

## PŘÍLOHA č. I.

### **Polostrukturovaný rozhovor použitý při výzkumu**

- Cítíte se příjemně? Nechcete přinést kávu nebo vodu? Ráda bych se zeptala, jak dlouho pracujete v této organizaci? Líbí se Vám práce v této organizaci?
- **Obdrželi jste dostatečné informace o všech možnostech péče o zaměstnance, které Vám zaměstnavatel poskytuje?**
  - Můžete mi říct, jaká povinná péče o zaměstnance Vám je poskytována ze strany zaměstnavatele? Víte, co si pod tím máte představit?
  - Můžete mi říct, jaké nepovinné (nadstandardní) benefity Vám zaměstnavatel poskytuje? Víte, na jaké nadstandardní benefity máte nárok a za jakých podmínek?
  - Kým Vám byly tyto informace předány a vysvětleny? Byly Vám vysvětleny dostatečně dle Vašeho názoru nebo jste měli pocit, že si musíte spoustu věcí zjistit sami?
- **Jak vnímáte nastavené benefity?**
  - Když bychom se podívali na benefity, které nejsou plně uchopitelné, tak jakým způsobem pocítujete motivaci a podporu ze strany vedení/zaměstnavatele? Je pro Vás dostačující? A pokud ne, jaká je v této oblasti Vaše představa?
  - V čem by podle Vás měla být správná motivace ze strany zaměstnavatele?
  - Jaké metody psychohygieny Vám zabezpečuje Váš zaměstnavatel? Využíváte tyto metody a jakým způsobem?
- **Celkový balíček povinné a nepovinné péče o zaměstnance svým způsobem zaobaluje následně pracovní prostředí. Jak právě vy vnímáte pracovní prostřední na pracovišti?**
  - Jak vnímáte svoji práci a pracovní prostředí? Jak vnímáte psychickou náročnost Vaší práce? Jak moc je pro Vás pracovní prostředí stresující?
  - Máte dostatečné zázemí pro výkon svých pracovních povinností?
  - S pracovním prostředím souvisí i vztahy na pracovišti. Jak Vás ovlivňují vztahy na pracovišti?
  - Jak pracujete se stresem? Co nebo kdo Vám nejvíce pomáhá se stresem na pracovišti?
- **Myslíte si, že kvalita a bezpečnost pracovního prostředí má vliv na kvalitně odvedenou práci?**
  - Pocítujete teď v této době nějaké neuspokojené potřeby, které by souvisely právě s péčí o zaměstnance?

- Co by dle Vás zvýšilo efektivnost Vaší práce?

**Doplňující otázky:**

- Setkala jste se už někdy Vy osobně se syndromem vyhoření v důsledku Vámi vykonávané práce?
- Kterou z těchto podpůrných metod znáte a uvítala byste je v rámci podpory péče o zaměstnance?
  - Self – case
  - Psychohygienu
  - Motivace
  - Supervize
  - Time management
- Napadá Vás ještě něco k danému tématu, co je pro Vás třeba důležité a chtěla byste ještě sdělit?

**PŘÍLOHA č. II**

**Obor: Řízení a supervize v sociálních a zdravotních organizacích**

**zaměření: Řízení**

**Projekt DP**



**FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ  
UNIVERZITA KARLOVA**

**Bc. Iveta Ondráčková**

## **1. Jméno, osobní číslo a imatrikulační ročník studenta**

Jméno a příjmení: Bc. Iveta Ondráčková, DiS.  
Osobní číslo studenta: 16775654  
Imatrikulační ročník studenta: 2020/2021

## **2. Předběžný název DP**

Péče o zaměstnance v Domě seniorů Mladá Boleslav

## **3. Formulace a vstupní diskuse problému. Popis výchozí a předpokládané cílové situace nebo otázky, popř. hypotézy, na které by měla práce odpovědět. Co autor o tématu ví, proč ho považuje za relevantní – na základě studia odborné literatury, vlastní zkušenosti.**

