



Aktualizace a inovace metodiky krizového řízení

Pobytové sociální služby
pro seniory



Evaluační zjištění a podněty pro praxi



Metodika krizového řízení pobytových sociálních služeb pro seniory

Resumé

Tento dokument prezentuje metodiku krizového řízení pro pobytové sociální služby
v inovované podobě po roce implementace

Kateřina Thelenová, Lenka Nádvorníková, Pavel Kliment, Martin Korych
Inovace červen 2024: Kateřina Thelenová, Nela Navrátilová
Inovace červen 2026: Kateřina Thelenová, Nela Navrátilová

Metodika krizového řízení pobytových sociálních služeb pro seniory

PhDr. Kateřina Thelenová, Ph.D.

Mgr. et Mgr. Lenka Nádvorníková, Ph.D.

PhDr. Pavel Kliment, Ph.D.

Mgr. Martin Korych

Katedra sociálních studií a speciální pedagogiky

Fakulta přírodovědně-humanitní a pedagogická

Technická univerzita v Liberci

Vydání publikace bylo podpořeno **Technologickou agenturou ČR** v rámci projektu ***Inovace krizového řízení pobytových sociálních služeb pro seniory (TL05000664)***.

Dáno do tisku: březen 2023

Publikace neprošla jazykovou ani redakční úpravou

Obsah

1	Úvod k aktualizaci metodiky.....	6
2	Evaluační šetření 2026 – aktuální stav krizové připravenosti sociálních služeb	7
2.1	Metodický postup evaluačního šetření v roce 2026.....	7
2.1.1	Aktualizované dotazníkové šetření	7
2.1.2	Analýza studentských prací	8
3	Dotazníkové šetření 2026.....	9
3.1	Charakter souboru respondentů	9
3.2	Krizové řízení ve standardech kvality a krizových plánech	10
3.3	Reálně zažité krizové situace v posledních letech.....	13
3.4	Personální zajištění jako oblast zranitelnosti služby	13
3.5	Komunikace v době krize	15
3.6	Znalost a využívání metodiky	16
3.7	Dokumentace, nácvik a práce se zkušeností	17
3.8	Dílčí shrnutí k roku 2026	17
4	Kvalitativní doplnění: nejistota a krizové řízení jako profesní kompetence.....	18
4.1	Nejistota jako centrální fenomén	18
4.2	Krizové řízení jako profesní kompetence	19
5	Evaluační šetření 2025 – návaznost na první inovaci metodiky	19
6	Vazba na první inovaci metodiky z roku 2024	20
7	Poznámky pro další práci s metodikou.....	21
8	Využití nástrojů umělé inteligence při zpracování aktualizace metodiky	22

Seznam grafů

Graf 1 Profil respondentů podle typu služby a pracovní pozice	9
Graf 2 Délka působení respondentů v organizaci	9
Graf 3 Regionální rozložení respondentů podle krajů	10
Graf 4 Krizové řízení ve standardech kvality	10
Graf 5 Existence krizového plánu	11
Graf 6 Odpovědnost za řízení krize	11
Graf 7 Aktualizace krizových postupů	12
Graf 8 Krizové situace, se kterými se sociální služby setkaly v posledních 3 letech	13
Graf 9 Personální zajištění jako klíčové téma krizové připravenosti	14
Graf 10 Komunikace jako součást krizové připravenosti	15
Graf 11 Silné a slabé stránky krizové komunikace	15
Graf 12 Povědomí o metodice krizového řízení	16

Seznam obrázků

Obrázek 1 Slovní mrak základních pojmů	18
---	----

1 Úvod k aktualizaci metodiky

Metodika krizového řízení pobytových sociálních služeb pro seniory vznikla jako výstup projektu TL05000664 a byla publikována v březnu 2023. V červnu 2024 byla s odstupem jednoho roku podrobena evaluaci. Výsledky tohoto šetření daly vzniknout inovované podobě textu, která je doplněná o zkušenostní a evaluační rovinu.

K metodice se vracíme také v roce 2026. Od jejího vydání uplynuly tři roky a zkušenost pandemie covid-19 se již neváže pouze k bezprostřednímu zvládnutí mimořádné situace. Stává se součástí profesní paměti pracovníků a pracovníků sociálních služeb a umožňuje s větším odstupem sledovat, která témata krizového řízení se v praxi opakovaně potvrzují. Mezi tato témata patří zejména personální zajištění služby, komunikace uvnitř i vně organizace, role vedení, existence a používání krizových plánů, práce s nejistotou, ochrana práv uživatelů a schopnost organizace zachovat kvalitu služby i v situaci, kdy běžný provoz přestává být samozřejmý.

Nová aktualizovaná část metodiky vychází z dat získaných v letech 2025 a 2026. V roce 2025 bylo realizováno dotazníkové šetření navazující na rok 2024, to se vracelo ke zkušenosti z let 2020 a 2021 a k otázce, jak je tato zkušenost pracovníky sociálních služeb reflektována. Výsledky tohoto šetření nebyly zapracovány do samostatné aktualizované verze metodiky, a proto jsou do předkládaného textu zařazeny nyní.

V roce 2026 bylo realizováno další šetření, které se více zaměřilo na aktuální stav krizové připravenosti sociálních služeb, na reálné zkušenosti organizací s mimořádnými situacemi v posledních letech a také na to, zda je předkládaná metodika krizového řízení pracovníkům a pracovnícím sociálních služeb známa a zda s ní organizace pracují. Pro přehlednost je nová část řazena od aktuálního stavu směrem k předchozím evaluačním krokům. Nejprve jsou proto uvedeny výsledky šetření z roku 2026 a na ně navazující kvalitativní doplnění vycházející z analýzy studentských prací. Následuje samostatná část věnovaná šetření z roku 2025 a nakonec stručné propojení s první inovací metodiky z roku 2024.

Doplnění metodiky rozšiřuje kontext, ve kterém je možné ji číst a používat. Získaná data ukazují, že krizové řízení v pobytových sociálních službách nelze vztahovat pouze k jednomu dokumentu, jednotlivému krizovému plánu nebo mimořádné události. V praxi se dotýká každodenního řízení organizace, práce s pracovníky, komunikace s uživateli, rodinami i dalšími subjekty, ochrany práv uživatelů a schopnosti zachovat kvalitu služby v situaci nejistoty.

Smyslem této aktualizované části je proto nahlédnout, která témata se v praxi opakovaně vracejí, jak se proměňuje jejich aktuálnost a kterým částem metodiky je vhodné při jejím dalším využívání věnovat zvýšenou pozornost.

