

UDRŽITELNÉ VEDENÍ V DIGITÁLNÍM PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ

SUSTAINABLE LEADERSHIP WITHIN THE DIGITAL WORKING ENVIRONMENT

Kamila Matysová – Jitka Volfová

DOI: 10.61544/mnk/VYJK1188

Abstract

Purpose of the article The purpose of the article is to monitor the needs of employees and leading staff within a challenging, new and/or unknown working environment, point out the challenges of the digital working environment and formulate key suggestions for Leaders and Human Resource Managers.

Methodology/methods Literature Review was executed and Primary Qualitative Research based on semi-structured interviews with university students and staff was proceeded. Data was analyzed with the help of the content analysis principles.

Scientific aim The aim of the primary research was to find out the long term consequences of the pandemic on superiors and subordinates based on the sample of university employees and students. Namely the needs of students and university staff managed and working remotely were aimed to be identified in order to draw attention to the challenges of the digital work environment and to formulate key recommendations for leaders, managers and employees of the human resources department.

Findings Key factors influencing the mental health and well-being within the academic working and study environment were identified and based on that recommendations on possible future superiors' actions were drawn.

Conclusions (limits, implications etc.) Emotions varied on a fairly varied scale including both extremes negative as well as positive. The usual experience of stress (due to unexpected changes in life) was multiplied especially by individual developmental crises and not satisfying family backgrounds. Among the crucial implications the need of coping strategies to be applied by leading employees was revealed. The research findings are limited by the narrow focus of the environment of investigation - academia.

Keywords: Sustainable Leadership, Work-life Balance, Homonomy, Autonomy

JEL Classification: M54, J24, I31

ÚVOD

Tento článek je prakticky zaměřený a je napsán ve formě lokální výzkumné zprávy. Shrnuje hlavní závěry výzkumného šetření, které bylo provedeno v rámci projektu „Rozvoj duševního zdraví v organizacích: rozvoj budoucích lídrů v businessu“, který byl podpořen Strategickým visegrádkým grantem, pod registračním číslem 22210016. Cílem je zformulovat doporučení pro vedoucí pracovníky pro přímé využití v praxi.

1 CÍL A METODIKA

Tento článek si klade za cíl prozkoumat potřeby osob vedených na dálku, upozornit na výzvy digitálního pracovního prostředí a zformulovat klíčová doporučení pro vedoucí pracovníky a pracovníky oddělení lidských zdrojů. Je výsledkem zpracování jak sekundárních, tak primárních dat. Co se týče sekundárních dat, zaměřily se autorky především na poznatky publikované v odborných člancích v reakci na epidemickou situaci COVID-19. Kvalitativní primární data byla sebrána pomocí polostrukturovaných interview se studenty a zaměstnanci Vysoké školy ekonomické v Praze. Interview byla realizována osobně, a to vyškolenými odborníky. Trvala dle potřeby přibližně 30-90 minut. V České republice byl realizován vzorek (n=20) složený z 10 studentů a 10 pracovníků tak, aby byli zahrnuti jak bakalářští, tak magisterští studenti a jak akademičtí, tak technicko hospodářští pracovníci včetně středního managementu. Do vzorku byli začleněni respondenti, kteří zažili studium či práci na dálku v době situace COVID-19. Cílem primárního výzkumu bylo zjistit vnímání práce a studia na dálku v době pandemie a na základě toho formulovat konkrétní návrhy pro budoucí leadery. Konkrétně se jedná o zjištění kontextu, ve kterém se tito lidé nacházeli, kontextu prožívaného štěstí a zoufalství, pocíťovaných stresových faktorů a individuálních strategií a nástrojů podpory duševního zdraví. Výzkum byl realizován jako součást širšího výzkumu podpořeného Visegrádkým strategickým grantem, v rámci něhož bylo osloveno dalších 60 respondentů Polska, Slovenska a Maďarska. Rozhovory byly nahrávány a přepsány. Data byla analyzována pomocí obsahové analýzy. (Saunders a kol., 2009; Hendl, 2005; Silverman, 1997).