Téma práce se zabývá problematikou péče o zaměstnance. A zároveň vlivem dané problematiky na profesionalitu a kvalitu odvedené práce. Ve skutečnosti každá organizace nevyjímaje sociální služby razí určitou sociální politiku, která představuje nejen kulturu organizace, její hodnoty, ale i vnitřní metody, dle kterých se organizace řídí. V teoretické koncepci budu mimo jiné vycházet z kontextu, který je orientován na sociální spravedlnost dle Matouška (2003). Jiný pohled z perspektivy psychologie práce nám například udává Provazník (2002) a dále Harms (2011), který se zabývá spokojeností a výkonností práce. Mezi tyto metody patří i bezpečnost a ochrana zdraví při práci (péče o zaměstnance). Právě podporou ochrany zdraví na pracovišti se zabývá Agentura EU-OSHA, která spustila internetový portál, který obsahuje mimo jiné i rady pro zaměstnavatele i zaměstnance, například jak vytvořit pracovní prostředí apod. (<https://osha.europa.eu/en>)

V poslední době jsou totiž kladeny stále větší nároky na schopnosti, znalosti a flexibilitu zaměstnanců. Což je patrné i z průzkumu Evropské agentury pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci (2015), ze které vyplývá, že: „*Moderní doba přináší mnoho změn. Z některých bohužel vyplývají vyšší nároky kladené jak na zaměstnance, tak i na zaměstnavatele. Více než polovina zaměstnanců v Evropě považuje stres na pracovišti za obvyklý a více než 80 % vedoucích má obavy nejenom ze stresu, ale celkově z psychosociálních rizik na pracovišti,*” což potvrzuje i MUDr. Lipšová ze Státního zdravotního ústavu. (Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci, 2015)

Zároveň však zaměstnanci mají určitá očekávání jako je přiměřený plat, příznivé pracovní prostředí a podmínky, profesní růst a využívat dalších možných výhod, které může organizace nabídnout. Například Urban (2010) pokládá neuspokojivou motivaci zaměstnanců za jednu z nejnákladnějších manažerských nezdarů, protože míří ke ztrátě produktivity/snížení pracovního výkonu. V podstatě můžeme říci, že péči o zaměstnance můžeme rozdělit do dvou kategorií a to:

- povinná = co nám udává stát,
- nepovinná = co může zaměstnavatel nabídnout navíc (motivace zaměstnanců apod.).

Dané téma jsem zvolila proto, abych získala celistvé povědomí, jak danou problematiku vnímají zaměstnanci a jaké možnosti organizace má pro případné zlepšení v této oblasti. A to hlavně z toho důvodu, že se touto problematikou zabývám ze své pracovní pozice a chtěla bych v této oblasti docílit sestavení komplexní metodiky pro danou organizaci. Z toho důvodu cílem práce je zjistit potřeby zaměstnanců a identifikovat oblasti vedoucí ke zlepšení péče o zaměstnance. V současné době k danému tématu probíhá kampaň – „*Zdravá pracoviště odlehčí zátěž 2020-2022.*“ (Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci, 2020).

Hlavní výzkumné otázky diplomové práce jsou: „Jak vnímají pracovníci péči o zaměstnance?“, „Jak souvisí kvalita pracovního prostředí s kvalitou práce a profesionalitou pracovníků?“ a „Jaký postoj zaujímá management ke zjištěným informacím?“.

