



Zdravotně  
sociální fakulta  
Faculty of Health  
and Social Sciences

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

**Work-life balance v sociální práci z pohledu manažerů**

## **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Studijní program:

**MANAGEMENT SOCIÁLNÍ PRÁCE V ORGANIZACÍCH**

**Autor:** Bc. Karolína Trojanová

**Vedoucí práce:** PhDr. Olga Shivaírová, Ph. D.

České Budějovice 2024

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci s názvem *Work-life balance v sociální práci z pohledu manažerů* jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby diplomové práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé diplomové práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 5.8.2024

.....  
*Bc. Karolína Trojanová*

### **Poděkování**

Na prvním místě bych chtěla vyjádřit vděk PhDr. Olze Shivairové, Ph.D., za vedení diplomové práce. Velmi si vážím jejích cenných rad a připomínek, vstřícného přístupu a času, který mi věnovala. Velké díky patří také všem informantům, kteří se ochotně zapojili do výzkumu. Na závěr bych chtěla poděkovat své rodině a přátelům za jejich podporu během studia a psaní této práce.

# Work-life balance v sociální práci z pohledu manažerů

## Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá work-life balance v oblasti sociální práce z pohledu manažerů. Teoretická část zkoumá koncept work-life balance a s ním související oblasti, dále roli manažera a rozdělení státní a neziskové sféry.

Praktická část byla realizována kvalitativním výzkumem pomocí polostrukturovaných rozhovorů. Výzkum se zaměřil na manažery v organizacích sociální práce v Jihočeském kraji. Tato část obsahuje především analýzu a vyhodnocení dat získaných z rozhovorů. K vyhodnocení dat byla použita tematická analýza a částečně metoda kontrastu pro popis rozdílů work-life balance mezi státní a neziskovou sférou. Cílem práce bylo zjistit, jak work-life balance funguje ve státní a neziskové sféře sociální práce z pohledu manažerů. Hlavní výzkumné otázky se zaměřily na faktory a nástroje work-life balance a jeho přínos.

Z výzkumu vyplývá, že work-life balance je klíčovým tématem, které výrazně ovlivňuje kvalitu života každého jednotlivce. Nástroje používané k dosažení rovnováhy jsou v dotazovaných organizacích podobné, ale jejich efektivita se liší podle jednotlivých zaměstnanců. Manažeři si uvědomují důležitost rovnováhy jak pro sebe, tak pro své zaměstnance. Subjektivní vnímání work-life balance dotazovaných je rozdílné, avšak sladění obou oblastí vyžaduje opravdu velké úsilí a záleží na mnoha proměnných. Těmi mohou být například počet dětí, jejich věk, cílová skupina, s níž jedinec pracuje, zda do zaměstnání dojíždí nebo způsob nastavení WLB v organizaci. Tato diplomová práce může posloužit jako inspirace a přehled o work-life balance pro manažery, zaměstnance a studenty sociální práce, ale i pro ostatní oblasti a povolání.

## Klíčová slova

Work-life balance; nástroje work-life balance; manažer; syndrom vyhoření; workoholismus; nezisková sféra

# **Work-life balance in social work from the perspective of managers**

## **Abstract**

This thesis addresses work-life balance in the field of social work from the perspective of managers. The theoretical part examines the concept of work-life balance and related areas, as well as the role of managers and the division between public and privat nonprofit sectors.

The practical part was conducted through qualitative research using semi-structured interviews. The research focused on managers in social work organizations in the South Bohemian Region. This section primarily consists of the analysis and evaluation of data obtained from the interviews. Thematic analysis and, to some extent, contrast methods were used to describe the differences in work-life balance between the public and privat nonprofit sectors. The aim of the study was to understand how work-life balance functions in the public and privat nonprofit sectors of social work from the managers' perspective. The main research questions focused on the factors and tools of work-life balance and its benefits.

