

Univerzita Karlova v Praze  
Pedagogická fakulta  
Centrum školského managementu

**Dagmar Vlášková**

**Harmonizace osobního a pracovního života ve školství**

**Work-life balance in schools**

Bakalářská práce

Studijní program: kombinované studium  
Studijní obor: Školský management

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Jan Voda, Ph.D.

2013

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně a citovala všechny použité prameny a literaturu. Dále prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Souhlasím s trvalým uložením elektronické verze mé práce v databázi meziuniverzitního projektu Theses.cz za účelem soustavné kontroly podobnosti kvalifikačních prací.

V Praze 30. 4. 2013

.....  
podpis

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování PhDr. Janu Vodovi, Ph.D. za jeho cenné rady a trpělivost při vedení mé práce. Rovněž bych chtěla poděkovat ředitelům škol za jejich čas a ochotu účastnit se výzkumu.

**ABSTRAKT:**

Tato bakalářská práce se zabývá tématem sladování osobního a pracovního života zaměstnanců škol. Práce je rozdělena na dvě části. V první části je dané téma zpracované po teoretické stránce a zabývá se významem sladování pro život jednotlivce, principy a možnostmi implementace do personální politiky organizace. Dále popisuje možná opatření sladování osobního a pracovního života. Podrobněji jsou zde popsány flexibilní pracovní úvazky jako nejčastější forma sladování. Zmíněna je zde situace „sladování“ v České republice, zvláště pak ve školství.

Praktická část je tvořena empirickou studií, která byla provedena na základě výzkumu za použití dotazníku. Získaná data byla analyzována pomocí výsledků dotazníků získaných od vedoucích pedagogických pracovníků. V závěru byly zjištěné údaje porovnány s hlavní výzkumnou otázkou a následně vyhodnoceny.

**KLÍČOVÁ SLOVA:**

sladování osobního a pracovního života, nerovnováha, principy sladování, personální politika

**ABSTRACT:**

This thesis deals with the theme of personal and working life balance of school employees. The thesis is divided into two parts. The first part covers the topic from theoretical point of view dealing with an importance of aligning of individual's life, principles and possibilities of implementation into HR policies of the organization. It also describes potential balancing measures for their personal and professional life. In more detail are described flexible working arrangements as the most common form of balancing. Mentioned situation here is balancing in the Czech Republic, especially in education.

The second, practical part consists of an empirical study, which was based on research using a questionnaire. The data were analyzed using the results of questionnaires completed by senior teaching staff. At the end of the survey data were compared with the main research question and subsequently evaluated.

**KEYWORDS:**

balance their personal and professional life imbalance, the principles of reconciliation, personnel (HR) policy

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	7
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b>	
<b>1. Slad'ování osobního a pracovního života</b> .....	8
1.1 Vymezení pojmů .....	8
1.2 Historie .....	8
1.3 Charakteristika .....	9
1.4 Život v rovnováze .....	10
1.4.1 Práce a výkon	
1.4.2 Zdraví	
1.4.3 Kontakty a vztahy	
1.4.4 Otázky smyslu života	
<b>2. Slad'ování osobního a pracovního života v personální politice</b> .....	11
2.1 Základní nástroje realizace slad'ování .....	12
2.1.1 Pracovní doba	
2.1.2 Oblast organizace práce	
2.1.3 Oblast komunikační politiky organizace	
2.1.4 Management organizace	
2.2 Důsledky nerovnováhy .....	13
2.3 Opatření pro slad'ování osobního a pracovního života .....	14
<b>3. Program slad'ování osobního a pracovního života ve školách</b> .....	17
<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b>	
<b>4. Výzkum a analýza</b> .....	19
4.1 Cíl výzkumu .....	19
4.2 Výzkumný nástroj .....	19
4.3 Pilotní výzkum .....	19
4.4 Výzkumný soubor .....	20
4.5 Analýza a vyhodnocení dat .....	21
<b>ZÁVĚR</b> .....	34
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	37
<b>PŘÍLOHA</b> .....	40

## ÚVOD

Sladování osobního a pracovního života je v dnešní době velmi diskutovanou problematikou.

Pracovní požadavky na zaměstnance se v posledních letech stále zvyšují. Rostou nároky na flexibilitu zaměstnanců, na úroveň jejich dovedností, dochází ke snižování počtu pracovních míst, od pracovníka se očekává stále více. Tato pracovní zátěž ovlivňuje vznik stresu na pracovištích. Zaměstnanci jsou stresováni tím, jak sladit práci se svými rodinnými povinnostmi a svým osobním a sociálním životem. „Dosiahnúť vyváženost medzi pracovným a osobným životom sa tak niekedy podobá povrazolezcovi, ktorý balansuje nad hlbokou priepasťou“ (Prodaj, 2009, str. 11). Dopady stresu mohou být různé: problémy ve vztazích, jak pracovních tak i osobních, odchod ze zaměstnání, psychické i fyzické zdravotní problémy.

Tyto problémy mají negativní dopad i na zisky firem. Proto zaměstnavatelé hledají způsob, jak zabezpečit rovnováhu mezi osobním a pracovním životem, jak zlepšit pracovní podmínky zaměstnanců, zohlednit zájmy podniku a potřeby zaměstnanců, a tak přispět ke zlepšení kvality života.

A právě principy, které mohou přispět ke kvalitě života zaměstnanců, bude zkoumat tato bakalářská práce, ve které se zaměřím hlavně na zaměstnance škol.

Bakalářská práce je rozdělená do dvou částí – teoretické a praktické. Základní informace pro teoretickou část budu čerpat ze zdrojů uvedených v seznamu literatury. První část se bude věnovat termínu „work-life balance“, historii vzniku a významu. Ve druhé části se pokusím vysvětlit význam sladování osobního a pracovního života v životě každého člověka, představím sladování osobního a pracovního života jako typ personální politiky, jeho význam a možné uplatnění v personální politice školy.

Praktická část bude pojednávat o samotném výzkumu pomocí dotazníkového šetření. Vedoucím pedagogickým pracovníkům bude rozeslán dotazník, ve kterém budou odpovídat na otázky týkající se sladování osobního a pracovního života zaměstnanců v jejich škole.

Cílem mé práce je zjistit, jestli se principy sladování osobního a pracovního života mohou uplatnit v personální politice ve školství, zda jsou vedoucí pedagogičtí pracovníci obeznámeni s principy sladování osobního a pracovního života a jaké formy sladování svým zaměstnancům nabízejí.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1. Slad'ování osobního a pracovního života (Work-life balance)

### 1.1 Vymezení pojmů

„Termínem slad'ování osobního a pracovního života rozumíme sladění práce a osobního života, možnost čerpání volna nad rámec zákona, rozvoj struktury a organizace pracovního prostředí, které umožňují kombinaci pracovních a osobních povinností pro muže a ženy“ (Machovcová, 2006).

Termín work-life balance je převzatý z angličtiny, v překladu znamená „Rovnováha práce-život“. Tento termín v překladu příliš nevyhovuje, protože odděluje práci a život, ale je rozšířený a všeobecně používáný.

V českých odborných člancích se ale už můžeme setkat s pojmy jako: „Rovnováha mezi pracovním a osobním životem“ (Dvořáková, 2011), „Slad'ování soukromého a pracovního života“ (Junová, 2012, str. 9), „Prorodinná politika“ (Němec, 2007) nebo termín „Slad'ování rodinného a pracovního života“ (Václavková, 2009) – ten není zcela vyhovující, protože se omezuje na oblast péče o rodinu, převážně o děti do 15 let věku.

„Slad'ování osobního, pracovního a rodinného života“ (Kollárová, 2009) – rozšířená verze, která zahrnuje i osoby, které nepečují o rodinu. Nevýhodou tohoto názvu je jeho délka. Další termín „Harmonie osobního a pracovního života“ (Tracy, Seiwert, 2011, str. 19) – nejvíc vystihuje podstatu celého procesu, ale je méně používáný. Asi nejvíc používáný termín je „Slad'ování osobního a pracovního života“. Ten zahrnuje všechny aspekty života zaměstnaného člověka – jeho práci, zájmy, zdraví, volný čas, duchovní rozvoj a rodinu. Tento termín budu nejčastěji používat ve své bakalářské práci.

### 1.2 Historie

Termín „work life balance“ byl poprvé použit v Anglii koncem 70. let minulého století k popisu rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Ve Spojených státech se objevil až později, v druhé polovině osmdesátých let, kdy se začal řešit problém rovnováhy mezi osobním a pracovním životem, zvláště u zaměstnaných matek. (Wikipedie, 2013). V průběhu tohoto období měla na problematiku velký vliv vláda a v některých podnicích se začaly objevovat benefity pro matky vychovávající děti (např. mateřské dovolené, práce z domova apod.). Koncem 80. let svou nespokojenost začali projevovat i muži, a od 90. let byly vládou schváleny benefity pro obě pohlaví. Přesto Američané měli stále pocit přepracovanosti a ztráty kontaktu s rodinou a osobním životem.



Až teprve na počátku 21. století byla zavedena nová opatření (např. zkrácení páteční pracovní doby, možnost práce z domova 1× týdně), díky kterým se rovnováha mezi osobním a pracovním životem konečně vyrovnala (Burdová, 2012).

Česká republika se touto problematikou začala zabývat přibližně v době vstupu ČR do Evropské unie.

### **1.3 Charakteristika**

Současný svět se rychle mění a mění se i požadavky na zaměstnance, které jsou stále náročnější. Zaměstnavatel požaduje větší výkon, větší loajalitu, flexibilitu, ale mnohdy nabízí jen minimum jistot. Lidé víc pracují, bojí se o místo, tak pracují přesčas, a pak jim nezbývá čas na rodinu, na vztahy. Toto vyvolává stres, který může mít negativní dopad nejenom na jejich zdraví ale i na osobní život a zpětně ovlivňuje jejich pracovní výkon.

„Work-life balance znamená, že lidi musí mít kontrolu nad svým osobním a pracovním životem, tj., že mají určité možnosti rozhodovat kdy, kde a jak pracovat a žít.“ (Němec, 2007).

Work-life balance je koncept vyváženosti mezi pracovním a osobním životem (Burdová, 2012). Jde o široké pojetí přístupu k životu, pomáhá zjistit, jakým způsobem lze preferovat práci a život. Přesahuje z materiálního pohledu na svět do roviny osobního a duchovního poznání. Předpokládá nalezení vyrovnaného životního stylu a staví na životní rovnováze (tamtéž).

Sladování je proces, který probíhá na třech úrovních (Junová, 2012, str. 11) Je to úroveň společenská, firemní, osobní.

Na úrovni společenské se jedná o vytváření podmínek k zavádění sladování osobního a pracovního života prostřednictvím zákonů, vyhlášek, podporou společnosti rodičů s malými dětmi, seniorů, flexibilních pracovních úvazků, podporou rovného přístupu a podobně.