2 Evaluační šetření 2026 – aktuální stav krizové připravenosti sociálních služeb

Cílem dotazníkového šetření realizovaného v roce 2026 bylo znovu přizvat pracovníky a pracovnice sociálních služeb k reflexi tématu krizového řízení. Zatímco předchozí evaluační šetření se výrazněji vracela ke zkušenosti pandemie covid-19, šetření v roce 2026 bylo vedeno otázkou, jak je krizové řízení v sociálních službách nahlíženo s větším časovým odstupem. Zajímalo nás, zda se zkušenost mimořádné situace promítla do současného fungování organizací, zda mají služby zpracované krizové plány, jakým způsobem je nastavena komunikace, jak organizace pracují s personální a provozní připraveností a zda je samotná metodika známa.

2.1 Metodický postup evaluačního šetření v roce 2026

Metodika evaluačního šetření v roce 2026 byla obdobně jako v předchozí inovaci postavena na dvou základních zdrojích dat. Prvním zdrojem bylo dotazníkové šetření realizované mezi poskytovateli sociálních služeb. Druhým zdrojem byla analýza studentských prací, které se vztahovaly k tématu krizového řízení a k používání metodiky v prostředí sociálních služeb.

2.1.1 Aktualizované dotazníkové šetření

V roce 2026 byl dotazník upraven tak, aby umožnil zjišťovat informace k tématům, která jsou obsažena v metodice a která se v praxi sociálních služeb opakovaně ukazují jako významná. Při přípravě dotazníku byly využity zkušenosti z předchozích evaluačních šetření. Dotazník pro rok 2026 byl koncipován jako kratší, jednodušší a prakticky zaměřený. Jeho cílem bylo zachytit, jak je krizové řízení v organizacích skutečně ukotveno, zda existují krizové plány, jak jsou nastaveny role a odpovědnosti, jak organizace pracují s komunikací, personálním zajištěním, provozní připraveností a zda je samotná metodika pracovníkům a pracovnícím sociálních služeb známa.

Součástí přípravy dotazníku bylo také promyšlení jeho vazby na metodiku. Bylo zřejmé, že nelze předpokládat, že všichni oslovení respondenti metodiku četli nebo s ní v organizaci pracovali. Proto byly do dotazníku zařazeny také otázky, které umožnily tuto skutečnost ověřit: zda respondenti metodiku znají, zda ji četli, zda byla v jejich organizaci využita a případně jaké důvody vedly k tomu, že s metodikou pracováno nebylo. Tím bylo možné sledovat nejen obsahovou aktuálnost témat krizového řízení, ale také praktický dosah samotné metodiky.

Pro distribuci dotazníku byla využita již dříve (2025, 2024) vytvořená a využitá databáze kontaktů na poskytovatele sociálních služeb. Po prvním kole rozeslání dotazníku byla databáze oproti předchozím šetřením rozšířena ještě o nové kontakty. Cílem bylo oslovit

širší okruh poskytovatelů pobytových sociálních služeb, získat další pohledy z praxe a rozšířit okruh organizací, které se mohou k tématu krizové připravenosti vyjádřit.

Rozšíření databáze kontaktů společně se zjednodušením dotazníku pravděpodobně přispělo k vyšší návratnosti odpovědí oproti předchozím evaluačním šetřením. V roce 2026 se podařilo získat **45 vyplněných dotazníků**. Tento počet neumožňuje chápat výsledky jako reprezentativní výzkum celého systému sociálních služeb v České republice, poskytuje však dostatečný podklad pro evaluační sondu a pro zachycení témat, která se v praxi opakovaně vracejí.

Sběr dat probíhal elektronicky prostřednictvím dotazníku na platformě EuSurvey. Organizacím byla zaslána výzva k vyplnění, ve které byl stručně představen účel šetření, návaznost na metodiku krizového řízení a způsob využití získaných odpovědí. Dotazník byl anonymní, odpovědi byly následně zpracovány v souhrnné podobě a využity jako podklad pro tuto aktualizaci.

2.1.2 Analýza studentských prací

Druhým zdrojem pro inovaci metodiky byla analýza studentských prací. Tento zdroj měl odlišnou funkci než dotazníkové šetření. Zatímco dotazník umožnil zachytit strukturované odpovědi většího počtu respondentů, studentské práce nabídky možnost hlouběji sledovat, jak je téma krize a krizového řízení promýšleno v konkrétních souvislostech praxe sociální práce.

Analýza studentských prací byla využita jako kvalitativní doplnění dotazníkového šetření. Pozornost nebyla věnována pouze jednotlivým výroky nebo izolovaným zkušenostem, ale především opakujícím se tématům, významovým souvislostem a způsobům, jakými autoři a autorky textů popisovali krizové řízení, nejistotu, komunikaci, roli pracovníků, fungování týmu, vztah ke klientům a schopnost organizace udržet kvalitu služby v náročných situacích.

Ukázalo se, že krize není v textech chápána pouze jako mimořádná událost nebo technicko-organizační problém. Výrazně se objevuje také jako zkušenost nejistoty, nutnosti improvizace, proměny pracovních rolí a potřeby srozumitelného rámce pro rozhodování a komunikaci. Právě tato rovina je pro další práci s metodikou významná, protože připomíná, že krizové řízení v sociálních službách nelze redukovat jen na existenci dokumentů nebo plánů. Je také součástí profesní zkušenosti pracovníků a pracovníků a součástí kultury organizace.

Oba zdroje dat společně tvoří informační základnu této aktualizované části metodiky. Analýza studentských prací doplňuje metodiku o zkušenostní a interpretační pohled. Společně tak poskytují podklad pro další čtení metodiky nikoli jako uzavřeného textu, ale jako dokumentu, ke kterému je možné se opakovaně vracet a vztahovat jej k proměňující se praxi sociálních služeb.

3 Dotazníkové šetření 2026

3.1 Charakter souboru respondentů

Z hlediska typu služby byli v souboru nejvýrazněji zastoupeni respondenti a respondentky působící v domovech pro seniory. Dále byly zastoupeny domovy se zvláštním režimem, odlehčovací služby, domovy pro osoby se zdravotním postižením a v menší míře také další typy služeb. Část respondentů uvedla více než jeden typ služby. Z hlediska pracovní pozice tvořili významnou část souboru sociální pracovníci a pracovníce, ředitelé a ředitelky organizací a vedoucí služeb (Graf 1).

