



**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

---

**Masarykův ústav vyšších studií  
Katedra inženýrské pedagogiky**

**Slad'ování pracovního a osobního života pracovníků ve vybrané  
instituci**

**Work - life balance of employees in selected institution**

Bakalářská práce

Studijní program:      Ekonomika a management  
Studijní obor:         Personální management v průmyslových podnicích  
Vedoucí práce:        Ing. Martin Šikýř Ph.D.

**Romana Koubová**



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií  
Kolejni 2637/2a, 160 00 Praha 6

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**studijní program:** Ekonomika a management  
**studijní obor:** Personální management v průmyslových podnicích  
**akademický rok:** 2014/2015

**Jméno a příjmení studenta:** Romana Koubová  
**Zadávatel katedra:** Katedra inženýrské pedagogiky  
**Téma bakalářské práce:** Sladování pracovního a osobního života pracovníků ve vybrané instituci  
**Téma bakalářské práce v anglickém jazyce:** Work-life balance of employees in selected institution

### Zásady pro vypracování:

- Teoreticky zpracujte současný stav problematiky WLB a její obvyklá řešení
- Zmapujte současnou situaci ve vybrané instituci
- Proveďte šetření formou analýzy interních dokumentů, dotazníkového šetření a rozhovoru s odpovědnou osobou
- Porovnejte výsledky teoretické analýzy s výsledky šetření a praktickými přístupy
- Navrhněte konkrétní doporučení využití WLB ve vybrané instituci

**Rozsah grafických prací:** Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

**Rozsah práce bez příloh:** Dle předpokladu cca 30-50 stran

**Základní odborná literatura:**

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální řízení – východiska a vývoj*. 2. přepracované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 149 s. ISBN 978-80-247-3269-5.
3. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
4. PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přepracované a aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 256 s. ISBN 80-247-1706-9.
5. ŠIKÝŘ, Martin. BOROVEC, David. LHOTKOVÁ, Irena. *Personalistika v řízení školy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. 200 s. ISBN 978-80-7357-901-2.

**Vedoucí bakalářské práce:** Ing. Martin Šikýř Ph.D.

**Podpis vedoucího  
bakalářské práce:**

.....  


**Termín zadání práce:** 5. prosince 2014

**Termín odevzdání práce:** 5. května 2015

.....  


**Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.**  
vedoucí katedry inženýrské pedagogiky

L.S.

.....  


**Prof. Ing. Vladimír Kučera, DrSc., Dr.h.c.**  
ředitel ústavu

**V Praze dne 5. prosince 2014**

**Podpis studenta stvrzující  
přijetí zadání práce:**

.....  


## **Citační záznam**

KOUBOVÁ, Romana. *Slad'ování pracovního a osobního života pracovníků ve vybrané instituci*. Praha: ČVUT 2015. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval (a) samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval (a) a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne .....

podpis: .....

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Martinu Šikýřovi, Ph. D. za jeho cenné rady a odbornou pomoc při vypracování mé bakalářské práce. Rovněž bych chtěla poděkovat pracovníkům Základní a mateřské školy Dolní Břežany za jejich čas a poskytnuté informace.

## **Abstrakt**

Tato bakalářská práce se zabývá tématem sladění pracovního a osobního života pracovníků ve školství. Je rozdělena na dvě části. První část je věnována teoretickému vymezení work-life balance. Popisuje možná opatření na podporu harmonizace pracovního a osobního života pracovníků, dále přínosy pro organizaci a možné nežádoucí důsledky. Poté se věnuje pojetí personalistiky ve škole, podrobněji pak řeší péči o pracovníky, v souvislosti s využitím koncepce work-life balance.

Praktická část zkoumá, jakým způsobem probíhá péče o zaměstnance ve vybrané základní a mateřské škole. Informace pro zpracování praktické části byly získávány pomocí dotazníkového šetření, doplněného polostrukturovaným rozhovorem s ředitelkou školy. Data byla následně vyhodnocena a porovnána s hlavní výzkumnou otázkou. V závěru praktické části je navrženo možné vylepšení aktuálního stavu.

## **Klíčová slova**

Work–life balance, školství, personalistika, péče o zaměstnance, pracovní podmínky

## **Abstract**

This bachelor's thesis contends with the subject of reconciling work and personal time within the framework of the school system. It is divided into two parts. The first deals with theoretical limitation of work-life balance. It describes the possible arrangement and harmonization between the work and personal activities of the staff member and further illuminates what value added would be brought to the organization and also what detriment. Further it contends with human resource methodology within the school and detailed support of the staff member within the framework of the work life balance concept. The practical standpoint evaluates in what manner the care of staff runs its course within kindergarten and elementary school environments. Information for the execution of the practical content of the thesis was provided through questionnaires, completion of structured discussion with the school principle. Data was evaluated and compared to the main theme in question. The conclusion deals with suggestions on how to improve the actual status of the current situation.

## **Key words**

Work-life balance, education system, human resources management, employee care, working conditions

# Obsah

ÚVOD .....	3
1 Pojetí a význam work-life balance.....	4
1.1 Historie .....	4
1.2 Definice .....	4
1.3 Přínosy využívání work-life balance pro organizaci.....	6
1.4 Důsledky nerovnováhy mezi pracovním a osobním životem pracovníků .....	6
1.4.1 Stres .....	7
1.4.2 Syndrom vyhoření.....	9
1.4.3 Pracovně-rodinný konflikt .....	9
1.5 Podpora sladění osobního a pracovního života .....	10
2 Sladění pracovního a osobního života ve školství .....	12
2.1 Pojetí personalistiky ve školství.....	12
2.2 Péče o zaměstnance.....	13
2.2.1 Pracovní podmínky zaměstnanců .....	14
2.2.2 Rozvoj zaměstnanců .....	19
2.2.3 Stravování zaměstnanců .....	21
2.2.4 Zvláštní pracovní podmínky některých zaměstnanců.....	21
3 Analýza a výzkum .....	23
3.1 Charakteristika školy.....	23
3.2 Realizace dotazníkového šetření .....	26
3.3 Výsledky dotazníkového šetření .....	29
3.4 Návrh konkrétního doporučení využití <i>work-life balance</i> ve škole.....	37
3.4.1 Navýšení rozpočtu zřizovatele školy .....	38
ZÁVĚR .....	41
ZDROJE.....	42
ELEKTRONICKÉ ZDROJE .....	44
PŘÍLOHA 1 .....	45
PŘÍLOHA 2 .....	46



# ÚVOD

V dnešní uspěchané době si organizace stále více uvědomují důležitost péče o své zaměstnance. Jejich spokojenost, pracovní chování, schopnosti a vztah k zaměstnavateli se odráží v prosperitě, konkurenceschopnosti a úspěšnosti celé organizace. Podniky, které zavádějí politiku *work-life balance*, se výrazně dostávají do povědomí široké veřejnosti. Na trhu práce se stávají žádanějšími zaměstnavateli, což může mít vliv i na jejich stávající a potenciální zákazníky.

„Podpora *work-life balance* představuje v dnešní znalostní společnosti průřezové (mainstreamové) téma, které by měly podniky zohledňovat nejen při přípravě a realizaci personálních politik, ale i ostatních podnikových politik (organizaci a řízení výrobního procesu, finanční politiky, politiky rozvoje lidských zdrojů, inovační politiky a dalších).“ (Kašparová a Kunz, 2013, s. 76)

Cílem této bakalářské práce je prozkoumat význam péče o pracovníky ve školství a pokusit se nalézt odpověď na otázku, zda je možné v této oblasti využívat některé principy *work-life balance*.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Informace pro zpracování teoretické části jsou čerpány z odborné literatury. První kapitola začíná historií a definicí pojetí *work-life balance*. Jsou uvedeny přínosy pro organizaci, které vyplývají z využívání tohoto systému, a je diskutována problematika nerovnováhy mezi pracovním a osobním životem pracovníků, včetně možných negativních důsledků, jakými jsou stres, syndrom vyhoření a pracovní-rodinný konflikt. Rovněž jsou vymezeny formy podpory sladování osobního a pracovního života pracovníků v organizaci.

Druhá kapitola je věnována *work-life balance* ve školství. Pozornost je zaměřena na personální politiku školy, především na péči o zaměstnance, ve spojitosti s uplatňováním opatření na podporu sladování jejich pracovního a osobního života.

Praktická část je zpracována na základě informací získaných z rozhovoru s ředitelkou organizace, a na základě výsledků dotazníkového šetření. V dotazníku, který byl rozdán pedagogickým i nepedagogickým pracovníkům této organizace, mohli tyto pracovníci odpovídat na otázky týkající se hlavně spokojenosti s péčí, kterou jim zaměstnavatel poskytuje a jakým způsobem tyto formy péče přispívají k harmonizaci jejich pracovního a osobního života.

# 1 Pojetí a význam work-life balance

## 1.1 Historie

Jako většina nových směrů v personalistice, i koncepce *work-life balance* (WLB) má podle Kociánové (2012, s. 105) delší historii, která se začala objevovat v průběhu šedesátých a sedmdesátých let 20. století v USA. Na počátku se zaměřovala pouze na zaměstnané ženy, až v průběhu let osmdesátých se postupně rozšiřovala i na muže. V té době si již organizace byly vědomy problematiky vyváženosti pracovního a osobního života svých zaměstnanců. Změny personální politiky se týkaly hlavně flexibilních pracovních režimů, mateřských dovolených, péče o děti a práce z domova. V devadesátých letech již tento přístup zahrnoval jak ženy, tak i muže. Dostal se do povědomí mnoha pracovníků, kteří se pak při výběru budoucího zaměstnavatele rozhodovali také podle toho, zda organizace podporuje politiku *work-life balance*, či nikoliv.

## 1.2 Definice

Podle Armstronga (2007, s. 709) termín *work-life balance*, tedy rovnováha mezi pracovním a osobním životem, do jisté míry nahrazuje pojem *family-friendly policy*, překládán jako „politika vstřícná k rodině“.

„V odborné literatuře jsou pojmy *work-life balance* a *family-friendly policy* používány i jako synonyma, avšak *family-friendly policy* řeší oblast, která je z hlediska obsahového zaměření problematiky *work-life balance* užší.“ (Kociánová, 2012, s. 105)

Junová (2012, str. 11) rozděluje proces sladování pracovního a osobního života do třech úrovní, které jsou navzájem propojeny:

- Společenská úroveň – praktické uplatnění principů harmonizace osobního a pracovního života, je na této úrovni ve velké míře ovlivněno společenskými stereotypy, názory a postoji každého z nás. Jedná se zde o vytváření podmínek pro sladování pomocí zákonů, flexibilních úvazků, rovného přístupu a podobně.

- Firemní úroveň – na této úrovni jde především o vytváření takových podmínek pro pracovníky, které jim umožní skloubit jejich pracovní povinnosti s osobním životem.
- Osobní úroveň – jedná se o nalezení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem každého jedince a schopnosti si sám tento stav udržet.

Principem koncepce *work-life balance* je tedy snaha, uvést do rovnováhy svůj pracovní a soukromý život. Kociánová (2012, s. 106) říká, že je tento proces zcela individuální. Při sladování pracovního a osobního života záleží zejména na kariérních ambicích člověka na jedné straně a na potřebách, které se vztahují k životnímu stylu na straně druhé. Gillernová, Kebza a Rymeš (2011, s. 207) doplňují další důležité individuální faktory, které ovlivňují harmonizaci. Patří sem věk pracovníka, životní stádium a kariérová fáze.

„Práce a rodina jsou pro dospělého jedince dvě základní instituce. Někdo považuje za harmonický pouze stav, kdy věnuje oběma sférám stejné množství energie a času. Pro jiné je optimální, když mohou více času věnovat kariéře a méně rodině, a pro další bude rovnovážný stav takový, ve kterém bude rodinným závazkům dána přednost před pracovními. Pocit harmonie může být dosažen i v případě, kdy dominuje zvolená preferovaná oblast.“ (Gillernová, Kebza, Rymeš, 2011, s. 207)

Gillernová, Kebza a Rymeš (2011, s. 206) uvádějí tři hlavní důvody toho, proč se problematika sladování pracovního a rodinného života zaměstnanců dostává do popředí.

Tím prvním jsou demografické změny, zapříčiněné snižováním porodnosti, což dále souvisí s potenciálním nedostatkem kvalifikovaných pracovníků.

Druhým faktorem je oblast technologická, kde je vytvářen velký tlak na rychlost a kvalitu poskytovaných služeb, tím pádem je zapotřebí konstantní dostupnosti pracovní síly s vysokou flexibilitou. Protože pracovníci i z obavy ztráty zaměstnání, mnohdy pracují více než by měli, narůstá u nich stres, pracovní zátěž a snižuje se tak jejich celková životní pohoda.

A posledním třetím důvodem je změna hodnot. V zemích, které se vyznačují nízkou mírou nezaměstnanosti a příjmy převyšujícími průměr, kladou pracovníci větší důraz na kvalitu osobního života. Mění se jejich potřeby v oblasti pracovní doby a volí taková zaměstnání, která jim umožňují jejich pracovní a osobní život úspěšně sladit. Oproti tomu v zemích, kde se vyskytuje vysoká nezaměstnanost, se pracovníci snaží

vyhovět nárokům svých zaměstnavatelů, jak to jen jde. Zaměstnanci mají strach hlavně z toho, že by o své zaměstnání mohli přijít, a proto pro ně není harmonizace osobního a pracovního života na prvním místě.