Na úrovni firemní politiky je termín sladování spojen především s vytvářením možností pro skloubení práce s osobními zájmy, výchovou dětí, péčí o blízké osoby.

Na osobní úrovni se jedná o schopnost zachovat si rovnováhu v soukromém a pracovním životě a žít spokojený a vyrovnaný život.

Jednotlivé úrovně úzce souvisí a navzájem se ovlivňují. Nastane-li změna na jedné z nich, odrazí se i v těch ostatních.

## **1.4 Život v rovnováze**

„Ak sa na to pozrieme z väčšej perspektívy, pod pojmom work life balance si musíme predstaviť pomerne komplikovanú štruktúru, pozostávajúcu z mnohých prvkov. Nie je to váha, kde na jednej strane je práca a na druhej osobný život. Áno, to platí tiež, ale pod prácou je skrytých množstvo faktorov, ktoré majú na ňu vplyv. A rovnako je to aj s osobným životom.“ (Prodaj, 2009, str. 10).

Náš život nemôže byť v rovnováhe, pokiaľ nie sú vyvážené štyri oblasti života (Seiwert, Tracy, 2011) – telo, výkon, kontakt, smysl.

Pri hľadani rovnováhy medzi pracovným a súkromým životom je dôležité dosáhnúť zdravé vyváženosti týchto štyroch oblastí. Ty sú vzájomne úzce provázané, pokiaľ sa na jednu stránku klade príliš veľký dôraz, začínajú trpieť ostatné oblasti.

„100 percent života deleno 4 oblasťami rovná sa 25 percent na každú z nich a klid a vyrovnanosť sú zaručené“ (tamtiež, str. 34).

Tak striktné sa to ale nedá chápať, pretože každý z nás vníma kvalitu času subjektívne a preto k osobnej spokojnosti môžu viesť rôzne veľké podíly jednotlivých oblastí života.

### **1.4.1 Práca a výkon**

Žijeme vo spoločnosti, ktorá je zameraná na výkon, otázkam smyslu sa venujeme len málo. Preto oblasť výkonu stojí na prvom mieste. Práca vyžaduje vysoké nasadenie, núti k ďalšiemu rozvoju a vzdelávaniu. Pri nesprávnom nastavení priorit, pracovné problémy nezostanú len v kancelárii, ale nosíme si je i domú na úkor nášho voľného času. Zbylé tri oblasti života sú pak zatlačené do pozadia.

### **1.4.2 Zdravie**

Dokud je človek zdravý, bere to ako samozrejmosť a väčšinou pre seba v tejto oblasti nič nedelá. Neuvědomuje si, ako môžu zdravotné problémy ovplyvniť ďalšie oblasti života. Je dôležité udržiavať svoje zdravie v poriadku, aby sme mohli dobre pracovať, venovať sa rodine, známym i svojim koníčkom.

### **1.4.3 Kontakty a vzťahy**

Mnohdy sa zdá, že tejto oblasti nemusíme venovať toľko času, ale že ho môžeme venovať práci. Spoločnosť to vyžaduje a naše okolie chápe, že práca má prednosť. Práca presčas, pracovné víkendy, pracovné večere, práca doma po práci – to všetko vedie k narušeniu

vztahů, někdy i k jejich nenapravitelnému zničení. Své vztahy musíme cíleně budovat, věnovat dostatek času své rodině, přátelům, známým.

#### **1.4.4 Otázky smyslu života**

Ve svém životě nemůžeme opomíjet otázky vlastní budoucnosti nebo budoucnosti rodiny. Otázky budoucnosti lidstva, životní prostředí, otázky víry, jsou důležitou součástí našeho života. Čím dál víc lidí začíná tyto hodnoty vnímat jako důležité.

Rovnováha tedy znamená vyváženost všech čtyř oblastí. Pokud se v určitou dobu rozhodneme věnovat jedné z oblastí, neznamena to nevyhnutelně, že na ostatní klademe menší důraz. Neexistuje jednotný návod, protože každý z nás je jiný, vychází z jiných zkušeností a žije v jiných podmínkách.

## **2. Slad'ování osobního a pracovního života jako typ personální politiky**

Každá organizace si vytváří svoji strategii a politiku. Významnou roli v politice organizace hraje personální politika, která přispívá k naplnění cílů v oblasti řízení lidských zdrojů. V současné době vystupuje do popředí požadavek na zvýšení kvality života zaměstnanců. To zahrnuje nejenom materiální oblast, ale i oblast duchovní, oblast osobních potřeb (Němec, 2007).

Kvalita života zaměstnance se odvíjí od spokojenosti v pracovním a osobním životě. Z pohledu organizace je to oblast péče o zaměstnance. Jedná se též o politiku rovných příležitostí žen a mužů.

Cílem personální politiky typu slad'ování osobního a pracovního života je zohlednit zájmy podniku a potřeby zaměstnanců a zákazníků, a tím přispět ke zlepšení kvality života. Tato politika může organizaci podle Z. Dvořákové (2011) přinést efekty jako je: zvýšení stabilizace zaměstnanců a tím snížení nákladů na nábor nových zaměstnanců, úspora režijních nákladů např. při práci z domova, nižší pracovní neschopnost, větší výběr kvalifikovanějších zaměstnanců, větší pracovní spokojenost zaměstnanců, ochota zaměstnanců doporučit zaměstnavatele dalším pracovníkům, zvýšená spokojenost zákazníků.

Slad'ování osobního a pracovního života definuje A. Králíková (2008) jako „soubor nástrojů, který zaměstnavatel může a měl by realizovat proto, aby se osobní a pracovní život vhodně doplňoval“.

Mezi základní nástroje realizace sladování osobního a pracovního života ze strany zaměstnavatele podle O. Němce (2007) patří opatření v oblasti pracovní doby, organizace práce, pracovních podmínek, komunikační politiky a managementu organizace.

## **2.1 Základní nástroje realizace sladování osobního a pracovního života**

### **2.1.1 Pracovní doba**

Prakticky se jedná o úpravu pracovní doby, nebo změny ve způsobu zaměstnání – pružná pracovní doba, zkrácený úvazek, práce z domova, práce na částečný úvazek, práce na dálku, sdílený úvazek, stlačený pracovní týden, roční pracovní doba.

- **Výhody pro zaměstnavatele:** stabilizuje personální výdaje, snižuje přesčasovou práci, může snížit fluktuaci a tím snižovat výdaje spojené s přijímáním nových zaměstnanců, loajalita zaměstnanců.
- **Výhody pro zaměstnance:** možnost přerušit krátkodobě práci z rodinných důvodů, možnost úpravy pracovní doby pro rodiče s malými dětmi, pro samoživitele, pro zaměstnance pečující o zdravotně postižené, příbuzné nebo seniory. Flexibilní pracovní doba odbourává stres a napětí v případě, kdy zaměstnanec musí přerušit krátkodobě nebo dlouhodobě práci.

### **2.1.2 Oblast organizace práce**

Dosavadní přístup zaměstnavatele k organizaci práce byl založen na výkonu na pracovišti, dnes, v době rozvoje informačních a komunikačních technologií, dochází k přesunu práce k zaměstnancům. Jejich pracovní místo může být doma, pracovními nástroji jsou počítač, telefon, internet.

- **Výhody pro zaměstnavatele:** možnost většího delegování, rozšíření pravomocí, rotace práce, obohacení obsahu práce, ochota zaměstnance převzít větší zodpovědnost, zvýšení pracovního nasazení.
- **Výhody pro zaměstnance:** možnosti větší flexibility, sám si určit podle potřeb pracovní a soukromý čas, výhodné i pro matky, které pečují o malé děti.

### **2.1.3 Oblast komunikační politiky organizace**

Pokud má být personální politika tohoto typu (typu sladování osobního a pracovního života) úspěšná, musí být viditelná podpora ze strany vedení organizace. Zaměstnanci musí být informováni, jaké možnosti se jim nabízí a jak je využít. Je potřeba vytvořit atmosféru, kde může každý vyjádřit svůj názor, komunikovat, protože zpětná vazba umožňuje

zaměstnavateli následně opatření v oblasti slad'ování pracovního a soukromého života vylepšovat.

- **Výhody pro zaměstnavatele:** loajalita zaměstnanců, vytváření pozitivních vztahů zaměstnance k zaměstnavateli, pozitivní image, zvyšování konkurenceschopnosti na trhu práce ale i výrobků a služeb.
- **Výhody pro zaměstnance:** pozitivní pracovní klima, dobrá komunikace se zaměstnavatelem, zvýšená péče o zaměstnance

#### 2.1.4 Management organizace

Vedoucí pracovníci organizace mohou přispět k myšlence slad'ování osobního a pracovního života a jeho realizaci. Oni sami zastávají několik rolí – kromě toho, že jsou nadřízení, jsou i kolegové, rodiče, partneři, přátelé. Jejich pracovní i rodinný život se odráží do podnikové kultury, ovlivňuje přímo nebo nepřímo pracovní výkon zaměstnanců, proto je zapotřebí, aby vytvářeli podmínky pro přijímání opatření v oblasti slad'ování osobního a pracovního života.

- **Výhody:** zaměstnanci se snaží podávat dobrý pracovní výkon. To se týká jak řadových, tak i vedoucích zaměstnanců, kteří využívají svůj manažerský a kvalifikační potenciál a mají snahu dál ho rozvíjet.

Někteří zaměstnavatelé si myslí, že úsilí o rovnováhu pracovního a osobního života je výhradně v rukou zaměstnanců, oni sami si můžou najít způsob, jak pečovat o své zdraví, jak si zjednodušit život. Ale neuvědomují si, že pokud zdravý jedinec začne pracovat v nefunkční organizaci, hrozí mu dřív nebo později vyhoření (Dvořáková, 2011).

#### 2.2 Důsledky nerovnováhy

- **Pro zaměstnance:**

Jeden z hlavních parametrů zkoumání kvality života jednotlivce je jeho materiální zabezpečení. Člověk pracuje, aby dosáhl určité úrovně materiálního zabezpečení, aby zabezpečil sebe, svou rodinu. Ale čím víc času věnuje práci, tím méně času má na rodinu, vztahy, odpočinek, zájmy, svůj rozvoj. Nastává konflikt mezi pracovním a osobním životem, zaměstnanec přestává být schopen splnit nároky, které se na něj kladou, je stresován tím, jak sladit práci s osobním životem.

Příznaky stresu se projevují jak fyziologicky, tak i psychologicky. Napětí může vyústit v kardiovaskulární choroby, sexuální problémy, oslabit imunitní systém, vyvolat časté bolesti hlavy, svalů, bolesti zad. Zaměstnanec přestává zvládat svou práci, je podrážděný, má potíže se soustředěním. Stres může vést taky k přejídání, kouření, nadměrnému pití alkoholu (Bartůňková, 2010).