Typ služby



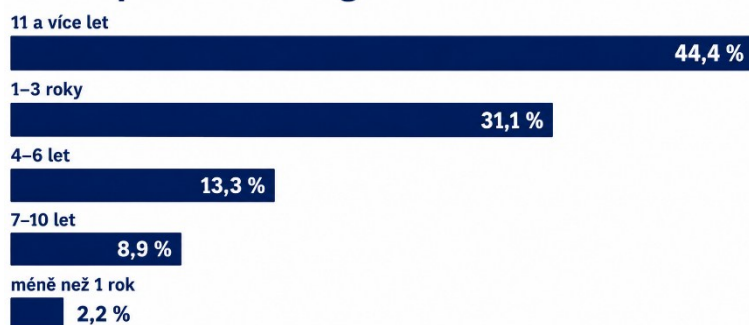
Pracovní pozice



Graf 1 Profil respondentů podle typu služby a pracovní pozice

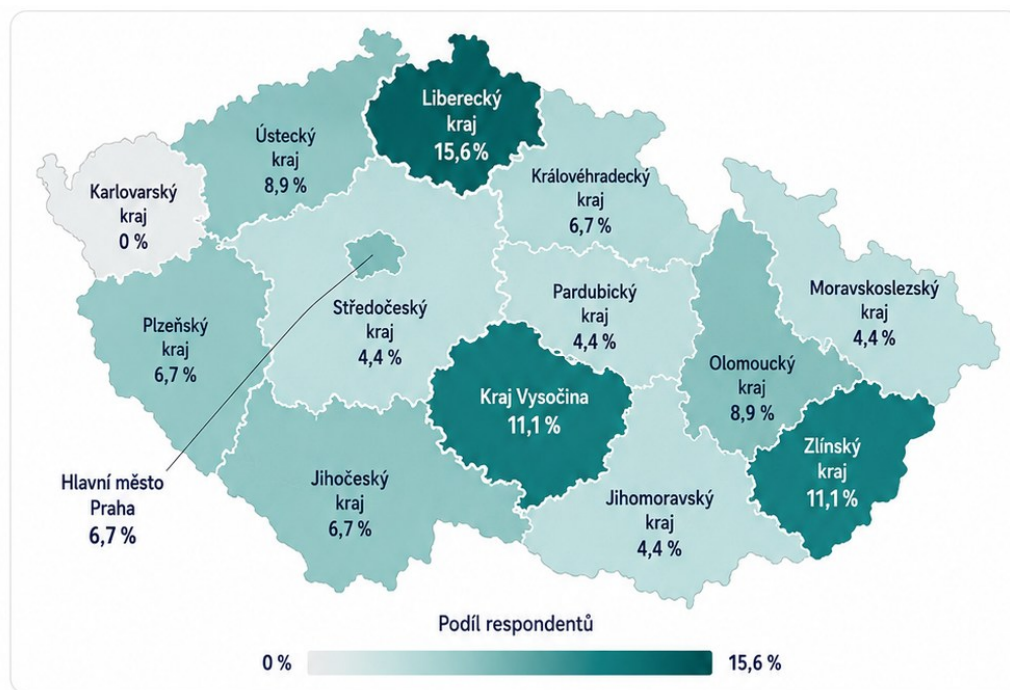
Významná část respondentů měla se svou organizací delší pracovní zkušenost (Graf 2). To umožňuje předpokládat, že mnozí respondenti dokázali nahlížet nejen aktuální stav služby, ale také proměny, které se v organizacích odehrály po zkušenosti pandemie covid-19. Současně byli v souboru přítomni i respondenti s kratší dobou působení, kteří mohou přinášet pohled pracovníků nastupujících do služeb až po hlavním období pandemické zkušenosti.

Délka působení v organizaci



Graf 2 Délka působení respondentů v organizaci

Geografické rozložení (Graf 3) respondentů ukazuje, že do šetření byly zapojeny organizace z většiny krajů České republiky. Odpovědi zachycují zkušenosti služeb z různých částí republiky. Nejvyšší zastoupení měl Liberecký kraj, odkud pocházelo 15,6 % respondentů, následovaný Zlínským krajem a krajem Vysočina, shodně po 11,1 %. Více odpovědí bylo dále zaznamenáno také z Ústeckého a Olomouckého kraje, vždy po 8,9 %.



Graf 3 Regionální rozložení respondentů podle krajů

3.2 Krizové řízení ve standardech kvality a krizových plánech

Jednou z prvních oblastí, na kterou se dotazníkové šetření zaměřilo, bylo formální ukotvení krizí a jejich zvládání v organizaci. Z odpovědí vyplývá, že téma krize není v sociálních službách neznámé. Většina respondentů uvedla, že krize a jejich zvládání jsou ve službě zahrnuty ve standardech kvality, nejčastěji v souvislosti se standardem věnovaným nouzovým a havarijním situacím (Graf 4).

Jsou krize a jejich zvládání zahrnuty ve standardech kvality služby/organizace?

Ano



Nevím



Ne

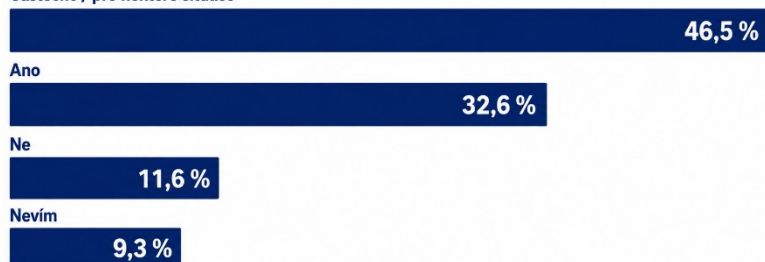


Graf 4 Krizové řízení ve standardech kvality

Krizové situace nejsou vnímány pouze jako výjimečné události stojící mimo běžné řízení služby, ale vstupují do dokumentace, standardů kvality a interních postupů. Zároveň se však nabízí otázka, jakým způsobem jsou tyto postupy v organizacích skutečně používány a zda tvoří srozumitelný celek pro všechny pracovníky, kterých se krizová situace dotýká. Výsledky šetření ukazují, že samotná přítomnost tématu krize ve standardech kvality ještě nemusí znamenat existenci uceleného krizového řízení.

Má organizace v současnosti zpracovaný krizový plán?