Podle Kociánové (2012, s. 107) je pro úspěšné realizování konceptu *work-life balance* zapotřebí takové organizační kultury, která bude tomuto řešení nakloněna. Bude podporovat pracovníky v tom, aby předkládali své návrhy a požadavky manažerům, kteří zároveň musí být o jeho prospěšnosti přesvědčeni.

### **1.3 Přínosy využívání work-life balance pro organizaci**

Čím dál, tím více pracovníků považuje sladování osobního a pracovního života za důležitý faktor, který berou v potaz při výběru svého zaměstnavatele. Organizacím přináší podpora harmonizace pracovního a osobního života svých pracovníků jisté výhody (Kašparová a Kunz, 2013, s. 77):

- udržení kvalitní pracovní síly a snížení fluktuace zaměstnanců – vede k budování si kvalitní zaměstnanecké základny,
- zvýšení motivace i efektivity pracovního procesu – u pracovníků se zvyšuje důvěra v organizaci, jejich loajálnost, výkonnost a spolehlivost při plnění pracovních úkolů. Většina z nich je také pyšná na to, že může pro organizaci pracovat,
- nepřímá reklama – organizace tímto přístupem zlepšuje svou image a pozici na trhu práce, u zákazníků i široké veřejnosti,
- snížení nákladů – snižují se náklady na vyhledávání a zaškolování nových pracovníků,
- větší možnosti při získávání a výběru kvalitních zaměstnanců – *work-life balance* přináší atraktivitu firmy a pracovních míst pro stávající i potenciální zaměstnance.

### **1.4 Důsledky nerovnováhy mezi pracovním a osobním životem pracovníků**

I přes to, že se v dnešní době zaobírá problematikou sladování pracovního a osobního života stále více organizací, jsou, jak říká Gillernová, Kebza a Rymeš (2011,

s. 212) vidět jisté bariéry, které vývoj zpomalují. Tyto překážky existují jak na straně zaměstnanců, tak zaměstnavatelů i širší společnosti. I když jsou pracovníkům nabízeny nějaké formy opatření, které napomáhají harmonizovat jejich pracovní a osobní život, ze strachu o kariéru postup, nebo z nedostatku informací tuto možnost nevyužívají. Ze strany zaměstnavatelů jde často o nedůvěru ve význam těchto opatření a obvykle tomu není přizpůsobena ani firemní kultura. Ta je orientována spíše na výkon pracovníka, což sebou přináší dlouhou pracovní dobu, práci přes čas a další složky, které pracovníky nutí k tomu, aby upřednostňovali práci před osobním životem. Zaměstnavatelé si většinou ani neuvědomují, jaké následky může jejich neochota pomoci svým pracovníkům sladit jejich osobní a pracovní život přinášet.

### **1.4.1 Stres**

„Stres je charakteristická fyziologická odpověď na poškození nebo ohrožení organismu, která se projevuje prostřednictvím adaptačního syndromu. Je typickým důsledkem zvýšené zátěže.“ (Pauknerová a kol., 2012, s. 142)

„Určitá míra stresu je pro mnoho jednotlivců pozitivním podnětem k výkonu, avšak nadměrná zátěž a permanentní stres výrazně ovlivňují pracovní pohodu i výsledky jedinců a promítají se z pravidla negativně do skupinové atmosféry.“ (Kociánová, 2010, s. 184)

Pauknerová a kol. (2012, s. 143) dávají do souvislosti se stresem hlavně zátěž psychickou. Faktory, které stresují a ovlivňují člověka, dělí do dvou skupin. Jsou to faktory pracovního a faktory soukromého života. Zaměstnanec může v pracovním procesu stresovat řada situací. Jde například o změnu pracovního prostředí, změnu vedení nebo zklamání z nepovýšení. Urban (2013, s. 148) uvádí další faktory, které zaměstnanci nejsou schopni vyřešit. Patří sem nemožnost dosahovat stanovených cílů, odstranit konflikty a omezit pracovní nejistotu. Většina pracovníků si také přenáší stres z rodinného prostředí, který může pracovní povinnosti zaměstnance významně ovlivnit. Mezi stresující faktory soukromého života můžeme zařadit smrt nebo nemoc v rodině, stěhování a problémy v manželství. (Pauknerové a kol., 2012, s. 134)

Obě tyto oblasti jsou vzájemně propojené. Mnohdy si pracovníci sami ani neuvědomují, jak moc jejich soukromý život ovlivňuje ten pracovní a naopak.

„Osobnostní schopnost čelit stresu je odlišná. Zatímco někteří pracovníci mohou určitými okolnostmi trpět, pro jiné mohou znamenat výzvu a motivaci“. (Urban, 2013, s. 250)

Urban (2013, s. 151) uvádí osobnostní charakteristiky, které přispívají k vyššímu stresu a naopak ty, které pracovníkovi pomáhají stresu odolávat. Do té první skupiny vlastností patří zejména netrpělivost, podrážděnost a zvýšená soutěživost. A do druhé schopnost udržet si nadhled a víra ve vlastní schopnosti.

„Lepší snášení stresu je zpravidla charakteristické i pro osoby dávající přednost změnám před rutinou.“ (Urban, 2013, s. 151)

Armstrong (2007, s. 679) uvádí čtyři hlavní důvody, se kterými by organizace měly být seznámeny a zabývat se jimi:

- zajišťování kvalitního pracovního života patří do společenské odpovědnosti firem
- nadměrné vystavení stresu způsobuje onemocnění pracovníků
- stres, který vyvolává neschopnost plnit pracovní požadavky, z čehož vyplývá další stres
- nadměrný stres může u pracovníků snižovat efektivitu a ovlivňovat tak výkon celé organizace.

Urban (2013, s. 249) tvrdí, že pokud se v organizaci vyskytuje nadměrný stres, který má za následek snižování motivace pracovníků, větší výskyt chyb apod., měla by provést jeho analýzu, stresové faktory vyhodnotit a zvolit správný způsob řešení. Nejlépe lze provádět analýzu na základě dotazníkového šetření, kdy se zjistí příčiny a definují se konkrétní opatření.

Podle Armstronga (2007, s. 679) existuje celá řada způsobů, které podniky mohou využívat v boji proti stresu svých pracovníků. Jedním z benefitů, které organizace nabízejí svým zaměstnancům je vzdělávání právě v oblasti zvládnutí stresu a předcházení syndromu vyhoření. Jde hlavně o vzdělávání manažerů, kteří se učí, jak správně hodnotit výkony svých podřízených, jak s nimi řešit problémy a také, co dělat pro zmírnění svého stresu a stresu u spolupracovníků.

Další možností je vytváření takových pracovních pozic, kde bude jasně vymezena role pracovníka, tak aby nedocházelo ke konfliktům rolí, a ve kterých budou mít zaměstnanci větší autonomii, s čímž souvisí zvyšování jejich odpovědnosti a povinností.

Ke stresu u pracovníků by také nemělo docházet, pokud bude podnik svým zaměstnancům stanovovat jasné cíle, kterých budou moci dosáhnout.

Armstrong (2007, s. 679) dále hovoří o rozmístování pracovníků, a to ve smyslu správné pracovní pozice s ohledem na jejich schopnosti. S těmi také souvisí plánování kariéry zaměstnanců a jejich vhodné povyšování.

Urban (2013, s. 250) doplňuje ještě úpravu pracovního prostředí, které zvyšuje koncentraci na práci, například snížením hluku, změnou osvětlení nebo zlepšení prostorového uspořádání.

### **1.4.2 Syndrom vyhoření**

Pokud jsou lidé často vystavováni nepřiměřené psychické zátěži, v krajních případech u nich může docházet až k takzvanému burnout syndromu neboli syndromu vyhoření. Tento stav popisuje Stock (2010, s. 14) jako důsledek dlouhodobého působení chronického stresu, kde hlavní roli hrají stresové faktory, jinak také stresory, nebo spouštěče, které jsem již popsala výše. Člověka, který trpí tímto syndromem, poznáme podle jasných emočních a fyzických znaků. Takovýto pracovník je sklíčený, bezmocný a pocítuje strach. Přestává se ovládat. Můžeme u něj pozorovat náhlé výbuchy vzteku, které střídá nekontrolovatelný pláč, ztráta odvahy a osamocení. Trpí nedostatkem energie. Může pocítovat slabost nebo svalové napětí. Je náchylnější k nemocem, nehodám a vyskytují se u něj poruchy paměti a soustředění.

### **1.4.3 Pracovně-rodinný konflikt**

Potíže se sladováním osobního a pracovního života se mohou odrážet v obou těchto oblastech, zejména ve spokojenosti s nimi. Gillernová, Kebza, a Rymeš (2011, s. 207) tvrdí, že pokud je na pracovníka vyvíjen příliš velký tlak v práci, nebo je vystaven nadměrnému působení stresu a přidají se k tomu ještě problémy spojené s chodem rodiny, pracovník není schopen plně se soustředit na svou práci, klesá jeho motivovanost, efektivita a naopak stoupá fluktuace a počet absencí.

„Mezirolový konflikt se promítá i do každodenního života, například tím, že pracovník má tendenci nosit práci domů a dokončovat ji po večerech, nebo chodit neustále pozdě na ranní porady, protože potřebuje odvést děti do školky. Negativní důsledky interference se mohou odrazit také na fyzickém či psychickém zdraví jedince.“ (Gillernová, Kebza, Rymeš, 2011, s. 208)

## 1.5 Podpora slad'ování osobního a pracovního života

„V souvislosti s rostoucím zájmem o tuto problematiku je zdůrazňován význam podpory *work-life balance* nikoliv jen pro zaměstnance či zaměstnavatele, ale také pro ekonomiku a společnost jako takovou. Problematika *work-life balance* je např. i součástí agendy podpory nediskriminace, rovnosti příležitostí či diverzity na pracovišti“ (Kašparová a Kunz, 2013, s. 77)

Kociánová (2012, s. 107) poukazuje na fakt, že je koncepce *work-life balance* spojována především s péčí o zaměstnance a podle ní se navíc zabývá problematikou rovných příležitostí, flexibilitou na trhu práce a flexibilními pracovními režimy.

Podle Kašparové a Kunze (2013, s. 77) můžeme rozdělit opatření na podporu slad'ování pracovního a mimopracovního života zaměstnanců do tří hlavních skupin:

- zavedení flexibilních pracovních režimů, které přispívají k lepší organizaci práce, pracovního času a jiných pracovních podmínek
- poskytování a podpora služeb pro pracovníky a jejich rodiny, opatření přátelská rodině
- nabídka specializovaných programů, zaměřujících se na rekvalifikaci, mentoring, tutoring apod.

Nejvýrazněji přispívají k nalezení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem pracovníků právě flexibilní pracovní režimy. Možnost podílet se na rozhodnutí o způsobu a formě vykonávané práce výrazně snižuje u pracovníků stres, zvyšuje jejich angažovanost a motivaci. Vede k větší samostatnosti zaměstnance v plánování pracovních činností. Existuje několik skupin zaměstnanců, kteří mají, nebo by mohli mít zájem využívat tyto formy pracovních režimů. Jsou to zejména (Equal, 2014):

- zaměstnanci pečující o děti, nebo o rodinné příslušníky,
- zdravotně postižení,
- pracující studenti
- invalidní důchodci,
- pracovníci, kteří kombinují více pracovních poměrů, kvůli svým ekonomickým problémům
- osoby, které mají zájem se seberealizovat i mimo zaměstnání a mají potřebu věnovat více volného času svým mimopracovním aktivitám.



Obecně se formy pracovních režimů dají shrnout do šesti základních kategorií:

- práce na dálku a práce z domova
- kratší pracovní úvazek
- sdílené úvazky
- pružná pracovní doba
- stlačený pracovní týden
- konto pracovní doby

Tyto pracovní režimy se využívají především v podnikatelské sféře. V oblasti školství lze využít jen ty, které jsou upraveny dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákoník práce). Jsou to zejména kratší pracovní úvazky a flexibilní formy pracovních smluv, nebo smlouvy na dobu určitou.

Zákoník práce také vymezuje formu flexibilního pracovního úvazku, který nesmí být podle § 86 odst. 2. uplatněn u zaměstnavatelů uvedených v § 109 odst. 3. Mezi tyto zaměstnavatele patří právě školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem obcí nebo dobrovolným svazkem obcí.

Mezi ostatní opatření na podporu *work-life balance* můžeme podle Kašparové a Kunze (2013, s. 78) zařadit především:

- opatření ke snazšímu opětovnému začlenění pracovníků,
- poradenství či právní služby v krizových situacích (např. rozvod, finanční tíseň),
- různé formy zajištění péče o děti zaměstnanců (podnikové školky),
- udržování kontaktu se zaměstnanci i v době jejich mateřské dovolené,
- zaměstnanecká linka na podporu *work-life balance*,
- podpora studia zaměstnanců při zaměstnání,
- poskytování podpory zaměstnancům v souvislosti s péčí o děti, či starší příbuzné,
- podnikové vzdělávání na podporu zvládnání stresu, skloubení pracovního a osobního života,
- poskytování různých benefitů (vitaminové balíčky),
- podnikové akce zahrnující členy rodin zaměstnanců.

