola 3.2.1. Zajímavé je, že všichni z respondentů (5 E, 1 A, 2 B i 6 F) působí v menším městě a zároveň se liší velikostí zařízení (pro lepší srovnání viz Tabulka 1.).

Úplně odlišný pohled na solidaritu lidí vůči starým měla respondentka 4 D. Ta se naopak domnívá, že se za těch zhruba 20 let proměnila k horšímu. Podle ní je totiž dnešní forma solidarity orientovaná na vlastní zviditelnění: *„Já si myslím, že to nebylo stejný před třeba 20 roky. Já si myslím, že dřív solidarita byla. Ted' je to hodně nastavený na média – aby se ta osoba zviditelnila. A taková ta čistá solidarita se zmenšila. (...) Většinou prostě je za tou solidaritou něco schovanýho jinýho.“ 4 D.* Jak vyplývá z citace, respondentka narážela na jakousi zjištnost pomoci. O ní nemluvila jen ona, ale i respondenti 1 A a 3 C. Respondentka 1 A tuto zjištnost spojovala s rozdílnými zájmy generací – mladší generace má podle ní jen malý zájem o staré lidi, avšak začne se o ně zajímat ve chvíli, když nějakou službu spojenou se stářím

---

<sup>24</sup> „To“ v tomto kontextu znamená *ekonomická situace české společnosti*

potřebuje pro svoje vlastní účely: „Většinou mladý člověk (pokud k tomu teda nemá nějaký vztah) spoustu věcí nevidí, čemuž rozumím. Mám pocit, že mají zájem jen když potřebují tu péči, nebo mají někoho blízkého.“ 1 A. Respondent 3 C na zištnost pomoci nahlíží tak, že se solidarita se seniory začne projevovat až v situaci, kdy lidi potřebují nějakou péči pro jemu blízkou starou osobu: „Já si myslím že solidarita ke starým funguje vzácně, opravdu vzácně, výjimečně – každý se o seniory začne zajímat (teda o náš typ služby) až když ji potřebuje pro někoho blízkýho. Do té doby mu to je ukradený. Myslim si ale, že to je přetrvávající<sup>25</sup> trend.“ 3 C. Všichni tři zmínění respondenti (4 D, 1 A a 3 C) přitom působí v jinak velikých zařízeních a v jinak velikých městech (viz Tabulka 1.), což by mohlo naznačovat, že na těchto aspektech v otázce solidarity vůči seniorům nezáleží. Navíc z výroku respondentky 1 A vyplývá, že celkově považuje tuto solidaritu v dnešní době za daleko lepší, jak dokládá text výše v předchozím odstavci.

Další skutečnost, která z výzkumu vyplynula byla ta, že podle respondentů v dnešní době funguje daleko lépe občanská společnost. Ať už se jedná o aktivity dobrovolnické, občanské nebo organizované skrz neziskovou organizaci. Nejčastěji byla jako konkrétní a pravidelná forma zmiňována spolupráce se školkami, školami či domovy dětí a mládeže. Tuto formu už považují v podstatě za samozřejmost. Kromě respondenta 3 C o ní všichni ostatní hovořili: „No a jinak takový to klasický, prostě školy, školky a tyhlety věci. Tak ty k nám choděj pravidelně, takže to je taková ta klasika... dětičky, to maj<sup>26</sup> rádi.“ 2 B.

Nicméně se většina respondentů (všichni kromě respondentky 4 D) také potýkala s tím, že mnoho jiných pravidelných aktivit, které by byly organizované dobrovolníky či neziskovými organizacemi se v jejich okolí nevyskytuje. Důvody vidí v tom, že se jejich zařízení nacházejí v menších městech, kde není tolik takových aktivit. Tuto skutečnost vnímají jako nešťastnou a byli by rádi, kdyby se to zlepšilo a nemuseli sami aktivně pracovat na vyhledávání takových spoluprací: „Ve větších městech, kde jsou školy, který jsou zaměřeny tímhle směrem, je asi větší šance dostat do toho zařízení nějaký dobrovolníky. (...) Ale tady na těch vesničkách malých, kde jsme, to není.“ 3 C. Jak uvádí respondentka 1 A, dobrovolníky z neziskových organizací se kvůli lokalitě do jejího zařízení nedostanou: „Existují různé dobrovolnické organizace, které vysílají svoje dobrovolníky. Ale to bývá u větších měst. Tady nic takového v okolí není.“ 1 A. Svůj velmi cenný pohled přidává i respondent 6 F, který tuto skutečnost mohl díky své přechozí zkušenosti porovnat. V minulosti totiž působil ve větším městě, a to ne v jiném zařízení, ale v zařízení stejném – tehdy probíhala roční rekonstrukce jejich

---

<sup>25</sup> Myšleno tak, že podle respondenta 3 C takto solidarita vůči starým fungovala vždy

<sup>26</sup> „Maj“ v tomto kontextu znamená klienti

původního objektu zařízení, a tak se byli nuceni na tuto dobu přestěhovat. Hovořil o tom, že na větším městě bylo skutečně daleko více dobrovolnických aktivit směřovaných do jeho zařízení: „*Máme problém sehnat dobrovolníky. My teda jsme taková prdelka<sup>27</sup>, takže to je trošku tou lokalitou, že na Hradecku by to bylo jednodušší... tam by to bylo lehčí. My jsme tam byli jeden rok v době rekonstrukce.*“ 6 F.

Konkrétní dobrovolnickou aktivitou, kterou respondenti oceňovali byl projekt Českého rozhlasu nazvaný Ježíškova vnoučata<sup>28</sup>. Hovořily o něm respondentky 2 B a 5 E. Respondentka 2 B nejvíce oceňovala, že si dárci může vybrat konkrétního klienta a přijet mu předat dárek osobně, což pak klientům udělá velikou radost, tím spíš, když se proces v čase opakuje: „*Třeba teďka úplně perfektní jsou ty Ježíškovy vnoučata. To děláme asi 4 roky, možná 3. To jsou tak perfektní lidi<sup>29</sup>, co všechno jsou ochotní dát těm lidem<sup>30</sup>, prostě věnovat jo. Tam vidíte, že ty lidi jsou opravdu solidární, ochotný. Ale perfektní na tom je, že si vlastně vyberou nějakýho klienta, nebo klientku a oni se k němu jakoby každé rok vracej, takže už maj toho konkrétního, kterému chtěj dát dáreček, s ním se domluvěj a jsou i takový, který to nejenom poslali, ale i setkali se jo – přišli, vopravdu předali to osobně, takže perfektní si myslím. Je to zase prostě asi v lidech.*“ 2 B.

### 3.1.2. Proměna materiálního zabezpečení

„*Co se týče materiálního zabezpečení domova, tak za těch 10, 20 let jsme úplně někde jinde. Takže jo, tam došlo k obrovským posunům.*“

4 D

Za dobu působení respondentů v oboru sociálních služeb došlo k proměně nejen v oblasti přístupu ke starým lidem a obecně v pohledu na stáří. Z výzkumu vyplynulo, že velkou roli hrál i technický pokrok a posun ve sféře materiálního zabezpečení. Všichni respondenti tuto proměnu hodnotili velmi kladně a někteří uváděli i konkrétní příklady.

Nejbarvitěji o této proměně hovořily respondentky, které začaly svoji kariéru ve zdravotnictví – 1 A, 4 D a 5 E (viz Tabulka 2.). Z jejich slov vyplývá, že pro ně byly začátky u seniorů velmi těžké, a to hlavně po

<sup>27</sup> „*Prdelka*“ v tomto kontextu znamená *malé město*

<sup>28</sup> Tento projekt nabízí komukoliv možnost zapojit se v době Vánoc a přispět finančně na dárky seniorům, nebo si dokonce i vybrat konkrétní osobu a předat jí konkrétní dárek

<sup>29</sup> „*Lidi*“ v tomto kontextu znamená *dárce*

<sup>30</sup> „*Lidem*“ v tomto kontextu znamená *klientům*

psychické stránce. Celkovou náročnost této profese v porevoluční době ilustrují slova respondentek 1 A a 5 E. Tím, že neexistovaly například jednorázové hygienické pomůcky nebo desinfekce, byla práce u seniorů pro respondentky (tehdy mladé zdravotnice) velmi obtížná – sotva vychodily školu, ve které na praxe chodily do nemocnic. Tam samozřejmě péče fungovala diametrálně odlišně: „*Prvních 14 dní jsem probrečela, vůbec jsem nedávala pohled na ty lidi. Ted'ka to je někde jinde, než to bylo v tom devadesátém roce. Začátek byl pro mě šíleně těžkej – za prvé byly všude cítit chloraminy, nic jiného nebylo, takže já tím furt smrděla, savem. (...) Já bych některé zaměstnance poslala, aby se šli podívat, jaká to byla dřina, když byl jeden vozíček na celé oddělení, když jsme lidi balili po 3 hodinách do hadrových plínek, které jsme každý den museli vydesinfikovat. (...) Dneska už jsou jednorázové pomůcky, ať to jsou plínky nebo podložky, což umožňuje zkvalitnit péči o klienty. To ted' tohle je bomba. Navíc máš různé možnosti těch jednorázových plenek, každý dostane to, co skutečně potřebuje: vložku, vložnou plenu, kalhotky,...*“ 1 A. Podobně o svých začátcích v oboru hovořila respondentka 5 E: „*Vůbec jsem nevěděla, co ta služba obnáší, protože jsem byla mladá, nezkušená. První asi dva, tři měsíce jsem probrečela. Byla jsem z toho úplně hotová – jako mladá holka ze zdravotní školy, tak když jsem porovnála službu zdravotní a sociální, tak to byl nebetyčnej rozdíl. A vlastně jsem neměla ani zkušenosti s tím stárím. Byla to porevoluční doba a bylo to úplně jiný. (...) Nebyly inkontinční plíny a lidi, kteří trpěli inkontinencí, tak měli normálně látkový, a to<sup>31</sup> se ještě odebíralo v kbelíkách jo.*“ 5 E. Respondenti si velice dobře uvědomují, jak moc proměna materiálního zabezpečení zařízení umožňuje celkové zlepšení péče. Například jednorázové hygienické pomůcky klientům zajišťují daleko větší komfort – každý dostane typ pomůcky na míru svým potřebám.

Dále respondenti hovoří velmi pozitivně o skutečnosti, že proměna materiálního zabezpečení v zařízeních usnadňuje personálu práci. I to pak může být jeden z faktorů, který ovlivňuje proměnu samotného přístupu zaměstnanců zařízení ke klientům – mají více energie a času, což se promítá v jejich jednání vůči nim. Znatelný rozdíl proti porevoluční době přinesl i technologický rozvoj. Například se v dnešní používají elektrické pojízdné zvedáky, které umožňují přemísťovat pacienty bez větší fyzické námahy personálu. K ulehčení fyzické práce napomohly i elektrické vozíčky, kdy zaměstnanec nemusí vyvíjet tak velikou sílu, aby klienta dopravil z jednoho místa na druhé. Další pomoc pro zaměstnance v tomto směru představují elektrické polohovací postele, které mají i vliv na samotnou péči – například umožňují předcházet dekubitům (čili proleženinám). Obecně tedy všechny tato zařízení razantně proměnily povahu poskytování péče seniorům: „*(...) od zvedáků, co umožní těm lidem, aby se tolika nenadřeli, zvedací vany a chodítka*

---

<sup>31</sup> „To“ v tomto kontextu znamená moč



*a takových různých pomůcek, o kterých se dřív nikomu ani nezdálo. Když jsem v tom 91. roce nastoupila, tak jsme měli skutečně jeden voziček na celé oddělení. Teďka máme tolik vozičků a každý je jiný, má to různé přídavné motorky, aby se zaměstnanci tolik nenadřeli. Zvedáky neexistovaly, ve svých rukách a ve dvou jsme klienty zvedali – to si nikdo neumí představit. (...) Takhle, ta péče odpovídala té době a možnostem, jaké byly. I když jsme se snažili sebevíc, tak jsme prostě neměli šanci.“ 1 A. Respondentka 5 E pak posun v této oblasti shrnuje poměrně jasně a stručně: „Jako v tomhleto došlo k obrovskému, obrovskému rozvoji, to je úplně nepopsatelný.“ 5 E.*

Z výzkumu vyplynulo, že respondenti už často berou dobré materiální zabezpečení zařízení jako v podstatě samozřejmou součást péče, bez které už si nedovedou fungování vůbec představit: „Dřív ještě byli vlastně lidi na plínách, já si vůbec nedovedu představit, že by se to mělo teď někde prát jo. Dneska už vopravdu... zase ta doba už je prostě někde jinde.“ 2 B. Respondent 3 C dodává: „Materiální zabezpečení už vnímám v podstatě jako samozřejmost, s tím nemáme problém.“ 3 C.

