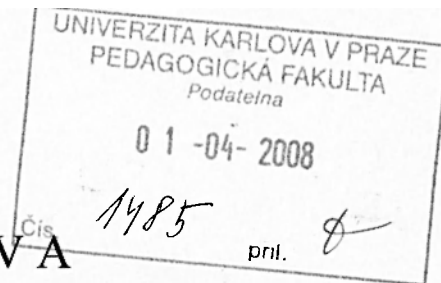


**Bp629**



**UNIVERZITA KARLOVA**

**Pedagogická fakulta**

**CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU**

**ŘÍZENÍ ČASU-MOŽNOST  
IMPLEMENTACE PRINCIPŮ WORK  
AND LIFE BALANCE  
DO ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU**

**Závěrečná bakalářská práce**

**Autor:** Ing. Bc. Pavla Vaňková  
**Obor:** Školský management  
**Forma studia:** kombinované  
**Vedoucí práce:** PhDr. Jiří Svoboda  
**Datum odevzdání práce:** 28.3.2008

## Resumé:

Závěrečná bakalářská práce mapuje problematické efektivních strategií v oblasti časového managementu řídicích pracovníků škol a školství a zaměřila se na možné možnosti principy národních a mezinárodních rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem – work and life balance v pedagogické praxi učitelů ve školách.

Výsledky výzkumného šetření na vzorku pedagogických respondentů vycházejí ze dvou praktických doporučení:

- Rozvíjet v oblasti řídicí práce a schopnosti nastolit rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem mezi muži a ženami v manažerských pozicích škol.
- Možnost implementace principů work and life balance se zaměřením díky do praxe vedoucí pracovníků ve školách.

## Summary:

The diploma work discusses the question of effective strategies in the field of time management of head school staff. The work examines the possible principles of introducing the balance between professional and private life of head school staff.


There can be defined two practical solutions, of which I mention only my survey:

- The difference in the effective time management and the ability to install the balance between the professional and private life of men and women in managerial positions of school staff.
- The possibilities of introducing the principles work and life balance from the survey file into the practical head school staff.

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou závěrečnou práci vypracovala sama za použití zdrojů literatury a internetových zdrojů v ní uvedených.

V Lišově 22.3.2008

  
Ing. Bc. Pavla Vaňková

## **Resumé:**

Závěrečná bakalářská práce mapuje problematiku efektivních strategií v oblasti timemanagementu řídicích pracovníků škol a školských zařízení a zamýšlí se nad možnými principy napomáhajícími k nastolení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem – work and life balance vedoucích pracovníků ve školství.

Výsledky výzkumného šetření na vzorku oslovených respondentů vycházejí ze dvou problémových oblastí:

- Rozdíl v efektivitě řízení času a schopnosti nastolit rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem mezi muži a ženami v manažerských pozicích škol.
- Možnosti implementace principů work and life balance ze soukromé sféry do práce vedoucích pracovníků ve školství.

## **Summary:**

The diploma work discusses the question of effective strategies in the field of time management of head school staff. The work examines the possible principles of introducing the balance between profession and private life of head school staff.

There can be defined two points and issue, of which I carried out my survey:

- The difference in the effective time management and the ability to install the balance between the profession and private life of men and women in managerial positions of school staff.
- The possibilities of introducing the principles work and life balance from the private life into the profession head school staff.

## **Klíčová slova:**

timemanagement  
work and life balance  
plánování času  
delegování  
vedení a motivace  
volný čas a rodina

## **Key words:**

time management  
work and life balance  
planning time  
delegating  
guidance and motivation  
free time and family

## **Obsah:**

### **1. Úvod, cíl a metodologie práce**

### **2. Principy řízení času**

2.1. Porovnání organizačních schopností a efektivity časového rozložení u žen a mužů v řídicích pozicích školského managementu

2.1.1. Kvalitativní výzkumná sonda I.

### **3. Work and life balance**

3.1. Co to je work and life balance?

3.1.1. Formy flexibilní práce

3.2. Základní principy a současná aplikace v ziskové sféře

3.2.1. Aplikace work and life balance v ČR ve firmě Microsoft

3.3. Kvalitativní výzkumná sonda II.

### **4. Závěrečné zhodnocení**

### **5. Seznam použité literatury**

### **6. Přílohy**

6.1. Dotazník

## 1. Úvod, cíl a metodologie práce

Téma této bakalářské práce jsem si zvolila proto, že je mi oblast efektivního řízení času osobně velmi blízká. Ve svém velmi aktivním životě se setkávám s celou řadou situací, kdy musím volit mezi nutnými, leč nepříliš důležitými činnostmi, a často je upřednostňovat před těmi, které považuji pro splnění svých životních cílů a potřeb za klíčové. Rozhodla jsem se tedy na tento fakt reagovat a alespoň částečně naléznout recept či návod, jak získat a udržet větší profesionalitu v organizaci časového spektra každého dne.

Nezaměřila jsem se však pouze na time management jako takový, ale pokusila jsem se rozšířit tuto problematiku o nové pohledy. O pohled na rozdílnost v řízení času u mužů a žen ve vedoucích pozicích škol, a dále o pohled na možnou aplikaci principů - work and life balance – rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem- do práce manažerů ze soukromé sféry do oblasti školství.

Cíle mé práce, jenž jsem si v těchto oblastech stanovila:

- nalézt možnosti implementace principů flexibilní práce v rámci work and life balance ve školství,
- porovnat efektivitu řízení času z mužského a ženského pohledu,

jsem naplňovala prostřednictvím dvou kvalitativních výzkumných sond zacílených na manažery geograficky blízkých škol. Tyto cíle jsem poté realizovala pomocí dotazníkového šetření a polostrukturovaných osobních rozhovorů.

Výzkumy jsem dále doplnila o teoretická východiska, o tipy směřujícími k větší efektivitě řízení času a následné rovnováze mezi soukromým a pracovním životem a o odborné studie, které jsem čerpala z tématické literatury a internetu.

Závěr mé práce obsahuje odpovědi na výzkumné otázky, které jsem si stanovila a zároveň zhodnocení zda a v jaké míře naplnila má práce své cíle.

## 2. Principy řízení času

Na téma řízení času již byla napsána řada publikací a odborných i populárně laděných pojednání. Je nepochybné a dnes již zcela neoddiskutovatelné, že jedním z nejdůležitějších předpokladů, jak dosáhnout úspěchu ve vedoucí pozici, je schopnost efektivně řídit svůj čas.

Jedním z důkazů potvrzující tento fakt je výzkum amerického odborníka na problematiku time managementu Dr. De Woota, který provedl studii o využívání pracovního času členy vrcholových vedení některých amerických firem. Výsledek byl více než šokující, neb manažeři, kteří nepřišli do styku s principy efektivního řízení času jej strávili procentuálně takto:

- 49% svého času trávili nad úkoly, které mohly být provedeny jejich asistenty,
- 5% svého času trávili nad úkoly, které mohly udělat jejich sekretářky,
- 43% času strávili úkoly, které mohly být delegovány jejich náměstkům, a pouze
- 3% věnovali úkolům, které optimálně odpovídaly jejich řídicí úrovni a odbornosti (Šuleř, 1995)

Jaká jsou tedy ta nejlepší doporučení? Které z principů řízení času je třeba si osvojit? Na tuto otázku existuje mnoho rozličných a mnohdy i nejednoznačných odpovědí. Těžko určit, který způsob se zdá být ten nejlepší a přivede řídicího pracovníka na vrchol této manažerské dovednosti.

Jako velmi podnětné se mi v tomto směru zdají některé myšlenky Petra Pacovského, který ve své knize Člověk a čas uvádí co je dobré si uvědomit a na čem můžeme při změně pohledu na svou práci s časem stavět:

- přejít od striktně direktivního zaměření na výsledky k souběžnému zaměření na lidi a výsledky za účelem maximálního využití energie a celkového potenciálu všech zaměstnanců,
- přijmout fakt, že už nikdy nebudeme mladší než nyní, a již nikdy neprožijeme tento den,
- pochopit, že být je víc než mít, a že v životě jde více o pocity,
- připustit si, že není možné zvládnout vše, být dokonalý a vyhovět všem,
- rozpoznat že stres je škodlivý, ale určité napětí je pro kvalitní práci přeci jen důležité,
- začít dělat to, co skutečně chceme, jinak změna nepříjde

## 2.1. Porovnání organizačních schopností a efektivity časového rozložení u žen a mužů v řídicích pozicích školského managementu

Školství je specifickým odvětvím z hlediska personální situace. Feminizace na základních školách se stává často diskutovaným tématem ve vztahu k výchově dětí a mládeže, ale může působit také značné problémy v řízení škol.

Podle údajů Ústavu pro informace ve vzdělávání Praha (1997) bylo zastoupení žen v učitelském sboru na 1. stupni ZŠ téměř 94%, na 2. stupni ZŠ 76%, na gymnáziích 59%, na SOŠ 62%, na SOU 53% a na ISS 16%. (<http://www.ucitelske-listy.cz>)

V současné době, na základě dosavadních výsledků výzkumů, nelze vysledovat nějaké významné obecné rozdíly v řídicí pozici mezi muži a ženami s malou výjimkou v životním stylu (Eger, 1999). Ukazují se spíše rozdíly individuální mezi sledovanými jednotlivci. (<http://www.ucitelske-listy.cz>) V zahraničí se však již objevují studie, které pojednávají o ryze „ženských“ principech řízení a staví tak před školský management nové otázky.

U nás se ženám ve funkci manažerek věnuje například odbornice na sociologii v řízení Mayerová, která uvádí: „Výsledky průzkumů však naznačují, že ženy přinášejí do řízení podniků nekonvenční přístupy a mívají velmi dobré výsledky ve své práci. V týmech, kde pracují ženy jsou jiné vztahy a komunikace a očekává se jiná kultura práce. Ženy vidí svět jinými očima, jsou intuitivnější, mají silnější empatii než muži, mají vlastnosti, které podporují tvořivost a inovace.“ (Mayerová, 1998)

Na odlišnosti v přístupu k řízení upozorňuje ve své studii též Coleman (1996), který rozlišuje typy řízení dle pohlaví na:

- *Pečovatelský typ (ženský)*: obsahující starostlivost, tvořivost a intuice, vnímající individuální odlišnosti, nesoutěžící, tolerantní, subjektivní, neformální.
- *Defenzivní / útočný (mužský typ)*: vysoce řízený, konformní, normativní, soutěživý, hodnotící, disciplinovaný, objektivní, formální.

Autorka uvádí, že základní stereotypy i aktivity v řízení jsou u mužů a žen stejné, ale na základě výše uvedených odlišností klade otázku: „Je vhodnější pro nižší typ školy jako vedoucí pracovník žena a pro vyšší muž?“

Myšlenky, že spíše byrokratičtí muži řeší problém technickými dovednostmi a koncentrují se na mechanické aspekty pozice, kariéru a strohé plánování, a proto je efektivnější, když vedení obsahuje i ženské prvky jako: spolupráci, týmovou práci, otevřenost a dobré pracovní vztahy, uvádí i řada dalších autorů. (<http://www.ucitelske-listy.cz>)

Tyto studie mne velmi zaujaly, a proto jsem se rozhodla otázku přístupu k řízení v manažerské pozici v souvislosti s pohlavím vedoucího pracovníka do své práce zakomponovat v rámci svého kvalitativního výzkumu, a navíc se pokusit zmapovat i principy rovnováhy a harmonie mezi pracovním a soukromým životem dotazovaného vzorku respondentů.



### **2.1.1.Kvalitativní výzkumná sonda I.**

#### **Cíl šetření**

Cílem první části mého výzkumného šetření byl prostřednictvím dotazování zjistit, jak rozdílný je přístup k plánovacím, organizačním a komunikačním dovednostem mezi muži a ženami ve vedoucích pozicích na školách a také jak jsou tito schopni skloubit v některých aspektech svůj pracovní život se životem osobním-soukromým.

**Cílová skupina:** vedoucí pracovníci škol všech typů v oblasti Českobudějovicka a Českokrumlovska celkový počet 42 *respondentů* – mužů 17, žen 25

**Výzkumný nástroj:** *dotazník* s čtyřbodovým škálováním byl rozeslán elektronicky na 70 e-mailových adres.

*návratnost* byla dosažena ve více než 50%.

*dotazníkové otázky* byly strukturovány ve svém obsahu a množství tak, aby alespoň částečně obsáhly danou problémovou oblast a zároveň dotazník časově nezatěžoval oslovené respondenty. V první části jsou otázky zaměřené na řídicí schopnosti respondentů a druhá část je věnována struktuře jejich volného a soukromého času.