The research reveals that work-life balance is a key issue that significantly impacts the quality of life for each individual. The tools used to achieve balance are similar across the organizations surveyed, but their effectiveness varies among employees. Managers are aware of the importance of work-life balance both for themselves and their employees. The subjective perception of work-life balance among respondents varies, but balancing both areas requires significant effort and depends on many variables. Those may include, for example, the number of children, their age, the target group with which the individual works, whether they commute to work, or the way work-life balance is set up in the organization. This thesis can serve as inspiration and a reference on work-life balance for managers, employees, and students of social work, as well as for other fields and professions.

## **Key words**

Work-life balance; work-life balance tools; manager; burnout syndrome; workaholism; privat nonprofit sector

# Obsah

Úvod.....	8
<b>1 Teoretické ukotvení.....</b>	<b>10</b>
1.1 Rozdělení státní a neziskové sféry .....	14
<b>2 Work-life balance .....</b>	<b>19</b>
2.1 Definice work-life balance .....	19
2.2 Historie work-life balance.....	22
2.3 Legislativní ukotvení.....	23
2.4 Vybrané nástroje work-life balance .....	26
<b>3 Manažer .....</b>	<b>39</b>
3.1 Kdo je manažer .....	39
3.2 Osobnostní rysy a dovednosti manažera .....	41
3.3 Manažerské typy a styly řízení .....	43
3.4 Workoholismus .....	48
3.5 Syndrom vyhoření .....	51
<b>4 Praktická část .....</b>	<b>54</b>
4.1 Cíl práce .....	54
4.2 Výzkumné otázky .....	54
<b>5 Metodika .....</b>	<b>55</b>
5.1 Použité metody .....	55
5.2 Charakteristika výzkumného souboru.....	55
5.3 Časový harmonogram .....	57
5.4 Zpracování získaných dat.....	58
5.5 Etika výzkumu .....	58
5.6 Limity výzkumu .....	59
<b>6 Výsledky .....</b>	<b>60</b>
6.1 Osobní aspekty a životní okolnosti informantů .....	60
6.1.1 Pohlaví a věk informantů.....	60
6.1.2 Počet dětí, zajištění jejich péče a další pečovatelské povinnosti.....	61
6.1.3 Dojíždění do zaměstnání .....	62
6.1.4 Zájmy informantů a časové možnosti .....	63
6.1.5 Způsoby předcházení a zvládnání pracovního stresu .....	65
6.1.6 Syndrom vyhoření u manažerů sociální práce.....	67

6.1.7	Vliv work-life balance na psychickou a fyzickou kondici informantů.....	68
6.2	Pracovní podmínky a pracovní náplň .....	70
6.2.1	Pracovní podmínky a délka pracovního dne a týdne .....	70
6.2.2	Frekvence práce přesčas a řešení pracovních záležitostí mimo pracovní dobu ....	73
6.2.3	Workoholismus u manažerů v sociální práci .....	75
6.2.4	Role manažera ve work-life balance .....	77
6.2.5	Dopad pandemie COVID-19 na work-life balance manažerů v sociální práci .....	79
6.2.6	Četnost a způsob hodnocení work-life balance v organizacích sociální práce .....	81
6.3	Definice a vnímání pojmu work-life balance manažery v sociální práci.....	83
6.3.1	Jak informanti definují work-life balance .....	83
6.3.2	Jak informanti hodnotí svou současnou work-life balance .....	85
6.3.3	Co by přispělo k lepšímu zvládnutí work-life balance .....	87
6.3.4	Jak work-life balance ovlivňuje vztahy s rodinou a přáteli.....	89
6.3.5	Generační rozdíly v postojích k work-life balance z pohledu manažerů .....	91
6.4	Přínosy work-life balance .....	92
6.5	Překážky work-life balance v sociální práci .....	94
6.6	Faktory ovlivňující work-life balance v sociální práci .....	96
6.7	Používané nástroje work-life balance v organizacích sociální práce.....	99
6.8	Rozdíly mezi státní a neziskovou sférou v oblasti work-life balance .....	101
<b>7</b>	<b>Diskuze.....</b>	<b>104</b>
<b>8</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>114</b>
<b>9</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>116</b>
	<b>Seznam obrázků a tabulek .....</b>	<b>126</b>
	<b>Seznam zkratk a příloh .....</b>	<b>128</b>