2 VÝSLEDKY A DISKUSE

Výsledky šetření jsou rozděleny podle tří tematických okruhů: identifikované emoce, stresové faktory a mechanismy zvládnání. Identifikované emoce se různily jak napříč celým vzorkem dotazovaných respondentů, tak i v rámci různých prožitků jednotlivých respondentů. Nejčastější byl vyvážený mix pozitivních a negativních emocí, i když se objevili i takoví jedinci, kteří pandemii prožívali extrémně pozitivně nebo extrémně negativně. Zastoupeny byly jak emoce veskrze pozitivní a veskrze negativní, tak i emoce smíšené a kontaminované. Mezi negativními emocemi byly zastoupeny pocity frustrace, zbytečnosti, ztráty smyslu, odcizení, nejistoty, osamocení, úzkosti, strachu aj.

Zajímavé bylo zjištění, že narozdíl od negativních emocí, které byly pocíťovány jako oprávněné a na místě, byly pozitivní a dvojznačné emoce prezentované s ostychem a výčitkami svědomí. Respondenti měli v takových případech potřebu své pozitivní a dvojznačné emoce racionalizovat, vysvětlit a obhájit. Objevovala se zdůvodnění jako například úspora času při plnění pracovních a studijních povinností, při studiu více studijních oborů, při plnění pracovních povinností a domácích prací, plnění pracovních či studijních povinností při nemoci apod. Nejčastější racionalizací byla laická psychologie, respondenti si například zdůvodňovali pozitivní prožitky osobnostními rysy jako introvertní kvalitou temperamentu. V hodnoceních se dále vyskytovala řada kognitivních zkreslení a heuristik.

Prožitok stresu byl často spojován s nepředvídatelností situace, s nedostatkem pracovní síly kvůli nemoci, s nedostatkem mezilidského kontaktu obecně (v soukromí i na pracovišti), chyběla hlavně komunikace tváří v tvář a omezen byl kontakt se staršími příbuznými. Nedostatek osobní komunikace na pracovišti se projevil ve zpětné vazbě, která byla ochuzena o neverbální projevy (reakce studentů při výuce apod.). Dále se vyskytoval strach, že kvalita práce odvedené online neodpovídá práci původní, a postupně se vytrácela smysluplnost zaváděných vládních a lokálních opatření. Stres byl výrazně ovlivněn kontextem rodinného prostředí, problematiké vztahy s příbuznými zvyšovaly diskomfort. Naopak, respondenti, které obklopovalo funkční a příjemné rodinné prostředí, ho považovali za zdroj spokojenosti a síly.

Dalším problematickým faktorem byl jev zvaný “cyberoloaf”, tedy neproduktivita a nesoustředěnost v online prostředí, vykonávání jiných než pracovních povinností. Další stresové faktory souvisely s povahou vykonávané činnosti (vyučovaného/studovaného předmětu). V hard-skills předmětech docházelo k přetěžování a v posledních stádiích pandemie k zpřísnování podmínek a kontroly, v soft-skills předmětech se promítal nedostatek osobního kontaktu. Další stresové faktory vycházely ze stádia psychologického vývoje, méně zralí jedinci cítili potřebu být více tlačeni do plnění povinností a potřebu explicitní kontroly. Jevy “cyberoloaf” na straně méně zralých jedinců a přetěžování na straně zralých jedinců se vzájemně ovlivňovaly. Přírozený stres pramenící z běžných krizí života (jako úmrtí starého člena rodiny, rozchody, přechod ze střední školy na vysokou školu apod.) byly zintenzivňovány stresem z pandemie.