- **Pro zaměstnavatele:**

Stres na pracovišti má negativní dopad nejen na životní styl a zdraví zaměstnance, ale i na zisky organizace. Pocit z dobře vykonané práce už zaměstnanci nestačí, chce trávit víc času s rodinou, věnovat se svým zájmům. Firmy si začaly uvědomovat, jak je důležitá rovnováha osobního a pracovního života pro větší produktivitu a kreativitu svých zaměstnanců. Organizace, které podporují vyváženost osobního a pracovního života, mají menší počet odchodů zaměstnanců z důvodů vlastních výpovědí, větší hrdost na jejich firmu, ochotu doporučit místo k práci a celkově vyšší spokojenost s prací (Výzkum Kenexa Research Institute v roce 2007).

Kvalitu organizace určují lidi, kteří v ní pracují. Organizace, které chtějí uspět na trhu, musí zaměstnávat kvalitní zaměstnance. Tyto zaměstnance musí přilákat, musí něčím předčít konkurenci. Jedním z benefitů, dle kterých se mohou zaměstnanci rozhodovat, je i nabídka sladění osobního a pracovního života. Pro některé organizace se může zdát „sladování“ zbytečné a finančně náročné. Dnes ale už jsou studie, které dokazují, že zavedení principů sladování osobního a pracovního života jsou cestou k úspěchu, jsou jednou z možností řízení změny.

Nejenom zahraniční, ale i české firmy jsou toho důkazem. Výsledky průzkumu společnosti Regus dokazují, že 67 % českých firem díky flexibilním pracovním postupům zvýšily produktivitu a 63 % firem věří, že zavedením těchto forem se zvýšil jejich obrat, 40 % respondentů tvrdí, že jejich zaměstnanci a zaměstnankyně se cítí zdravěji díky možnostem flexibilní práce (Junová, 2012, str. 17). Organizace, která by chtěla využít principy sladování osobního a pracovního života ve své personální politice, měla by, podle Junové (2012, str. 27), zavést tato některá opatření:

### **2.3 Opatření pro sladování osobního a pracovního života**

- Flexibilní úvazky.
- Plány osobního a pracovního rozvoje během mateřské nebo rodičovské dovolené či jiné dlouhodobé absence svých zaměstnanců.
- Plány postupného návratu do zaměstnání po delší pauze nebo naopak postupného snižování úvazku před plánovaným odchodem (důchod apod.).
- Pořádání porad v jasně vymezeném časovém rámci vyhovujícím i osobám pečujícím o závislého člena rodiny či s jinými časově vymezenými povinnostmi (obvykle 10 – 15 hodin).
- Firemní vzdělávání na podporu manažerských dovedností při změně forem práce, týmová práce se zaměřením na rozdíly v komunikaci a organizaci práce, programy

zaměřené na diverzitu, dovednosti pro využití potřebných technologií, zvládnutí stresu, skloubení osobního a pracovního života a kompetence přesahující pracovní rámec.

- Možnost individuálních konzultací a koučování v oblasti pracovního a osobního života.
- Poskytování podpory zaměstnancům v souvislosti s péčí o děti či starší příbuzné (poukazy na profesionální péči, informační servis, spolupráce s příslušnými organizacemi atd.
- Různé formy zajištění péče o děti (firemní školka, spolupráce s okolními zařízeními apod.).
- Placená dovolená pro otce při narození dítěte či adopci.
- Extra neplacené volno pro rodiče dětí do 15 let věku apod. (kritéria lze zvolit dle specifické situace v organizaci).
- Opatření podporující vnitřní komunikaci v rámci témat sladování (sekce zaměřené na jednotlivé skupiny, efektivní komunikace firemních benefitů, podpora tvorby zaměstnaneckých podpůrných skupin apod.).
- Možnost práce pro místní komunitu, neziskový sektor apod.
- Neplacené volno pro načerpání sil – většinou na delší období (tzv. „career break“ či také „sabbatical“).
- Wellness programy a akce.
- Firemní akce zahrnující členy rodiny zaměstnanců.
- Dny otevřených dveří pro děti zaměstnanců.
- Vymezení určitého období (určité dny, týdny či měsíce v roce) pro propagaci sladování soukromého a pracovního života v rámci organizace.
- Psychologické, finanční či právní poradenství pro pomoc v obtížné situaci zaměstnance.
- Zaměstnanecká linka na podporu opatření sladování osobního a pracovního života.

Flexibilní úvazky patří k základním a také k nejvíce využívaným opatřením sladování soukromého a pracovního života, i když zavedení flexibilních úvazků neznamena automaticky zlepšení rovnováhy pracovního a osobního života. Flexibilní práce ale může pomoci zaměstnavateli udržet si kvalitní pracovníky a zaměstnancům usnadní sladování práce a soukromí (Vaňková, 2008).

Na flexibilním uspořádání pracovní doby mají zájem především zaměstnanci s

malými dětmi, rodiny, kde pracují oba rodiče a osamělí rodiče. Přerušování práce z důvodu krátkodobých rodinných událostí, může mít pozitivní efekt na odbourání napětí. V případě dlouhodobějšího uvolnění z práce, pokud to charakter práce umožňuje (v době letních prázdnin, z důvodu péče o závislé osoby) je možné zavést časový účet (Kollárová, 2009).

Nejčastěji zaváděné formy flexibilních úvazků v organizacích jsou:

- Práce z domova, práce na dálku (teleworking, homeworking) – jedná se o formu práce vykonávanou mimo pracoviště (z domova, od zákazníka, na cestě, na dovolené, ...). Výhodou je snížení nákladů (úspora času, energie), možnost pracovat okamžitě, možnost spolupráce více zaměstnanců bez nutnosti se sejít. Nevýhodou vidím v tom, že tato forma práce může paradoxně narušovat osobní život, práce může přerůst až do roviny soukromé.
- Zkrácené úvazky – časové vymezení úvazku se odvíjí od potřeb zaměstnavatele a zaměstnance. Výhodou je více volného času, možnost postupného přechodu z mateřské dovolené nebo dlouhodobější nemoci nazpátek do zaměstnání, nebo obráceně – postupné snižování úvazku před odchodem do důchodu, možnost více úvazků. Nevýhodou je méně peněz, vyšší administrativní zatížení pro zaměstnavatele.
- Sdílený úvazek – jedná se o plný úvazek na jedno pracovní místo, které sdílí více zaměstnanců, dobře využitelný ve směnném provozu, v sociálních službách, v kancelářích. Výhodou je dobrá zastupitelnost v době nemoci, školení, služební cesty, vzájemná zpětná vazba, větší kreativita, efektivnější využití talentů. Nevýhodou může být špatná vzájemná komunikace, možná nevstřícnost kolegů, nejasnost kompetencí, zdvojení úkolů, větší náročnost na vedení ze strany zaměstnavatele, přesnost informací.
- Pružná pracovní doba – zaměstnanec si může volit začátek a konec pracovní doby dle svých osobních potřeb pod podmínkou, že bude přítomen v jasně vymezený čas a odpracuje daný počet hodin (40 a méně). Výhodou je sladění osobního a pracovního dne dle svých potřeb, přehlednost, administrativní nenáročnost. Nevýhodou vidím v práci přesčas, je nutná dohoda se zaměstnavatelem, kdy už začíná práce přesčas a kdy ještě je práce v pracovní době. Důležité je sebeřízení zaměstnance, aby odpracoval daný počet hodin.
- Nerovnoměrné rozvržení pracovní doby – jedná se o specifický režim, v rámci kterého může zaměstnavatel v určitém období zaměstnanci přidělovat práci v takovém rozsahu, v jakém to odpovídá jeho potřebě, a to za předpokladu, že



zaměstnanci bude vyplácet stálou mzdu ve výši nejméně 80 % průměrného výdělku. Průměrná týdenní pracovní doba nesmí přesáhnout stanovenou týdenní pracovní dobu za období nejvýše 26 týdnů po sobě jdoucích (52 týdnů v případě kolektivní smlouvy) a délka směny nesmí přesáhnout 12 hodin. (Junová, 2012, str. 85).

V rámci nerovnoměrného rozvržení pracovní doby jsou dvě možnosti flexibilního pracovního úvazku – stlačený pracovní týden, kdy zaměstnanec odpracuje 40 hodin pracovního týden za méně než 5 dnů, a tzv. „konto pracovní doby“, kdy zaměstnanec odpracuje daný počet hodin dle svých potřeb během celého roku. Výhoda je v možnosti využívat osobní volno ve chvílích, kdy ho zaměstnanec potřebuje, přizpůsobení pracovní doby chodu rodiny (možnost čerpat dovolenou dle potřeby), možná kombinace s jinými profesemi. Nevýhodou je vysoká pracovní zátěž v určitém období, která může ovlivnit výkon.

- Dohoda o pracovní činnosti, dohoda o provedení práce, práce v časových blocích, dohodnutá práce o víkendech nebo v noci – tato práce se nepočítá jako přesčas, dočasné snížení počtu hodin, posunutá pracovní doba (klouzavá pracovní doba), nulový kontrakt (zaměstnanci pracují, jenom když je potřeba).

### **3. Program sladování osobního a pracovního života ve školách**

Jak už jsem zmínila v první části práce, Česká republika se problematikou sladování osobního a pracovního života začala zabírat přibližně v době vstupu ČR do Evropské unie, když na základě její požadavků plní závazné cíle například v oblasti zaměstnanosti žen, starších občanů, absolventů (Národní, 2010).

Další projekty politiky slučování rodinného a pracovního života vznikají i na regionální úrovni.<sup>1</sup>

Program pro rozvoj prorodinné politiky ve firmách vytvořilo Ministerstvo práce a sociálních věcí (dále jen MPSV) pod názvem „Audit rodina a zaměstnání“.

V České republice podporuje MPSV rozvoj prorodinné personální politiky na školách především prostřednictvím „Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, oblasti podpory 4.3.4 Rovné příležitosti žen a mužů na trhu práce a sladění pracovního a

---

<sup>1</sup> <http://www.esfcr.cz/projekty/work-life-balance-pro-rovnovahu-v-soukromem-i-verejnem>

rodinného života.“ Z tohoto programu jsou financovány projekty jako „Mateřská škola Univerzity Palackého v Olomouci a Klub předškoláků“, „Řešení problematiky rovných příležitostí na VŠB-TUO, včetně vybudování univerzitní mateřské školy“ nebo „Dětský koutek TUL – krátkodobá péče o děti zaměstnaných a studujících rodičů“.<sup>2</sup>

„Ve školství projekt sladování osobního a pracovního života není vytvořen. Též žádná škola se nepřihlásila do projektu Ministerstva práce a sociálních věcí „Audit rodina a zaměstnání“.<sup>3</sup>

Na základě této informace se můžeme domnívat, že školy v Čechách se programu sladování osobního a pracovního života cíleně nevěnují.

