

Příloha č. 1

Struktura rozhovorů

Na základě formulovaných výzkumných otázek jsem sestavila otázky rozhovorů, které budou vedeny polostrukturovaným způsobem. Výzkumnice bude klást doplňující otázky tak, aby se výzkumné partnerky mohly zaměřit na jakákoli témata, která je v souvislosti se zkoumaným jevem napadnou.

Pro vedoucí

- 1) Co byl podle Vás největší problém, se kterým se Váš tým během pandemie potýkal?
- 2) Co považujete za potřeby zaměstnankyň, které byste jako zaměstnavatelé měli brát v potaz?
- 3) Jak jste řešili potřebu sladování práce a osobního života zaměstnankyň během pandemie?
- 4) Vnímali jste rozdíly mezi potřebami zaměstnankyň a zaměstnanců? V čem spočívaly?
- 5) V čem jste vnímala hranice/limity toho, jak moc můžete zaměstnankyním a zaměstnancům vycházet vstříc?
- 6) Krom toho, že jste manažerkou/manažerem, jste zároveň i zaměstnankyní. Jak byste porovнала ty dvě role během pandemie?

Pro zaměstnankyně

- 1) jak jste na své pracovní náplni pocítila pandemii?
 - 2) Co byl podle Vás největší problém, se kterým se Váš tým potýkal?
 - 3) Jak se u vás v organizaci řeší problematika sladování pracovního a osobního života?
 - 4) Změnily se Vaše potřeby během pandemické situace? Změnil se přístup zaměstnavatele?
 - 5) Myslíte, že v potřebě sladování pracovního a osobního života hraje roli gender? Máte s tím zkušenost?
 - 6) Co byste ocenil/a nejvíce, co by Vám nejvíce pomohlo?

Univerzita Karlova v Praze
Fakulta humanitních studií

Sladování práce a osobního života v prostředí sociálních služeb na pozadí koronavirové krize

Projekt diplomové práce

Bc. Berenika Opletalová

Vedoucí práce: doc. Mgr. Monika Bosá, PhD.

Jméno studentky : Berenika Opletalová

osobní číslo: 43706470

rok imatrikulace : 2020

Předběžný název práce : “Sladování práce a osobního života v prostředí sociálních služeb na pozadí koronavirové krize”

Formulace problému, vstupní diskuse

Sociální služby jsou oblast, ve které se duševní a psychická pohoda pracovníků¹ považuje za důležitou součást jejich pracovní efektivity. Organizace mají nastavené nástroje, jakými se snaží spokojenosti v práci dosahovat. Je již běžné v sociálních organizacích například zavádět týmové i individuální supervize, aby zaměstnankyně měly prostor pro otevírání citlivých témat, a mohlo se pracovat na jejich pracovní pohodě. Pro duševní pohodu v zaměstnání je ale také třeba pracovat i na možnosti sladění pracovních povinností s osobními záležitostmi zaměstnankyň. Sociální služby, jako feminizovaná profese, tedy profese, ve které mezi zaměstnanci převládají ženy, nese femininní charakteristiky a čelí dopadům v důsledku vnímání profese jako ženské, jako jsou například nízká prestiž a nižší společenské i finanční ohodnocení, spoléhají na pracovní výkonnost žen, které jsou v ČR zároveň primárními poskyvatelkami neplacené péče. Přestože počet pracujících žen se zvyšuje, genderová segregace v oblasti domácích povinností je přetrvávající skutečností téměř ve všech státech.² Ženy stále zastávají většinu domácích prací, zatímco jen málo mužů redukuje své placené hodiny v práci, aby některé z těchto úkolů přebírali. V celospolečenské krizi, jako je například probíhající koronavirová krize, to může být zvláště zřetelné, jelikož se zvyšují nároky jak na poskytování sociálních služeb, tak na poskytování domácí péče, což dopadá výrazněji na ženy a akcentuje momentální společenskou nerovnost v genderové oblasti. Kombinací těchto ztížení situace zaměstnankyň se mohly i některé organizace dostat do personální krize, kterou byly nuceny operativně řešit a zavádět opatření.