Co se týče mechanismů zvládání obtížných situací, bylo pro respondenty účinné si vnitřně ospravedlnit a obhájit smysluplnost činnosti. V kognitivní vědě je tento jev označován jako “vnitřní ospravedlnění” (internal justification). Respondentům z řad studentů se osvědčilo nahrazovat nedostatečný osobní kontakt a společné volnočasové aktivity online aktivitami všeho druhu (společné hraní počítačových her, společné sledování filmů a online neformální setkání). Někteří respondenti brali negativní situace během pandemie jako výzvu k překonávání překážek, příležitost pro osobní rozvoj, někteří využívali strategie utilitářské a hedonistické (levné cestování apod.). Intervence profesionálního typu jako psychoterapie, psychologické poradenství nebo mediace byly spíše výjimkou. Někteří studenti uváděli laický typ podpory v podobě “peer-to-peer” intervence.

Pro přehlednost jsou klíčová zjištění zobrazena na Obrázku 1 níže.



Obrázek 1: Klíčová zjištění

Zdroj: Vlastní s využitím nástroje na tvorbu myšlenkové mapy na <https://plantuml.com>

ZÁVĚR

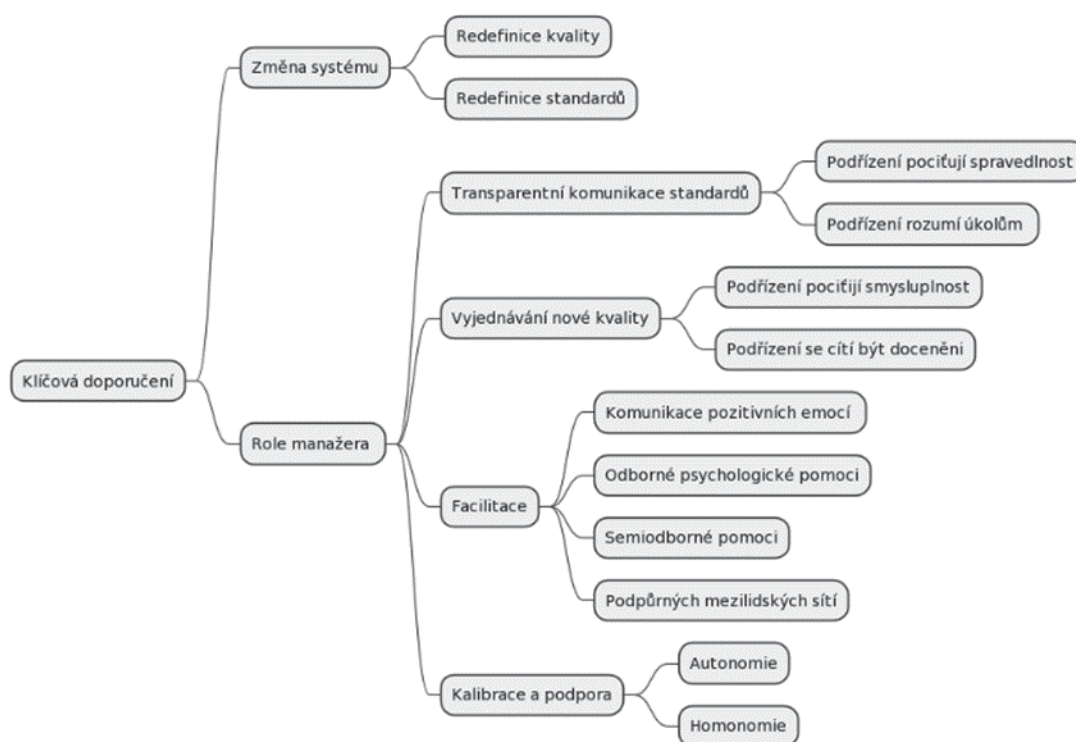
Výše uvedená zjištění dokreslují výsledky výzkumu autorek publikované jinde (Volfová a kol., 2023; Matysová a kol., 2023), jehož hlavní závěry jsou, že autonomie (samostatnost a pozitivní nezávislost na druhých lidech) a homonomie (spřízněnost se sociální skupinou a pozitivní závislost na druhých) při práci na dálku by neměly být manažery chápány jako protichůdné jevy, nýbrž jevy komplementární, manažeři mají podporovat oba dva. Podporovány a komunikovány mají být pozitivní emoce, entusiasmus a optimismus v souvislosti s prací na dálku, protože přispívají k rovnováze pracovního a soukromého prostředí a ovlivňují záměr a rozhodnutí na dálku pracovat. Rovnováha pracovního a soukromého života pozitivně koreluje s vnímáním udržitelného prostředí a pozitivních dopadů teleworku na společnost.