Částečně / pro některé situace



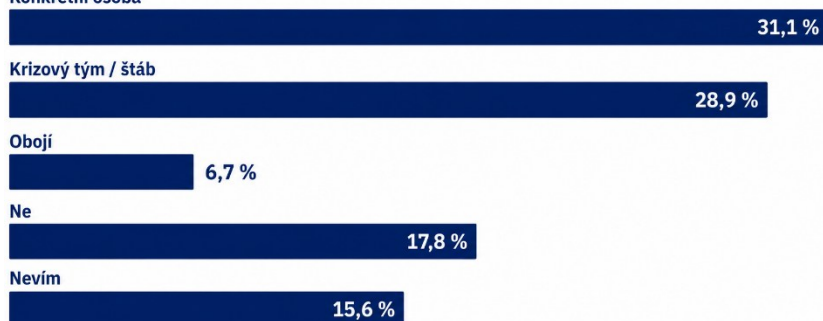
Graf 5 Existence krizového plánu

Část respondentů uvedla, že organizace má krizový plán zpracovaný (Graf 5). Objevovala se ale také odpověď, že krizový plán existuje pouze částečně nebo pouze pro některé situace. To může znamenat, že organizace mají zpracované dílčí postupy, které ale nemusí být propojeny do jednoho přehledného rámce.

Podobně je tomu s určením osob nebo týmů odpovědných za řízení krize (Graf 6). Některé organizace mají určenu konkrétní osobu, jiné krizový tým nebo krizový štáb, případně obě možnosti současně. Z hlediska praktického fungování služby je však podstatné nejen to, zda je odpovědnost formálně určena, ale také zda je pracovníkům jasné, kdo v krizi rozhoduje, kdo předává informace, kdo komunikuje navenek a jakým způsobem se jednotlivé kroky dokumentují.

Má organizace určenou osobu nebo tým odpovědný za řízení krize?

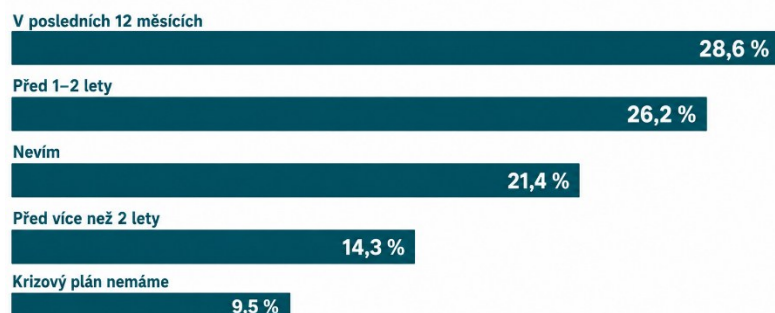
Konkrétní osoba



Graf 6 Odpovědnost za řízení krize

Výsledky ukazují, že krizové řízení je v organizacích přítomné v různé míře a v různé podobě. Někde je součástí standardů kvality, jinde existuje jako krizový plán nebo soubor dílčích postupů. V některých organizacích je zřejmě více navázáno na konkrétní vedoucí pracovníky, v jiných na týmové rozhodování.

Kdy byl krizový plán nebo obdobný postup naposledy aktualizován?



Graf 7 Aktualizace krizových postupů

Pokud jde o aktuálnost krizových plánů nebo obdobných postupů, více než polovina respondentů uvedla, že byly naposledy aktualizovány během uplynulých dvou let (Graf 7). V části organizací však poslední aktualizace proběhla před více než dvěma lety a některé organizace krizový plán vůbec nemají. Poměrně výrazně se objevovala také odpověď „nevím“. To může znamenat, že informace o krizovém plánu a jeho aktualizaci nejsou mezi pracovníky dostatečně sdíleny. Pro praktické zvládání krizí je přitom důležité nejen plán pravidelně aktualizovat, ale také zajistit, aby pracovníci věděli, kde jej najdou, jaké postupy obsahuje a jak podle něj mají v konkrétní situaci postupovat.

Metodika krizového řízení může v tomto ohledu sloužit jako rámec, který pomáhá jednotlivé části krizové připravenosti propojovat. V krizové situaci totiž nestačí vědět pouze to, že určitý dokument existuje. Důležité je, aby pracovníci věděli, jak podle něj postupovat, kdo má jakou odpovědnost, jak se rozhoduje, jak se zachází s informacemi, jak se chrání bezpečí a práva uživatelů a jak se po skončení mimořádné situace vyhodnocuje, co se podařilo a co je třeba pro příště změnit.

Krizový plán, standardy kvality, komunikační pravidla, personální opatření a odpovědnosti jednotlivých pracovníků by neměly existovat odděleně. Teprve jejich vzájemné propojení může v praxi snižovat nejistotu, která je s krizovou situací spojena.

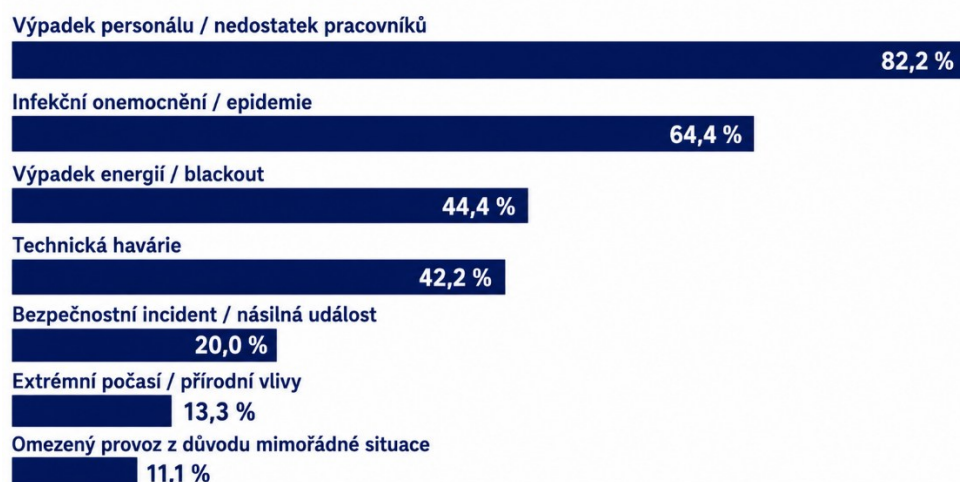
3.3 Reálně zažité krizové situace v posledních letech

Dotazník v roce 2026 sledoval mimo jiné to, s jakými mimořádnými nebo krizovými situacemi se služby v posledních letech skutečně setkaly. Tato část je důležitá proto, že krizové řízení se po odeznění hlavní pandemické zkušenosti může snadno začít jevit jako téma spojené především s minulostí. Odpovědi respondentů však ukazují, že mimořádné situace a provozní zátěže zůstávají součástí fungování sociálních služeb i nadále (Graf 5).