## 2 Slad'ování pracovního a osobního života ve školství

V dnešní době se stále častěji setkáváme s názorem, že učitelská profese není příliš atraktivní, jako tomu bývalo v minulosti. Mladí lidé ztrácejí zájem o studium pedagogiky hlavně kvůli nízkým odměnám za práci ve školství, ale také kvůli mnohdy komplikované spolupráci s rodiči i práci se žáky. Management školy by se v této souvislosti měl snažit přilákat nové mladé talenty a zároveň je motivovat tak, aby dosahovali požadovaných výkonů a plnili tak strategické cíle školy.

### 2.1 Pojetí personalistiky ve školství

„Personalistika je oblast řízení školy, která se zabývá řízením a vedením lidí, zpravidla vlastních zaměstnanců, kteří vykonávají závislou práci v pracovněprávních vztazích upravených pracovně právními předpisy.“ (Šikýř, Borovec, Lhotková, 2012, s. 42)

Hlavním úkolem personální práce ve škole je zajistit dostatek schopných a motivovaných pedagogických i nepedagogických pracovníků, jejichž prostřednictvím může organizace dosahovat stanovených strategických cílů.

„Účelná motivace pedagogických i nepedagogických pracovníků je výchozím předpokladem účinného využití jejich schopností, znalostí a dovedností k vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného pracovního výkonu a realizaci strategických cílů školy.“ (Šikýř, 2014, s. 24)

Motivace podle Pauknerové a kol. (2012, s. 92) vysvětluje chování a aktivitu lidí. Rozlišujeme dva základní zdroje motivace. Chování člověka ovlivňují vnitřní a vnější zdroje.

Vnitřní faktory tzv. motivy jsou potřeby člověka, které ovlivňují jeho psychiku. Mohou to být jak biologické potřeby, tak ty které přetrvávají delší dobu např. zájmy. Armstrong (2007, s. 222) řadí mezi vnitřní motivátory také úspěch, uznání a odpovědnost.

Vnější zdroje se nazývají stimuly. Ty určují chování člověka pouze v okamžiku, kdy u něj vznikne nějaká potřeba.

Organizace by měly brát v potaz hlavně to, že každého zaměstnance motivují jiné faktory, které se v průběhu života mění. Management školy by se je měl snažit identifikovat individuálně u každého pracovníka a následně jim nabízet takové formy

stimulace, které povedou k rozvoji jejich znalostí a dovedností, k efektivnímu plnění pracovních povinností, a k následnému dosahování strategických cílů celé organizace.

Úspěšné řízení školy vychází z předpokladu, že existuje synergický vztah mezi strategií organizace, organizační strukturou a systémem personálních činností školy. Dosažení tohoto souladu je hlavní podmínkou pro získání požadovaného výkonu celé organizace. K tomuto účelu slouží hlavně systém personálních činností, který má vliv na výkon zaměstnanců a tím i na výkon celé školy.

Zabezpečováním těchto personálních činností se může zabývat ředitel a ostatní vedoucí pracovníci, personalisté, nebo má škola možnost využití služeb personálně poradenských společností.

Do systému personální činností řadíme:

- vytváření a analýzu pracovních míst,
- plánování zaměstnanců,
- obsazování volných pracovních míst,
- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců,
- odměňování zaměstnanců,
- vzdělávání zaměstnanců,
- péči o zaměstnance a pracovní podmínky,
- formování pracovních vztahů,
- využívání personálního informačního systému.

V souvislosti s harmonizací pracovního a osobního života pracovníků ve školství se dále budu zabývat péčí o zaměstnance a pracovními podmínkami, které ovlivňují spokojenost pracovníků v této instituci.

## **2.2 Péče o zaměstnance**

Každá organizace má zájem na spokojenosti svých pracovníků nejen po pracovní stránce, ale také v oblasti soukromého života. Péče o pracovníky se dostává do popředí a je významnou součástí personální práce v organizaci.

„Smyslem péče o zaměstnance je dosáhnout příznivých hodnot všech časových (pracovní doba), prostorových (pracovní prostředí), bezpečnostních (bezpečnost

a ochrana zdraví při práci) a jiných faktorů, které ovlivňují zaměstnance v pracovním procesu při vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.“ (Šikýř, Borovec, Lhotková, 2012, s. 174)

Podle Koubka (2007, s. 343) můžeme péči o zaměstnance rozdělit do třech kategorií. První z nich je povinná péče o pracovníky, kterou upravují zákony, předpisy a kolektivní smlouvy nadpodnikové úrovně. Druhým případem je smluvní péče. Zde figurují kolektivní smlouvy na úrovni organizace. Poslední je péče dobrovolná, která vychází z personální politiky zaměstnavatele. Jde především o personální rozvoj a zaměstnanecké benefity a ostatní služby poskytované na pracovišti.

Náležitosti povinné péče o zaměstnance jsou stanoveny v zákoníku práce, který zahrnuje:

- pracovní podmínky zaměstnanců
- rozvoj zaměstnanců
- stravování zaměstnanců
- zvláštní pracovní podmínky některých zaměstnanců

### **2.2.1 Pracovní podmínky zaměstnanců**

Pracovní podmínky zaměstnanců upravuje § 224 až 226 zákoníku práce. Tyto faktory motivují a významně ovlivňují chování, schopnosti a výsledky pedagogických i nepedagogických pracovníků.

Podle Šikýře, Borovce a Lhotkové (2012, s. 174) sem patří pracovní doba, pracovní úkoly a prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, odměna za vykonávanou práci a společenské a pracovněprávní vztahy na pracovišti. Do pracovních podmínek zaměstnanců také podle § 225 zákoníku práce spadá správa a možnost čerpání prostředků z fondu kulturních a sociálních potřeb.

#### ***Pracovní doba***

Tu definuje zákoník práce, jako dobu, v níž je zaměstnanec povinen vykonávat pro zaměstnavatele práci a v níž je zaměstnanec na pracovišti připraven k výkonu práce podle pokynů zaměstnavatele.

U pedagogických pracovníků je pracovní doba dále upravována podle zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákon o pedagogických pracovnících). Pracovní doba

je zde popsána jako doba, kdy zaměstnanec vykonává přímou pedagogickou činnost a práci související s přímou pedagogickou činností jako je například oprava testů, příprava na vyučovací hodinu apod.

Rozvrhování pracovní doby zaměstnanců nejen ve školství je povinností zaměstnavatele. Šikýř, Borovec a Lhotková (2012, s. 179) tvrdí, že u pedagogických pracovníků musí ředitel školy brát v potaz to, zda mají učitelé rovnoměrně rozvrženou pracovní dobu (pět pracovních dnů po osmi hodinách), nebo jestli mají nerovnoměrně rozvrženou pracovní dobu, popřípadě kratší pracovní dobu. U pedagogů, kteří pracují klasické osmihodinové směny, nesmí ředitel zapomenout na to, že pracovní doba učitelů zahrnuje jak přímou pedagogickou činnost, tak i práci s ní související.

### ***Pracovní úkoly***

Požadovaný výsledek práce a chování zaměstnance v pracovním procesu, je podmíněno jasně vymezenou náplní práce na konkrétní pracovní pozici. Pracovní úkoly lze rozdělit podle Šikýře, Borovce a Lhotkové (2012, s. 28) do třech kategorií:

- ***pracovní úkoly v hlavních procesech*** vykonávají pedagogičtí pracovníci, tedy učitelé nebo vychovatelé ve školní družině. Jedná se primárně o výchovu a vzdělávání žáků.
- ***pracovní úkoly v pomocných procesech*** souvisí s podporou pedagogické činnosti. Tyto pracovní úkoly zajišťují nepedagogičtí pracovníci školy, mezi které řadíme asistentku, účetní, uklízečky a další provozní zaměstnance.
- ***pracovní úkoly v řídicích procesech*** přísluší managementu školy. Řediteli, zástupcům a dalším vedoucím pracovníkům a slouží především k řízení dvou předchozích typů procesů

### ***Pracovní prostředí***

Dalším faktorem, který významně ovlivňuje pracovní výkon, motivovanost a celkovou spokojenost zaměstnanců je pracovní prostředí. To je podle Pauknerové a kol. (2012, s. 114) aktuálním tématem psychologie práce a organizace, protože má vliv nejen na výkonnost pracovníků, ale působí i na jejich psychiku a může být dokonce příčinou nějakých zdravotních problémů. Zaměstnanec může na pracovišti ovlivňovat jeho funkční a prostorové řešení (barevná úprava pracoviště), organizační podmínky práce, hygienické podmínky nebo také bezpečnost a fyzické podmínky práce.

„Je nezpochybnitelné, že pedagogičtí pracovníci jsou během své činnosti s dětmi vystaveni nadměrnému hluku. Proto je vhodné jejich pobyt mimo tyto činnosti směřovat do klidnějších zón. Vhodná je například oddělená jídelna nebo učitelská knihovna.“ (Šikýř, Borovec a Lhotková, 2012, s. 185)

### ***Bezpečnost a ochrana zdraví při práci***

Zákoník práce říká, že je zaměstnavatel povinen vytvářet bezpečné a zdraví neohrožující pracovní prostředí, pracovní podmínky a předcházet rizikům. Smyslem je předejít ohrožení zdraví a života zaměstnanců při vykonávání práce. Ze zákona má zaměstnavatel povinnost preventivně vyhledávat možná rizika, zjišťovat jejich příčiny a zdroje a na základě toho přijímat konkrétní opatření.

### ***Odměna za práci***

Odměnu za práci pedagogických i nepedagogických pracovníků ve školství určuje podle § 122 zákoníku práce zaměstnavatel. Ten v souladu se zákonnými podmínkami zařadí zaměstnance do platové třídy, podle druhu práce sjednaného v pracovní smlouvě. Poté je pracovníkům, na základě jejich započaté praxe, doby péče o dítě a doby výkonu základní nebo civilní vojenské služby, přiřazen také platový stupeň. Na základě zařazení do platové třídy a určení platového stupně, pak zaměstnanci náleží platový tarif.

Šikýř, Borovec a Lhotková (2012, s. 134) říkají, že kromě platového tarifu ovlivňuje ještě vyšší odměny tzv. nadtarifní složka platu. Patří sem například příplatky za vedení, osobní příplatky nebo odměny. Odměna za práci, ať už finanční, nebo nefinanční, je jedním z důležitých faktorů motivace pracovníků ve školství.

„Smyslem odměňování je spravedlivě ocenit skutečný výkon zaměstnanců a efektivně stimulovat zaměstnance k dosahování sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu, a to prostřednictvím peněžních i nepeněžních forem odměňování.“ (Šikýř, Borovec a Lhotková, 2012, s. 143)

### ***Společenské a pracovníprávní vztahy***

Vztahy na pracovišti lze rozdělit na formální, vyplývající z organizační struktury a neformální, které vznikají na základě postupné komunikace se spolupracovníky a utváření si tak sítě neformálních vztahů a kontaktů.

Důležitým motivem, který vede pracovníky k efektivnímu výkonu práce je uspokojování sociálních potřeb jednotlivce. Podle Pauknerové a kol. (2012, s. 194) je to potřeba poskytovat a přijímat pomoc, náležet k určité skupině lidí a být jimi přijímán, potřeba sociálního kontaktu a sociálních jistot.

Pracovněprávní vztahy jsou realizovány pomocí pracovněprávních předpisů, na jejichž základě vykonává zaměstnanec pro zaměstnavatele závislou práci. Základními pracovněprávními vztahy jsou podle zákoníku práce pracovní poměr a právní vztah sjednaný dohodami o pracích konaných mimo pracovní poměr.

Šikýř, Borovec a Lhotková (2012, s. 39) uvádějí, že pracovní poměr vzniká buď uzavřením pracovní smlouvy, nebo jmenováním. Pracovní smlouva je podle zákoníku práce dvoustranným právním úkonem, a aby byla platná, musí obsahovat určité náležitosti. Jedná se hlavně o den nástupu do práce, druh práce, kterou bude pracovník vykonávat a místo výkonu sjednané práce. V každé pracovní smlouvě jsou většinou vymezené i podmínky odměňování pracovníka, zkušební doba, nárok na dovolenou nebo úprava pracovní doby. Po dohodnutí veškerých náležitostí může být smlouva uzavřena, a to pouze v písemné podobě. Pokud není ve smlouvě uvedeno jinak, uzavírá se na dobu neurčitou. Jmenování, oproti uzavření pracovního poměru, není tak rozšířeným způsobem. Využívá se zejména u vedoucích pracovníků a to pouze s jejich svolením. Stejně jako u předchozího způsobu, i tento musí obsahovat den nástupu do práce a druh pracovní činnosti, kterou bude zaměstnanec vykonávat. Oproti pracovní smlouvě však nemusí být stanoveno místo výkonu. V tomto případě se pak za místo výkonu práce považuje sídlo zaměstnavatele.

Dalším pracovně právním vztahem jsou dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr. Patří sem dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti. V obou případech je zaměstnavatel povinen uzavřít dohody se zaměstnancem písemně a musí zde být uvedena doba, na kterou se dohoda uzavírá.

Podle § 76 zákoníku práce musí být u dohody o pracovní činnosti uvedena ještě sjednaná práce a stanovený rozsah pracovní doby. Dohodu o pracovní činnosti lze uzavřít na zabezpečení úkolů a potřeb za předpokladu, že je práce vykonávána v průměru do poloviny stanovené týdenní pracovní doby. Dodržení tohoto limitu se posuzuje za celou dobu, na kterou byla tato dohoda uzavřena, nejdéle však za období 52 týdnů.