Pokud jde o oddělení soukromého a pracovního života, „literatura popisuje řadu konceptů vzájemného ovlivňování spokojenosti v práci a v soukromí“. (Como a kol., 2020:48) Manažeři musí pracovat s work-life balance, aby udrželi zaměstnance motivované. Wolor a kol. (2020) a Morganson a kol. (2010:568) zdůrazňují dopad podpory rovnováhy mezi pracovním a

soukromým životem z hlediska spokojenosti s prací. Spokojenost s prací je považována za důležitý aspekt, kterému by zaměstnavatelé měli věnovat pozornost (Irawanto a kol., 2021:10).

Nad rámec těchto závěrů jsou formulovány následující doporučené kroky. Hlavní výzvou, které čelí lídři v takové krizové situaci, jako byla pandemie, je rozmanitost v emočním prožívání, stresových faktorech a mechanismech zvládnání. Nezbytností je redefinovat standardy kvality a produktivity ve změněných podmínkách, aby nedocházelo ke zbytečnému přetěžování podřízených, kteří vedle stávající agendy musí zvládat ještě zátěž spojenou s novým formátem práce (např. naučit se pracovat s technologiemi a novým softwarem). Dále vedoucí pracovníci musí brát v potaz, že práce nemůže být odvedena ve stejné podobě jako před pandemií, musí vytvořit nové směrnice výkonnosti a kritéria hodnocení, aby u podřízených zbytečně nebyl vyvoláván pocit nedocenění. Tato kritéria navíc ztransparentní jednotné podmínky, které, přestože nemusí být nejlepší, vytvoří pocit spravedlnosti. Úkolem manažera pak je při jejich vyžadování být dostatečně jasný a srozumitelný. Na druhou stranu, zvláštní pozornost si zasluhují ti zaměstnanci, kteří čelí krizím v osobním životě, které nemusí mít přímou vazbu na aktuální krizovou situaci, protože tyto stresory se vzájemně umocňují. Tyto potřeby mohou být zajištěny jak doplňkovou profesionální službou (psycholog, krizový intervent nebo kouč, odborné well-being/work-life balance workshopy), tak mohou být saturovány vznikem neformálních kolegiálních sítí, a úkolem manažera je pak udržovat tyto sítě aktivní. Může se jednat namátkou o online sdílení dojmů, online společné sledování filmů, online večírky a oslavy apod. Klíčové je rovněž využívání vnitřních zdrojů spokojených zaměstnanců, jako jsou “internal justification” a optimistický, respektive hedonistický přístup ke krizi. Výsledky celé spolupráce čtyř zapojených zemí jsou shrnuty v průběžné zprávě z projektu. (Brzowska a kol., 2023)

Pro přehlednost jsou klíčová doporučení zobrazena na Obrázku 2 níže.



Obrázek 2: Klíčová doporučení

Zdroj: Vlastní s využitím nástroje na tvorbu myšlenkové mapy na <https://plantuml.com>

ANOTACE

Děkujeme za spolupráci všem kolegům, kteří se podíleli na přípravě kvalitativního výzkumu, jehož výsledky tento článek shrnuje. Spolupráce je realizována v rámci projektu „Supporting mental health in organizations: developing future business leaders“, který byl podpořen Strategickým visegrádkým grantem pod registračním číslem 22210016.