### **Harmonogram práce:**

- přípravná fáze = sběr dat (studium literatury, obdobných výzkumů), zpracování teoretické části výzkumu, sestavení kostry rozhovoru (kladené otázky) = říjen–prosinec 2021
- realizační fáze = kontaktování všech respondentů, kteří se na daných rozhovorech budou podílet, naplánování jednotlivých schůzek, s každým respondentem byly naplánovány dvě schůzky (první: seznámení s výzkumem + samostatný rozhovor; druhá: kontrola zapsaných poznámek v rámci rozhovoru + případná doplnění) = leden–únor 2022
- vyhodnocovací fáze = vyhodnocení veškerých zjištěných informací. = únor-duben 2022
- závěrečné fáze = květen 2022

### **Obsah DP:**

Je potřeba si uvědomit, že péče o zaměstnance souvisí s rozvojem a řízením lidských zdrojů, o čemž hovoří Armstrong (2013), v teoretické části vycházím. V poslední době se v sociální práci razí teorie self-case (pomoz si sám). Norcross a Barnett (2013) uvádí, že péče o sebe je u pomáhajících pracovníků často deklarována jako profesionální povinnost. Proto na ni nemůžeme nahlížet jako na aktivitu, které je možné věnovat pozornost, jen když je čas. Dle Millera (2017) „Věnovat se péči o sebe není volba, je to imperativ“. Miller se výzkumně zaměřuje na problematiku péče o sebe u sociálních pracovníků ve zdravotnictví, nicméně shledává, že důležitost péče o sebe u sociálních pracovníků, a nejen u nich je stále více rozpoznávána v různých typech organizací. S odkazem mj. na National Association of Social Workers představuje péči o sebe jako povinnost či závazek, který je jedním z pilířů dobré praxe v sociální práci. Čímž se dostáváme k ukotvení práce v rámci sociální politiky v zákonné rovině, kdy například Listina základních práv a svobod, Hlava IV, čl. 28 uvádí, že: „zaměstnanci mají právo na spravedlivou odměnu za práci a na uspokojivé pracovní podmínky“, dále pak v zákoníku práce §224 můžeme nalézt, že: „zaměstnavatelé jsou povinni vytvářet zaměstnanců pracovní podmínky, které umožňují bezpečný výkon práce“ a také upravuje další povinnosti ze strany zaměstnavatele, týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (platové podmínky, dovolená, přestávky apod.). V dnešní moderní době se na daný problém nemůžeme dívat už jen z pohledu sociální práce, ale i z pohledu sociální psychologie. Duševní zdraví a pohoda pracovníků jsou klíčovým zdrojem produktivity a inovací, jak uvádí příručka: „Podpora duševního zdraví na pracovišti – pokyny k uplatnění komplexního přístupu“ (2014), kterou zpracovalo Ministerstvo zdravotnictví ve Spojeném království, poskytuje pokyny liniovým manažerům ohledně toho, jak podporovat duševní pohodu na pracovišti, řídit proces přijímání do pracovního poměru, zasahovat v počáteční fázi, kdy k nepřítomnosti na pracovišti dojde, řídit proces návratu do práce a řídit přetrvávající zdravotní problém po návratu do práce. (Winne, Broeck a kol., 2014) Rytmus i povaha práce v rámci moderní doby se mění, což vede k tlakům na duševní zdraví pracovníků. Protože právě duševní zdraví, psychohygienu a vliv stresu, který v sociálních službách vzrůstá společně s nároky na danou práci, nám tyto dvě roviny propojuje. Dle Bedrnové (2004) psychohygienu se nezaměřuje jenom na možnosti zachování fyzického a duševního zdraví člověka, ale jsou pro ni důležité též otázky harmonického rozvoje osobnosti člověka, a jeho umění sebeřízení. Právě tyto požadavky se promítají do systému odměňování, motivace a péče o zaměstnance. Laicky řečeno je motivace důležitým prvkem ke zvyšování kvality práce, v praxi je nutnou součástí řízení. Například ve výzkumu v roce 2015 (Povolná D.) zjistila, že pravidelné supervize pomáhají pracovníkům vyrovnat se s pracovní zátěží, mají možnost získat jiný náhled na stresující problémy, které v rámci praxe řeší nebo v roce 2016 (Bémová Š.) zkoumala pracovní prostředí a jaký má vliv na stresové faktory v rámci subjektivního vnímání. Můžeme říci, že zaměstnanci