Respondenti uváděli zejména zkušenosti spojené s výpadky personálu, nemocností pracovníků, infekčními onemocněními, technickými nebo provozními komplikacemi, výpadky energií, mimořádnými událostmi v budově, dopady počasí nebo s dalšími situacemi, které narušují běžný chod služby. Krize tedy není možné vztahovat pouze k jedné události, jakou byla pandemie covid-19. Může jít také o opakovanou nebo dlouhodobou zátěž, která postupně oslabuje schopnost organizace poskytovat službu v obvyklé kvalitě.

Tato zjištění potvrzují, že metodika krizového řízení zůstává aktuální i mimo pandemický kontext. Její význam nespočívá pouze v přípravě na jednu konkrétní hrozbu, ale v obecnější schopnosti organizace zacházet s nejistotou, rozhodovat se v náročné situaci a chránit přitom uživatele i pracovníky.

Krizové situace v posledních 3 letech



Graf 8 Krizové situace, se kterými se sociální služby setkaly v posledních 3 letech

3.4 Personální zajištění jako oblast zranitelnosti služby

Velmi výrazným tématem šetření z roku 2026 je personální zajištění. Respondenti nejčastěji uváděli, že se jejich organizace v posledních třech letech setkala s výpadkem personálu nebo nedostatkem pracovníků (Graf 8). Personální zajištění bylo zároveň nejčastěji označováno jako oblast, která je v případě krize nejvíce ohrožená (Graf 9).

To ukazuje, že krizové řízení v sociálních službách nelze spojovat pouze s náhlými vnějšími událostmi, jako je epidemie, výpadek energií, technická havárie nebo mimořádná přírodní situace. Krizovou situaci může vytvářet nebo výrazně prohlubovat také dlouhodobá personální zranitelnost. Nedostatek pracovníků, nemocnost, obtížná zastupitelnost, odchody zaměstnanců nebo přetížení týmu mohou ovlivnit schopnost organizace zachovat běžný provoz i kvalitu služby.

Co je v případě krize nejvíce ohroženo



Graf 9 Personální zajištění jako klíčové téma krizové připravenosti

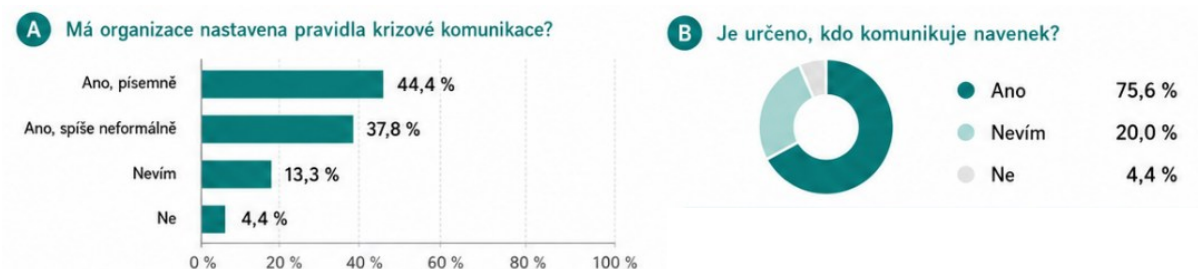
V sociálních službách je personální zajištění přímo spojeno s kvalitou poskytované péče. Sociální službu nelze v době krize jednoduše odložit nebo poskytovat bez osobní přítomnosti pracovníků. Pokud chybí personál, nejde pouze o provozní komplikaci. Ohrožena může být také vztahová, komunikační a individuální rovina služby.

Z tohoto důvodu je vhodné, aby personální krizové řízení nebylo v metodice vnímáno jen jako jedna z dílčích oblastí. Je třeba věnovat mu zvýšenou pozornost. Metodika může organizacím nabídnout oporu při promýšlení zastupitelnosti, minimálního krizového provozu, zapojení nových nebo externích pracovníků, zaškolování, podpory přetíženého týmu a prevence vyčerpání. Téma personální zranitelnosti zároveň navazuje na původní zjištění metodiky. Již původní text ukazoval, že práce v krizi znamenala pro pracovníky vysokou zátěž, změny v organizaci směn, nutnost zastupování, příchod nových pracovníků a potřebu podpory ze strany vedení.

3.5 Komunikace v době krize

Dalším důležitým tématem je komunikace. Výsledky šetření ukazují, že většina organizací má nastavena alespoň určitá pravidla krizové komunikace. Někde jsou popsána písemně, jinde fungují spíše neformálně (Graf 10).

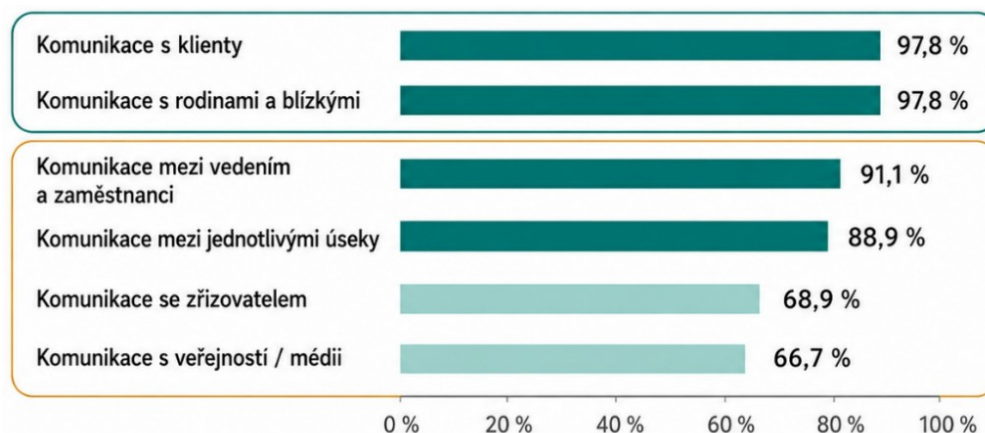
Pravidla krizové komunikace



Graf 10 Komunikace jako součást krizové připravenosti

Graf 11 popisuje silné a slabé stránky komunikace v době krize. Velmi dobře je hodnocena zejména komunikace s klienty a jejich rodinami. To odpovídá povaze sociálních služeb, kde je komunikace každodenní součástí práce a kde je nutné vysvětlovat změny, reagovat na obavy a udržovat důvěru. Méně jednoznačně je hodnocena komunikace směrem ke zřizovateli, veřejnosti a médiím. To ukazuje, že organizace mohou mít dobře zvládnutou každodenní komunikaci uvnitř služby, s klienty a s rodinami, ale méně jisté mohou být v komunikaci navenek. Přitom právě v krizové situaci se organizace dostává do kontaktu s řadou dalších aktérů: se zřizovatelem, kontrolními orgány, médii, dodavateli, obcí, krajem nebo širší veřejností. I tato rovina komunikace proto zasluhuje v metodice větší pozornost.