The project is co-financed by the Governments of Czechia, Hungary, Poland and Slovakia through Visegrad Grants from International Visegrad Fund. The mission of the fund is to advance ideas for sustainable regional cooperation in Central Europe.



LITERATURA

- Brzozowska, A. – Kajanová, J. – Ludek, M. – Matysová, K. – Musilová, M. – Szabó-Bálint – B. – Sipos, N. – Volfová, J. – Wąsowska, A. Uniwersytet Warszawski, Uniwersytecka Szkoła Biznesu. 2023. Research report. [online] [citované 2023-07-23]. Dostupné na: https://leadership.wz.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2023/06/Report_Visegrad_30.06.pdf
- Como, R. – Hambley, L. – Domene, J. 2020. An Exploration of Work-Life Wellness and Remote Work During and Beyond COVID-19. In: *Canadian Journal of Career Development*, 20, 1, 46–56. <https://www.webofscience.com/wos/woscc/summary/2f722ff2-cf8c-4464-99ae-7373bdd91139-568ddc23/times-cited-descending/1>
- Hendl, J. 2005. *Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace*. Portál 2005.
- Irawanto, D. – Novianti, K. – Roz, K. 2021. Work from Home: Measuring Satisfaction between Work-Life Balance and Work Stress during the COVID-19 Pandemic in Indonesia. In: *Economies*, 9, 3, 96. <https://doi.org/10.3390/economies9030096>
- Matysová, K. – Volfová, J. 2023. Autonomy and Homonomy in Developing Sustainable Leadership in the Czech Republic. In: *23rd International Joint Conference CENTRAL AND EASTERN EUROPE IN THE CHANGING BUSINESS ENVIRONMENT: Book of Abstracts*, 30. Prague; Prague University of Economics and Business, Oeconomica Publishing house. Retrieved 18 February 2023, from https://ceeconference.vse.cz/wp-content/uploads/CEECBE-abstracts_2023.pdf.
- Morganson, V. J. – Major, D. A. – Oborn, K. L. – Verive, J. M. – Heelan, M. P. 2010. Comparing telework locations and traditional work arrangements: Differences in work-

- life balance support, job satisfaction, and inclusion. In: *Journal of Managerial Psychology*, 25, 6, 578–595. Scopus. <https://doi.org/10.1108/02683941011056941>
- Saunders, M. Lewis, P. – Thornhill, A. 2009. *Research methods for business students*. Harlow: Pearson education. 2009.
- Silverman, D. 1997. *Introducing qualitative research. Qualitative research. Theory, method and practice*, 1-7. SAGE Publications, 1997.
- Volfová, J. – Matysová, K. – Vrânceanu, D-M. – Tuclea, C-E. 2023. Telework Perception and Implications during COVID-19 in the Czech Republic. In: *Central European Business Review*, 12, 4, 1-19. <https://doi.org/10.18267/j.cebr.332>
- Wolor, C. W. – Solikhah, S. – Fidhyallah, N. F. – Lestari, D. P. 2020. Effectiveness of E-Training, E-Leadership, and Work Life Balance on Employee Performance during COVID-19. In: *Journal of Asian Finance Economics and Business*, 7, 10, 443–450. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.443>

Autori:

Mgr. Ing. Kamila Matysová, Ph.D.

Katedra mezinárodního podnikání, FMV,
VŠE v Praze
nám. W. Churchilla 4, Praha 3, 13067
Tel.: +420 224095647
e-mail: kamila.matysova@vse.cz

Ing. Jitka Volfová, Ph.D.

Katedra mezinárodního podnikání, FMV,
VŠE v Praze
nám. W. Churchilla 4, Praha 3, 13067
Tel.: +420 224095646
e-mail: jitka.volfova@vse.com