Škola je vzdělávací instituce, jejímž cílem je poskytnout určitou úroveň vzdělání stanovenou zřizovatelem, vymezenou stupněm a zaměřením školy (Kvalita, 2010). Její konkurenceschopnost je závislá na kvalitě lidských zdrojů a těmi jsou pedagogičtí pracovníci. Úspěšnost vzdělávacího procesu je závislá také na kultuře školy a pozitivní kulturu školy podporují i učitelé. „Není žádným tajemstvím, že spokojený učitel může pracovat dlouhodobě lépe, a tím podporovat své žáky a studenty“(Trunda, Bříza, 2012, str. 52).

Pokud chce ředitel vést úspěšnou školu, měl by mít kvalitní učitele a měl by vědět, jak si je udržet. Čím dál víc absolventů považuje sladování pracovního a osobního života při výběru zaměstnání za důležité kritérium (Junová, 2012). Zaměstnanci, kterým je umožněno do určité míry sladit svůj pracovní a osobní život, mají vyšší motivaci, zlepši se jejich výkon a efektivita práce.

Tato práce zkoumá, jestli opatření sladování osobního a pracovního života, jak jsou uvedeny v předchozí kapitole, je možné aplikovat v personální politice škol.

---

<sup>2</sup> Mgr. Vít Liška, projektový manažer, MPSV, e-mail 19. 2. 2013

<sup>3</sup> PhDr. Jitka Miklová MŠMT - odbor 20/201, e-mail ze dne 21. 3. 2013

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 4. Výzkum a analýza

### 4.1 Cíl výzkumu

Cílem této práce je najít odpověď na hlavní výzkumnou otázku, která zní:

Mají principy sladování osobního a pracovního života možnost uplatnění ve školství?

Odpověď na tuto otázku se pokusím nalézt pomocí dílčích výzkumných otázek:

1. Do jaké míry jsou vedoucí pedagogičtí pracovníci obeznámeni s principy sladování osobního a pracovního života?
2. Jakými způsoby je v organizaci dbáno na prosazování principů sladování?
3. Kde vidí zaměstnavatelé reálné možnosti jejich uplatnění?

### 4.2 Výzkumný nástroj

Pro zjištění odpovědi na dané otázky jsem jako výzkumný nástroj volila dotazníkové šetření. Výhodou dotazníkového šetření je získávání informací v poměrně krátkém čase oproti jiným typům výzkumů, další výhodou je úspora času a také financí.

Nevýhodou je obtížnost ověřování platnosti odpovědí, protože respondenti si mohou myslet něco jiného, než odpovídají. Proto také jsem volila anonymní vyplňování dotazníku, aby byly zaručeny kvalitnější výpovědi respondentů.

Otázky jsem volila polozavřené, dotazovaní mohou ke své odpovědi vyjádřit svůj názor, důvod.

Výzkumná data jsem získala pomocí elektronického šetření. Dotazníky jsem rozeslala ředitelům základních, mateřských a středních a vyšších odborných škol.

Otázky byly strukturovány tak, aby obsáhly problematiku, v první části byly zaměřené na konkrétní využívání principů sladování osobního a pracovního života ve škole, ve druhé části jsem zjišťovala informovanost ředitelů o těchto principech a jejich názor na možnosti uplatnění.

Dotazník jsem vytvořila sama, inspirací byly odborné články na dané téma. Počet otázek jsem zvolila 15, abych získala dostatek informací a zároveň nezatěžovala respondenty množstvím otázek.

### 4.3 Pilotní výzkum

Pilotní výzkum jsem uskutečnila na 2 vybraných základních a 3 mateřských školách, abych zjistila, jestli jsou otázky srozumitelné, jak dlouho trvá na otázky odpovědět, jestli lze

sesbírané údaje správně vyhodnotit.

Dotazníky jsem rozdala osobně a společně s vedoucími pedagogickými pracovníky jsme procházeli otázky. Pilotního výzkumu se účastnila 1 ředitelka ZŠ, 1 zástupkyně ZŠ, 3 vedoucí učitelky MŠ. Otázky se jevily srozumitelné, respondenti na ně dávali jednoznačné odpovědi. Jediný problém činily otázky 12, 13 a 14, kdy dotazovaní nevěděli jak odpovědět z důvodu neznalosti problematiky. Toto ale nebyl důvod měnit zadání otázky.

Otázky v dotazníku jsou voleny tak, abych zjistila co nejvíc informací o uplatňování principů sladování osobního a pracovního života v dotazované škole.

První otázka má zjistit možnost využívání flexibilních pracovních úvazků zaměstnanci školy jakožto jedním z nástrojů sladování.

Otázky 2, 4, 7 a 11 jsou zaměřeny na rodiče s malými dětmi, tato oblast je asi nejvíc spojována se sladováním pracovního a osobního života jednotlivce. V dnešní době nezůstává na mateřské a následně rodičovské dovolené už jenom žena, zapojují se i muži – otcové.

Otázky 6 a 9 jsou zaměřeny na udržování duševního a fyzického zdraví, prevenci syndromu vyhoření, otázky 4 a 5 pamatují na zaměstnance, kteří pečují o starší příbuzné, č. 3 na seniory, zaměstnance, kteří potřebují individuální rytmus práce. Kromě snižování pracovního úvazku jako dalším nástrojem sladování může být koučování, mentorování (otázka č. 5). Otázka č. 10 monitoruje, jakým způsobem zaměstnavatel podporuje sladování v oblasti duchovní, v otázkách smyslu života. Otázka 8 pokrývá oblast péče o zdraví samotného zaměstnance nebo příbuzného, ať už dětí nebo seniora.

Otázky 12, 13 a 14 jsou už o samotném programu sladování osobního a pracovního života na školách.

#### **4.4 Výzkumný soubor**

Na výběrový vzorek jsem použila záměrný výběr. Cílovou skupinou výzkumu byli vedoucí pracovníci škol v České republice. V mém výzkumu není důležitý počet zaměstnanců v organizaci, pohlaví ani věk ředitelů; důležitá byla ochota vedoucího pracovníka podílet se na výzkumu. Vybírala jsem postupně školy tak, aby byly zastoupeny všechny kraje České republiky. Dotazovala jsem vedoucí pracovníky mateřských, základních, středních a vyšších odborných škol jak státních, tak i soukromých a církevních.

Rozeslala jsem postupně 340 dotazníků, zodpovědělo mi 72 respondentů. Návratnost dotazníků je 21 %. To poukazuje na velkou zaneprázdněnost vedoucích pedagogických pracovníků nebo neochotu spolupracovat na dotazníkovém šetření. Dva ředitelé napsali, že mají na práci důležitější činnosti.

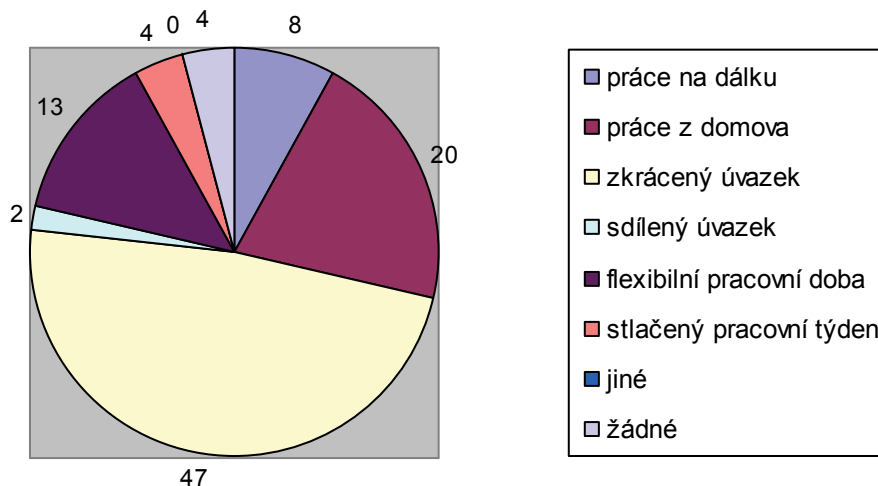
## 4.5 Analýza a vyhodnocení dat

**Otázka č. 1** byla zaměřena na možné flexibilní formy pracovního úvazku pedagogických pracovníků, a jak je umožňují využívat vedoucí pracovníci škol.

V této otázce mohli dotazovaní zvolit více variant odpovědi, proto součet odpovědí je vyšší než počet získaných dotazníků.

Nejvíce z využívaných forem flexibilního úvazku je zkrácený úvazek, takto odpověděli respondenti 47×. Další nejvíce využívanou formou úpravy pracovní doby je práce z domova (20×) a pružná pracovní doba (13×). Práci na dálku využívá 8 respondentů, 4 – stlačený pracovní týden a 2 respondenti využívají sdílený úvazek. 4 respondenti odpověděli, že jejich zaměstnanci nevyužívají žádnou formu flexibilní formy pracovního úvazku.

Žádný z respondentů neuvedl jinou formu flexibilního úvazku, kterou by ve své organizaci umožňovali.



Z těchto odpovědí se můžeme domnívat, že flexibilní úpravy pracovního úvazku se využívají na většině škol.

**Otázka č. 2** zkoumá, zda vedoucí pedagogičtí pracovníci umožňují svým zaměstnancům postupný návrat po delší pauze, příkladně z důvodu mateřské a rodičovské dovolené, z důvodu dlouhodobé nemoci, a jakou formou.

51 respondentů odpovědělo kladně. Z toho 11 odpovědí uvádí formu zkráceného pracovního úvazku.

1 odpověď uvádí možnost delší adaptace.

2 odpovědi uvádějí možnost zástupu za kolegu v době jeho nepřítomnosti (pracovní neschopnost, dovolená) a tím zůstat v kontaktu s prostředím školy, žáky a spolupracovníky

před návratem do zaměstnání na plný úvazek.

2 odpovědi uvádějí možnost postupného návratu „po dohodě“ a „podle možností a potřeb“, ale přesně neuvádějí jakou formou.

1 odpověď uvádí, že zaměstnanec po delší pracovní pauze nemusí na některé porady a nemá dozory.

1 odpověď uvádí, že „zaměstnanec je stále v pracovním poměru a po pauze normálně nastoupí na své pracovní místo“.

2 respondenti odpověděli „nevím“, „není mi známo“.

4 odpovědi uvádějí možnost návratu na své původní místo, což není odpověď na danou otázku.

27 respondentů nevedlo způsob, jakým umožňují postupný návrat do zaměstnání.