Dohoda o provedení práce může být sjednána pouze, pokud stanovený rozsah práce nebude vyšší než 300 hodin za jeden kalendářní rok.

### ***Fond kulturních a sociálních potřeb***

Tvorba a využívání fondu kulturních a sociálních potřeb (dále jen „FKSP“) je, podle Krbečkové a Plesníkové (2012, s. 6) jedním z nástrojů poskytování benefitů, který se využívá ve většině organizací u nás i v zahraničí. Je upraven vyhláškou č. 114/2002 Sb. Ministerstva financí o fondu sociálních a kulturních potřeb. Předmětem této vyhlášky je výše tvorby FKSP, další příjmy a hospodaření s fondem v organizačních složkách státu, v příspěvkových organizacích a v příspěvkových organizacích zřízených územními samosprávnými celky.

FKSP je tvořen základním přídělem a dalšími příjmy. Základní příděl je stanoven jako 1% z ročního objemu nákladů zúčtovaných na platy a náhrady platů, odměny za pracovní pohotovost nebo ostatní plnění za vykonávanou práci. Druhou složkou, která tvoří FKSP jsou ostatní příjmy. Sem řadíme náhradu škod a pojistná plnění od pojišťovny vztahující se k majetku pořízenému z fondu a peněžní a jiné dary do fondu určené.

Fond je, podle Krbečkové a Plesníkové (2012, s. 12) určen zaměstnancům v pracovním poměru uzavřeným podle zákoníku práce. Možnost čerpání se vztahuje i na pracovníky, kteří jsou na mateřské či rodičovské dovolené, a využívat prostředky fondu mohou také rodinní příslušníci (manželé, nezaopatřené děti, druh, družka, registrovaní partneři).

Z fondu lze přispívat na provoz kulturních, rekreačních a sportovních zařízení, na nákup vitamínových balíčků nebo pořízení vybavení ke zlepšení pracovních podmínek zaměstnanců, dále na stravování, kulturní a sportovní akce, na rekreaci, dovolenou, příspěvek na penzijní připojištění a jiné soukromé životní pojištění. Pracovníkům jsou z FKSP také často poskytovány bezúročné půjčky například na bytové účely, nebo sociální půjčky a sociální výpomoci v případě tíživé životní situace (úmrtí v rodině, dlouhodobá nemoc, partnerova ztráta zaměstnání).



## **2.2.2 Rozvoj zaměstnanců**

Do kategorie povinné péče o zaměstnance spadá podle zákoníku práce také jejich odborný rozvoj, jinak také rozšiřování kvalifikace, které zaměstnancům slouží k doplnění si potřebných znalostí, a ke zvýšení tak uplatnitelnosti v organizaci.

Podle § 227 zákoníku práce do odborného rozvoje řadíme:

- zaškolení a zaučení,
- odbornou praxi absolventů škol,
- prohlubování kvalifikace,
- zvyšování kvalifikace.

„V důsledku zvyšujících se nároků na žáky jsou logicky kladeny vyšší nároky i na profesi pedagogických pracovníků. Kromě kvalitní výuky by měli být schopni žákům předat obecně uznávané hodnoty, uvědomovat si jedinečnost osobností žáků a přistupovat individuálně k jejich vzdělávacím potřebám“. (Dydňanská, 2013, s. 37-38)

### ***Zaškolení a zaučení***

Zaměstnavateli vzniká podle § 228 zákoníku práce povinnost zaučit nebo zaškolit zaměstnance, který vstupuje do zaměstnání bez kvalifikace, nebo z jakýchkoliv důvodů přechází v rámci organizace na nové pracoviště, nebo nový druh práce. Toto zaškolování je považováno za výkon práce a zaměstnanci za něj náleží odměna.

### ***Odborná praxe absolventů škol***

Absolventem je zaměstnanec, který vstupuje do pracovního procesu, a celková doba jeho odborné praxe nedosáhla po řádném ukončení studia dvou let. Zaměstnavatel má tak podle § 229 zákoníku práce povinnost zaměstnanci zabezpečit odbornou praxi pro získání praktických zkušeností a dovedností potřebných k výkonu práce. I tento typ odborného rozvoje, je brán jako výkon práce, tudíž za něj náleží zaměstnanci odměna.

### ***Prohlubování kvalifikace***

Obecné pojetí prohlubování kvalifikace zaměstnanců je uvedeno v § 230 zákoníku práce. Ten hovoří o tom, že prohlubováním kvalifikace se nemění její podstata, jde pouze o průběžné doplňování, udržování a obnovování znalostí, které umožňují zaměstnanci vykonávat sjednanou práci.

Podle Šikýře, Borovce a Lhotkové (2012, s. 154) se prohlubování kvalifikace pedagogických pracovníků liší. Povinností zaměstnavatele je v tomto případě, zajistit vhodné podmínky pro vzdělávání pedagogů a také toto vzdělávání organizovat.

Rozlišujeme několik forem prohlubování kvalifikace pedagogických pracovníků:

- samostudium,
- institucionální forma vzdělávání pro účely splnění kvalifikačních předpokladů, dalších kvalifikačních předpokladů a k prohlubování odborné kvalifikace
- další vzdělávání zdravotnických pracovníků podle zvláštního právního předpisu v případě učitelů zdravotnických studijních oborů.

„V praxi se prohlubování kvalifikace pedagogických pracovníků uskutečňuje zejména formou různých kurzů, cyklů přednášek nebo letních škol pořádaných pedagogickými fakultami a fakultami zajišťujícími odbornou přípravu, déle pedagogickými centry, profesními organizacemi, soukromými agenturami a konečně samotnými školami.“ (Šikýř, Borovec a Lhotková, 2012, s. 155)

### ***Zvyšování kvalifikace***

Zvýšením kvalifikace se podle § 231 zákoníku práce rozumí její získání, rozšíření nebo změna hodnoty. Jedná se o studium k dosažení vyššího stupně vzdělání pro účely splnění potřeb zaměstnavatele. Při zvyšování kvalifikace náleží zaměstnanci od zaměstnavatele pracovní volno s náhradou odměny ve výši průměrného výdělku.

Zvyšování kvalifikaci u pedagogických pracovníků může probíhat ve dvou podobách:

- Studium ke splnění kvalifikačních předpokladů můžeme rozdělit na:
  - studium v oblasti pedagogických věd,
  - studium pedagogiky,

- studium pro asistenty pedagoga, pro ředitele škol a školských zařízení,
  - studium k rozšíření odborné kvalifikace.
- Studium ke splnění dalších kvalifikačních předpokladů můžeme rozdělit na:
- studium pro vedoucí pedagogické pracovníky, studium pro výchovné poradce,
  - studium ke splnění kvalifikačních předpokladů pro výkon specializovaných činností.

Odborný rozvoj jak pedagogických, tak i nepedagogických pracovníků tvoří základ pro efektivní využívání nově nabytých znalostí, zkušeností, dovedností a schopností zaměstnanců, potřebných k vykonávání práce v požadovaném pracovním výkonu, a tím umožňuje dosahovat nastavených strategických cílů školy.

### **2.2.3 Stravování zaměstnanců**

Stravování zaměstnanců upravuje § 236 zákoníku práce, a říká, že zaměstnavatel je povinen umožnit stravování zaměstnancům ve všech směnách. Tato povinnost se nevztahuje pouze na pracovníky vyslané na služební cestu. Zaměstnanci školy spadají do určitého okruhu pracovníků, kteří mají záležitosti týkající se organizace stravování, způsobu jeho provádění a výši financování zaměstnavatelem, upravené vyhláškou č. 430/2001 Sb. o nákladech na závodní stravování a jejich úhradě v organizačních složkách státu a státních příspěvkových organizacích.

### **2.2.4 Zvláštní pracovní podmínky některých zaměstnanců**

V § 237 až 243 zákoníku práce jsou upraveny podmínky zaměstnávání těchto pracovníků:

- zdravotně postižení,
- zaměstnankyně,
- zaměstnankyně – matky a zaměstnanci pečující o dítě a jiné fyzické osoby,
- mladiství zaměstnanci.

Povinností zaměstnavatele je vytvářet pro tyto pracovníky takové pracovní podmínky, které jim umožní sjednanou práci bez problémů vykonávat. Přihlížet musí k jejich aktuálnímu zdravotnímu stavu a také k jejich potřebám.

Smysluplná péče o zaměstnance ve škole je základem pro dosažení jejich strategických cílů. Vede k jejich efektivní stimulaci a motivaci, čímž dosahují požadovaného pracovního výkonu. Jejich pracovní nasazení a odvedená práce je důsledkem právě snahy zaměstnavatele o vytvoření co nejlepších pracovních podmínek, které podporují pracovníky v plnění svých pracovních úkolů a zajišťují jejich pracovní spokojenost. Ta však nemůže být úplná, pokud si pracovník do pracovního procesu přináší nějaké své osobní problémy. V souvislosti s harmonizací pracovního i osobního života zaměstnanců školy, má zaměstnavatel možnost pomoci těmto pracovníkům, pokud o ni stojí. Každý zaměstnanec upřednostňuje jinou formu pomoci, podle toho v jak těžké životní situaci se nachází. Důležité je, aby zaměstnanci věděli, že nějaká taková možnost ve škole existuje, a aby se nebáli zeptat a svěřit se se svými problémy vedení.

Management školy, jako jakýkoliv jiný, v každé organizaci, má zájem na tom, aby jeho škola byla prestižní a žádaná, jak mezi zaměstnanci, tak i mezi rodiči a dětmi. Velký důraz proto klade právě na péči o své zaměstnance, protože si uvědomuje jejich důležitost. Cílem je vidět motivované a spokojené zaměstnance, protože tato spokojenost se pak odráží ve výkonu celé školy.

### 3 Analýza a výzkum

Praktická část bakalářské práce interpretuje výsledky dotazníkového šetření, uskutečněného mezi zaměstnanci ZŠ a MŠ Dolní Břežany, a informace získané během rozhovoru s ředitelkou této organizace. Cílem tohoto výzkumu bylo posoudit, jakým způsobem škola pečuje o své zaměstnance. Zda jim nabízí nějaké formy flexibilních pracovních režimů a jiných benefitů, které jsou shrnuty v koncepci *work-life balance*, jaké znalosti o tomto systému mají samotní zaměstnanci, a jestli si myslí, že by mohl být na jejich škole uplatňován, popřípadě, jaké výhody by z toho plynuly pro ně, a jaké pro zaměstnavatele.

#### 3.1 Charakteristika školy

Základní a mateřská škola Dolní Břežany (dále je „škola“) je úplnou základní školou s devíti postupnými ročníky, po dvou paralelních třídách. Vlivem zvyšování počtu obyvatel obce, který se za posledních 10 let ztrojnásobil, roste počet zájemců o vzdělávání v této škole. Ve školním roce 2014/2015 školu, jak základní, tak mateřskou navštěvuje dohromady 588 dětí, a v příštím školním roce se počítá s dalším nárůstem, a otevřením třech paralelních prvních tříd. Škola úzce spolupracuje s vedením obce, která je jejím zřizovatelem. Společně se snaží naplnit strategické cíle pro oblast vzdělávání a rozvoje. Problém zvyšování kapacity intenzivně diskutují. Aktuálně probíhá výstavba nového pavilonu školy, školní jídelny a tělocvičny, což by mělo nastalou situaci zlepšovat a postupně zcela vyřešit.

Od ledna roku 2012 škola realizuje projekt s názvem *Regionální poradenské pracoviště při MŠ a ZŠ Dolní Břežany*. Program je určen speciálně pro děti, které potřebují logopedickou, psychologickou, speciálně-pedagogickou a jinou odbornou péči. Cílem je vytvořit vzájemné vazby mezi pracovníky poradenského pracoviště, pedagogy ze školy a rodiči žáků, protože všichni tito lidé mají na rozvoj dětí největší vliv. Realizace projektu přináší všem žákům možnost kvalitní výuky s ohledem na jejich individuální potřeby, rozvíjí jejich talent a motivuje je do dalšího vzdělávání, které jim do budoucna umožní lepší uplatnění na trhu práce. V projektu je zahrnuta také spolupráce a další vzdělávání pedagogických pracovníků, které přispívá ke zvýšení kvality a efektivnosti výuky žáků ve škole.

V letošním školním roce škola zaměstnává celkem 66 pracovníků. Z toho je 47 pedagogických a 19 nepedagogických. Pedagogický sbor základní školy tvoří ředitelka, dvě zástupkyně, jedna speciální pedagožka, dále 25 pedagogů a 6 vychovatelek školní družiny. Provozní chod základní školy zajišťuje 16 zaměstnanců. V mateřské škole je zaměstnáno 12 učitelek, dvě pomocné kuchařky a jedna pracovnice provozu.