*dotazníkové škálování:*

Casto	někdy	zřídka	vůbec
A	B	C	D

#### **Výzkumný problém:**

*Jsou schopni efektivněji řídit svůj čas a nastolit tak rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem muži nebo ženy v manažerských pozicích škol?*

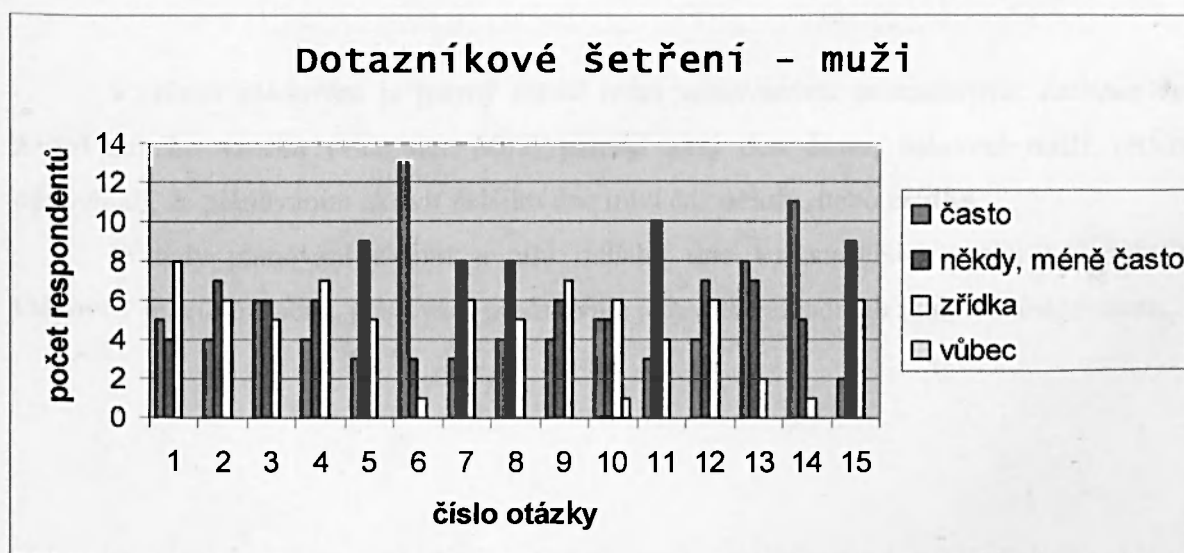
#### **Výzkumné otázky:**

- 1. Existují výrazné rozdíly mezi efektivitou řízení času a schopností nastolit rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem u žen a mužů ve školském managementu?*
- 2. Řídí svůj čas efektivněji muži nebo ženy?*

otázka-dotazník ženy	A	B	C	D
1/ Svůj pracovní den si vždy předem naplánuji.	17	8		
2/ Písemně si stanovím cíle a úkoly s termíny jejich vyřízení.	5	15	5	
3/ Tyto mnou stanovené termíny dodržuji.	22	3		
4/ Umím říci ne, pokud mne někdo chce připravit o čas určený na jiné věci.	14	9	1	1
5/ Bráním se rušivým telefonům, neplánovaným návštěvám.	8	14	3	
6/ Deleguji vše co lze delegovat na své podřízené.	20	3	2	
7/ Mám dostatek času na komunikaci se svými podřízenými.	19	5	1	
8/ Účastním se školních akcí pořádaných pro studenty i zaměstnance školy.	22	2	1	
9/ Přes víkend odpočívám a nepracuji.	15	6	4	
10/ Na začátku týdne cítím více energie.	18	7		
11/ Mám dostatek času na svou rodinu.	18	4	3	
12/ Najdu si čas na komunikaci s partnerem, rodiči, dětmi.	19	6		
13/ Účastním se důležitých rodinných událostí.	23	2		
14/ Alespoň jednou ročně si najdu čas na delší dovolenou.	20	5		
15/ Mám čas na sebe a své osobní zájmy, koníčky, přátele	2	13	10	



otázka-dotazník muži	A	B	C	D
1/ Svůj pracovní den si vždy předem naplánuji.	5	4	8	
2/ Přesně si stanovím cíle a úkoly s termíny jejich vyřízení.	4	7	6	
3/ Tyto mnou stanovené termíny dodržuji.	6	6	5	
4/ Umím říci ne, pokud mne někdo chce připravit o čas určený na jiné věci.	4	6	7	
5/ Bráním se rušivým telefonům, neplánovaným návštěvám.	3	9	5	
6/ Deleguji vše co lze delegovat na své podřízené.	13	3	1	
7/ Mám dostatek času na komunikaci se svými podřízenými.	3	8	6	
8/ Účastním se školních akcí pořádaných pro studenty i zaměstnance školy.	4	8	5	
9/ Přes víkend odpočívám a nepracuji.	4	6	7	
10/ Na začátku týdne cítím více energie.	5	5	6	1
11/ Mám dostatek času na svou rodinu.	3	10	4	
12/ Najdu si čas na komunikaci s partnerem, rodiči, dětmi.	4	7	6	
13/ Účastním se důležitých rodinných událostí.	8	7	2	
14/ Alespoň jednou ročně si najdu čas na delší dovolenou.	11	5	1	
15/ Mám čas na sebe a své osobní zájmy, koníčky, přátele	2	9	6	



## Otázka číslo 1

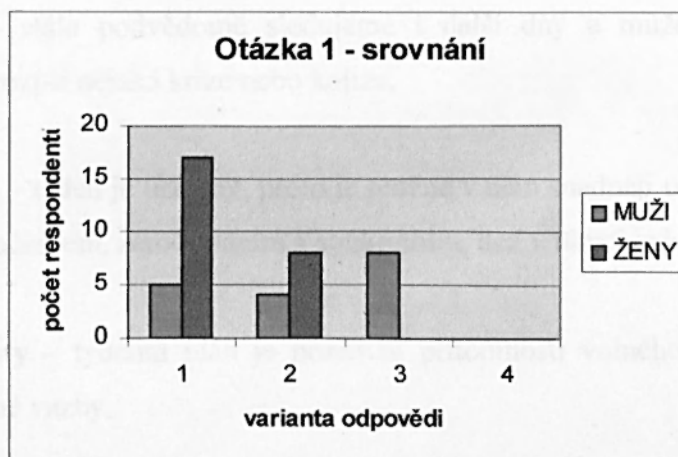
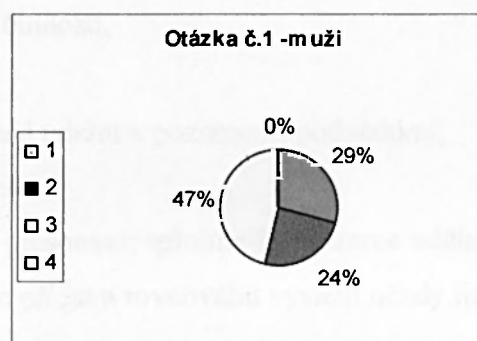
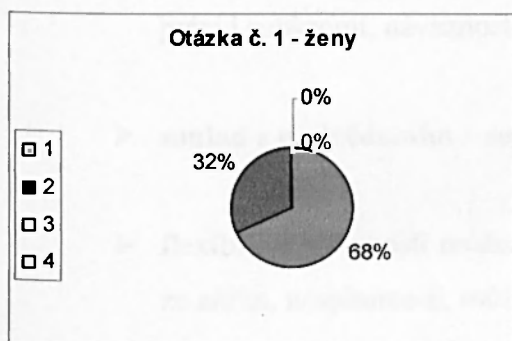
*Svůj pracovní den si vždy předem naplánuji.*

*Ženy*

často 1	někdy 2	zřídka 3	vůbec 4
17	8		

*Muži*

často 1	někdy 2	zřídka 3	vůbec 4
5	4	8	



V oblasti plánování je patrný rozdíl mezi sledovanými proměnnými. Zatímco ženy z výzkumného vzorku (více než 60%) plánují svůj den **často**, oslovení muži většinou odpovídali, že plánováním aktivit dalšího dne tráví čas **někdy**, nebo **zřídka**.

Je tedy plánování aktivit a cílů dalšího dne v manažerské pozici tak důležité? Odpověď je jednoznačná, plánování představuje jednu ze základních funkcí managementu.

Naplánovat v určitém časovém rámci své krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé cíle, rozpracovat tyto cíle do jednotlivých etap-dnů, týdnů, měsíců a let, umožní efektivně zaměřit pracovní postupy a motivovat řídicí pracovníky a celý jejich tým.

**Tip směřující k dosažení větší efektivity v řízení času a osobní rovnováhy:**

*Plánovat jednotlivé dny v týdenní periodě (time management IV. generace) čímž získáme:*

- **jednoduchost, přehlednost** - vidíme celý týden najednou, presy a volnější prostor, práci i soukromí, návaznosti jednotlivých činností,
- **soulad s podvědomím** – sedm dní je možné udržet v pozornosti podvědomí,
- **flexibilitu** – činnosti můžeme jednoduše přesouvat, splníme-li, můžeme udělat i něco ze zítřka, nesplníme-li, můžeme druhý den přidat a rovnováhu vyvážit někdy jindy,
- **prevenci** – stále podvědomě sledujeme i další dny a můžeme včas zapracovat prevenci, hrozí-li nějaká krize nebo kolize,
- **rovnováhu** – týden je ucelený, proto je možné v něm snadněji udržet rovnováhu mezi prací a odpočinkem, zaměstnáním a soukromím, než v rámci jednoho dne,
- **dobré pocity** – týdenní plán je pozitivní přítomností volného víkendu a možností rychlé zpětné vazby,
- **lepší koordinaci týmové práce** – plánujeme-li činnost týmu týdně, umožňujeme minimalizovat porady a lépe koordinovat práci,
- **přirozenou periodu** - děti a rodina totiž také plánují v týdenních periodách.  
(Pacovský, 2000)

## Otázka číslo 2

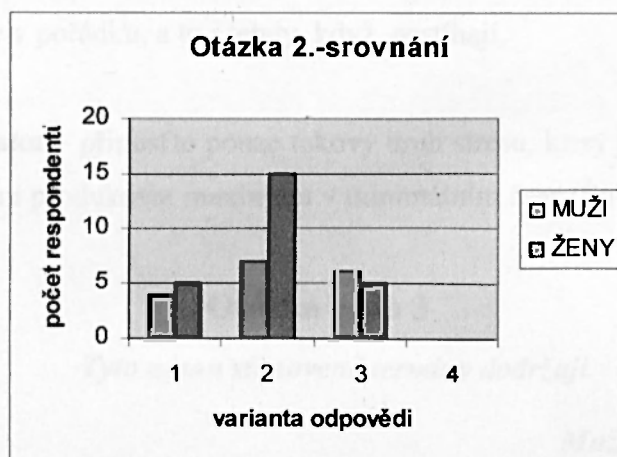
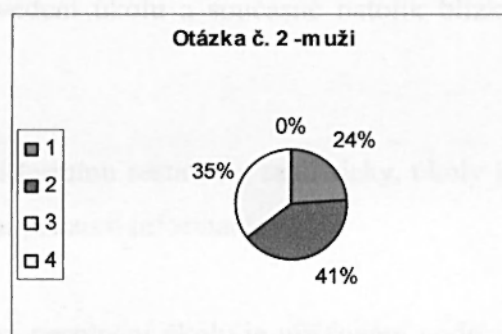
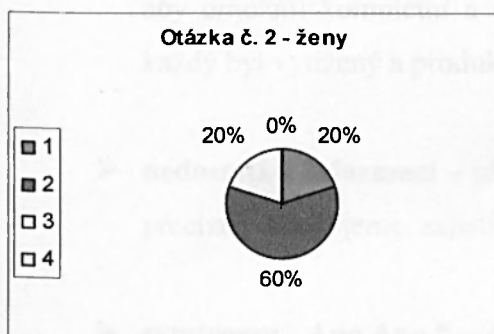
*Písemně si stanovím cíle a úkoly s termíny jejich vyřízení.*

*Ženy*

často 1	někdy 2	zřídka 3	vůbec 4
5	15	5	

*Muži*

často 1	někdy 2	Zřídka 3	vůbec 4
4	7	6	



V této otázce u našeho výzkumného vzorku opět zaostávají muži, i když ne již tak markantně, protože také některé z žen nenajdou čas dát svým naplánovaným aktivitám a cílům písemnou podobu a přesně určit termíny, kdy má dojít k jejich vyřízení.

