

## Projekt diplomové práce

**Jméno:** Kateřina Kubrichtová

**Osobní číslo studentky:** 70189946

**Imatrikulační ročník studia:** 2020

**Předběžný název připravované DP:** Péče o tým v projektech Housing First

### Formulace a vstupní diskuse problému.

Tato diplomová práce si klade za cíl konkrétněji a hlouběji prozkoumat význam termínu péče o tým/ péče o zaměstnance v housing firstových projektech v České republice. Housing first projekty jsou v České republice poměrně novými. První projekt tohoto druhu byl realizován pod názvem Rapid Re-housing v Brně v letech 2016 – 18 a cílil na osoby žijící v sociálním vyloučení, zejména na příslušníky Romské menšiny (Ripka, Černá, Kubala, 2018). Základním principem projektů je, že klient je nejdříve přestěhován do adekvátního (standardního) bydlení na běžném trhu s nemovitostmi a pak s ním pracovníci začnou budovat kompetence k bydlení. Projekty jsou velmi nízkoprahové a úspěšné i v dlouhodobější perspektivě (Stefancic, Tsemberis, 2007; Ripka, Černá, Kubala, 2018). Práce však klade velmi vysoké nároky na pracovníky projektu – např.: měli by mít předchozí zkušenost s poskytováním sociálních služeb, měli by být flexibilní a kreativní jak časově, tak v navrhování řešení, měli by si být vědomi limitů projektu, měli by být empatičtí, nehodnotící, se smyslem pro humor, měli by umět správně rozpoznat potřeby klienta a umět ho nasměřovat na jiné odborné služby aj. (Homeless Link, 2018). Práce na bydlicích projektech, zejména těch typu housing first, je velmi komplexní. Ze své praxe a z četných konzultací s housing firstovým týmem v naší organizaci vím, že pracovníci s klienty vytváří dlouhodobý vztah založený na důvěře, který často zasahuje mimo hranice pracovní doby a přesahuje téma bydlení. Úspěšnost klientů v novém bydlení je tak v zásadní míře odvislá od kvality poskytované péče a osobního nasazení pracovníků.

Aby pracovníci mohli poskytovat kvalitní a udržet si vyšší míru angažovanosti, potřebují k tomu mít podmínky. Ty je možné vytvářet skrze péči o zaměstnance. Dvořáková (2007, s. 364) uvádí, že „*péče o zaměstnance je charakteristická činnost zaměstnavatele v oblasti vytváření vhodných pracovních podmínek, pracovního a životního prostředí, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,*

*pracovních vztahů, personálního rozvoje, služeb poskytovaných pracovníkům, využití volného času, bydlení a rodiny.*“ V české legislativě je péče o zaměstnance zakotvena v zákoníku práce (zákon č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů), a to konkrétně v paragrafech 224 – 247. Šikýř (2012) uvádí dělení povinné péče o zaměstnance do 4 oblastí: *pracovní podmínky zaměstnanců, odborný rozvoj zaměstnanců, stravování zaměstnanců a zvláštní pracovní podmínky některých zaměstnanců.* Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců (2022) na stránkách MPSV k tomu uvádí, že liberální pojetí zákoníku práce umožňuje zaměstnavatelům přiznat zaměstnancům péči ve větším rozsahu za podmínky rovného zacházení a nediskriminace.

Dle Armstronga (2015) mají zaměstnavatelé povinnost zaujmout společensky odpovědný přístup ke svým zaměstnancům a k zabezpečování jejich pohody. Vedle dostání své povinnosti si tím zaměstnavatelé získávají oddanost zaměstnanců. Mezi péči o zaměstnance Armstrong řadí zdraví a bezpečnost pracovního prostředí, rovnováhu mezi pracovním a osobním životem (zkrácené úvazky, homeoffice), zvládání stresu, netoleranci vůči nevhodnému chování jako jsou projevy sexuálního obtěžování nebo šikany, služby pro jednotlivce (v případě nemoci nebo rodinných problémů) a služby pro skupiny, kam patří např. stravování, sport a benefity.

Koubek (2007) rozlišuje tři typy péče o zaměstnance, a to péči povinnou (danou zákonnými normami a vyššími nadpodnikovými předpisy), péči smluvní (kterou upravují kolektivní smlouvy na úrovni organizace), a dobrovolnou péči (danou personální politikou zaměstnavatele).

To, jak je o pracovníky pečováno, je zároveň odvislé i od toho, o jakou organizaci se jedná, jak je velká, jaké je její zaměření, zda se jedná o soukromý nebo veřejný subjekt. Velkou roli hraje i organizační kultura, struktura organizace a její historie.