Záporně odpovědělo 21 dotazovaných. Na doplňující otázku proč neumožňují postupný návrat svých zaměstnanců do zaměstnání po delší pauze, odpovědělo 9 dotazovaných.

2 odpověděli, že nikdo o tuto formu sladování osobního a pracovního života neprojevil zájem.

1 ředitelka odpověděla, že nepřemýšlela o této možnosti.

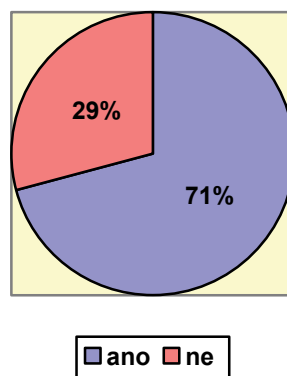
3 odpovědi uvádějí, že zaměstnanci mají daný pracovní úvazek a na ten nastoupí ihned.

Další odpovědi zněly: „zaměstnanec nemá zájem a ve školství je to těžko proveditelné“, „kdo by dělal jeho práci“, „úvazky máme tak akorát“.

Jeden dotazovaný odpověděl, že neví, co znamená postupný návrat, „po MD musí nastoupit ihned, zrovna tak po nemoci“.

Jedna odpověď uvádí, že v umožňování postupného návratu jim brání organizační důvody a problémy v zajištění výuky.

12 respondentů odpovídajících záporně, neuvádí důvod.



Z uvedených odpovědí vyplývá, že ve školství možnost postupného návratu do zaměstnání po delší pauze je využívána jenom částečně.

**Otázka č. 3** se dotazuje, zda škola umožňuje postupné snižování pracovního úvazku jako jednu z možností sladování osobního a pracovního života před odchodem do důchodu. Kladně odpovědělo 46 respondentů, záporně 26.

Jako formy postupného snižování úvazku dotazovaní uvádějí: zkrácený pracovní úvazek (9 odpovědí), přidělování méně žáků k individuální výuce (1 odpověď), dle potřeb zaměstnance (1 odpověď).

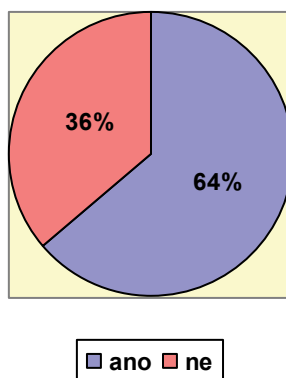
4 odpovědi uvádějí možnost snižování úvazku po vzájemné dohodě, 3 odpovědi připouští možnost zkráceného úvazku, ale až v důchodovém věku zaměstnance (pracující důchodce) a jedna odpověď uvádí, že zkrácený úvazek škola nabízí, ale „všichni chtějí plný úvazek“.

Ostatní respondenti, kteří odpověděli kladně, nevedli, jakou formou umožňují snižování pracovního úvazku zaměstnancům před jejich odchodem například do důchodu.

V důvodech proč neumožňují, respondenti uvádějí: „nikdo neprojevil zájem“ (3×), „není důvod“ (2×), „není mi známo“ (1×), „není rezerva v úvazcích“ (2×), „jen pokud by to bylo nezbytně nutné“ (1×), „závisí to na jejich rozhodnutí“ (1×).

Jeden respondent uvádí, že spíše než snižování, by potřebovali zvyšování úvazků, další odpovídá, že snížený úvazek zaměstnanci nechtějí, protože potřebují co nejvyšší plat pro výpočet důchodu.

Jedna odpověď udávala, že zatím nikdo do důchodu neodešel, ani se nechystá.



Z odpovědí můžeme usuzovat, že některé školy nabízí zkrácený úvazek zaměstnancům před odchodem do důchodu jako jedno z opatření sladování osobního a pracovního života, ale není často využíván.

**Otázka č. 4** zjišťuje, jestli zaměstnavatel poskytuje podporu svým zaměstnancům v souvislosti s péčí o rodinné příslušníky a jakou formou.

Kladně odpovědělo 37 respondentů, záporných odpovědí bylo 35.

Pomoc svým zaměstnancům vedoucí pracovníci nabízejí formou kontaktu na odborníky (informační servis) – 8krát, dvě školy nabízí vlastní poradenský servis (školní psycholog,

poradce).

Dva respondenti uvádějí možnost dočasného snížení pracovního úvazku. Další respondenti nabízí „pomoc na základě známosti“, „doprovod k lékaři“, „lidskou podporu“, „různé, dle možnosti a požadavků“.

Jeden respondent odpovídal, že nabízí odbornou pomoc, informační servis, ale není zájem ze strany zaměstnanců.

Jeden dotazovaný jako pomoc s péčí o rodinné příslušníky nabízí čerpání z FKSP, např. na dovolenou, masáže vitamíny, a také „přehazování hodin výuky“.

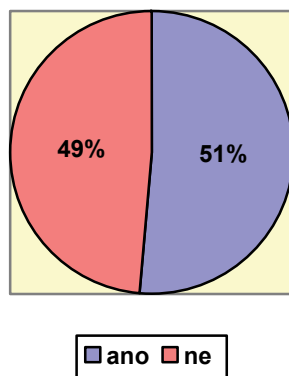
Jedna odpověď byla „nevím“, ostatní se nevyjádřili.

Z 35 záporných odpovědí, kdy zaměstnavatel neposkytuje podporu zaměstnancům v souvislosti s péčí o rodinné příslušníky, tři odpovídají, že nebyl zájem ze strany zaměstnanců, další čtyři uvádějí, že zatím nebyl důvod, potřeba, další uvádí, že pokud zaměstnanec požádá, tak „snažíme se pomoci, ale máme jinou náplň práce“.

Jeden respondent odpovídal, že uvedené benefity nevidují, „jde o soukromou věc, jsme ochotni poskytnout mimořádnou dovolenou nebo neplacené volno“. Další uvádí, že zaměstnance uvolňují z práce jenom dle zákoníku práce.

Dva z respondentů se domnívají, že zaměstnanci jsou schopni si informace najít sami, „jsou dospělí“.

23 respondentů odpovídajících záporně se nevyjádřilo.



Z odpovědí vyplývá, že zaměstnavatelé s touto formou péče o zaměstnance mají určitou zkušenost a nejčastěji nabízí pomoc v péči o rodinné příslušníky v podobě poskytnutí kontaktu na odborníky.

**Otázka č. 5** zkoumá, jak pomáhá zaměstnavatel svým zaměstnancům v těžkých životních situacích.

59 dotazovaných uvádí, že pomáhá řešit krizové situace svých zaměstnanců, 5 uvádí finanční pomoc (půjčka z FKSP, půjčka organizace, finanční jednorázová pomoc při požáru



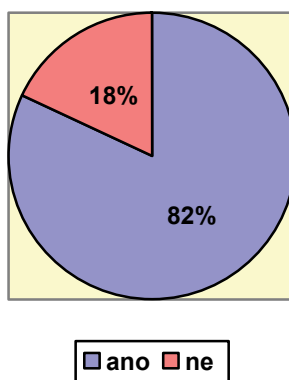
nebo povodni), 14 dotazovaných nabízí odbornou pomoc (konzultace psychologa nebo právníka).

9 respondentů nabízí osobní pohovor („posezení a popovídání si o problému“, „paní ředitelka je vždy ochotná vyslechnout a pomoci“).

Jeden z dotazovaných uvádí, že nelze specifikovat pomoc při krizové situaci zaměstnance, protože „je to případ od případu“. Další nabízí koučovací nebo motivační rozhovory. 29 respondentů nespecifikovalo, jakou pomoc nabízejí.

Záporných odpovědí bylo 13, konkrétní důvod napsali 3 odpovídající, a jako důvod, proč neřeší problémové situace svých zaměstnanců, uvádí to, že se na ně s prosbou o pomoc zatím nikdo neobrátil. Jeden respondent doplnil svou odpověď tím, že by zaměstnanci doporučil obrátit se na odborníky.

Zbylých 10 respondentů konkrétní důvody neuvádějí.



Z odpovědí vyplývá, že většina dotazovaných pomoc v krizových situacích zaměstnanců řeší, má zkušenost s touto pomocí. Nejčastěji nabízí finanční pomoc, nebo formou kontaktu na odborníky.

**Otázka č. 6** zkoumá jaké vzdělávání v oblasti sladování osobního a pracovního života nabízí zaměstnavatel svým zaměstnancům.

60 respondentů odpovídá na otázku kladně, 12 nenabízí firemní vzdělávání v oblasti sladování.

23 respondentů, kteří odpověděli kladně, nabízí vzdělávání formou seminářů, školení a přednášek v rámci DVPP (další vzdělávání pedagogických pracovníků – 6×), individuální školení dle zájmu a potřeb (10×), odborné semináře v oblasti zvládání stresu (2×), prevence syndromu vyhoření (3×), vzdělávání dle nabídky vzdělávacích agentur a pedagogické poradny (1×), každoroční školení s psychologem (1×).

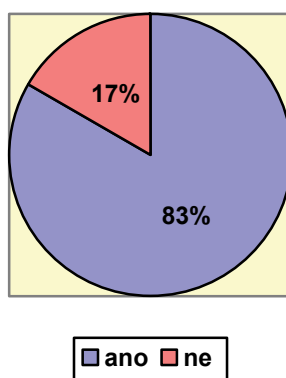
Jeden respondent uvádí, že dává přednost individuálnímu vzdělávání v rámci projektů financovaných z evropských fondů, protože nemají dostatek financí na další vzdělávání

pedagogických pracovníků. Dalších 9 dotazovaných odpovídá, že nabízí vzdělávání dle potřeby, ale neuvádějí konkrétní formu.

28 respondentů, kteří na otázku odpověděli kladně, se nevyjádřilo jaké formy vzdělávání v oblasti sladování osobního a pracovního života nabízí.

Respondenti, kteří odpověděli záporně, jako důvod uvádějí nedostatek financí (2×), nezáměr ze strany zaměstnanců (2×), nedostatek odborníků vyškolených v oblasti vzdělávání sladování osobního a pracovního života (1×). Jeden respondent uvádí, že tato vzdělávání nenabízí, protože se domnívá, že je to osobní záležitost zaměstnanců.

6 zaměstnavatelů neuvádí důvod, proč tuto formu vzdělávání nenabízí.



Z odpovědí vyplývá, že vzdělávání v oblasti sladování osobního a pracovního života, hlavně v oblasti zvládnutí stresu a prevence syndromu vyhoření, většina organizací řeší formou dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, semináři a školeními. Je vidět, že tato oblast sladování je zaměstnavatelům známá a většina ji naplňuje. Můžeme se domnívat, že jedním z hlavních důvodů, ne-li hlavním, je zákonná povinnost dalšího vzdělávání pro pedagogické pracovníky (Zákon č. 563/2004 Sb.)<sup>4</sup>

**Otázka č. 7** zjišťuje, jak organizace pomáhá rodinám s malými dětmi, jakou péči je schopna zajistit pro zaměstnance, kteří se starají o děti ve věku do patnácti let.