Nicméně někteří respondenti hovořili také o tom, že materiální zabezpečení je sice v péči o seniory navýsost důležité, ale bez proměny přístupu ke klientům, popsaným v kapitole 3.1.1. by se jejich povolání dnes už rozhodně neobešlo: „Jako materiální je samozřejmě důležité, ale co Vám bude platný, když bude člověk<sup>32</sup> ležet na perfektní posteli, která pomalu skáče sama na mlasknutí, když na něj za celý den nikdo nepromluví, nebude kloudně umytý a bude v mokré plíně, nebude vidět přes brýle, protože na nich má tvaroh od svačiny, nebude nasazené zuby, bude mít špinavé triko a takovýchle věcí, které do péče vůbec nepatří. (...) Takže nemyslím si, že je to jen o nádherných zdech a luxusním vybavení – musí k tomu být vždycky to B.“ 1 A.

### **SOUHRN KAPITOLY 3.1. A JEHO TEORETICKÉ IMPLIKACE**

Z výzkumu popsaného v této kapitole 3.1. je patrné, že sociální pobytové služby pro seniory se za dobu působení respondentů (která je v rozsahu nejméně 20 let) zásadním způsobem proměnily. Nejvýraznější změny byly zaznamenány ve dvou větších kategoriích, přičemž první sleduje *proměny přístupu a postojů ke starým lidem* a druhá *proměny materiálního zabezpečení ve sledovaném oboru*.

Nejprve bylo zjištěno, že v porovnání s porevoluční dobou kladou dnes ředitelé zařízení velký důraz na *individuální přístup ke klientům*. V souvislosti s individuálním přístupem hraje roli i typ pokoje, jelikož ve výsledku

---

<sup>32</sup> „Člověk“ v tomto kontextu znamená *klient*

jednolůžkové pokoje sice nabízí klientům soukromí a zajištění většího prostoru pro jejich individuální volby, ale na druhou stranu však částečně odtřížený jednolůžkový pokoj může klienta připravit o možnost vytvoření nových sociálních pout s ostatními klienty či personálem, které by mohly vést ke zlepšení zdravotního stavu klienta. Někteří respondenti by si však i přesto přáli, aby mohli poskytovat jednolůžkových pokojů větší množství. Při rozhodování o tom, jak uspořádat kapacitu svého zařízení se ředitelé musejí přizpůsobovat finančním omezením plynoucích z příspěvku na péči, či zdravotnímu stavu klienta – jestliže totiž klient vykazuje vysokou míru závislosti, není pro něj postoj k typu pokoje směřodatný.

Dále výzkum ukázal, že k dalším výrazným změnám došlo v *přístupu personálu zařízení k péči o klienty*, a to ať už jde o změny na úrovni přístupu samotných pracovníků přímé péče, nebo jejich vedení. Respondenti uvedli, že na rozdíl od doby cca 20 let zpět se zařízení sociálních pobytových služeb pro seniory proměnila v tom smyslu, že už nereprezentují čistě sterilní zdravotnické či ústavní prostředí, ve kterých by byly vykonávány pouze zdravotnické úkony oproštěné od jakékoliv jiné péče. Nyní se zařízení zaměřují na multidisciplinární propojení jednotlivých úkonů péče – například na propojování s klientovou rodinou či odborníky. To ve výsledku vede k zajištění lepší náhrady klientova domova. Dále se klade důraz na rozvoj paliativní péče. V neposlední řadě bylo také zjištěno, že si respondenti povšimli i posunu v přístupu pracovníků přímé péče. To znamená, že už se dnes ke klientům nechovají jako k neplnoprávným osobám, ale plně respektují jejich volby a jednají s nimi jako s rovnocennými partnery.

V návaznosti na sociologickou teorii popsanou v teoretické části této práce se tedy dá říci, že sledovaná zařízení sociálních pobytových služeb pro seniory spadají pod reflexivní / postmoderní společnost, jak ji definuje Müller (2017). To proto, že lidé v tomto typu společnosti reflexivně zkoumají dopady a důsledky svých rozhodnutí, podle kterých se následně přizpůsobují změnám. Tento aspekt je přitom jedním z hlavních, které tento typ společnosti odlišují od společnosti raně moderní [Müller 2017]. Konkrétně to vypadá tak, že respondenti výzkumu reflektují, jaké nedostatky měla péče o seniory v minulosti, a snaží se o to, aby péče byla čím dál více kvalitní například tak, že akcentují individuální přístup ke klientům, který v minulosti chyběl. Dále sociologická teorie říká, že reflexivní / postmoderní společnost obecně své jednání reflexivně uzpůsobuje tak, aby nebylo příliš formalistní a nepostrádalo humanitní náboj. Ten v raně moderních společnostech chyběl, neboť se tehdy věřilo pouze v čistě racionální jednání [Müller 2017]. Právě tento humanitní náboj lze chápat jako jakési aspekty lidskosti spojené s péčí o staré lidi. Pod ním si můžeme představit onen individuální přístup, který všichni respondenti tohoto výzkumu považují v péči o staré lidi za tak zásadní či skutečnost, že se

již dnes jedná se starými lidmi jako s rovnocennými partnery a respektují se jejich individuální volby.

Další proměnu sociálních pobytových služeb pro seniory, kterou výzkum prokázal byla skutečnost, že se zásadně proměnil *postoj společnosti ke starým lidem*. Ještě v 90. letech minulého století byli senioři vnímáni jako obtíž, která už nemůže ničím společnosti přispět. Dnes je však stáří vnímáno jako běžná součást života. Navíc se nyní vychovávají lidé tak, aby se za svá práva uměli postavit a hájili je i ve starším věku. Jak uvádí respondent 6 F, může to být spojeno i s jakousi společenskou poptávkou (tím, že společnost stárne si uvědomuje, jak moc jsou služby věnující se starým lidem potřebné – protože samozřejmě každý jednou zestárne a takovou službu bude potřebovat sám pro sebe či pro své starší blízké). Také se ukázalo, že jedna respondentka (4 D) se naopak domnívá, že dřív byla solidarita vůči seniorům větší, protože nebyla spojena hlavně s touhou o vlastní zviditelnění, jako je tomu dnes. Respondenti naráželi i na určité formy zisťování pomoci, a to hlavně v tom smyslu, že se o staré lidi společnost často nezajímá do té doby, dokud se problematika nedotkne přímo jejich osoby. Dalším okruhem, který se značně odlišuje od porevoluční doby je fungování občanské společnosti. Ta je podle respondentů daleko více aktivní a diferencovaná – objevuje se hodně dobrovolnických, občanských či neziskových aktivit, které se o staré lidi zajímají a snaží se jim pomáhat. Nejčastěji se jedná o spolupráci školek, škol či domovů dětí a mládeže se sociálními pobytovými službami pro seniory. Respondenti však často narážejí na problém dostupnosti více takových aktivit kvůli lokalitě, ve které se jejich zařízení nachází.

Podle Bareše přinesla transformace společnosti po roce 1989 převrat v podobě smýšlení – na rozdíl od socialismu po revoluci opět začínají hrát hlavní roli hodnoty a potřeby jednotlivců. V socialismu zaujímaly první místo vždy potřeby společnosti jako celku [Bareš 2013]. Odpovědi respondentů Barešova slova dokládají, protože lze krásně vidět, že ředitelé zařízení, která byla do výzkumu zahrnuta, opravdu kladou veliký důraz na potřeby jednotlivců – v tomto smyslu chápaných jako klientů zařízení. Ve spojitosti s Müllerovým pojetím je i tato skutečnost součástí reflexivní / postmoderní společnosti, která se snaží své jednání revidovat tak, aby nepostrádalo humanitní náboj a nejednalo na základě čisté racionality oproštěné od aspektů lidskosti [Müller 2017]. S klienty zařízení sociálních pobytových služeb pro seniory, a i se seniory obecně, se tedy dnes jedná jako s plnoprávními partnery. Navíc se hojně rozrostla a diferencovala občanská společnost a celkově činnost občanského sektoru, která byla kvůli socialismu pozastavena [Bareš 2013]. Demokratická společnost na rozdíl od socialistické umožňuje mobilizaci nejrůznějších forem péče o stáří, a ta se tak po 40 letech socialismu stává starostí celé společnosti. Jak uvádí Müller, tak právě tato rozmanitost vede k reflexivní formě správy, která je díky tomu schopna hledat vhodná

východiska k řešení splňující nejen ekonomická, ale i humánní kritéria [Müller 2017]. Jak výzkum doloží později, právě činnost občanské společnosti hrála zásadní roli při krizové situaci za pandemie Covidu-19 a velkou měrou přispěla k tomu, že zařízení tuto těžkou dobu ustála.

V neposlední řadě z výzkumu vyplynulo, že respondenti reflektují obrovskou *proměnu v oblasti materiálního zabezpečení* sociálních pobytových služeb pro seniory. V porovnání s porevoluční dobou, ve které se k oboru dostali, jsou změny skutečně markantní. Nejvíce si jich všímají respondentky, které původně vystudovaly zdravotnické školy (1 A, 4 D a 5 E – viz Tabulka 2.). Proměnily se hygienické podmínky a značně se zde promítl i technický rozvoj – přes nové pomůcky jako jsou polohovací lůžka, pomůcky pro prevenci dekubitů, elektronické zvedáky či vozíčky atd. Veškeré tyto materiální proměny tak dnes ve výsledku významně přispívají k mnohem lepšímu zajištění péče o seniory, která je v tomto smyslu neporovnatelná s dobou před cca 20 lety. I tyto materiální proměny přispívají k rozvoji humanitního náboje, protože na něj díky novým pomůckám usnadňujícím fungování mají pracovníci čas a sílu.

## **3.2. Jak se organizace sociálních pobytových služeb pro seniory v Královéhradeckém kraji přizpůsobují změnám?**

### **3.2.1. Pandemie Covidu-19 jako modelová situace**

Na otázku týkající se schopnosti zařízení reagovat na změny se respondenti nejčastěji odkazovali na dobu, kdy prožívali pandemii Covidu-19. Tato doba samozřejmě představuje krizovou a neočekávanou situaci, kdy byla zařízení sociálních pobytových služeb pro seniory vystavena obrovské zkoušce. Musela se v neuvěřitelně krátkých časových intervalech přizpůsobovat nejrůznějším nařízením a změnám, které byly vydávány vládou. Vzhledem k tomu, že koronavirové onemocnění nejvíce postihovalo právě seniory, prožívaly všechny sociální služby spojené s péčí o staré lidi velmi náročné časy. Zpočátku se o nemoci navíc vědělo jen velmi málo. Než se vyvinula vakcinace, mnoho seniorů tato nemoc postihla a zapříčinila či urychlila jejich úmrtí. Proto je jasné, že tuto dobu respondenti vnímali jako modelovou

krizovou situaci a příklad toho, v jaké míře mělo jejich zařízení schopnost přizpůsobovat se změnám.

Z výzkumu vyplynulo, že na konkrétních dvou skutečnostech se shodovalo nejvíce respondentů. Za prvé na tom, že v takovéto krizové situaci nejvíce zařízení podržel jeho personál, který se semknul a hrál zcela klíčovou roli. Shodu na tom měli respondenti 1 A, 2 B, 3 C a 5 E. Za druhé se hodně z nich shodlo na faktu, že ze shora (myšleno z hlediska zřizovatele nebo vlády či jiných institucionálních orgánů) se jim v této krizové situaci pomoci nedostalo. Na tom se shodli respondenti 1 A, 3 C, 5 E a 6 F. Opět bych na tomto místě ráda upozornila na porovnání zařízení, protože každé z nich je úplně jiné co do zřizovatele, velikosti i polohy (viz Tabulka 1.).