očekávají jiné pracovní výhody než starší generace. Na druhou stranu, jak už bylo řečeno výše, rostou i nároky na zaměstnance (vzdělání, flexibilita, ochota učit se nové věci a přizpůsobit se případným změnám apod.). (Janoušková, Kolibová, 2005) S čímž souvisí i zvyšování stresových faktorů, které v důsledku mohou skončit až syndromem vyhoření. Například v předloňské studii (Burnout Research: Emergence and Scientific Investigation of a Contested Diagnosis), vycházející z Freudenbergerovy práce, píše autoři Linda a Torsten Heinemannovi, že za čtyřicet let od představení konceptu vznikly stovky studií věnované vyhoření. Nikdy však nebylo považováno za skutečnou duševní poruchu – a to i přesto, že jde o „jeden z nejdiskutovanějších psychických problémů v dnešní společnosti“. Výzkum se totiž soustředil na příčiny a související faktory místo toho, aby se pokusil vyvinout specifická kritéria pro diagnózu. Samotný fakt, že někteří výzkumníci ho vnímali jako synonymum deprese a jiní ho naopak stavěli proti ní, byl tak značnou překážkou pro konceptualizaci vyhoření jako nemoci. Rozhodnutí Světové zdravotnické organizace by mělo být následováno konkrétními kroky na pracovištích. Stav vyhoření je normální reakce na přílišný stres a velké pracovní zatížení, adekvátní reakce by tak měla vést ke zlepšení pracovních podmínek, menšímu počtu pracovních hodin nebo minimalizaci přesčasů. Problémem je rovněž stigmatizace jednotlivých pracovníků nevládajících vysoké pracovní tempo a nezodpovědnost zaměstnavatelů, kteří klima pro vyhoření vytvářejí. Všechny tyto zmíněné aspekty svým způsobem ovlivňují pracovníky v pomáhajících profesích.

## **Osnova práce:**

### **Teoretická část**

#### **1. Péče o zaměstnance v sociálních službách**

1.1. Definice pojmů (péče, kvalita, profesionalita, pracovní prostředí apod.)

2.1. Povinná péče o zaměstnance

3.1. Nepovinná péče o zaměstnance = nadstandardní

4.1. Subjektivní vnímání

Komunikace na pracovišti

Vztahy na pracovišti

#### **2. Zákonné ukotvení**

1.2. Zákon o sociálních službách

2.2. Zákoník práce

3.2. Listina základních práv a svobod

4.2. Standardy kvality sociálních služeb

#### **3. Podpůrné strategie**

1.3. Teorie potřeb

2.3. Self-case

3.3. Psychohygienu

4.3. Motivace

5.3. Supervize

6.3. Time management

1.4.3. Správné nastavení harmonogramu práce

2.4.3. Práce s časem

3.4.3. Metody práce s časem v pracovním týmu

#### **4. Důsledek špatně nastavené péče o zaměstnance**

1.4. Syndrom vyhoření

### **5. Představení organizace Domu seniorů Mladá Boleslav**

### **Empirická část**

1.4. Výzkumný problém

2.4. Metodologie výzkumu

3.4. Vyhodnocení výsledků výzkumu

4.4. Shrnutí a doporučení

#### **4. Teoreticko-metodologické východisko, pracovní postupy – výzkumné metody a techniky**

Pro kvalitativní výzkum jsem se rozhodla z toho důvodu, že se chci více dostat do hloubky daného problému. Což mi právě tento typ výzkumu umožňuje. Silverman (2005) uvádí, že metody, které používají kvalitativní výzkumníci, dokazují rozšířené přesvědčení, že můžou zprostředkovat hlubší porozumění společenským fenoménům, než by se získalo z čísel kvantitativních dat.