Slovo “krize” je často spojováno s negativními jevy, se kterými se setkáváme. Může se ale jednat i o označení hranice nebo zlomu, ve které se rozhodne o dalším vývoji situace, Znamená “*rozhodnou chvíli, rozhodující dobu, rozhodnutí samo, nesnáze. Krizí postižený objekt se dostal do nějakých potíží a existují pouze dvě možnosti -bude je zvládnout a přežije, nebo je nepřekoná a končí jeho existence*”³. Jako stážistka a dobrovolnice jsem působila v řadě sociálních organizací. Z mé zkušenosti je v řadě organizací značně komplikované zavádět organizační změny, zejména pokud služby fungují už řadu

¹ v textu je používáno generické femininum, jelikož většinu zaměstnankyň sociálních služeb tvoří ženy

² International Labour Office – Geneva, Guide to developing balanced working time arrangements, ILO, 2019, ISBN 78-92-2-133240-4, str.6

³ Zuzák, Roman. Z podnikových krizí k vítězství. Praha : Alfa nakladatelství s.r.o., 2008. str. 13. ISBN 978- 80-87197-01-1

let. Ve své práci bych chtěla zkoumat vliv řešení krizové situace na rychlost a efektivitu zavádění změn v organizaci.

Jako studentka sociální práce se zaměřením na řízení si myslím, že je relevantní zkoumat nástroje managementu konkrétně v této oblasti a jejich působení v praxi. Problematiku sladění pracovního a osobního života vnímám jako velmi důležitou, a přijde mi podstatné se na ni zaměřovat i v oborech, které v tuto chvíli nejsou celospolečensky vnímány jako tak prestižní.

Práce by mohla pomoci identifikovat manažerské nástroje, které by se osvědčily jako funkční a nápomocné a popsat proces zavádění personálních politik směřujících se sladění pracovního a osobního života zaměstnankyň. V kontextu řízení organizace by se též mohlo jednat o nástroje, které přinesou stabilizaci týmu a jeho vyšší efektivitu. Sladění pracovního a osobního života by, dle mého názoru, nemělo být - i v návaznosti na model "happy productive worker" - spjata pouze s domácími povinnostmi a poskytováním péče, ale celkově s osobní realizací jednotlivých zaměstnankyň.

Teoretická východiska

Co se týče sladění osobního a pracovního života, budu čerpat z literatury věnované tomuto tématu, a to jak v ČR, tak i v zahraničí. Pracovat budu s modelem "happy productive worker" který zmiňuje například Peiro⁴. V oblasti zavádění organizačních změn se budu opírat o modely změny, o kterých píše například Machan⁵ a dalších, které popisuje Armstrong⁶, Kotterovo Vedení procesu změny⁷, teorii hnutí organizačního rozvoje, které popisuje např. Havrdová.⁸ Ta zároveň zmiňuje, že "očekávání od člověka, že především usiluje o sebenaplnění ve své práci a hledání nejlepšího řešení s druhými, nezohledňuje skutečnost, že mnoho lidí pracuje především proto, aby uživil sebe a svou rodinu – lidé se často aktualizují ve vzájemných vztazích a ty pro ně mohou být významnější než to, co od nich očekává organizace"⁹ To, dle mého názoru, o to více platí, pokud probíhá celospolečenská krize, kde jsou zároveň v ohrožení sociální organizace z důvodu většího vyčerpání či ztížení poskytování služeb a zároveň je po zaměstnankyních vyžadováno větší nasazení v soukromém

⁴ PEIRÓ, J.; Kozusznik, M.; Rodríguez-Molina, I.; Tordera, N. The happy-productive worker model and beyond: Patterns of wellbeing and performance at work. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 2019

⁵ MACHAN, Richard. *Management změny*. Vyd. 2. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2013. ISBN 978-80-87839-02-7