**Tabulka 1. Přehled pracovních pozic**

<b>PEDAGOGIČTÍ PRACOVNÍCI</b>	<b>NEPEDAGOGIČTÍ PRACOVNÍCI</b>
▪ Ředitelka školy	▪ Vedoucí provozu
▪ Zástupkyně ředitelky	▪ Vedoucí školní jídelny
▪ Speciální pedagog	▪ Hlavní kuchař
▪ Učitel/ka 1. stupně	▪ Kuchařka
▪ Učitel/ka 2. stupně	▪ Pomocná kuchařka
▪ Vedoucí vychovatelka školní družiny	▪ Pracovnice provozu mateřské školy
▪ Vychovatelka školní družiny	▪ Účetní
▪ Vedoucí učitelka mateřské školy	▪ Technický pracovník
▪ Učitelka mateřské školy	▪ Uklízečka

**Zdroj:** autor

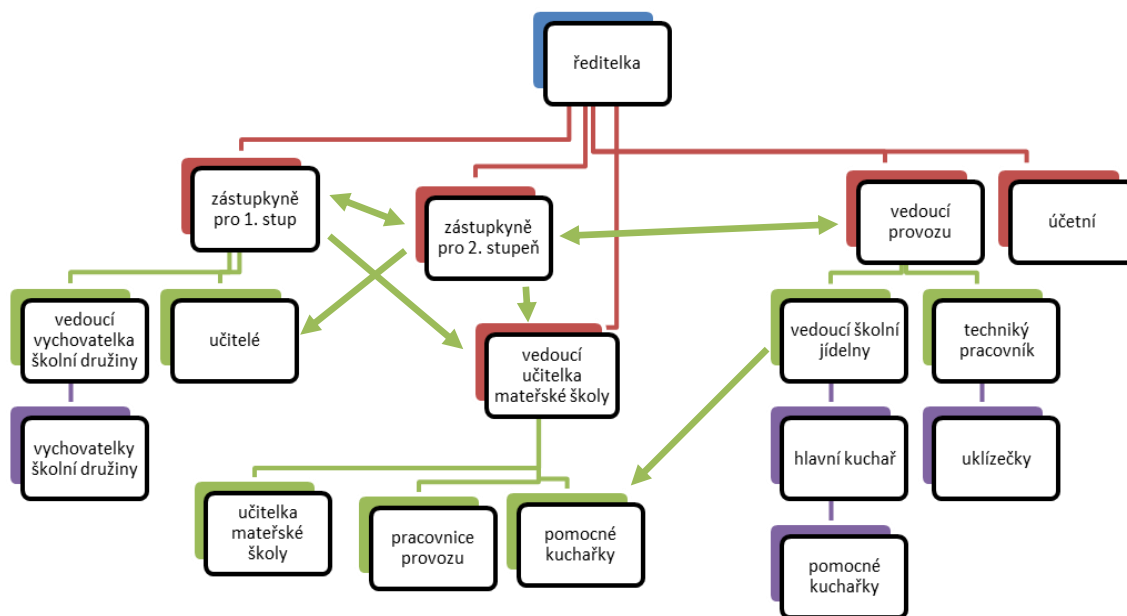
Z níže uvedené organizační struktury vyplývá, kým jsou konkrétní pracovní pozice ve škole řízeny. Patrná je zde jejich nadřízenost, podřízenost a vzájemná spolupráce.

Nejvyšší postavení v této hierarchii má samozřejmě ředitelka školy. Mezi její přímé podřízené patří obě zástupkyně, jak pro první, tak pro druhý stupeň, dále vedoucí učitelka mateřské školy, vedoucí provozu a účetní.

Pedagogickou část pracovníků v organizaci mají na starosti zástupkyně ředitelky. Ty vykonávají funkci přímých nadřízených vychovatelce školní družiny a všem pedagogům v základní škole. Jak jsem již uváděla, vedoucí učitelka v mateřské škole je přímo podřízena ředitelce, ale zároveň zde existuje jistá forma podřízenosti a spolupráce s jejími zástupkyněmi. Vedoucí učitelka mateřské školy má na starosti řízení svých učitelek, dále pracovnice provozu a pomocných kuchařek.

Nepedagogickou skupinu pracovníků řídí vedoucí provozu. Jí přímo podřízené pozice jsou vedoucí školní jídelny a technický pracovník. Mezi další pracovníky školní jídelny patří hlavní kuchař a pomocné kuchařky. Technický pracovník školy je odpovědný za práci uklízeček ve škole.

**Tabulka 2. Organizační struktura**



**Zdroj:** autor

Z rozhovoru s paní ředitelkou vyplynulo, že je pro ni zajišťování personálních činností velice důležité. A podle jejího názoru, pro efektivní řízení zaměstnanců, naprosto nezbytné. Personalistiku v této škole má na starosti převážně ona, popřípadě jsou některé činnosti delegovány na střední management, tedy na její zástupkyně a další vedoucí pracovníky. V některých případech, jako je například plánování zaměstnanců, jejich adaptace a hodnocení, dochází ke spolupráci s konkrétními vedoucími pracovníky.

Sama ředitelka školy pak vykonává činnosti spojené s výběrem potenciální pedagogických i nepedagogických pracovníků, a alespoň jednou ročně provádí hodnotící a motivační pohovory s každým pracovníkem organizace. Smyslem těchto setkání je snaha motivovat své podřízené tak, aby do budoucna odváděli co nejlepší práci a zvyšovali se jejich pracovní výkon.

## 3.2 Realizace dotazníkového šetření

Informace potřebné pro zpracování praktické části bakalářské práce a pro získání odpovědí na hlavní výzkumnou otázku, zda mají principy sladování pracovního a osobního života reálnou možnost uplatnění ve školství v rámci péče o zaměstnance, byly získávány metodou dotazníkového šetření a krátkého polostrukturovaného rozhovoru s ředitelkou školy.

Součástí rozhovoru (viz příloha 1) byly otázky, které se týkaly zajišťování personálních činností, hlavně péče o zaměstnance. Zajímal mě pohled paní ředitelky na tuto problematiku v souvislosti s uplatňováním některých principů *work-life balance*.

Dotazník umožnil levně, a v relativně krátké době získat potřebné informace. Respondenti měli na vyplnění poměrně dostatek času. Rozsah dotazníku, ani srozumitelnost otázek nebyla překážkou pro jejich zodpovězení. Setkala jsem se však i s neochotou ze strany některých provozních pracovníků. Výzkum byl kvůli získání kvalitnějších odpovědí anonymní, o čemž byli respondenti poučeni v úvodu dotazníku (viz příloha 2). I přesto měli někteří z nich obavy z toho, že by se o jejich odpovědi mohlo zajímat vedení školy a raději vraceli dotazníky nevyplněné.

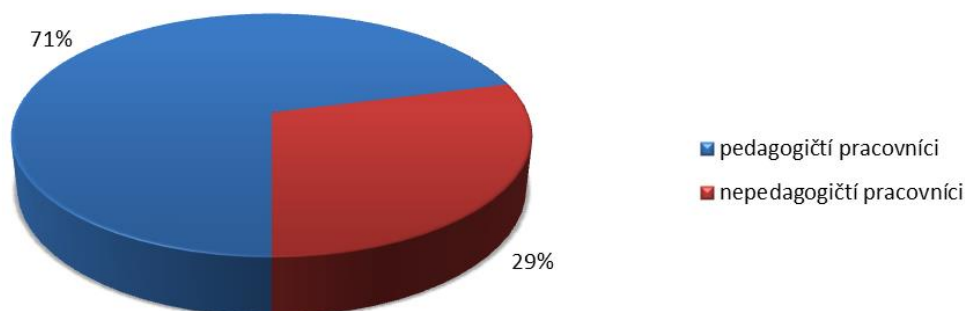
Dotazník jsem vytvořila pomocí textového editoru Microsoft Word. V první části respondenti vyplňovaly údaje o své vlastní osobě (pohlaví, věk a pracovní zařazení). Dále obsahoval celkem 11 otázek, které byly strukturované tak, aby obsáhly celou problematiku, popsanou v teoretické části této práce. Volila jsem převážně polozavřené otázky, u kterých mají respondenti možnost vyjádřit důvod své odpovědi. Dotazy byly zaměřeny na péči o zaměstnance ve škole v souvislosti s možností využívání některých nástrojů koncepce *work-life balance*.

Distribuce dotazníků probíhala v papírové podobě s pomocí vedoucích pracovníků, kteří je předávali dále svým podřízeným. Výzkum byl realizován v průběhu března 2015, kdy byl dotazník rozdán 64 pracovníkům školy. Relevantní údaje se pak podařilo získat od 31 z nich. Respondenti byli charakterizováni podle pracovního zařazení, pohlaví a věku.



Podle pracovního zařazení (graf 1) bylo mezi dotazovanými 22 pedagogických pracovníků (71%) a 9 nepedagogických pracovníků (29%).

**Graf 1. Struktura respondentů podle pracovního zařazení**



**Zdroj:** autor

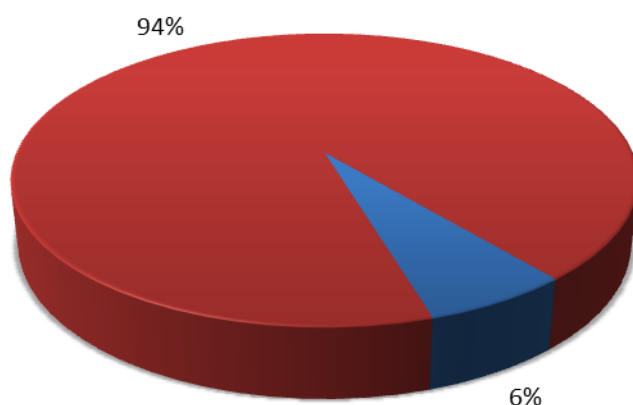
Obě kategorie byly dále rozděleny podle pracovních pozic, které respondenti zastávají. Mezi pedagogické pracovníky kteří na otázky dotazníku odpovídali patří, obě zástupkyně ředitelky školy, speciální pedagožka, 5 učitelů prvního stupně, 8 učitelů druhého stupně, dále 4 pracovnice školní družiny včetně vedoucí vychovatelky a dvě zástupkyně z řad učitelek mateřské školy.

Z nepedagogických pracovníků dotazník vyplnila vedoucí provozu, účetní, vedoucí školní jídelny, tři pracovníci provozu školy (technický pracovník a dvě uklízečky) a stejný počet pracovnic mateřské školy (dvě pomocné kuchařky a jedna pracovnice provozu mateřské školy)

Z rozdělení pracovníků podle pohlaví (graf 2) vyplývá, že učitelská profese, je v této organizaci zastoupena převážně ženami. Mezi respondenty bylo 29 žen (94%) a 2 muži (6%). Nerovnoměrné zastoupení žen a mužů jen potvrzuje teorie, které uvádějí, že učitelství na základních a v mateřských školách, je dnes vnímáno jako tzv. „ženská práce“. Ženy toto zaměstnání volí i z toho důvodu, že se dá lehce sladit s osobním životem, a je pro ně snadné vykonávat práci učitelky proto, že je tato profese podobná roli, která se ženám přisuzuje v rámci rodiny.

U nepedagogických pracovníků je zastoupení mužů také nepatrné. Jedním z důvodů budou pravděpodobně i nízké odměny za vykonávanou práci.

**Graf 2. Struktura respondentů podle pohlaví**

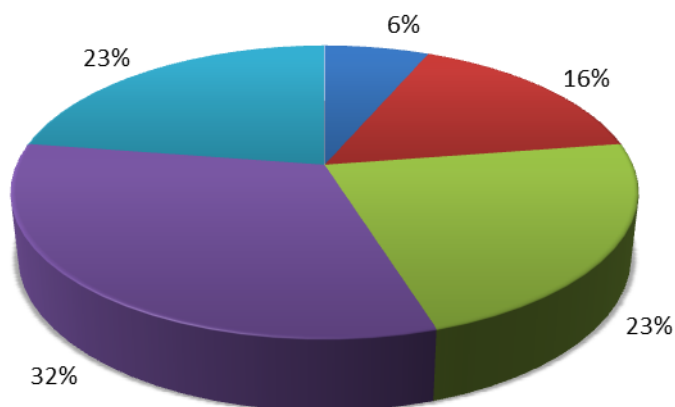


**Zdroj:** autor

■ muži ■ ženy

Podle věku (graf 3) bylo nejvíce oslovených respondentů, 10 (32%), ve věkovém rozmezí 46-55 let. Stejný počet, 7 (23%), měly věkové kategorie 36-45 let a 56 let a více. Další skupinou byli zaměstnanci ve věku 26-35 let. Do této kategorie se z celkového počtu vyhodnocených dotazníků zařadilo 5 (16%) respondentů. Nejméně dotázaných, 2 (6%), bylo ve věku 18-25 let.

**Graf 3. Struktura respondentů podle věku**



■ 18 - 25 let ■ 26 - 35 let ■ 36 - 45 let ■ 46 - 55 let ■ 56 let a více

**Zdroj:** autor

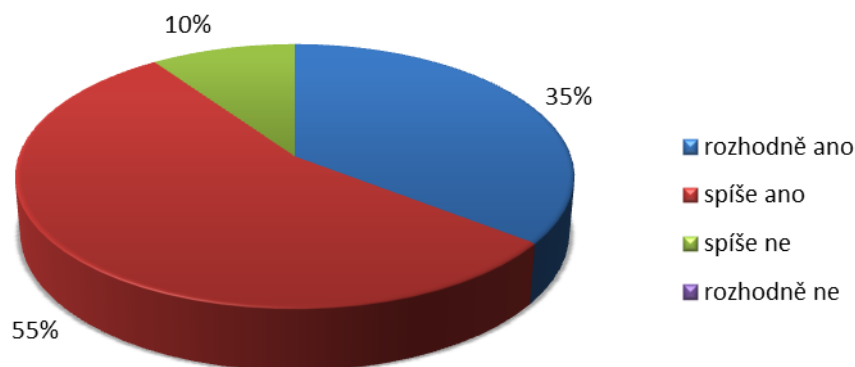
### 3.3 Výsledky dotazníkového šetření

Výsledky dotazníkového šetření byly zpracovány a vyhodnoceny pomocí tabulkového kalkulátoru Microsoft Excel. Relativní odpovědi byly vyjádřeny pomocí výsečových a pruhových grafů. Výsledky výzkumu posloužily k posouzení míry péče o zaměstnance ve škole, v souladu s koncepcí work-life balance.