Na tuto otázku bylo víc záporných odpovědí – 56, než kladných, kterých bylo 16.

Důvody, proč nezajišťují péči o rodiče s malými dětmi, respondenti uvádějí, že mateřskou školu pro děti předškolního věku si zaměstnanci zajišťují sami (3×), dále uvádějí, že na firemní školku nejsou peníze (3×), nemají zaměstnance s dětmi předškolního věku (4×), nevyšel požadavek o pomoc v této oblasti ze strany zaměstnanců (3×).

Respondenti z mateřských škol uvádějí, že děti předškolního věku zaměstnanců umisťují do svého zařízení (3×).

<sup>4</sup> Zákon č. 563/2004 Sb. §24 odst. 1. Pedagogičtí pracovníci mají po dobu výkonu své pedagogické činnosti povinnost dalšího vzdělávání, kterým si obnovují, upevňují a doplňují kvalifikaci.

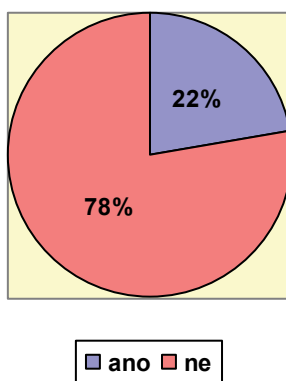
Jeden respondent uvádí, že spolupráce s předškolním zařízením by se jim nevyplatila, další tři odpovídají „nemáme“ (firemní školku).

36 záporných odpovědí nebylo specifikováno.

Respondenti, kteří nabízejí péči zaměstnancům s malými dětmi, uvádějí, že spolupracují s místní školkou (1×), nabízejí matkám s malými dětmi vhodně upravenou pracovní dobu (1×).

Jeden respondent uvádí, že plánují firemní školku.

Další (13 respondentů) neuvádějí formy péče.



Ze získaných odpovědí můžeme vidět, že péče o zaměstnance s malými dětmi se soustřeďuje pouze na zaměstnance s dětmi předškolního věku. Taky z převahy záporných odpovědí je znát, že zaměstnavatel nevidí důvod starat se o zaměstnance pečující o děti.

**Otázka č. 8** zkoumá, zda zaměstnavatel dává možnost zaměstnanci zůstat doma několik dní v rámci neplaceného volna z osobních důvodů. Toto opatření sladování osobního a pracovního života je důležité pro zaměstnance v době náhlých krizových rodinných nebo osobních situací.

Odpovědí, kdy zaměstnavatel umožňuje čerpat mimořádné volno, bylo 30. Respondenti uvádějí konkrétní počet: 1 den odpovídají 3 respondenti, 2 dny volna – 4 respondenti, 3 dny – 4 respondenti, 4 dny – 2 respondenti, 5 dnů – 2 respondenti. 4 respondenti uvádějí možnost čerpat volno v rámci 12 dnů studijního volna.

5 respondentů uvádí, že mimořádné volno umožňuje čerpat jen výjimečně a po domluvě.

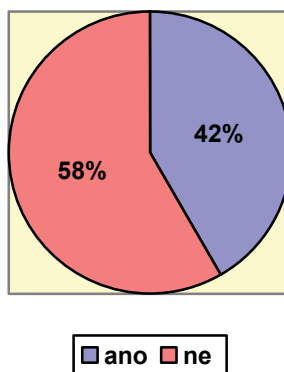
Jeden respondent uvádí 3 dny mimořádné dovolené za rok v rámci kolektivní smlouvy.

Záporných odpovědí, že neumožňují čerpat mimořádné volno, bylo více než kladných – 42.

Důvody, které dotazovaní uvádějí, jsou: legislativa, nedostatek financí, pracovní úvazky, obtížná zastupitelnost chybějícího zaměstnance.

Jeden respondent uvádí: „, kdo pracoval byt' jen den ve školství, by si tuto otázku vůbec nedovolil položit..., kdo za vás bude učit...?“

Respondent ze soukromé školy odpověděl: „Jsme soukromá škola, platí zde pravidlo raného kapitalismu. Případný jeden den je nutné napracovat“.



Z uvedených odpovědí je vidět, že tento druh opatření pro sladování osobního a pracovního života je málo akceptovatelný pro vedoucí pedagogické pracovníky; můžeme se domnívat, že je to z důvodu obavy, že by škola dobře nefungovala. Ale je zřejmé, že pokud je zaměstnanec ve stresu z určité osobní nebo rodinné situace, jeho výkonnost klesá, snižuje se jeho iniciativa a zájem o práci. Toto může vést v krajním případě i k tomu, že zaměstnanec začne uvažovat o odchodu ze zaměstnání.

**Otázka č. 9** zjišťuje, jestli zaměstnavatel pomáhá pečovat o zdraví a fyzickou kondici zaměstnanců a jakou formou.

Kladně odpovědělo 39 respondentů, většinou formou příspěvku FKSP (Fond kulturních a sociálních potřeb). Takto odpovědělo 11 respondentů.

Formou permanentek na masáže, vstupů do fitness, na plavání, na rehabilitace – odpovědělo 8 respondentů. Dále uvádějí: příspěvek na kulturní akce (3 respondenti), příspěvek na vitamíny (4 respondenti), příspěvek na rekreaci (3 respondenti).

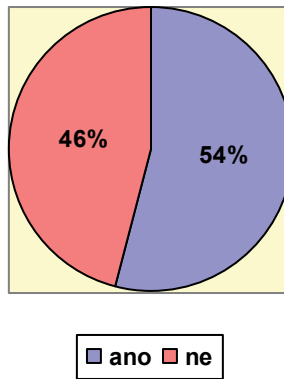
Jeden respondent uvádí částku 3 000,- Kč na osobu, ale nezmiňuje, z jakých zdrojů to financuje.

9 respondentů neupřesnilo jaké programy pro zdraví a udržení fyzické kondice nabízí.

Záporných odpovědí na tuto otázku bylo 33, z toho všechny udané důvody (9 odpovědí) jsou nedostatek financí. Z toho jeden respondent pracující na soukromé škole uvádí, že „všechny peníze jdou na studenty a výuku“.

Další negativní odpověď byla: „a za co v dnešní době? Ve školství se jen přežívá!“

14 respondentů záporných odpovědí se nevyjádřilo konkrétně.



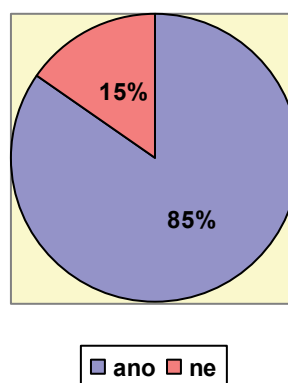
Z odpovědí na tuto otázku můžeme usoudit, že zaměstnavatelé se o zdraví svých zaměstnanců více či méně starají, a to ve většině případů formou příspěvku FKSP.

**Otázka č. 10** zjišťuje, jestli a jakou formou zaměstnavatel podporuje charitativní činnost zaměstnanců. Tato činnost je důležitá pro duchovní rozvoj osobnosti a v procesu sladování osobního a pracovního života má svůj velký význam.

Na tuto otázku odpověděla většina respondentů kladně – 61 dotazovaných, ale pro výzkum byly relevantní jenom čtyři odpovědi. Většina dotazovaných odpovídala, jak škola podporuje charitativní činnost, ale otázka zněla, jak podporují dobročinnost u svých zaměstnanců.

Tyto odpovědi byly: „uvolněním ze zaměstnání“, „dle potřeby a možností úprava pracovní doby“, „udělením náhradního volna“, „možnost poskytování prostor pro tyto aktivity“.

11 odpovědí bylo záporných, respondenti udávají důvody, proč nepodporují charitativní činnost svých zaměstnanců: „nikdo tuto činnost nevykonává“ (3×), „je to věc každého jedince“ (2×), ostatní (6 respondentů) se k otázce nevyjádřili.



Z odpovědí na tuto otázku je znát, že respondenti ji přesně nepochopili, i když v prováděném pilotním výzkumu nečinila tato otázka žádný problém. Ze čtyř správných kladných odpovědí a pěti záporných nelze výsledek vyhodnotit. Je ale možné, že otázka

pochopena byla, ale že se školy spíše zaměřily na možnost prezentace své dobročinné práce. Počet odpovědí a výčet charitativních činností a organizací, se kterými školy spolupracují a podporují je, poukazuje na to, že školy jsou na tuto svoji činnost náležitě hrdé.

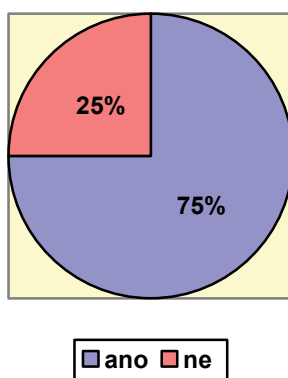
**Otázka č. 11** zjišťuje, jak sladují zaměstnavatelé rodinný život zaměstnanců s jejich prací, jaké akce pořádají pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky.

Kladně odpovědělo 54 dotazovaných. 10 respondentů uvedlo společné výlety (víkendové pobyty, výjezdní porady, adaptační pobyt před začátkem školního roku, společné nakupovací zájezdy do zahraničí), 9 uvedlo společná posezení, oslavy k různým svátkům (vánoční posezení, oslavy Dne učitelů, setkání s bývalými pedagogy, zahradní slavnost, narozeninové oslavy, posezení ke konci školního roku).

Kulturní akce uvedlo 11 dotazovaných (návštěva divadelního představení, ples školy). 24 dotazovaných neuvedlo konkrétní akce.

Záporných odpovědí, kdy škola nepořádá akce pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky, bylo 18. Jako důvod respondenti uvádějí nedostatek financí (2 odpovědi), nezájem ze strany zaměstnanců (2 odpovědi), „zaměstnanci si takové akce organizují sami“ (1 odpověď), „ne, maximálně školní ples“ (1 odpověď).

12 respondentů se nevyjádřilo konkrétně.

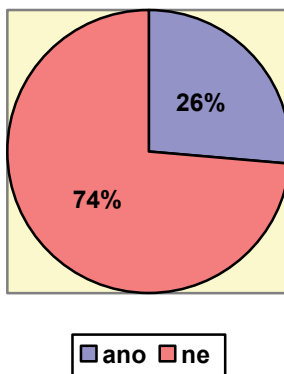


Z odpovědí můžeme usuzovat, že na většině dotazovaných škol se akce pro zaměstnance pořádají, ale je otázkou, do jaké míry jsou zajímavé pro rodinné příslušníky – partnery, kteří nepracují ve škole, a které jsou vhodné i pro děti zaměstnanců. Výzkum ukazuje, že sladování v této oblasti ve školách je nedostačující.