⁶ ARMSTRONG, M., Taylor S., *Řízení lidských zdrojů Moderní pojetí a postupy* 13. vydání, Grada, Praha 2015, ISBN 978-80-247-9882-0, str. 710

⁷ Kotter, J. P. *Vedení procesu změny. Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Praha: Management Press, 2008

⁸ HAVRDOVÁ, Zuzana. *Organizační kultura v sociálních službách jako předmět výzkumu*. Praha: FHS UK, 2011. ISBN 978-80-87398-15-9. str. 29

⁹ tamtéž

životě, například péče o člena rodiny či blízké. I pro ty, které se sebevíc realizují skrze svou práci je pak obtížné maximalizovat své úsilí v obou oblastech.

Empirická část

V empirické části práce se budu zaměřovat na zkušenosti sociálních organizací s personálními opatřeními, které ve svém týmu zavedly v reakci na celospolečenskou krizi.

Chtěla bych zkoumat zkušenosti sociálních organizací s nároky, které na vedení nasadila konkrétně pandemie SARS-CoV-2. Zaměřovat se budu na aspekty sladování pracovního a rodinného života pracovníků z pohledu jejich vedení a budu se snažit identifikovat další překážky, na které ve vedení organizace narazili. Jaká opatření zaměstnavatelé zavedli, aby svým zaměstnankyním vycházeli vstříc co se týče jejich osobního života? Jaká opatření v době krizového režimu byla potřeba právě z důvodu zvládnutí pracovních povinností zároveň s těmi osobními? V neposlední řadě bych také ráda prozkoumala, co zaměstnavatelé považují za relevantní důvody k “ústupkům” či opatřením ke sladování osobního a pracovního života. Je z jejich strany přijatelné pouze sladování v rámci péče o potomky?

V loňském roce byla řada sociálních služeb nucena, vzhledem k pandemické situaci, významně přehodnotit své fungování a přizpůsobit jej nárokům celospolečenské krize. Matoušek píše, že při hromadných neštěstích se pracovníci záchranných a psychosociálních týmů počítají mezi zanedbávané oběti těchto katastrof, a to z důvodu jejich přímého kontaktu s panikou a traumaty ostatních.¹⁰ V rozhovorech se tedy zaměřím na zkušenost sociálních služeb právě s touto celospolečenskou krizí a jejím vlivem na sladování osobního a pracovního života, a to jak z pohledu managementu těchto organizací, tak ze strany zaměstnankyň.

Metodologie výzkumu

Cílem práce je popsat zkušenosti respondentek se sladováním pracovního a osobního života na pozadí koronavirové krize a popsat praxi sladování práce a osobního života zaměstnankyň sociálních organizací. V práci se zaměřím na prožívání pracovníků a také na prožívání vedoucích. V práci se nebudu snažit vyvozovat obecné závěry, ale zkoumat a zprostředkovat pohled a pocity respondentek.

Výzkum si bude klást za cíl sledovat výše popsaný jev v přirozeném prostředí. Zvolila jsem strategii kvalitativního výzkumu, konkrétně interpretativní fenomenologický výzkum. Jak píše např. H. Novotná¹¹, jelikož každý fenomén se vyskytuje v mnoha variacích a projevech v různých souvislostech, nemůžeme vše předem definovat a omezit tak různé faktory, které mohou zkoumaný cíl

¹⁰ MATOUŠEK, Oldřich. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-548-2. str. 274

¹¹ NOVOTNÁ, H., *Metody Výzkumu ve společenských vědách*, FHS, 2019 ISBN 978-80-7571-052-9, str. 262

ovlivňovat. V tomto typu výzkumu nekontrolujeme podmínky, za kterých se odehrává, ale naopak *“podstatou kvalitativních přístupů je co největší otevřenost kontextům, které se na povaze sledovaného fenoménu podílejí”*¹² V procesu výzkumu bychom neměli nic považovat za samozřejmé a měli bychom si co nejvíce všimnout celého kontextu. Jak píše Švaříček *“Záměrem výzkumníka provádějícího kvalitativní výzkum je za pomoci celé řady postupů a metod rozkrýt a reprezentovat to, jak lidé chápou, prožívají a vytvářejí sociální realitu”*¹³