První otázka zjišťovala míru spokojenosti pracovníků s péčí, která jim je ze strany zaměstnavatele nabízena. Respondenti měli možnost zvolit jednu ze čtyř variant odpovědí: *rozhodně ano* – *spíše ano* – *spíše ne* a *rozhodně ne*. Podle výsledků (graf 4) je mezi odpovídajícími, 17 (55%) těch, kteří jsou s péčí o pracovníky ve škole rozhodně spokojeni. Spíše spokojeno je 11 (35%) respondentů a spíše nespokojeni jsou pouze 3 pracovníci (10%). Žádný z respondentů nevyužil možnost poslední nabízené odpovědi.

Na základě rozhovoru s paní ředitelkou, mi i ona poskytla svůj pohled na to, jak je spokojena s péčí, kterou škola svým pracovníkům poskytuje. Sama přiznala, že v současné době, své zaměstnance trochu opomíjí, z důvodu výstavby nového pavilonu školy a školní jídelny. Podle ní se jim nevěnuje, tak jak by měla. Z rozhovoru vyplynulo, že péče o zaměstnance je pro ni důležitou součástí řízení pracovníků v organizaci.

**Graf 4. Výsledky otázky č. 1: Jste spokojen/a s péčí o zaměstnance ve Vaší škole?**



**Zdroj:** autor

Ve druhé otázce měli respondenti možnost rozepsat se o všech možných formách péče o zaměstnance, které jim zaměstnavatel poskytuje, a také o tom jakým způsobem je tato péče zajišťována. Na výběr měli z těchto nabízených možností:

- *podpora v těžkých životních situacích,*
- *pomoc s péčí o děti a jiné rodinné příslušníky,*
- *podpora pracovníků, kteří si doplňují vzdělání potřebné k vykonávání svých pracovních povinností.*

Poslední možností, kterou mohli zvolit, byly *jiné formy péče o zaměstnance*, které jsou jim v organizaci nabízeny. U této otázky mohli pracovníci vybrat více variant, proto součet odpovědí je vyšší, než počet vyplněných dotazníků.

Nejčastěji uváděnou odpovědí (graf 5) byla podpora pracovníků, kteří si doplňují vzdělání potřebné k vykonávání svých pracovních povinností. Z celkového počtu respondentů (31), tuto formu podpory pravděpodobně již v minulosti využilo 26 (84%). Tito pracovníci uváděli i způsoby, jak jim škola v této situaci pomáhá. Nejčtenější odpovědí, byla možnost využití dnů studijního volna, dále pak uvolnění studujících pracovníků z pracovní doby z důvodu zkoušky, ale i proplácení vybraných seminářů, nebo úprava pracovní doby, dle potřeby.

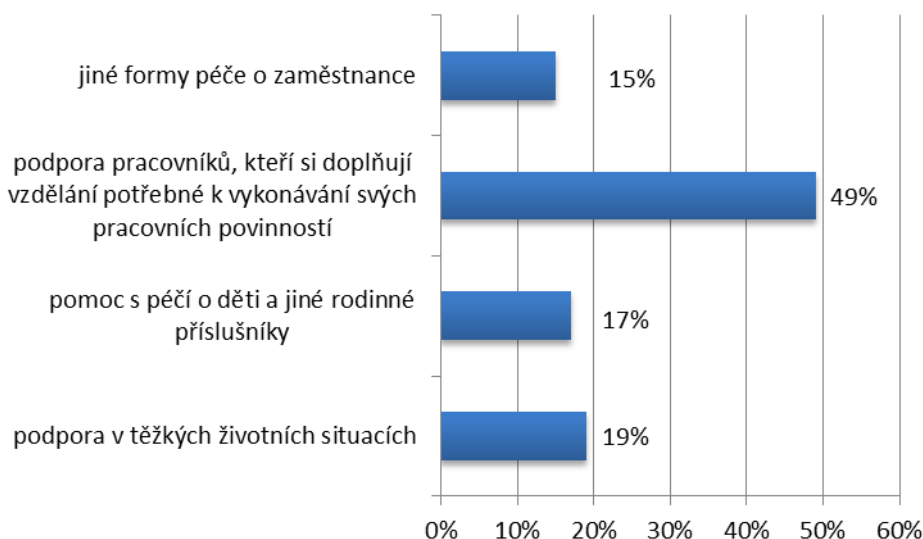
10 (32%) respondentů uvedlo jakým způsobem je zaměstnavatel podporuje v těžkých životních situacích. Většina z nich oceňuje morální a psychickou podporu, možnost rozhovoru s vedením školy a pocit zájmu z jeho strany. Dále finanční podporu ve formě bezúročných půjček, a možnost vrátit se na své pracovní místo v případě dlouhodobé nemoci.

Další formou podpory, kterou organizace poskytuje svým pracovníkům, je pomoc s péčí o děti, nebo jiné rodinné příslušníky. S touto variantou péče se již setkala 9 (29%) respondentů. Z odpovědí vyplývá, že je jim ze strany zaměstnavatele poskytováno například osobní volno, nebo se v případě potřeby situace řeší výměnou směn s kolegou či kolegyní.

Jiné formy péče o zaměstnance uvedlo v dotaznících 8 (26%) respondentů. Několikrát se mezi odpověďmi vyskytla možnost čerpání finančních prostředků z FKSP

a také možnost účasti na kulturních, sportovních a jiných společných akcích pořádaných školou.

**Graf 5. Výsledky otázky č 2: Jaké z uvedených forem péče o zaměstnance škola poskytuje? (U vybraných odpovědí prosím doplňte, jakým způsobem je podpora zajišťována)**



**Zdroj:** autor

Nejvíce využívanou formou, která přispívá ke sladování pracovního a osobního života pracovníků jsou flexibilní pracovní režimy. Jak jsem již popisovala v teoretické části, ve školství obecně, lze využít jen ty, které jsou zahrnuty v zákoníku práce. Jde především o kratší pracovní úvazky, flexibilní formy pracovních smluv, nebo smlouvy na dobu určitou.

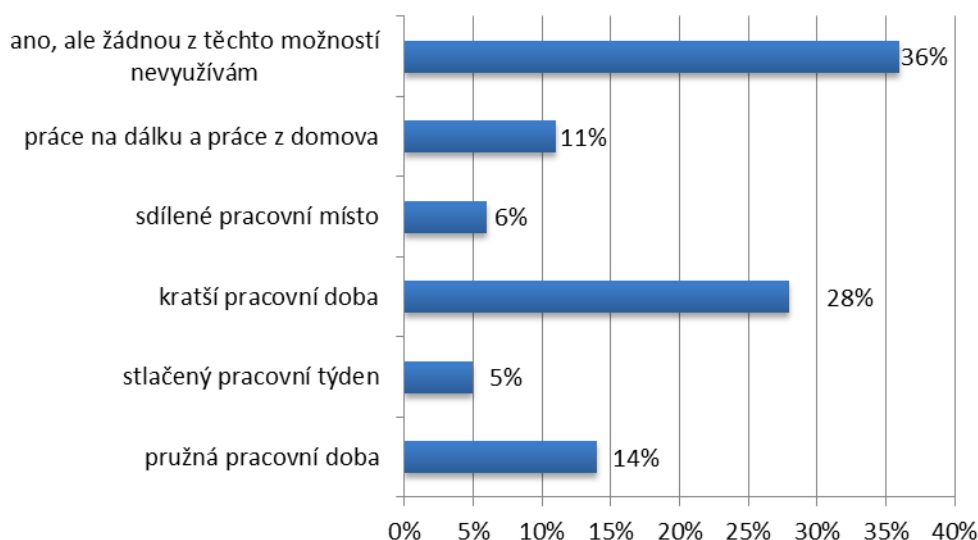
V páté otázce jsem se tedy respondentů ptala, zda mají ve škole možnost využít některé z těchto forem flexibilních pracovních režimů, a pokud ano, které využívají. U této otázky měli pracovníci opět možnost vybrat více variant. Počet respondentů je proto menší, než součet odpovědí. Nejčastěji odpovídali (graf 6), že tuto možnost mají, ale žádný pružný pracovní úvazek nevyužívají. Odpovědělo tak 13 (42%) z celkového počtu 31 respondentů. 10 (32%) využívá kratší pracovní dobu.

Pružnou pracovní dobu uvedlo ve své odpovědi 5 (16%) dotázaných. Všichni tito respondenti jsou nepedagogickými pracovníky. Patří mezi ně účetní, technický pracovník a uklízečky. Práci na dálku a práci z domova uvedli 4 (13%) pedagogičtí

pracovníci. Vedoucí školní družiny využívá práci z domova zejména ke zpracovávání administrativy spojené právě s vedoucí funkcí. I když je nepřímá pedagogická činnost zahrnována do pracovní doby zaměstnanců školy, a měli by tedy v tu dobu být přítomni na pracovišti, uvedly zbylé tři pracovnice, že tuto formu práce využívají pro domácí přípravu, opravu testů apod. Stejný počet, 2 (7%), respondentů využívá stlačený pracovní týden a sdílené pracovní místo.

Z odpovědí na tuto otázku plyne, že pružnou pracovní dobu, mají možnost ve škole využívat pouze nepedagogičtí pracovníci, kteří nejsou limitováni rozvrhováním vyučovacích hodin, jako tomu je u pracovníků pedagogických. Oproti tomu učitelé mají velkou výhodu v tom, že je v zásadě na nich, které dny budou práci vykonávat a které ne. Mají možnost domluvit se s vedení školy a s pracovníky, kteří tvoří rozvrh hodin tak, aby to oběma stranám vyhovovalo. Tento přístup přispívá k nalezení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem těchto pracovníků a zároveň, jejich prostřednictvím, k plnění strategických cílů školy.

**Graf 6. Výsledky otázky č. 5: Máte ve Vaší škole možnost využití některé z uvedených forem flexibilních pracovních režimů? (pokud ano, zaškrtněte, které využíváte)**



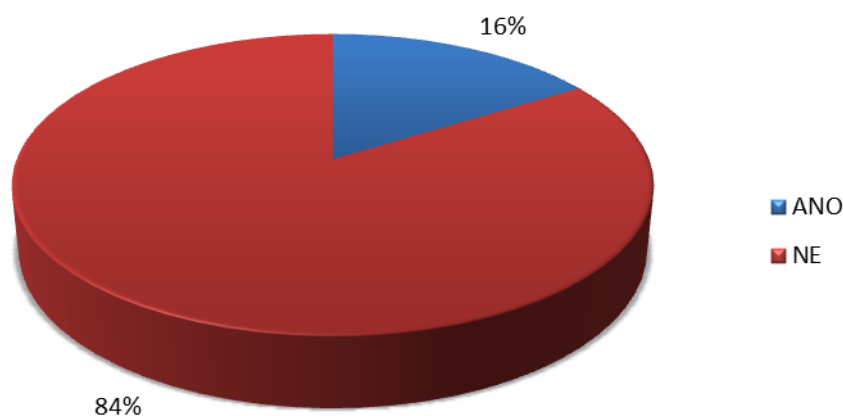
**Zdroj:** autor

Sedmá otázka se týkala znalosti pojmu *work-life balance*. Zajímalo mě zda mají pracovníci školy ponětí o tom, co tento pojem znamená, a jestli se s ním někdy

v minulosti setkali. Respondenti měli na výběr pouze odpovědi *ano* a *ne* (graf 7), popřípadě mohli napsat, jakým způsobem se o této koncepci dozvěděli. Převážná část dotazovaných 26 (84%) zvolila odpověď negativní. Jen 5 (16%) respondentů odpovědělo, že tento pojem zná. Uváděli, že se s touto koncepcí seznámili prostřednictvím médií, internetu, nebo od známých, kteří pracují v organizacích, kde je právě tento systém zaveden.

Když bychom rozdělili respondenty, kteří na tuto otázku odpovídali, na pedagogické a nepedagogické pracovníky, tak z průzkumu jednoznačně vychází, že žádný z provozních zaměstnanců, se s tímto pojmem dříve nikdy nesešel.