Ze studií však vyplývá, že absence krajního termínu pro dokončení určitého záměru bývá překvapivě častou příčinou jeho neuskutečnění. (Šuleř, 1995)

### **Tip směřující k dosažení větší efektivity v řízení času a osobní rovnováhy:**

*U všech činností stanovovat tzv. deadline – časový limit a plánovat dílčí aktivity s ohledem na toto datum. Je ovšem třeba vyvarovat se nebezpečí:*

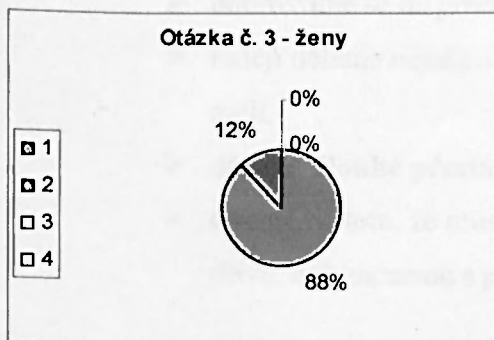
- **nesprávně pochopených instrukcí** – několikrát se ujistíme, že zaměstnanci správně pochopili co od nich očekáváme,
- **nesprávně stanoveného krajního termínu** – termín stanovujeme vzdálen natolik, aby umožnil kompletní a efektivní provedení úkolu a současně natolik blízký, aby každý byl vytížený a produktivní,
- **nedostatku informací** – plán k dosažení termínu sestavíme realisticky, úkoly jasně a precizně delegujeme, zajistíme maximální penzum informací,
- **syndromu „Ano.Ano.“** – častou příčinou nesplnění úkolu je ujišťování podřízených, že všechno je v pořádku, a to i tehdy, když nestíhají,
- **časovému tlaku** – připusťte pouze takový druh stresu, který je stimulující a pozitivní, a který umožní produkovat maximum v minimálním čase.(Šuleř, 1995)

### **Otázka číslo 3**

*Tyto mnou stanovené termíny dodržuji.*

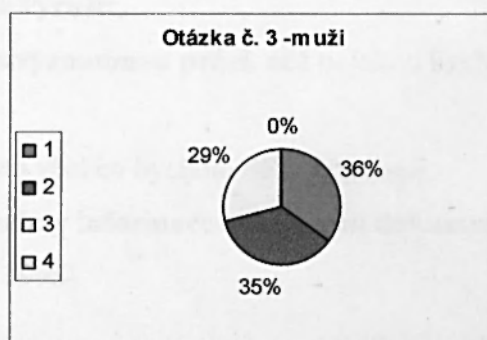
*Ženy*

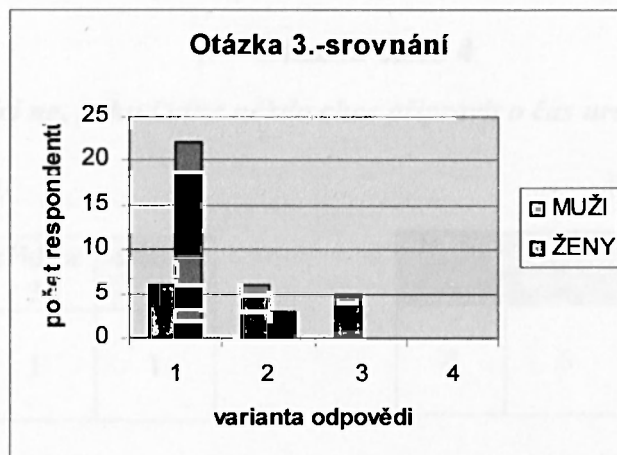
často 1	někdy 2	zřídka 3	Vůbec 4
22	3		



*Muži*

často 1	někdy 2	zřídka 3	vůbec 4
6	6	5	





A kdo již jednou stanovené termíny v našem výzkumném vzorku dodržuje? Sonda prokazuje, že tato oblast je zase doménou žen-manažerek, které v 88% odpovídaly shodně, že stanovené termíny dodržují **často**, zatímco odpovědi mužů-manažerů se rovnoměrně rozložili do spektra **často** (35%), **někdy** (36%) a **zřídka** (29%).

Těžko v tomto směru poskytnout typ jak dostát svým cílům včas, dle mého názoru, jde především o osobní kázeň a o notnou dávku sebezapření.

Typický „odkládač termínů“ se totiž dostává do bludného kruhu:

- *chce něco dělat* – a dokonce se i rozhodne, že to udělá,
- *nedělá to* – nekontroluje jestli plní vlastní rozhodnutí,
- *trpí* – dělá si starosti, že nečiní tak, jak se rozhodl,
- *omlouvá se* – proč nelze dělat to co by měl,
- *zlobí se* – a dělá nové rozhodnutí,
- *chce něco dělat* – a znovu to odkládá.....cyklus se opakuje, až dojde ke krizi a není již možné úkol splnit.(Šuleř,1995)

**Tip směřující k dosažení větší efektivity v řízení času a osobní rovnováhy:**

*Pozor na příznaky nebezpečí odkládání:*

- necháváme svou **mysl bloumat**,
- dobrovolně se od práce necháváme **vyrušit**,
- raději děláme nějakou drobnou **bezvýznamnou práci**, než tu jakou bychom měli,
- děláme **dlouhé přestávky** a spoustu věcí co bychom dělat nemuseli,
- trváme na tom, že musíme mít **všechny informace a veškerou dokumentaci** dříve, než začneme s prací.(Šuleř, 1995)



## Otázka číslo 4

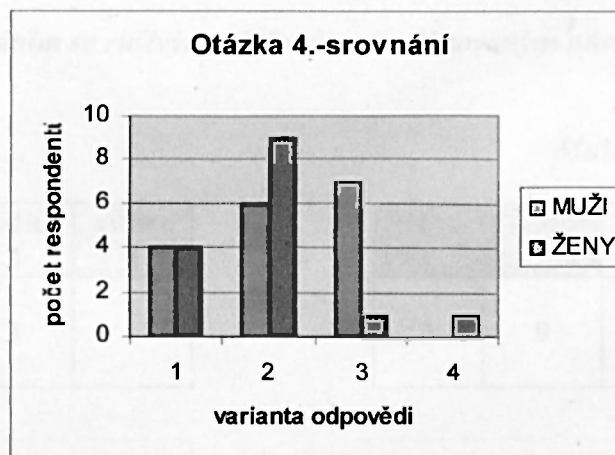
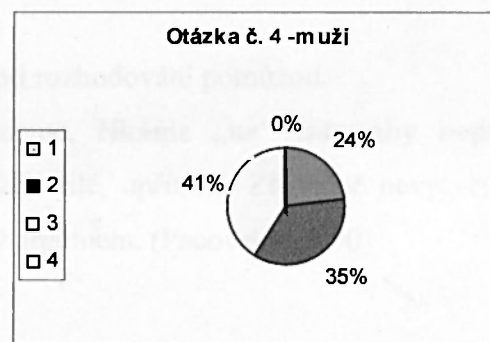
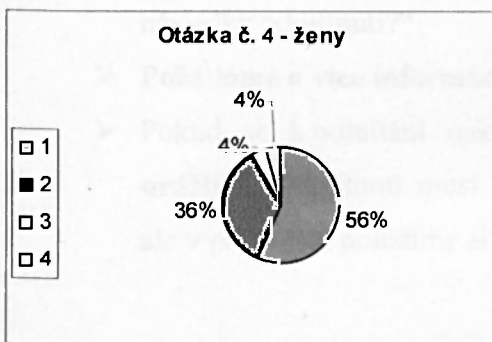
*Umím říci ne, pokud mne někdo chce připravit o čas určený na jiné věci.*

*Ženy*

Často 1	někdy 2	zřídka 3	vůbec 4
14	9	1	1

*Muži*

často 1	někdy 2	zřídka 3	vůbec 4
4	6	7	



V této otázce se u některých respondentů z řad žen objevila varianta odpovědi - **vůbec** (4%), což prokazuje, že dovednost „odmítat - říci ne“ úkolům a činnostem, které považujeme za nedůležité, se řadí mezi jednu z nejobtížnějších. Je patrné, že muži i ženy našeho vzorku se s tímto faktem potýkají ve své práci velmi často.

Existuje mnoho situací, ve kterých manažerům ostatní lidé – většinou podřízení a kolegové chtějí bez závažného důvodu „ukrást“ čas určený na jiné věci. Slovíčko „ne“ je proto tím, které nejvíce čas ušetří. (Knoblauch, Woltje, 2006)

Ačkoliv jsme od dětství vychováni k tomu, že máme naplňovat očekávání ostatních, bojíme se odporu a cítíme se při odmítání provinile, jde, dle mého názoru, o jednu z nutností řízení času.

**Tip směřující k dosažení větší efektivity v řízení času a osobní rovnováhy:**

*Efektivně posuzovat všechny potencionálně nedůležité úkoly, ať naléhavé či ne, dříve než se k odmítání rozhodneme:*

- **Posoudíme požadavek a odpovíme si na otázky:** „Je to v souladu s našimi dohodami, prioritami a cíli?“ „Chci to udělat?“ „Mám volné zdroje?“ „Mohu přijmout následky odmítnutí?“
- **Požádáme o více informací,** které nám při rozhodování pomůžou.
- Pokud se k odmítání nakonec rozhodneme, **říkáme „ne“ tak, aby nepůsobilo urážlivě.** Odmítnutí musí být stručné, zdvořilé, upřímné. Zbytečně nevysvětlujeme, ale v první fázi položíme silný a pravdivý argument. (Pacovský, 2000)

**Otázka číslo 5**

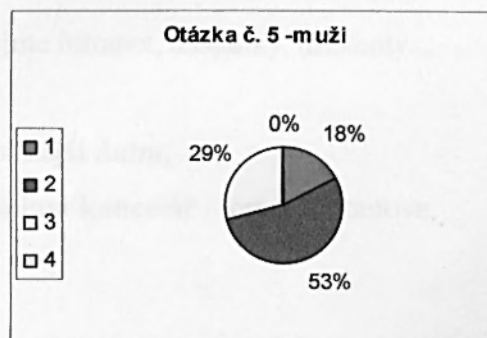
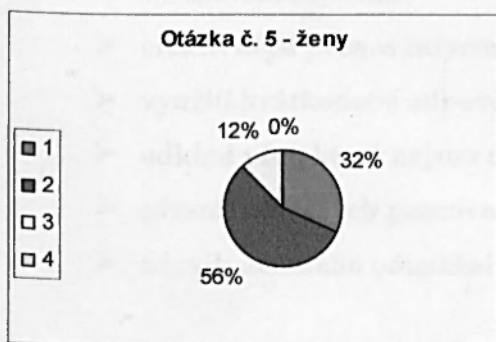
*Bráním se rušivým telefonům, neplánovaným návštěvám..*

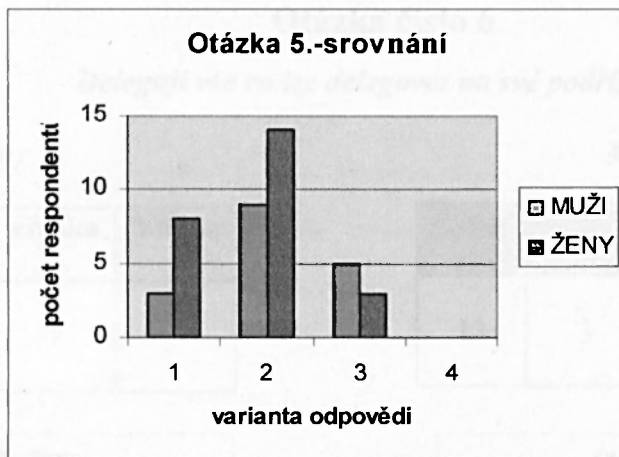
*Ženy*

Často 1	někdy 2	zřídka 3	vůbec 4
8	14	3	

*Muži*

často 1	někdy 2	zřídka 3	vůbec 4
3	9	5	





V obraně před rušivými telefony a neplánovanými návštěvami jsou mužské a ženské síly vyrovnány. V praxi je tato obrana řešena prostřednictvím sekretariátů, které více či méně účinně zachycují jak telefonické hovory, tak i neplánované návštěvy.

Jestliže má totiž manažer představu, co a jak bude dělat, je pak největším nepřítelem pro soustředěnou práci vyrušování. Je dokázáno, že hodina soustředěné práce vcelku je více než 2 hodiny poskládané po 15 minutových blocích. (Pacovský, 2000)

Jako nejlepší prevenci proti vyrušování uvádí dále Pacovský především pracovní návyky a taková vnější opatření, která v době, kdy pracujeme na důležitých věcech sníží riziko vyrušování na minimum.