Data budou sbírána technikou polostrukturovaných rozhovorů, které budou mít otázky přizpůsobeny tomu, zda se jedná o zaměstnankyni organizace, nebo manažerku. Mým cílem je provést alespoň 10 rozhovorů, polovinu s manažerkami, a polovinu se zaměstnankyněmi, které ve vedení nejsou. Rozhovory budou se souhlasem respondentek nahrávány a následně přepsány. Následně bude provedeno otevřené kódování, kde si výzkumnice bude značit jednotlivá témata, o kterých budou respondentky hovořit. Z otevřeného kódování pak vzejde seznam témat, se kterým bude výzkumnice dále pracovat a řadit kódy do kategorií.¹⁴ V konečné fázi proběhne analýza dat a budou vyhodnoceny závěry výzkumu.

Předběžná struktura práce:

- 1) Prohlášení, poděkování**
- 2) Obsah**
- 3) Abstrakt**
- 4) Úvod**
- 5) Teoretická část :**

1.Kapitola - Slad'ování pracovního a osobního života v prostředí sociálních služeb

1.1. Seberealizace (pojem)

- 1.1.1 seberealizace skrze zaměstnání
- 1.1.2 seberealizace mimo zaměstnání

1.2 Slad'ování práce a osobního života

1.3 Péče (o děti a jiné rodinné příslušníky)

1.4 Genderová rovina problému

1.5 Podpora zaměstnanosti a genderové rovnosti

2. Kapitola - možnosti managementu v oblasti

2.1 Péče o zaměstnance jako jedna z úloh managementu

2.2 Nástroje managementu

2.3 Organizační kultura jako prostředek slad'ování

¹² tamtéž, str 262

¹³ ŠVAŘÍČEK, R., Šed'ová a kol., Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách : pravidla hry /.. – Vyd. 1. – Praha : Portál, 2007. – 384 s. ISBN 978-80-7367-313-0 str. 17

¹⁴ HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace. Praha: Portál, 2005. ISBN isbn80-7367-040-2. str.247

2.4 Zavedení změny

3. Kapitola - krize jako příležitost pro pozitivní změnu

3.1 z hlediska teorie managementu

3.2 z hlediska psychologie a sociologie

3.3 z hlediska sociální práce

6) Empirická část

1. Výzkumný problém

2. Metodologie výzkumu

3. Vyhodnocení a interpretace výsledků výzkumu

7) Závěr /diskuse

8) Přílohy

9) Seznam zdrojů

Předběžný seznam zdrojů:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7

BACHMANN, Pavel. *Management neziskové organizace*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2011. ISBN 978-80-7435-130-3.

BOSNIČOVÁ, Nina a Jitka KOLÁŘOVÁ, ed. *Kde to ladí a kde skřípe: sladování práce a péče v mezinárodní perspektivě*. Praha: Gender studies, 2012. ISBN 978-80-86520-40-7.

BJÄRNTOFT, S., et al. Occupational and Individual Determinants of Work-Life Balance among Office Workers with Flexible Work Arrangements. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 2020, vol. 17, no. 4. pp. 1418 Publicly Available Content Database. ISSN 1661-7827. DOI <http://dx.doi.org/10.3390/ijerph17041418>.