V poslední době se objevuje řada populárně naučných článků, které radí pečovat o své pracovníky stejně jako o své klienty (Haisová, 2019; Hyacinth, 2018). Péče o zaměstnance je skloňovaným tématem, pod které autoři zahrnují širokou a mnohdy rozdílnou škálu věcí, od zákonných podmínek, přes komunikaci a rozvoj pracovníků až po atmosféru na pracovišti. Jednoznačná definice pojmu neexistuje. Předmětem této práce bude zejména účel péče o zaměstnance. Ten spatřuji v podmínkách, které zaměstnavatelé/ vedoucí týmů vytváří svým zaměstnancům pro to, aby se cítili bezpečně a spokojeně (i v případě náročné práce nebo konfliktních situací). Ve své diplomové práci se budu zabývat týmy realizujícími projekty housing first. Jedná se o malé týmy do 10 zaměstnanců tvořené pracovníky v neziskovém sektoru.

Cílem diplomové práce bude zjistit, co termín péče o zaměstnance znamená pro vedoucí a členy housing firstových týmů a jak jej uplatňují v praxi.

### Popis výchozí a předpokládané cílové situace

Péče o zaměstnance je spjata s organizační kulturou. Organizační kultura ovlivňuje nejen postoje zaměstnanců, ale i jejich spokojenost, produktivitu a efektivitu (Rani, 2018). Pracovníci v neziskovém sektoru, v oblasti poskytování sociálních služeb, jsou v literatuře často popisováni jako ti, co vykazují odlišné pracovní hodnoty oproti pracovníkům v jiných sektorech. Zejména je zmiňována jejich orientace na společenské poslání (Plamínek 1996) nebo na práci s klienty (Šedivý, Medlíková, 2009). Suchanec a Ďásek (2019) zkoumali pracovní hodnoty, kvalitu pracovního života a spokojenost sociálních pracovníků v ČR a došli k závěru, že sociální pracovníci vykazují v souladu s předpokladem vysokou orientaci na hodnoty altruismu, avšak oproti předpokladu zmiňovali peníze jako důležitou hodnotu (autoři se domnívají, že než samotnou orientací pracovníků na finanční hodnocení může být tato skutečnost dána dlouhodobým podfinancováním sektoru). Sociální oblast je segmentem, kde dochází k nejnižší a nejpomalejší valorizaci mezd ve srovnání s obdobnými obory, např. zdravotnictví nebo školství (Kubáň, 2020). Nízké platové ohodnocení jako rizikový faktor přispívající k syndromu vyhoření identifikovaly ve své práci Benešová s Šmidmajerová (2018), které se zabývaly příčinami vzniku syndromu vyhoření u jihočeských pracovníků terénních programů.

Motivaci pracovníku v NNO se věnovala ve své diplomové práci Hanušová (2015), která v rámci kvantitativního výzkumu (na více než 1000 respondentech) potvrdila hypotézu, že zaměstnanci NNO jsou motivováni spíše jinak než finanční či nefinanční odměnou. Jako nejčastější důvod uváděli smysluplnost práce a pocit z dobře odvedené práce (30%), (hned v závěsu však byla finanční odměna (23%).

Některé faktory mohou být z pozice vedoucího týmu/manažera velmi těžko ovlivnitelné – například právě výše mezd zaměstnanců, která může být dána projektem, vnitřními směrnici zaměstnavatele, nebo o ní mohou rozhodovat jiní lidé, než je manažer/vedoucí týmu. Dalším příkladem může být materiálně technické vybavení, interní předpisy organizace, které stojí nad projektem. Na druhou stranu, existuje celá řada faktorů, které pevně leží v rukou manažerů/vedoucích týmů a které určují směřování, náladu a výkonnost týmu. Může jít o formální či

neformální postupy, které mají ve svém důsledku dopad na kvalitu odváděné práce a poskytované péče.

Příručka pro pracovníky podpory v bydlení (2018), uvádí jako hlavní nástroje podpory zaměstnanců: popsané postupy a hodnocení zaměstnanců. Jako další nástroje podpory jsou zmiňováni kolegové, externí supervize, zaměřenost a flexibilita. Příručka však uváděné kategorie pouze vyjmenovává bez hlubšího kontextu.

Hlavní výzkumnou otázkou bude zjistit: **Jak vnímají vedoucí housing firstových týmů péči o zaměstnance a do jaké míry se jejich představy potkávají s realitou.** Následné podotázky budou zkoumat rozdíl mezi představami (tedy ideálem) a praxí, kterou mohou vedoucí uplatňovat při své každodenní práci:

- Co pro vedoucí týmů znamená péče o zaměstnance?
- Jak by podle vedoucích týmů měla vypadat péče o zaměstnance?
- Jaké podmínky pro péči o zaměstnance vytváří zaměstnavatel?
- Jak konkrétně pečují o svůj tým?
- Zda existují nějaké konkrétní věci, které by v péči o tým rádi realizovali, ale není to možné? Z jakých důvodů?