**Tip směřující k dosažení větší efektivity v řízení času a osobní rovnováhy:**

*Analyzovat vyrušování, kdo, kdy a s čím nás v průběhu pracovního týdne vyrušil a poté zvolit vhodná opatření:*

- **práce proti zlovykům ostatních** – důležité činnosti přesuneme na dobu, kdy je vyrušování nejmenší,
- **efektivnější přenos informací** – využijeme intranet, nástěnky, asistenty...,
- **využití krátkodobé odpovědi,**
- **odklad věcí, které nejsou důležité na pozdější dobu,**
- **přesun některých pracovních činností mimo kancelář** – práce z domova,
- **nácvik účinného odmítání**

## Otázka číslo 6

*Deleguji vše co lze delegovat na své podřízené..*

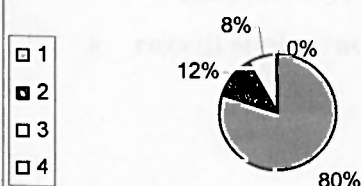
*Ženy*

často 1	někdy 2	zřídka 3	Vůbec 4
20	3	2	

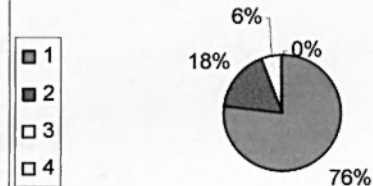
*Muži*

často 1	někdy 2	zřídka 3	vůbec 4
13	3	1	

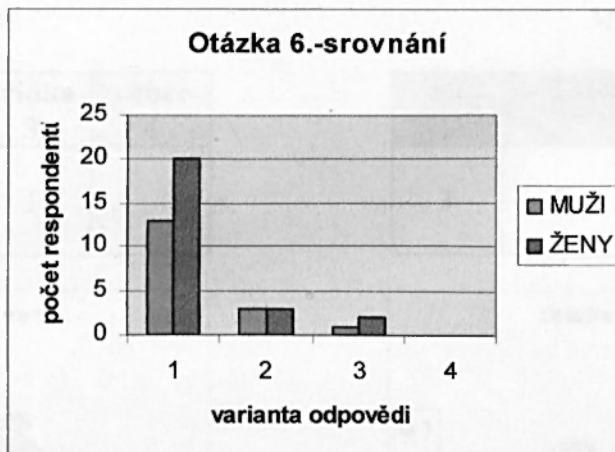
Otázka č. 6 - ženy



Otázka č. 6 - muži



Otázka 6.-srovnání



Zdá se, že v této oblasti řízení jsou již muži i ženy na školských manažerských pozicích v našem vzorku dostatečně zdatní. Převážná většina z nich, u mužů 76 a u žen dokonce 80% deleguje často činnosti, které delegovat lze na své podřízené.

Při delegování má řídicí pracovník k dispozici zdroje – ve školství především zdroje lidské a má za úkol v zadaném rámci dosáhnout co nejefektivněji výkonnostního výsledku.

## Tip směřující k dosažení větší efektivity v řízení času a osobní rovnováhy:

*Delegovat je efektivní, protože:*

- ulehčí rutinní práci a méně důležité úkoly,
- poskytne prostor pro důležitější práci - plánování, organizování, motivování a řízení,
- rozšíří schopnost řídit,
- sníží prodlevy v rozhodování,
- umožňuje, aby byla rozhodnutí prováděna na takové úrovni, na které jsou známy všechny detaily,
- rozvíjí spolupracovníky. ([www.vedeme.cz](http://www.vedeme.cz))

### Otázka číslo 7

*Mám dostatek času na komunikaci se svými podřízenými..*

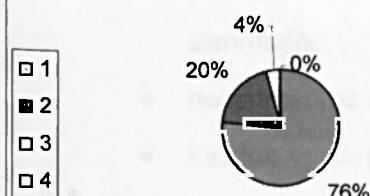
*Ženy*

často 1	někdy 2	zřídka 3	vůbec 4
19	5	1	

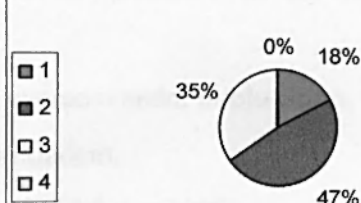
*Muži*

často 1	někdy 2	zřídka 3	vůbec 4
3	8	6	

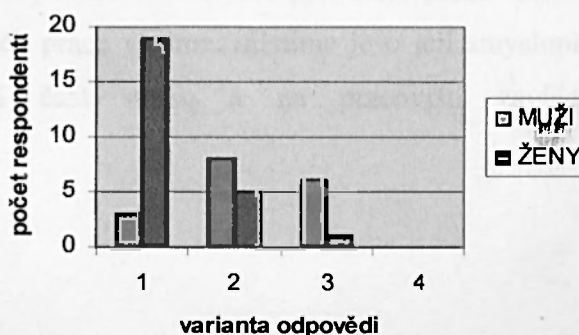
Otázka č. 7 - ženy



Otázka č. 7 - muži



Otázka 7.-srovnání



V oblasti komunikace s podřízenými jsou jednoznačně silnější v rámci našeho výzkumného vzorku ženy, které komunikují **často** (76%) a nebo **někdy** (20%), zatímco muži se komunikaci s podřízenými věnují spíše **někdy** (47%) a nebo **zřídka** (35%).

**Tip směřující k dosažení větší efektivity v řízení času a osobní rovnováhy:**

*Vést zaměstnance k co nejlepším výkonům a prostřednictvím aktivní komunikace a pozitivní motivace dodržovat zásady, které přispějí k efektivnější spolupráci, a tím ovlivní také práci s manažerským časem:*

- **Nesklouzávat k přehnané kritice** –nehledejme jen chyby, ale za dobře splněný úkol pochvalme, slova uznání jsou pro pracovníky mnohdy silnější motivací než prémie.
- **Promluvit si s podřízenými** o jejich práci - nepřiměřenými výtkami můžeme zničit všechnu jejich snahu. Jen málokdo je totiž schopen dlouhodobě podávat dobré výkony v nepřijemné atmosféře plné kritiky.
- **Kritizovat pouze konstruktivně** – snažme se vysvětlit zaměstnancům, kde chybují a zároveň se domluvit na řešení, jak problém odstranit a vyhnout se mu do budoucna.
- **Při rozhovoru:**
  - mluvm s podřízenými vždy s respektem a mezi čtyřma očima,
  - zaměřme se na faktické zhodnocení konkrétního úkolu, nikoli pracovníka samotného,
  - neopomeňme zdůraznit, co se nám na vypracovaném úkolu líbilo,
  - každou výtku podložme konkrétním příkladem,
  - nechme zaměstnance, aby se k našim postřehům vyjádřil.
- **Dát pracovníkům najevo uznání** – nesledujme jen nedostatky, ale používejme i slova chvály jako pozitivní motivaci pro další práci. Pokud dáme zaměstnancům najevo, že si jejich práce vážíme, ujistíme je o její smysluplnosti a zároveň z nich odpadne značná část stresu a na pracovišti zavládne tvůrčí atmosféra.  
(www.kariera.cz)

## Otázka číslo 8

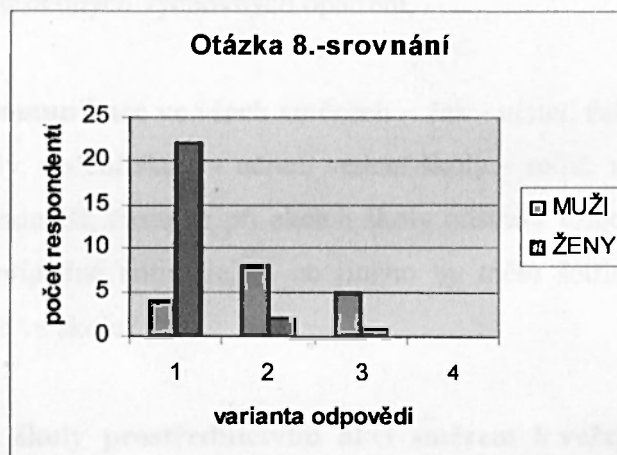
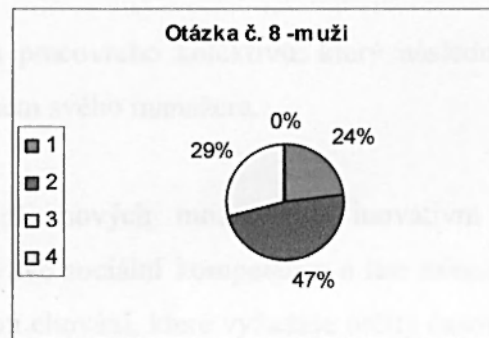
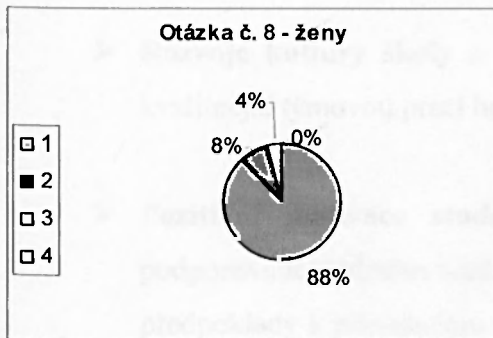
*Účastním se školních akcí pořádaných pro studenty i zaměstnance školy.*

*Ženy*

*Muži*

často 1	někdy 2	zřídka 3	vůbec 4
22	2	1	

často 1	někdy 2	zřídka 3	vůbec 4
4	8	5	



V účasti na školních akcích jsou v rámci našeho vzorku aktivnější ženy, když v 88% odpověděly, že se akcí žáků či zaměstnanců školy účastní **často**. Muži-manažeři nepokládají vždy účast na školních akcích za nezbytnou a účastní se jich v 47% pouze **někdy**.

Osobně si myslím, že účast vedení na takovýchto, pro školu formujících událostech, přinese žákům i zaměstnancům podporu a pozitivní motivaci do další práce.

### **Tip směřující k dosažení větší efektivity v řízení času a osobní rovnováhy:**

*Ačkoliv zde není na první pohled patrná vzájemná souvislost s efektivitou řízení času, naopak někteří vedoucí pracovníci považují účast na studentských či zaměstnaneckých akcích školy za časovou ztrátu, je, dle mého názoru, aktivní zapojení managementu do těchto činností školy přínosné zejména z důvodů:*

- **Rozvoje kultury školy** a to především pracovního kolektivu, který následně svou kvalitnější týmovou prací hospodaří s časem svého manažera.
- **Pozitivní motivace studentů**, kteří při nových možnostech inovativní výuky podporované vedením rozšiřují zejména své sociální kompetence a tím minimalizují předpoklady k případnému problémovému chování, které vyžaduje určitý časový fond pro přijetí následných výchovných opatření,
- **Podpory komunikace ve všech směrech** – žák - učitel, žák - žák, učitel – učitel, žák-vedení školy, vedení školy - učitel, vedení školy – rodič, rodič – učitel. Komunikace se stane snadnější, často se při akcích školy odstraní vzájemné komunikační bariéry, postoje a případné antipatie. A co jiného by mělo šetřit vedení čas než efektivní komunikace ve škole?
- **Propagace školy prostřednictvím akcí směrem k veřejnosti** – prostředek, který umožní škole a jejímu vedení účinnou propagaci a nahradí často jiné, časově a finančně náročné propagační formy.(Gruber,2006)



## Otázka číslo 9

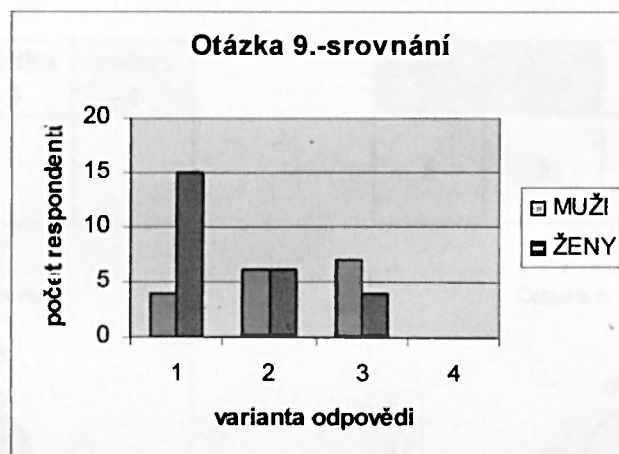
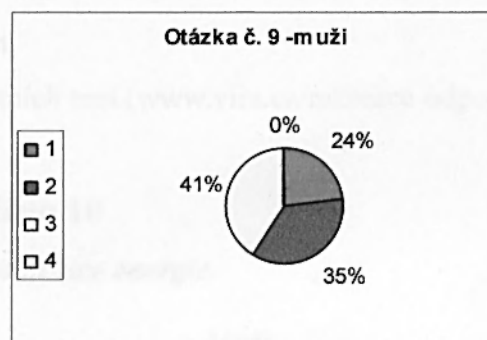
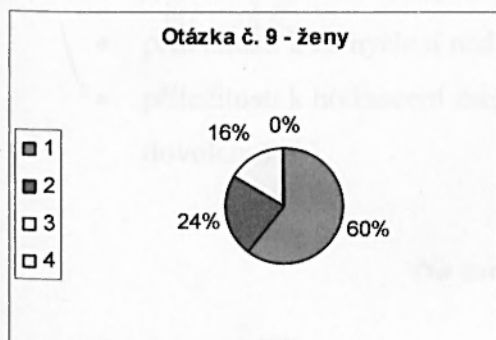
*Přes víkend odpočívám a nepracuji.*

*Ženy*

často 1	někdy 2	zřídka 3	vůbec 4
15	6	4	

*Muži*

Často 1	někdy 2	Zřídka 3	vůbec 4
4	6	7	



Odpočinek přes víkend si v našem výzkumném vzorku dopřávají více ženy, které v 60% odpočívají a přes víkend nepracují **často**, ve 24% **někdy** a pouze v 16% **zřídka**.

