

**Univerzita Karlova**  
**Fakulta humanitních studií**

**Program řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích**

**Bc. Berenika Opletalová**

**Slad'ování práce a osobního života v prostředí sociálních služeb na pozadí  
koronavirové krize**

**Diplomová práce**

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

**Praha 2022**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu. Současně dávám svolení k tomu, aby tato práce byla zpřístupněna v příslušné knihovně UK a prostřednictvím elektronické databáze vysokoškolských kvalifikačních prací v repozitáři Univerzity Karlovy a používána ke studijním účelům v souladu s autorským právem.

V Praze dne 28. 6. 2022

Bc. Berenika Opletalová

## **Poděkování**

Děkuji své vedoucí práce, doc. Mgr. Monice Bosé, PhD., za její cenné rady a za podporu při vypracování práce. Dále bych také chtěla poděkovat svým výzkumným partnerkám za jejich čas a otevřenost při rozhovorech.

# OBSAH

Abstrakt .....	6
I. ÚVOD .....	7
II. TEORETICKÁ ČÁST .....	9
1. Slad'ování pracovního a osobního života v prostředí sociálních služeb .....	9
1.1 Feministická sociální práce .....	9
1.2 Seberealizace .....	11
1.2.1 Seberealizace skrze zaměstnání .....	12
1.2.2 Seberealizace mimo zaměstnání .....	12
1.2.3 Seberealizace v sociálních službách .....	14
1.3 Slad'ování práce a osobního života .....	15
1.3.1 Koncept prolínajících se sfér .....	16
1.3.2 Wellbeing .....	16
1.4 Péče (o děti, jiné rodinné příslušníky a klientelu) .....	17
1.4.1 Etika péče .....	18
1.5 Genderová rovina problému .....	18
1.5.1 Pomáhající profese jako doména žen .....	19
1.5.2 Práce v sociálních službách a pandemie SARS-CoV-2 .....	19
1.6 Podpora zaměstnanosti a genderové rovnosti .....	21
1.6.1 Práce v sociální oblasti a genderová rovnost .....	22
1.6.2 Sociální práce jako feminizovaná profese, otázka profesionalizace .....	23
1.6.3 Vlastnosti sociálních pracovníků .....	25
1.7 Mimořádné události .....	27
2. Možnosti managementu v oblasti .....	28
2.1 Péče o zaměstnance jako jedna z úloh managementu .....	28
2.2 Nástroje managementu k lepšímu slad'ování .....	29
2.2.1 Právní úprava .....	29
2.2.2 Kratší pracovní doba .....	31
2.2.3 Pružná pracovní doba .....	31
2.2.4 Sdílené pracovní místo .....	31
2.2.5 Práce z domova či odjinud .....	32
2.2.6 Specifika oblasti sociálních služeb .....	32
2.3 Role organizační kultury ve slad'ování osobního a pracovního života .....	34
2.4 Zavedení změny .....	35
3. Krize jako příležitost pro pozitivní změnu .....	37

<b>3.1 Krize a příležitost pro změnu z hlediska teorie managementu .....</b>	<b>37</b>
<b>3.2 Krize a příležitost pro změnu z hlediska sociální práce .....</b>	<b>38</b>
<b>3.3 Krize SARS-CoV-2 a sociální služby .....</b>	<b>39</b>
<b>3.3.1 Krize SARS-CoV-2 a sociální služby ve světě .....</b>	<b>39</b>
<b>3.3.2 Krize SARS-CoV-2 a sociální služby v Česku .....</b>	<b>40</b>
<b>III. EMPIRICKÁ ČÁST .....</b>	<b>42</b>
<b>IV. ZÁVĚR .....</b>	<b>71</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>73</b>
<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>76</b>

## **Abstrakt**

Diplomová práce se věnuje tématu sladování pracovního a osobního života v oboru sociálních služeb. Na problematiku nahlíží z pohledu sociálních organizací a jejich zaměstnankyň, a zaměřuje se na genderovou rovinu problému, z pohledu feministické sociální práce. Text si klade za cíl identifikovat a popsat manažerské nástroje, které by se osvědčily jako funkční a nápomocné a popsat proces zavádění personálních politik směřujících ke sladování pracovního a osobního života zaměstnankyň sociálních služeb. Empirická část je zaměřena na zkušenosti zaměstnanců a vedoucích sociálních organizací s následky společenské krize, pandemie SARS-CoV-2 a jejími dopady na jejich pracovní a osobní život.

## **Abstract:**

This diploma thesis deals with the topic of work and life balance in the field of social services. The text explores the problematic from the point of view of social organizations and their employees, and focuses at the gender aspects of the problem from the perspective of feminist social work. The goal of this text is to identify and describe management tools, which would prove themselves to be functional and helpful. It also aims to describe the process of implementing personal policies for improving the work and life balance of the employees of social organisations. The practical part focuses on exploring the experiences of the employees and management of social organisations with the SARS-CoV-2 pandemic, and its impact on their work and personal lives.

# I. ÚVOD

Sociální služby představují oblast, ve které duševní a psychická pohoda pracovníků<sup>1</sup> představuje důležitou součást jejich pracovní efektivity. Organizace, které tyto služby poskytují, mají nastavené nástroje, jakými se snaží spokojenosti v práci dosahovat. V sociálních organizacích je již běžné například zavádět týmové i individuální supervize, aby zaměstnankyně měly prostor pro otevírání (nejen) citlivých témat, a mohlo se pracovat na jejich pracovní pohodě. Pro duševní pohodu v zaměstnání je ale také třeba vytvářet i 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. Ty jsou v ČR zároveň primárními poskytovatelkami neplacené péče. Přestože počet pracujících žen se zvyšuje, genderová segregace v oblasti domácích povinností je přetrvávající skutečností téměř ve všech státech (International Labour Office, 2019, str. 6). Ženy stále zastávají většinu domácích prací, zatímco jen málo mužů snižuje své placené hodiny v práci, aby některé z těchto úkolů přebírali. V probíhající celospolečenské krizi, jako je například krize koronaviru, 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 nová 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 -buď je zvládne a přežije, nebo je nepřekoná a končí jeho existence”*(Zuzák, 2008, str. 13)

Jako stážistka a dobrovolnice jsem působila v řadě sociálních organizací. Z mé zkušenosti je v některých organizacích značně komplikované zavádět organizační změny, zejména pokud

---

<sup>1</sup> v textu je používáno u pozic v sociálních službách generické femininum, jelikož většinu zaměstnankyň sociálních služeb tvoří ženy

služby fungují už řadu let. Ve své práci budu zkoumat reakce vedení organizací na nutnost rychlého zavedení změn do fungování služeb, a vliv krize na pracovní i osobní životy jejich zaměstnankyň. Zaměřím se na stránku zvládání náročné situace ze strany zaměstnankyň. Tato práce si klade za cíl identifikovat manažerské nástroje, které se organizacím osvědčily jako funkční a nápomocné a popsat proces zavádění personálních politik směřujících ke sladování pracovního a osobního života zaměstnankyň.

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

V kontextu řízení organizace by se též mohlo jednat o nástroje, které přinesou stabilizaci týmu a jeho vyšší efektivitu. Sladování pracovního a osobního života by, dle mého názoru, nemělo být - i v návaznosti na model "happy productive worker" který zmiňuje například Peiró (Peiró et al, 2019) spjato pouze s domácími povinnostmi a poskytováním péče, ale celkově s osobní realizací jednotlivých zaměstnankyň.

Text vychází z myšlenek feministické sociální práce, a tedy akcentuje důležitost formulace rozdílů v sociálních situacích žen a mužů, a vymýšlení řešení založených na umocnění a posilování pozice žen ve společnosti a snahy integrovat takové smýšlení do mainstreamu a sociální práce všech organizací.



## II. TEORETICKÁ ČÁST

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

Kapitola bude věnována aspektům zaměstnání, a konkrétněji zaměstnání v oblasti sociálních služeb. Budou zde uvedeny motivace k výkonu tohoto zaměstnání a příklady možných třecích ploch mezi vykonáváním povinností v pracovním a osobním životě. Zdůrazněna také bude potřeba volného času k realizaci přání a koníčků zaměstnankyň. Zaměřím se také na genderová specifika v oblasti slad'ování, a na specifika zaměstnání v sociálních službách, perspektivou feministické sociální práce.

#### 1.1 Feministická sociální práce

Feminismus v sociální práci se projevuje především důrazem na *“hledání, vysvětlování a řešení nerovností mezi ženami a muži ve společnosti”*(Janebová, 2014, str. 5). Neexistuje jeden přístup, kterým feministické smýšlení převádět do praxe sociální práce, jelikož stejně jako u feministických teorií existuje několik různých a vzájemně se kritizujících proudů. V praxi sociální práce se pak projevují různými postupy práce a přístupy ke klientkám a klientům. Dominelli feministickou sociální práci definuje jako *“formu vykonávání sociální práce, která vnímá ženskou životní zkušenost jako počáteční bod své analýzy, a zaměřením se na vztah mezi pozicí ženy ve společnosti a její konkrétní nesnázi, odpovídá na její specifické potřeby, tvoří rovnostářské vztahy mezi klientkami a pracovnícemi a adresuje strukturální nerovnosti...Její zaměření na povahu vzájemně závislých osobních vztahů zajišťuje, že zároveň adresuje i ty, se kterými ženy interagují - tedy muže, děti i jiné ženy”*(Dominelli, 2002, str. 7 - vlastní překlad). V této práci budu na problematiku nahlížet z pohledu teorie feministické sociální práce, která vychází ze socialistického proudu feminismu, a z některých myšlenek kritické sociální práce.

Feministická sociální práce má, jak píše Janebová, několik principů.

- 1) redefinovat sociální problémy z feministické perspektivy a zakomponovat je do praxe sociální práce. Přiznat rozdíly v sociálních situacích žen a mužů a vymýšlet řešení založená na umocnění a posilování pozice žen ve společnosti. Vycházet z toho, že za tuto pozici nemohou samotné ženy, ale patriarchát.
- 2) Komunitní práce, komunitní akce a budování feministických sítí s využíváním a podporou existujících ženských iniciativ, které usilují o změnu systému směrem k odstranění oprese žen, a to skrze komunikaci problémů směrem ke společnosti, a také podporu změn ve společenských institucích
- 3) Zakomponovat feministické smýšlení do terapie a poradenství. Klást důraz na empowerment žen, a při konzultacích se věnovat tomu, proč si ženy stále připadají nedostatečné a špatné, neschopné plnit všechny své role.
- 4) Integrace feministického myšlení do mainstreamu a do sociální práce všech organizací.
- 5) Vzájemná solidarita mezi pracovníci a klientkou, založená na sdílení společenské oprese.
- 6) Posilování vlivu ženské perspektivy do politiky, vstup feministicky smýšlejících žen do veřejných funkcí.

(Janebová, 2014, str. 30-32)

Postmodernistická sociální práce, se zase vyznačuje soustředěním na rovinu jazyka, jeho ovlivňování reality, a také na důležitost reflexivity sociální práce. *“Odmítá jednotící, všezahrnující a obecně platná vysvětlení a snaží se je nahradit pluralitou názorů”* (Janebová, 2014, str. 34). Narozdíl od výše zmíněné feministické sociální práce se vymezuje vůči pevným genderovým rolím a *“odmítá ideu ženské a mužské přirozenosti, a naopak zkoumá způsoby, jimiž lidé v každodenní vzájemné interakci utvářejí identity mužů a žen, a zaměřuje se na kritiku stereotypů spojených s předpokládanými vlastnostmi, schopnostmi, potřebami a aspiracemi žen a mužů.”* (Janebová, 2014, str. 35) Z této myšlenky budu vycházet v kontextu předpokladů a očekávání od žen a mužů co se týče zvládnání práce a rodiny, a ve smyslu sociální práce s klienty a klientkami, a ve smyslu vnímání těchto očekávání pracovníci v jejich osobních životech. Stejně tak s myšlenkou reflexivity a plurality názorů v kontextu práce v sociálních službách a významu tohoto zaměstnání pro pracovnice.

Jako sociální pracovnice vnímáme specifika životní situace klientů a klientek i v kontextu jejich společenských a genderových rolí, a snažíme se s nimi společně nacházet zdroje, skrze které svoji nepříznivou situaci řešit. Zároveň zažíváme skrze různé role i rozdílné situace ve svých životech, které se pak mohou projevovat i v našich pracovních sférách. Zvýšené vytížení v oblasti péče o rodinu a domácnost, které po ženách společnost stále vyžaduje, přičemž jim na bedra přidává i nutnost na rodinu vydělávat peníze a být aktivní ekonomicky, se může projevit nižší možností angažovanosti žen v zaměstnání a menší možností jejich kariérního růstu.

Zároveň je třeba myslet na to, že by se lidé neměli redukovat pouze na svoji ekonomickou aktivitu a poskytování péče jiným osobám. Jejich touhy, zájmy a seberealizace jsou také důležitou součástí jejich života, a k dosažení celkové spokojenosti a naplnění potřeb by pro ně měl být prostor.

## **1.2 Seberealizace**

Potřeba seberealizace člověka leží až na vrcholu Maslowovy pyramidy potřeb. předcházejí jí základní životní potřeby, potřeba bezpečí a jistoty, potřeba lásky a sounáležitosti, a potřeba uznání a úcty. Maslow a dále i Rogers ji popisují jako rozvoj a zároveň plné využívání schopností a vloh jedince. Narozdíl od potřeb předešlých je tato potřeba založena nikoli na vyrovnávání deficitu, ale na potřebě růst (Kirschner, 2012).

Stav, kdy je naše potřeba seberealizace naplňována, je předpokladem k plné spokojenosti člověka jako bytosti, a k tomuto cíli mohou pro různé osobnosti vést různé cesty.

V kontextu sladování pracovního a osobního života, jak píše například Wong (Wong, 2021), lze na tuto problematiku nahlížet skze teorii McClellandovu Teorii získaných potřeb (McClelland, 1961), která Maslowovu teorii základních potřeb rozšiřuje. Dle této teorie se získané potřeby dělí na tři typy, a to potřeba dosahovat výsledků (needs of achievement), moc (power) a sounáležitost (affiliation). Každý člověk má jejich důležitost nastavenou individuálně. Tato teorie se například v managementu prakticky využívá v motivaci pracujících, nebo při výběrovém řízení. Například někoho, pro koho je nejpodstatnější pocit moci, nemá příliš smysl motivovat příjemným pracovním prostředím a sounáležitostí týmu, naopak člověku zaměřenému na sounáležitost nebude tolik záležet na možnosti rychlého kariérního růstu.

### 1.2.1 Seberealizace skrze zaměstnání

V práci trávíme v současném nastavení při plném úvazku čtyřicet hodin týdně. Skrze zaměstnání si většina pracujících zajišťuje své základní životní potřeby, jako je jídlo či bydlení. Ze zaměstnání je nám vyplácena odměna ve formě peněz, či dalších benefitů, které pak využíváme na zajištění svého živobytí, rodiny, zájmů a koníčků. Pro mnoho lidí je zaměstnání i primární cestou, kterou dosahovat úspěchů a ocenění, a tedy prostředkem seberealizace. V práci tedy musí být spokojení natolik, aby mohli tuto potřebu naplňovat.

V kontextu managementu organizace se tomuto tématu věnuje například Hnutí organizačního rozvoje, které zmiňuje například tuto podmínku, tedy osobní angažovanost zaměstnanců a zaměstnankyň, jako velmi důležitou pro zavádění změn a optimalizaci funkčnosti organizace, stejně jako její zdravý rozvoj. Zaměstnanci jsou zde přirovnáváni k jednotlivým orgánům, jejichž funkčností se podmiňuje funkčnost celého těla - tedy organizace. Dle této metafory by tedy bylo pro zdraví celého těla podstatné, aby byly zdravé a funkční i všechny její orgány a součásti. Havrdová, která o Hnutí organizačního rozvoje píše, však také zmiňuje, že je nereálné od zaměstnanců očekávat plnou oddanost organizaci, jelikož zaměstnání není jediným způsobem seberealizace.

*“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 uživili 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” (Havrdová, 2011, str. 29)*

To, dle mého názoru, o to více platí, pokud probíhá celospolečenská krize, kde jsou zároveň v ohrožení sociální organizace z důvodu většího vytížení či ztížení poskytování služeb a zároveň je po zaměstnankyních vyžadováno větší nasazení v soukromém životě, například péče o člena rodiny či blízké. I pro ty, které se sebevíc realizují skrze svou práci pak může být značně obtížné maximalizovat své úsilí v obou oblastech.

### 1.2.2 Seberealizace mimo zaměstnání

To, že si mohou někteří na živobytí vydělávat způsobem, který jim zcela vyhovuje a mohou skrze své zaměstnání naplňovat svou potřebu seberealizace, však není automatické. Někteří lidé do zaměstnání chodí především kvůli tomu aby se mohli uživit, a pokud jim zbývá

energie, realizují se v jiných sférách. Někdo se může realizovat ve svém rodinném životě či přátelských vztazích, někdo skrze koníčky či jiné zájmové činnosti. Pro zaměstnavatele začíná být toto tématem, a někteří se snaží jít spokojenosti zaměstnanců naproti, a to například skrze nastavování family-friendly personálních politik.

Od dob industriální společnosti, kde lidé trávili v práci dlouhé hodiny a na koníčky či cestování měli prostor pouze během víkendů a dovolené, se podmínky pomalu přizpůsobují potřebám realizovat se mimo zaměstnání. Od dob, kdy byl volný čas vnímán spíše jako benefit, se nyní doba posunula k uznání volného času a vykonávání zájmových činností jako lidské potřeby a jsou nacházeny nové způsoby, jak docílit synergie mezi těmito oblastmi. Donedávna bylo například nepředstavitelné, že někdo krom profesionálních cestovatelů by mohl zaměstnání bez větších problémů realizovat z různých koutů světa, což se v nové éře distanční práce ukázalo jako cesta pro tzv. digitální nomády, kteří práci vykonávají na dálku, přes internet, a tedy mohou bez větších komplikací jezdit po světě a zároveň pracovat. Není ani výjimečné, že kanceláře jsou více přístupné tomu, aby si zaměstnanci do práce brali své mazlíčky, případně i děti (např. díky existenci dětských skupin).

Krom rodiny, sportů, umění a jiných aktivit vykonávaných pro radost a skrze které mohou lidé dosahovat seberealizace, se tak může dít i skrze dobrovolnictví, občanský aktivismus a aktivní práce na zlepšování společenských otázek a zasazování se o změny, které jsou potřeba pro náš kvalitnější život, případně také osvěta o celospolečenských a světových tématech.

Tato diplomová práce pojednává o skupině zaměstnankyň sociálních služeb, která může být i profesionalizovanou verzí vykonávání světu a společnosti prospěšných aktivit. Sociální pracovníce mají i ve svém etickém kodexu, že se pracovníce v rámci své etické zodpovědnosti ke společnosti *“Zasazuje o zlepšení sociálních podmínek a zvyšování sociální spravedlivosti tím, že podněcuje změny v zákonech, v politice státu i v politice mezinárodní”*(Etický kodex sociálního pracovníka ČR).

Zde se pak může slévat osobní zájem o společenské změny a výkon povolání, které má zároveň v etickém kodexu se o změny zasazovat, a zároveň má za úkol dodržovat politiku státu, tedy udržovat status-quo. Nastává zde dilema či zájmy zastávat, jelikož *“podstatná část pracovníků pracuje pro stát. Pro ně je “zákazníkem” v první řadě státní správa, až sekundárně je to klient se svými potřebami. V nestátních organizacích jsou předpoklady pro to, aby byla přiznána prioritou klientům. Ve státních organizacích je tendence k tomu, že*

*převažuje loajalita k vlastnímu úřadu nad loajalitou ke klientovi.”(Matoušek, 2021, str. 17-18)*

### **1.2.3 Seberealizace v sociálních službách**

Pokud mluvíme o kombinaci potřeby pomáhat a její naplňování skrze pomáhající profesi, je třeba zmínit několik rizik a dilemat, která s sebou tato kombinace nese.

Patří mezi ně například spasilský syndrom, syndrom pomáhajících, a syndrom vyhoření. Mimo jiné je také třeba zmínit, že seberealizace skrze výkon sociální služby s sebou nese i jisté společenské předsudky.

Jako profesionálky v pomáhající profesi se setkáváme s představou, že se pro nás jedná o jakési naplnění naší “přirozené” mateřské role. Tím se podsouvá dojem, že nejen sociální pracovníce, ale i ženy pracující v jiných pomáhajících profesích jako zdravotní sestry a učitelky výkonem své práce uspokojují svoji přirozenou potřebu starat se o druhé, a nepotřebují další uznání, ať už finanční či profesionální (Minarovičová, 2009 *in* Bosá, 2014, str. 45).

Sociální služby jsou oblastí, ve které se mohou zaměstnankyně aktivně podílet na řešení sociálních problémů, a pomáhat konkrétním lidem s řešením jejich těžké situace. Pracovnice z tohoto důvodu mohou do této oblasti jít, a naplňovat si tím své poslání. Jakkoli může tato oblast být pro pracovníce naplňující, je u ní také zvýšené riziko rozvinutí syndromu vyhoření. Frustrace může vzniknout jak z klientské práce, tak z nastavení sociálních politik, které jako sociální pracovníce musejí dodržovat a prosazovat. V neposlední řadě se často jedná o práci důležitou a pro klienty služby nepostradatelnou, a pocit zodpovědnosti vůči nim a společnosti může prosakovat i do osobního života. Zvláště, když je služba například nedostatečně personálně zajištěna.

### **Shrnutí**

Soukromá sféra, stejně jako ta pracovní, může být pro jedince zdrojem starostí i zdrojem radosti a sebenaplnění. Pro spoustu osob se pak jedná o kombinaci obou sfér, přičemž náročné období v jedné sféře je možné kompenzovat větším soustředěním na sféru druhou. I proto tedy myslím, že je třeba nacházet cesty jak obě tyto součásti života zkombinovat tak, aby jejich kombinace sama o sobě nevytvářela tření a nestala se zdrojem stresu.