**Otázka č. 12** zjišťuje povědomí vedoucích pedagogických pracovníků o principech sladování osobního a pracovního života (anglicky work-life balance). Ze 72 získaných odpovědí 19 respondentů odpovědělo, že už se někde setkali s tímto termínem, 53 odpovědělo, že nikoliv.

Respondenti, kteří odpověděli kladně, uvádějí, že se s termínem „sladování osobního a pracovního života“ setkali na školeních, v literatuře, na internetu, na webu, v médiích. Jeden uvádí „ano, ale ne prakticky“.

V záporných odpovědích jenom dva respondenti rozvedli svou odpověď, jedna zní „vidím toto poprvé“, druhá „naštěstí ne“.



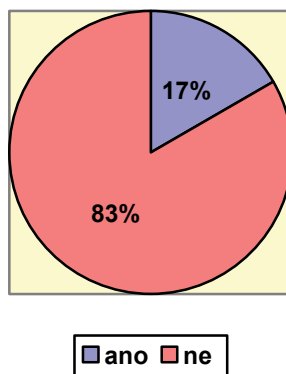
Ze získaných odpovědí vyplývá, že termín „sladování osobního a pracovního života“ není ve školství všeobecně známý a používaný. I když nějaké povědomí mezi vedoucími pracovníky už je, určitě není dostačující.

**Otázka č. 13** navazuje na předchozí otázku a zjišťuje, jestli organizace má program pro sladování osobního a pracovního života. Byli požádáni, pokud takový program existuje, aby jej poslali jako přílohu nebo stručně vypsali jeho principy.

12 respondentů odpovědělo kladně, ale žádný z dotazovaných neposlal konkrétní program. Svou odpověď na otázku rozvedli tři dotazovaní. Odpovědi zní: „společné dovolené“, „nevím“, „sladujeme týdenní rozvrhy s jejich osobním časovým plánem, podobně i termíny studijního volna a dovolených“.

Záporných odpovědí bylo 60, jako důvody uvádějí například: „nemáme na to čas“, „zatím nebyl potřebný“, „neslyšela jsem o něm“, „nevíme o zdroji informací“, „každý si to musí sladit sám“, „je to tip pro EU“, „nejsme psychologická a manželská poradna“, „nesetkali jsme se s tímto požadavkem“.

Jeden z respondentů rozvádí svůj důvod, proč nemá jejich škola program pro sladování osobního a pracovního života: „já osobně jsem rád, pokud nemusím dávat dohromady osobní a pracovní život, své soukromí si pečlivě střežím a je mi velmi nepříjemné, pokud se do něho někdo snaží nabourat“.



Z uvedených odpovědí vyplývá, že žádná škola nemá program pro sladování osobního a pracovního života.

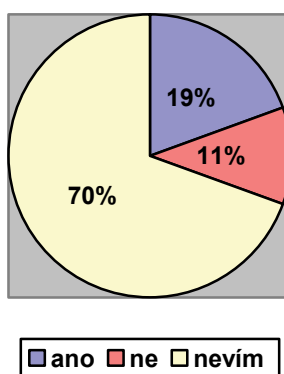
**Otázka č. 14** se ptá, zda program sladování osobního a pracovního života dle jejich mínění má možnost uplatnit se ve školství. Tato otázka nabízela tři varianty odpovědí: ano, ne, nevím. Nejvíce odpovědí bylo „nevím“ – 50.

„Ne“ odpovědělo 8 respondentů, „ano“ odpovědělo 14.

Na otázku „Pokud si myslíte, že ano, napište v jaké oblasti“, napsali respondenti tyto odpovědi: „v personalistice“, „rozvoj lidských zdrojů“. Jeden dotazovaný uvádí, že uplatnění určitě má, protože „práce ve školství je náročná na čas, neskládá se jenom z přímé pedagogické činnosti, ale i z přípravy, pořádání akcí pro žáky, vlastního studia“. Další respondenti nerozvádí svou odpověď.

Odpovědi respondentů, kteří si myslí, že program nemá uplatnění ve školství, zní: „nejsou na nic peníze“ (2×), „není na něj čas ani zájem“, „myslím, že se lidi mohou chovat k sobě slušně i bez vypracovaného programu“, „je předpoklad, že tam pracují inteligentní lidé, kteří nepotřebují, aby jim někdo řídil jejich život“.

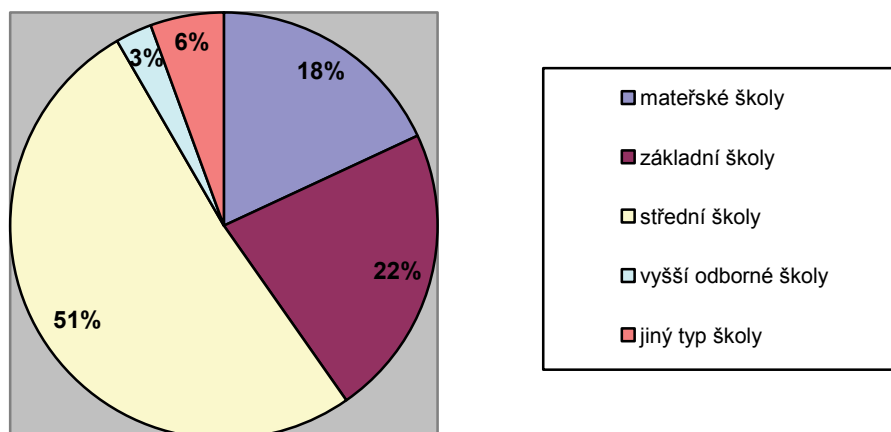
Další tři se nevyjádřili.





Z odpovědí je znát, že vedoucí pracovníci mají o sladování osobního a pracovního života minimum informací, spíše to považují za něco zatěžujícího a nadbytečného, možná i za nepřiměřené vměšování do soukromí.

**Otázka č. 15** zjišťuje typ školy. Ze 72 respondentů bylo z mateřských škol 13, ze základních škol 16, ze středních škol 37, z vyšší odborné školy 2 respondenti, a čtyři uvádí jiný typ školy.



Z 340 obeslaných škol se vrátilo 72 odpovědí. Nejvíce respondentů bylo ze středních škol (51 %); ti také svoje odpovědi doplňovali o svůj názor a komentovali.

## ZÁVĚR

Cílem výzkumu bylo zodpovědět na hlavní výzkumnou otázku pomocí dílčích výzkumných otázek, které zní:

### **1. Do jaké míry jsou vedoucí pedagogičtí pracovníci obeznámeni s principy slad'ování osobního a pracovního života?**

Z odpovědí dotazníkového šetření vedoucích pedagogických pracovníků je možné usuzovat, že povědomost o programu slad'ování osobního a pracovního života, o jeho principech, možnostech využití a přínosu pro školu, zaměstnance, ale i samotné zaměstnavatele, je minimální.

26 % dotazovaných vedoucích pracovníků školství uvedlo, že o programu slad'ování už slyšeli, ale jenom pět z nich uvedli kde, naproti tomu 74 % uvádí, že s tímto termínem se nesešli.

### **2. Jakými způsoby je v organizaci dbáno na prosazování principů slad'ování osobního a pracovního života?**

Kdybychom hledali odpověď na tuto otázku v odpovědi č. 13 dotazníkového šetření, mohli bychom se domnívat, že žádná z dotazovaných organizací neprosazuje principy slad'ování osobního a pracovního života (83 % respondentů odpovídá, že žádný takový program jejich organizace nemá a jenom 17 % odpovídá kladně na otázku existence programu slad'ování ve škole, i když ani z těchto odpovědí nepoznáme, o jaké principy slad'ování se jedná).

Ale navzdory tomu, pokud budeme vycházet z konkrétních principů slad'ování, zjistíme, že některé z nich vedoucí pracovníci podporují a prosazují, aniž si uvědomují, že slad'ují osobní a pracovní život svých zaměstnanců. Například flexibilní formy pracovního úvazku využívá 94 % respondentů, z toho zkrácený úvazek 47 dotazovaných, 20 umožňuje práci z domova, 13 dotazovaných odpovídalo, že umožňují využívat pružnou pracovní dobu, 8 práci na dálku, 4 stlačený pracovní týden a 2 odpovídali, že jejich zaměstnanci využívají sdílený úvazek.

Další opatření ve slad'ování osobního a pracovního života, které podporují dotazovaní vedoucí pracovníci, je pomoc v krizových situacích. Toto zaměstnancům nabízí 82 % dotazovaných zaměstnavatelů. Vzdělávání v oblasti kompetencí přesahující pracovní rámec (zvládání stresu, prevenci syndromu vyhoření) nabízí 83 %.

Programy pro udržení fyzické kondice a zdraví různou formou nabízí svým zaměstnancům 54 % dotazovaných.

51 % respondentů poskytuje podporu v souvislosti s péčí o rodinné příslušníky prostřednictvím informačního servisu, kontakty na odborníky, vlastní odbornou péči.

Možnost snižování úvazku zaměstnancům před odchodem do důchodu nabízí 64 % zaměstnavatelů; možnost postupného návratu po delší pauze je ochotno nabídnout zaměstnancům 57 % dotazovaných.

Mimořádné volno z osobních důvodů je ochotno zaměstnancům poskytnout 42 % respondentů.

22 % dotazovaných nabízí pomoc zaměstnancům pečujícím o malé děti.

85 % respondentů podporuje charitativní práci svých zaměstnanců nebo jejich škola se do této činnosti zapojuje.

Firemní akce pro své zaměstnance a jejich rodinné příslušníky pořádá 75 % dotazovaných.

Z těchto získaných výstupů můžeme usuzovat, že určitá forma sladování osobního a pracovního života v organizacích probíhá.

### **3. Kde vidí zaměstnavatelé reálné možnosti jejich uplatnění?**

Podle vyhodnocení první dílčí otázky výzkumu a odpovědí na tuto otázku v dotazníkovém šetření se dá usuzovat, že vedoucí pedagogičtí pracovníci ve většině případů nejsou přesvědčeni o možnostech uplatnění principů sladování osobního a pracovního života do personální politiky školy, 70 % respondentů na tuto otázku odpovědělo „nevím“. 19 % dotazovaných ale připouští možnost uplatnění v personálním řízení a rozvoji lidských zdrojů. Můžeme se domnívat, že takto odpověděli vedoucí pedagogičtí pracovníci, kteří se s termínem nebo s principy sladování už setkali. 11 % respondentů možnosti uplatnění nevidí.