U mužů je víkendový odpočinek poněkud menší – muži **často** odpočívají přes víkend pouze ve 24%, **někdy** ve 35% a ve 41%, což je ukazatel alarmující, muži o víkendu odpočívají pouze **zřídka**.

I když to u mnohých vedoucích pracovníků nevypadá, život člověka má svůj rytmus práce a odpočinku. Člověk už ze své fyziologické podstaty potřebuje odpočívát a dovolit i druhým, aby si mohli oddechnout. Práce patří k životu člověka, nemá jej ale svou intenzitou a náročností zničit. V dnešní době často dochází k přecenění aktivity a k přecenění toho, co slouží k nějakému účelu - co je "užitečné". Tak se ve tváři člověka usadilo neustálé napětí.

### Tip směřující k dosažení větší efektivity v řízení času a osobní rovnováhy:

Čerpat sílu z odpočinku a volného času má smysl a může být příležitostí k:

- zotavení se z práce kvůli dalšímu pracovnímu výkonu,
- příležitostí k načerpání sil pro tělo i ducha,
- časem pro lidi blízké: děti, partnery, stárnoucí rodiče, opuštěné přátele,
- skvělou příležitostí, abychom zjistili, že i bez nás se svět ani nezhroutí, ani nezastaví,
- příležitostí k zamyšlení nad sebou samým,
- příležitostí k hodnocení zaběhaných životních cest ([www.vira.cz/rekreace-odpocinek-dovolenena](http://www.vira.cz/rekreace-odpocinek-dovolenena))

### Otázka číslo 10

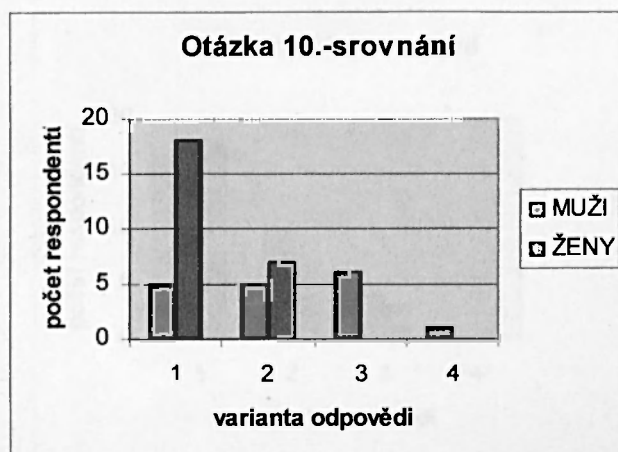
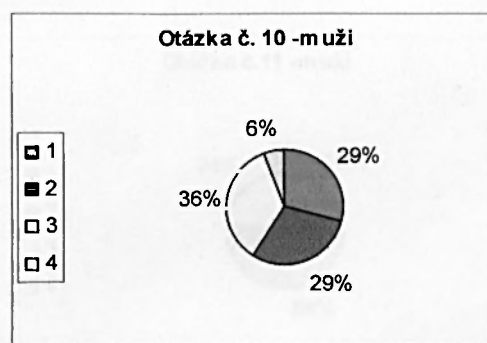
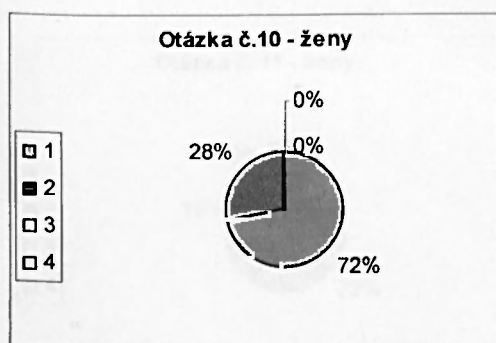
*Na začátku týdne cítím více energie.*

*Ženy*

často 1	někdy 2	zřídka 3	vůbec 4
18	7		

*Muži*

často 1	někdy 2	zřídka 3	vůbec 4
5	5	6	1



Na začátku týdne jsou v rámci našeho výzkumného vzorku plny většího množství energie především ženy (72% často a 28% někdy). Spektrum odpovědí u mužů se rozšířilo i na variantu vůbec (1 respondent) a ostatní muži cítí větší energetický náboj na začátku týdne zřídka (36%), nebo někdy (29%), pouze 5 mužů z dotázaných odpovědělo, že často.

Je tedy zřejmé, že ženy dokáží přes víkend lépe a kvalitněji relaxovat a tím svou energii do nového týdne efektivněji dočerpát. Tip jakým způsobem tohoto žádoucího stavu dosáhnout a tím se přiblížit k nastolení rovnováhy mezi soukromým a pracovním životem, je obsažen v analýze otázky předchozí a také jako výstup u otázky čtrnácté a patnácté.

### Otázka číslo 11

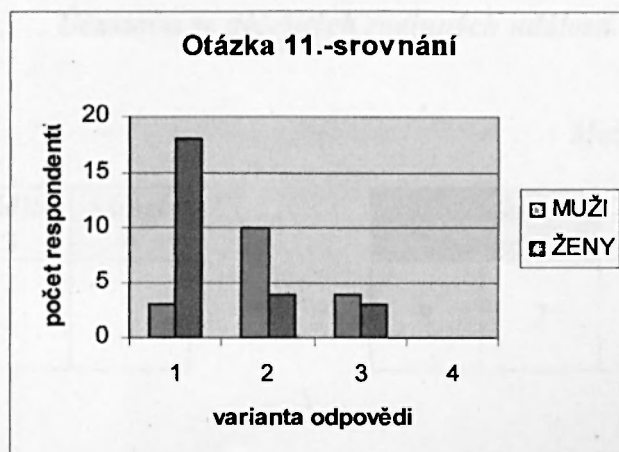
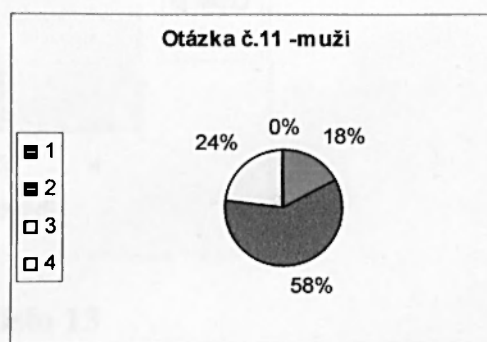
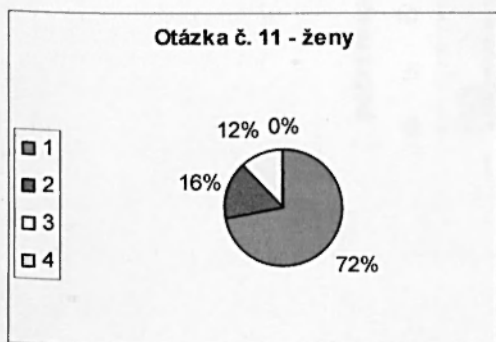
*Mám dostatek času na svou rodinu.*

*Ženy*

často 1	někdy 2	zřídka 3	vůbec 4
18	4	3	

*Muži*

často 1	někdy 2	zřídka 3	vůbec 4
3	10	4	



## Otázka číslo 12

*Najdu si čas na komunikaci s partnerem, rodiči, dětmi.*

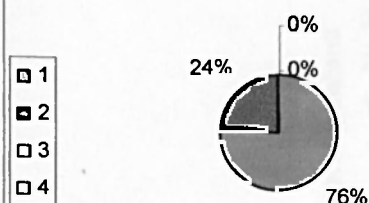
*Ženy*

často 1	někdy 2	zřídka 3	vůbec 4
19	6		

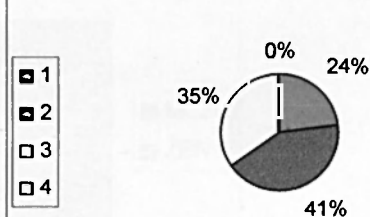
*Muži*

často 1	někdy 2	zřídka 3	vůbec 4
4	7	6	

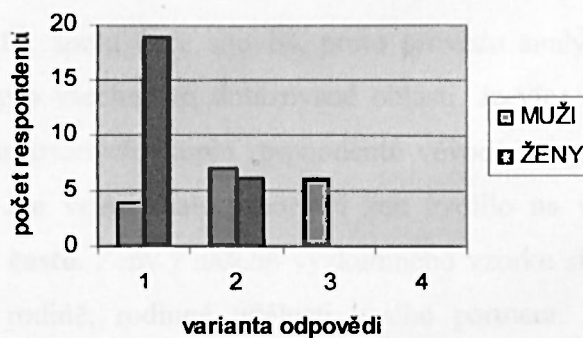
Otázka č. 12 - ženy



Otázka č. 12 - muži



Otázka 12.-srovnání



## Otázka číslo 13

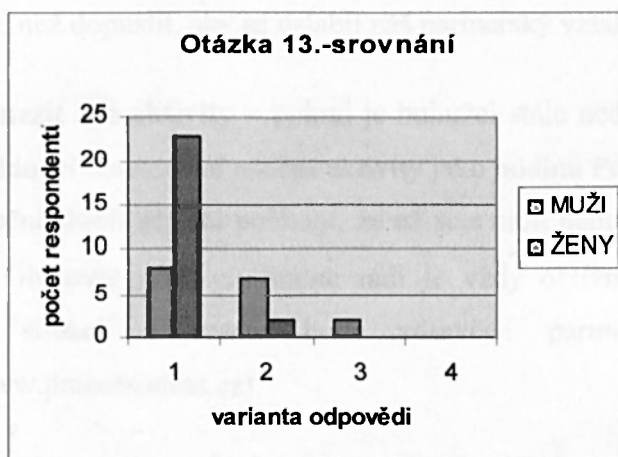
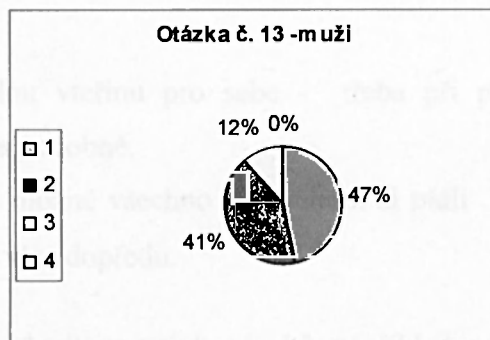
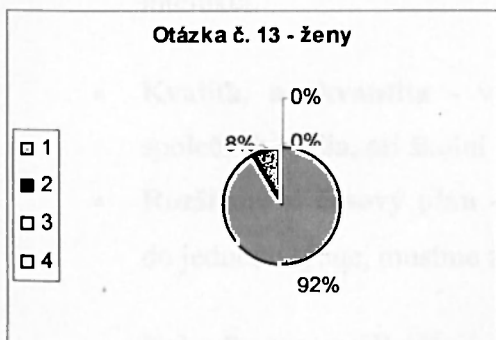
*Účastním se důležitých rodinných událostí.*

*Ženy*

často 1	někdy 2	zřídka 3	vůbec 4
23	2		

*Muži*

často 1	někdy 2	Zřídka 3	vůbec 4
8	7	2	



Otázka 11.,12.,13. spolu úzce souvisí, proto provedu analýzu odpovědí dotázaných respondentů společně pro všechny tři dotazované oblasti. Je více než zřejmé, z grafického zpracování, která z dotazovaných skupin respondentů vévodí v organizaci časového spektra určeného pro rodinu. Jen velmi malé množství žen zvolilo na všechny tři otázky jinou možnost odpovědi než **často**. Ženy z našeho výzkumného vzorku si ve více jak 70% najdou čas na komunikaci v rodině, rodinné události, svého partnera. A muži? Ti odpovídali ve většině případů variantou **někdy** a v otázkách rodinné komunikace dokonce volili možnost **zřídka**.