## Úvod

Tato diplomová práce se zaměřuje na téma work-life balance v oblasti sociální práce, konkrétně z pohledu manažerů. Rovnováha mezi pracovním a osobním životem není vyloženě nové téma, ale aktuálně se jedná o stále důležitější a probíranější záležitost v moderní době a společnosti plné změn, zejména v oblasti sociální práce, kde pracovníci často čelí vysokým nárokům a stresu. Manažeři hrají klíčovou roli nejen v řízení svých týmů, ale také v podpoře a udržování duševní pohody svých podřízených. Proto je zásadní pochopit, jak sami manažeři vnímají work-life balance a jaké nástroje a strategie využívají k jeho dosažení.

Toto téma jsem si vybrala z toho důvodu, že vnímám rovnováhu mezi pracovním a osobní oblastí jako klíčovou z hlediska kvality života. Spokojenost či nespokojenost v určité oblasti se přelévá jako voda do druhé, ovlivňuje celkovou kvalitu života jednotlivce a jeho schopnost efektivně fungovat jak v osobním, tak v pracovním prostředí. V oblasti sociální práce, kde jsou kladeny vysoké nároky na emoční a psychickou odolnost pracovníků, může nerovnováha mezi pracovním a osobním životem vést k vyhoření, snížené efektivitě a celkovému poklesu kvality poskytovaných služeb. Proto je dle mého názoru důležité tomuto tématu věnovat pozornost, jelikož rovnováha mezi osobním a pracovním životem vede nejen ke spokojenosti sociálních pracovníků a spokojenosti jejich klientů, ale i k fungování celé organizace.

Cílem práce byla analýza work-life balance ve státní a neziskové sféře sociální práce z pohledu manažerů, tedy pohled na fungování této problematiky v daných oblastech a získání subjektivních i objektivních názorů na zjišťované téma. K tomu byly vytvořeny i tři výzkumné otázky. K uskutečnění rozhovorů byli vybíráni manažeři z neziskových organizací a organizací státní sféry. Výběr byl dále zúžen na Jihočeský kraj.

Diplomová práce je složena ze dvou částí, konkrétně z teoretické a praktické části. Teoretická část se skládá ze 3 základních kapitol a jednotlivých podkapitol s oblastmi s tím souvisejícími. První část práce obsahuje informace o státní a neziskové sféře, o pojmu work-life balance, jeho historii, legislativním ukotvení a vybraných nástrojích, dále je zde uvedena osoba manažera, jeho charakteristika a manažerské typy a styly řízení. Stejně jako jiné profese, především ty, které se zaměřují na práci s lidmi, je i manažer ohrožen syndromem vyhoření a workoholismem. Tato problematika je také součástí



work-life balance, teoretická část tedy poskytuje ucelený pohled na rovnováhu mezi pracovním a osobním životem manažerů a zaměstnanců v organizacích sociální práce.

Praktická část se věnuje kvalitativnímu výzkumu. V úvodu je popsán cíl práce a výzkumné otázky, poté následuje metodika, která se zaobírá použitými metodami a zpracováním získaných dat, charakteristikou informantů, časovým harmonogramem, etikou výzkumu a limity práce. Následuje kapitola Výsledky, která obsahuje již zpracovaná data. Tato kapitola je koncipována do několika témat a podkapitol vytvořených na základě oblastí z rozhovorů a kódů zpracovaných pomocí otevřeného kódování. Jednotlivé podkapitoly obsahují schémata či tabulky pro lepší přehled, které jsou důkladně popsány a obohaceny o přímé citace informantů, získaných během polostrukturovaných rozhovorů. Kapitola Diskuze porovná získané informace s informacemi uvedenými v teoretické části a zahrnut byl i postoj autorky k danému tématu. Následuje kapitola Závěr, která shrnuje poznatky z celé práce. V poslední řadě práce obsahuje seznam použitých zdrojů, seznam obrázků a tabulek a seznam zkratk a příloh.