Kvalitativní výzkum má za cíl hlubší porozumění zkoumané skutečnosti. Je používán tehdy, kdy kvantitativní výzkum nepostačuje daným účelům a nelze jej proto pro řešení výzkumného problému použít. (Hendl, 2008)

Pro svoji práci jsem si zvolila metodu šetření – případovou studii. Budu provádět Studium sociálních skupin za pomoci rozhovoru, kdy výzkumnou skupinou budou vybraní pracovníci zařízení. (Hendl, 2008)

Jsem přesvědčena, že právě tato forma mi pomůže detailněji zjistit potřebné informace a docílit uspokojivých závěrů, a právě proto jsem se pro ni rozhodla.

### **Etika výzkumu:**

Před zahájením výzkumu bude dán respondentům informovaný souhlas, bude jim vysvětleno, čeho se daný výzkum týká a jak se bude s informacemi nakládat. Anonymita účastníků bude zajištěna tak, že každý respondent obdrží číslo, pod kterým bude veden rozhovor, nebude uvedeno jméno, ani pracovní pozice na pracovišti. Výsledky budou předkládány za pomoci závěrů tak, aby nedošlo k rozpoznání respondentů. Veškeré zjištěné informace budou porovnávány s již zavedenou politikou organizace a výsledky výzkumu budou předkládány v celkovém kontextu. Po celou dobu výzkumu budu jednat v etické normě, zvláště v praktické části, kdy budu jednat se samotnými respondenty.

Zkoumaný vzorek budou tvořit zaměstnanci Domu seniorů. Rozhovory budou prováděny se zástupci jednotlivých pracovišť, tak aby byla zahrnuta celá organizace. Respondenti budou vybíráni náhodně (cca půjde o 10–15 pracovníků). Moje pozice v zařízení je manažer kvality. Vzhledem k mé pozici a náplni práce jsou pracovníci zvyklí se mnou spolupracovat v otázce kvality, spokojenosti apod. Čili v této spolupráci nespátřuji žádná rizika. Stejně tak nevnímám rizika pro organizaci, práci budu zpracovávat s respektem jak k zařízení, tak i k zaměstnancům. Výsledky práce vnímám jako doporučení, popřípadě podpůrný materiál pro případná možná zlepšení v oblasti péče o zaměstnance

### **Zaměření práce:**

Svou práci bych ráda zpracovala ve dvou směrech:

- Jak daný jev vnímají zaměstnanci
- Jak tento jev vnímá vedení (management zařízení)
- Jak souvisí ten jev s kvalitou a profesionalitou pracovníků

Výsledkem diplomové práce by měl být ucelený přehled v čem si pracovníci nejvíce připadají ohrožení, co je dle nich dostatečně zajištěno, a naopak v čem vidí nedostatek. A zároveň přehled možností, co je schopno v této věci podniknout vedení v sociálních službách. Práce by měla být podkladem k vytvoření ucelené metodiky péče o zaměstnance v dané organizace.

Součástí práce budou i pohledy odborníků z praxe na již teoretická zjištění.

## **5. Předběžná bibliografie**

- Matoušek O., a kol., Metody a řízení sociální práce, Praha 2008, Portál, ISBN 978-80-7367-502-8.
- Matoušek, O., Slovník sociální práce, Praha 2003, Portál, ISBN 80-7178-549-0.
- Hendl, Jan., Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. Praha: Portál, 2008, ISBN 978-80-7367-485-4.