**Graf 7. Výsledky otázky č. 7: Setkal/a jste se někdy s pojmem work-life balance? (sladování pracovního a osobního života)**



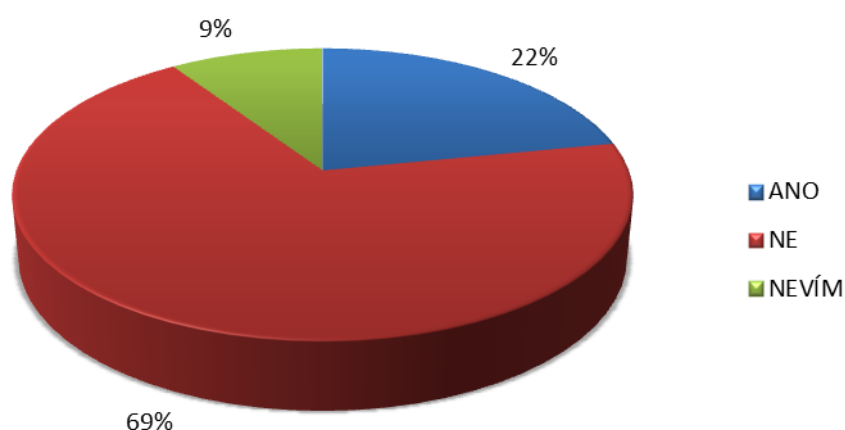
**Zdroj:** autor

Na osmou otázku, zda škola jako zaměstnavatel nabízí svým pracovníkům vzdělávání v oblasti *work-life balance*, zvládání stresu a předcházení syndromu vyhoření, měli možnost respondenti odpovídat *ano – ne – nevím* (graf 8). Velká většina z nich, 22 (69%), opět zvolila zápornou odpověď. Kladně se k této otázce vyjádřilo 7 (22%) pracovníků a zbylí 3 (9%) nedokázali odpovědět, zvolili tedy variantu *nevím*.

Podobnou otázku jsem položila i ředitelce školy. Z rozhovoru vyplynulo, že svým pracovníkům, čas od času, nějaké podobně zaměřená školení organizace nabízí,

a že několikrát již také proběhlo. Z rozhovoru s ní, jsem měla pocit, že si je vědoma toho, jakým způsobem může stres na pracovišti ovlivňovat nejenom pracovní výkon, ale také zdraví a osobní život pracovníků. V organizaci se jim proto snaží zajišťovat takové pracovní podmínky, které případné stresující faktory co nejvíce eliminují.

**Graf 8. Výsledky otázky č. 8: Nabízí škola jako zaměstnavatel svým zaměstnancům vzdělávání v oblasti work-life balance, zvládnání stresu a předcházení syndromu vyhoření?**



**Zdroj:** autor

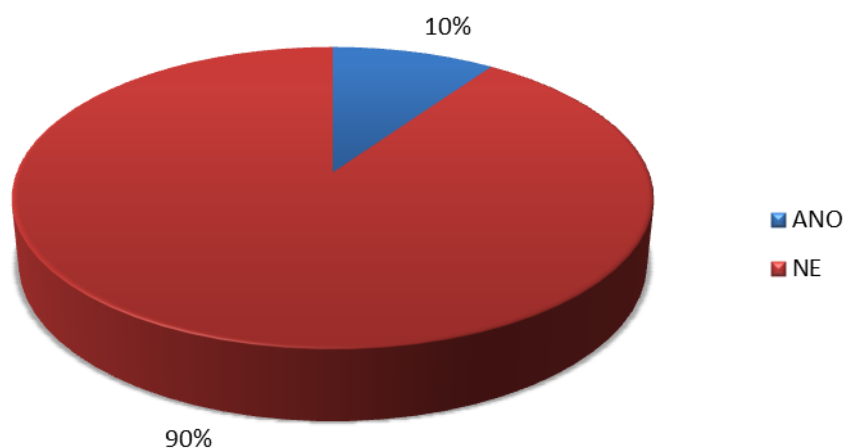
Devátá otázka přímo navazuje na předchozí. Respondenti odpovídali na dotaz, zda se někdy v minulosti zúčastnili vzdělávání právě v oblasti *work-life balance*, zvládnání stresu nebo prevence syndromu vyhoření (graf 9). Většina, 28 (90%), odpověděla, že nikoliv a pouze 3 (10%) pracovníci odpověděli kladně.

Jelikož jsem se od vedení dozvěděla, že všichni mají možnost účastnit se podobně zaměřeného vzdělávání, překvapilo mě, jak malá část tyto školení, nebo kurzy vyhledává. Podle paní ředitelky, si pracovníci mnohdy ani neuvědomují, jak na ně stres v pracovním prostředí může působit, nevěnují tomu pozornost, a nebo je to vyloženě nezajímá, jako by se jich tento problém netýkal. Dříve, podle ní, škola nebyla pracovištěm, kde by byli pedagogové vystaveni takovému stresu, jako jsou dnes. Hlavně ze strany žáků a rodičů. I tak, mají podle ní, pravděpodobně pocit, že vše zvládnou sami, bez pomoci odborníků a stres v sobě potlačují.



Ona sama se vzdělávání v oblasti stresu a syndromu vyhoření několikrát zúčastnila. Jednalo se o zvládání stresujících faktorů v pracovním prostředí, a také o rozpoznání syndromu vyhoření u podřízených pracovníků. Právě poznatky z tohoto semináře se v současné době snaží aplikovat u jedné z pedagogických pracovník, která podle ní vykazuje jasné příznaky tohoto onemocnění.

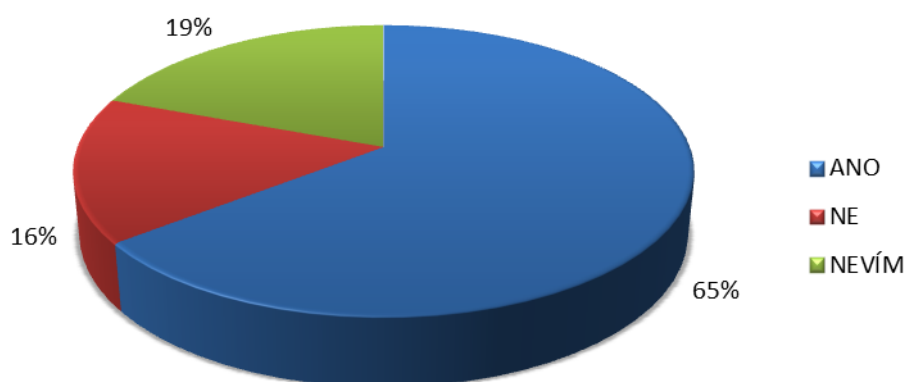
**Graf 9. Výsledky otázky č. 9: Zúčastnil/a jste se někdy v minulosti vzdělávání v této oblasti?**



**Zdroj:** autor

Desátá otázka zjišťovala názor respondentů na možnosti uplatňování systému *work-life balance* na jejich škole. Zda by v této organizaci vůbec byla nějaká možnost jeho využití. Odpovídat mohli pracovníci *ano – ne – nevím*. Vzhledem k předchozím negativním reakcím a neznalosti koncepce, jsem předpokládala, že nebudou schopni odpovědět, nebo že nejčastěji zvolí právě odpověď *nevím*. Nejvíce respondentů, 20 (65%), však odpovědělo ano, že si dokáží představit využití tohoto systému ve škole. 6 (19%) dotazovaných nevědělo a zbylých 5 (16%) respondentů odpovědělo negativně.

**Graf 10. Výsledky otázky č. 10: Dal by se podle Vás systém work-life balance uplatnit ve Vaší škole?**



**Zdroj:** autor

Poslední jedenáctá otázka dotazníku, se váže k té předchozí, ve které jsem se respondentů ptala, zda by se dala koncepce work-life balance využít i v jejich škole.

Zaměřuje se na způsob využití, na to zda by byl tento program pro organizaci vůbec přínosný, a jaké výhody by z něho popřípadě plynuly pro zaměstnance, a jaké pro zaměstnavatele. Respondenti v této otázce neměli na výběr z žádných možností, zajímal mě pouze jejich vlastní názor na danou problematiku. Jejich reakce na tuto otázku byly vesměs kladné, ale setkala jsem se i s opačně laděnými odpověďmi. Stejná otázka byla také součástí rozhovoru s ředitelkou školy.

Obecně, ne jen ve školství, přináší systém *work-life balance* řadu výhod, jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance. Některé z nich jsou uvedené a popsány v teoretické části této práce. Mezi největší pozitivum koncepce, patří dle názoru paní ředitelky zvýšení motivace a efektivity pracovního procesu, s tím související zvýšení loajality pracovníků a důvěry v organizaci.

Položením této otázky jsem chtěla získat odpovědi na to, zda si respondenti myslí, že by koncepce *work-life balance*, nebo některé její nástroje, mohly být ve škole využity, jakým způsobem, a jestli by přinášeli pro organizaci a její pracovníky nějaký užitek.

Ve svých odpovědích, nejčastěji pracovníci uváděli vzdělávání v oblasti stresu, syndromu vyhoření, ale také například možnost relaxace, respektive finanční podporu související s praktikováním různých relaxačních cvičení, jako je jóga, a jiná, i duševní cvičení. Jejich názor se shoduje s názorem vedení školy, které také tvrdí, že je zvládnutí stresu pro učitele a vychovatele velice důležité, a že by měli být v tomto směru vzdělávání. Přínos z poskytování tohoto druhu vzdělávání je patrný, jak na straně zaměstnavatele, tak zaměstnance. Pracovníkům pomáhá předcházet syndromu vyhoření a posilovat jejich psychický stav, což vede k lepšímu výkonu v práci, novým nápadům a kreativní práci pro školu. Pro zaměstnavatele to, podle respondentů, dále znamená menší výskyt pracovních neschopností, a méně stresovaných a vyčerpaných pracovníků.

Využívání systému *work-life balance* by, podle nich, mohlo vést také k nárůstu optimismu a energie pro práci s dětmi. Pracovníci by se do práce těšili, protože by mohla být, v důsledku změn, stále zajímavější a nejednalo by se pouze o každodenní stereotyp.

Vedení školy si uvědomuje, že pokud ve své organizaci bude mít spokojené pracovníky, bude to pro ni znamenat jejich větší výkonnost a motivovanost. Každý zaměstnavatel si podle respondentů přeje vidět své pracovníky šťastné a plné síly a energie, kterou mohou ve své práci využít. Jedině tehdy pak může být spokojen i on, a to hlavně z toho důvodu, že se díky tomu plní stanovené strategické cíle.

### **3.4 Návrh konkrétního doporučení využití *work-life balance* ve škole**

Systém *work-life balance* využívaný v organizacích, poskytuje jejím pracovníkům mnoho nástrojů, které mohou využít k harmonizaci svého pracovního a osobního života. I když je tato koncepce rozšířena především v podnikatelské sféře, v oblasti školství, jsou některé tyto nástroje využívány také. Výsledky dotazníkového šetření poukazují na fakt, že i když pracovníci tyto nástroje sami často využívají, nezahrnuli by je do koncepce *work-life balance*, protože se velká většina z nich s tímto pojmem nikdy nesetkala. Dalo by se říci, že ve školství je tento systém nahrazován, i když jen v omezené míře, péčí o pracovníky.

Z analýzy dotazníků, také vyplývá, že pracovníci školy jsou s péčí, která jim je zaměstnavatelem poskytována, spokojeni. Přesto, je zde prostor pro inovace a návrhy konkrétních doporučení pro možné vylepšení stávající situace.

Jedním z nástrojů, které ovlivňují a pomáhají pracovníkům sladit jejich pracovní a osobní život ve škole je FKSP. Obecné zásady čerpání FKSP jsou popsány v teoretické části této práce.

ZŠ a MŠ Dolní Břežany poskytuje čerpání prostředků z FKSP na:

- stravování – ve výši 4,-Kč na zaměstnance za odebraný oběd,
- dary – 2000,- Kč při odchodu do starobního důchodu a 1000,- za každých 10 let práce v organizaci,
- půjčky a sociální výpomoci – bezúročnou půjčku, nebo sociální výpomoc se splatností do 12ti měsíců, poskytne zaměstnavatel na základě písemné žádosti, podle stavu finančních prostředků na účtu FKSP formou bezhotovostního převodu na bankovní účet zaměstnance, nebo zaplacením profaktury,
- společné akce – uhrazení dopravy, pronájmu, ubytování, pohoštění atd.

Limit individuálního čerpání prostředků z FKSP škola stanovuje na základě výše úvazků jednotlivých pracovníků. V letošním roce byl tento příspěvek stanoven na částku 1200,- Kč, a to pro pracovníky, kteří jsou zaměstnání na plný pracovní úvazek. U ostatních pracovníků se výše příspěvku stanovuje poměrnou částí.

Čerpání příspěvků z FKSP je podmíněno vyplněnou žádostí, schválenou ředitelkou školy.

Čerpat tento příspěvek mohou pracovníci formou poukázek na vitaminy v lékárnách Dr. Maxe, dále také jako příplatky na penzijní připojištění (100,- za měsíc = 1200,- Kč ročně), na rekreaci (dospělých i dětí, pokud to není součástí vyučování) a na kulturní a sportovní akce (návštěva divadel, sportovních zařízení).

### **3.4.1 Navýšení rozpočtu zřizovatele školy**

Koncepce *work-life balance* zahrnuje, mimo možnost využívat flexibilních forem práce, také poskytování nejrozličnějších benefitů. Škola, jako příspěvková

organizace, se snaží tyto výhody svým pracovníkům poskytovat také, problém je ve výši finančních prostředků, kterými je limitována.

K vyřešení této situace, by mohlo dopomoci navýšení rozpočtu obce, jako zřizovatele školy.

Škola každoročně vytváří a překládá návrh rozpočtu svému zřizovateli, ve kterém navrhuje předpokládané příjmy a výdaje pro další období. Tomuto návrhu předchází plnění rozpočtu loňského roku. Pro zkvalitnění péče o pracovníky, a dosahování harmonizace jejich pracovního a osobního života, by vedení školy mohlo do tohoto návrhu začlenit finanční částku, která by tyto náklady pokryla. Vedení obce poté tento návrh zahrne do svého rozpočtu, jehož finální verzi schvaluje obecní zastupitelstvo.