**Tip směřující k dosažení větší efektivity v řízení času a osobní rovnováhy:**

*Jak na to být víc času spolu: jak dosáhnout zdravější rovnováhy mezi prací a soukromým životem:*

- **Rezervujte si čas** – promluvme si o tom, kolik času týdně bychom s rodinou a partnerem rádi strávili. Klíčové je trávit společný čas kvalitně – tedy nejen

před televizí, ale také rozhovorem a všemi způsoby, které podporují skutečnou interakci.

- **Kvalita, ne kvantita** - využijme každou vteřinu pro sebe - třeba při přípravě společného jídla, při školní přípravě dětí a podobně.
- **Rozšiřme si časový plán** - jestliže není možné všechno co bychom si přáli vtěsnat do jednoho týdne, musíme začít plánovat více dopředu.
- **Nebud'me puntičkáři** - vždy je lepší slevit ze svých nároků například na úklid domácnosti, než dopustit, aby se oslabil náš partnerský vztah či rodinná pohoda.
- **Zkusme omezit své aktivity** – pokud je bohužel stále nedostatek času na partnera a rodinu je žádoucí omezit své osobní aktivity jako hodinu Portugalštiny, či třikrát týdně tenis. Skutečně dobří přátelé pochopí, že už se s nimi nemůžeme vidět tak pravidelně jako dřív. Obětovat něco co máme rádi je vždy obtížné, ale pamatujme - je to přechodná situace a cenou bude zdravější partnerský vztah a rodinná pohoda.(www.pracearodina.cz)

### Otázka číslo 14

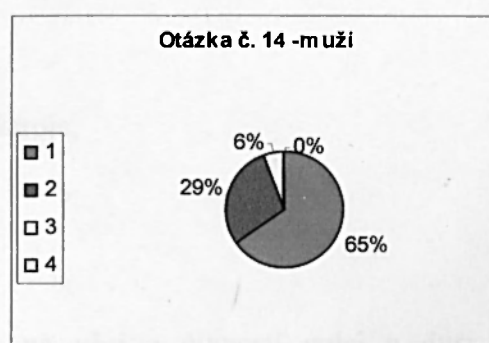
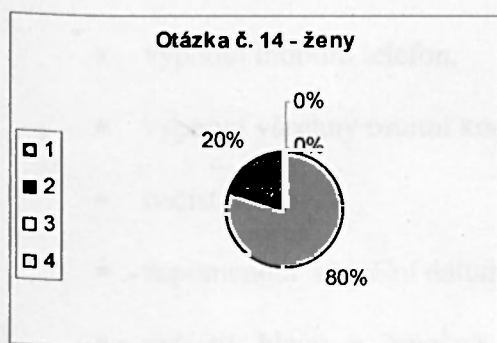
*Alespoň jednou ročně si najdu čas na delší dovolenou.*

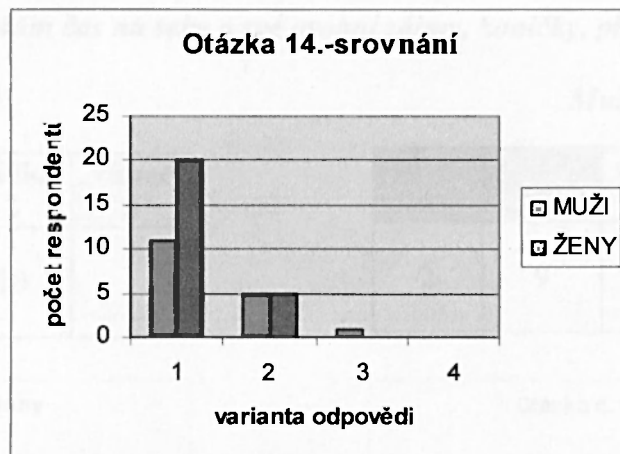
*Ženy*

často 1	někdy 2	zřídka 3	vůbec 4
20	5		

*Muži*

často 1	někdy 2	zřídka 3	vůbec 4
11	5	1	





Jak vyplývá z naší výzkumné studie i v této otázce mají ženy větší předpoklady k rovnováze mezi pracovním a soukromým životem. Celých 80% respondentů - žen si najde v průběhu roku **často** čas na delší dovolenou, zatímco u respondentů mužů je to jen 65%. Ostatní oslovení vedoucí pracovníci pak vyčlení svůj čas na dlouhodobější dovolenou **někdy** (ženy 20 a muži 29%) a pouze jeden respondent mužského pohlaví delší dovolenou tráví v průběhu roku jen **zřídka**. Tyto výsledky jsou ovlivněny částečně charakterem daného odvětví, jelikož ve školství, na rozdíl od jiných oblastí, je období školních prázdnin pracovně volnější a pro čerpání osobního času na zotavenou a rekreaci ideální.

Podle odborníků má však dovolená smysl jen tehdy, je-li alespoň dva týdny dlouhá. Pak jsme schopni si pořádně odpočinout. Vybírání jednotlivých dnů nebo dokonce půldnů člověka neosvěží.

**Tip směřující k dosažení větší efektivity v řízení času a osobní rovnováhy:**

*Plánovat si dovolenou tak, abychom si skutečně odpočinuli:*

- vypnout mobilní telefon,
  - vypnout všechny ostatní komunikační přístroje,
  - nečíst noviny,
  - zapomenout aktuální datum,
  - vyčistit hlavu a emočně se přeladit na věci a činnosti srdci a duši blízké.
- (<http://kariera.ihned.cz>)

## Otázka číslo 15

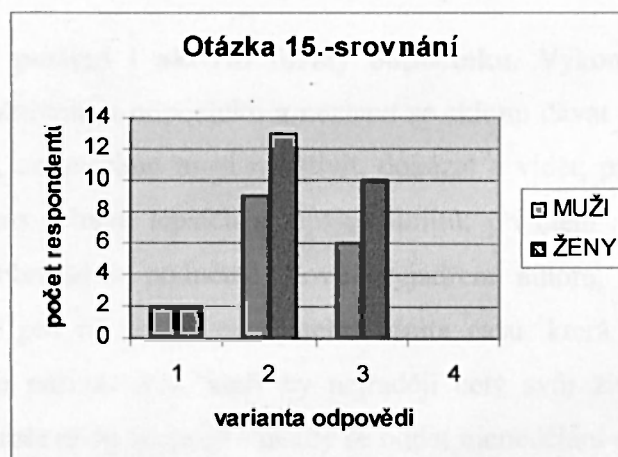
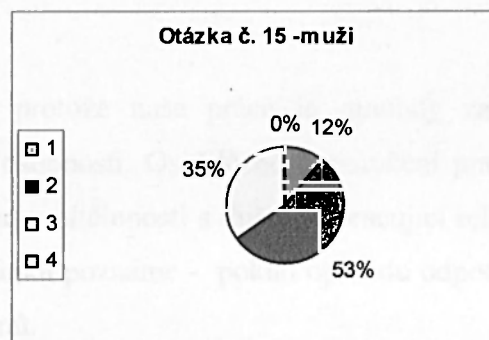
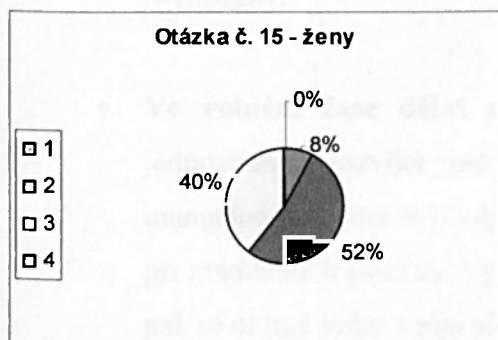
*Mám čas na sebe a své osobní zájmy, koníčky, přátele.*

*Ženy*

často 1	někdy 2	zřídka 3	vůbec 4
2	13	10	

*Muži*

často 1	někdy 2	zřídka 3	vůbec 4
2	9	6	



Zpracované výsledky odpovědí respondentů v poslední otázce tohoto výzkumu ukazují, že pracovníci na vedoucích pozicích obecně mají volného času na sebe, své osobní zájmy a přátele velmi málo. Pouze 8% respondentů z řad žen a 12% z řad mužů uvedlo, že mají osobní čas pro sebe **často** a ostatní odpovědi se více méně rovnoměrně rozdělily mezi varianty odpovědí **někdy** a **zřídka**. U žen je tento jev, dle mého názoru, ještě podpořen faktem, že většinu z volného času který ženy mají věnují rodině před čistě osobními zájmy.



### **Tip směřující k dosažení větší efektivity v řízení času a osobní rovnováhy:**

*Neopomínat své osobní potřeby:*

- **Věnovat část svého času osobním zájmům, koníčkům a přátelům**, protože volný čas máme proto abychom si odpočinuli a mohli se dále rozvíjet. Někdy potřebujeme změnu, vzrušující a záživnou činnost, ale jindy zklidnění a třeba jen soustředění na vlastní dech. Volný čas a odpočinek je důležitým prostorem pro to, abychom nabyli rovnováhy.
- **Ve volném čase dělat něco jiného**, protože naše práce je mnohdy zaměřená jednostranně, rozvíjet jiné stránky naší osobnosti. Osvědčené doporučení praví, aby manuálně pracující lidé odpočívali při duševní činnosti a duševně pracující relaxovali při manuálních pracích. Výsledky odpočinku poznáme - pokud opravdu odpočíváme, pak se cítíme svěží a plni sil do dalších dnů.
- **Praktikovat pasivní i aktivní formy odpočinku**. Výkonově zaměřeni lidé mají tendenci k aktivnímu odpočinku a nezbaví se sklonu dávat si cíle: na dovolené mají naplánováno, co všechno musí navštívit, dokázat a vidět; při sportu se nehýbou pro radost, ale pro splnění lepších a lepších limitů; při čtení se neponoří do děje, ale vypisují si obratná a podnětná slovní vyjádření autora; odpoledne strávené jen lenošením je pro ně pouze nepřijatelná ztráta času, která nepřinese žádný užitek. Opakem jsou pasivní lidé, kteří by nejraději celý svůj život prospali a proleželi. Důležité je umět obojí propojit - někdy se oddat nicnedělání a zároveň umět volný čas využít.

([http://www.vira.cz/glosar/index1.php?sel\\_id=42](http://www.vira.cz/glosar/index1.php?sel_id=42))

Statistické ukazatele	Ženy		Muži	
	aritmetický průměr	průměrná odchylka	aritmetický průměr	průměrná odchylka
	$\bar{x}$	$\bar{d}$	$\bar{x}$	$\bar{d}$
1/ Svůj pracovní den si vždy předem naplánuji.	1,32	0,435	2,176	0,775
2/ Písemně si stanovím cíle a úkoly s termíny jejich vyřízení.	2	0,4	1,299	0,623
3/ Tyto mnou stanovené termíny dodržuji.	1,12	0,211	1,941	0,664
4/ Umím říci ne, pokud mne někdo chce připravit o čas určený na jiné věci.	1,56	0,627	2,176	0,678
5/ Bráním se rušivým telefonům, neplánovaným návštěvám.	1,8	0,512	2,118	0,519
6/ Deleguji vše co lze delegovat na své podřízené.	1,28	0,448	1,294	0,449
7/ Mám dostatek času na komunikaci se svými podřízenými.	1,28	0,426	2,176	0,581
8/ Účastním se školních akcí pořádaných pro studenty i zaměstnance školy.	1,16	0,281	2,059	0,554
9/ Přes víkend odpočívám a nepracuji.	1,56	0,672	2,176	0,678
10/ Na začátku týdne cítím více energie.	1,28	0,403	2,176	0,796
11/ Mám dostatek času na svou rodinu.	1,4	0,576	2,059	0,443
12/ Najdu si čas na komunikaci s partnerem, rodiči, dětmi.	1,24	0,365	2,118	0,623
13/ Účastním se důležitých rodinných událostí.	1,08	0,147	1,647	0,609
14/ Alespoň jednou ročně si najdu čas na delší dovolenou.	1,2	0,32	1,42	0,533
15/ Mám čas na sebe a své osobní zájmy, koníčky, přátele.	2,32	0,544	2,235	0,539

Porovnáme-li spektrum odpovědí u žen a mužů z pohledu statistických ukazatelů- aritmetického průměru a průměrné odchylky- je patrná výrazná odlišnost, zejména v otázkách týkajících se dodržování termínů, komunikace v rodině, účasti na rodinných událostech a delší dovolené. Zde ženy odpovídali ve výrazné shodě. Jejich aritmetických průměr zvolených odpovědí se blíží k variantě často a průměrná odchylka je velmi nízká, což vypovídá o homogenitě našeho vzorku žen.