Na základě získaných údajů je možné odpovědět na hlavní výzkumnou otázku: ***Mají principy sladování osobního a pracovního života možnost uplatnění ve školství?*** Odpověď zní „ano“. Principy sladování osobního a pracovního života se ve školství mohou uplatnit. Některé jsou dokonce již uplatňovány, hlavně flexibilní úpravy pracovní doby. Částečně jsou implementována i opatření v oblasti starostlivosti o fyzické a duševní zdraví, vzdělávání, duchovní rozvoj. Tato opatření jsou však uplatňována mimo program sladování osobního a pracovního života a můžeme se domnívat, že je to, ve většině případů, z důvodu plnění legislativních norem (příspěvek Fondu kulturních a sociálních potřeb, Další vzdělávání pedagogických pracovníků).

Na závěr bych ráda dodala, že při studiu k tématu bakalářské práce jsem se nesetkala s literaturou, která by se věnovala přímo sladování osobního a pracovního života pedagogických pracovníků.

Tyto programy se v Čechách zavádějí do života zaměstnanců různých firem (Vodafone ČR, Česká spořitelna, GE Money Bank, Komerční banka, T-Mobil ČR a jiné), ale pro školství není vypracovaný program. Zavedením principů sladování osobního a pracovního života pedagogů by se zvýšila prestiž i atraktivita učitelského povolání. Přilákalo by to víc absolventů, snížila by se fluktuace hlavně mladých učitelů, snížily by se rizika zdravotních problémů způsobené stresem v zaměstnání, nebo odchodem ze zaměstnání ze zdravotních důvodů u starší generace učitelů.

Program sladování osobního a pracovního života ve školství by byl určitě přínosem.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BARTŮŇKOVÁ, S., *Stres a jeho mechanizmy*. Praha: Karolinum, 2010. ISBN 978-80-246-1874-6.

BURDOVÁ, K. *Work-life balance*. Kisk [online]. Posl. úpravy 9. 1. 2012. [ cit. 2012-06-22]. Dostupné na WWW. [http://kisk.phil.muni.cz/wiki/Work-life\\_balance](http://kisk.phil.muni.cz/wiki/Work-life_balance).

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Rovnováha mezi pracovním a osobním životem*. [online]. Vytvořeno 14. 4. 2011;[cit. 2012-12-18]. Dostupné též na WWW. <http://nezavisleodborytesco.blogspot.cz/2011/04/rovnovaha-mezi-pracovnim-osobnim.html>.

JUNOVÁ, B. *Čas pro změnu*. [online] © 2012 PRÁCE NA DÁLKU.CZ. [cit. 2013-02-16]. Dostupné na WWW. <http://www.pracenadalku.cz/portals/0/ebook/cas-pro-zmenu-pdf.pdf>.

KOLLÁROVÁ, I. *Postoje zaměstnavatelů k implementaci opatření sladování pracovního a osobního života do personální politiky organizace*. Brno, 2009. 85 s., Diplomová práce (Mgr.). Masarykova univerzita. Fakulta sociálních studií.

KRÁLÍKOVÁ, A. *Work-life balance programy sladování osobního a pracovního života nabývají konkrétních obrysů*. [online]. Vytvořeno 1. 12. 2008. [cit. 2013-03.12]. Dostupné na WWW. <http://www.prace-jinak.cz/tipy-a-triky/328/work-life-balance-programy-sladovani-osobniho-a-pracovniho-zivota-nabyvaji-konkretnich-obrysu.html>.

KVALITA, *Kvalita a její řízení, sebehodnocení školy*, Studijní texty. Modul Řízení pedagogického procesu, Praha: Univerzita Karlova. Pedagogická fakulta. Centrum školského managementu, 2010.

MACHOVCOVÁ, K. *Výzkum potřeb personalistů, limitů a možností pro rozvoj rovných příležitostí pro ženy a muže*. In: *GENDER STUDIES: Kariéra, rodina, rovné příležitosti*. [online] Sborník textů, 2006 [cit. 2013-02-12] Praha: Gender Studies. Dostupné na WWW. [http://aa.ecn.cz/img\\_upload/8b47a03bf445e4c3031ce326c68558ae/Kariera\\_rodina\\_rovne\\_p\\_rilezitosti.pdf](http://aa.ecn.cz/img_upload/8b47a03bf445e4c3031ce326c68558ae/Kariera_rodina_rovne_p_rilezitosti.pdf). ISBN: 80-86520-12-9

NÁRODNÍ, *Národní cíle ČR v rámci Strategie Evropa 2020* [online]. [cit. 2012-06-15]. Dostupné na WWW. <http://www.vlada.cz/cz/evropske-zalezitosti/evropske-politiky/strategie-evropa-2020/cr/eu-2020-a-cr-78696/>.

NĚMEC, O. *Typy prorodinné personální politiky*. In: Sborník příspěvků *Svět práce a kvalita života*, 13. 9. 2007, Praha. Vysoká škola ekonomická, Fakulta podnikohospodářská. [online].[cit. 2012-10-27]. Dostupné na WWW. [http://kvalitazivota.vubp.cz/prispevky/typy\\_prorodinne\\_personalni\\_politiky-nemec.pdf](http://kvalitazivota.vubp.cz/prispevky/typy_prorodinne_personalni_politiky-nemec.pdf). ISBN:978-80-245-1207-5.

PRODAJ, M. *Work-life balance:Prežite krízu a naučte sa vychutnávať život*. Bratislava: Insight, 2009. ISBN 978-80-9702-140-5.

TRUNDA, J.; BŘÍZA, K. *Řízení školy ve znalostní společnosti*. Praha: Univerzita Karlova. Pedagogická fakulta. Centrum školského managementu, 2012. ISBN 978-80-7290-541-6.

TRACY, B.; SEIWERT, L. *Jak sladit práci a osobní život: a udržet si tělesnou a duševní pohodu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4021-8.

VÁCLAVKOVÁ, L. *Flexibilita práce v malých a středních podnicích*. [online]. Praha. Vysoká škola ekonomická. Fakulta podnikohospodářská. Katedra personalistiky. Vytvořeno: 31. 3. 2009. [cit. 2012-10-20]. Dostupné na WWW. [http://kvalitazivota.vubp.cz/prispevky/flexibilni\\_formy\\_prace\\_v\\_malych\\_a\\_strednich\\_podnicich-vaclavkova.pdf](http://kvalitazivota.vubp.cz/prispevky/flexibilni_formy_prace_v_malych_a_strednich_podnicich-vaclavkova.pdf).

VAŇKOVÁ, P. *Řízení času a možnosti implementace principů work-life balance do školského managementu*. Praha, 2008. Bakalářská práce. Univerzita Karlova. Pedagogická fakulta. Centrum školského managementu.

*Wikipedia: the free encyclopedia*. [online]. *Work-life balance*. Posl. úpravy 18. 6. 2012. [cit. 2013-10-05]. Dostupné na WWW. [http://en.wikipedia.org/wiki/Work%E2%80%93life\\_balance](http://en.wikipedia.org/wiki/Work%E2%80%93life_balance).

<http://www.auditrodina.eu/>

<http://www.vlada.cz/cz/evropske-zalezitosti/evropske-politiky/strategie-evropa-2020/strategie-evropa-2020-78695/>

<http://www.worklifebalance.com/>

# PŘÍLOHA

## DOTAZNÍK K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Téma: **Work-Life Balance**

**Jak podporují vedoucí pedagogičtí pracovníci slad'ování osobního a pracovního života u svých zaměstnanců**

Otázky:

**č. 1** *Mohou zaměstnanci vaší školy využívat flexibilní formy pracovního úvazku? (zaškrtněte, které využíváte ve vaší škole)*

- a) práce na dálku
- b.) práce z domova
- c) zkrácený úvazek
- d) sdílený úvazek
- e) flexibilní pracovní doba
- f) stlačený pracovní týden
- g) jiné - vypište jaké:
- h) žádné

**č. 2** *Nabízíte svým zaměstnancům možnost postupného návratu do zaměstnání po delší pauze? (rodičovská dovolená, dlouhodobá nemoc, ...)*

ANO - uveďte jakou formou:

NE - uveďte proč ne:

**č. 3** *Nabízíte svým zaměstnancům postupné snižování pracovního úvazku, například před odchodem do důchodu?*

ANO - uveďte jakou formou:

NE - uveďte proč ne:

**č. 4** *Poskytujete svým zaměstnancům podporu v souvislosti s péčí o děti nebo starší příbuzné? (informační servis - kontakty na odborníky, poukazy na profesionální péči, spolupráce s příslušnými organizacemi, ...)*

ANO - uveďte jakou:

NE - uveďte proč:



**č. 5** *Nabízíte svým zaměstnancům odbornou pomoc v oblasti pracovního a osobního života, když neví, jak řešit určitou životní situaci?*

ANO - uveďte jakou pomoc:

NE - uveďte proč ne:

**č. 6** *Nabízíte svým zaměstnancům firemní vzdělávání v oblasti zvládnání stresu, prevence vyhoření, skloubení osobního a pracovního života?*

ANO - uveďte jaké:

NE - proč ne:

**č. 7** *Nabízíte svým zaměstnancům zajištění péče o děti? (firemní školka nebo spolupráce s okolními zařízeními)*

ANO - uveďte jakou formou:

NE - proč ne:

**č. 8** *Nabízíte svým zaměstnancům možnost zůstat doma určitý počet dnů v roce, třeba z důvodu krátkodobé nemoci nebo osobních důvodů (nepočítá se dovolená, studijní nebo náhradní volno)*

ANO - uveďte kolik dnů:

NE - uveďte proč ne:

**č. 9** *Nabízíte svým zaměstnancům wellness programy, programy pro udržení zdraví a zlepšení fyzické kondice (ozdravné pobyty, příspěvky na masáže, vitamíny, návštěvy fitness, ...)*

ANO - vypište jaké, v jakém objemu:

NE - uveďte proč ne:

**č. 10** *Podporujete dobročinnou, charitativní práci vašich zaměstnanců?*

ANO - jak podporujete:

NE - proč nepodporujete:

**č. 11** *Pořádáte akce pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky?*

ANO - vypište jaké:

NE - proč ne:

**č. 12** *Setkali jste se někdy s termínem work-life balance?  
(slad'ování osobního a pracovního života)*

ANO - napište kde:

NE

**č. 13** *Má vaše organizace program pro slad'ování osobního a pracovního života zaměstnanců?*

ANO - napište ve zkratce jaký program, případně pošlete jako přílohu

NE - proč ne:

**č. 14** *Myslíte si, že program work-life balance má možnost uplatnění ve školství?*

ANO - napište jak, v jaké oblasti:

NE - napište, proč si myslíte, že ne:

NEVÍM

**č. 15** *Uved'te typ školy*

MŠ

ZŠ

SŠ

VOŠ

JINÉ