Silné a slabší stránky komunikace

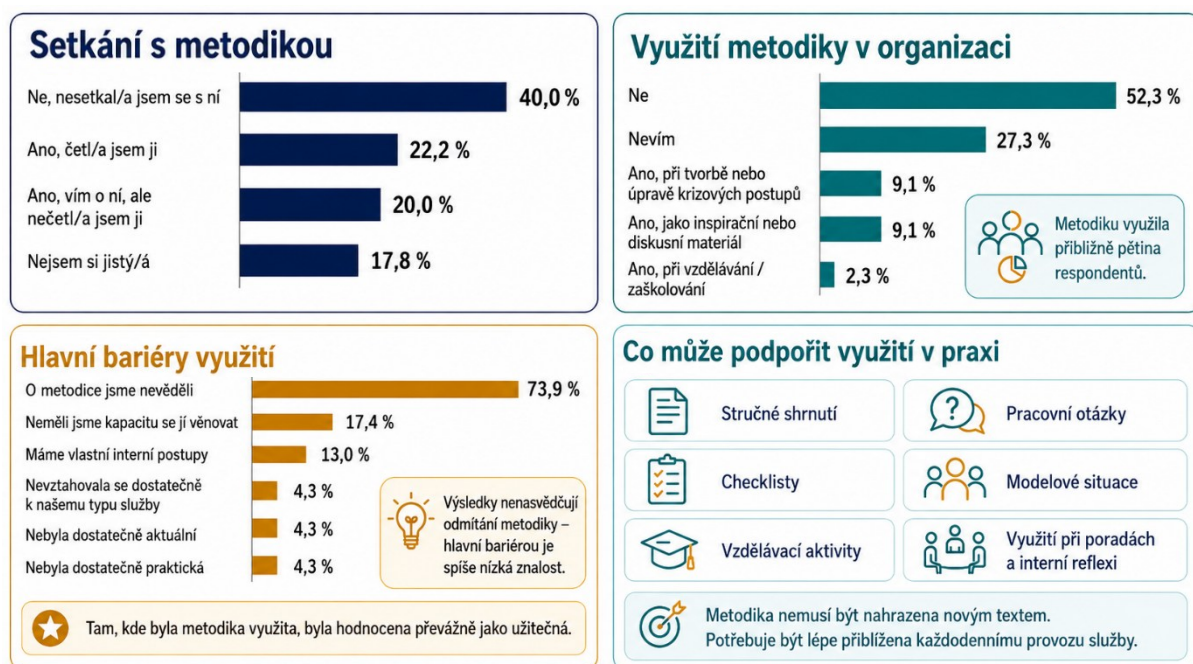


Graf 11 Silné a slabé stránky krizové komunikace

Komunikace v krizi přitom nemá jen informační funkci. Je také nástrojem snižování nejistoty. Pokud pracovníci, uživatelé a rodiny vědí, co se děje, kdo rozhoduje a co bude následovat, je možné krizovou situaci lépe zvládat. Pokud se informace mění, nejsou předávány jednotně nebo nejsou srozumitelné, nejistota se naopak prohlubuje. Původní metodika opakovaně zdůrazňovala význam efektivní komunikace při zachování kvality služby a při zvládání změny. Výsledky šetření z roku 2026 tento důraz potvrzují. Zároveň ukazují, že komunikaci je vhodné chápat nejen jako předávání provozních informací, ale jako jednu ze základních součástí krizové připravenosti organizace.

3.6 Znalost a využívání metodiky

Samostatnou otázkou šetření z roku 2026 bylo povědomí o samotné metodice krizového řízení, které prezentuje Graf 12. Ukázalo se, že metodiku četla pouze část respondentů a její využití v organizaci uvedla přibližně pětina. Odpovědi nenasvědčují tomu, že by metodika byla praxí odmítána, častěji se ukazuje, že organizace o metodice nevěděly, případně ji neměly k dispozici v podobě, která by byla snadno využitelná v běžném provozu.



Graf 12 Povědomí o metodice krizového řízení

Toto zjištění je pro další práci s metodikou podstatné. Nestačí, aby metodika existovala jako odborný text. Má-li být využívána v praxi, musí se k poskytovatelům dostat a měla by být doplněna nebo představena tak, aby s ní bylo možné pracovat i v každodenním provozu služby.

Ukazuje se potřeba hledat způsoby, jak její obsah přiblížit praxi: například formou stručného shrnutí, pracovních otázek, checklistů, modelových situací, vzdělávacích aktivit nebo využití při poradách a interní reflexi krizové připravenosti. Znalost metodiky je tedy možné chápat jako jednu z podmínek jejího dopadu. Pokud pracovníci a organizace o metodice nevědí, nemůže plnit svoji roli zkušenostního a metodického rámce. Aktualizace proto nepřináší pouze nové výsledky, ale také znovu otevírá otázku, jak metodiku šířit a jak ji ukotvit v praxi sociálních služeb.

3.7 Dokumentace, nácvik a práce se zkušeností

Výsledky šetření dále ukazují rozdíl mezi tím, zda má organizace určité postupy formálně popsány, a tím, zda se s nimi skutečně pracuje. Organizace častěji uvádějí revizi dokumentů, postupů nebo standardů, méně často však praktický nácvik nebo modelové situace. Přitom právě nácvik a společná reflexe mohou rozhodovat o tom, zda krizový plán zůstane pouze dokumentem, nebo se stane skutečnou oporou v náročné situaci.

Krizové řízení by nemělo končit vytvořením krizového plánu. v praxi je důležité, aby pracovníci věděli, kde plán najdou, jak se podle něj postupuje, kdo má jakou roli a jak se v krizové situaci rozhoduje. Stejně důležité je, aby se organizace po odeznění krize vracela k tomu, co se stalo, co fungovalo, co nefungovalo a jak lze zkušenost promítnout do dalšího fungování služby.