U mužů není takováto shoda u žádné z otázek, vypočtené odchylky od průměru ukazují na heterogenitu našeho vzorku a odpovědi postihly téměř všechny stupně možného škálování.

### **3. Work and life balance**

#### **3.1. Co to je work and life balance?**

Server Wikipedia chápe termín work and life balance, jako „...ovládnutí podmínek na pracovišti. Rovnováha nastává pokud je člověk stejně spokojen s osobním životem jako s placenou prací.”

Server [worklifebalance.com](http://worklifebalance.com) vysvětluje, že work and life balance je pojem vysoce individuální, a že: „...znamená dosahovat každodenních výsledků a uspokojení v obou oblastech”.

Na českých stránkách je ve většině případů work and life balance spojován s rovnými příležitostmi pro muže a ženy, nebo se sociální péčí zaměstnavatele o zaměstnance.

Jako hlavní z nástrojů příznivých rodině při prosazování principů work and life balance na pracovišti je **flexibilní práce**, která se stává vhodným řešením pro obě strany: zaměstnavatelům umožní udržet si kvalitní a talentované pracovníky a zlepšit tak efektivitu práce, a zaměstnancům usnadní harmonizaci práce a soukromí. Vzhledem k technologickému vývoji se v budoucnu očekává značný nárůst flexibilních pracovních režimů. Existují různé formy flexibilní práce, přičemž vhodnost jednotlivých forem závisí na druhu práce, kterou zaměstnanec vykonává.

#### **3.1.1. Formy flexibilní práce:**

##### **Pružná pracovní doba:**

- vhodná pro samostatné pozice na všech úrovních,
- zaměstnavatel obvykle vymeze časový úsek, kdy jsou zaměstnanci povinni být na pracovišti (z důvodu pracovní porady atd.),
- zaměstnanec si sám reguluje počátek, průběh i konec své pracovní doby, což mu umožňuje sladit pracovní i rodinné povinnosti.

### **Práce z domova:**

- uplatňuje se především díky internetu,
- výhodou pro zaměstnavatele je, že nemusí zřizovat pracoviště a ušetří provozní náklady,
- zaměstnancům ušetří čas a mohou si práci sami časově rozložit,
- vhodná pro osoby na rodičovské dovolené, pro handicapované osoby, pro zaměstnance v administrativě atd.

### **Sdílené pracovní místo:**

- jedna pracovní pozice (tj. jeden pracovní úvazek) je obsazena dvěma zaměstnanci, kteří si sdílí práci mezi sebou,
- sdílí jedno pracovní místo, čímž dochází k maximálnímu využití pracovního prostoru.

### **Částečný úvazek:**

- vhodný především pro rodiče s dětmi, studenty,
- je nutno upozornit na mnohé nevýhody, které zkrácený úvazek znamená pro zaměstnance (nižší odvody na důchodové pojištění, zpravidla ztráta možnosti získat zaměstnanecké výhody - stravenky, dodatková dovolená apod.) což v důsledku může znamenat nespokojenost a vyšší fluktuaci zaměstnanců

### **Další metody flexibilní práce uplatňované především v zahraničí, které jsou či mohou být inspirací pro firmy v České republice:**

- **Teleworking:** zaměstnanci pracují z domova a jsou v kontaktu se zaměstnavatelem pomocí telefonu nebo počítače. Zaměstnavatelé tak ušetří náklady spojené se zřizováním pracoviště ve firmě.
- **Přesun směny:** zaměstnanec si sám dohodne pracovní dobu a směny, přičemž musí brát ohledy na potřeby zaměstnavatele.
- **Flexibilní začátek pracovního dne**
- **Mobilní práce:** možnost pracovat na různých místech
- **Práce v určitém období** (například během školního roku, v období turistického ruchu apod.). Zaměstnavatel tak může v období většího pracovního vytížení zlepšit výkonnost firmy.

- **Roční fond pracovní doby:** rozsah pracovní doby je stanoven za celý rok, nikoli za týden či měsíc a zaměstnanci si tak mohou vybrat pro práci jim vyhovující období.
- **Stlačený týden** (zhuštěná pracovní doba): umožňuje odpracovat plnou týdenní pracovní dobu za méně dní (například za 4 dny). Zaměstnavatel tak získá možnost prodloužení denní pracovní doby, což je výhodné například u marketingových firem apod.
- **Přerušování práce:** většinou kvůli rodičovské dovolené, ale i z důvodu studia a cestování. Zaměstnavatelé si tím udrží kvalifikované zaměstnance, kteří nedávají výpověď, ale pouze práci na čas přerušují.
- **Práce term-time:** umožňuje stálým zaměstnancům vzít si neplacenou dovolenou během prázdnin. ([www.muzaizeny.cz](http://www.muzaizeny.cz))

### 3.2. Základní principy a současná aplikace v ziskové sféře

Aktivní politiku oblasti work and life balance v České Republice vyvíjejí a praktikují většinou mezinárodní firmy a korporace, které jsou nepřetržitě vystavovány tlaku a očekávání ze strany vlastníků, zákazníků a v neposlední řadě také zaměstnankyň a zaměstnanců. Tyto firmy už s ohledem na stále narůstající míru globalizace pochopili, že lidský kapitál je velmi důležitý.

Zaměstnankyně a zaměstnanci si přejí, aby jim zaměstnavatel poskytl dobré pracovní klima, otevřenost týkající se osobních požadavků a slučitelnost rodinného a pracovního života. Dle německé odbornice na danou problematiku Gisely Erler, která jako první myšlenku work and life balance do Evropy přinesla, dnes chtějí zaměstnanci vedle spokojeného pracovního života také přátele, rodinu a volný čas na své zájmy a koníčky.

Hranice mezi pracovním světem a soukromým životem se začínají stále silněji rozplývat. Otázky slučitelnosti pracovního a soukromého života, volného času a rodiny se proto častěji stávají v souvislosti s podnikovými strategiemi předmětem diskuse. Pojem nové kvality pracovních podmínek je aktuálním tématem v médiích, v myšlenkách zaměstnanců, ale také manažerů podniků. Vytvářejí se nové formy práce a postupy, které mají za úkol usnadnit zaměstnancům produktivní, kreativní práci a loajálnost k podniku. ([www.rodiny.cz](http://www.rodiny.cz))

Dle internetového zdroje <http://management.gendernova.cz> : „...z pohledu podniků přináší zlepšení nabídky například péče o děti celou řadu ekonomických výhod, které se přímo odrážejí na produktivitě a konkurenceschopnosti podniku a schopnosti inovovat.

Zaměstnankyně a zaměstnanci, kteří dokáží skloubit rodinu a zaměstnání, jsou spokojenější a motivovanější. Jsou výkonnější, jejich stresová zátěž se snižuje, což se projevuje ve zvýšené efektivitě práce.

Pozitivní image podniku podporujícího rodinu dále zabraňuje zvýšené fluktuaci personálu a ulehčuje hledání nového personálu. Podnik podporující rodinu je atraktivním zaměstnavatelem.“

Různé **výhody** lze vyjádřit konkrétními čísly, jak je uvádí například analýza nákladů a výnosů vypracovaná pro německé prostředí společností Prognos AG v roce 2003:

- na základě modelového výpočtu bylo zjištěno, že v průměrném podniku vznikají zavedením prorodinných opatření **náklady 300 000 eur ročně**. Zároveň vedou tyto změny k **úsporám ve výši 375 000 eur**.
- výrobní podnik potravinářského průmyslu Inzersdorfer v Rakousku, se u příležitosti vyznamenání certifikátem Audit Familie & Beruf (Rodina & Zaměstnání) vyjádřil například k vlastním aktivitám souvisejícím se strategií work-life-balance a uvedl, že **díky cíleným podpůrným opatřením zaznamenali až o 40 % méně absence z důvodu nemoci** ve srovnání se zbytkem daného odvětví.
- Commerzbank AG v Německu na základě konkrétního projektu spočítala, jakého přínosu dosáhla. Jednalo se o projekt s názvem "Kids & Co." (Děti a spol.), díky němuž mohou zaměstnankyně a zaměstnanci ve Frankfurtu využívat nabídky péče o děti v neplánovaných situacích. Zaměstnané osoby mohou své děti přivést do blízké pečovatelské instituce v případě neočekávaných schůzek v zaměstnání nebo při výpadku pravidelné péče (např. onemocnění paní na hlídání nebo uzavření školky). Průzkum mezi zaměstnanci, kteří využili projektu "Kids & Co.", přinesl následující výsledek: "více než třetina dotázaných rodičů by bez projektu "Kids & Co." musela odříct neočekávané profesní schůzky resp. nemohla by zahájit práci včas. Projekt umožnil rodičům aktivní účast na četných jednáních a služebních cestách." Commerzbank ocenila každý ze 700 dnů výpadku, které by bez existence projektu "Kids & Co." vznikly, v průměru na 400 eur, a vypočítala tak **úspory ve výši zhruba 280 000 eur**. (<http://management.gendernova.cz>)

### 3.2.1. Aplikace work and life balance v ČR ve firmě Microsoft

V roce 2006 převzala IT firma Microsoft v soutěži Gender Studies - Rovné příležitosti ocenění za projekt v oblasti work and life balance. Cílem tohoto projektu je v této mezinárodní společnosti vytvářet takové pracovní prostředí a podmínky, které zaměstnancům umožní realizovat jejich pracovní potenciál a současně se plně věnovat svému osobnímu životu.

Při návštěvě této společnosti v rámci manažerské praxe ve druhém ročníku studia jsem se poprvé dozvěděla, jak se firma snaží, v rámci zaměstnaneckých výhod a úpravy pracovní doby, vycházet svým zaměstnancům vstříc. Daná problematika mne zaujala natolik, že jsem ji zapracovala jako jedno z témat této bakalářské práce. Během přípravné fáze a sběru výzkumných dat jsem se proto spojila s personální manažerkou firmy Martinou Šmidochovou a prostřednictvím elektronické pošty jsem získala bližší informace o aktivitách společnosti Microsoft v této oblasti.

Společnost Microsoft se problematikou work and life balance začala zabývat, dle své personální manažerky proto, že považuje své zaměstnance za největší firemní kapitál. S trvalým růstem firmy se formují nové strategické cíle zejména v oblasti rozvoje zaměstnanecké politiky. Microsoft nedělá rozdíly, zda jsou zaměstnanci ženy, či muži, zda jsou svobodní, nebo mají rodinu. Pro každého bez rozdílu se snaží vytvořit vhodné prostředí, ve kterém se mu dobře pracuje, jeho pracovní a osobní život je vyvážený, může růst a dále se rozvíjet svou kariéru.

Konkrétní aktivity této společnosti v oblasti work and life balance jsou tyto:

- **flexibilní pracovní doba** – tuto možnost využívá více jak polovina zaměstnanců, kteří si tak sami organizují čas věnovaný pracovním povinnostem,
- **práce na částečný úvazek** – je využívána zejména ze strany zaměstnanců na mateřské dovolené, kteří se chtějí aktivně podílet na práci ve firmě,
- **teleworking** – společnost má dokonalou počítačovou podporu, proto svým zaměstnancům umožňuje práci z domova prostřednictvím internetových přístupů s využitím moderních komunikačních kanálů,

- **využití sdíleného pracovního místa** – pracovníci si tak týmově mohou práci lépe naplánovat, organizovat a na svém místě jsou dokonale zastupitelní,
- **stlačení pracovního týdne** – je využíváno především v případě výjimečných situací v průběhu roku, (stěhování, nemoc v rodině, dovolená...)
- **posunutí pracovní doby** – závisí na dohodě s přímým nadřízeným,
- **práce z domova** – využívá se zejména u profesí, u kterých není nutná neustálá přítomnost na pracovišti (programátoři),
- **přístup k interní webové stránce s work and life balance tips.**



### **3.3. Kvalitativní výzkumná sonda II.**

#### **Cíl šetření**

Cílem druhé části mého výzkumu bylo prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů podchytit názory vedoucích pracovníků ve školství na možnosti implementace principů a strategií především z oblasti flexibilní pracovní doby v rámci work and life balance ze soukromé sféry do podmínek škol a školských zařízení.

**Cílová skupina:** vedoucí pracovníci škol se sídlem v Českých Budějovicích

*15 respondentů – mužů 5, žen 10*

**Výzkumný nástroj:** *polostrukturovaný rozhovor*

*otázky* byly strukturovány ve svém obsahu tak, aby postihly dané problémové téma a zároveň podněcovaly k dalšímu zamyšlení směrem k inovativním možnostem v oblasti školského managementu.