Důvod, proč koronavirovou krizi zařízení ustála tedy nejvíce respondentů spatřuje v tom, že se semkl jejich kolektiv. Pro demonstraci tohoto tvrzení poslouží výroky všech zmíněných respondentů, které budu řadit chronologicky podle čísla rozhovoru:

*„Ukázalo se, jaký jsme kolektiv zaměstnanců a obrovská kolegiálnost. Bylo to velmi náročné období, ale ty lidi<sup>33</sup> neprodlužovali uměle neschopenky, snažili se vrátit hned zpátky<sup>34</sup>, brali služby mezi sebou a neodmítali je. A taková ta loajálnost vůči té organizaci. (...) Fakticky jsme táhli za jeden provaz a nikdo neřešil, ty budeš dělat to, ty budeš dělat to – nikomu nebyla žádná práce zatěžko.<sup>35</sup> Každý jsme dělal něco, abychom to byli schopni nějakým způsobem ustát a díky tomu se to podařilo docela zvládnout. A nebylo to teda vůbec jednoduché.“ 1 A*

*„Bylo to vlastně úplně něco nového a musím poděkovat zaměstnancům, protože ty to teda perfektně zvládli. (...) A když to začalo, tak nikdo nevěděl, co z toho bude. A byly obory, kde se prostě zavřelo a úřadovalo se po telefonu žejo, my jsme tady museli furt chodit do práce.“ 2 B*

*„Tak když je to vyloženě takováhle krizová situace, tak mám vždycky pocit, že se ten kolektiv semkne a funguje daleko líp, nežli když je to nějaká organizační změna. (...) Za toho covidu si myslím, že ty služby fungovaly jako... že se semkly, že ta krizová situace jim naopak pomohla. Že se prostě najednou našli lidi, u kterých by to člověk ani nečekal, který se nabídl do té práce. Takže za mě to bylo velký poučení a jsem za to rád. Ale zase jsem slyšel příběhy, kde to dopadlo obráceně, kde se opravdu ryzí charaktery projeví a ty služby opustily a nechaly to bejt.“ 3 C*

*„Já bych řekla, že jsme to ustáli<sup>36</sup> celkem dobře. Ač už jsme v uvozovkách takový starší pracovní tým, tak si myslím, že jsme se s tím*

---

<sup>33</sup> „Lidi“ v tomto kontextu znamená zaměstnanci

<sup>34</sup> Jakmile se z koronavirového onemocnění vyléčili

<sup>35</sup> Respondentka hovořila například o tom, jak ona sama jakožto ředitelka domova chodila vypomáhat každé ráno v 5 hodin do prádelny prádlo

<sup>36</sup> „Ustáli“ v tomto kontextu reprezentuje zařízení

*popasovali fakt dobře a až mě překvapilo, že v určitých situacích, kdy jsem to třeba ani od některých zaměstnanců nečekala, byla výborná solidarita a v podstatě nikdo v té těžké době neselhal. V té první vlně určitě ne, v druhý už bych řekla, že jak už jsme na to byli zvyklí, že to bylo malinko jiný, ale i tak... musím to hodnotit velmi dobře.“ 5 E*

Na druhou stranu však zbývající 2 respondenti (4 D a 6 F) popisovali úplně odlišnou zkušenost. Zároveň oba pracují v úplně jiném typu zařízení, a to z hlediska velikosti, zřizovatele i umístění zařízení (viz Tabulka 1.). Jejich zážitek s touto krizovou situací naopak ukázal, že zaměstnanci mohou některých výhod využívat či celou situaci ztěžovat. Oba dva zároveň kladli důraz na to, že vedoucí pracovníci jsou v takovýchto chvílích nepostradatelní, a právě oni musí s personálem pracovat tak, aby fungoval dobře:

*„Zase to bylo o tom pracovat s tím personálem, protože ta vláda udělala to, že zdravotní zaměstnanci mohli zůstat doma za plnej plat, když měli doma nemocný dítě. Kdyby tohleto udělal každé, tak já to<sup>37</sup> můžu zavřít. Takže pak bylo potřeba pracovat s těma zaměstnancema, aby holt tohleto nedělali. A měli jsme tady jednu zdravotní sestru, která to udělala. (...) Nevím, jestli to bylo takhle šťastně udělaný. Některý<sup>38</sup> to zneužívali, ale naštěstí ty vedoucí s nima pracovali. Já jsem to potom taky řešila penězma a dostali vysoký covidový odměny. Ty odměny, co dávám já jako ve firmě, tak ty nedostali<sup>39</sup> a potom některý o tu práci přišli.“ 4 D*

*„Je tady 96 zaměstnanců a samozřejmě každé má svůj názor – takže třeba covid odmítáči, ty tady byli taky a už tady dneska nejsou, protože to nevydrželi. Ale já vždycky říkám, že to je i o řízení – ideálně nastavit dobře pravidla, a i tu motivaci, že se přizpůsoběj dobrovolně. (...) Není to samo od sebe, to se prostě musí koordinovat, řídit. A půlka se přizpůsobí úplně sama, půlce lidí se to prostě musí nějak nařídit holt, tak to vnímám.“ 6 F*

Druhá skutečnost, na které se shodla většina respondentů (1 A, 3 C, 5 E a 6 F) byla, že se jim v této krizové covidové době nedostalo pomoci od zřizovatele ani od vlády či jiných institucionálních orgánů. A jak už bylo řečeno, každé z těchto zařízení je úplně jiné (viz Tabulka 1.). Tito respondenti často hovořili o tom, že si museli pomoci takříkajíc sami: *„V té době covidu kdybychom se sami neozvali a nedali na vědomí, co se tady děje... A že by třeba někdo zavolal a zeptal se, jestli něco nepotřebujeme? To se nestalo.“ 1 A.* Dokonce respondenti naráželi vyloženě i na překážky, které jim pak práci znesnadňovaly, a to hlavně v podobě nepřehledných, rychle se měnících a omezujících nařízení: *„No tak bylo to za vlády pana Babiše a to bylo něco tak*

---

<sup>37</sup> „To“ v tomto kontextu znamená zařízení

<sup>38</sup> „Některý“ v tomto kontextu znamená zaměstnanci

<sup>39</sup> Ti zaměstnanci, kteří zneužívali mimořádných vládních nařízení

ukrutnýho... Nevěděli jsme vůbec nic<sup>40</sup>, on do médií lhal, plácal, realita byla úplně jiná. V podstatě to, co jsme si sami nesehnali, nebo nezařídili, tak jsme neměli. A jediný, co jsme měli, tak byla kupa nařízení, ve kterých už se nikdo neorientoval – každé týden furt něco a omezovaly šíleným způsobem klienty v těch domovech. To bylo strašný. (...) Zřizovatel nás v tom podstatě taky nechal, tam to bylo takový „pomož si sám“. V určitý fázi jsem se cejtila hrozně. Když už nám došly peníze, tak já jsem musela za starostou, abychom vůbec mohli zaplatit ty zaměstnance, byli jsme úplně bez peněz. On nezavolal, on se nezeptal, jestli něco nepotřebujeme a jak jsme na tom. Kraj taky nezavolal. Pak z kraje a asociace chodily jenom samý příkazy, nařízení. Při druhý vlně, když jsme řekli, že potřebujeme obleky, tak řekli jojojo, ale pak nás v tom nechali. Ale je to hodně o lidech, který tam sedí. Já jsem to hrozně těžce nesla, mně hrozně vadil ten nezájem.“ 5 E. Respondent 6 F za nezájmem zřizovatele či jiných institucionálních orgánů vůči dění v tamním zařízení spatřoval důvod v tom, že zařízení nepatří žádné fyzické osobě. Domnívá se, že u zařízení, která jsou soukromá, mohla být situace v tomto ohledu odlišná. Nadto také souhlasí s tím, že si vše museli v krizové situaci zařizovat sami: „Samozřejmě v době covidu byly nějaký krizový linky a mohli jsme volat ale... To, co jsme si nezajistili sami, to jsme neměli. A platí to obecně – to, co si nezajistíme sami, to nemáme. Neočekávám to ani. A ani to nechci, to bych nikam nedošel. Takže i v covidu jsme si to museli zajistit. Normálně tady máme ve směně v baráku 50 lidí, v době covidu jich tady bylo 19, z toho bylo 14 dobrovolníků a 5 kmenovejch. A když jste volala na kraj, že potřebujeme armádu, že máme nemocnost 80 %, tak nám popřáli hodně štěstí a že držej pěsti. Takže co si neseženete sami, to nemáte, tak to funguje všude, tak to bohužel je. To není majitel žejo, kdyby to byl majitel, tak se chová jinak, ale tady ten majitel není ta státní správa.“ 6 F.

Z výzkumu vyplynulo i několik dalších skutečností, které souvisí se schopností zařízení přizpůsobovat se změnám na příkladu modelové situace koronavirové pandemie. Respondenti v této situaci museli vymýšlet 1 A, 2 B, 5 E a 6 F museli improvizovat a vymýšlet různé neotřelé způsoby, jak mohou omezení klientů (daná vládou) alespoň trochu zmírnit. Respondentka 5 E například hovořila o tom, jak se snažili klientům zprostředkovat kontakt s rodinou alespoň vzdáleně – nikoliv pomocí online videohovorů, ale snažili se jim opravdu dopřát fyzický kontakt. Klienty proto na chvíli vyvezli na zahradu a jejich rodina (samozřejmě otestovaná) si s nimi mohla povídat přes plot na určitou vzdálenost. Tak se společně mohli alespoň vidět, což na mentální zdraví klientů mělo značně pozitivní vliv. Dále se v této době také ukázalo, jak důležitou roli hraje občanská společnost. Respondenti mluvili o tom, jak se

---

<sup>40</sup> Myšleno tak, že do zařízení vláda neposílala žádné postupy, jak se chovat a jak pracovat s novou nemocí

objevilo množství dobrovolníků, kdy například lidé zvenčí dokonce pracovali rovnou v přímé péči, jak uvedl respondent 6 F v předchozí citaci. Lidé se snažili bez jakéhokoliv vyzývání sami od sebe šít roušky, péct sladké, donášet desinfekce a rukavice, kytky a různé jiné dárečky.

Respondenti 1 A, 5 E a 6 F se shodli, že se v té době rapidně zvýšila solidarita lidí vůči seniorům, což mohli pozorovat ve svém zařízení. Shodli se také na tom, že tato obrovská vlna solidarity, kterou v tu dobu zaznamenaly byla dočasná. Respondentka 1 A to demonstrovala na současném válečném konfliktu na Ukrajině, kdy se zpočátku také dle jejího názoru zvedla obrovská vlna solidarity, která však postupně na své síle slábne: *„Když je krize a teče do bot, tak ta solidarita... to semknutí těch lidí bylo veliké. Já jsem to tak cítila. Že každý chtěl pomoci, každý volal, někdo upekl a tak. A pak to upadne, jako to je třeba teď s Ukrajinou – všichni nakoupili a jak to už trvá delší dobu, tak pomaličku upadá. Tohle já jsem cítila i po covidu.“* 1 A.

Z výzkumu vyplynulo, že po skončení pandemie měla zařízení potíže s tím, aby jejich personál začal znovu práci vykonávat tak, jak se to dělalo před pandemií. Za covidové době byli totiž zaměstnanci nuceni vykonávat jenom tu nejnужnější péči oproštěnou od všeho ostatního, co k péči v dnešní době už neodmyslitelně patří (viz kapitola 3.2.1.). Zaměstnanci si totiž na tento v jistém směru jednodušší režim práce zvykli, a ke starému už se po odeznění nemoci nechtěli vracet: *„Měli jsme problém vrátit se z covidu zase do toho normálu po těch dvou letech. Až jsem se divil. Myslel jsem si, jak to bude jednoduchý – ale takový ty typy “to zas budou chodit návštěvy?” Já jsem říkal že jo, budou, samozřejmě. Je to bohužel takový pravidlo, že někdy zaměstnanci hledají výhody, co jsou v systému a pak, když se mají vracet do toho původního, tak zjišťujete, že jim to vyhovovalo dřív. Ale to jsou prostě lidi, to jako dobrovolně nepůjde, to se musí nastavovat a od toho je i vedení.“* 6 F.