### 1.3 Slad'ování práce a osobního života

Slad'ování pracovního a osobního života, nebo také harmonizace pracovního a osobního života, je *“označení postojů a v návaznosti na tuto oblast i právních předpisů, které zohledňují požadavky zaměstnanců a zaměstnankyň udržet si profesní růst a zároveň se věnovat výchově dětí, péči o blízké osoby, osobním zájmům apod”* (Definice Gender studies, 2009) rovnováha mezi osobním a pracovním životem může také znamenat míru, ve které je *“efektivita a spokojenost jedince v pracovních a rodinných rolích v souladu s individuálními životními prioritami.”* (Greenhaus, Allen in Quick, Tetrick, 2011, str. 175)

Tento termín se začal používat již v devadesátých letech, dříve se na něj nahlíželo spíše z pohledu maximalizace ekonomických zisků, později se z něj stalo i téma sociální. Nyní se bavíme o multidimenzionální problematice, která spadá nejen do různých odvětví práva, ale i do sociologie, psychologie, andragogiky, personálního řízení i jiných oborů (Homfray, Skalková, Č. Cozlová, 2022, str. 37).

Slad'ování vykazuje pozitivní výsledky pro jedince, ale i pro organizace. Z pohledu organizace je výhodné, když poskytne zaměstnancům prostor pro individualizaci svého pracovního režimu a umožní jim zaměstnání efektivně sladit se soukromým životem, jelikož může umocnit jeho pracovní výsledky, produktivitu a vztah ke kolegům, jak píše Wong (Wong, 2021, str. 2). Například Peiró ale rovnítka mezi spokojeností a pracovním výsledkem neklade, jelikož ve výsledcích výzkumu na pracovní efektivitu a spokojenost pracujících popisuje i respondenty, kteří uvedli obecnou nespokojenost, ale v práci dosahovali vysokých výsledků - ačkoli většina respondentů s vyšší mírou spokojenosti vykazovala výsledky lepší, než respondenti s nižší mírou spokojenosti (Peiró et al, 2019). Když potřebu pracovní spokojenosti vztáhneme do oblasti sociálních služeb, je zde potřeba zmínit její vyšší riziko vyhoření zaměstnankyň a nutnost dělat kroky vstříc duševní hygieně a obecné pohodě pracujících, jak to již organizace dělají skrze supervize a další opatření.

Ačkoli je téma slad'ování práce a osobního života často vnímáno pouze jako záležitost žen - matek, či obecně spojováno s rodičovstvím, týká se všech pracujících osob.

*“Slad'ování by mělo probíhat v rámci celého životního cyklu zaměstnance, tedy od nábory až po případné exit interview, odrážet různé životní potřeby a rovněž zaznamenávat příslušné trendy a jejich vývoj.”* (Homfray, Skalková, Č. Cozlová, 2022, str. 59). Krom osob s pečovatelskými povinnostmi se již zaměstnavatelé zaměřují i na otázku fyzického a

duševního zdraví a pohody zaměstnanců, tedy jejich celkový well-being (tamtéž). Je třeba uvést do harmonie požadavky zaměstnavatelů na maximální možnou flexibilitu a angažovanost zaměstnaných k zájmům organizace, a nároky na jejich soukromé zájmy a rodinné životy.

### **1.3.1 Koncept prolínajících se sfér**

Tento koncept rozděluje práci a osobní život jako dvě sféry, které se prolínají. Tyto oblasti jsou rozdílné v pravidlech, v rolích, které v nich zastáváme, a ve způsobech chování, které v nich aplikujeme. Mají také různé cíle, přičemž v oblasti práce jsme zejména s cílem finančního výdělku, nebo pocitu smysluplné činnosti, v soukromé sféře uspokojujeme potřeby jiné. Rolle například uvádí i rozdílné prostředky k dosahování cílů v osobní a pracovní oblasti, kde v osobní rovině může být dominantní laskavost a velkorysost, a v oblasti práce produktivita a odpovědnost (Rolle, 2012). Skloubení takto odlišných rolí může vytvářet jisté napětí, i když Warner například uvádí, že mezi těmito sférami nemusí nutně být konflikt, ale účast v obou může být pro jedince obohacující (Warner, Hausdorf, 2009). To ovšem za předpokladu, že jsou adresovány potíže spojené se zvládnutím obou sfér činnosti a jsou zohledňovány psychologické i sociální aspekty problematiky, které se musí vyrovnávat benefity s nároky kladenými na zvládnutí obou rolí.

### **1.3.2 Wellbeing**

Pojem wellbeing je používán pro celkovou duševní pohodu. Lze jej popsat jako stav, ve kterém má člověk dostatek zdrojů na to, aby se vyrovnal s výzvami, které jsou před něj kladeny, ať už se jedná o výzvy psychické, sociální, nebo fyzické (Dodge et al, 2012, str. 230). V tomto článku autoři wellbeing popisují jako houpačku, v jejímž středu se nachází wellbeing. Na jednom z jejích ramen jsou výzvy, které jsou před člověka kladeny, a na druhém jeho zdroje. Wellbeing spočívá ve vyvážení obojího, přičemž by se houpačka neměla naklánět ani na jednu ze stran. Je zde potřeba balance, ve chvíli, kdy by tento model wellbeingu neobsahoval výzvy, docházelo by v životě ke stagnaci, kde by pak nemohl být přítomný wellbeing ve své úplnosti.





**Diagram č. 1:** Definice wellbeingu, převzato z Dodge et al, 2012

#### 1.4 Péče (o děti, jiné rodinné příslušníky a klientelu)

Jedním z hlavních důvodů, kvůli kterým zaměstnavatelé komponují prvky sladování pracovního a osobního života do svých personálních politik je reflexe toho, že jejich zaměstnankyně potřebují krom svých osmi hodin zaměstnání poskytovat ještě práci v soukromé sféře, a to zajišťování péče o rodinné příslušníky, zpravidla děti, seniory, případně partnery či partnerky s postižením. Jedná se o velkou část tzv. reprodukční práce, která zahrnuje *”všechny činnosti, včetně rození a výchovy dětí, spojené s podporou stávající a budoucí pracovní síly a se službami poskytovanými této pracovní síle, tedy těm, kdo vykonávají nebo budou vykonávat produktivní práci”* (definice EIGE)

Péče a její nedostatečné ocenění je jedním z témat feministického myšlení. Feministické směry se liší v perspektivě, kterou na problematiku nahlíží, ale představuje *”spojující červenou nit bojů za emancipaci žen”* (Ezzedine, Hornová, 2012, str. 10). Jedná se skutečně o problematiku multidisciplinární. Krom směrů feministických se na oblast péče zaměřovaly i směry ekonomické, které sledovaly zejména vztah mezi “produktivní” a “reprodukční” prací. Reprodukční práce, která zahrnuje činnosti spojené s péčí o děti, jejich výchovou a prací v domácnosti, je nezbytným předpokladem pro práci produktivní. Morální teorie se zase zaměřily na hodnotu péče pro společenský a individuální rozvoj.

Uhde píše, že ani jedna z těchto jednostranně zaměřených analýz nemůže postihnout komplexní realitu tohoto problému. Ten se týká především *“ocenění, genderově zatížených struktur moci a rozdělování zdrojů, vymezení vztahu mezi soukromou a veřejnou sférou a dominantního ideálu nezainteresovaného atomizovaného subjektu”*(tamtéž).

### 1.4.1 Etika péče

Etika péče je směr feministického myšlení o péči a domácí práci, který se formoval v 80. letech. Vychází z vývojové psychologie a morální filosofie. Zakládá se na práci Carol Gilligan a je založen na poznatcích z vývojové psychologie a morální filosofie. Gilligan rozlišuje hlas žen a hlas mužů v historických kontextech s tím, že ten mužský byl v minulosti slyšen více. Ve své práci se také snažila objasnit, proč se ženy svého hlasu vzdávají ve prospěch mužů, čímž samy sebe popírají. Ženy a muže vnímá jako bytosti, jejichž psychický vývoj nelze srovnávat, jelikož je postaven na jiných zákonitostech. (Gilligan, 1982). Kniha je z roku 1936, nicméně myšlenky a témata v ní rozebíraná jsou stále aktuální.

Její teorii rozvíjejí například V. Held a J. Tronto, které kladou důraz na vnímání péče jako hodnoty, i jako vykonávané praxe. V praxi jsou přítomny pozitivní momenty intersubjektivních vztahů, odlišných od dominantní formy odcizených vztahů. Tronto vymezuje péči jako morální koncept ve čtyřech praktických fázích, pro které jsou specifické určité hodnoty. Tyto jsou:

- 1) starání se (caring about) kdy jsou uznány potřeby druhých a rozhodující hodnotou je pozornost.
- 2) opatrování (taking care of) jakožto přijetí odpovědnosti, která je zde klíčovou hodnotou.
- 3) poskytnutí péče (caregiving) kdy je přítomna fyzická práce a důležitou hodnotou jsou schopnosti
- 4) přijetí péče (care receiving), jakožto zpětná vazba, ve které hraje roli vnímavost” (Tronto, 1993 in Ezzedine, Hornová, 2012, str. 11)

## 1.5 Genderová rovina problému

Genderové teorie zkoumají již léta vztah mezi tím, jak genderová identita lidí ovlivňuje jejich každodenní realitu, a to ve všech oblastech života. V následující části textu se budu věnovat genderovým aspektům v sociální práci a jejich dopadům a projevení se v managementu sociální organizace.

jak jsem již psala výše, ženy jsou stále primárními poskytovatelkami neplacené péče. Zároveň jsou ohroženy chudobou mnohem více než muži, podle sčítání lidu také ženy tvoří 87% samoživitelů a 35% samoživitelek je ohroženo chudobou (Social Watch, 2017 in Homfray, Skalková, Č. Cozlová, 2022, str. 35-36). Ze zaměstnaných v sociálních organizacích, a celkově zaměstnaných v sociálních službách, tvoří ženy naprostou většinu. Jedná se o jednu z tzv. feminizovaných profesí.

*“Příčinou genderové segregace trhu práce jsou stereotypy spojující muže s dominancí, racionalitou, soutěživostí a ženy se vztahovostí, která je údajně disponuje k prioritnímu uplatnění v soukromé sféře, a tudíž je vytlačuje do pečovatelských oborů s nízkou prestiží.”* (Křížková, Sloboda, 2009 in Smetáčková, 2016)

### **1.5.1 Pomáhající profese jako doména žen**

Sociální práce je profesí pomáhající na prvním stupni, jak ji označuje Matoušek, tedy je jednou z těch, od kterých se očekává, že za určitých okolností budou schopny pomoci ostatním lidem zvládat úkoly a problémy, které před ně klade život (Matoušek, 2013, str. 51). Sociální práce je doménou především žen. Ať už se bavíme o méně kvalifikovaných oblastech, jako například oblast pečovatelských nebo osobní asistence, tak i u pracovníků v sociálních službách a sociálních pracovníků.

Poskytování péče je jedna z femininních charakteristik, díky které jsou povolání běžně vnímaná jako typicky ženská. Studie Anne Maass a Laury Frommelt z roku 2012 ukázala, že lidé hodnotí status femininně označených povolání níže než maskulinních (Smetáčková, 2016). Z toho pak i proudí nižší společenské i platové ohodnocení takových pozic s tím, že maskulinně hodnocená povolání jsou platově hodnocena lépe (tamtéž, str. 81). To může mít za důsledky i menší prioritizaci práce v rámci rodiny, kde se člen rodiny pracující v sociálních službách dostává do postavení toho s prací s menší důležitostí, a tedy v případě nutnosti obstarat dítě či jiného člena rodiny se počítá s tím, že bude ošetřovat.

Práce mimo domov, tedy výkon placeného zaměstnání, je spojována s muži a společensky je hodnocena jako lepší, než práce v domácnosti, která je spojována se ženami. Veřejná sféra jako “mužská” a soukromá sféra jako “ženská” oblast realizace kromě podporování a dalšího šíření stereotypních představ o ženách a mužích upevňuje jejich hierarchické pozice ve společnosti na základě znovu potvrzovaných představ o “přirozené mužskosti a ženskosti”, čímž upevňuje oddělení veřejné a soukromé sféry. (Bosá, 2014, str. 37)

### **1.5.2 Práce v sociálních službách a pandemie SARS-CoV-2**

Pro fungování moderní společnosti je sociální práce zásadní, a i v rámci pandemie SARS-CoV-2 byly pečovatelské a sociální služby řazeny mezi ty kritické a nepostradatelné, práce v první linii.

Ačkoli byly ze začátku poněkud opomíjeny, zareagovalo MPSV alespoň mimořádnými odměnami pro zaměstnankyně a zaměstnance v přímé péči, které byly dle vyjádření ministerstva nejvyšší v historii (Tisková zpráva MPSV, 22. 12. 2020).

Některé služby musely měnit své dosavadní fungování a přicházet s novými, bezpečnými, variantami toho, jak je budou nadále poskytovat při zachování nových sociálně distančních a hygienických pravidel.

Pokud je ale v profesi většina žen, a zároveň ženy jsou primárními poskytovatelkami péče o příbuzné, nutně zde nastává tření ve splnění obou náhle ztížených rolí. S uzavřením škol a školek, jako se stalo v rámci protiepidemických opatření, zde nastává povinnost jednoho z rodičů, tedy většinou ženy, zůstat s malým dítětem doma na OČR, s čímž mimo jiné souvisí i snížení jejího příjmu. V celospolečenské krizi, kde se zhoršují životní podmínky celé populaci, je pro zaměstnané v oblasti sociálních služeb náročná ještě z více důvodů. Zároveň je totiž z důvodu zhoršení sociálních podmínek klientů a klientek, i zvýšená poptávka po jejich pracovním nasazení. Pokud se tedy jedná o člověka primárně pečujícího o člena rodiny, který je zároveň zaměstnán v oblasti sociálních služeb, násobně se ztěžuje situace v obou oblastech. Napnutím v obou sférách, kde ani v jedné nemůže dotčená osoba relaxovat a nabírat síly, vzniká vyšší riziko syndromu vyhoření, a také snížení kvality života jejího, jejich klientů i rodinných příslušníků.

**Syndrom vyhoření** dle Matouška nevyhnutelně patří k pomáhajícím profesím a prakticky každý pracovník a pracovnice má po čase nějaké jeho projevy. Příčinou jeho vzniku jsou obecně zvláštní nároky, jež na pracovníka klade intenzivní kontakt s lidmi využívajícími sociální služby (Matoušek, 2013). Odlišnost oproti neprofesionálním formám pomoci je v tom, že profesionální pomáhající nemají možnost kontakt s osobou v tísní regulovat a jsou vystaveni nepřetržitému kontaktu se zvýšenými potřebami a zhoršenou psychikou svých klientů a klientek. Ze strany organizace je potřeba zajistit podmínky, které tyto dopady minimalizují. To dle mého názoru platí o to více, pokud si je management vědom zvýšení nároků s nástupem celospolečenské krize, a co nejvíce vycházet vstříc potřebě wellbeingu svých zaměstnanců a zaměstnankyň. Účinným nástrojem proti vyhoření pomáhajících profesí je například supervize. Existuje i řada dalších nástrojů, kterým se budu dále věnovat v kapitole Možnosti managementu v oblasti.

Sociální práce byla, ač v první linii, poněkud opomíjena, co se týče své nepostradatelnosti a následného společenského ocenění. V první vlně pandemie vznikaly iniciativy na hlídání dětí pro zdravotníky, což bylo potřebné a užitečné gesto, ale sociální pracovníci byli také nepostradatelní, a dle mého názoru se jedná o důsledek nízké prestiže povolání. Přestože se mohly zavádět distanční formy poskytování služeb, některé činnosti, například pečovatelská, či distribuce materiálu v terénu, distančně vykonávat nelze.

## 1.6 Podpora zaměstnanosti a genderové rovnosti

Možnost upravit si pracovní podmínky směrem k lepšímu balancování s osobním životem, ať už se jedná o péči, studium nebo zájmy, je vitální k tomu, aby bylo zaměstnání některých skupin vůbec možné. Firmy a organizace se snaží přizpůsobovat i z důvodu nedostatečné obsazenosti pracovních míst.

*“Nejpozději od roku 2018 zaměstnavatelé opakovaně uvádí, že “lidé nejsou”. Při dlouhodobě nízké nezaměstnanosti, jedné z nejnižších v EU, je velmi obtížné na trhu práce najít vhodné, praceschopné a ochotné kandidátky a kandidáty. Alespoň na první pohled.”* (Homfray, Skalková, Č. Cozlová, 2022, str. 57)

Zaměstnavatelé vnímají potřebu přizpůsobit podmínky práce tomu, že jejich potenciální zaměstnanci a zaměstnankyně mají jiné životní priority. Sladění práce a osobního života můžeme tedy brát i jako podporu zaměstnanosti jako takové.

### Druhá směna

Jako nutnost začali zaměstnavatelé brát sladění ve chvíli, kdy bylo jasné, že do standardního zaměstnání by měly nastoupit i ženy a tedy je potřeba zařídit, aby to bylo možné. Ženy totiž zároveň zůstaly primárními osobami odpovědnými za chod domácnosti a výchovu dětí. Mužům se tak v zásadě ulehčilo od zátěže být jediným živitelem rodiny, ženám ale k nově nabyté možnosti pracovat sama na sebe a budovat kariéru přibyla tzv. “druhá směna”, kterou popsala A. R. Hochschild v roce 1989. Její kniha *The second shift*, kde popisovala dvojnásobné břemeno vytvořené kombinací vykonávání běžného zaměstnání a nutnosti obstarat děti a domácnost, je stále aktuální. Jedná se tedy o neplacenou práci, která na ženu čeká po návratu ze zaměstnání. Nemusí to nutně znamenat, že ženy pracují o tolik déle než muži, ale zastávají mnohem více neplacené práce, a jejich mimopracovní aktivity jsou mnohem více spjaté s péčí o děti (Craig, 2007) Tyto myšlenky se však týkají především

střední pracující třídy, a tedy jsou kritizovány z důvodu toho, že přehlížejí zkušenosti žen z marginalizovaných skupin, které poskytují příliš mnoho práce mnohem déle než od dob, kdy bílé ženy střední třídy nastoupily do placeného zaměstnání. “Druhá směna” je také pojem, který je zjednodušující, jelikož naznačuje ohraničený čas výkonu práce, přitom se jedná o práce, které se navzájem překrývají a nemají ohraničené body, kdy začínají a končí (Brailey, Slatton, 2019).

Pro firmy existují i různé soutěže v přívětivosti k zaměstnancům a jejich rodinnému životu, které také motivují v úpravě těchto politik, aby byli následně potenciální zaměstnankyně a zaměstnanci lákáni k práci v konkrétní firmě či organizaci. Zaměstnavatelé mohou proaktivně řešit rovnost podmínek na pracovišti, a to například pozváním genderového auditu.

### **1.6.1 Práce v sociální oblasti a genderová rovnost**

Jak jsem již psala v úvodu této kapitoly, mé myšlenky se opírají o teorie feministické sociální práce. Směrů sociální práce, které vycházejí z feministických teorií je více a vycházejí z nich i způsoby a formy práce s klientkami a klienty. Pro pracovnice, které tyto myšlenky v rámci své práce uplatňují, je pak jen logické, ne-li nezbytné, aby principy feministického smýšlení uplatňovaly i samy vůči sobě, a k sobě navzájem.

Prve je však třeba, aby o nich mezi zaměstnankyněmi sociálních služeb panovalo jisté povědomí. Nemohou prosazovat ideály feministické sociální práce, pokud o ní nikdy neslyšely, či slyšely jen okrajově. Realita českého vzdělávání sociálních pracovníků a pracovníků tomu však, alespoň podle osnov, neodpovídá. V české republice je v současnosti dle zákona 108/2006 Sb. o sociálních službách, pro výkon tohoto povolání třeba vzdělání z vysoké nebo vyšší odborné školy, a to v oboru sociální práce, či několika jiných.

Na školách, kde se sociální práce vyučuje, tomuto není věnováno příliš pozornosti, jak například zmiňuje Vošmik (2021), který se pozastavuje nad absencí předmětů zaměřených na genderové teorie a praxi ve studijních osnovách vysokoškolských oborů sociální práce. Nastává pak otázka, zda je vůbec možné od pracovníků sociálních služeb očekávat povědomí o tomto tématu a jejich angažovanost a porozumění genderovým otázkám, když k tomu nejsou systematicky vedeny, a téma se v osnovách objevuje především v rámci volitelných předmětů. Již v procesu přípravy budoucích sociálních pracovníků je třeba realizovat klíčové přípravy směrem ke genderové desegregaci oboru sociální práce, která přispěje k prosazování genderové rovnosti (Bosá, 2014, str. 39). Pokud tedy chceme, aby byly pracovnice vědomé v

otázce genderové problematiky, a to nejen v rámci své práce, měli bychom se zasadit o to, aby jim takové možnosti byly otevřeny, a to například zařazením do povinných osnov pro budoucí sociální pracovníce. Jak píše Janebová, státní kontrola nad vzděláváním sociálních pracovníků ale dává státu moc utvářet jejich pohledy podle svých potřeb, a tedy upevňovat neoliberální státní politiku, která určité skupiny obyvatel utlačuje (Janebová, 2021).

Feministické a genderově citlivé politiky by měl přijímat i management organizací, které se hlásí k feministickým principům sociální práce. Otevřeně se však k takovým hodnotám v ČR staví jen zlomek organizací. Cíl, aby se tento směr myšlení integroval do většiny sociálních organizací a struktur, je jedním z cílů a principů feministické sociální práce.

### **1.6.2 Sociální práce jako feminizovaná profese, otázka profesionalizace**

V oblasti sociální práce se setkáváme s jevem, kdy čím výše postavené pozice jsou tím více zastoupené muži, a to i přes fakt toho, že se jedná o vysoce feminizovaný sektor. Bosá (2014) píše, že vzhledem k jejich malému zastoupení v oboru se znásobuje efekt podpory jejich práce, a to nejen neuvědomované úrovni v důsledku internalizovaných genderových stereotypů, ale i na vědomé úrovni, kde nastupuje snaha je v oboru “udržet”. To může kariéerní postup žen ohrožovat, jelikož jejich mužští kolegové čerpají v oboru výhody už jen kvůli svému biologickému pohlaví (Bosá, 2014, str. 38). Ženy i muži zaměstnaní v sociálním sektoru se musí potýkat s důsledky feminizace oboru, která má za následek její nižší společenské ocenění a prestiž.

Jedna z cest, jakými se lze vydat ve směru ke zvyšování prestiže sociální práce, je její profesionalizace, tedy zavádění zvýšených kritérií pro výkon povolání a zavádění například různých atestací či kvalifikací pro práci s jednotlivými cílovými skupinami.