**Výzkumný problém:**

*Je možné implementovat principy flexibility pracovní doby v rámci work and life balance ze soukromé sféry do práce vedoucích pracovníků ve školství?*

**Výzkumné otázky:**

- 1. Jsou principy flexibility pracovní doby v rámci work and life balance ze soukromé do školské sféry aplikovatelné?*
- 2. Jsou vedoucí pracovníci škol implementaci těchto principů nakloněni?*

**Průběh rozhovorů s vedoucími pracovníky ve školství byl rozvržen do následujících kroků:**

- uvedení do problematiky – seznámení s tématem,
- náhled do jednotlivých principů work and life balance, jenž jsou v oblasti flexibility pracovní doby již implementované do práce firm v soukromém sektoru,
- diskuse nad jednotlivými možnostmi a nástroji, které jsou, či by mohly být do podmínek konkrétní školy aplikovatelné.

**Pružná pracovní doba:**

V podmínkách škol a školských zařízení je v případech oslovených manažerů pružná pracovní doba využívána. Pedagogičtí pracovníci musí být na pracovišti přítomni v rámci svého úvazku, vedoucí pracovníci mohou svou pracovní dobu pružně přizpůsobovat konkrétním požadavkům pracovního dne. Dodržována je zásada, že po dobu dopoledního vyučování je na pracovišti přítomen alespoň jeden zástupce z řad vedení.

**Práce z domova:**

Ačkoliv z uskutečněných rozhovorů vyplynula skutečnost, že si manažeři neradi nosí svou práci domů a upřednostňují výkon činností na svém pracovišti, v organizačně vypjatých etapách školního roku, jako je začátek, pololetí či závěr, je žádoucí práci doma vykonávat, a to také z důvodu minimálního vyrušování a maximálně možného soustředění na plnění úkol.

Klasicky myšlená práce z domova, tak jak je pojata například ve firmě Microsoft, kdy zaměstnanci veškerou doma odvedenou práci zasílají firmě elektronicky, v oblasti školství doposud aplikována není. Vyskytují se však již možnosti, jak například při přípravě školních projektů jsou zapojováni zaměstnanci či zaměstnankyně na mateřské dovolené, nebo v důchodovém věku, kteří žádosti o dotace zpracovávají mimo zaměstnání na dohodu o provedení práce.

### **Sdílené pracovní místo:**

Ani u jedné ze škol vybraných do mého výzkumného vzorku jsem se nesetkala s tím, že by byl tento nástroj využíván. Aplikovatelnost do oblasti školství, jak z rozhovorů vyplynulo, je v tomto případě malá, protože není v současné době ještě mnoho pracovníků, kteří by vykonávali toto zaměstnání na poloviční úvazek, a v případě vedení by tato možnost znamenala vysoké nároky na vzdělávání a ostatní řídicí kompetence.

### **Částečný úvazek:**

Tento nástroj je v oblasti školství využíván zejména ze strany zaměstnanců či zaměstnankyň na mateřské dovolené, v důchodovém věku a odborníky z praxe, kteří vykonávají svou práci tak, aby vykryli požadavky vyplývající z potřeb daného školního roku.

Jedním z důvodů, proč není práce na částečný úvazek využívána ve školách více je, dle školských manažerů fakt, že kromě ztráty zaměstnaneckých výhod, přicházejí tito pracovníci o další výhody zejména v sociální oblasti.

### **Teleworking:**

Prozatím se neuplatňuje, na školách kde byl tento průzkum prováděn není možnost přístupu ke školnímu databázovému programu z prostředí domova, ani prostřednictvím internetového portálu.

### **Přesun směny:**

Je možný pouze u řídicích pracovníků tak, že dojde ke vzájemné dohodě, pod nutnou podmínkou zajistit přítomnost manažera v rámci učebního úvazku. V případě řadových pedagogických pracovníků je možnost výměny hodin výuky, ze závažných důvodů (lékař, studium..), ale nesmí být narušen celkový průběh vzdělávání v dané třídě a ročníku.

### **Flexibilní začátek pracovního dne:**

Lze využít u manažerů po vzájemné dohodě. U pedagogických pracovníků školy je začátek pracovního dne podřízen začátku výuky.

### **Mobilní práce:**

V podmínkách školství těžko implementovatelná možnost, základ všech činností obsažených v řízení škol a školských zařízení je prováděn přímo v budově školy.

### **Práce v určitém období:**

Dle školní praxe je období školního roku etapou pracovní a v době prázdnin jsou čerpány dovolené na zotavenou a rekreaci.

### **Stlačený týden**

Nelze aplikovat v oblasti řízení, charakter práce vedoucího pracovníka školy a školského zařízení vyžaduje jeho každodenní přítomnost na pracovišti, čímž je bezproblémový chod školy významně podpořen.

### **Přerušení práce:**

Je využíváno především z důvodu rodičovské dovolené. Jiný důvod jako například studium v zahraničí, či cestování, není organizačně dlouhodobě zvládnutelný.

## 4. Závěrečné zhodnocení

Závěrečné zodpovězení výzkumných otázek formulované na základě zjištěných výstupů kvalitativních výzkumů u vzorku respondentů :

*1. Existují výrazné rozdíly mezi efektivitou řízení času a schopností nastolit rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem u žen a mužů ve školském managementu?*

Pokud posuzuji z odpovědí dotazníkového šetření u zvoleného vzorku manažerů škol z Českobudějovicka a Českokrumlovska, je zde patrný rozdíl mezi efektivitou řízení času mezi ženami a muži.

V oblastech plánování času, dodržování termínů plnění úkolů a organizace rodinného života jsou ženy výrazněji úspěšnější než muži, čímž dosahují i větší rovnováhy mezi svým soukromým a pracovním životem.

*2. Řídí svůj čas efektivněji muži nebo ženy?*

Porovná-li spektrum odpovědí ve stanovené čtyřbodové škále u obou sledovaných skupin docházím k závěru, že ženy řídí svůj čas přeci jen efektivněji než muži a to zejména ve výše zmíněných oblastech, což dokládají i statistické ukazatele. V tomto směru je ale nutné zmínit, že dotazníkové šetření bylo pro účely této práce a také podporu návratnosti velmi zjednodušené, a proto nebylo možné zajistit vyšší míru reliability.

*3. Jsou principy flexibility pracovní doby v rámci work and life balance ze soukromé do školské sféry aplikovatelné?*

Na základě uskutečněných rozhovorů s vedoucími pracovníky škol v oblasti Českých Budějovic mohu říci, že některé z principů flexibility pracovní doby v rámci work and life balance jsou do jejich práce již úspěšně implementovány. Jde zejména o pružnou pracovní dobu, či pružný začátek pracovního dne. Rezervy jsou však patrné zejména v možnostech práce z domova a teleworkingu, což jsou principy přispívající zcela nepochybně k nastolení vyšší míry rovnováhy mezi prací a rodinným, soukromým životem.

Některé z variant flexibilní pracovní doby jsou však ze soukromé sféry managementu do oblasti škol obtížně přenositelné jako stlačený pracovní týden či mobilní práce, což je dáno charakterem tohoto prostředí.

#### *4. Jsou vedoucí pracovníci škol implementaci těchto principů nakloněni?*

Z diskuse na toto téma s manažery škol, které jsem navštívila, vyplývá, že naprostá většina těchto vedoucích pracovníků je principům flexibility pracovní doby v rámci work and life balance, jejich podpoře a další implementaci do své práce nakloněna. Manažeři výzkumného vzorku se snaží nalézat cesty jak ve své řídicí pozici uplatňovat nové prvky organizace práce, hledají podporu v moderních technologiích a také v pěti případech doplňují své vzdělání v oblasti školského managementu.

Cíle mé práce, které jsem si v úvodu stanovila, byly, dle mého názoru, naplněny v obou případech. Prostřednictvím výzkumných sond se mi podařilo nalézt možnosti implementace principů flexibilní pracovní doby v rámci work and life balance ze soukromé sféry do školského managementu i porovnat efektivitu řízení času z mužského a ženského pohledu.

Využitelnost své bakalářské práce ve školní manažerské praxi bych spatřovala zejména v možnosti využití vyvozených poznatků a tipů z oblasti řízení času a work and life balance v každodenní řídicí práci, neboť tato témata prolínají všechny základní manažerské funkce a to zejména plánování, organizování a řízení.

## 5. Seznam použité literatury

COLEMAN, M. *The management style of female Headteachers*, Educational Management & Administration, Volume 24, Numer 2, Apríl 1996, s.193

EGER, L. *Orientační hodnocení životního stylu školských manažerů: teorie a praxe v tělesné výchově a sportu*. Ústí nad Labem: UJEP Ústí nad Labem, 1999

GRUBER, D. *Rady a tipy jak efektivně hospodařit s časem*. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2006. ISBN 80-7261-111-9

KNOBLAUCH, J., WOLTJE, H. *Time management: jak lépe plánovat a řídit svůj čas*. Praha: GRADA PUBLISHING, 2006. ISBN 80-247-1440-X

MAYEROVÁ, M. *Leadership, efektivní vedoucí, charisma vůdce: efektivní školský management*. Plzeň: ZČU v Plzni, 1998

PACOVSKÝ, P. *Člověk a čas: time management IV. generace*. Tábor: TIME EXPERT, 2000. ISBN 80-902783-0-2

ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*. Olomouc: RUBICO, 1995. ISBN 80-85839-06-07

EGER, L. *Feminizace škol a ženský prvek v řízení organizace* [online]

Dostupné na WWW: <[www.ucitelske-listy.cz/ucitelskelisty/Ar.asp?ARI=103414](http://www.ucitelske-listy.cz/ucitelskelisty/Ar.asp?ARI=103414)>

KARIERA.CZ: *Jak správně komunikovat se svými podřízenými* [online]

Dostupné na WWW: <<http://kariera.cz/poradna/clanek/jak-spravne-komunikovat-svyimi-podrizenymi>>

KARIERA.WEB.CZ: *Otázky workoholismu* [online]

Dostupné na WWW: <<http://kariera.ihned.cz/c3-21373390-q-00000-d-pro-workoholika-je-dovolena-spis-utrpenim>>

MANAGEMENT.CZ: *Flexibilní pracovní doba* [online]

Dostupné na WWW: <<http://management.gendernova.cz/index.php?page=praxe&uid=PX0021>>

MUŽI A ŽENY.CZ: *Nástroj při prosazování rovných šancí na pracovišti* [online]

Dostupné na WWW: <<http://www.muZIAZENV.cz/page.php?a=53&b=22>>

PRÁCE A RODINA.CZ: *Jak strávit více času spolu* [online]

Dostupné na WWW: <<http://www.pracearodina.cz/rodice/vic-casu-spolu>>

RODINY.CZ: *Work and life balance* [online]

Dostupné na WWW: <<http://www.rodiny.cz/07/pg=aktualne&IdAktualita=15>>

VEDEME.CZ: *Proč delegovat* [online]

Dostupné na WWW:

<[http://www.vedeme.cz/index.php?option=com\\_content&task=view&id=137&Itemid=180](http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=137&Itemid=180)>

VIRA.CZ: *Odpočívát? Proč? Jak?* [online]

Dostupné na WWW: <[http://www.vira.cz/glosar/index1.php?sel\\_id=42](http://www.vira.cz/glosar/index1.php?sel_id=42)>

VIRA.CZ: *Rekreace a odpočinek-tipy jak ne/odpočívát* [online]

Dostupné na WWW: <<http://www.vira.cz/rekreace-odpocinek-dovolena>>

WIKIPEDIA.ORG: *Work and life balance* [online]

Dostupné na WWW: <<http://wikipedia.org/wiki/work-life-balance>>

WORK LIFE BALANCE.COM: *Work and life balance* [online]

Dostupné na WWW: <<http://www.worklifebalance.com>>



## 6. Přílohy

### 6.1. Dotazník

A-často	B-někdy, méně často	C-zřídka	D-vůbec
---------	---------------------	----------	---------

Označte křížkem prosím odpovídající sloupec

		A	B	C	D
1.	Svůj pracovní den si vždy předem naplánuji.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Písemně si stanovím cíle a úkoly s termíny jejich vyřízení.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Tyto mnou stanovené termíny dodržuji.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Umím říci ne, pokud mne někdo chce připravit o čas určený na jiné věci.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Bráním se rušivým telefonům, neplánovaným návštěvám.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Deleguji vše co lze delegovat na své podřízené.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Mám dostatek času na komunikaci se svými podřízenými.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Účastním se školních akcí pořádaných pro studenty i zaměstnance školy.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Přes víkend odpočívám a nepracuji.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Na začátku týdne cítím více energie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Mám dostatek času na svou rodinu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Najdu si čas na komunikaci s partnerem, rodiči, dětmi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Účastním se důležitých rodinných událostí.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	Alespoň jednou ročně si najdu čas na delší dovolenou.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	Mám čas na sebe a své osobní zájmy, koníčky, přátele.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>