Dalším předmětem výzkumu bude zjistit, jak si pracovníci v přímé péči představují péči o tým, jaká je jejich žitá praxe a jaké jsou rozdíly mezi představami a praxí a čím jsou způsobeny.

Série rozhovorů se zaměstnanci se budou zabývat následujícími otázkami:

- Co pro zaměstnance znamená péče o zaměstnance?
- Jak by podle nich měla vypadat péče o zaměstnance?
- Jak je o ně pečováno?
- Co dělá zaměstnavatel pro to, aby se cítili dobře?
- Co dělá vedoucí týmu pro to, aby se cítili dobře?
- Co by zaměstnanci potřebovali, aby cítili, že se o ně jejich zaměstnavatel dobře stará?

Výsledkem diplomové práce bude analýza představ vedoucích pracovníků o péči o tým a praxí, kterou uplatňují. Zároveň práce poskytne pohled zaměstnanců a jejich představ a žité praxe.

V následné diskuzi budou představy a praxe obou zkoumaných skupin porovnány se současnými poznatky.

### **Teoreticko-metodologické východisko, pracovní postupy**

Teoretická část diplomové práce se bude blíže zabývat teoretickým a legislativním ukotvením péče o zaměstnance a termíny s péčí o zaměstnance spojenými se zřetelem na sociální sektor (specifika oboru). Praktická část diplomové práce bude věnována kvalitativnímu výzkumu. Výzkumný design se bude opírat o zakotvenou teorii. Zakotvená teorie, se odvíjí od zkoumaného jevu. „Nezačínáme teorií, kterou bychom následně ověřovali. Spíše začínáme zkoumanou oblastí a necháváme, ať se vynoří to, co je v této oblasti významné.“ (Strauss, Corbinová, 1999, s. 14) Volba tohoto designu byla vybrána z toho důvodu, že pojem péče o zaměstnance je opravdu velmi široký a je předem těžké definovat, co ze škály nabízené péče je pro pracovníky a vedoucí v housing first týmech právě to důležité a esenciální.

Výzkum bude realizován pomocí polo-strukturovaného rozhovoru. „Polo-strukturovaný rozhovor obsahuje připravené otázky důsledně a systematicky směřující k identifikaci výzkumných témat pomocí příštích detailních odpovědí.“ (Mišovič, 2019, s. 80). Hendl (2005) uvádí, že otázky v interview by měly být skutečně otevřené, neutrální citlivé a jasné, protože základní snahou při vymýšlení otázek je minimalizovat vnucování určitých odpovědí samotnou formulací otázky.

V rámci vedení kvalitativního výzkumu do diplomové práce budu při výběru respondentů postupovat metodou zaměřeného výzkumu (Miovský, 2006), kdy budu hledat účastníky, kteří mají určitou vlastnost – v případě mého výzkumu – jsou členy nebo vedou housing firstový tým. Bude se jednat o vedoucí pracovníky nebo projektové manažery a pracovníky v přímé péči. V rámci výzkumu bych ráda oslovila minimálně 3 housing firstové týmy (v ideálním složení 1 vedoucí a 3 zaměstnanci). Reálný počet respondentů se pak bude odvíjet od nasbíraných dat. Švaříček a Šedřová (2014) uvádí, že ve výzkumném designu zakotvené teorie dochází k tzv. graduálnímu sběru dat, tedy procesu, kdy jsou data sbírána, kódována a opatřena poznámkovým aparátem a znovu sbírána, dokud se teoreticky nenasytí.

## Předběžná bibliografie k tématu, včetně zahraniční

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.

BENEŠOVÁ, Veronika a Edita ŠMIDMAJEROVÁ. Supervize jako nástroj v prevenci syndromu vyhoření: Supervision as a Tool in Preventing Burnout Syndrome. *Sociální práce*. Brno: Asociace vzdělavatelů v sociální práci, 2018, 18(2), 63-71. ISSN 1213-6204.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

HANUŠOVÁ, Jitka. *Odměňování zaměstnanců NNO*. Praha, 2015. Diplomová práce. Karlova Universita, Fakulta humanitních studií. Vedoucí práce Kateřina Legnerová.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.