Existují argumenty pro a proti profesionalizaci sociální práce. Některé z nich stručně popíši níže.

Argumentem pro profesionalizaci, který zmiňuje Janebová je možné zvýšení kompetencí sociálních pracovníků a upevňovat jejich vyjednávací pozici se státem, čímž zároveň lépe prosazovat zájmy klientů. Některé kritické autorky dávají do protikladu profesionalizaci a odborovou organizovanost, kterou vidí jako angažovanou formu sdružování, zatímco profesionalizaci jako konzervativní. Janebová zde píše o “Nové profesionalizaci” která by fungovala jak odborově, tak profesionalizačně, a fungovala by na širší participaci i klientů

služeb a zřízení i jiných výborů, které budou mít za účel interně prosazovat zájmy různých skupin (Janebová, 2021). Celkově by sociální pracovníce mohly získat větší prestiž, s tím i odpovídající finanční ohodnocení, a mohly by získat silnější hlas v zasazování se o systémová řešení sociálních problémů.

Janebová píše, že hlavními argumenty proti profesionalizaci jsou ty, že *“je motivována pouze snahou posílit profesní moc, že vede k elitářství a hierarchii jak ve vztahu dovnitř profese, k jiným oborům, tak směrem ke klientům, že se orientuje primárně na získání prestiže a že posiluje konzervativní chování a jde na ruku vládnoucím elitám”* (Janebová, 2021)

Současné rozdělení na sociální pracovníce a pracovníce v sociálních službách by se mohlo mnohonásobně rozvětvit. Hrozí pak, že se bude v rámci profesionalizace hledět více na zájmy pracovníků, než na zájmy klientů - čímž se pak nutně dostáváme do rozporu s posláním sociální práce.

Obor sociální práce se vyvíjí, a se současnou politickou situací se dostává hlasu spíše liberálním názorovým proudům. Pro sociální pracovníce může být složité v oboru pracovat s tím, jak se v čase mění. Janebová píše, že *“sociální politika liberálního státu tlačí sociální pracovníce do pozice vyšetřovatelek prověřujících zavinění klientů, což může posilovat legitimitu tohoto zaměstnání, ale eroduje tím pomáhající poslání profese.”* (Janebová, 2021) Tento systém může sociální pracovníce značně demoralizovat, například v USA, Austrálii a Anglii se objevují znaky snahy sociální práci deprofesionalizovat. Může se jednat o důsledek omezování a podceňování role sociálních služeb. Poptávka po sociálních službách převyšuje jejich nabídku, a tak se nemůže každému dostat pomoci, kterou potřebuje, a sociální pracovníci od snahy o empowerment klientů směrem k samostatnému vyřešení situace přešli do role byrokratů, kteří klientům přidělují to, na co mají právo. To má za důsledek “kulturu negativity” tedy jejich klesající morálku, rychlejší vyhoření, cynismus. Obranou proti tomuto trendu by mohla být práce silné profesní organizace, která bude aktivně prosazovat profesionalitu oboru (Matoušek, 2021, str. 17-18).

Vzhledem k všeobecně přijímané představě, že pečovatelské aktivity nepotřebují ani tolik odbornosti, jako spíše “osobnostní předpoklady, lze předpokládat, že bez systémových opatření podporujících společenskou prestiž oddělenou od potřebnosti a odborné relevance takových činností, se výrazné změny nedočkáme (Bosá, 2014, str. 40).



## **Vymezení k některým směrům feministické sociální práce**

V tomto textu se soustředím na otázky rovnoprávnosti žen a mužů v kontextu práce v sociálních službách. Níže rozepíši důvody, proč některé směry dle mého názoru nereflektují současnou situaci a realitu některých klientek a klientů.

Liberální feministická práce například pracuje s tím, že každá žena může sama svoji situaci zlepšit, pokud bude dostatečně trénovaná na zvládnání některých situací, řekne si o dost peněz, obhájí si svou pozici před rodinou apod, a je to uplatňováno v práci s klientkami (Janebová 2014). Tento přístup však implikuje, že tíhu za svoji nepříznivou situaci nese sama žena, která ji prožívá, z tohoto důvodu je také směr liberální feministické sociální práce kritizován. Ne každý musí být nutně natolik průbojný, aby si v kapitalistické a individualistické společnosti vyžádal podmínky, které mu vyhovují. Vyjednání příznivých podmínek pro sebe sama může znamenat zhoršení podmínek jiných lidí, a jako sociální pracovnice bychom neměly akceptovat systém, který trestá selhání jednotlivců v prostředí, které nemá nastavené podmínky a adekvátní záchranné systémy pro nepříznivé životní situace.

Postmodernistická či poststrukturální feministická sociální práce zase pracuje s vymazáním genderových rolí a označení, přitom ve výkonu sociální práce je dle mého názoru a zkušenosti často důležité, jaký má klient, i pracující, gender. Jsou případy, kdy chtějí muži komunikovat výhradně s muži, jelikož se s nimi více identifikují. Nebo například v rámci práce s oběťmi sexuálního a domácího násilí, bývá pro klientky žádoucí mluvit právě se ženou, jelikož pro ně nejsou tak ohrožující jako muži, to samé platí i pro muže, kteří se stali oběťmi jiných mužů. Myslím, že je nutné ocenit i nezaměnitelnou roli žen ve výkonu tohoto povolání, jelikož taková skutečnost by měla zvyšovat prestiž této práce, a zvyšovat sebevědomí i pracovnícím, které na takových pozicích jsou.

Sociální pracovnice mají také specifické vlastnosti, které jsou pro výkon profese potřebné.

### **1.6.3 Vlastnosti sociálních pracovníc**

K výkonu sociální práce je oficiálně, dle zákona 108/2006 Sb., potřeba vysokoškolské či vyšší odborné vzdělání. V praxi je ale také pro kvalitní a dlouhodobý výkon práce potřeba i jistých osobnostních charakteristik, které jim umožňují zvládat náročné pracovní situace.

Sociální pracovnice a pracovníci musejí být přizpůsobiví, jelikož formování oboru sociální práce neustále probíhá, a obsah sociální práce nemá stabilní a jednoznačný obsah. Musí se přizpůsobovat měnící se společnosti a držet s ní tempo (Kaczor, 2019, str. 15). Také musí mít komunikační dovednosti, a to na takové úrovni, aby mohl navázat kontakt s různými klienty a srozumitelně jim sdělovat návrhy na řešení situací, se kterými přicházejí. Kuzníková píše, že

*“sociální pracovník by měl, viděno společenskou optikou, disponovat vyzrálou osobností, která je základním nástrojem k efektivnímu profesnímu působení. Předpokladem toho, aby osobnost sociálního pracovníka zrála, je sebevzdělávání, pravidelná supervize, včetně sledování vývoje teorií, metod a technik sociální práce. V neposlední řadě patří k vyzrálé osobnosti sociálního pracovníka kultivovaný projev, citová vyrovnanost, empatie, přirozená autorita, pozitivní vnímání světa”* (Kuzníková, 2011 in Kaczor, 2019, str. 15).

Většinu zaměstnaných v oblasti sociální práce tvoří ženy. Zároveň je jejím účelem zplnomocňovat marginalizované skupiny obyvatel, mezi které se ženy v mnoha oblastech řadí. Motivace k výkonu povolání v oblasti sociálních služeb se mohou lišit a typy sociálních pracovníků a pracovníků jsou také různé. Například ve výzkumu založeném na typologii osobností pracovníků a pracovníků sociálních služeb, na základě teorie tzv. “Velké pětky”, pětifaktorovém modelu osobnosti, který zkoumal resilienci sociálních pracovníků a pracovníků, autorka píše, že osobnost pracovníků a pracovníků sociálních služeb hraje velkou roli ve zvládnutí náročných pracovních situací (Punová, 2020).

Pokud tedy uznáme, že sociální práce je kvalifikovaná disciplína, ve které je třeba mít konkrétní vlastnosti, vědomosti a zkušenosti, navíc je v ní třeba se dle zákona průběžně povinně vzdělávat, nedává smysl její přehlížení. A pokud se jako pracovníce a pracovníci umíme zasadit o práva klientů a klientek, měli bychom být schopni aktivně prosazovat i ta svoje. Principy aplikované na zplnomocnění klientů mohou platit i pro sociální pracovníce, které mají někdy tendence upozadovat svoje potřeby ve prospěch nutnosti pomoci klientům (Punová, 2020).

V tomto oboru je navíc podstatná složka kvality poskytnuté péče a práce, která v mnohém závisí na wellbeingu člověka poskytující pomoc a péči druhým. Pomáhající profese mají jako významnou složku vztah mezi pracovníkem a klientem. Špatné pracovní podmínky a nedostatečný wellbeing se tak může projevit i na kvalitě poskytované pomoci. Například sociální pracovníci v Itálii v rámci výzkumu uvedli, že zažívali zvýšené symptomy syndromu vyhoření, když jim nebylo umožněno plodně uplatňovat své kompetence, schopnosti a kreativitu, a dále když jim chyběla sociální podpora a uznání. Zároveň bylo jejich pracovní nasazení vyšší v závislosti na vyšší míře wellbeingu (Tesi, Aiello, Gianetti, 2019).

## 1.7 Mimořádné události

Možnosti sladování pracovního a osobního života se také vztahují k možnosti lepšího zvládnání mimořádných situací, například při poruše v domácnosti je možné si, při flexibilní pracovní době či možnosti práce z domova, může dotyčný sjednat řemeslníka v bližším termínu, nebo při nemoci dítěte může vykonávat zaměstnání zároveň s tím, že je s potomkem doma. Mimořádné události se zkrátka dějí, a dít budou. Proto již existují zákonné možnosti, jak se s nimi vyrovnávat, jako například ošetřovné, otcovská dovolená, volno na pohřeb či svatbu. Zaměstnavatelé pak mají i další opatření, která svým zaměstnancům mohou nabízet nad rámec zákonných povinností.

Složitá pak může být situace, kdy mimořádná událost má celospolečenský ráz, a sociální pracovníci a pracovnice tak musí mimořádnou situaci řešit v obou sférách, a dlouhodobě.

### Shrnutí

V této kapitole jsem popsala základní pojmy a východiska, se kterými budu nadále pracovat. Sociální práci jsem popsala jako feminizované povolání, se kterými se nese nižší prestiž i platové ohodnocení. Zároveň jsem ji popsala jako oblast, ve které se jako součást práce považuje i obětavost a angažovanost pro problematiku, se kterou organizace pracuje. Zasadila jsem tyto skutečnosti do kontextu probíhající pandemie SARS-CoV-2, která měla velký dopad na pečující v soukromé i veřejné sféře a zdůraznila náročnost situace těch, které měly pečovat v obou sférách.

V sociálních organizacích však lidé dlouhodobě pracují, a ačkoli se syndrom vyhoření objevuje, organizace se jeho rozvinutí u zaměstnankyň a zaměstnanců různými prostředky předcházet.

V následující kapitole budu popisovat možnosti a nástroje managementu, které je možné využívat ke zmírňování výše popsaných dopadů, lepší kombinaci práce a osobního života, a ke zlepšování wellbeingu pracujících.

## 2. Možnosti managementu v oblasti

V této kapitole se budu zabývat tím, jaké kroky může management organizace podnikat směrem k lepší situaci v oblasti sladění pracovního a osobního života. Zaměřím se na konkrétní nástroje, postoje a pokusím se formulovat specifika možností managementu sociálních organizací. Pojmenuji také některé příčiny toho, proč zaměstnanci a zaměstnankyně někdy nevyužívají možností, které ze zákona či z nastavení organizační personální politiky mají.

### 2.1 Péče o zaměstnance jako jedna z úloh managementu

Armstrong píše, že zaměstnavatelé mají několik důvodů k tomu, proč se pohodou zaměstnanců zabývat. Patří mezi ně přijetí společensky odpovědného přístupu k zabezpečování zaměstnanců, což je povinností zaměstnavatele, dále tím utváří uspokojivé pracovní prostředí. To je mimo plnění jejich povinnosti i součástí systému jejich celkové odměny za práci. Zároveň zabývání se pohodou zaměstnanců zvyšuje pravděpodobnost toho, že se zvýší oddanost organizaci a budou ji vnímat jako nejlepší místo pro práci (Armstrong, Taylor, 2015 str. 509).

Podle Lawlera *“je povinností manažerů „zacházet s lidmi správně“. To znamená brát je jako jedince s odlišnými potřebami a touhami, oceňovat jejich úspěchy, pomáhat jim se rozvíjet a zacházet s nimi jako s lidskými bytostmi.”* (in Armstrong, Taylor, 2015)

Pokud jsou zaměstnanci ve stresu, jedná se o negativní jev i pro toho, pro koho pracují. Krom toho, že by se měly organizace snažit zabránit přílišnému stresu zaměstnaných z vědomí své (organizací) společenské odpovědnosti, může také zvýšený stres znamenat vyšší nemocnost, snížení pracovního výkonu, čímž se navíc pak stres kumuluje. Výsledkem stresovaných zaměstnanců pak může být snížení jejich efektivity a tím i snížení výkonu organizace. Výzkumy uvádí, že zvýšená péče o zaměstnance zvyšuje jejich pracovní nasazení, a tedy je prospěšná pro obě strany (Abukhalifeh, Som, Mat, 2013) nebo (Tesi, Aiello, Gianetti, 2019).

Pokud tuto myšlenku vztáhneme k metaforickému označení organizace jako těla, a jeho zaměstnanců jako orgánů, je třeba udržovat orgány zdravé a výkonné, a pokusit se jejich stres snížit či eliminovat. Armstrong uvádí několik způsobů, jakými organizace může stres zvládat

- 1) Vytváření pracovních míst, která budou vyjasněná
- 2) stanovení dosažitelných cílů, které mohou být náročné, ale nebudou zaměstnané příliš přetěžovat
- 3) alokace zaměstnanců na pracovní místa odpovídající jejich schopnostem
- 4) povyšování zaměstnanců tak, aby jejich kariérní rozvoj korespondoval s jejich možnostmi
- 5) Umožnění dialogu mezi vedením a podřízenými
- 6) konzultace jednotlivců s personalisty, zavádět programy pomoci zaměstnancům
- 7) předcházení šikaně na pracovišti
- 8) vzdělávání manažerů na téma předcházení stresu (u sebe i podřízených)

(Armstrong, Taylor, 2015, str. 510).

Jaké ale tedy mají manažeři možnosti k individuálnímu nastavování pracovních podmínek svých podřízených? Záleží to jistě na jejich kompetencích v rámci organizace a na možnostech úpravy pracovní doby, místa výkonu práce a vnějších podmínkách, jako je legislativa.

## **2.2 Nástroje managementu k lepšímu sladování**

Vedoucí pracovníci mají různé možnosti, co se vstřícného nastavení pracovního režimu týče. Každá oblast i organizace má podmínky jiné, nicméně zde pojmenuji nástroje managementu obecně využívané ve směru sladování pracovního a osobního života včetně zákonných úprav. Pokusím se také pojmenovat specifika platná v oblasti sociálních služeb a v sociálních organizacích.

V sociální oblasti je podstatné, aby bylo pracovní prostředí přívětivé, jelikož má vliv na duševní pohodu zaměstnankyň, která se promítá do jejich práce s klienty (Tesi, Aiello, Giannetti, 2019). Zaměstnavatelé by tak měli mít podporu duševní hygieny sociálních pracovníků jako jednu z priorit k zajištění kvalitní služby (Kaczor, 2019).

### **2.2.1 Právní úprava**

Česká republika nepatří k evropským zemím, které by byly ve vyrovnávání rozdílů v příležitostech mezi ženami a muži v poměru k ostatním úspěšné. Například gender pay gap, tedy rozdíl v odměňování, je v Čechách je jeden z nejvyšších v Evropě, Eurostat uvádí 18,9%

(Eurostat). Téma je nicméně v naší legislativě adresováno a řešeno. Do praxe však prosakuje pomalu.

První legislativní úprava ve směru ke sladování byla vydána Mezinárodní organizací práce v roce 1919. Ta stanovila týdenní pracovní dobu na 48 hodin týdně a denní pracovní dobu na 8 hodin. Udávala také pravidla odměňování za práci přesčas. *“Právě regulace pracovní doby musí být chápána jako důležité vyjádření názoru, že zaměstnanci mají právo na své soukromí a na čas neurčený a neovládaný zajištěním výdělků”* (Homfray, Skalková, Č.Cozlová, 2022, str. 37).

V současnosti v ČR platí Antidiskriminační zákon, 198/2009 Sb., aneb zákon o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací. Tento zákon navazuje na Evropskou legislativu a v ČR je účinný od roku 2009. Týká se různých skupin, nejen mužů a žen, a ustanovuje opatření, jak diskriminačnímu jednání předcházet. Zabývá se různými formami diskriminace, a to přímé i nepřímé. Popisuje i situace, ve kterých je rozdílné zacházení přípustné.

Na Evropské úrovni existují například Strategie pro genderovou rovnost. Ty opakovaně vydává Evropská komise, přičemž aktuální strategie se týká let 2020-2025. Tam se píše, že *“Ženy i muži v celé své diverzitě by měli mít rovné možnosti uspět a být ekonomicky nezávislí, měli by být stejně placeni za stejnou práci, měli by mít rovný přístup k financím a spravedlivé důchody. Ženy a muži by se měli spravedlivě dělit o pečovatelskou a finanční odpovědnost”*(Sdělení komise) a zároveň zavazuje k vypracování pokynů pro členské státy ohledně *“možného dopadu vnitrostátních systémů daní a dávek na finanční faktory, které motivují druhou výdělečně činnou osobu v domácnosti k nástupu do zaměstnání, nebo ji od toho odrazují”*. Sociální politiky, daňové systémy a systémy sociální ochrany by neměly udržovat strukturální nerovnosti, které jsou založeny na tradičních genderových rolích žen a mužů v oblasti pracovního i osobního života (tamtéž).

V zákoně 262/2006 Sb., Zákoníku práce, je stanoveno několik možností úprav pracovního úvazku, které mohou sladování pracovního a osobního života napomoci, některé z nich popíši níže.

### 2.2.2 Kratší pracovní doba

Rozšířeným způsobem, kterým se sladování práce a osobního života uplatňuje, je zavedení zkrácené doby, kterou musí zaměstnanci v práci strávit. Umožňuje to pak lépe skloubit i ostatní činnosti, které během dne člověk potřebuje stihnout, a dodává větší flexibilitu v řešení osobních záležitostí. To se může stát prostřednictvím zkrácených úvazků, kde ale zároveň zaměstnanci náleží poměrově nižší mzda, nebo skrze zkrácenou pracovní dobu, kde zaměstnanci stále náleží mzda plná.

Homfray píše, že v praxi se kratší pracovní doby dosahuje prostřednictvím sjednání dohod mimo pracovní poměr, které ale mají odlišné podmínky i v mnoha jiných faktorech. V České republice jsou také zkrácené úvazky využívány méně, než v jiných zemích evropy, kde má 10% částečných úvazků oproti například Rakousku s 30% a Nizozemsku až 40% (Eurostat, *in* Homfray, Skalková, Č. Cozlová, 2022, str. 73). U kratších úvazků je třeba dát pozor na to, zda se poměrně sníží i objem práce, která je po zaměstnancích vyžadována, a případně se neproměnila v práci přesčas.

### 2.2.3 Pružná pracovní doba

Flexibilitu také zvyšuje možnost pružné pracovní doby. Ta neudává přesný čas, kdy musí zaměstnanci do práce dorazit a kdy z ní odcházet, ale je zde prostor pro to, nastavit si odchody a příchody více podle svých potřeb. V praxi se většinou jedná o pevný časový úsek, kdy musí být zaměstnanec na pracovišti s tím, že si může zbylý čas rozvrhnout podle svých potřeb. Zaměstnavatel stanoví období, v rámci kterého musí zaměstnanci dosáhnout vyrovnání odpracovaných hodin tak, jak jim to stanovuje jejich pracovní smlouva. Pro zaměstnavatele je takové uspořádání výhodné například v tom, že nemusí řešit žádosti zaměstnanců o jednotlivé úpravy pracovní doby, jako dřívější odchod či pozdní příchod. Zároveň si zaměstnanci ve flexibilním režimu zařizují i záležitosti, na které by si jinak museli brát volno, nebo by mohly být omluveny jako překážka v práci na straně zaměstnance, za které by jim mohla náležet náhrada mzdy nebo platu (Homfray, Skalková, Č. Cozlová, 2022, str. 81)

### 2.2.4 Sdílené pracovní místo

Toto opatření je definováno v zákoníku práce, §317a, tento institut je v zákoníku práce zakotven poměrně nově, od roku 2021. Jedná se o situaci, kde dva nebo více zaměstnanců sdílí jedno pracovní místo a střídají se v práci tak, aby bylo v době domluvené se zaměstnavatelem místo obsazené zpravidla jedním z nich. Zaměstnanci musí být v pracovním

poměru se stejným druhem práce a sjednanou kratší pracovní dobou, která dohromady nepřesahuje týdenní pracovní dobu podle §79. Mezi sebou si pak dohodnou, jakým způsobem dané hodiny naplní a tento rozvrh včas předají zaměstnavateli. Tato situace je výhodná pro zaměstnance, jelikož jim to umožňuje flexibilně reagovat na své osobní povinnosti a pro zaměstnavatele zase v lepším zajištění personálního obsazení provozu. Komplikací pro zaměstnavatele může být nalezení vhodných kandidátů na sdílení pracovního místa.

### **2.2.5 Práce z domova či odjinud**

Tato úprava je popsána v §317 Zákoníku práce. Zaměstnanec a zaměstnavatel se mohou v pracovní smlouvě dohodnout na místě výkonu práce mimo pracoviště zaměstnavatele, a to buď z bydliště zaměstnance (tzv. homeworking) nebo z místa jiného, prostřednictvím prostředků výpočetní a komunikačních technologií (tzv. teleworking).

Práce z domu, tedy homeoffice, byla dlouhodobě vnímána jako ústupek zaměstnavatele směrem k zaměstnanci. Lidé, kteří jej využívali, se mohli setkávat s poznámkami, které směřovaly na jejich pracovní morálku, znevažovaly práci z domu tím, že si jen hrají s dětmi, pracovní doba se jim rozprostřela na celý den. S pandemií covid v tomto nastaly poměrně rychle změny, jelikož spousta zaměstnavatelů neměla jinou možnost, než práci z domova zavést. Řada zaměstnanců nyní preferuje si v nějaké míře práci z domova ponechat, i když to nebylo ve všem ideální (izolace, péče o děti, jiné nejasnosti...)