V případě schválení, by pak škola, na základě získaných finančních prostředků, byla schopna umožnit svým pracovníkům využívat mnohem více benefitů. Z analýzy dotazníkové šetření vyplývá, co respondentům v organizaci chybí, a jaké poskytované výhody by ze strany zaměstnavatele ocenili. Jedná se především o podporu vzdělávání, a to hlavně v oblasti stresu a syndromu vyhoření. Sice jsem se od vedení školy dozvěděla, že je pracovníkům tato možnost vzdělávání nabízena, z dotazníku ale vyplynulo, že o ní nevědí. Proto by se škola v tomto případě, měla zaměřit na lepší komunikaci, hlavně s jednotlivými vedoucími pracovníky, kteří dále komunikují se svými podřízenými a předávají jim potřebné informace.

Pracovníci by také ocenili poskytování finančních příspěvků na různá relaxační, a jiná duševní cvičení. V rámci FKSP má však škola omezené možnosti financování těchto aktivit, proto by navýšení rozpočtu zřizovatele, umožnilo tyto požadavky plnit, a předcházet tak ztrátě motivace a snižování pracovního výkonu těchto pracovníků.

Z rozhovoru s paní ředitelkou dále vyplynulo, že by v rámci péče o zaměstnance, ráda pořádala více společných akcí, kde by se stmeloval kolektiv celé organizace. V důsledku neustálého zvyšování počtu pracovníků v organizaci prý dochází k tomu, že se někteří kolegové ani neznají, což negativně ovlivňuje vztahy v rámci celé školy. Dostatek finančních prostředků by tuto situaci mohl do budoucna výrazně zlepšit.

Dle mého názoru, je využití tohoto návrhu v organizaci reálné, a to z toho důvodu, že vím, jak dobré pracovní vztahy panují mezi managementem školy a vedením obce. V zájmu obou těchto subjektů je vytvořit dobré vzdělávací

zařízení, které bude podporovat své pracovníky tak, aby dosahovali co nejlepších pracovních výkonů, a plnili tak strategické cíle školy.

## ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo prozkoumat význam péče o pracovníky ve školství, pokusit se nalézt odpověď na hlavní výzkumnou otázku, zda je možné v této oblasti využívat některé principy *work-life balance* a navrhnout možná opatření, která by do budoucna vedla ke zlepšení současné situace v Základní škole a Mateřské škole Dolní Břežany.

Problematika *work-life balance* je poměrně novým přístupem, který napomáhá pracovníkům organizace sladit jejich pracovní a osobní život. V oblasti školství hovoříme spíše o péči o pracovníky, a v souvislosti s tím, o využívání některých nástrojů *work-life balance*.

Analýzu současné situace ve škole jsem prováděla na základě poznatků získaných z dotazníkového šetření, a také z rozhovoru s ředitelkou této organizace. Výsledky šetření poukazují na fakt, že péče o pracovníky, je velmi významnou personální činností, na kterou, je ze strany vedení, kladen velký důraz. Škola, jako zaměstnavatel, si uvědomuje, důležitost svých pedagogických i nepedagogických pracovníků, a každému se snaží, v pracovním procesu nastavovat takové pracovní podmínky, které vyhovují jemu, i organizaci samotné. Z analýzy dotazníků také vyplývá, že pracovníci jsou s péčí, a s nástroji na podporu sladování pracovního a osobního života, které jim jsou zaměstnavatelem nabízeny, spokojeni.

Na základě získaných informací lze, na otázku týkající se možnosti využívání nástrojů *work-life balance* ve škole, odpovědět kladně. Některé principy sladování pracovního a osobního života pracovníků, již škola využívá. Jedná se o flexibilní formy práce. Ty se sice uplatňují především v podnikatelské sféře, ale z dotazníkového šetření plyne, že i ve školství je možné některé z nich využívat, a to jak u pedagogických, tak nepedagogických pracovníků.

Mezi nástroje harmonizace pracovního a osobního života, které škola svým pracovníkům poskytuje, patří také různé benefity v rámci fondu kulturních a sociálních potřeb a vzdělávání, hlavně v oblasti stresu a syndromu vyhoření. I když jsou pracovníci s poskytovanou péčí spokojeni, ze strany vedení je zde snaha o neustálé zkvalitňování. Dle rozhovoru s ředitelkou školy, je ale problém v omezenosti finančních zdrojů, které má k dispozici právě na tyto účely. Situaci by, podle mého názoru, mohlo vyřešit navýšení rozpočtu obce, která školu zřizuje.

## ZDROJE

- ARMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- DYDŇANSKÁ, Radka. 2013. Vzdělávací program pro pedagogické pracovníky: Syndrom CAN a kompetence pracovníků škol. *Řízení školy*, 2013, roč. 10, č. 12, s. 37-38. ISSN: 1214-8679.
- GILLERNOVÁ, Ilona. KEBZA, Vladimír. RYMEŠ, Milan a kol. 2011. *Psychologické aspekty změn v české společnosti: Člověk na přelomu tisíciletí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 256 s. ISBN 978-80-247-2798-1.
- JUNOVÁ, Blanka. *Čas pro změnu*. [online]. [cit. 2015-01-18]. Dostupné z WWW: <http://www.pracenaalku.cz/ebook>
- KAŠPAROVÁ, Klára. KUNZ, Vilém. 2013. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. První vyd. Praha: Grada Publishing. 160 s. ISBN 978-80-247-4480-3.
- KOCIÁNOVÁ, Renata. 2012. *Personální řízení – východiska a vývoj*. 2. přepracované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing. 149 s. ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOCIÁNOVÁ, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. První vyd. Praha: Grada Publishing. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef. 2007. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KRBEČKOVÁ, Marie. PLESNÍKOVÁ, Jindřiška. 2012. *FKSP, sociální fondy, benefity a jiná plnění 2012*. 3. aktualizované vyd. Praha: ANAG. 191 s. ISBN 978-80-7263-722-5.
- PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přepracované a aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing. 256 s. ISBN 80-247-1706-9.
- STOCK, Christian. 2010. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 112 s. ISBN 978-80-247-3553-5.
- ŠIKÝŘ, Martin. BOROVEC, David. LHOTKOVÁ, Irena. 2012. *Personalistika v řízení školy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR. 200 s. ISBN 978-80-7357-901-2.
- ŠIKÝŘ, Martin. Motivace pracovníků. *Řízení školy*, 2014, roč. 11, č. 3, s. 24–25. ISSN 1214-8679



URBAN, Jan. 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. rozšířené vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR. 276 s. ISBN 978-80-7357-925-8.

Vyhláška č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

## ELEKTRONICKÉ ZDROJE

EQUAL. *Metodika využití flexibilních forem práce – částečné pracovní úvazky, sdílení práce a přerušování práce.* [online]. [cit. 18. 10. 2014]. Praha. Dostupný z WWW: <<http://www.equalcr.cz/clanek.php?lg=1&id=1>>.

RPP. *O projektu.* [online]. [cit. 5. 4. 2015]. Praha. Dostupný z WWW: <<http://www.rppdolnibrezany.cz/o-projektu.htm>>

# PŘÍLOHA 1

## **Polostrukturovaný rozhovor s ředitelkou ZŠ a MŠ Dolní Břežany**

Ráda bych Vás tímto požádala o krátký rozhovor, týkající se péče o zaměstnance Vaší školy, v souvislosti s možností uplatňování některých principů *work-life balance*. Informace z rozhovoru budou použity ke zpracování mé bakalářské práce, ale také mohou přispět ke zlepšení současné situace ve Vaší organizaci.

Děkuji za poskytnutý čas a ochotu spolupracovat.

### **Otázka**

### **Odpověď**

1. Jaké personální činnosti máte na starosti?
2. Jakým způsobem škola pečuje o své pracovníky?
3. Mají pracovníci možnost využít programy vzdělávání v oblasti *work-life balance*, zvládnutí stresu a syndromu vyhoření?
4. Jaké principy *work-life balance* by se daly využít ve Vaší organizaci a jakým způsobem?

## PŘÍLOHA 2

### Dotazník pro pracovníky základní školy

Vážená paní, vážený pane,

jsem studentkou oboru Personální management na Masarykově ústavu vyšších studií ČVUT v Praze a ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku pro účely zpracování bakalářské práce, která se zabývá sladováním pracovního a osobního života pracovníků (work-life balance) ve školství. Cílem tohoto empirického šetření je získat potřebné údaje týkající se personalistiky ve škole, konkrétně péče o zaměstnance ve spojitosti s uplatňováním opatření na podporu sladování pracovního a osobního života. Mezi tato opatření patří zejména flexibilní pracovní režimy, podpora péče o děti, nemocné a starší osoby, sociální poradenství v krizových situacích nebo podpora žen a mužů na mateřské nebo rodičovské dovolené.

Výzkum je anonymní. Za Vaši spolupráci a poskytnuté údaje děkuji.

**Romana Koubová**

romana.koubova@muvs.cvut.cz

#### Údaje o osobě respondenta:

##### Pohlaví

<input type="checkbox"/> muž	<input type="checkbox"/> žena
------------------------------	-------------------------------

##### Věk

<input type="checkbox"/> 18 – 25 let	<input type="checkbox"/> 26 – 35 let	<input type="checkbox"/> 36 – 45 let	<input type="checkbox"/> 46 – 55 let	<input type="checkbox"/> 56 a více
--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------------	------------------------------------

### Pracovní zařazení

<input type="checkbox"/> ředitel/ka	<input type="checkbox"/> vedoucí školní jídelny	<input type="checkbox"/> učitel/ka 1. stupně ZŠ	<input type="checkbox"/> vedoucí učitelka MŠ
<input type="checkbox"/> zástupce ředitele	<input type="checkbox"/> vedoucí provozu	<input type="checkbox"/> učitel/ka 2. stupně ZŠ	<input type="checkbox"/> učitelka MŠ
<input type="checkbox"/> účetní	<input type="checkbox"/> provozní pracovník	<input type="checkbox"/> speciální pedagog	<input type="checkbox"/> vedoucí školní družiny
<input type="checkbox"/> vychovatel/ka	<input type="checkbox"/> jiné (uveďte, jaká)		

### Otázky:

#### 1. Jste spokojen/a s péčí o zaměstnance ve vaší škole?

<input type="checkbox"/> rozhodně ano	<input type="checkbox"/> spíše ano	<input type="checkbox"/> spíše ne	<input type="checkbox"/> rozhodně ne
---------------------------------------	------------------------------------	-----------------------------------	--------------------------------------

#### 2. Jaké z uvedených forem péče o zaměstnance škola poskytuje? (U vybraných odpovědí prosím doplňte, jakým způsobem je podpora zajišťována)

- podpora v těžkých životních situacích

\_\_\_\_\_

- pomoc s péčí o děti a jiné rodinné příslušníky

\_\_\_\_\_

- podpora pracovníků, kteří si doplňují vzdělání potřebné k vykonávání svých pracovních povinností

\_\_\_\_\_

- jiné formy péče o zaměstnance, které Vaše škola nabízí (prosím, uveďte)

\_\_\_\_\_

#### 3. Máte pocit, že se bez obav můžete svěřit vedení školy se svými osobními i pracovními problémy a nalézt společné řešení?

<input type="checkbox"/> rozhodně ano	<input type="checkbox"/> spíše ano	<input type="checkbox"/> spíše ne	<input type="checkbox"/> rozhodně ne
---------------------------------------	------------------------------------	-----------------------------------	--------------------------------------

**4. Podporuje vedení školy inovativní nápady, které zaměstnanci předkládají? (např.: změna stylu výuky, pořádání teambuildingových akcí apod.)**

<input type="checkbox"/> rozhodně ano	<input type="checkbox"/> spíše ano	<input type="checkbox"/> spíše ne	<input type="checkbox"/> rozhodně ne	<input type="checkbox"/> nevím
---------------------------------------	------------------------------------	-----------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------

**5. Máte ve vaší škole možnost využití některé z uvedených forem flexibilních pracovních režimů? (pokud ano, zaškrtněte, které využíváte)**

- pružná pracovní doba
- stlačený pracovní týden
- kratší pracovní doba
- sdílené pracovní místo
- práce na dálku a práce z domova

**6. Umožňuje Vám zaměstnavatel postupný návrat do zaměstnání? (např.: po dlouhodobé nemoci nebo po mateřské dovolené)**

- ANO (popište prosím průběh návratu)
- 

- NE
- NEVÍM

**7. Setkal/a jste se někdy s pojmem work-life balance? (slad'ování pracovního a osobního života)**

- ANO (uved'te, kde)
- 

- NE

**8. Nabízí škola jako zaměstnavatel svým zaměstnancům vzdělávání v oblasti work-life balance, zvládání stresu a předcházení syndromu vyhoření?**

- ANO
- NE
- NEVÍM

**9. Zúčastnil/a jste se někdy v minulosti vzdělávání v této oblasti?**

- ANO (uveďte, jestli pro Vás bylo přínosné a proč)
- 

- NE

**10. Dal by se podle Vás systém work-life balance uplatnit ve Vaší škole?**

- ANO  
 NE  
 NEVÍM

**11. K čemu by byl podle Vás tento program užitečný? Jaké by z něj plynuly výhody pro zaměstnance a jaké pro zaměstnavatele?**

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení

V Praze dne .....

podpis: .....

Jméno	Katedra / Pracoviště	Datum	Podpis