### **3.2.2. Reakce zařízení na jiné změny než na změny spojené s pandemií Covidu-19**

*„Je to vždycky vo jenom lidech. Je to vo lidech, jak se jim to vysvětlí, jak to přijmou.“*

2 B

Když respondenti odhlédli od koronavirové pandemie, nejčastěji hovořili o tom, že vždy záleží na konkrétním člověku – to znamená na tom, jak



konkrétní jedinec umí přijmout změnu. Z toho vyplývá, že svoje zařízení vnímají spíše jako individuální jednotku, která se skládá s různých aktérů a nejvíce záleží právě na nich, jak se k takovým situacím postaví. Na tom se shodlo všech šest respondentů. Tento pohled ostatně demonstrovaly i jejich výpovědi spojené s covidem. Z toho by se dalo vyvodit, že zařízení skutečně musí na denní bázi spoléhat pouze sama na sebe, a potom se vnímají jako zcela samostatné jednotky, ač jsou reálně zasazené v jakémsi širším institucionálním rámci, díky čemuž by se mohlo na první pohled zdát, že toto jejich vnímání bude přesně opačné.

Výzkum ukázal, že respondenti často narážejí na názorové neshody zaměstnanců, kteří se některým změnám přizpůsobovat nechtějí. Respondent 3 C uvedl ilustrativní příklad, kdy je například mimořádná situace jako zmíněná pandemie přijímaná zaměstnanci dobře, ale menší organizační změna za normální situace už nikoliv: „*Když je to vyložene krizová situace, tak mám pocit, že se ten kolektiv semkne a funguje daleko líp, nežli když je to nějaká organizační změna. Že jim<sup>41</sup> třeba změním pracovní dobu, že místo od 6 hodin budou chodit na sedmou. To je věc, která je jakoby... není ovlivněná nějakým vyšším vlivem, nebo vnějším vlivem a k tomu se pojí vždycky mnoho vysvětlování, řešení. (...) Takže vysvětlovat, vysvětlovat a kdo je holt tak zabeďněn proti těm změnám, tak tam nemůže pracovat.*“ 3 C. On i respondent 2 B a 6 F přitom kladou velký důraz na roli vedení, které má zaměstnancům neustále vysvětlovat, proč ke změnám dochází a případně je i nějakým způsobem motivovat, aby jednali v souladu s těmito změnami: „*Určitě jsme schopni se přizpůsobit, ale není to samo od sebe. To se prostě musí koordinovat, řídit. A půlka se přizpůsobí úplně sama, půlce lidí se to prostě musí nějak nařídít holt, tak to vnímám.*“ 6 F.

Respondenti se dále také hojně vyjadřovali ke konkrétním důvodům, které je omezují či brzdí při zavádění nových změn. Tato omezení budou podrobně rozebrána v následující kapitole 3.3.

## SOUHRN KAPITOLY 3.2. A JEHO TEORETICKÉ IMPLIKACE

Z výzkumu popsaného v kapitole 3.2. vyplynulo, že se respondenti na otázku schopnosti zařízení reagovat na změny nejčastěji odkazovali na dobu *krizové situace spojené s pandemií Covidu-19*. Zařízení byla v tu dobu vystavena velké zkoušce a musela čelit mnoha výzvám, a proto pro ně tato

---

<sup>41</sup> „Jim“ v tomto kontextu znamená *zaměstnancům*

doba představuje jakousi modelovou krizovou situaci a příklad toho, v jaké míře mělo jejich zařízení schopnost přizpůsobovat se změnám.

Respondenti se nejvíce shodovali na dvou věcech. První byla ta, že dle jejich názoru představovalo semknutí a solidarita zaměstnanců jejich zařízení hlavní důvod, proč a jak krizovou situaci ustáli. Druhá věc, na které mělo shodu pět respondentů byla, že se jim nedostalo pomoci z žádné institucionální úrovně a museli si takřikajíc pomoci sami. Navíc spíše naráželi na překážky dané nepřehlednými a rychle se měnícími nařízeními.

Při propojení se sociologickou teorií můžeme vidět, že koronavirová krize představovala ukázkový krizový okamžik tak, jak jej chápe Berger s Luckmannem (1999). Autoři totiž tvrdí, že se instituce (chápané ve smyslu pravidel založených na zkušenostním vědění) vyjevují až v krizovém momentu. Do té doby je těžké instituce odhalit, jelikož se jedná o obtížně teoretizovatelné zvyklosti a ukáží se až ve chvíli, když jejich pravidla přestávají platit. Současně se také vůbec ujasní, co je v dané instituci tradicí a co je nové. To vytvoří půdu pro institucionální proměnu. I Giddens tuto skutečnost potvrzuje, když hovoří o tom, že se si v rámci reflexivní modernizace uvědomujeme a revidujeme tradice, na kterých jsou instituce vůbec založené [Giddens 1998]. Berger s Luckmannem (1999) jako takovou krizovou situaci poukazovali na turbulentní a revoluční období 60. a 90. let 20. století [Berger, Luckmann 1999]. V našem případě se však jedná právě o pandemickou dobu, kdy vyšly na světlo tradice spojené s dosavadním fungováním sociálních pobytových služeb pro seniory a ukázalo se, že funguje lidská solidarita spojená s péčí o seniory, a naopak nefunguje hierarchická institucionální úroveň státních zařízení ve zkoumaném oboru. Jak uvádí Müller, který v tomto ohledu navazuje na Webera, hierarchické uspořádání organizací kvůli své složitosti snižuje adaptabilitu organizací k měnícím se podmínkám [Müller 2017].

Další skutečností, kterou výzkum prokázal bylo, že dva respondenti (4 D a 6 F) však nesouhlasili s tím, že by zaměstnanci představovali hlavní důvod, který pomohl zařízením krizové období ustát. Vycházeli z jiných zkušeností. Jejich zaměstnanci naopak k pružnější reakci na krizi nepřispívali a situaci svým jednáním spíše ztěžovali. Na omezení na úrovni institucionálního uspořádání však naráželi také.

Z výzkumu dále vyplynulo, že občanská společnost hrála zásadní roli při krizové situaci za pandemie Covidu-19 a velkou měrou přispěla k tomu, že zařízení tuto těžkou dobu ustála. Ať už šlo o to, že se dobrovolníci snažili všemožně zařízením pomoci (prací v přímé péči, šitím roušek, pečením sladkostí pro klienty i zaměstnance, donášením hygienickým pomůcek atd.), nebo o to, že se sama zařízení snažila improvizovat a vymýšlet nové způsoby, jak lze omezení klientů daná vládou alespoň částečně zmírnit. Jak uvádí Bareš, klíčovým faktorem v rozvoji porevoluční společnosti bylo to, že se

diferencovala a rozrostla občanská společnost [Bareš 2013]. Demokratická společnost tak umožnila mobilizovat nejrůznější formy péče o stáří, což vede umožnění fungování reflexivní formy správy, která je nyní schopna hledat vhodná východiska k řešení splňující nejen ekonomická, ale i humánní kritéria [Müller 2017].

Na příkladě zjištění z výzkumu o tom, že se mnoho zařízení potýkalo s problémem dostat zaměstnance zpět do režimu takové práce, jakou vykonávali před pandemií lze demonstrovat Müllerovu teorii, že v dnešní reflexivní / postmoderní společnosti informace ihned podrobujeme reflexi a svoje jednání pak uzpůsobujeme [Müller 2017].

Druhá část kapitoly 3.2. popsala výsledky výzkumu týkající se *reakcí zařízení na jiné změny než ty, které jsou spojeny s pandemií Covidu-19*. Respondenti jednak naráželi na názorové neshody se zaměstnanci, kteří se změnám přizpůsobovat nechtějí, ale všech šest respondentů mluvilo o tom, že vždy závisí na tom, jak konkrétní jedinec umí přijmout změnu. Lze tedy vidět, že svoje zařízení vnímají jako spíše individuální jednotku skládající se z jednotlivců / aktérů, na kterých v největší míře závisí to, jak se nakonec instituce jako celek dokáže se změnou vypořádat. To by mohlo znamenat, že při běžném fungování musejí skutečně zařízení spoléhat jen sama na sebe a velikou pomoc od své institucionální sítě neočekávají – proto se pak vnímají jako samostatné jednotky. Důvodem může být to, že jsou insitucionální procesy kvůli své příliš složité hierarchické struktuře velmi nepřehledné, zdoluhavé a nepružné, jak respondenti ve svých výpovědích uváděli a jak uvidíme ještě později v kapitole 3.3. týkající se různých limitací zařízení. To by podporovalo již uvedenou Müllerovu tezi o tom, že hierarchické uspořádání organizací kvůli své složitosti snižuje adaptabilitu organizací k měnícím se podmínkám [Müller 2017].

### **3.3. Jak jsou sociální pobytové služby pro seniory v Královéhradeckém kraji limitované?**

#### **3.3.1. Omezení na institucionální úrovni zařízení**

## (i) Omezení zapříčiněná finančními prostředky

Finanční prostředky přirozeně nějakým způsobem sociální pobytové služby pro seniory ovlivňují. Dnešní systém financování sociálních služeb je složitý a do jeho podrobnějšího rozboru se pouštět nechci, protože si myslím, že to pro účely této práce není nutné. Pro základní porozumění by mělo plně postačit následující zjednodušující shrnutí: ať už se jedná o zařízení krajské či městské, vždy jsou napojena na institucionální hierarchii, která na své špici rozhoduje o tom, jakým způsobem a v jaké míře budou jednotlivá zařízení financována. Jednoduše řečeno – ředitelé městských i krajských zařízení rozhodně nejsou sami sobě svými pány a jako v každém jiném podnikání, jejich fungování závisí na tom, zda budou mít dostatek finančních prostředků či nikoliv. Proto je nutné v otázce omezování zařízení zohlednit i finanční aspekt.

V kapitole (i) týkající se důrazu zařízení na individualitu klienta již bylo ukázáno, že finanční prostředky omezují sociální pobytové služby pro seniory v tom, jaký počet klientů do zařízení mohou přijmout. Vzhledem k tomu, že za každého klienta pobírá zařízení finanční příspěvek na péči, snaží se o to, aby klientů měli více a jejich finance tím pádem byly vyšší. To vede ke tvorbě vícelůžkových pokojů namísto jednolůžkových, které klientům poskytují soukromí. Detaily tohoto omezení jsou tedy popsány výše v této práci.

Z výzkumu dále vyplynulo, že respondenti často spatřují problém vztažený k financování v tom, že musí vše plánovat dopředu, o všechny peníze žádat skrze zdlouhavé byrokratické procesy (ty budou detailněji popsány v následující části 3.3.1.) a v nejistotě, která z toho plyne, jelikož nikdy nevědí, zda dostanou takové finanční prostředky, o které žádají. Na těchto věcech se konkrétně shodli respondenti 1 A, 2 B, 3 C a 5 E. Opět stojí za povšimnutí, že každý respondent má jiného zřizovatele, jinou kapacitu a sídlí v jiné lokalitě (viz Tabulka 1.). Respondentka 2 B zmíněnou nejistotu shrnuje následovně: *„Negativní stránka je to, že nikdy nevíte, kolik<sup>42</sup> budete mít – nemůžete si naplánovat nikdy dopředu nějaký věci, protože prostě to financování je z roku na rok.“* 2 B. Respondentka 1 A uvádí konkrétní příklad toho, jak jim tato nepředvídatelnost znepríjemňuje fungování ještě navíc v souvislosti s tím, že pobírají příspěvky na péči: *„Nikdy nevíme, jaký příspěvek dostaneme. Každý rok si musíme rozpočet na následující roční období obhájit, ale nikdy nevíme, kolik ta částka na náklady a příjmy bude. Když máme příspěvky na péči v nějaké výši a s nejvyšším příspěvkem polovina lidí třeba zemře a my s tím počítáme, tak najednou to není, protože pak může nastoupit klient už s prostředním nebo nejnižším příspěvkem. To samé u pojišťovny. (...) Takže v těchto příjmech ta jistota není. Samozřejmě úhrady jsou jasné. (...) No a pak*

---

<sup>42</sup> „Kolik“ v tomto kontextu znamená *finančních prostředků*

*záleží na zřizovateli, jak se k tomu postaví – jestli je nám pak ochoten dopokryt mzdy, jestli nám je ochoten dopokryt, že nám chybí tady a tady peníze.“ 1 A. Respondentka 5 E navíc hovoří o zmíněných žádostech o finanční prostředky a její pohled na to, zda se žádosti vždy vyslyší: „Negativní je, že máme málo peněz a o všechno musíme žádat. To, že požádáme ještě neznamená, že ty peníze dostaneme – většinou je nedostaneme, většinou je plně pokrytá terénní pečovatelská služba a my<sup>43</sup> to, co žádáme nikdy nedostaneme v plný výši. (...) Problém je, když se pak stane nějaká havárka žejo.“ 5 E.*

Další omezení, která ve spojitosti s financováním respondenti identifikovali, byl dopad na klienty v podobě nedostatečných procesů modernizace zařízení. To zahrnuje jednak samozřejmě samotnou modernizaci prostor zařízení, ale i nákup pomůcek a potřeb pro péči včetně aktivizačních akcí, což jistě určitým způsobem na klienty dopadá. Respondenti v tom však extrémně velký problém nespatřují. Konkrétně se takto vyjadřovali respondenti 1 A, 5 E a 6 F: „Prostě se kupuje to nezbytně nutný. Třeba by mohli<sup>44</sup> mít lepší křeslo vysazovací, kolečkový, nebo pořádný polohovací postele. Máme samozřejmě v základu, ale takový ty jako opravdu supr antidekubický stojek desítky tisíc. (...) To vybavení, matrace, technický zabezpečení, se odkládá. To neznamená, že by neměli nic jo, ale je to koupený až v případě, že na to máme.“ 6 F.