V sociální oblasti lze práci z domova vykonávat jen omezeně, respektive lze na dálku vykonávat jen některé činnosti. Některé organizace zavedly distanční podporu klientely v návaznosti např. na uzavření svých prostor, například sociálně aktivizační služby, které byly v rámci protiepidemických opatření uzavřeny. Včetně telefonických a video konzultací, nebo práce ve venkovních prostorách (Pešek, Beranová, Najbrtová, 2021). Na některých pozicích je však jejich distanční vykonávání nemožné, zejména pokud se jedná o pečovatelky/pečovatele, nebo například terénní pracovníky a pracovnice nízkoprahových služeb. Některé činnosti spočívají v lidském kontaktu, a z domova lze dělat jen jejich administrativní či organizační část.

### **2.2.6 Specifika oblasti sociálních služeb**

Pokud se bavíme o práci v sociálních službách, mluvíme především o státním nebo neziskovém sektoru. Jsou to tedy organizace, které se spoléhají na dotace nebo státní příspěvky, případně také příspěvky od obce, kraje (případně jiného zřizovatele). Je tedy třeba brát do zřetele i očekávání toho, kdo poskytuje organizaci peníze, a jaký konkrétně výkon se



od ní (organizace) očekává. To pak nastavuje, společně s logistickým zajištěním služby a legislativním rámcem, mantinely možné flexibility zaměstnavatele vůči zaměstnankyním.

V sociálních organizacích se můžeme setkat s různými pracovními režimy, které se odvíjejí od typu služby. Rozdílné podmínky bude mít zařízení s nepřetržitým provozem, a nezisková organizace s osmihodinovou pracovní dobou. Od tohoto zřízení se pak také odvíjí možnosti, které zaměstnavatelé mají vůči pracovní době zaměstnankyň a jejím úpravám. Pro oblast sociálních služeb jsou specifická další opatření, která mají za účel zajistit lepší pohodu zaměstnankyň, a zvyšování jejich spokojenosti alespoň v pracovní oblasti a týmové rovině. Tyto se pak mohou i projevit na celkovém rozpoložení pracovníků, a pomoci i s nastavováním hranic v kontextu práce a jejího případného zasahování do osobního života.

- 1) Externí supervize, která může mít jak individuální, tak skupinovou podobu a je poskytována profesionály mimo vlastní organizaci.
- 2) Interní supervize, která je prováděna v rámci vlastní organizace.

Zaměstnanci a zaměstnankyně si mohou v bezpečném prostředí říci, jak je pro ně zaměstnání komfortní a jaké přístupy zaměstnavatele jsou pro ně nevyhovující či naopak krok dobrým směrem. Je pozitivní, že je již ve většině služeb zaveden tento způsob reflexe nejen své práce s klientelou, ale i zpětná vazba na práci v týmu a na celkový pocit co se týče pracovního poměru. Pokud je s momentálním nastavením nespokojeno více zaměstnankyň, je pravděpodobné, že tím bude vyvolán pocit potřeby změny a budou podniknuty kroky směrem k jejímu uskutečnění. Pokud zaměstnankyni v pohodlném sladění práce a osobního života brání specifická životní situace, je skupinová supervize také příležitostí pro sdílení těchto potíží, což může přispět k pochopení týmu a větší pravděpodobnosti přijetí případných specifických pracovních podmínek dotyčné.

*“Aby duševní hygiena v sociální práci stála na solidních základech, a tvořila tak ucelený, funkční systém péče o duševní zdraví sociálních pracovníků, je zapotřebí součinnosti tří nezbytných pilířů. Těmi jsou zaměstnavatelé, vzdělavatelé a sociální pracovníci samotní. Tyto orgány jsou nezbytnou součástí funkčního „organismu“ péče o duševní zdraví v sociální práci.” (Kaczor, 2019, str. 17)*

### 2.3 Role organizační kultury ve slad'ování osobního a pracovního života

Prostředí organizace z pohledu mezilidských vztahů je podstatná součást zaměstnaneckého poměru. To, zda se v práci cítíme komfortně, může ovlivňovat nejen naše pracovní výsledky, ale i míru pocí'ovaného stresu v neznámých situacích a při pracovních výzvách. Jeden z nejdůležitějších aspektů pracovní spokojenosti je ten, zda se zaměstnankyně bojí přiznat, že něčemu nerozumí a potřebovala by podporu.

Pro to, aby bylo možné pro pracující získat nějaké pracovní úlevy či specifické úpravy podoby svého úvazku, je nejprve potřeba, aby se o tom nebáli informovat své vedení a mohli svobodně vyjádřit svoji potřebu

Je zřejmé, že kvůli potřebě udržení provozu služby, nebo termínovaným úkolům, není vždy zcela možné vyhovět každému požadavku, který by zaměstnankyně vůči vedení měly. Je třeba je ale podporovat ve využívání zákonných možností i možností daných firmou či organizací. Už Armstrong píše, že je třeba žádosti o změnu pracovního režimu posuzovat případ od případu, jelikož podmínky každého člověka jsou individuální, ale že *“uplatňovaná kultura by neměla zaměstnance od podávání takových žádostí odrazovat. Kromě strachu z reakce liniových manažerů je častým důvodem poměrně omezeného využívání pracovních režimů podporujících dosahování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem obava zaměstnanců z narušení kariéry”* (Armstrong, Taylor, 2015, str 509-510).

Organizační kultura a její otevřenost k individuálním potřebám je tedy klíčovým prvkem ke spokojenosti v práci, a na osobní život má zprostředkovaně také vliv. Může být vůči slad'ování nastavena pozitivně i negativně, a pokud je nastavena negativně, je možné, že zaměstnankyně nebudou příliš využívat zákonem dané možnosti, ani možnosti v rámci organizační personální politiky ze strachu, aby si kariéře nepohoršily, či aby jejich jednání nevyznělo jako lenost či neochota pracovat.

Pokud tedy chceme změnit k lepšímu podmínky pro slad'ování osobního a pracovního života v organizaci, kde panuje kultura tomuto nepřející, je třeba pracovat na tom, aby zde byla vůle k řešení takové problematiky, a tedy změně v kultuře organizace. To je však velmi náročný úkol, jak píše Havrdová, *“Organizační kultura je složitý a mnohvrstevný fenomén a skrývá se za ní mnohem více informací než jen „jak se věci u nás dělají“.* Z hlediska navržení její případné změny je v rámci výzkumu organizační kultury velmi důležité pochopení, proč se

*věci v organizaci dělají právě tak, a ne jinak, což teprve umožňuje odhalit faktory, které mohou pokusům o změnu bránit, nebo je naopak podporovat.*” (Havrdová, 2011, str. 81)

## 2.4 Zavedení změny

Pokud organizace funguje již řadu let, udrží si své donory a dotace, a zároveň nemá akutní nedostatek zaměstnanců, tedy zvládá poskytovat služby, ke kterým se zavázala, může mít pocit, že není třeba na svém fungování nic měnit. Může zde i existovat strach z toho, že zavedená změna organizaci naopak oslabí a poškodí její dosavadní fungování. Neznamená to ale, že by se služby nedaly modernizovat, lepší, v návaznosti na modernější přístupy v oblasti poskytování služeb i péči o zaměstnance.

Zavádění změny v organizacích je samo o sobě předmětem výzkumu a v managementu organizace jde o komplexní záležitost. Zvláště v již zavedených a dlouho fungujících organizacích se výrazná změna zavádí poměrně těžko, přičemž Kotter uvádí, že na její zavedení je v organizaci potřeba zhruba 2-5 let.

J. P. Kotter pojmenoval osm kroků k úspěšnému řízení změny v organizaci:

- 1) **Posilování pocitu naléhavosti změny**, kde je třeba přesvědčit zaměstnance i vedení o tom, že je tato změna potřebná.
- 2) **Sestavení týmu změny**, jelikož jedinec nemůže celou tuto změnu dlouhodobě nést na sobě. Tým by měl být sestaven z členů managementu i z řadových zaměstnanců
- 3) **Formulace správné vize**. Tato vize by měla být jasná a srozumitelná a měla by sloužit jako inspirace ke změně.
- 4) **Šíření vize a získávání stoupenců**. Udržování dlouhodobé, intenzivní a otevřené komunikace
- 5) **Uvolnění prostoru pro jednání a podpora**. Detekování a překonávání překážek, které v průběhu zavádění změny vyvstanou. Pokusit se možné překážky identifikovat předem a systematicky jim předcházet.
- 6) **Pojmenovávání naplňování dílčích cílů a dát pracovníkům najevo jejich dosažení, tedy Vytváření příležitostí k úspěchům**. Toto také přispívá k naplňování konečné vize.
- 7) Další fází zaváděné změny je **Úsilí**. Kotter píše, že k proniknutí změny do kultury organizace je potřeba tří až deseti let. Do té doby hrozí návrat k dříve zavedeným pořádkům a je tedy třeba v upevňování nových prvků nepolevovat.

- 8) Poslední fází změny je její **Upevňování v organizační kultuře**. Toto je třeba dělat, dokud se nové pořádky a změny nestanou přirozenou součástí hodnot organizace. Při zeslábnutí tlaku, který potřebu změny vyvolal, jsou nové hodnoty ohroženy návratem k původním, starým pořádkům.

(Kotter, 2015)

K trvalé a efektivní změně je tedy potřeba vytrvalé úsilí a pouze z pozice manažera zajistit nelze. Je potřeba, aby tuto změnu pozitivně vnímali členové a členky vedení i zaměstnanců, a obecně se na ni pohlíželo pozitivně. Pokud toto pravidlo vztáhneme zpět k problematice sladění pracovního a osobního života v sociálních službách, je především nutné budovat narativ toho, že se v případě potřeby alternativního pracovního režimu nejedná o “lenost” nebo nedostatek motivace či oddanosti službě či klientům, ale o běžnou součást pracovního poměru, pro kterou je třeba vytvořit přívětivé podmínky.

### **Shrnutí**

Vedení organizací má možnosti své podřízené podporovat v jejich snaze sladit svůj osobní život s tím pracovním. Tyto možnosti jsou v určité míře pro všechny společné, to představují zákonem dané podmínky, na které mají zaměstnankyně nárok, každá organizace a firma si pak může nastavovat další. Je v zájmu organizací, aby se snažily o dobré podmínky pro své zaměstnankyně a zaměstnance, jelikož pracovní trh v ČR je podobsazený, a firmy a organizace se musí snažit o to, aby si zaměstnance získali a udrželi, přičemž wellbeing je téma, které v poslední době nabírá na důležitosti. O to více to platí v sociálních službách, jelikož pracovní výkon zaměstnankyň je ovlivňován jejich psychickým rozpoložením. Velmi důležitá je také role organizační kultury, která ovlivňuje mimo jiné i to, zda zaměstnankyně nástroje ke sladění osobního a pracovního života využívají.

V některých organizacích, zvláště pokud již fungují dlouho, může být složité zavádět nové praktiky a podmínky, nicméně je třeba na potřebnost těchto změn minimálně upozorňovat, jelikož se může jednat o první krok a impuls k posunu správným směrem, k pozitivní změně.

### 3. Krize jako příležitost pro pozitivní změnu

Smýšlení o krizi pouze v tom špatném smyslu nás může připravit o možnosti, které nám tato náhlá změna situace nabízí. v této kapitole popíši několik úhlů pohledu na pojem krize, a pokusím se popsat způsoby, jak jí moci využít pozitivně.

#### 3.1 Krize a příležitost pro změnu z hlediska teorie managementu

Pojem krize nemá napříč autory jednotnou definici. Zuzák je rozděluje na dvě skupiny, přičemž *“První skupina pojímá krizi jako důsledek nehody a katastrofy a druhá vidí jako příčinu krize neschopnost podniku dostát svým závazkům.”* (Zuzák, 2008) V literatuře týkající se managementu firem, se s tímto pojmem setkáváme hlavně v kontextu finanční krize firem a jejich platební (ne)schopnosti. Krize se mohou týkat i provozu podniku, jeho personálního zabezpečení, vnitřního fungování a dalších oblastí.

Krizový management spočívá v tom, co nejvíce těmto krizím předcházet, a zároveň v připravenosti na ně reagovat. Krize je totiž také dobrý ukazatel slabých míst, které organizace má, a kde je prostor pro zlepšení. Pokud tedy podnik krizí projde, může se z chyb poučit a být následně silnější.

Fáze krize podle Pearsona a Mitroffa obsahují fázi detekce signálu hrozby, prevence či příprava, zvládnání krize/limitace škod, obnova a poučení. Jako velmi důležité faktory ve zvládnání krizí se ukázaly faktory leadershipu, organizační kultury a krizového managementu (in Bhaduri, 2019)

Podnikovou krizi popisují autoři různě krize podniku jako takové období v průběhu života podniku, kdy dochází k nepříznivému vývoji jeho výkonnostního potenciálu, tržní hodnoty, solventnosti, likvidity, čistého obchodního jmění atd. a při stejném vývoji je bezprostředně ohrožena jeho další existence (Synek, 2003). Jako nesprávný nebo neadekvátní vývoj podniku k jeho okolí a jeho vnitřní struktury v časovém intervalu, kdy dochází k ohrožení jeho existence (Frýbert, 1995). Někteří autoři krizi popisují jako “nemoc podniku”. Kašík (1998) chápe nemoc podniku jako narušení podnikové rovnováhy, kterou není možné vyrovnat existujícími opatřeními, pro jejichž další řešení jsou nutné vnější zásahy (intervence), nebo vnitřní zásahy do fungování podniku z pozice vedení. (in Zrůst, 2014)

Jedná se nicméně o jev, se kterým se v managementu počítá a existují různé strategie na prevenci a způsob řešení v momentech, kdy nastanou. Krize vytváří i příležitost pro odhalení slabých míst a poučení podniku ze situace.

### **3.2 Krize a příležitost pro změnu z hlediska sociální práce**

V rámci výkonu povolání sociální pracovnice, se člověk setkává s mnoha lidmi, kteří právě prožívají velmi těžké období života. Naše práce někdy zahrnuje poskytování krizové intervence, kdy s klientkami a klienty řešíme skutečně jen tady a teď, snažíme se je stabilizovat a zajistit, aby tento akutní stav přečkali.

V období po překonání bezprostřední krize se pak snažíme limitovat negativní dopady situace na klienty, a zároveň se pokusit najít na situaci i pozitiva, která je mohou motivovat.

Je naší prací, zároveň s potřebou stabilizace klientek a klientů, jim pomoci situaci zvládnout a pomoci jí vyjít z ní co nejlépe. Samozřejmě musíme pracovat v rámci nastavení naší společnosti, a pokud legislativní či společenské nastavení nedovoluje situaci vyřešit ke klientčině spokojenosti, či možnosti běžného a spokojeného života, není v našich silách vyřešit vše s maximálně pozitivním dopadem.

Naším úkolem je objevit co nejvíce zdrojů z klientské, či klientovy okolí, možnosti systémové podpory, a následně společně přijít na způsoby, jak je co nejefektivněji využít.

Akutní krize však může sloužit i k následnému vyjasnění priorit člověka, klientka například po napadení manželem objeví zdroje v podobě pomoci ze strany neziskového sektoru, podpory ze strany pracovníků pomáhající organizace a asistenci k vyřešení situace směrem k bezpečnějšímu životu pro ní, a pro její děti. Tyto případy sice nebývají tak jednoduché, a soudní proces může být náročný, nicméně akutní stav, kdy klientka uteče z domova, může být například transformován v lepší život bez agresora.

Krize může tedy existovat jak na úrovni organizace, tak na osobní úrovni. V roce 2019 se začala rozvíjet krize celospolečenská, která měla dalekosáhlé dopady jak na osoby, tak na organizace. V následujícím článku shrnu některé aspekty zvládnání nových podmínek ze strany organizací poskytujících sociální služby.

### 3.3 Krize SARS-CoV-2 a sociální služby

Krize ukázala slabá místa v systému podpory nejzranitelnějších osob. Uzavírání některých zařízení sociálních služeb, jako součást protiepidemických opatření, je toho příkladem. V rámci protiepidemických opatření byla některá zařízení uzavřena, a tato doba dosáhla 136 dnů, což je jedno z nejdelších období na světě (Horecký, Švehlová, 2020).

Zároveň ale ukázala vlastnost organizací se přizpůsobit ztíženým podmínkám a transformovat své služby do co nejbezpečnější podoby pro klientelu i zaměstnankyně. Co se týče sladování osobního a pracovního života byla obzvláště těžká pro neformálně pečující, hlavně z důvodu uzavírání škol, školek a denních stacionářů, a pro zaměstnankyně sociálních služeb vychovávajících dítě či pečující o jiného člena rodiny, znamenala zvýšenou zátěž jak doma, tak v práci - která se navíc řadila mezi ty rizikovější, co se týče přenosu onemocnění covid.

#### 3.3.1 Krize SARS-CoV-2 a sociální služby ve světě

Pandemie měla celosvětově dopady jak na komunity, tak na sféru práce a osobního života (Fisher et al, 2020). Ne všichni však byli pandemií a opatřeními proti ní zasaženi stejnou měrou. Některá opatření, která byla zavedena s úmyslem ochránit komunitu před rozšířením koronaviru, pak mohla mít přímé dopady na již znevýhodněné skupiny obyvatel. Například v Nizozemsku byl, v rámci opatření proti šíření nemoci, zákaz vstupovat do supermarketu s doprovodem, což mělo škodlivý dopad například na některé matky samoživitelky, které nemohly nechat své děti doma, a nemohly si, ať už kvůli finančním problémům, nebo kvůli nedostupnosti služby, objednat nákup domů. Nízkopříjmové rodiny samoživitelek a samoživitelů byly zároveň více vystaveny riziku přenosu choroby, jelikož neměly možnost se v takové míře sociálně distancovat. Taková opatření byla často implementována ze dne na den, tudíž se na ně lidé neměli příležitost připravit. Opatření a pandemie mají dopad na oblasti jak rodiny, tak práce, přičemž se soustředí na rozdíly mezi skupinami obyvatel. *“Přestože pandemie COVID-19 pravděpodobně prohloubí nerovnosti ve společnosti, mohla by také představovat příležitost pro všechny, aby se jako globální komunita spojili v porozumění, respektu a pomoci jeden druhému”.* (Fisher et al, 2020, str. 251 - vlastní překlad)

Studie realizovaná se skupinou sociálních pracovníků a pracovníků v Kanadě zkoumala vliv pandemie na pracovní náplň zaměstnanců. Sociální práce zde byla jedním z oborů, který byl

v době pandemie považován za obory nezbytné, a které mají náhled na komplexitu situací, které mohou pro různé cílové skupiny nastat (Ashcroft et al, 2022). Autorky a autoři této studie uvádí, že jednou z hlavních změn bylo rychlé přeorientování na distanční formy poskytování konzultací, například telefon a videohovory, což bylo komplikované jak z hlediska klientely, která potřebovala i osobní kontakt, tak i z hlediska malé proškolenosti pracovníků a pracovníc k užívání těchto technologií. Zvýšila se také zátěž ve výkonu povolání, jelikož jsou v kontaktu s lidmi, na které dopady pandemie a opatření proti ní doléhají nejvíce, například kvůli ztrátě zaměstnání, finančním problémům, zdravotním problémům, zvýšeným obavám o své zdraví a budoucnost (Ashcroft et al, 2022). Jsou také konfrontováni se změnou a vyhocením politických nálad, potýkají se například zvýšenou mírou xenofobie a rasismu ve společnosti, proti kterým pak aktivně vystupují na mikro, mezo a makro úrovni.

Z přímých dopadů, které studie uvádí, se sociální pracovníce a pracovníci setkali především se zvýšenou pracovní zátěží, dále někteří i z důvodu uzavírání služeb a zařízení dočasně či celkově propuštění, uveden byl i příklad, kdy o práci přišli z důvodu špatného internetového připojení z domova - a tedy neschopnosti vykonávat práci v nové distanční formě. Jako další změny uváděli kompletní změnu pracovní náplně, včetně přesouvání na jiné pozice, předčasný důchod, nebo zvýšené obavy o své zdraví, a to jak z důvodu zvýšeného rizika nakažení koronavirem, ale i z důvodu přílišného stresu a zdravotních komplikací s ním spojených. Jako jeden z dalších dopadů zmiňovali i komplikaci v jejich osobních pečujících povinnostech. Studující uváděli, že se jim kvůli opatřením snížily možnosti praxí a získávání nových zkušeností, a tím se jim i snižují možnosti zaměstnání. Objevily se však i odpovědi, které uváděly nové příležitosti a tvorbu nových pozic, případně rozšiřování pracovní náplně. Z dalších pozitiv zde také bylo zmíněno menší množství času strávené na cestách z a do zaměstnání, a tedy i úspory za pohonné hmoty (tamtéž).

Pandemie se tedy u této skupiny sociálních pracovníků projevila jak negativně, tak v některých případech i pozitivně. Je však pravděpodobné, že v Česku budou některé okolnosti jiné, a v dalším odstavci se pokusím nastínit podmínky specifické pro práci v ČR.

### **3.3.2 Krize SARS-CoV-2 a sociální služby v Česku**

Využívání distančních forem komunikace v rámci pandemických opatření nebylo nic neobvyklého, a tedy se ani nejedná o specifikum sociálních služeb. Zkušenosti některých služeb s využíváním internetové komunikace se svými klienty byly takové, že ačkoli to pro



klienty bylo občas obtížné, měli velkou motivaci se novým věcem naučit, jelikož opak by znamenal prohlubování osamělosti a sociální izolace (Pešek, Beranová, Najbrtová, 2021). Pobytové a terénní služby, které svou práci distančně vykonávat nemohou, zaváděly do své praxe protipandemická opatření a využívaly ochranné pomůcky při poskytování péče a konzultací, přičemž pravidla se měnila někdy i z týdne na týden. Vlivem protipandemických opatření, kde bylo v určitý čas zakázáno vycházení z domu, vznikl v hlavním městě také nový typ sociální služby, projekt humanitárních ubytoven, které poskytují dočasné ubytování lidem bez přístřeší.