Z tohoto pohledu má metodika význam nejen jako text k přečtení, ale také jako podklad pro týmovou práci. Může sloužit jako opora pro porady, interní vzdělávání, revizi standardů kvality, přípravu modelových situací nebo společnou reflexi. Tím se posiluje její původní smysl: nejde jen o návod pro mimořádnou situaci, ale o nástroj profesního učení a sdílení zkušenosti.

3.8 Dílčí shrnutí k roku 2026

Evaluační šetření z roku 2026 ukazuje, že krizové řízení je v sociálních službách přítomné, ale v různé míře formalizované, sdílené a prakticky používané. v řadě organizací existují dílčí dokumenty, standardy nebo postupy, ale ne vždy tvoří jeden přehledný a srozumitelný rámec. Téma krize se zároveň nevyčerpává zkušeností pandemie. Organizace se i nadále setkávají s mimořádnými situacemi, provozní zátěží a personální nestabilitou.

Nejvýraznějšími oblastmi zůstávají personální zajištění, komunikace, rozdělení odpovědností, práce s krizovým plánem a schopnost učit se ze zkušenosti. Metodika krizového řízení má v tomto ohledu nadále své opodstatnění. Výsledky šetření však současně ukazují, že její praktický dopad závisí také na tom, zda je organizací známa, zda je pro ně dostupná a zda ji dokážou využít jako pracovní materiál pro vlastní připravenost.

Důsledkem může být přenos odpovědnosti ze systému na jednotlivce, zvýšená zátěž a dlouhodobá nejistota ohledně správnosti rozhodnutí. Stabilizační význam mají naopak srozumitelný rámec, dostupné vedení, pravidelná komunikace, týmová podpora a možnost reflektovat obtížné situace.

4.2 Krizové řízení jako profesní kompetence

Druhým významným tématem je krizové řízení jako profesní kompetence sociální práce. Krizové řízení zde není chápáno pouze jako technický nebo administrativní postup. Je spojeno se schopností udržet smysluplný řád práce, chránit klienty i pracovníky, komunikovat změny, rozhodovat se v omezeném čase a zároveň respektovat hodnoty sociální práce. Tento pohled pomáhá vysvětlit, proč nestačí, aby krizové řízení existovalo pouze jako formální dokument. Krizový plán, komunikační pravidla nebo rozdělení odpovědnosti mají význam tehdy, pokud jsou pracovníkům srozumitelné, pokud se s nimi v organizaci skutečně pracuje a pokud pomáhají v konkrétních situacích rozhodovat.

Kvalitativní doplnění tak navazuje na původní pojetí metodiky jako textu založeného na zkušenostním komentování. Znovu ukazuje, že sociální služby v krizi nepotřebují pouze správně nastavené dokumenty, ale také jazyk, oporu a sdílený rámec, který pracovníkům umožní porozumět situaci a jednat v ní.

5 Evaluační šetření 2025 – návaznost na první inovaci metodiky

Samostatnou součástí této aktualizované části jsou také výsledky dotazníkového šetření realizovaného v roce 2025. Toto šetření navazovalo na evaluaci metodiky z roku 2024 a vracelo se především ke zkušenosti let 2020 a 2021, tedy k období pandemie covid-19. Jeho cílem bylo dále sledovat, jak pracovníci a pracovníce sociálních služeb s odstupem času reflektují krizové období a jak se tato zkušenost promítá do jejich uvažování o krizovém řízení.

Dotazník z roku 2025 zachovával kontinuitu s předchozími šetřeními, zároveň však byl upraven. Nově byly doplněny otázky, které se zaměřovaly na to, zda si respondenti a respondentky vybavují období pandemie covid-19 v letech 2020 a 2021, zda v té době již pracovali v sociálních službách a zda působili na stejné pracovní pozici jako v době vyplnění dotazníku. Tato úprava byla důležitá proto, že odpovědi pracovníků, kteří krizové období osobně zažili, lze chápat jako reflexi vlastní profesní zkušenosti, nikoliv pouze jako obecný názor na připravenost organizace.

V roce 2025 byla žádost o vyplnění dotazníku rozeslána na 258 kontaktů a vrátilo se 12 odpovědí. Dotazník cílil především na pobytové sociální služby. Nejvíce byli zastoupeni respondenti z domovů pro seniory, dále z odlehčovacích služeb, domovů se zvláštním režimem a domovů pro osoby se zdravotním postižením.

Z výsledků vyplývá, že většina respondentů si období pandemie vybavovala velmi dobře nebo spíše dobře. Více než 90 % respondentů v daném období již působilo v sociálních službách a více než 80 % působilo na stejné pracovní pozici jako v době šetření. Lze tedy předpokládat, že odpovědi byly ve značné míře založeny na vlastní zkušenosti s krizovým obdobím.

Jako významné oblasti možného ohrožení byly v roce 2025 nejčastěji uváděny oblast personální a zdravotní. V personální oblasti respondenti zmiňovali zejména nedostatek kvalifikovaných pracovníků, nemocnost a přetížení personálu. Ve zdravotní oblasti se objevovaly především obavy spojené s infekčními onemocněními, epidemiologickými situacemi a dostupností zdravotní péče či potřebného vybavení. Vedle těchto oblastí byly uváděny také přírodní vlivy, materiální a finanční zajištění, legislativní nejistota a dodavatelské vztahy.

Většina respondentů uvedla, že ve své organizaci ví, kdo zastává roli krizového manažera. Tato role byla nejčastěji spojována s vedoucími pracovníky, zejména s ředitelkou nebo ředitelem organizace, případně s vedoucím sociálních služeb. Z toho lze vyvodit, že krizové řízení je v praxi často navázáno na běžnou manažerskou strukturu organizace. Ne vždy tedy jde o samostatnou pozici, ale spíše o odpovědnost, která je připojena k již existující vedoucí roli.

Šetření z roku 2025 tak potvrzuje, že pandemická zkušenost zůstávala pro část pracovníků sociálních služeb stále významnou profesní zkušeností. Zároveň ukazuje, že krizové řízení je vnímáno především ve vztahu k personální stabilitě, ochraně zdraví a bezpečí klientů, komunikaci a schopnosti organizace udržet kvalitu služby i v náročné situaci.

Význam šetření z roku 2025 spočívá zejména v tom, že tvoří meziroční návaznost mezi první inovací metodiky z roku 2024 a aktuálním šetřením z roku 2026. Nejde o hlavní datový základ této aktualizace, ale o důležitou evaluační vrstvu, která ukazuje, že téma krizového řízení bylo sledováno průběžně a že některé okruhy se opakovaně vracejí.