## **(ii) Omezení zapříčiněná nadměrnou byrokraticizací procesů**

Výzkum jasně ukázal, že všichni respondenti vnímají byrokraticizaci procesů jako trend, který se v čase zhoršuje, což je s podivem vzhledem k rozvoji v oblasti informačních technologií. Sociální pobytové služby pro seniory však trpí tím, že se státní správa není schopna tomuto rozvoji dostatečně rychle přizpůsobovat a používá nadále zastaralé postupy „papírování“. To pak zařízení omezuje, protože jsou takovou byrokracií zahlceni.

Jak už bylo řečeno, všech 6 respondentů výzkumu se shodlo na tom, že je situace v tomto ohledu horší, než v letech, kdy v oboru začali působit (tzn. cca 20 let zpět). Pro ilustraci připojuji níže odpovědi všech respondentů v chronologickém pořadí dle čísla rozhovoru:

---

<sup>43</sup> „My“ v tomto kontextu znamená *sociální pobytová služba pro seniory* (s městským zřizovatelem)

<sup>44</sup> „Mohli“ v tomto kontextu znamená *klienti*

*„Byrokracie nás omezuje hodně. Já si myslím, že kdyby těch papírů byla čtvrtina.... no, ještě míň, tak by to bohatě stačilo. Díky těm papírům my nemáme čas kloudně na klienty, což dřív nebylo.“ 1 A*

*„Já mám pocit, že těch papírů je čím dál víc. Je jich šilenejch, to je prostě neskutečný.“ 2 B*

*„Co se týče tý papírový agendy, tak furt něco přibývá, furt vyplňujeme nový a nový tabulky, a to nás ubíjí.“ 3 C*

*„Nebylo to tak dřív. Bylo toho míň.“ 4 D*

*„Za působení mojí pleády, tak papíry? Ty nás udusej. Určitě byrokracie narůstá.“ 5 E*

*„Co se týče byrokracie, tak je to stále stejný a možná i horší. To jsou věci, který mě štvou, to jsou pro mě zbytečnosti.“ 6 F*

Řada respondentů se shodla na tom, že díky této přebujelé byrokratizaci pak nemají dostatek času na klienty. Respondentky 1 A a 5 E situaci porovnávají se svými začátky v oboru v porevoluční době, kdy byrokracie bylo značně méně a mohly se proto více věnovat práci s klienty, kdežto dnes tento čas tráví vyplňováním papírů: *„Dřív jsme měli čas si s klienty sednout, popovídat... Jenom k tomu příjmu, co musíme mít papírů, jenom k tomu šetření; nemluvě o ekonomické části, personalistice, GDPR, zdravotních sestřičkách – všichni mají hafo papírů. (...) Vůbec nechápu, jak jsme to tenkrát teda mohli dělat s minimem papírů a ty lidi byli spokojení, jako že to šlo.“ 1 A.* Respondentka 5 E situaci demonstruje na konkrétním příkladu spojeným s osobní složkou, kterou vedou každému klientovi: *„Určitě byrokracie narůstá. Potom mám rozhodně míň času na důležitější činnosti – to znamená na práci v té osobní rovině, ať už s klientem, nebo i s pracovníkama. Když jsem začínala, tak klient měl nějaký rozhodnutí, a to měl jako tenoučkou složku. Dneska má klient šanon na všechny ty papíry, který mu musíme v průběhu dávat podepisovat. Je toho opravdu hodně.“ 5 E.* Respondent 3 C pak dodává, že situaci musí řešit tak, že svoji práci deleguje na své podřízené, což samozřejmě vede k tomu, že jich potřebuje nabírat větší množství: *„Tak buďto to jde řešit tak, že to budu dělat já a nebudu mít čas na nic, anebo budu ty věci delegovat na svoje podřízený a budu těch podřízených muset mít čím dál víc. Takže já radši volím tu druhou cestu.“ 3 C.*

Dále respondenti 3 C, 4 D a 6 F uvedli, že musí často vyplňovat věci, které jsou z jejich pohledu zbytečné. Hovořili o tom, že musejí stejná data vykazovat na několika místech, aby pak úřady zkontrolovali, zda vše vykazují správně: *„Vykazujeme peníze ve dvou systémech. Každý to má trochu jinak a teď musíte dávat pozor, aby to bylo všude stejně, protože běda, kdybyste se někde trochu uklapla, tak už je to špatný. (...) Každou korunu musíme*

*několikrát vyúčtovat. (...) Prostě vykazovat na několika místech dokola jedny a ty samý peníze.“ 4 D. Podobně tuto problematiku komentoval i respondent 6 F: „Co mě štve jsou věci, který se dělaj pro ministerstva a veřejný subjekty. To se přiznám, že to je takový zbytečný. Jsou to výkazy, který vůbec nemaj význam pro nás, nám nic neřeknou a je jich hrozně moc. (...) Ted' jsme třeba ušetřili asi 40 tisíc. Já musím kvůli tomu veškerý činnosti zdokumentovat, přenést, všechno vysvětlit... takových činností, který musíme my ted' jako domov udělat, protože jsme ušetřili asi 40 tisíc... Takže blbost.“ 6 F.*

Z výzkumu také vyplynulo, že si respondenti stěžovali na jakousi zkostratělost a nepružnost, která pramení ze složitosti hierarchické struktury, pod níž daná zařízení spadají. Hovořili o tom, že si kolikrát není organizace schopna předat jednu informaci mezi sebou: „Kolikrát to jsou třeba dotazníky, které my musíme rozesílat do jedné instituce několikrát do více kanceláří, protože oni si to nejsou schopni předat mezi sebou.“ 1 A. Respondent 3 C zase zmiňoval vlekllost procesu, která plyne z nepřehledné a nepružné hierarchické struktury posílenou navíc skutečností, že je úředníků podle názoru respondenta příliš velké množství: „Prostě je to neuvěřitelný moloch. Než to<sup>45</sup> od jednoho úředníka dorazí k tomu, kterému to má vyřídit, tak to trvá půl roku. Takže nepružnost ty organizace, to je nevýhoda, a z toho pramení třeba i to financování – kdyby ta organizace byla pružná, tak my v březnu víme prostředky<sup>46</sup> do konce roku. Ale jelikož je jich<sup>47</sup> moc a Murphyho zákony říkají, že 3 úředníci potřebujou už jednoho vedoucího, tak takhle nějak to tam asi je. (...) Mám pocit, že ty úředníci odmítaj pokrok<sup>48</sup> jenom proto, aby poukázali na svou důležitost, aby tam voni furt seděli.“ 3 C.

Našli se ale i dva respondenti, kteří dokázali v přebujelé byrokracii najít i nějaké pozitivní stránky. Respondentka 2 B uvedla jako pozitivní příklad fakt, že byrokracie může sloužit k lepší ochraně v případě, když se stane nějaká havárie či úraz: „Zabírá to čas, ale na druhou stranu, všechny ty papíry by Vás měly pak teoreticky ochránit, pokud je to dobře zpracovaný, a pokud jste opravdu postupovala tak, jak říkaj ty směrnice, nebo ty vnitřní dokumenty.“ 2 B. Respondent 6 F se zase domnívá, že byrokracie přispívá k vyšší míře profesionality kvůli tomu, že vše pečlivě zaznamenává: „Když třeba děláme individuální plány a evidujeme stavy klientů, tak samozřejmě to může unavovat, ale já to vnímám jako potřebnou činnost. Bez toho to pak není profesionální. Slouží to k tomu, když se pak řeší zpětně, co jste dělal. Jinak nemáte ani možnosti to řídit a ukazovat to na tom – třeba dělat kazuistiky.“ 6 F.

---

<sup>45</sup> „To“ v tomto kontextu znamená *informace*

<sup>46</sup> „Prostředky“ v tomto kontextu znamená *finanční prostředky*

<sup>47</sup> „Jich“ v tomto kontextu znamená *úředníků*

<sup>48</sup> „Pokrok“ v tomto kontextu znamená *technologický pokrok*, zejména v rámci informačních technologií

### (iii) Omezení plynoucí z velikosti a stavebních dispozic budovy

Třetí faktor, který zařízení sociálních pobytových služeb pro seniory limituje plyne z jeho velikosti a stavebních dispozic. Řada respondentů se totiž shodla na tom, že čím je zařízení menší, tím lépe může napodobit domácí prostředí klienta. Konkrétně se jednalo o respondenty 1 A, 3 C, 4 D a 5 E, přičemž pouze zařízení respondenta 3 C je velikostně větší – poskytuje 110 lůžek; ostatní tři zařízení ubytovávají zhruba polovinu, a to konkrétně maximálně 42 lůžek. Obecně se dá říci, že zařízení s městským zřizovatelem jsou kapacitně menší (viz Tabulka 1.). Zaujalo mě, že tito respondenti hojně používali jakési přezdívky pro jiná zařízení, která jsou kapacitně velká. Výrazy pro ně byly velmi zajímavé: „lidojemy“, „masokombináty“, „kolosy“. Už to napovídá, jaký postoj k tomuto typu zařízení respondenti zaujímají: „*Já nejsem vůbec příznivcem, jak já tomu říkám „masokombinátů“, kde prostě těch lidí je strašně moc na jedný hromadě. Když je to<sup>49</sup> menší, tak ty lidi se znaj, je to takový útulnější. Já nemám ráda tyhle velký domovy. (...) Do 30, do 50 klientů, to je prostě ideální.*“ 4 D. Respondentka 1 A hovoří o tom, jak dle jejího názoru nemohou velká zařízení poskytovat stejně kvalitní péči proto, že mají málo zaměstnanců: „*Ty kolosy jako je Hradec, to je pro mě úplně nepředstavitelný. Nejenom, že se ty lidi nemůžou znát mezi sebou. (...) Když mají oddělení o 40 lidech a mají na to 2 pracovníky? Co můžou stihnout? (...) Tady máme 41 klientů, 3 instruktorky, které mají na starost aktivity kolem, pak je tu zdravotní sestřičku a další děvčata, která dělají tu péči. Když oni mají na 40 klientů 2 lidi, tak je<sup>50</sup> ani nemůžou vysazovat, jsou pak v lůžkách a jako aktivizační prvek možná pustí televizi a tím to končí.*“ 1 A. Dokonce i respondent 3 C, jehož zařízení je tvořeno 110 lůžky komentoval velká zařízení negativně a uvedl příklad toho, jak se snaží vypořádat s tím, že se kvůli velké kapacitě všichni zaměstnanci s klienty navzájem neznají: „*Já jsem úplný odpůrce – já tomu říkám lidojemy – jsem odpůrce velkejch pobytovějch služeb. My to děláme tak, že se snažíme, aby s těma lidma pracovali stále stejný zaměstnanci a pak fungujou v takových komunitách.*“ 3 C

Zbývá dva respondenti (2 B a 6 F), kteří také pracují v zařízeních s větší kapacitou (102 a 103 lůžek) však upozorňovali na výhodnost takové velikosti co do ekonomického měřítko: „*Je to klasicej ústavní typ – jdete doprostředka, máte chodbu napravo, nalevo, a tam jsou pokoje. Dneska už jsou samozřejmě trendy jiný, ale prostě takhle to bylo postavený. Ale z hlediska tý ekonomiky si myslim, že kolem tý osmdesátky<sup>51</sup>, stovky je to vyhovující.*“ 2 B. Respondent 6 F pak uvedl konkrétní příklad, kdy se z ekonomického hlediska vyplatí mít

<sup>49</sup> „To“ v tomto kontextu znamená zařízení

<sup>50</sup> „Je“ v tomto kontextu znamená klienty

<sup>51</sup> „Osmdesátky“ v tomto kontextu znamená kapacita o osmdesáti lůžkách



větší zařízení: „Výhody jsou to, že pak samozřejmě je to ekonomicky uitažitelný z pohledu provozu – úklid, strava, praní a tyhle technický věci. (...) Těch 102 je podle mě ideální počet, kdy už ten okolní provoz začíná bejt né tak drahej.“ 6 F.