Je otázkou, co bude pandemie Covid-19 znamenat pro budoucnost oboru sociální práce, a zda se prokázáním jeho nezbytnosti a nasazením v první linii dosáhne zvýšení prestiže a akcentu její potřebnosti. Janebová píše ve své stati však to, že kritické autorky *“by také nevkládaly příliš velké naděje v to, že stát začne v důsledku pandemie Covid-19 na sociální práci pohlížet jinak. Je pravděpodobné, že v následné ekonomické krizi budou největší škrty směřovat do povolání, která se nacházela v průběhu epidemie v první linii. Neoliberálové jsou možná asociální, ale nejsou hloupi, takže by neměli příliš důvodů podpořit profese, která chce zplnomocňovat z jejího hlediska bezcenné, či dokonce rizikové členy společnosti.”* (Janebová, 2021)

## **Shrnutí**

Na pojem krize existuje více pohledů. Na to, aby mohla být využita k prospěchu či pozitivnímu vývoji, je třeba vytvořit vnější podmínky k tomu, aby to bylo možné. Do oblastí sociálních služeb zasáhla velkým způsobem a nutila jejich management i zaměstnankyně k rychlé aklimatizaci na nové podmínky a k práci novými způsoby, například distančně. Je otázkou, zda se po skončení pandemické krize budou organizace vracet do starých kolejí a způsobů práce, nebo si některé nově získané postupy ponechají i do běžného fungování.

Jakým způsobem se s pandemií a opatřeními s ní souvisejícími některé organizace v Česku vyrovnávaly, budu popisovat v empirické části této práce, a budu čerpat ze zkušeností pracovníků těchto služeb s dopady krize na jejich práci, i na jejich osobní životy.

### III. EMPIRICKÁ ČÁST

Jak jsem rozepsala v první části této práce, sladování pracovního a osobního života v sociálních službách může být v mnoha ohledech výzvou. Ať se jedná o potřebu zvládnání domácích povinností či činností spojených s výchovou a péčí o děti nebo jiné rodinné příslušníky, nebo o spojení studia a práce, či potřeba času na své jiné aktivity či koníčky. Mým cílem je popsat zkušenosti některých zaměstnanců v oblasti sociálních služeb s realitou jejich sladování v čase koronavirové krize. Jakým způsobem zvládali zvýšené pracovní nároky v této době? Zasáhla krize do jejich pracovní náplně? Jak se jejich organizace vyrovnaly s novými nároky a bezpečnostními a hygienickými pravidly? Byly zde nějaké změny i k lepšímu, našly se nové zdroje či způsoby, jak práci pro klienty, zaměstnance, či obojí, zlepšit?

#### **Výzkumný problém**

Na práci v sociálních službách měla pandemie covid velký dopad, vzhledem k tomu, že se jedná o práci v tzv. první linii a tomu, že sociální pracovníci jsou ty, na které zprostředkovaně dopadají i krize ostatních a je jejich pracovní náplní nalézat jejich řešení. To plyne například z výzkumu realizovaném se sociálními pracovníci v Kanadě (Ashcroft et al, 2022).

V uplynulých letech byla řada sociálních služeb v Česku nucena, vzhledem k pandemické situaci, významně přehodnotit své fungování a přizpůsobit jej nárokům celospolečenské krize. Matoušek (2013) 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. 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. Předmětem zkoumání budou právě reakce vedoucích i zaměstnankyň na nové podmínky v práci i v osobním životě, na pozadí koronavirové krize. Cílem výzkumu je zjistit a popsat zkušenost jakou pracovníci měly, a jak na jejich zkušenosti a vzniklé problémy reagovaly organizace.

## Metodologie

Cílem práce je popsat zkušenosti výzkumných partnerek se sladováním pracovního a osobního života na pozadí koronavirové krize a popsat praxi sladování práce a osobního života zaměstnankyň sociálních organizací v tomto období. V práci se zaměřím na prožívání pracovníků, na prožívání vedoucích a na strategie, kterými výzvy kladené pandemickou situací zvládaly. V práci se nebudu snažit vyvozovat obecné závěry, ale zkoumat a zprostředkovat pohled a pocity výzkumných partnerek.

Výzkum si bude klást za cíl sledovat výše popsany jev v přirozeném prostředí. Zvolila jsem strategii kvalitativního výzkumu, konkrétně interpretativní fenomenologický výzkum. Jak píše např. H. Novotná (2019, str. 262), 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 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”* (tamtéž). 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”* (Švaříček, Šed'ová a kol., 2007, str. 17)

Data budou vytvářena technikou polostrukturovaných rozhovorů, které budou mít otázky přizpůsobeny tomu, zda se jedná o zaměstnankyni organizace, nebo manažerku. Mým cílem je provést několik rozhovorů, polovinu s manažerkami, a polovinu se zaměstnankyněmi, které ve vedení nejsou. Rozhovory byly se souhlasem výzkumných partnerek nahrávány a následně přepsány. Následně bylo provedeno otevřené kódování, kde si výzkumnice označila jednotlivá témata, o kterých výzkumné partnerky hovořily. Z otevřeného kódování vzešel seznam témat, se kterým výzkumnice dále pracovala a kódy zařadila do kategorií (Hendl, 2005, str. 247). V konečné fázi proběhla kvalitativní analýza dat a byly vyhodnoceny závěry výzkumu. Pro vyhodnocování výzkumných dat jsem zvolila metodu interpretativní fenomenologické analýzy. Mým cílem je především popsat žitou zkušenost konkrétních lidí z prostředí sociálních služeb, a tento přístup k vyhodnocování dat poskytuje výzkumnici volnost v exploraci tématu do hloubky. *“Souvislost s fenomenologií se projevuje v hledání individuální, a tudíž jedinečné zkušenosti člověka, jeho žité zkušenosti a v psychologii pak*

*především prozkoumáním toho, jakým způsobem je svět zažíván (zakoušen) konkrétními lidmi v konkrétním kontextu a čase” (Řiháček, Čermák, Hytych, 2013, str. 9)*

## **Pozicionalita**

Jako pracovnice sociální služby mám sama osobní zkušenosti se zkoumaným fenoménem. Působím v organizaci, která má malý tým a velmi osobní přístup. Mé zkušenosti se sladěním práce, povinností mimo ni a svých zájmů jsou v tomto zaměstnání veskrze pozitivní a v čemkoli jsem potřebovala, zaměstnavatelka mi vyšla vstříc a vím, že vstříc vychází i mým kolegyním a kolegům, pokud potřebují či chtějí. V reakci na koronavirovou krizi organizace, ve které pracuji, musela do výkonu práce zakomponovat nové prvky, jako například nošení ochranných pomůcek, dělení na dva týmy, maximalizaci distančních forem podpory klientely. Ačkoli některá z opatření byla nepříjemná, například nošení respirátoru při konzultacích, což omezuje navázání osobního kontaktu s klientkami, do mé práce fatálně nezasahovala. To může být i formou poskytování služby, která funguje převážně ambulantně. Uvědomuji si ale, že to nemusí být realitou či možností pro všechny, zejména v organizacích s komplikovanější organizační strukturou a jiným nastavením služeb. Dalším významným faktorem je také to, že nepečuji o člena rodiny, a tedy mám flexibilnější časové možnosti. Ve vztahu k výzkumu jsem byla v pozici externí, výzkumné partnerky jsem sháněla mimo svoji organizaci.

## **Charakteristika výzkumných partnerek**

Mým cílem bylo udělat celkem deset rozhovorů, z nich bude pět s manažerkami a pět s pracovníkmi sociálních služeb. V konečné fázi se mi jich povedlo realizovat pouze šest, a to z důvodu časového vytížení oslovených pracovníků, z nichž část domluvený termín v poslední chvíli zrušila. Vzorkování bylo cílené. Mým cílem bylo, aby ve vzorku byly zastoupeny sociální služby terénní, ambulantní i pobytové, abych v datech měla co největší záběr. Mířila jsem k tomu, abych mezi výzkumnými partnerkami měla osoby pracující s různými cílovými skupinami, a různě velké organizace. Oslovování výzkumných partnerek probíhalo emailem či telefonicky. Především se mi povedlo navázat kontakt se zástupkyněmi služeb s Prahy a Středočeského kraje, a to z důvodu mé větší prosíťovanosti v této oblasti. Mým cílem bylo mít zastoupené služby z různých krajů, nicméně na moji žádost o rozhovor zareagoval pouze jeden sociální pracovník z Jihomoravského kraje. Pozice a pracovní zaměření výzkumných

partnerek, se kterými se mi povedlo kontakt navázat a rozhovor realizovat, vypisuji v tabulce níže.

### **Ústřední fenomén pro analýzu**

Sladování pracovního a osobního života, nebo také harmonizace pracovního a osobního života, je *“označení postojů a v návaznosti na tuto oblast i právních předpisů, které zohledňují požadavky zaměstnanců a zaměstnankyň udržet si profesní růst a zároveň se věnovat výchově dětí, péči o blízké osoby, osobním zájmům apod”* (Gender Studies, 2009) rovnováha mezi osobním a pracovním životem může také znamenat míru, ve které je *“efektivita a spokojenost jedince v pracovních a rodinných rolích v souladu s individuálními životními prioritami“* (Greenhaus, Allen in Quick, Tetrick, 2011, str. 175). V této práci budu zkoumat vnímání situace v této oblasti v prostředí sociálních služeb, a to z pohledu managementu i *“bežných pracujících”*. Zaměřím se na vnímání rodinné a pracovní role zaměstnankyň, a jejich subjektivní vnímání časových možností na své zájmy a rodinný život, a vnímaný vliv současného zaměstnání na sféru osobního života. Z pohledu vedoucích budu zkoumat krom jejich vlastní zkušenosti s harmonizací veřejné a osobní sféry i to, jak vnímají tuto potřebu u svých podřízených a jaká opatření či personální politiky zavádějí, aby jim poskytly co největší podporu. Budu se zaměřovat zejména na období pandemie a její dopad na balancování osobních a pracovních záležitostí zaměstnankyň i vedoucích.

### **Výzkumné otázky**

Otázky jsou formulovány na základě naplnění cíle výzkumu tak, aby zahrnovaly témata podstatná pro zkoumaný fenomén. Při formulaci otázek jsem vycházela z prostudované literatury a vlastní zkušenosti s tématem, při akcentování některých témat rozepsaných v teoretické části práce. Pod jednotlivými otázkami zdůvodňuji jejich formulaci a směřování k naplnění cíle výzkumu.

- Jak vnímají zaměstnankyně sociálních služeb rovinu sladování pracovního a osobního života během pandemie covid?

Otázka je mířena na zkušenost se zvládnutím osobních a pracovních záležitostí během pandemické situace. Zaměřuje se na komplikace, se kterými se výzkumné partnerky potýkaly, a jaký měla pandemie vliv na jejich život. Sledovanými tématy jsou především

slad'ování práce a osobního života, péče v době pandemie, práce v sociálních službách, copingové mechanismy ve složité situaci.

- Jak reagovali zaměstnavatelé na potřeby zaměstnankyň sociálních služeb v oblasti slad'ování pracovního a osobního života v době pandemie covid?

Otázka je zaměřena na opatření, personální politiky a způsoby řešení nastalé situace, které byly zaváděny ze strany vedení vůči pracovnícím. Zaměří se na zkušenosti výzkumných partnerek z pozice vedení i podřízených na konkrétní zkušenosti se zaváděním těchto nových okolností do praxe a jejich zvládnání z různých pozic. Sledovaná témata jsou především personální opatření, zaměstnanecké benefity, úlevy, alternativní pracovní uspořádání (práce z domu, distanční podpora klientely apod.).

- Jaké jsou rozdíly mezi potřebami zaměstnanců a zaměstnankyň sociálních služeb v oblasti slad'ování pracovního a osobního života?

Cílem této otázky je zjistit rozdíly mezi muži a ženami na pracovišti jejich organizace. Bude se zaměřovat na jevy popsané v teoretické části této práce, jako je péče, nerovnosti v pracovních pozicích a možné různé prožívání situace v kontextu genderové identity výzkumných partnerek. Sledovaná témata jsou genderová rovina sociální práce, nerovnost péče, stereotypy, sociální práce jako feminizovaná profese.

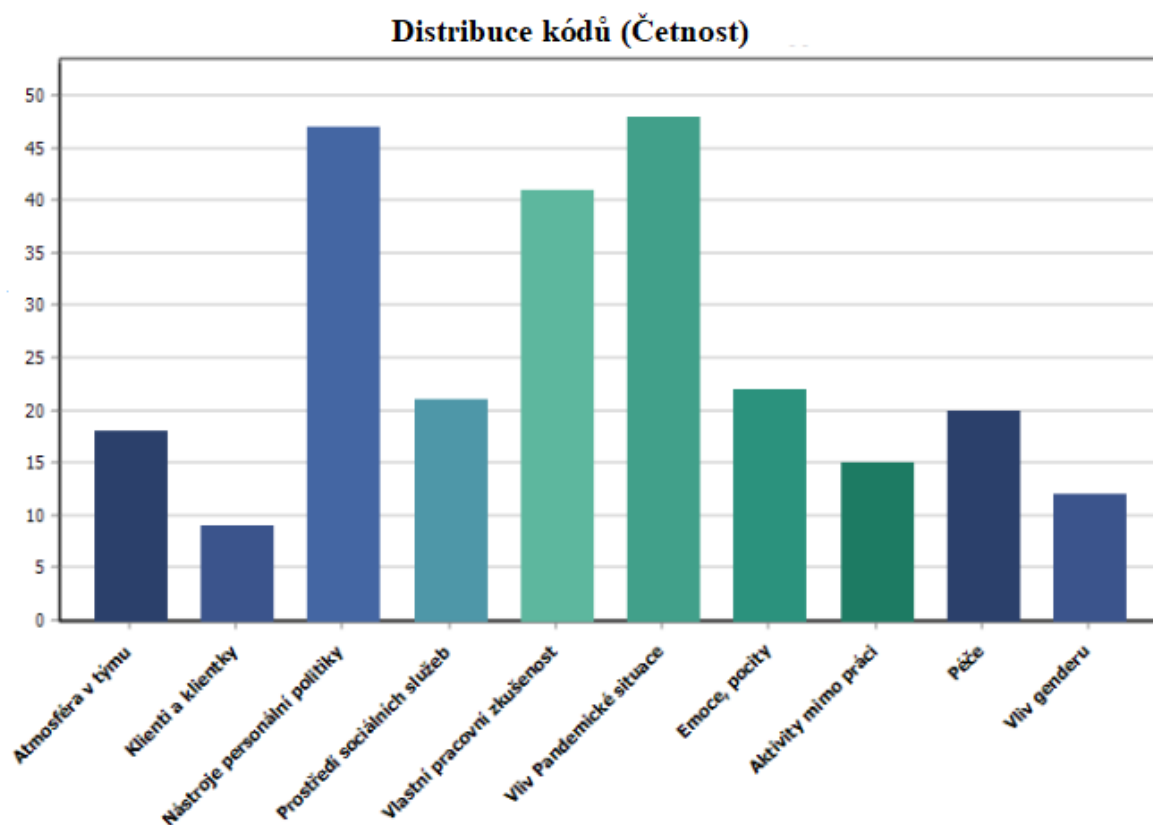
- Jaké nástroje pro slad'ování pracovního a osobního života zaměstnankyň se ukázaly jako užitečné či potřebné?

Tato otázka míří na hodnocení konkrétních nástrojů managementu ze strany zaměstnankyň. Mohla by identifikovat nástroje, které se osvědčily jako efektivní a mohly by být příkladem dobré praxe v oblasti slad'ování pracovního a osobního života zaměstnankyň sociálních služeb. Naopak by v rozhovorech mohly zaznít i informace o opatřeních, která nefungovala, případně přinášela komplikace. Sledovaná témata jsou tedy příklady dobré praxe, pozitivní i negativní zkušenosti, zvládnání krize, krize jako příležitost k pozitivní změně.

## Průběh výzkumu

Rozhovory s výzkumnými partnerkami byly realizovány v měsících duben a květen roku 2022. Má práce se zaměřuje na problematiku změn v pracovním a osobním životě v souvislosti s pandemickou krizí. Pro některé z partnerek ale toto téma nebylo ani příliš aktuální, ani nevzbuzovalo příliš silné pocity, vzhledem k vypuknutí války na Ukrajině, a tedy vznik výzev pro sociální služby úplně jiných a nových. U některých jsem ale vnímala, že je toto téma pro ně důležité a o svých zkušenostech s fungováním za pandemii se svěřovat chtějí.

S pracovnicemi z Prahy jsem se sešla osobně, s ostatními byl výzkumný rozhovor realizován skrze online platformu Zoom. Osobní rozhovory byly po souhlasu výzkumných partnerek nahrávány na diktafon na mobilním telefonu, rozhovory realizované přes platformu Zoom byly nahrávány skrze funkci nahrávání schůzky. Následně byly rozhovory přepsány a proběhlo jejich otevřené kódování, čímž vznikly prvotní kódy. Ty byly následně seřazeny do tematických kategorií. Skrze program QDA Miner Lite jsem následně provedla kódování dle identifikovaných kódů. Tyto kódy a jejich četnost vypisují níže v grafu.



Graf č. 1 - četnost identifikovaných kódů v rozhovorech

### Výzkumné partnerky

Rozhovorů bylo realizováno šest. Výzkumné partnerky byly z různých krajů České republiky, a byli zástupkyněmi různých forem služeb. Jednalo se o řídicí pracovníce a pracovníky, i zaměstnankyně a zaměstnance sociálních služeb. Níže v tabulce uvádím jejich demografické údaje a označení používané v rámci výzkumu.

Gender	Věk	Typ služby	Kraj	Pozice	Označení/kód
žena	52	Ambulantní	Praha	ředitelka	Ř_AMB_PRA
muž	24	Terénní	Praha	zaměstnanec	Z_TER_PRA
žena	50	Pobytová	Středočeský	ředitelka	Ř_POB_SČK
muž	25	Ambulantní	Jihomoravský	zaměstnanec	Z_AMB_JMK
muž	48	Terénní	Středočeský	ředitel	Ř_TER_SČK
žena	40	Pobytová	Středočeský	zaměstnankyně	Z_PEČ_SČK

V analytické části výzkumu byly, za pomoci vyhledávání tematických kategorií a kódů v programu QDA Lite, zpracovány odpovědi na výzkumné otázky. Odpovědi jsou zpracovány narativně. *“Témata, která jsme identifikovali, doplňujeme našimi komentáři a přímými citacemi respondentů podkládáme naše tvrzení. Klíčové je jasně rozlišovat mezi tím, co řekl respondent a co je naše interpretace. Výsledky můžeme strukturovat podle hlavních témat. Samozřejmě reflektujeme i vztah mezi jednotlivými tématy”* (Willig, 2001 in Řiháček, Čermák, Hytych, 2013, str. 23)



## 1. Jak vnímají zaměstnankyně sociálních služeb rovinu slad'ování pracovního a osobního života během pandemie covid?

Mezi Výzkumnými partnerkami se nacházely ty, které ve své službě pracovaly dlouhá léta předtím, než pandemie propukla. Byly zde ale i zaměstnankyně i vedoucí, které nastoupily buď těsně před propuknutím celospolečenské krize, nebo v rámci opatření města, které na pandemickou situaci reagovalo. Jednalo se tedy o různé pracovní situace, do kterých jim pandemie vstoupila. Shodovaly se však v tom, že změna jejich práce, její náplně a jejího zasahování do osobní roviny byla značná. Hlavní témata, která se v rozhovorech objevovala, byla nadměrná pracovní vyčerpání, pandemická opatření a motivace. Velké téma byla péče o děti a další závislé osoby, a to jak o vlastní tak, z pozice manažerek a manažerů, i péči zaměstnankyň o své děti, potažmo starší rodiče. Muži toto téma také zmiňovali, ale v souvislosti svých kolegyně a podřízených.

Níže se na zmíněná témata zaměřím podrobněji.

### Péče

Obecně se ve výzkumu nacházeli spíše výzkumné partnerky, které své rodičovské role zvládaly v době pandemie bez větších obtíží, nicméně přisuzovali to buď věku dětí, které už byly poměrně samostatné, důvodu toho, že nebyly primárními pečovatelkami a náročné to pro ně bylo spíše zvládnutím běžných úkolů jako online výuka a práce v jedné domácnosti.

*“je to akorát pak komplikované, když je člověk doma, děti mají distanční výuku, já do toho nějaký videocall, každý je na tom počítači z jiné místnosti, je to zmatek. Plus ještě ty menší děti, které online výuku nemají, tak se pořád dožadují pozornosti. Tak to asi jedině. Jinak to vlastně nebylo špatné.” (Ř\_TER\_SČK)*

Dalším tématem v péči o děti, když se zaměřím na téma uzavření škol a školek a potřebu s dětmi zůstat doma, se objevovalo na více rovinách. Zaprvé, z pozice vedoucích, jako zdůvodnění personální krize, kdy nebylo možné pokrýt běžný provoz služby. Dále také jako povinnost zajistit provoz ze své pozice a potřebu vyřešit péči o potomky tak, aby člověk zvládal svoje zaměstnání, a to ještě ve zvýšené míře.

*“My jsme tady být museli, nevím já mám syna 10 let a ten taky musel být doma, tak to našťestí on mohl být doma s babičkou, že my našťestí máme ty prarodiče. Ale jako každý na to nemá, takže pokud máte někoho, kdo může být s těmi dětmi doma tak to je skvělé, ale to si samozřejmě nemůže takhle zařídit každý” (Ř\_POB\_SČK)*

U respondentů, kteří děti ani jiné závislé osoby nemají, se vliv pandemické situace na práci neprojevil osobně, naopak někteří uváděli, že jim volného času přibýlo. *“Jako nic třeba rodinného jsem řešit nemusel. Naopak paradoxně bych řekl, že mi ten volný čas přibýl, protože v nějaký čas skončil sociální život” (Z\_AMB\_PRA),* nebo *“Myslím, že ani ne. Spíš to bylo pozitivní v tom, že jsem nemusel tolik dojíždět do školy.” (Z\_AMB\_JMK)* Nicméně si uvědomovali, že jejich situace, tedy situace kde nemusí pečovat o závislé osoby, je v tomto poměrně výhodná a kolegyně s dětmi to mají jinak.