Housing First How To, Tips from frontline professionals: Skills and learning needs of housing first workers. *Housing First England* [online]. London, 2018, 4 [cit. 2022-08-02]. Dostupné z: [https://drive.google.com/file/d/1B8WJuQ1PG5k7J6V\\_EAuU8SQgQhFDY2t5/view](https://drive.google.com/file/d/1B8WJuQ1PG5k7J6V_EAuU8SQgQhFDY2t5/view)

HYACINTH, Brigitte. *Why You Should Treat Your Employees Like Your Most Loyal Customers* [online]. 2018 [cit. 2022-08-04]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/why-you-should-treat-your-employees-like-most-loyal-brigitte-hyacinth>

JAISWAL, Rani & RAYCHAUDHURI, P.s. (2018). *The influence of Organizational culture on Employee performance leading to Enhanced quality and Reduced cost of Healthcare service in India: Evidences from Literature Analysis*. [cit. 2022-09-04]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/327791407\\_The\\_influence\\_of\\_Organizational\\_culture\\_on\\_Employee\\_performance\\_leading\\_to\\_Enhanced\\_quality\\_and\\_Reduced\\_cost\\_of\\_Healthcare\\_service\\_in\\_India\\_Evidences\\_from\\_Literature\\_Analysis](https://www.researchgate.net/publication/327791407_The_influence_of_Organizational_culture_on_Employee_performance_leading_to_Enhanced_quality_and_Reduced_cost_of_Healthcare_service_in_India_Evidences_from_Literature_Analysis)

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN isbn978-80-7261-168-3.

KUBÁŇ, Kamil. 2020. *Meziroční vývoj platů ve zdravotnictví a sociálních službách v letech 2018 – 2019*. Odborový svaz zdravotnictví a sociální péče. [cit. 01. 06. 2021]. Dostupné z: <<http://www.zdravotnickeodborny.cz/cz/clanky/27-5-2020-mezirocni-vyvoj-platu-socialni-sluzby.aspx>>.

MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada, 2006. Psyché (Grada). ISBN 80-247-1362-4.

MIŠOVIČ, Ján. *Kvalitativní výzkum se zaměřením na polostrukturovaný rozhovor*. Praha: Slon, 2019. Studijní texty (Sociologické nakladatelství). ISBN 978-80-7419-285-2.

PLAMÍNEK, Jiří. *Řízení neziskových organizací: první český rádce pro pracovníky v občanských sdruženích, nadacích, obecně prospěšných společnostech, školách, církvích a zdravotnických zařízeních*. Praha: Nadace Lotos, 1996.

RIPKA, Štěpán, Eliška ČERNÁ a Petr KUBALA. *Závěrečná evaluační zpráva / Analýza cílového stavu. Do- pady zabydlení po 12 měsících „Pilotní testování rychlého zabydlení rodin s dětmi (Rapid Re-Housing)“ od nastěhování* [online]. Ostrava, 2018 [cit. 2022-08-01]. Dostupné z: [https://drive.google.com/file/d/1B8WJuQ1PG5k7J6V\\_EAuU8SQgQhFDY2t5/view](https://drive.google.com/file/d/1B8WJuQ1PG5k7J6V_EAuU8SQgQhFDY2t5/view). Závěrečná evaluační práce. Ostravská universita.

STEFANCIC, Ana a Sam TSEMBERIS. *Housing First for Long-Term Shelter Dwellers with Psychiatric Disabilities in a Suburban County: A Four-Year Study of Housing Access and Retention*. The Journal of Primary Prevention. 2007, **28**(3-4), 265-279. ISSN 0278-095X. Dostupné z: doi:10.1007/s10935-007-0093-9

STRAUSS, Anselm a Juliet CORBINOVÁ. *Základy kvalitativního výzkumu: Postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Boskovice: Albert, 1999. ISBN 80-85834-60-X.

SUCHANEC, Miroslav a Karel ĎÁSEK. *Pracovní hodnoty, kvalita pracovního života a pracovní spokojenost sociálních pracovníků v ČR ve srovnání s dalšími sektory: Work Values, Quality of Life and Job Satisfaction of Social Workers in the Czech Republic in Comparison with other Sectors*. Sociální práce. Brno: Asociace vzdělavatelů v sociální práci, 2019, 19(3), 100-116. ISSN 1213-6204.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada, 2009. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2707-3.

ŠIKÝŘ, Martin. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola regionálního rozvoje, 2013. ISBN isbn978-80-87174-24-1.

ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĎOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.

WELLS, Paul. *Příručka pro pracovníky podpory bydlení* [online]. Budapešť: Budapesti Módszertani Szociális Központ és Intézményei, 2018 [cit. 2022-08-04]. ISBN 978-615-81054-3-9-PDF. Dostupné z: [https://socialnibydeni.org/wp-content/uploads/2018/12/Professional-Guide\\_CZ-INT.pdf](https://socialnibydeni.org/wp-content/uploads/2018/12/Professional-Guide_CZ-INT.pdf)

Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců [online] (2022). MPSV. [cit. 2022-09-04]. Dostupné z: <https://ppropo.mpsv.cz/>.