Stavební dispozice budovy podle respondentů také nějakým způsobem může zařízení limitovat. Hodně přitom záleží na tom, zda bylo zařízení postaveno pro svůj nynější účel, anebo zda funguje v budově, která původně měla sloužit něčemu jinému. Pokud je totiž zařízení nuceno obývat nevyhovující prostory z hlediska stavebních dispozic, odráží se to na tom, jaké typy pokojů mohou poskytovat a ve výsledku tedy i na samotné kvalitě péče. Zařízení respondentky 5 E a respondenta 3 C se nachází v takové budově, která byla původně postavená k jinému účelu, z čehož pro ně plynou jistá omezení: „Myslím si, že teď jsme v situaci, že prostě stavebně ta budova je nějakým způsobem daná a co se týká nějakých rekonstrukcí, tak to jsme dosáhli už maximum.“ 5 E. Respondent 3 C jejich nevyhovující budovu komentuje následovně: „Ta situace je tam dost tristní, protože poskytujeme službu ještě na starým objektu zámečku, která prostě dnes už nepatří do tohotole století. Takže teď děláme všechno proto, abychom ho<sup>52</sup> předělali, aby tam žádný pokoje nebyly.“ 3 C.

### 3.3.2. Nedostatek kvalitních pracovníků

Řada respondentů naráží na problémy s pracovníky. Je sice pravda, že většina respondentů v době covidové viděla právě v zaměstnancích důvod toho, že krizovou situaci ustáli, ale za normálních okolností se musejí ředitelé zařízení potýkat s problémy, které se týkají právě jejich zaměstnanců. Omezuje je zejména aktuální nepříznivá situace na trhu práce, kdy je obecně velmi malá nezaměstnanost<sup>53</sup>, a tak je problém získat vůbec nějaké pracovníky, natož dostatečně kvalifikované a motivované. A právě motivace zaměstnanců je výrazným prvkem, který činnost ředitelů zařízení stěžuje. Nejčastější způsob, jak se s tím vypořádávají je, že kladou důraz na nabírání kvalitních vedoucích pracovníků, kteří jsou schopni své podřízené vést či motivovat.

Z výzkumu vyplynulo, že většina respondentů (4) shledává vedení (respektive vedoucí pracovníky) jako zásadní faktor toho, proč se přístup zaměstnanců vůči klientům proměnil. Respondenti 1 A, 3 C, 4 D i 5 E byli

<sup>52</sup> „Ho“ v tomto kontextu znamená zámeček

<sup>53</sup> Podíl nezaměstnaných osob v Královéhradeckém kraji byl k 31.12.2021 podle Českého statistického úřadu 2,83 %.

všichni zajedno v tom, že je třeba neustále na personál dohlížet. Respondent 3 C, který byl původní profesí manažer v logistice (jak lze vidět v Tabulce 2.), akcentuje potřebnost kvalitních vedoucích pracovníků, kteří následně na personál dohlížejí. Jelikož respondent působí v zařízení s větší kapacitou, naráží v této souvislosti na několik problémů. Jedním z nich je ten, že už má zaměstnanců mnoho a musí tuto kontrolní činnost delegovat na jiné vedoucí pracovníky. Dalším problémem je, že naráží na nedostatek kvalifikovaný pracovníků v přímé péči. Navíc k tomu nepomáhá ani situace na trhu práce (o problému, kdy je trh práce přesycen a stejných důsledcích hovořili i respondenti 4 D a 6 F. Stojí přitom za povšimnutí, že každý z nich působí v zařízení o jinak velké kapacitě, což by mohlo značit, že i menší zařízení mají problém najít kvalitní pracovníky, ačkoliv nepotřebují hledat tak velký počet). Vše výstižně shrnuje těmito slovy: „*Profesionalita personálu? No já mám někde napsaný, že bych chtěl mít motivovanéj a spokojenej personál, ale je to asi neřešitelný cíl. Ted'ka, když máme nějakých 145 zaměstnanců, tak se mně stává, že některý už ani neznám, natož abych je měl motivovat. Takže je to prostě o tý struktuře, o tý odpovědnosti těch vedoucích, jak dovedou s těma svejma podřízenějma pracovat, jak je dokážou motivovat a paradoxně i kontrolovat a případně trestat... Ryba smrdí od hlavy – když je dobrý vedoucí, má dobrý podřízený a funguje to. Takže já si myslím, že se za poslední roky velice výrazně zlepšila finanční otázka pracovníků, což byl velikej a potřebnej přínos, protože jinak bysme byli úplně vylidněný. No nicméně těch lidí mnoho kvalitních není – ted' děláme výběrový řízení na zaměstnance a prostě bude to těžký vybrat 12 nových.*“ 3 C. Podobně i respondentka 4 D klade velký důraz na kontrolu personálu a zároveň uvádí, že se často setkává s problémem, že pracovníci nejsou dostatečně motivovaní k pečující činnosti, což se potom negativně promítá na způsobu, jakým svoji práci vykonávají. Nutno poznamenat, že na rozdíl od respondenta 3 C tato respondentka nemá předešlou manažerskou praxi (viz Tabulka 2.), a také kapacitní možnosti jejího zařízení jsou daleko menší – poskytuje 30 lůžek (pro větší srovnání viz Tabulka 1.): „*Důraz je potřeba klást na personál. Prostě musíte mít slušnej personál, kterej to prostě chce dělat. Aby ten domov měl nějaký jméno, musíte mít slušnej personál, opravdu, bez toho to nejde, bez toho ta péče nestojí za nic.*“ 4 D. Dalšími, kdo naráželi v péči o staré na stejný problém nedostatečné motivace zaměstnanců byli respondenti 6 F a 2 B. Respondent 6 F má předchozí manažerskou praxi, respondentka 2 B nikoliv. Stejně jako respondentka 2 B uvedl, že podle jeho názoru zaměstnanci nejsou dostatečně motivovaní pro práci se seniory a tuto práci vyžadující jistý speciální přístup vnímají jako pouhý zdroj příjmů: „*Jsou samozřejmě i lidi, kteří to prostě nemaj nastavený na to, že jdou něco dělat a pomáhat – jdou tam prostě za prachama.*“ 6 F. Respondentka 2 B se k tomu vyjádřila následovně: „*Tu pomáhající profesi musíte mít prostě a jednoduše v sobě.*“ 2 B.

Respondenti 1 A, 2 B, 3 C, 4 D i 6 F se ve většině shodli, že vzdělávání pracovníků v tomto směru pomáhá jen v mezích. Na sociální pracovníky se totiž vztahuje povinnost účastnit se vzdělávacích a kvalifikačních kurzů v rozsahu 24 hodin ročně. Školitele nebo vzdělávací kurz si přitom vybírá samo zařízení. Jedná se o zákonnou povinnost podle části 10 zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách. Respondentka 4 D v této spojitosti hovořila o tom, že se většina jejích zaměstnanců těchto vzdělávacích kurzů účastní jen z donucení a přínos pro praxi je minimální díky tomu, že se témata stále opakují a jejich využitelnost pro praxi je malá. Důvod je ten, že v lidech, kteří na ni vlohy nemají a nevidí v ní přidanou hodnotu tyto pocity vzdělávání nevyvolá. Navíc tato vzdělávací povinnost stojí zařízení nemalé finanční prostředky: *„Vzdělávání zákonem nepomáhá<sup>54</sup>, to Vám řeknu rovnou. To prostě vidíte – ta pečovatelka má základní vzdělání a k tomu, aby se školila a vzdělávala musíte platit velký peníze, protože dneska i když je to online, tak si za jednu osobu řeknou nehorázný peníze. A prostě ty témata se furt točej a těm holkám to nic nedá. Ty tam choděj, protože prostě musej. A buď to ten člověk má v sobě, a chce to<sup>55</sup> dělat, anebo to v sobě nemá a žádný školení mu nepomůže.“* 4 D. Stejně tak respondent 6 F zdůrazňuje, že záleží spíše na jednotlivci – na tom, zda pro práci má motivaci a vlohy: *„Nemyslim si, že to je o vzdělávání – buďto máte lidi, který maj motivaci pracovat a chtěj pracovat, Jako vzdělávání je potřeba, aby měli odbornej výklad, ale není to tak, že by je to motivovalo k lepší činnosti. Je v tom spíš ten pohled, jestli chtějí pomáhat, nebo si to jdou odbouchat. Ale je to i o řízení, kde se musí trochu tvrdě aby.. Aby se pak vybírali i lidi, kteří... Aby to dělali jak maj. Ale taky je průser, že nemáte lidi žádný, tak vobčas berete lidi, který to dělaj blbě, vždycky se to špatně obrací, ale na trhu práce lidi nejsou.“* 6 F

Respondenti 1 A a 3 C a 5 E zdůrazňují, že u tohoto typu vzdělávání je potřeba vybírat pouze kvalitní a ověřené lektory a zároveň takové, které pak zaměstnanci mohou využít v praxi. Jednak proto, že to je přínosné, ale zároveň také z toho důvodu, že je to i daleko víc baví. O důležitosti kvalitního lektora hovořil respondent 3 C následovně: *„Každé vzdělání je o lektorovi. (...) Spoustu lektorů už známe – ti dobří jsou vyprodání, a pak tam zůstávají některý, který víme, že určitě k nám zařízení nepáchnou nebo my k nim na kurz nepůjdem nikdy. Takže je to prostě o tom vybírat no. Jsou kurzy, který fakt pomůžou a dokážu ty zaměstnance zas jakoby nakopnout, nastartovat – jako uvědomit si něco; a pak jsou některý, který je škoda do nich investovat.“* 3 C. O tom, že vzdělávání musí být posléze prakticky využitelné hovořila hezky zase respondentka 1 A: *„Je vzdělávání a vzdělávání. Za mě je potřeba praktické*

---

<sup>54</sup> Nepomáhá ke zvyšování profesionality zaměstnanců

<sup>55</sup> „To“ v tomto kontextu znamená *sociální práce*

vzdělávání, ne teorie, teorie je úplně o ničem – ty zaměstnanci to nepoužijou, zapomenou.“ 1 A.

### SOUHRN KAPITOLY 3.3. A JEHO TEORETICKÉ IMPLIKACE

Z výzkumu popsaného v této kapitole 3.3. je patrné, že jsou sociální pobytové služby pro seniory v Královéhradeckém kraji limitovány hned několika skutečnostmi. První z nich jsou omezení, která vyplývají ze *způsobu financování zařízení*. Zařízení jednak omezují v tom, jaký počet klientů mohou přijmout, což má ve výsledku dopad na kvalitu péče. Protože totiž zařízení pobírají za každého klienta finanční příspěvek na péči, tak se snaží o to, aby klientů měli více, protože tím pádem budou mít i vyšší příjmy. Kvůli tomu musí šetřit fyzické místo, a tak vytvářejí vícelůžkové pokoje namísto jednolůžkových, které klientům poskytují soukromí. Dále jsou respondenti omezováni tím, že musí vše plánovat dopředu a žádat o veškeré finanční prostředky skrze zdoluhavé byrokratické procesy. S tím se pojí nepředvídatelnost a nejistota, jelikož pak ředitelé nevědí, zda se jim dostane celé výše financí, o které žádají. Dále může nedostatek finančních prostředků dopadat přímo i na klienty zařízení, protože se odkládá modernizace prostor, ale i nákup pomůcek pro péči včetně aktivizačních akcí. Poslední bod však respondenty není vnímán jako příliš problematický, protože lze vždy s těmito věcmi počkat – základní kvalita péče je totiž zaručena i bez nejmodernějších věcí.