*“máme kolegyni, která se nějakým způsobem musí starat o rodinu, a tam se na to musí brát nějaký ohledy” (Z\_AMB\_PRA)*

*“co za ty poslední dva roky je hodně, tak pořád je někdo na nemocenské a pořád je někdo na ošetřovačce. Ať už s dětmi nebo s maminkou, je to potřeba. My tam máme maminky s malými dětmi, ty mají ty různé karantény, nebo jsou nemocné” (Z\_AMB\_JMK)*

*“Pak se stávalo to, že sem tam nějaká maminka, když jí onemocněly děti, tak pak vypadávala” (Ř\_TER\_SČK)*

*“Další problém bylo sladování péče o rodinu a práce pro rodiče, kteří mají děti ve školním věku. Řekla bych, že nejvíce se to dotklo těch, jejichž děti dělali v současné době přijímací zkoušky na střední školy” (Ř\_AMB\_PRA)*

Péče o děti byla řazena jako jeden z nejpodstatnějších problémů sladování osobního a pracovního života v době pandemie. Faktorů, které pro výzkumné partnerky byly složité, bylo více, nicméně tento u nich rezonoval nejvíce. I u pracovníků, které vlastní děti nemají, bylo téma vnímáno jako podstatné, a to mimo jiné i proto, že s ním souvisí i nepřítomnost kolegyně v práci, a tedy větší pracovní vytížení zbytku týmu.

*“nejvíc asi péči o děti, u těch, kteří je mají. Malé děti. Někteří měli ošetřovačku a museli být doma, pak také to uzavření škol. Takže to byl taky další výpadek. Pak také vaření pro děti, když nedostaly obědy ve škole, víc směn v práci, zaskakování za nemocné kolegy, plus ta práce v těch oblecích a respirátorech, kolikrát péče o nemocné klienty.” (Ř\_POB\_SČK)*

Dotazovaná řídící pracovnice vnímala problematiku velmi intenzivně, jelikož zároveň se zodpovědností za řízení velkého pobytového zařízení řešila i péči o potomka a péči o nemocného rodiče. V náročné situaci jí pomohla babička dítěte, a pečovatelská služba. Kombinace napnuté situace v práci, kvůli celospolečenské krizi, a náročné období v osobním životě obě nesou tematiku péče, která je pak všudypřítomná.

*“My jsme si to tedy určitě nemohli dovolit, zůstat doma. Mě do toho vlastně ještě na začátku pandemie umíral tatínek, takže jsme ho pak měli doma a nastavovali jsme tam tu domácí péči. Takže to období bylo šílené. Když člověk vede hospic a zároveň to pak má i doma. Prostě hodně náročné to bylo. Osobně.” (Ř\_POB\_SČK)*

### **Větší pracovní vytížení**

Respondenti uváděli, že v práci byli vytížení více, a to nejen kvůli novým povinnostem, jako testovat se, nosit ochranné pomůcky, dohlížet na hygienická pravidla apod., ale především z toho důvodu, že jich v práci bylo málo. Často se stávalo, že i větší část týmu ze dne na den nepřišlo do práce, například z důvodu výskytu koronaviru u jednoho či více z nich, rizikovému kontaktu či ošetřování člena rodiny. Tyto personální výpadky nemohly být dobře naplánovány, a vykrývání povinností, které nemohou být vykonávány distančně, se tedy značně komplikovalo. *“Když třeba odpadnou všechny ty čtyři, co tam mají ty děti ve škole. Jedna má třeba i 25 klientů. To je pak šílené, to všechno stíhat” (Z\_AMB\_JMK).* Zaměstnankyně i ředitelka pobytových služeb, se kterými byly rozhovory realizovány, toto téma velmi akcentovaly. V jednom z dotčených zařízení museli v přímé péči roli pečovatelek po nějaký čas zastávat zaměstnanci kanceláří, v druhém z nich musela s péčí o klienty z velkého nedostatku pracovních sil pomáhat armáda.

*“nás to zasáhlo opravdu, opravdu hodně. Vyrovnávali jsme se i s nedostatkem personálu, když jsme měli nemocné pracovníky, takže v jednu chvíli nám tu pomáhala i armáda. Třetinu pracovníků jsme měli nemocných v jednu chvíli, takže to bychom opravdu bez toho tu 24 hodinovou službu zajistit nedokázali.” (Ř\_POB\_SČK)*

U služeb ambulantních a terénních jsem se s takovými extrémními situacemi i řešeními nesetkala, což přisuzuji tomu, a někteří z respondentů to i zmiňovali, že úkony těchto služeb se z větší části dají vykonávat i distančně, případně nemusí být tak akutní. Zároveň vedoucí těchto služeb zmiňovali, že přisuzují dobré zvládnutí situace dobré motivaci svých zaměstnankyň.

Paradoxně však jedno pobytové zařízení mělo zkušenost s přílivem nových zaměstnanců, a personální úbytek více řeší nyní, kdy protiepidemická nařízení ubývají.

*“Na začátku covidu tam byla taková paradoxní situace si myslím že vlastně tím, že byly uzavřené třeba pohostinské zařízení, tak někteří lidi přišli dělat do sociálních služeb, protože tam vlastně v tu chvíli byla větší jistota té stability. Myslím že teď jsme na tom vlastně paradoxně hůř, protože předtím lidé odpadali z důvodu nemoci a tak, ale teď odcházejí z práce úplně, život se vrací do normálních kolejí, a to zaměstnání v sociálních službách není tak lukrativní.” (Z\_PEČ\_SČK)*

### **Pandemická opatření**

*“jeden z těch zásadních problémů byl ten, že se nedalo vůbec plánovat. Neziskový sektor už je sám o sobě takovým nestabilním prostředím. A pak do toho ještě všechny ty změny a zmatky. Jak zacházet s tou situací. Nebylo to vůbec jasné, některé věci byly nedomyšlené. Prostě najednou se musí testovat zaměstnanci, je to na nějakém divném rozhraní ÚZISU. A vůbec nic jako, jak to člověk má udělat. Tenhle chaos, který ta situace přinášela... tyhle příkazy zvenku do toho mohly vždycky hodit vidle, v tom řízení týmu.” (Ř\_TER\_SČK)*

Jako velkou komplikaci ve výkonu práce i v osobním životě vnímali dotazovaní v dodržování protiepidemických opatření. V práci se jednalo především o povinnost testovat se, nošení ochranných pomůcek, rychlé změny pravidel, kterým se musí služba rychle přizpůsobit a vysvětlovat jejich potřebnost svým klientům. *“Ta pravidla pro tohle se měnila hodně rychle, bylo to takové v některých chvílích už jsme ani nevěděli, jak to je a co teď dělat.”(Z\_PEČ\_SČK)*

Rychle se měnící pravidla karantén, povinných ochranných pomůcek, testování a rizikových kontaktů přidávala organizacím stres, jelikož vůle je dodržovat byla, ale zároveň potřebovala zařízení řešit i běžné záležitosti spojené s provozem, přičemž personální kapacity už byly před vznikem pandemie nedostatečné.

*“My jsme museli sledovat ta nařízení vlády, to se týkalo návštěv, testování, ochrany klientů. Ti nemohli v nějaký čas ani ven, nemohli mít návštěvy. Dále se to samozřejmě týkalo i našich zaměstnanců, ti doted' musí nosit ochranné prostředky, a dodržovat speciální podmínky v práci s klienty” (Ř\_POB\_SČK)*

## **Motivace**

Téma motivace jsem zaznamenala jak v pozitivním slova smyslu, kde jí zejména vedoucí pracovníci přikládali klíčovou roli v jejich týmech a zmiňovali, že díky ní mohli pandemií takto zvládnout, tak i v negativních konotacích, kde vedoucí u svých zaměstnankyň vnímala její nedostatek, nebo kde šla motivace až do extrému a vedla k přepracování.

Jako pozitivní byla motivace zmiňována v kontextu toho, že zaměstnankyně vnímaly zodpovědnost vůči službě a klientům, a chtěli se zasadit o její správné fungování, měly si starost o klienty. Vedoucí ambulantních služeb uváděli, že z jejich zkušenosti chtěly pracovnice pracovat, a chtěly pracovat co nejvíce.

*“V březnu 2020 jsme šili roušky, bylo to o tom, že jsme si udělali takovou manufakturu a vytvářeli jsme látkové roušky, aby klienti mohli jezdit veřejnou dopravou, nebo ostatně chodit k nám do služby. Řekla bych, že v tom byl i jistý prvek nadšení, že jsme měli pocit, že tu situaci zvládneme.” (Ř\_AMB\_PRA)*

Z osobní zkušenosti zmiňoval svůj postoj i jeden z dotazovaných zaměstnanců, kde byla motivace zmíněna v kontextu toho, že byl za své zaměstnání v sociálních službách rád, jelikož měl pocit, že se může aktivně podílet na řešení krize.

*“Pro mě to nebyl nějak extra zvýšený stres, protože to vlastně bylo dost naplňující, cítil jsem tam to, že prožíváme nějakou krizi, a já tady v té krizi mám svoje místo, kdy té společnosti pomáhám a dělám tu věci, které jsou pro ni fakt důležité, i v tomhle režimu” (Z\_AMB\_PRA)*

V jednom případě byla zmiňována i nedostatečná motivace pracovníků, z pozice jejich ředitelky. Vnímala to, že zůstávaly doma s dětmi i jako důsledek nedostatečné motivace a solidarity s ostatními zaměstnankyněmi. Situaci také přisuzovala zvýšení “ošetřovačky” kde její zaměstnankyně dostávaly za ošetřování člena rodiny stejně peněz, jako kdyby chodily do práce. Zůstávaly pak doma déle, než bylo nutné, což pak znamenalo větší vytížení pro ostatní.

*“Pak ty ženy zůstávaly doma i déle než bylo potřeba, to vám řeknu na rovinu...tam je prostě většina žen, a ony prostě raději zůstanou doma... Prostě to tak je. Někteří pracovníci to tak mají. Takže to nám taky nepomohlo, to zvýšení ošetřovného. Já si myslím, že tohle ani nebylo potřeba opravdu. Oni pak dostali i covidové odměny, které si tedy samozřejmě zaslouží, ale myslím si, že se to také mohlo nějak líp korigovat. Prostě když jeden tady pracuje v obleku s nemocnými covidovými pacienty, v ohrožení vlastního zdraví, a druhý je doma na ošetřovačce a má 100% platu. Mají oba stejný plat za úplně jiný výkon.” (Ř\_POB\_SČK)*

V negativní souvislosti se objevila i zvýšená motivace pracovníků, a to v kontextu zvýšené pracovní aktivity a tendence k přepracování. Velkou roli zde měl pocit odpovědnosti za osud svých klientů, a potřeba se zasadit o to, aby je celospolečenská krize nezasáhla v takovém rozsahu. Uvědomovaly si zvýšenou zranitelnost svých cílových skupin a měly potřebu zvýšit své úsilí, aby naplnily své poslání sociálních pracovníků.

*“podle mě všichni v těch sociálních službách se začali tak jako přepracovávat, že zvýšili ten svůj výkon i přes to, že předtím makali naplno, protože se to prostě nějak vnímalo jako nějaká naléhavá situace, v rámci které je potřeba zabrat ještě víc, protože je to z nějakých humanitárních důvodů nutný.” (Z\_AMB\_PRA)*

## **Emoce**

Do práce zaměstnankyň sociálních služeb se, mimo jiné, značně promítalo jejich emoční rozpoložení. Dlouhodobé vypětí se u některých projevovalo postupnou kumulací negativních pocitů, které se následně projevovalo pocitem extrémní únavy. *“Asi nějaký dlouhodobý stres se tam asi budoval, protože prostě když pracuješ víc než je tvůj zdravý limit tak se to tam buduje, ale na první dobrou nebo vědomě jsem ho nějak nevnímal” (Z\_AMB\_PRA)* Na některé zase negativní emoce působily velmi přímo, kde největší roli hrála časová neohraničenost krize. *“Bylo to hrozně depresivní. Nebyl tam ten horizont, kdy to skončí” (Z\_PEČ\_SČK)*

Vedoucí pracovníce si emočního vypětí svých týmů všímaly, a snažily se zaměstnankyně podporovat v lepším rozpoložení. Náročné situace v práci i osobním životě zaměstnankyň se projeví na jejich náladě a celkovém rozpoložení týmu *“Já musím říct, že si opravdu sáhli na dno v tomhle období, bylo to šíleně těžké.” (Ř\_POB\_SČK).* Ve službách se snažili

budovat týmového ducha, poskytovat podporu. To se mohlo dít skrze vymyšlení týmových aktivit, které s výkonem práce nesouvisí, ale také formou podpory ve zvládnání nových distančních metod práce s klientelou. *”Samozřejmě v té osobní rovině za sebou kolegové mají těžké situace. Když nálada klesala, tak jsme hledali, jak jim udělat radost. Plánovali jsme budoucí teambuildingy, další vzdělávání. Kolegové absolvovali celou řadu zajímavých - byť online - vzdělávacích modulů. Zlepšili se v IT dovednostech, naučili se nové věci, které dosud neznali a které je třeba potěšily.”*(Ř\_AMB\_PRA).

## **Shrnutí**

Nejvíce v kontextu sladování pracovního a osobního života zaznívalo téma péče. Jedná se o potřebnou práci, která je v mnoha případech neplacená, především pokud se jedná o rodinné příslušníky. I profesionální rovina této práce však dle dotazovaných není adekvátně ohodnocena. To pak může mít za důsledek odliv pracovní síly z oboru a větší přepracovanost těch, kteří v oboru zůstávají. Ztížení výkonu práce bylo zřejmé i v důsledku pandemie, a opatření která se zaváděla v souvislosti s opatřeními vydávanými vládou. Kontakt s klienty byl náročnější, používání ochranných pomůcek ztěžovalo mezilidský kontakt, fungování v ochranných oblecích bylo fyzicky i psychicky náročné. Klíčovým faktorem k zvládnání náročného období je také motivace pracovníků a pracovníků. Tedy spatřování smyslu v činnosti, kterou vykonávají. Na provozu služby se podepíše jak její dostatek, tak i její nedostatek. Přemíra motivace a pocitu zodpovědnosti za klienty služby může vést k přepracování. Pandemie také zvýšila emocionální náročnost práce, která zhoršovala psychický stav zaměstnankyň. Vedoucí si zhoršení psychického stavu u svých týmů uvědomovaly a různými způsoby se jej snažily zlepšovat.

Z rozhovorů s dotazovanými je cítit velká provázanost osobní a pracovní roviny v souvislosti se zhoršením podmínek v souvislosti s pandemií covid-19.

## **2. Jak reagovali zaměstnavatelé na potřeby zaměstnankyň sociálních služeb v oblasti sladování pracovního a osobního života v době pandemie covid?**

*“Vždycky to bylo o dohodě. Vždy jsme se snažili najít takové řešení, které by bylo pro všechny průchozí. Pochopitelně nebylo možné jakkoli omezit klienty - to byla naše priorita. Zároveň jsme se snažili to udělat tak abychom vyšli vstříc i našim lidem, kteří to v pandemii skutečně neměli jednoduché - rodiče to v pandemii skutečně neměli jednoduché.” (Ř\_AMB\_PRA)*

Tuto otázku rozdělím na dvě tematické oblasti. Budu na ni pohlížet z pozice vedoucích a z pozice zaměstnaných. Ačkoli nejsou ze stejných organizací, myslím, že je důležité popsat zvlášť pozici toho, kdo na potřeby sladování reaguje tak těch, kteří je potřebují naplňovat. Budu počítat i s faktem, že vedoucí mají i své potřeby sladování a jejich role je v tomto zdvojená, a občas mohou vystupovat i v roli zaměstnaných.

### **Z pohledu vedení**

Vedoucí se vesměs vyjadřovali v tom duchu, že by svým zaměstnankyním chtěli co nejvíce vycházet vstříc tak, aby jim v práci bylo dobře, ale při zachování kvality služby při obstarání potřeb klientů. Jedna z vedoucích si vzala jako svoji odpovědnost svým zaměstnankyním pomoci se zařizováním záležitostí v jejich osobním životě tak, aby pro ně bylo chození do práce pohodlnější.

*“Můj styl vedení je takový, že věřím na pozitivní motivaci a na to, že lidé, kteří mají svoji práci rádi, ji dělají lépe. V těžkém období jsem se tedy snažila jim umožnit tu práci sladit a individuálně jsem s nimi hledala cesty, jak by to třeba šlo, podporovala jsem je například i ve shánění nějaké pečovatelské služby pro příbuzné seniory, kteří na tom byli špatně, například u nich probíhala rekonvalescence. Pomáhala jsem jim najít doučování pro děti, snažila jsem se je zkrátka podpořit, v čem potřebovali a aby svoji práci zvládali.” (Ř\_AMB\_PRA)*

Jiný vedoucí zase zmiňoval velkou svobodu svých týmů v tom, jak si svoji práci nastavit a jak vycházet svým zaměstnankyním vstříc. Týmům, které vede, dal možnost si o většinu své pracovní náplně rozhodovat samostatně s tím, že musí brát ohled na potřeby klientů, které mají na starosti. Reflektoval i rovinu toho, že pokud musí člověk být doma a starat se o rodinu, může přicházet o finance.



*“Třeba se nějaká práce navíc jim dávala na doma, aby nemuseli přijít o peníze, že nešli do práce, a tak. Těch věcí bylo hodně, byly složité, a někdo třeba vážně potřebuje proplatit ty dny nemocenské, i ty první, takže to jsme se vážně pak domlouvali přímo s těmi lidmi a nastavovalo se to co nejlépe, aby to fungovalo.” (Ř\_TER\_SČK)*

Pokud nastaly v této volnosti problémy, například že některé týmy začaly zůstat doma o dost více, než bylo skutečně potřeba, například z důvodu obav o vlastní zdraví, a u vedoucího nastal pocit, že se to již děje na úkor jejich práce a na úkor klientů, proběhlo setkání s tímto týmem, kde z jeho strany proběhlo pojmenování tohoto problému a domluva zmíněnému týmu zaměstnankyň. Po tomto ujasnění již tým fungoval dobře, jen bylo třeba vytyčit jim konkrétnější mantinely *“Třeba chápu, že když má někdo příznaky nebo podezření, tak pracuje z domova. Ale už ta doba když jsme tolerovali to, jak si to nastavili, a vlastně i stát to tak podporoval, tak že ta doba už skončila a já potřebuju, aby chodili do terénu” (Ř\_TER\_SČK)*

Ředitelka pobytového zařízení zmiňovala malou možnost poskytovat svým zaměstnankyním větší pracovní flexibilitu. Tím, že se jedná převážně o pečovatelky, které pracují po 12ti hodinových směnách a provozují práci, která musí být vykonána kontaktně, bez možnosti jejího přesunutí do distanční formy. Svým zaměstnankyním se snaží vycházet vstříc pomocí možnosti participace na vytváření směnového rozpisu, nabízení snížených úvazků a možnosti si v případě potřeby směny vyměnit s někým jiným. Během pandemie covid měla naopak velké problémy směny vůbec naplnit, tudíž zde nevnímala prostor pro větší vycházení vstříc potřebám zaměstnankyň. Některé pak dle jejích slov zůstaly doma déle, než by bylo nutné, což způsobovalo problémy v naplňování potřebných směn a tedy i potřeb klientů zařízení. *“Víme, že jsme to sledovali, třeba u těch, které měly děti, a vlastně některé ty zaměstnankyně, když už ty děti i šly do školy (školy byly otevřené- pozn.), tak vlastně zůstaly doma stejně. Že měly to ošetřovné a ten lékař jim to potvrdí, těm lékařům je to jedno. Ony prostě mohly říci, že to dítě zakašlalo a pak s ním byly ještě 14 dní doma” (Ř\_POB\_SČK)*

### **Z pohledu zaměstnaných**

Dotázaní zaměstnanci a zaměstnankyně se k přístupu svých zaměstnavatelů vyjadřovali pozitivně. Dva z respondentů svoji práci sladují se studiem, což v době covidu bylo o něco jednodušší než v běžném provozu. Přednášky i zkoušky byly vedeny online, tedy jim ubylo

dojíždění na fakultu. Na přednášky mohli připojovat buď z kanceláře, nebo z domova. Jejich zaměstnavatelé jim ve studijních potřebách vycházeli vstříc, ať už se jednalo o flexibilní pracovní hodiny, kde si pracovní čas zameškaný studiem mohli nahradit později, nebo předem napracovat, tak i možnosti volna na důležité události, jako zkouškové období. *“Máme výbornou ředitelku, která má sama zkušenost se studiem při práci. Takže mi řekla, nebo tedy tak trochu nepřímou, že si na ty přednášky mohu chodit, kdy chci, hodiny které neodpracuji, si doplním jindy, s tím, že na zkoušky si беру dovolenou”* (Z\_AMB\_JMK) Ohledně kombinace práce a studia a distanční formy výuky ale také jeden respondent zmínil, že změna režimu měla vliv na jeho studijní motivaci.