- Silverman D., Ako robiť kvalitatívny výskum, praktická príručka, Bratislava 2005, ISBN 80-551-0904-4.
- Němcová K., Prevence syndromu vyhoření u pracovníků pomáhajících profesí v přímém kontaktu s klienty, Brno 2014, dostupné na: [https://is.muni.cz/th/hh99z/Nemcova\\_Katerina\\_diplomova\\_prace.pdf](https://is.muni.cz/th/hh99z/Nemcova_Katerina_diplomova_prace.pdf).
- 262/2002 Sb., zákoník práce, zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách
- 2/1993 Sb., Listina základních práv a svobod
- European public Administration Employers , Trade Union's National and European Delegation, *Ochrana zdraví a bezpečnost při práci v ústředních orgánech státní správy: řešení psychosociálních rizik na pracovišti*, průvodce. [cit. 2017] citace dostupná na: (<https://osha.europa.eu/en>)
- WHO. Burn-out an "occupational phenomenon": International classification of diseases [online]. 28. 5. 2019 [cit. 9.4.2021]. Dostupné z: <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>
- Heppnerová, Denisa. Autonomní dohody evropských sociálních partnerů v oblasti péče o zdraví zaměstnanců – jejich implementace a přínos. *Odborná studie v rámci projektu „Spolupráce sociálních partnerů v oblasti péče o ochranu zdraví zaměstnanců v pracovněprávních vztazích“*. [online]. 2017. [cit. 9.4.2021]. Dostupné z: [https://ipodpora.odborny.info/soubory/dms/wysiwyg\\_uploads/fe5cdb720f47cfb5/uploads/Autonomn%C3%AD\\_dohody\\_studie\\_2\\_2017\\_f.docx](https://ipodpora.odborny.info/soubory/dms/wysiwyg_uploads/fe5cdb720f47cfb5/uploads/Autonomn%C3%AD_dohody_studie_2_2017_f.docx)
- Nečasová M., Profesionalismus a etické kodexy v sociální práci, Praha 2008, Jabok, ISBN 978-80-904137-3-3.
- Malík Holasová V., Kvalita v sociální práci a sociálních službách, Praha 2014, Grada, ISBN 978-80-247-4315-8.
- Novák P., Professional manager conception in the Czech Republic. *Acta univ. Agric. Et silvic. Mendel. Brun.*, 2010, LVIII, No. 6, pp.681-686. Dostupné z: <https://acta.mendelu.cz/pdfs/acu/2010/06/69.pdf>
- Bedrnová, E., Nový, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. Praha : Management Press, 2004, ISBN 80-7261-064-3.
- Janoušková, J., Kolibová, H. Zaměstnanecké výhody a daně. Praha: Grada Publishing, 2005, ISBN 80-247-1364-0.
- Urban Jan. 10 nejdražších manažerských chyb: Jak se vyvarovat nejzávažnějších chyb při řízení lidí. Praha: Grada, 2010. 166 s. ISBN 978-80-247-3176-6.
- Armstrong, M. Personální management. Praha: Grada Publishing, 1999, ISBN 80-7169-614-5.
- Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci, Pracovní rizika se mění, průzkum, online 2015. Dostupné z: [https://www.bozpprofi.cz/33/pracovni-rizika-se-meni-uniqueidgOkE4NvrWuOKaQDKuox\\_Z4vx-5BD\\_pFqKzt1QPGGS2Q/](https://www.bozpprofi.cz/33/pracovni-rizika-se-meni-uniqueidgOkE4NvrWuOKaQDKuox_Z4vx-5BD_pFqKzt1QPGGS2Q/)
- Norcross, C.J., Barnett, E., J. (2013). Self-care is not selfish... It is an ethical imperative. [on-line] [20.4.2019] dostupné z: <https://pcomselfcareclub.wordpress.com/2013/12/15/12-effective-self-care-strategies/>
- PROVAZNÍK, V. a kol. Psychologie pro ekonomy a manažery. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 228 s. ISBN 80-247-0470-6.
- Harms, P. D. (2011). Adult Attachment Styles in the Workplace. *Human Resource, Management Review*, 21(1), 285-296.
- Miller, J. J., Lianekhamy, J., Pope, N., Lee, J., GRise-Owens, E. (2017). Self-care among healthcare social workers: An exploratory study. *Social Work in Health Care*.
- Bednář V., a kol., Sociální vztahy v organizaci a jejich management, Praha 2013, Grada, ISBN: 978-80-247-4211-3.