Dále z výzkumu vyplynulo, že všichni respondenti vnímají *byrokratizaci procesů* jako velmi omezující faktor, který se navíc v čase zhoršuje. Podle respondentů není státní správa s to přizpůsobit se rozvoji v oblasti informačních technologií, což vede k zahlcení manažerů různými papíry. Jak uvádí Keller, mezi negativní stránky formálních organizací patří to, že mohou být strnulé a neschopné přizpůsobovat se změnám [Keller 2007]. Kellerova slova navíc podporuje zjištění výzkumu, kdy se ukázalo, že si respondenti často stěžují na zkosnatělost a nepružnost pramenící ze složitosti hierarchické struktury, pod níž spadají. Jako konkrétní příklad uváděli, že si ani organizace nejsou schopny předat jednu informaci mezi sebou a zařízení jsou tak nucena svoje činnosti několikrát zbytečně opakovat. Také si stěžovali na vleklost procesů plynoucích opět ze složitosti oné hierarchické struktury. Zmíněná zahlcenost manažerů papíry pak ve výsledku zapříčiňuje to, že se nemohou plně věnovat klientům ani svým podřízeným. Podle Kellera se formální organizace mohou odklánět od svých původních cílů, které si stanovily za účelem zvýšení efektivity na základě čistě racionálního jednání, jak ho definuje Weber [Keller 2007]. Výzkum ukázal, že k tomu skutečně v případě sociálních pobytových služeb pro seniory dochází – ředitelé se věnují

nepodstatnému papírování místo toho, aby svůj čas zaměřili na práci s klienty či zaměstnanci.

Výzkum dále ukázal, že jsou respondenti nuceni vyplňovat pro svoje vedení věci, které jsou z jejich pohledu zbytečné. Jedná se o vykazování stejných dat na vícero míst proto, aby si mohlo toto státní vedení zkontrolovat, zda zařízení „nepodvádí“. Tato skutečnost podporuje Giddensovu teorii v rámci institucionálního shluku modernity – dimenze industrialismu slouží k reprezentaci technického poměru lidí k přírodě, díky čemuž se rozvinula administrativa produkující nové prostředky sociální kontroly či jinak řečeno dohledu [Müller 2017].

Výzkum přinesl zjištění, že se našli i dva respondenti, kteří v přebujelé byrokracii dokázali najít i nějaké pozitivní stránky, a to konkrétně takové, že byrokracie může sloužit k lepší ochraně či ke zvyšování míry profesionality zařízení.

Další omezení svých zařízení respondenti vnímali ve *velikosti a stavebních dispozicích budov*, ve kterých jsou sociální pobytové služby pro seniory poskytovány. Řada z nich je toho názoru, že čím je zařízení menší, tím lépe může napodobit domácí prostředí klienta. Dva respondenti však naopak upozorňovali na výhodnost větší velikosti zařízení z hlediska ekonomiky. Důležitý byl i faktor toho, zda bylo zařízení původně postaveno pro jiný účel či skutečně pro poskytování péče o seniory. Pokud totiž mělo původně sloužit jinému cíli, odráží se to na typu pokojů, a ve výsledku i na samotné kvalitě péče.

V neposlední řadě výzkum ukázal, že řadu respondentů omezuje *nedostatek kvalitních pracovníků*. Důvodem je jednak současná nepříznivá situace na trhu práce s velmi nízkou mírou nezaměstnanosti, ale také motivace jednotlivých zaměstnanců. Ředitelé zařízení se s tímto problémem nejčastěji vypořádávají tak, že nabírají kvalitní vedoucí pracovníky, kteří jsou poté schopni své podřízené vést a motivovat. Ve vzdělávání zaměstnanců daném zákonnou povinností však mnoho pomoci v tomto směru nespátřují.

## 4. Hodnocení průběhu (kvality) empirického výzkumu

Za účelem poskytnutí co možná největší míry transparentnosti bude následující kapitola věnována důkladné reflexi procesu výzkumu. Jak uvádí Švaříček, kvalitativní výzkumná strategie je spojena s nízkou reliabilitou. Ta by však měla být do určité míry kompenzována skutečností, že obdržená data bývají vysoce validní [Švaříček et al. 2007]. Jak jsem již uváděla výše v kapitole 2.8. v metodologické části věnované sebereflexi, v průběhu výzkumu jsem se snažila předcházet eventuálním rizikům a dostat tak principům sociologické imaginace. To znamená, že jsem se pokoušela zkoumaný fenomén nahlédnout ze širší perspektivy a oprostít se od věcí, které považuji za samozřejmé [Novotná 2019].

Veškeré akce, jež jsem v procesu výzkumu prováděla, byly pouze za účelem zisku informace svázané s výzkumným cílem. Důraz jsem kladla na účelový výběr vzorku, jehož respondenti měli se zkoumaným fenoménem hojně zkušenosti [Švaříček et al. 2007]. Zároveň vzorek reprezentoval typičnost Královéhradeckého kraje z pohledu typologického rozložení tamních státních sociálních pobytových služeb pro seniory. Výsledky výzkumu byly prezentovány za použití přímých citací výroků respondentů, které měly zachytit specifický jazyk respondentů. Tyto jejich citace jsem nejprve analyzovala a následně interpretovala. Podle rad Švaříčka jsem se však snažila předejít tomu, aby v prezentaci výsledků výzkumu tato „surová data“ nebyla nadužívána. Veškeré postupy, které jsem v procesu výzkumu prováděla byly popsány v metodologické části této práce (v kapitole 2. metodologické části práce). Všechny etické aspekty výzkumu jsem se snažila dodržet (viz kapitola 2.7. metodologické části). Co se týče teoretické části práce, veškeré informace zde byly doloženy adekvátními zdroji a náležitě citovány [Švaříček et al. 2007].

Zároveň měl však i tento výzkum (jako každý) svoje limity. Dle Zandlové je každý rozhovor zasazen do určitých kontextů, ať už je to například kontext historický, politický či socioekonomický. Výzkum je dále i pod vlivem charakteristik všech jeho aktérů – to znamená, že hraje roli např. věk, gender, charakterové atributy, zaujatost, empirie, vzdělání, náboženská přesvědčení, sociokulturní pozice a tak dále [Zandlová 2019].

Moje pozice výzkumníka byla ovlivněna tím, že je mi zkoumané prostředí blízké, a tudíž musím přiznat svoji zaujatost. Dále roli hraje i to, že moje matka v tomto prostředí dlouhá léta působí a s některými respondenty výzkumu se osobně zná (viz kapitola 2.8. metodologické části práce). To mohlo mít pozitivní vliv na jejich ochotu účastnit se výzkumu a na moje lepší porozumění jejich výpovědím. Eventuální překážkou mohla být moje potenciální nepozornost k některým výrokům či tématům, a to právě kvůli mojí

zaujatosti ke zkoumanému prostředí. Snažila jsem se tomu předejít tak, že jsem se pokusila dostat do pozice „cizince“, jak uvádí Novotná [Novotná 2019].

Další překážkou mohlo být online prostředí některých rozhovorů, kdy mohlo díky technickým komplikacím dojít k potížím se zvukem a následnému zkreslení nahrávky, či k potížím s přenosem obrazu, což mohlo zapříčinit následné horší čtení obličejových výrazů respondentů. Dle mého názoru však byly naopak rozhovory prováděné pomocí této formy přínosné, protože respondentům umožnili naplánovat jejich termín a čas bez ohledu na pracovní dobu, což také mohlo přispět k jejich ochotě účastnit se výzkumu. Zároveň si pro rozhovor mohli vybrat takové prostředí, které jim je příjemné a donést si jakékoliv pomůcky.

Zároveň jsem si vědoma toho, že jsem ze své pozice mohla ovlivnit výsledky výzkumu, a to zejména kvůli zkreslené interpretaci přesvědčení respondentů. Snažila jsem se tomu však pečlivě předcházet, a to například tak, že pokud jsem informaci od respondenta nerozuměla, požádala jsem o objasnění. Při rozhovorech i jejich přípravě jsem se snažila o to, aby otázky nebyly zavádějící a neimplikovaly žádná moje přesvědčení. Do výsledných dat jsem nedoplňovala svoje myšlenky.

## ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo vytvořit historicko-sociologickou analýzu formování sociálních služeb v důsledku modernizace, plánovitého řízení a transformačních změn v ČR od roku 1989; následně pak na jejím základě zkoumat aktuální formy organizace sociálních pobytových služeb pro seniory v Královéhradeckém kraji pomocí tří výzkumných otázek.

V teoretické části jsem se nejprve zabývala institucionálním rámcem sociálních služeb ze sociologického pohledu. Vycházela jsem přitom z pojetí institucí podle Bergera a Luckmanna, kteří je chápou jako obtížně teoretizovatelná pravidla založená na zkušenostním vědění, předávaná z generace na generaci. Následně jsem zkoumala problémy byrokratického diskursu, jehož jádro vycházelo primárně z pojetí byrokracie klasického sociologa Maxe Webera. Byrokratické uspořádání institucí s sebou totiž podle něj nese jisté omezující tendence, které pocítují i aktuální formy organizace sociálních pobytových služeb pro seniory. Dále jsem využila teorii modernity a reflexivní modernizace Anthonyho Giddense, v rámci které byla zformována koncepce institucionální reflexivity. Jedná se o koncepci podstatnou pro následný výzkum, protože umožňuje rozumět aktuálním změnám nejen jako reorganizaci institucí, ale jako re-institucionalizaci a schopnosti organizací přizpůsobovat se změnám v rámci sociálně (hierarchicky) uspořádaného institucionálního prostředí.

Teoretická část se také věnovala historickým proměnám fenoménu sociálních služeb, které měly vliv na jejich současnou podobu. Pokusila jsem se o náčrt hlavních historických proměn uvedeného fenoménu tak, že jsem využila rozlišení tří konkrétních podob společnosti, které se postupně historicky formovaly. Jedná se o společnost tradiční / patrimoniální, dále o společnost raně moderní, a nakonec o společnost reflexivní / postmoderní. Každé toto stádium bylo rozebráno a pozornost byla kladena zejména na signifikantní formy správy, jež každé z nich užívalo.

V metodologické části jsem představila způsob provádění výzkumu. Použila jsem kvalitativní výzkumnou strategii a pomocí polostrukturovaných rozhovorů jsem se pokusila o nahlédnutí emické perspektivy respondentů. Vzorek respondentů byl tvořen řediteli sociálních pobytových služeb pro seniory na území Královéhradeckého kraje.

Na základě získaných dat jsem vytvořila celkem 6 obecnějších kategorií, skrze které jsem se snažila zodpovědět zmíněné tři výzkumné otázky. Tyto otázky zněly: *jak se proměnily sociální pobytové služby pro seniory v Královéhradeckém kraji podle zkušeností předních odborníků; jak se*



*organizace sociálních pobytových služeb pro seniory v Královéhradeckém kraji přizpůsobují změnám; jak jsou sociální pobytové služby pro seniory v Královéhradeckém kraji limitované.*

Co se týká odpovědi na první otázku, z výzkumu vyplynulo, že se sociální pobytové služby pro seniory za dobu působení tamějších ředitelů proměnily v mnoha směrech, a to zcela zásadním způsobem. Nejvýraznější změny byly zaznamenány ve dvou větších kategoriích, přičemž první sleduje *proměny přístupu a postojů ke starým lidem* a druhá *proměny materiálního zabezpečení ve sledovaném oboru*. V dnešní době na rozdíl od doby porevoluční kladou zařízení velký důraz na individuální přístup ke klientům. Dále se ukázalo, že se razantně proměnil přístup personálu zařízení v péči o klienty, kteří k nim dnes již přistupují jako k osobám plnoprávným, jež mají právo na svobodné rozhodování. Změnil se i celkový přístup zařízení k formě poskytování péče – upustilo se od ústavního, čistě zdravotnického charakteru, a naopak se zdůrazňuje multidisciplinární přístup a propojení přímé péče s ostatními prvky sociálních služeb. Dále bylo zjištěno, že se podle respondentů proměnil i celkový postoj společnosti vůči starým lidem. Senioři už nejsou vnímáni jako přítěž, která společnosti nemá čím přispět. Stáří je dnes vnímáno jako běžná součást života a solidarita společnosti vůči starým lidem je obecně vyšší. Zároveň rozkvetl občanský sektor, který se také diferencoval a své aktivity orientoval právě i na péči o seniory. V neposlední řadě se sociální pobytové služby pro seniory proměnily i v tom, že mají dnes k dispozici daleko lepší materiální vybavení, které se velmi pozitivně odráží v samotné péči – zaměstnanci už se tolik fyzicky nenadřou a hygienické podmínky jsou na úplně jiné úrovni.