*“Pro mě bylo poměrně dost náročný si udržet studium. Protože vlastně to množství práce, který jsem do toho musel vkládat přestalo být tak jasný a zřejmý, protože to přestalo zahrnovat nějaké natvrdo chození do školy, ale občas na tebe spadnou nějaké deadliny, a to když se pak nakombinuje s tou naléhavostí a náročností práce, tak to se pak dá blbě”* (Z\_AMB\_PRA)

Ve sladění práce a studia tedy nebyl největším problémem konflikt mezi pracovními a studijními povinnostmi, ale spíše vnější okolnosti obou sfér. Jeden z respondentů také zmínil, že ačkoli by tam nástroj k lepšímu sladění povinností byl, a to buď ve formě osobního volna nebo flexibility pracovních hodin, zkrátka je z důvodu nedostatečné personální kapacity služby nevyužíval, jelikož už mu to přišlo příliš na to, aby služba mohla bez problému fungovat. Větší roli tedy hrály osobní zábrany a pocit zodpovědnosti vůči provozu služby. *“Na začátku jsem si třeba kvůli studiu fakt ty dovolené bral, když jsem potřeboval, ale je fakt, že když ty holky odpadly a byly jsme tam na to jen tři, tak si to člověk prostě nedovolí, protože by pak to prostě nešlo zvládnout. Ještě si vemte že mohli i ostatní být nemocní, a to tam pak prostě musíte být, zkouškový nezkouškový.”* (Z\_AMB\_JMK)

Krom studia také jeden z respondentů zmiňoval potřebu se angažovat v aktivistickém hnutí, na tyto aktivity se mu vzhledem ke zvýšenému pracovnímu vytížení také nedařilo hledat čas a energii. *“Zároveň jsem pak začal chtít dělat spoustu věcí, a to ne nutně směrem k nějakému balancování domácího života, to teď vlastně nemusím moc řešit, ale spíš že jsem fakt chtěl dělat věci z hlediska nějaké občanské angažovanosti, protože mi to během covidu přišlo hodně důležitý to posilovat. Ale vlastně jsem zase zjišťoval, že na to nemám čas a prostor.”* (Z\_AMB\_PRA)

Dotazovaná zaměstnankyně byla s přístupem zaměstnavatele také spokojená, zdůrazňovala dobré týmové vztahy a možnost řešit problémy tím, že za člověka někdo zaskočí, vymění si směnu, snaží se vždy vyjít vstříc. Zmiňovala neoficiální žádost zaměstnavatele, aby omezili své osobní kontakty, kvůli minimalizaci riziku nákazy. To na ní mělo největší dopady, jelikož nechtěla způsobit v práci problém tím, že by zde někoho nakazila kvůli rizikovým kontaktům, ale zároveň jí sociální izolace způsobovala největší problém. *“Pro mě to asi bylo nejhorší v tom omezování těch osobních kontaktů, to byl takový pokyn shora. Nebylo to přímo nařízení, to vám ani nikdo nařídít nemůže, ale byla to spíš taková prosba, abychom v tom byli rozumní. Takže vlastně pro mě to bylo asi spíš o té sociální izolaci, se spoustou lidí jsem se po tu dobu vůbec neviděla, vlastně když se pak uzavřely okresy nemohla jsem ani navštívit svoji rodinu, protože bydleli v jiném okrese. Takže to bylo takové, že člověk jde do práce, z práce, nakoupit. Nikde se nezdržovat. Ale celkově to bylo prostě takové depresivní”*(Z\_PEČ\_SČK)

### **Shrnutí**

Vedoucí i zaměstnanci se shodovali na tom, že pro zvládnutí mimořádných i očekávaných životních situací mají opatření, která využívají tak, aby se co nejvíce vycházelo potřebám zaměstnanců. V některých službách, zejména těch, které fungují směnným provozem, se flexibilita zajišťuje hůře a možnost nenadálého volna si musí zaměstnankyně dohadovat mezi sebou, například si vyměnit směnu. V některých případech může být přílišná volnost ke škodě, jelikož pak mohou potřeby a preference zaměstnankyň zasahovat do kvality poskytování služby, a je třeba mantinely flexibility vytyčit pevněji. Dále se také zaměstnanci shodovali na tom, že v době pandemie jim v naplňování potřeb, jak studijních, tak socializačních, nebránily špatně nastavené personální politiky zaměstnavatelů, ale spíše jejich osobní motivace a pocity odpovědnosti směrem k výkonu zaměstnání.

### 3. Jaké jsou rozdíly mezi potřebami zaměstnanců a zaměstnankyň sociálních služeb v oblasti sladování pracovního a osobního života?

Při pokládání dotazů specificky na rozdíly mezi potřebami žen a mužů jsem se většinou setkala s poměrně neurčitými odpověďmi. Souvislost to mělo hlavně s tím, že v organizacích nebyl mužů nijak výrazný počet, a dotazované žádné rozdíly nenapadaly. *“Spíš to bylo u těch žen, těch mužů v týmech moc není, takže bych to i těžko statisticky hodnotil, protože ten výskyt mužů je malý.”* (Ř\_TER\_SČK) Když jsem se však doptávala konkrétněji, například na to, zda je třeba rozdíl v uvolňování se z práce, nebo v potřebě flexibilních úvazků, odpovídali respondenti více. Zejména se odpovědi týkaly nutnosti péče o závislé osoby a uvolňování z práce za účelem jejich obstarání.

*“Jediný muž, který je rodič, má dítě velmi malé a jeho manželka je na rodičovské. To znamená u žádného z našich kolegů vlastně nenastala situace že by řešili školní děti, které jim nečekaně zůstaly doma”* (Ř\_AMB\_PRA)

Jedna respondentka uvedla, že u ní v zařízení byli muži po čas covidu v práci, pokud nebyli nemocní. S dětmi doma spíše nezůstávali, až na jeden případ, kde se manželský pár pracující v zařízení v péči o děti střídá. Zmínila také, že je to velmi dobře, jelikož by byl těžkou fyzickou prací se zvedáním klientů a podobně, velký problém zajistit bez mužských kolegů.

*“Ne, ti byli většinou v práci. Ale někteří jsou taky, rodiny. Máme tu třeba manželský pár, co u nás pracuje, a tam se to vždy musí zařídit tak, aby jeden z nich byl doma s dětmi, že se ty směny musí udělat tak, aby nepracovali najednou. No ale ti muži většinou doma s dětmi nezůstávali. My tady ty chlapy i potřebujeme fyzicky, právě kvůli tomu přenášení pacientů. Jinak tady máme muže i v údržbě, kuchyni, prádelně, a ti také většinou v práci byli, pokud zrovna nebyli nemocní teda.”* (Ř\_POB\_SČK)

Z pozice zaměstnanců se vyjadřovali dotazovaní právě tak, že pro jejich kolegyně s dětmi byla situace těžká, a byli rádi, že se jejich kolegyně mohou z práce uvolnit a péči se věnovat. Zmiňovali to však i v tom kontextu, že tím vzniklo více práce pro ně, jelikož museli vykrývat jejich pracovní povinnosti, které pak občas byly velmi složitě zvladatelné. To dávali za vinu nedostatečnému personálnímu stavu i před pandemií.

## Shrnutí

Rozdíly mezi potřebami žen a mužů v sociálních službách nebyly pro mé respondenty příliš důležité téma. Procento mužů v sociálních službách je ve většině organizací malé, a rozdíly na první pohled nejsou nijak výrazné. Když byli respondenti dotazováni konkrétněji, tak se již více zaměřili na “maminky s dětmi” u kterých jsou samozřejmě rozdíly patrné, kvůli potřebě flexibility související s péčí o závislou osobu. Spíše se tedy zaměřují na roli žen jako rodičů poskytující péči dětem, která dělá rozdíl v potřebách sladění práce a života.

## 4. Jaké nástroje pro sladování pracovního a osobního života zaměstnankyň se ukázaly jako užitečné či potřebné?

V této otázce se zaměřím na několik nástrojů a možností úpravy pracovního úvazku, jejichž využívání respondenti ve výzkumu opakovaně zmiňovali.

### Flexibilita

Jako velká výhoda ve sladování práce a ostatních zájmů či povinností byla zmiňována flexibilita, a to jak ze strany vedoucích, kdy ji zmiňovali jako něco, co by rádi svým zaměstnancům poskytovali, tak i jako benefit ze strany zaměstnaných. Nejednalo se přitom pouze o zákonné úpravy, jako je zkrácený úvazek nebo pružná pracovní doba, ale i individuální domluvy s kolegy a vedoucími. Jako podstatné je pro jednoho z respondentů “nějaký pochopení toho, že občas někdo v tý práci není. To asi souvisí s tou flexibilní pracovní dobou, že když potřebuješ tak si můžeš zařizovat něco kolem, když potřebuješ.” (Z\_AMB\_PRA) Flexibilita tedy pro ně není důležitá jen jako možnost, kterou mají ve smlouvě či v legislativě, ale spíše jako ochota nadřízených k individuální domluvě co se týče pracovních povinností, zvládnutí ostatních životních záležitostí, a zároveň udržení kvalitního vztahu se zaměstnavatelem.

*“Potřeboval jsem rychle sehnat bydlení, přestěhovat se, byl jsem z toho rozhozený. Všechno jsem musel řešit. A v zaměstnání jsem měl prostor si to flexibilně nastavovat, vycházeli mi vstříc, když jsem prostě potřeboval akutně něco řešit.”* (Z\_AMB\_JMK)

Nejmenší možnost flexibility zmiňovali dotazovaní z pobytových služeb, a to z důvodu směnného provozu. V těchto organizacích se s nenadálými událostmi a potřebou občas v práci nebýt, vyrovnávají jinými způsoby.

## **Vyměňování směn**

*“Pracovníci v sociálních službách a pečovatelé si předem piší nějaké dny, kdy se jim třeba nehodí mít směnu, vždycky na ten určitý měsíc, kdy by chtěli mít volno. Ten co ty směn piše se jim nějakým způsobem snaží vyjít vstříc, ale když nastane takováhle nějaká situace, a ten člověk vypadne tak se to musí nějak zvládnout. Když to ví třeba dostatečně dopředu, tak se dá ta směna s někým vyměnit, pokud o to někdo má zájem. JE to hodně na dohodě mezi nimi. Ale když člověk vypadne z důvodu ošetřovačky, nemoci...tak prostě chybí a ty ostatní musí pracovat za něj.”(Z\_PEC\_SČK)*

V pobytových službách, kde funguje směnný provoz, byla zmiňována praxe toho, že zaměstnankyně mohou participovat na vytváření jejich rozpisu. Mohou napsat předem, které dny se jim nehodí, které by preferovaly, a vedoucí pracovnice pak jejich preference zahrne do finálního rozpisu. Ne vždy může vyhovět všem z nich, ale s jejich zapojením do procesu plánování se počítalo. Pokud by se stala nějaká nenadálá událost, a preference zaměstnankyň by se změnily, mají v organizacích respondentek možnost si směnu vyměnit s někým jiným. Tak nepřijdou o placený čas, jelikož si jej mohou nahradit jindy, a zároveň je práce ve zmíněnou dobu zajištěna. Pokud se nepodaří zajistit někoho na výměnu dané směny, a zaměstnankyně na ni dorazit nemůže, je třeba situaci řešit buď tím, že její práci musí zajistit ostatní pracovnice nad rámec svých pracovních povinností, nebo se do práce musely zapojit nouzové zdroje, jako zaměstnanci z kanceláří, či armáda, když byla situace opravdu špatná.

## **Práce z domova**

Pokud se činnosti, které v práci zaměstnankyně potřebovaly vykonávat, daly zvládnout distančně, Preferovali zaměstnavatelé to, aby v některých případech doma zůstávali. U administrativních pracovníků a pracovníků téměř pořád. V několika rozhovorech jsem se setkala s praxí dělení se na týmy, které se vzájemně nepotkávaly. Jeden tým vždy pracoval z domova či v terénu, druhý byl v práci. Tato praxe byla oceňována v tom, že se pak dalo lépe reagovat na situace, kdy se u někoho objevila nemoc, jelikož bylo jasné, s kým se daný člověk potkal a s kým nikoliv. Vedoucí pracovníci zmiňovali, že ačkoli by se mohlo zdát, že oni mohou svou práci vykonávat převážně online, nechtěli by být celou dobu jen doma z důvodu toho, že chtěli mít osobnější kontakt se zaměstnankyněmi, a také potřebovali na chod zařízení i osobně dohlížet.

## **Kultura organizace**

Jako zásadní podmínku možnosti pohodlného zvládnání pracovního i osobního života vnímali zaměstnanci kulturu své organizace. Zmiňovali vstřícný přístup vedení, pochopení ze strany manažerek a možnost sdílet s nimi, co by potřebovali. *“Když jsem začínal pracovat, tak jsem byl zasnoubený a najednou se se mnou snoubenka rozešla. Potřeboval jsem rychle sehnat bydlení, přestěhovat se, byl jsem z toho rozhozený. Všechno jsem musel řešit. A v zaměstnání jsem měl prostor si to flexibilně nastavovat, vycházeli mi vstříc, když jsem prostě potřeboval akutně něco řešit.”* (Z\_AMB\_JMK). Zmiňoval také, že rozumný úsudek ohledně požadavků na vedení by měli mít i zaměstnanci, aby v tom fungovala rovnováha a zachovaly se dobré vztahy na pracovišti. *“Určitě jde o to klima v zaměstnání. Když je to klima přátelské, tak se člověk nebojí zeptat, když něco potřebuje. Ten člověk taky teda musí mít nějakou soudnost a nechodit za tím vedoucím s každou hloupostí”* (Z\_AMB\_JMK)

V některých službách nastaly velmi specifické situace spojené s pandemií, kde některé zaměstnankyně nemohly dlouhodoběji v práci být. Vyřešeny ale byly společně se zbytkem týmu s pochopením vůči specifickým těchto zaměstnanců a vedoucí se jim snažili maximálně vyjít vstříc. Tyto situace souvisely se špatným psychickým stavem některých zaměstnankyň a jejich strachu z onemocnění.

*“Kolegyně měla částečně i s covidem spojené úzkosti a hodně náročné psychické stavy. Protože dostala covid, měla hodně špatný průběh, a v rámci toho pak měla hodně oslabenou imunitu, že vlastně byla nemocná konstantně. Pak měla strach že onemocní všude kam bude chodit, což se i do určité míry dělo, a tak v rámci toho byla na nemocenský měsíce, pak dělala něco z domu. A ten tým to zasahovalo, ale byli jsme se tomu schopni přizpůsobit a ustáli jsme to. Brali jsme to tak, že za to zkrátka vůbec nemůže, že se to tak stalo a prostě tam nebyla.”* (Z\_AMB\_PRA)

Podobnou zkušenost měl i jiný respondent, ředitel terénní služby, který zmiňuje, že velmi podstatné pro individuální nastavování a ústupky ze strany zaměstnavatele jsou i mezilidské a týmové vztahy. Na těch pak může záviset i pokračování zaměstnaneckého poměru.

*“Jedna kolegyně, naše peer pracovnice, tak u ní to způsobilo to, že si myslela, že za celý ten covid může ona. A na dost dlouho to zhoršilo to její onemocnění. Byla dlouho nemocná než se*

*dala do kupy... byla nemocná a neviděli jsme jí půl roku a zároveň jí skončila pracovní smlouva. Tak jsme jí tu smlouvu obnovili, protože se předtím osvědčila a chtěli jsme ji tu mít i nadále, i přesto že jsme nevěděli, jak dlouho bude nemocná. Takže zkrátka je to hodně individuální. Kdyby to byl třeba někdo, koho tolik neznáme, nebo tak dobrou práci neodváděl, možná bychom ji neprodloužili” (Ř\_TER\_SČK)*

### **Zastupitelnost**

Jelikož pracovníci a pracovnice cítí zodpovědnost vůči klientům služby i svým kolegům a kolegyním, je pro ně také důležité vědět, že jejich práci by v případě jejich nepřítomnosti mohl odvést někdo jiný, kdo by ji odvedl stejně kvalitně a klienti na tom nestrádali.

*“Snažíme se, aby to pro ně nebyl výpadek nějaké služby. Ono to je relativně časté, že ten konkrétní pracovník zrovna nemůže, třeba tam jsou zrovna tři klienti, kteří najednou něco potřebují, takže ta zastupitelnost tam je a běžně si vypomáháme” (Z\_AMB\_JMK)*

### **Shrnutí**

Nástroje, které dotazovaní zaměstnanci i vedoucí využívají a považují za užitečné, souvisí především s nastavováním času, který musí zaměstnankyně sociálních služeb strávit na pracovišti. Nejvíce se osvědčily možnosti flexibilní pracovní doby či její úpravy ve směnném provozu, dále také možnost vykonávat některé činnosti z domova či jiného místa, což ale lze především u služeb, které neposkytují klientům péči fyzicky. Jako velmi důležitou vnímali respondenti roli organizační kultury na pracovišti, jelikož ji považovali za velmi důležitou součást toho, aby si mohli zaměstnanci bez obav o alternativní úpravy práce a volna říci.



## Další identifikovaná témata

V rozhovorech jsem, krom témat vytyčených na začátku tohoto výzkumu, narazila na další, která byla pro respondenty podstatná a objevovala se napříč rozhovory. Tato témata souvisí s výkonem práce v době pandemické situace i mimo ni, a promítají se i do roviny jejich osobního života, či jeho sladěním s tím pracovním.

### 1. Klientská práce a obavy o klienty

V rozhovorech se objevovalo téma práce s klienty během pandemie. Objevovaly se obavy o jejich zdraví a zvládnání celé situace. Zaměstnanci i vedoucí si uvědomovali jejich přidanou zranitelnost v pandemické době a vyjadřovali obavy o jejich bezpečí, nebo také lítost nad tím, jak to mají v této době ztížené. Další komplikací bylo zhoršení přímé práce v důsledku nutnosti nošení ochranných pomůcek.

*“Co se na tom projevilo hodně, bylo nošení respirátorů, protože my máme hodně klientů seniory, a ti mají samozřejmě různé vady sluchu, jsou zvyklí někteří i odezírat, tak jak jsme museli mít ty respirátory po celou dobu našeho fungování, tak spousta lidí nám vlastně nerozuměla, nebo ti, kteří byli zvyklí odezírat kvůli tomu byli hodně ztraceni” (Z\_PEČ\_SČK)*

Respondent, který pracuje s lidmi bez přístřeší, vyjadřoval frustraci nad tím, jak málo se ze začátku pandemie dbalo na potřeby jeho cílové skupiny. *“V porovnání to pro mne znamenalo mnohem častěji řešit takovéto existenciální věci spojené s bezdomovectvím. Základní věci pro ty lidi. Zařizování oblečení, kde se najíst a tak, protože spousta služeb najednou musela zavřít a bylo potřeba se trochu vrátit k tomu základnímu.” (Z\_AMB\_PRA)* Následně toto opominání vedlo i ke znemožnění efektivní sociální práce s klientem, jelikož některé situace nebylo možné nijak řešit, například z důvodů uzavírání ubytovacích kapacit, zpříšňování podmínek pro ubytování na ubytovnách i v azylových domech. *“Prostě to asi nejvíc narušilo to, že já mám zprostředkovávat klientům a klientkám nějaké služby, které vlastně nebyly v tu dobu dostupné.” (Z\_AMB\_PRA)*

Těžké rozhodování, co se klientské práce týče, bylo také v rovině toho, že nebylo vždy zřejmé, jak se v ní chovat bezpečně. Opatření nezahrnovala všechny typy služeb a bylo pak na vedoucích, aby se rozhodli, jak službu poskytovat. Například když si psychiatrickí klienti sami nebyli jisti, zda chtějí, aby za nimi pracovníci jezdili, a přitom potřebovali jejich podporu.

*“Naši klienti vyjma toho že jsou nemocní psychiatricky, tak jsou třeba i starší, berou nějaké léky. Takže byli víc ohrožení. Takže třeba když ta vyhláška nebo nařízení tohleto nezmiňovala, tak jsme si museli tak nějak nastavit a říct pro sebe, kdy tedy za tím klientem jít, kdy už ne, kdo by tam měl jít, a podobně.” (Ř\_TER\_SČK)*

Na klienty v pobytových zařízeních dopadala tato opatření přísněji i tím, že byli po celý čas v zařízení, které muselo na přísná pravidla dohlížet. Zakazovaly se návštěvy, neustále probíhalo testování, karantény, nošení ochranných pomůcek. Lidé, kteří zde bydlí, to nesli těžce, což se pak podepsalo i na práci s nimi. Zaměstnankyně pak musely zvládat práci s lidmi, kteří se na ně v mnoha případech i zlobili, musely dohlížet na nová přísná pravidla, ve kterých ne vždy samy spatřovaly smysl, a zároveň mít pochopení pro to, že je to pro klienty velmi těžké, když nemohu nikam odejít.

*“To je hrozně moc psychicky poznamenalo. Opravdu. Vždyť stejně pořád nosili respirátory a nakazit je mohli i zaměstnanci, takže to podle mě bylo prostě úplně zbytečné a trýznivé pro ty osamělé lidi. My máme i psychiatrické pacienty, u těch se to taky hrozně projevilo. Já jsem to pak říkala i zaměstnancům, že to musí chápat, protože oni jdou aspoň domů, že ti lidi nemůžou nikam, tak aby s nimi byli opravdu trpěliví. U některých klientů i vzrostla agresivita...a to pak je pro zaměstnankyně taky další ztížení práce.” (Ř\_POB\_SČK)*

## **2. Atmosféra v týmu /týmové vztahy**

Dalším tématem byly vztahy v rámci pracovních týmů. Respondenti vyjadřovali vděk za skvělé kolegy a podporu v týmu. Objevily se ale také vyjádření zvýšeného napětí, například v rámci otevírání témat jako testování, očkování, nošení respirátorů. V těchto tématech byla v některých týmech znatelná polarizace, což přinášelo stres do výkonu práce. V problematice povinného očkování, kde byl nějaký čas veden z pozice vlády narativ toho, že bude pro skupinu osob pracujících v sociálních službách povinné, se setkávali respondenti i s tím, že kolegyně a kolegové hrozili v takovém případě odchodem z oboru. To přinášelo strach o provoz zařízení a nervozitu ohledně otevírání těchto témat. Ohledně očkování bylo jasné až velmi na poslední chvíli, že povinné nebude. Zároveň s neočkovanými pracovníci a pracovníky nechtěli pracovat jiní, kteří měli z onemocnění zvýšenou obavu.

*“Tenhle tým taky pak, i když už to nebylo nutné, tak stále chtěli, aby kolem nich všichni nosili roušky a tak. Takže v tomhle to bylo opravdu různé naskrz těmi týmy. Prostě podle toho jací se tam sešli lidi...Co bylo nepříjemné tak ta polarizace kolem těch témat. Plus ještě pak celá*

*ta záležitost kolem očkování, jak byl zmatek zase v tom, zda bude povinné či nebude, někteří lidi kvůli tomu chtěli i odcházet, kdyby to bylo. Tohle přinášelo nějaký stres navíc.”*  
(Ř\_TER\_SČK)

I některé nástroje, kterými lze mírnit dopady extrémního pracovního vytížení, byly otupeny a nefungovaly tak, jako předtím, jak zmiňuje ředitelka ambulantní služby v Praze. Týmové i individuální supervize se během času covidu z většiny také přesunuly do online prostředí, což bylo vnímáno jako pozitivní, protože se nemusely zrušit úplně a služby o tuto podporu nepřišly zcela. Na druhou stranu ale postrádaly úroveň podpory, jako supervize tváří v tvář.