ČERNÁ, Marie, Martina MACHALOVÁ a Miroslav CEJPEK. *Náměty konkrétních opatření na podporu rovných příležitostí a sladování pracovního a rodinného života pro veřejnou správu*. Ostrava: Ethics, 2013. ISBN 978-80-87459-06-5

DĚDINA, Jiří, Martin ŠIKÝŘ a Jana Marie ŠAFRÁNKOVÁ. *Management a organizace: současné přístupy k řízení lidí a vytváření organizací*. Ostrava: Key Publishing, 2018. ISBN 978-80-7418-290-7

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Řízení neziskových organizací: praxe a principy*. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-38-1

HAIDER, S., JABEEN, S. and AHMAD, J. Moderated Mediation between Work Life Balance and Employee Job Performance: The Role of Psychological Wellbeing and Satisfaction with Coworkers. *Revista De Psicología Del Trabajo y De Las Organizaciones*, 2018, vol. 34, no. 1. pp. 29-37 Publicly Available Content Database. ISSN 15765962. DOI <http://dx.doi.org/10.5093/jwop2018a4>.

HAVRDOVÁ, Zuzana. *Organizační kultura v sociálních službách jako předmět výzkumu*. Praha: FHS UK, 2011. ISBN 978-80-87398-15-9.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum : základní metody a aplikace* / Jan Hendl. Vyd. 1. - Praha : Portál, 2005. - 408 s. ISBN 80-7367-040-2

- KOTTER, John P. *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice. 2.*, aktualizované vydání. Přeložil Hana ŠKAPOVÁ, přeložil Michal ČAKRT. Praha: Management Press, 2015. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-314-4.
- MACHAN, Richard. *Management změny*. Vyd. 2. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2013. ISBN 978-80-87839-02-7
- MATOUŠEK, Oldřich, *Metody a řízení sociální práce / Oldřich Matoušek a kol. -- Vyd. 2. -- Praha : Portál, 2008. -- 384 s. ISBN 978-80-7367-502-8*
- MOORE, F. (2007), "Work-life balance: contrasting managers and workers in an MNC", *Employee Relations*, Vol. 29 No. 4, pp. 385-399. <https://doi.org/10.1108/01425450710759217>
- PEIRÓ, J.; Kozusznik, M.; Rodríguez-Molina, I.; Tordera, N. The happy-productive worker model and beyond: Patterns of wellbeing and performance at work. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 2019, 16, 479
- POLÁK, Petr, Jana KVASNICOVÁ a Iva TICHÁ, ed. *Slad'ování soukromého a pracovního života: sborník z mezinárodní konference*. Brno: Kancelář veřejného ochránce práv, c2015. ISBN 978-80-87949-05-4.
- ŘIHÁČEK, Tomáš, Ivo ČERMÁK a Roman HYTYCH. *Kvalitativní analýza textů: čtyři přístupy*. Brno: Masarykova univerzita, 2013. ISBN 978-80-210-6382-2.
- STRNAD, Michael a Vít SKÁLA. *Náměty konkrétních opatření na podporu rovných příležitostí a slad'ování pracovního a rodinného života pro firmy*. Ostrava: Ethics, 2013. ISBN 978-80-87459-07-2.
- ŠABATOVÁ, A.,HAMPL S, MAŘÍKOVÁ, URBÁNIKOVÁ, a KVASNICOVÁ, SLAĎOVÁNÍ PRACOVNÍHO, OSOBNÍHO A RODINNÉHO ŽIVOTA NA MINISTERSTVECH ČR, Výzkumná zpráva, ISBN 978-80-87949-66-5
- ŠVAŘÍČEK R.,Šed'ová K. a kol.,Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách : pravidla hry.. – Vyd. 1. – Praha : Portál, 2007. – 384 s. ISBN 978-80-7367-313-0
- WONG, K.P.; Lee, F.C.H.;Teh, P.-L.; Chan, A.H.S. The Interplay of Socioecological Determinants of Work–Life Balance, Subjective Wellbeing and Employee Wellbeing.*Int. J. Environ. Res. Public Health* 2021,18, 4525. <https://doi.org/10.3390/ijerph18094525>,
- ZUZÁK, Roman. *Krizový management*. Vydání druhé. [Praha]: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2015. ISBN 978-80-87839-52-2.