Odpovědi na druhou výzkumnou otázku tvořily dva větší okruhy. První z nich se týkal *reakce zařízení při krizové situaci jako byla pandemie Covidu-19*, druhá se týkala *ostatních reakcí na změny spojené však již s běžným fungováním zařízení*. Výzkum ukázal, že z pohledu většiny respondentů hrálo zcela zásadní roli při krizové situaci semknutí zaměstnanců a solidarita okolí. Dva respondenti však nesouhlasili s tím, že by zaměstnanci pomáhali, a naopak dle jejich zkušenosti v jejich zařízení spíše situaci ztěžovali. Na čem se však shodli všichni respondenti byla skutečnost, že se jim nedostalo pomoci z žádné institucionální úrovně a museli si takříkajíc pomoci sami. Aktivita občanské společnosti velmi pozitivně přispěla k tomu, že zařízení krizovou situaci ustála. Pokud respondenti odhlédli od pandemické doby, reakce jejich zařízení na změny vždy dle jejich názoru závisí na postoji a jednání konkrétních jedinců v zařízení. Z toho vyplývá, že své zařízení chápou jako spíše individuální jednotku skládající se z jednotlivců / aktérů, na kterých v největší míře závisí to, jak se nakonec instituce jako celek dokáže se změnou vypořádat.

No a konečně odpovědi na třetí výzkumnou otázku ohledně možných limitací zařízení ukázaly, že z pohledu respondentů existuje hned několik skutečností, které je při fungování omezují. První limitace plynou ze *způsobu financování*, kdy zařízení omezují v tom, jaký počet klientů mohou přijmout, což má ve výsledku dopad i na kvalitu péče. Navíc musí vše plánovat dopředu s čímž se pojí nepředvídatelnost a existenční nejistota zařízení. Jako už vedlejší faktor respondenti uvedli, že je nedostatek finančních prostředků může limitovat při modernizaci prostor a při nákupu pomůcek pro péči. Dále bylo zjištěno, že velký omezující aspekt tvoří přehnaná *byrokratizace procesů*. Státní správa není schopna pružně reagovat a přizpůsobovat se novým trendům, což vede k zahlcení manažerů papíry, kvůli kterým pak nemají čas na klienty či zaměstnance. Navíc jsou nuceni vyplňovat ze svého pohledu zbytečné informace, což jim také ubírá mnoho času. Avšak dva respondenti našli i světlé stránky spojené s byrokracií – to, že může vést ke zvyšování míry profesionality zařízení, a také k lepší ochraně před možnými riziky. V neposlední řadě pak respondenti identifikovali jako limitující faktor *velikost a stavební dispozici budovy*, ve které péči poskytují. Řada z nich se domnívá, že kapacitně menší zařízení jsou schopna vytvořit útulnější a komfortnější prostředí pro své klienty, protože dokáží lépe napodobit jejich domov a zlepšit jim tak kvalitu života. Dva respondenti však naopak upozornili na ekonomickou výhodnost větších zařízení. Co se týče stavebních dispozic budovy, omezení může plynout z toho, když zařízení původně mělo sloužit k jinému účelu, než je poskytování pobytových služeb pro seniory. Nakonec výzkum přinesl zjištění, že řadu respondentů omezuje *nedostatek kvalitních pracovníků*.

Jak je tedy patrné z odpovědí na výzkumné otázky, zdá se, že zařízení sociálních pobytových služeb pro seniory prošla za posledních cca 20 let mnoha velmi pozitivními změnami. Ačkoliv jsou i v dnešní době několika faktory omezoována, stále se snaží o svoji reflexi, neustálé zdokonalování a poskytování co možná nejlepší péče svým klientům, seniorům.

## SEZNAM LITERATURY

BAREŠ, P. 2013. *Sociální služby v České republice a význam institucí veřejné správy při jejich poskytování*. Praha. Dizertační práce. Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Katedra veřejné a sociální politiky. Vedoucí práce Veselý, Arnošt.

BERGER, P., LUCKMANN, T. 1999. *Sociální konstrukce reality: pojednání o sociologii vědění*. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury.

CIMMERMANNOVÁ, T. 2020. *Stárnutí, paliativní péče a prožívání zármutku*. Praha: Portál.

GIDDENS, A. 1998. *Důsledky modernity*. Praha: Sociologické nakladatelství, Post (Sociologické nakladatelství).

GIDDENS, A. 2013. *Sociologie: Aktualizované a rozšířené vydání revidované Philipem W. Suttonem*. Praha: Argo.

HEŘMANSKÝ, M. 2019. Analýza a interpretace dat v kvalitativním výzkumu. In: NOVOTNÁ, Hedvika, ŠPAČEK, Ondřej, ŠŤOVÍČKOVÁ, Magdaléna. *Metody výzkumu ve společenských vědách*. Praha: FHS UK.

KELLER, J. 2007. *Sociologie organizace a byrokracie*. SLON.

KODYMOVÁ, P. 2012. Sociální práce do druhé světové války. In: MATOUŠEK, O. *Základy sociální práce*. Vyd. 3. Praha: Portál.

KUBÁTOVÁ, H. 2005. „Zygmunt Bauman: Modernita a holocaust“, *Sociologický časopis / Czech Sociological Review*, Roč. 41, č. 4, s. 722-725.

LENDEROVÁ, M., JIRÁNEK, T., MACKOVÁ, M. 2017. *Z dějin české každodennosti: život v 19. století*. Vydání druhé, doplněné. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum.

MATOUŠEK, O a kol. 2011. *Sociální služby*. Praha: Portál.

MATOUŠEK, O., ŠUSTOVÁ, J. 2012. Vývoj sociální práce jako oboru v západním světě. In: MATOUŠEK, O. *Základy sociální práce*. Vyd. 3. Praha: Portál.

MERTON, K. R. 1940. „Bureaucratic Structure and Personality,“ *Social Forces*, Roč. 18, č. 4, s. 560-568.

MÜLLER, K. 2017. *Inovace - vědění - instituce: k výzvám současné doby*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum.

NOVOTNÁ, H. 2019. Kvalitativní strategie výzkumu. In: NOVOTNÁ, Hedvika, ŠPAČEK, Ondřej, ŠTOVÍČKOVÁ, Magdaléna. *Metody výzkumu ve společenských vědách*. Praha: FHS UK.

PRŮŠA, L. 2008. *Sociální služby – srovnání ČR a EU*. Praha: Centrum sociálních služeb Praha.

RITZER, G. 2008. *Modern Sociological Theory*. 8. vydání. New York: McGraw-Hill.

ŠIKOVÁ, J. 2012. Sociální práce v našem státě od druhé světové války do současnosti. In: MATOUŠEK, O. *Základy sociální práce*. Vyd. 3. Praha: Portál.

ŠUBRT, J. 2001. *Postavy a problémy soudobé teoretické sociologie: sociologické teorie druhé poloviny 20. století*. Praha: ISV.

ŠVAŘÍČEK, R. et al. 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál.

VEČERNÍK, J. 2005. Proměny a problémy české sociální politiky. *Sociologický časopis* [online]. Institute of Sociology of the Czech Academy of Sciences, Roč. 41, č. 5, s. 863-880 [cit. 2021-12-11].

VÍŠEK, P., PRŮŠA, L. 2012. *Optimalizace sociálních služeb*. Praha: Národní centrum sociálních studií. (staženo)

ZANDLOVÁ, M. 2019. Kvalitativní strategie výzkumu. In: NOVOTNÁ, Hedvika, ŠPAČEK, Ondřej, ŠTOVÍČKOVÁ, Magdaléna. *Metody výzkumu ve společenských vědách*. Praha: FHS UK.

ZEMAN, J. 2020a. Střednědobý plán sociálních služeb Královéhradeckého kraje 2018 až 2020. In: *Socialnisluzby.kr-kralovehradecky.cz* [online]. Královéhradecký kraj, ©2008. [Cit. 25.10.2021]. Dostupné z: <https://socialnisluzby.kr-kralovehradecky.cz/cz/poskytovatele/strategie-dokumenty/soc-sluzby/strednedoby-plan-socialnich-sluzeb-kralovehra-107854/>

# PŘÍLOHY

## Příloha 1.: Scénář rozhovoru

### Úvod

1. Etika: kdo realizuje výzkum, předmět, cíl, zadavatel, průběh, anonymizace dat, veřejný přístup k práci, nahrávání v případě online rozhovoru
2. Ústní informovaný souhlas
3. Představení tematických okruhů rozhovoru a předpokládané časové náročnosti
4. Upozornění, že žádná odpověď není správná a že není třeba se vyjádřit ke všemu

### **Okruh č. 1: starost o stáří z humanistické perspektivy**

- *Jak dlouho působíte v roli ředitele?*
- *Působil/a jste v minulosti i na jiné pracovní pozici v rámci Vašeho zařízení či v jiném zařízení, které se věnuje sociálním službám?*
- *Co konkrétně Vás vedlo k tomu, že jste se dostal/a k péči o seniory?*
- *Šel/šla jste do zařízení s nějakým cílem, přesvědčením či posláním?*
- *Funguje podle Vás solidarita mezi lidmi v rámci péče o staré?*
- *Myslíte si, že se tato solidarita v čase mění? Že měla jinou povahu například před 10 nebo 20 lety?*
- *Jak se mohou podílet rodiny vašich klientů na péči?*

### **Okruh č.2: spolupráce občanské společnosti s daným zařízením**

- *Evidujete, že v Královéhradeckém kraji vůbec jsou nějaké občanské, neziskové či dobrovolnické aktivity, které by se nějak angažovaly v péči o seniory?*
- *Spolupracujete s nimi? Pokud ano, v jakém rozsahu?*
- *Jsou pro vás užitečné?*

### **Okruh č.3: financování daného zařízení**

- *Jakým způsobem je financováno zařízení, ve kterém pracujete?*
- *V čem vnímáte pozitiva daného financování?*
- *V čem naopak spatřujete negativní stránky tohoto způsobu financování?*
- *Dopadá tento způsob financování na klienty zařízení?*

#### **Okruh č.4: kapacitní možnosti daného zařízení**

- *Jaká je kapacita lůžek zařízení?*
- *Jaké typy pokojů v zařízení poskytujete?*
- *Jsou kapacitní možnosti zařízení něčím ovlivněny?*
- *Co by pomohlo k navýšení / snížení kapacity?*
- *Je o některý typ pokojů větší zájem než o jiný?*
- *Je tento zájem možné klientům po čase splnit?*
- *Spatřujete nějaké kladné / negativní stránky v tom, že je zařízení takto veliké?*
- *Na co je podle Vás potřeba klást důraz při zajišťování péče o seniory?*
- *Dokážete zhodnotit, zda došlo k nějakému posunu v oblasti materiálního zabezpečení a obecně v přístupu ke klientům?*

#### **Okruh č.5: institucionální reflexivita, přizpůsobování změnám a byrokracie v daném zařízení**

- *Jak se zařízení přizpůsobilo změnám, které souvisely s nenadálou situací covidové pandemie?*
- *V jaké míře byste řekl/a, že má podle Vás zařízení obecně schopnost přizpůsobovat se změně?*
- *Jaké okolnosti tuto schopnost podporují či naopak brzdí?*
- *Jakou roli v tom hraje zřizovatel zařízení?*
- *Omezuje zařízení při změnách byrokracie?*
- *Jak se to v čase změnilo?*
- *Co do budoucna vidíte jako výzvu pro zařízení? Jakým směrem byste se rád/a do budoucna ubíral/a?*

#### **Závěr**

1. Reflexe dialogu – položení otázky, zda by respondent nechtěl něco dodat či se na něco zeptat
2. Poděkování za účast a čas
3. Rozloučení