*“Online supervize nefungovala zdaleka tak dobře jako supervize tváří v tvář. Lidé byli extrémně unavení. My pracujeme s lidmi s duševním onemocněním, mnoho z nich mělo velké obavy ze situace, řada z nich se ocitla v tíživé situaci hmotné, a pracovníci vydávali obrovské množství energie, aby klienty udrželi v kontaktu, poskytli jim adekvátní službu, přičemž jim samotným ubývalo sil v tíživé celospolečenské atmosféře.”* (Ř\_AMB\_PRA)

Téma atmosféry v týmu bylo pro většinu dotazovaných velmi podstatnou složkou jejich pracovní činnosti. V některých případech byly vztahy na pracovišti komplikované, v náročném období. Ve zpětném hodnocení se ale objevovaly i velmi pozitivní nálady, kde ředitelé své zaměstnance velmi oceňovali a překonání pandemického období a výzev, které skýtalo, je utvrdilo v potřebnosti jejich práce a dalo jim jistotu, že i krizová období dokážou zvládnout. Jak se vyjádřila respondentka z pobytového zařízení *“My už jsme tady zažili covid, my už zvládneme všechno”*(Ř\_POB\_SČK)

### **3. Práce v sociálních službách jako výzva**

*“Mám pocit, že v sociálním sektoru je podle mě hodně cítit, že se tam lidi konstatně přepracovávají, což je něco do čeho jsou i tlačeni tím prostředím, prostě do toho vkládají velkou část své duše, nebo myšlenkové kapacity vkládají do práce, často jsou tam dlouhé hodiny a pak nad tím ještě přemýšlí doma, bokem.”* (Z\_AMB\_PRA)

Tématem, které se opakovaně objevovalo v rozhovorech s respondenty, byla specifika neziskového sektoru, případně obecně prostředí sociálních služeb. Práce v něm je v mnoha ohledech specifická, například co se týče angažování se v tématu, které pracovníce s klienty řeší, které pak mohou i prosakovat do jejich volného času. Dalším tématem typickým pro

tento sektor je financování služeb, a související dohled nad vykonávanými aktivitami. Zaměstnankyně těchto oborů jsou si vědomy nejistoty, která v tomto prostředí panuje a s nimi souvisejícím nedostatkem zdrojů a finančního ohodnocení, které ve většině případů nemá šanci příliš ovlivnit ani vedení organizace.

*“My jak jsme organizace financovaná ze státního rozpočtu, tak si moc nemůžeme dovolovat někde jít přes čáru.” (Ř\_TER\_SČK)*

*“ono je to i spojené s tím, že my jsme nezisk, takže prostě těch peněz je málo.” (Z\_PEČ\_SČK)*

*“Takže ta frustrace tam je vlastně přítomná i bez toho covidu. A vlastně bez nějakého ztížení zvenčť” (Z\_AMB\_PRA)*

Ačkoli byly v rozhovorech tyto problémy pojmenovány, nevnímala jsem z vyjádření nechuť k práci v sociálních službách. Vnímala jsem z nich potřebu ocenění své těžké práce, kterou zároveň dělají rádi a chtějí ji dělat dále. Potřeba financí, společenského ocenění a lepšího nastavení systému byla vyjádřena spíše jako konstatování toho, co by šlo udělat lépe v konkrétním oboru. Přepřacování pracovník vnímal jako běžnou věc, která se v jeho oboru stává proto, aby zaměstnankyně mohly být spokojeny s výsledky své práce a nevznikala jim z toho další frustrace.

*“Myslím, že je logický že se to děje. Že ani není potřeba říkat “dělejte to jinak” protože ona je to otázka, zda to jde dělat jinak. Zda jde dobře dělat sociální práci a zároveň se nepřepřacovávat, protože nebo já to vnímám z pozice té práce s bezdomovectvím. Protože jsou na nás systémově kladný poměrně vysoký nároky a je tu určitá představa, že je to funkční záplata, a že je na nás abychom lidi dostávali z ulice a tak. A v takovou chvíli, kdy tam ra ambice je, tak pokud máme nějak obstát v systému, kterej není nastavenej na to, aby dostával lidi z ulice a prostě naopak hází lidem aktivně klacky pod nohy, tak se musíme prostě přepřacovávat, abychom měli výsledky, který nás nebudou frustrovat a vyčerpávat” (Z\_AMB\_PRA)*

V některých rozhovorech se objevovala hořkost nad podhodnocením významu sociálních služeb pro společnost. Ředitelka ambulantního zařízení v Praze zaregistrovala i mezi svými

zaměstnanými rozladěnost, co se týče ocenění profese. Narozdíl od pracovníků ve zdravotnictví, kterým se zakládaly skupiny na hlídání dětí a obecně se těšily větší společenské prestiži.

*Tleskalo se zdravotníkům, myslelo se na leckteré profese, ale lidé, kteří byli v sociálních službách denně tváří v tvář ohroženým skupinám tak se ocitli, ostatně jako obvykle, zcela mimo zájem veřejnosti. Týkalo se to ostatně i v této době odměn, kdy pracovníci v péčovských službách mají dvojnásobné odměny oproti těm terénním. Tahle nespravedlnost se mnoha lidí, kteří pracovali velmi nadstandardně, dotkla.” (Ř\_AMB\_PRA)*

V zařízení, kde musela během personální krize vypomáhat armáda, pak dostala ředitelka zpětnou vazbu, která byla k práci svých zaměstnankyň velmi oceňující. Vojáci, kteří v jejím zařízení vypomáhali, jí při loučení hodnotili svou zkušenost s výpomocí a zastupováním role pečovatelek, jako velmi náročnou.

*“Jako ti vojáci mladí v té péči to zvládali opravdu obdivuhodně... Pomáhali nám i fyzicky, s přenášením, krmením, ty klienty upoutané na lůžko. Opravdu se do toho dostali. A říkali nám, při našem rozloučení, my jsme tu měli takovou akci pro ně, moc hezké rozloučení, kdy jsme jim i nechali udělat dort, bylo to moc hezké, tak oni říkali, že si vlastně nikdy neuvědomili, jak je ta práce pečovatelek těžká. Jakože i fyzicky, že po dvou dnech, po těch prvních dvou dnech z toho prostě byli hrozně unavení a prý jen leželi na ubytovně, po té 12h směně, je to hodně náročné. Že říkali, že neví, zda by takovouhle práci dali v normálním životě.” (Ř\_POB\_SČK)*

## **Limity výzkumu**

Rozhovory přinesly mnoho zajímavých témat, která se vztahovala k době pandemie, a ke sladování pracovního a osobního života. Vzešlo z něj i několik dalších témat. Zkušenosti každé respondentky i respondenta jsou zcela specifické organizaci, ve které pracují a osobním záležitostem a domácím zázemí, které je pro každého specifické. Výzkum také nerozlišoval, zda se ve skupině zaměstnankyň a zaměstnanců jedná o člověka pracujícího v přímé práci, či zda se jedná o pečovatelku, sociální pracovníci, nebo pracovníci v sociálních službách. Je možné, že sociální pracovníci a pečovatelky budou mít velmi rozdílné zkušenosti, co se zázemí a možností týče, jelikož mají často rozdíly ve vzdělání, platu, i pracovních podmínkách, jak ostatně zmínila jedna respondentka v popisu pracovních pozic v organizaci (Ř\_POB\_SČK). Myslím si také, že by bylo užitečné rozhovory vést s lidmi z více různých krajů a různějších pracovních pozic, jelikož pohledy se mohou výrazně lišit, a

některá perspektiva by mohla výzkumu dodat větší hloubku a záběr - to bohužel nevyšlo z důvodu toho, že kontaktovaní pracovníci a pracovnice zrušili domluvený termín rozhovoru, nebo na žádosti nereagovali. Podařilo se mi nicméně sehnat jak zástupce vedení i zaměstnankyň, tak zástupce terénních, ambulantních i pobytových služeb, stejně tak respondenti pocházeli z více krajů a vytvořená data tak mají vhled do různých situací, kterými si sociální služby procházely, a na problematiku se dívá z více rozdílných pozic. Z výzkumu také nelze vyvozovat obecné záměry, jelikož se zaměřuje na žitou zkušenost několika zaměstnankyň, a vypovídá o jejich situaci a pocitech v konkrétní organizaci, v moment konání rozhovoru.

## IV. ZÁVĚR

V teoretické části práce jsem shrnula problematiku sladování práce a osobního života u zaměstnankyň sociálních služeb. Zaměřila jsem se na důvody, proč je potřeba sladování i z pohledu zaměstnavatelů řešit a proč je to pro ně prospěšné. Popsala jsem specifika oblasti sociálních služeb a osobnostní specifika pro výkon povolání v této oblasti.

Vyjmenovala jsem některé manažerské nástroje, legislativní i neoficiální, které je možné z pozice vedení využívat pro lepší umožnění sladování práce a osobního života, a zvýšení wellbeingu svých zaměstnanců. Jako jedno z témat, kterému jsem se věnovala jako podstatné části vyhovujícího pracovního prostředí, jsem pojmenovala kulturu organizace. Tato se pak na základě rozhovorů v empirické části také těšila velké důležitosti pro dotazované zaměstnance sociálních služeb, a to jak ty ve vedení, tak řadové zaměstnance. Přívětivé pracovní prostředí chápající životní události a vycházející vstříc je pro zaměstnankyně sociálních služeb důležitou složkou spokojenosti v práci a umožňuje jim ji lépe zvládat jak celkově, tak v kombinaci s povinnostmi mimo ni, a svými zájmy. Dotázaní v empirické části dále zmiňovali možnosti flexibilní pracovní doby, práce z domova, možnosti výměny směny, v případě pobytových služeb, a zastupitelnost v rámci své pracovní pozice.

Co se týče změn v personální politice organizací v reakci na celospolečenskou krizi, řešily se v organizacích respondentů spíše na individuální úrovni, podle potřeb zaměstnankyň. V některých případech se celkově uvolnila některá pravidla pro práci z domova a přítomnost na pracovišti byla na uvážení jednotlivých pracovních týmů. Covidová krize v případě dotčených organizací měla spíše tmelící prvek, co se týče týmovosti, ačkoli někde se objevovaly mezilidské problémy související s polarizací kolem témat hygienických pravidel či povinnému očkování. Pandemická situace se také podepsala na emocionální rovině pracovníků, především kvůli nejasnosti trvání celé situace, přičemž zavedené nástroje pro řešení takových pocitů, jako je supervize, byly omezeny na online formu, která dotazovaným pracovníkům tolik nevyhovovala. Identifikované nástroje, které pomohly výzkumným partnerkám se zvládnutím situace, jsou tedy především možnost práce z domova, časová flexibilita, a partnerský přístup vedení.

Pokud se věnujeme krizi jako příležitosti pro pozitivní změnu a příležitosti k odhalení slabých míst v organizaci, setkala jsem se spíše než s popisováním problémů přímo krize covid, ale obecně prostředí sociálních služeb, které je zaměstnanci vnímáno jako poměrně finančně nestabilní, nedostatečně společensky a finančně oceňované, a velmi emočně náročné

tváří v tvář lidem zažívajícím akutní krizi, kteří očekávají ze strany pracovníků vyřešení této situace. Sociální pracovníci by potřebovaly mít větší jistotu ve výkonu práce i v tom, že se krom prestiže bude zvedat i finanční ohodnocení tak, aby nemusely zároveň s náročným povoláním řešit i vlastní existenční problémy z důvodu nedostatku financí, případně si nemusely brát další úvazky, aby finanční deficit narovnal. Výzkum realizovaný v rámci této práce pomohl popsat dílčí zkušenosti jednotlivých zaměstnankyň sociálních služeb a poukázat na jejich zkušenost s výkonem jejich profese během celospolečenské krize. Z výpovědí výzkumných partnerek je zřejmé, že pro ně je důležitý především přístup jejich zaměstnavatele, atmosféra v organizaci, a možnost své potíže otevřeně komunikovat.

Práce také otevírá témata pro další výzkum v kontextu sociální práce v době koronavirové krize, jako například obavy pracovníků o své klienty, atmosféra v týmu v kontextu kontroverzních témat, a práce v sociálních službách obecně. Některé pracovníce upozorňovaly na problémy sociálního sektoru, které existovaly i před pandemií, a které se krizí pouze akcentovaly.

Pandemie SARS-CoV-2 tedy spíše ukázala, jak je sociální práce, a popřípadě formální i neformální péče, nepostradatelná pro fungování společnosti. Potřebné změny by tedy nemusely nastat přímo v personální politice organizací, ale spíše na úrovni zlepšování vnějších podmínek práce, jako legislativa umožňující jednodušší plnění zakázek klientů i zřizovatelů a větší společenská i finanční podpora k výkonu povolání, které jsou pro chod státu nepostradatelná.

---



## LITERATURA

ABUKHALIFEH, Alaa Nimer; SOM, Ahmad Puad Mat. The antecedents affecting employee engagement and organizational performance. *Asian Social Science*, 2013, 9.7: 41-46. nebo TESI, A., Aiello, A. and Giannetti, E. (2019) 'The work-related well-being of social workers: Framing job demands, psychological well-being, and work engagement', *Journal of Social Work*, 19(1), pp. 121–141. doi: [10.1177/1468017318757397](https://doi.org/10.1177/1468017318757397).

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

ASHCROFT, Rachelle, Deepy SUR, Andrea GREENBLATT a Peter DONAHUE. The Impact of the COVID-19 Pandemic on Social Workers at the Frontline: A Survey of Canadian Social Workers. *The British Journal of Social Work* [online]. 2022, 52(3), 1724-1746 [cit. 2022-06-09]. ISSN 0045-3102. Dostupné z: [doi:10.1093/bjsw/bcab158](https://doi.org/10.1093/bjsw/bcab158)

BOSÁ, Monika, 2014. Feminizmy v sociálnej práci. Prešov: FF PU, ISBN 978-80-555-0953-2.

BHADURI, Raka M. Leveraging culture and leadership in crisis management. *European Journal of Training and Development*, Vol. 43 No. 5/6, 2019 pp. 534-549 © Emerald Publishing Limited 2046-9012 [doi: 10.1108/EJTD-10-2018-0109](https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2018-0109)

CRAIG, Lyn. Is there really a second shift, and if so, who does it? A time-diary investigation. *Feminist review*, 2007, 86.1: 149-170. [doi:10.1057/palgrave.fr.9400339](https://doi.org/10.1057/palgrave.fr.9400339)

D. BRAILEY, Carla a Brittany C. SLATTON. Women, Work, and Inequality in the U.S: Revising the Second Shift. *JOURNAL OF SOCIOLOGY AND SOCIAL WORK* [online]. 2019, 7(1) [cit. 2022-06-09]. ISSN 23335807. Dostupné z: [doi:10.15640/jssw.v7n1a4](https://doi.org/10.15640/jssw.v7n1a4)

DODGE, Rachel, Annette DALY, Jan HUYTON a Lalage SANDERS. The challenge of defining wellbeing. *International Journal of Wellbeing* [online]. 2012, 2(3), 222-235 [cit. 2022-06-09]. ISSN 11798602. Dostupné z: [doi:10.5502/ijw.v2i3.4](https://doi.org/10.5502/ijw.v2i3.4)

DOMINELLI, Lena. Feminist social work theory and practice. Macmillan International Higher Education, 2002. ISBN 9780333771549

EZZEDDINE, Petra, HORNOVÁ, Magdalena, ed. Pečuj a vypečeme tě: zpráva o neplacené práci v ČR. Praha: Gender Studies, 2012. ISBN 978-80-86520-45-2

FISHER, Jenny, Jean-Charles LANGUILAIRE, Rebecca LAWTHOM, Rense

NIEUWENHUIS, Richard J. PETTS, Katherine RUNSWICK-COLE a Mara A. YERKES. Community, work, and family in times of COVID-19. *Community, Work & Family* [online]. 2020, 23(3), 247-252 [cit. 2022-06-09]. ISSN 1366-8803. Dostupné z: [doi:10.1080/13668803.2020.1756568](https://doi.org/10.1080/13668803.2020.1756568)

FRÝBERT, B., et al. 1995: *Jak transformovat podnik*. Ostrava: MONTANEX, 80 s. ISBN 80-85780-25-9

GILLIGAN, Carol. *In a different voice: psychological theory and women's development*. Cambridge: Harvard university press, 1982, vi, 184 s. ISBN 0-674-44543-0

GREENHAUS, Jeffrey a Tammy D. ALLEN. *Work–family balance: A review and extension of the literature*. In: QUICK, James C. a Lois E. TETRICK. *Handbook of occupational health psychology*. 2nd ed. Washington, DC: American Psychological Association, 2011. ISBN 978-1-4338-0776-3

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

HOMFRAY, Šárka, Jana SKALKOVÁ a Klára ČMOLÍKOVÁ COZLOVÁ. *Nástroje sladování osobního a pracovního života: z pohledu zaměstnance i zaměstnavatele*. Praha: Grada Publishing, 2022. *Právo pro každého* (Grada). ISBN 978-80-271-3341-3

[Horecký, Švehlová, Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR, PANDEMIE COVIDU-19 A SOCIÁLNÍ SLUŽBY 2020–2021, online, dostupné z \[https://www.apsscr.cz/files/files/A4\\\_FACT%20SHEETS%20PANDEMIE%20COVID-19.pdf\]\(https://www.apsscr.cz/files/files/A4\_FACT%20SHEETS%20PANDEMIE%20COVID-19.pdf\)](https://www.apsscr.cz/files/files/A4_FACT%20SHEETS%20PANDEMIE%20COVID-19.pdf)

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

JANEBOVÁ, Radka. *Feministické teorie sociální práce*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2014. ISBN 978-80-7435-405-2

JANEBOVÁ, 2021, *Otázka profesionalizace sociální práce: Sen o prestiži by měl být nahrazen závazkem k utlačovaným*, *Časopis sociální práce*, 2/2021, str 76-93

KACZOR, M. *Duševní hygiena sociálního pracovníka a její podpora ze strany zaměstnavatelů a vzdělavatelů jako zásadní činitelé kvalitní praxe*, *Fórum sociální práce* 2/2019

KAŠÍK, J., et al., 1998: *Podniková diagnostika*. Ostrava: Tandem, 340 s. ISBN 80-902167-4-

9.

KIRCHNER, Jiří. Tendence k vyhledávání mimořádných prožitků = Sensation seeking tendency. *Československá psychologie*, 2012, 56(1), s. 73-84. ISSN 0009-062X

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

MATOUŠEK, Oldřich, ed. Profesionální způsobilost a vzdělávání v sociální práci. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2021. ISBN 978-80-246-4904-7

MATOUŠEK, Oldřich. Metody a řízení sociální práce. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0213-4

PEIRÓ, José, Malgorzata KOZUSZNIK, Isabel RODRÍGUEZ-MOLINA a Núria TORDERA. The Happy-Productive Worker Model and Beyond: Patterns of Wellbeing and Performance at Work. *International Journal of Environmental Research and Public Health* [online]. 2019, 16(3) [cit. 2022-06-09]. ISSN 1660-4601. Dostupné z: [doi:10.3390/ijerph16030479](https://doi.org/10.3390/ijerph16030479)

PUNOVÁ, Monika, Osobnostní dispozice a odolnost sociálních pracovníků, časopis sociální práce SP/SP5/2020, s. 88-105

ROLLE, Stefanie. Work-Life-Balance als Zukunftsaufgabe: Personalbindung und Arbeitszufriedenheit im Kontext der Familienfreundlichkeit. Diplomica Verlag, 2012. ISBN: 9783842889798

SMETÁČKOVÁ, Irena. Feminine and Masculine Labels: The Influence on Prestige. *Gender a výzkum / Gender and Research* [online]. 2016, 17(2), 81-92 [cit. 2022-06-09]. ISSN 1213-0028. Dostupné z: [doi:10.13060/12130028.2016.17.2.285](https://doi.org/10.13060/12130028.2016.17.2.285)

SYNEK, M., et al., 2000: Manažerská ekonomika: 2., přepracované a rozšířené vydání. [s.l.]: Grada Publishing, 475 s. ISBN 80-247-9069-6.

TESI, Alessio, Antonio AIELLO a Enrichetta GIANNETTI. The work-related well-being of social workers: Framing job demands, psychological well-being, and work engagement. *Journal of Social Work* [online]. 2019, 19(1), 121-141 [cit. 2022-06-08]. ISSN 1468-0173. Dostupné z: [doi:10.1177/1468017318757397](https://doi.org/10.1177/1468017318757397)

WARNER, Melissa A. a Peter A. HAUSDORF. The positive interaction of work and family roles. *Journal of Managerial Psychology* [online]. 2009, 24(4), 372-385 [cit. 2022-06-09]. ISSN 0268-3946. Dostupné z: [doi:10.1108/02683940910952732](https://doi.org/10.1108/02683940910952732)

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>

ZRŮST, Josef. The teoretical aspects of Risk management and Crisis management. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis* [online]. 2014, 57(6), 377-382 [cit. 2022-06-09]. ISSN 12118516. Dostupné z: [doi:10.11118/actaun200957060377](https://doi.org/10.11118/actaun200957060377)

ZUZÁK, Roman. Z podnikových krizí k vítězství: kdy je krize příležitostí. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. Management praxe (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-01-1

### **Internetové zdroje:**

Etický kodex sociálního pracovníka ČR, dostupné z [https://www.apsscr.cz/ckfinder/userfiles/files/Etick%C3%BD%20kodex\\_Profesn%C3%AD%20svaz\\_verII.pdf](https://www.apsscr.cz/ckfinder/userfiles/files/Etick%C3%BD%20kodex_Profesn%C3%AD%20svaz_verII.pdf)

Eurostat, Gender pay gap in unadjusted form, dostupné z <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tesem180/default/table?lang=en>

SDĚLENÍ KOMISE EVROPSKÉMU PARLAMENTU, RADĚ, EVROPSKÉMU HOSPODÁŘSKÉMU A SOCIÁLNÍMU VÝBORU A VÝBORU REGIONŮ Unie rovnosti: strategie pro rovnost žen a mužů na období 2020–2025, dostupné z <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX:52020DC0152>

Tisková zpráva MPSV, 22.12.2020, dostupné z <https://www.mpsv.cz/-/socialni-sluzby-v-roce-2020>

definice EIGE, dostupné z <https://eige.europa.eu/cs/taxonomy/term/1352>

VOŠMIK, Josef, Zpravodaj 01/2021 Gender a sociální práce, dostupné z <https://zpravodaj.genderstudies.cz/cz/clanek/gender-v-lihu-k-vyuce-genderovych-souvislosti-socialni-prace-na-nasich-skolach>

## **PŘÍLOHY**

**Příloha č. 1 - Struktura rozhovorů**

**Příloha č. 2 - Projekt diplomové práce**