6 Vazba na první inovaci metodiky z roku 2024

První inovace metodiky z roku 2024 ukázala, že zkušenost pandemie covid-19 vedla k potřebě znovu promýšlet krizové řízení v sociálních službách. Již tehdy se ukazovala témata personálního zajištění, komunikace, metodické podpory, standardů kvality, krizových plánů, obav, nejistoty a ochrany kvality služby.

Aktualizace z roku 2026 na tento postup navazuje, ale posouvá perspektivu dále. Zatímco první inovace byla silněji spojena s bezprostřední reflexí pandemické zkušenosti, ta současná sleduje, jak je krizové řízení nahlíženo s větším odstupem, jak se promítá do aktuálního fungování organizací a zda a jak se metodika dostala do povědomí praxe.

Opakovaně se potvrzuje, že krizové řízení nelze chápat pouze jako technický nebo administrativní úkol. Je spojeno s řízením kvality, s prací s lidmi, s komunikací, s vedením týmu, s ochranou klientů a s tím, jak organizace zvládá nejistotu. Současně se otevírá otázka praktického využití metodiky, téma její dostupnosti, šíření a převodu do takové podoby, která bude pro poskytovatele sociálních služeb snadno použitelná.

7 Poznámky pro další práci s metodikou

Výsledky šetření z let 2026 a 2025 ukazují, kterým částem metodiky je vhodné při jejím dalším používání věnovat zvýšenou pozornost. První takovou oblastí je personální připravenost. Ukazuje se, že výpadky pracovníků, nedostatek personálu, nemocnost, obtížná zastupitelnost, přetížení týmu a potřeba rychlého zaškolení nových pracovníků patří mezi nejvýraznější zranitelnosti sociálních služeb.

Druhou oblastí je krizová komunikace. Je třeba věnovat pozornost nejen komunikaci uvnitř organizace a směrem ke klientům a rodinám, ale také komunikaci se zřizovatelem, veřejností, médií, kontrolními orgány a dalšími subjekty. Komunikace má v krizi stabilizační funkci a může zásadně ovlivnit míru nejistoty, kterou pracovníci, klienti i rodiny prožívají. Třetí oblastí je práce s krizovým plánem jako živým dokumentem. Krizový plán má význam tehdy, pokud je pracovníkům známý, srozumitelný a prakticky použitelný. Nestačí, aby byl pouze uložen ve standardech kvality nebo ve vnitřní dokumentaci. Je třeba se k němu vracet, aktualizovat jej, pracovat s ním při poradách, využívat jej při modelových situacích a po krizové zkušenosti jej vyhodnocovat.

Čtvrtou oblastí je ochrana práv a důstojnosti uživatelů. Krizová situace může vést k různému omezení, proto je důležité, aby krizové řízení zahrnovalo nejen bezpečnostní opatření, ale také přemýšlení o kvalitě života, komunikaci s klienty a rodinami a hledání přiměřené rovnováhy mezi ochranou zdraví a zachováním důstojnosti. Pátou oblastí je reflexe po krizi. Organizace by měly mít prostor vracet se k tomu, co se v mimořádné situaci stalo, jak pracovníci situaci prožívali, co fungovalo a co bylo naopak zdrojem nejistoty. Tato reflexe může být podkladem pro aktualizaci standardů kvality, vnitřních pravidel, vzdělávání pracovníků i další práci s metodikou.

Šestou oblastí je samotné šíření metodiky. Výsledky šetření z roku 2026 ukazují, že část organizací metodiku nezná nebo ji nevyužívá. Pro další práci proto může být důležité metodiku znovu představit poskytovatelům sociálních služeb, využít ji ve vzdělávání, nabídnout ji jako podklad pro interní porady a případně ji doplnit o kratší pracovní nástroje, které usnadní její praktické používání.

8 Využití nástrojů umělé inteligence při zpracování aktualizace metodiky

Při přípravě aktualizované části [Metodiky krizového řízení pobytových sociálních služeb pro seniory](#) byl využit jazykový model ChatGPT společnosti OpenAI, v placené uživatelské verzi, zejména model GPT-5.5 Thinking a GPT-5.6 Sol. Využití nástroje mělo pomocný charakter a směřovalo především k organizaci podkladů, prvotnímu třídění informací, formulaci pracovních návrhů textu, analytickému uchopení vybraných témat a přípravě grafických výstupů. Výsledný text nevznikal automatizovaně, ale postupně formou odborné práce s podklady, průběžnou kontrolou, úpravami a posuzováním jednotlivých výstupů.

V oblasti dotazníkového šetření byl ChatGPT využit při promýšlení struktury aktualizovaného dotazníku, formulaci jeho tematického zaměření a následném zpracování získaných výsledků. Nástroj sloužil jako podpora při hledání vhodné logiky dotazníku, při třídění výstupů do tematických oblastí a při převodu kvantitativních zjištění do srozumitelného interpretačního textu. Zpracování odpovědí vycházelo z reálných dat získaných elektronickým dotazníkem a z jejich následné kontroly a interpretace.

Součástí práce s dotazníkovými daty byla také příprava grafických výstupů, zejména k profilu respondentů a vybraným tematickým blokům. Grafy byly vytvořeny z podkladových dat, převedeny do procentuální podoby a upraveny tak, aby byly čitelné a použitelné pro metodický text.

Při analýze studentských prací byl nástroj umělé inteligence využit jako podpůrný prostředek pro práci s větším množstvím textového materiálu. Pomáhal zejména při předběžném třídění témat, hledání opakujících se významových okruhů a formulaci interpretačních souvislostí.

Umělá inteligence byla využita také při samotné tvorbě textu aktualizace metodiky. Sloužila k návrhům struktury nové části, k formulaci pracovních verzí jednotlivých kapitol, ke stylistickému sjednocování textu a k hledání vhodného propojení mezi daty z let 2026, 2025 a předchozí inovací metodiky z roku 2024. Výstupy vytvořené s podporou umělé inteligence byly průběžně kontrolovány, upravovány a zasazovány do kontextu původní metodiky.

Umělá inteligence nebyla využita jako samostatný zdroj odborných závěrů. Sloužila jako nástroj pro podporu zpracování, zpřehlednění a formulaci podkladů, zatímco výběr relevantních zjištění, jejich interpretace, konečné formulace a rozhodnutí o zařazení do textu zůstaly součástí odborné práce autorek aktualizace.