## 1 Teoretické ukotvení

Když se někdo zeptá, zda je vůbec možné sladit práci a rodinu na uspokojivé úrovni, může dle Společnosti pro zdravé rodičovství Aperio (2024) dostat dvě různé odpovědi – ano i ne. Není to možné, pokud chceme obojí dělat naplno tak, jako to bylo dříve. Pokud jsou ale jedinci ochotni hledat kompromisy a nová řešení, je to určitě možné. Děti potřebují péči, která je časově velmi náročná a citlivá vůči individuálním potřebám každého dítěte. Je tedy nutné umět dobře plánovat čas. Mnoho rodičů po rodičovské dovolené při nástupu do nového či starého zaměstnání zjistí, že práce pohlcuje mnoho jejich času. Mimo jiné, během rodičovské dovolené na sebe jedinec převezme většinu domácích povinností – po návratu do práce je nutné tyto činnosti znovu přerozdělit, aby nedošlo ke zhroucení jedince. Obavou při návratu do staré práce může být i reakce zaměstnavatele a kolegů. Rodinné záležitosti mohou být pro zaměstnavatele vedlejší – zaměstnanec si najímá z důvodu pracovních schopností a dovedností – ale práce a rodičovství jsou neoddělitelné. Co se týče návratu rodiče do zaměstnání po rodičovské dovolené, dalším důležitým faktorem je i zdravotní stav potomků, jak ukazuje výzkum z Francie. Předmětem zkoumání byla otázka předčasných porodů, které mohou způsobit zdravotní komplikace a postižení u dětí. Bylo dokázáno, že matky, které mají předčasně narozené dítě s určitým typem postižení, se do práce nevracejí tak často jako matky, které mají zdravé potomky. V souvislosti s nákladnou péčí o dítě vzrůstají v těchto rodinách finanční potíže (Cubizolles et al, 2020). Rawnsley et al. (2021) k tomuto článku doplňují svým komentářem, že je velmi důležité zvýšit sociální podporu těchto rodin a zachovat zaměstnanost rodičů dětí s postižením po celém světě.

Stejně jako tvrdí Němec (2007), práce a rodina jsou „dvě spojené nádoby“ nemožné od sebe oddělit. Osobní a rodinné situace ovlivňují profesní výkony, ať už přímo či nepřímo a naopak (Kašparová, Kunz, 2013). To potvrzuje i Kirbyová (2015), která tvrdí, že tyto závislé vztahy ovlivňují zátěž jedinců a výslednou rovnováhu mezi danými sférami. Ke sladění rodičovské a pracovní role jsou tedy nutné odpovídající pracovní podmínky, které umožní podávat kvalitní výkon (Aperio, 2024).

Dle Kelliher et al. (2018) jsou mnohé výzkumy work-life balance zaměřeny spíše na „práci“ a „život“. Práce byla vnímána úzce jako zaměstnání u jednoho zaměstnavatele na plný úvazek a konvenční chápání toho, co všechno práce zahrnuje. Život byl chápán jako pečovatelská činnost o děti závislé na svých rodičích. Z tohoto chápání vyplývá, že

koncept WLB je v zájmu především pracujících rodičů. Potřeby péče o závislé osoby jsou stále velmi důležité a nezbytné, avšak práce, činnosti a aktivity v osobním životě se ve 21. století velmi změnily.

Autoři (Kelliher et al., 2018) dále uvádějí, že neprozkoumané oblasti jsou označovány jako „slepé skvrny“. Zdůrazňují, že je důležité zaměřit se ve výzkumech i na jednotlivce, kteří chtějí sladit svůj pracovní život s péčí o domácí mazlíčky, se vzděláváním, koníčky nebo zapojováním do náboženských či komunitních aktivit a další. Z toho vyplývá, že to, co víme o rovnováze mezi pracovním a soukromým životem, se týká především matek a rodičů, ale velmi málo pozornosti se dostalo jedincům, kteří pečují o seniory, zdravotně postižené, osoby s chronickým postižením, což může vyžadovat větší flexibilitu než mnohdy předvídatelnější péče o děti. Je také důležité do výzkumů zahrnout i nové formy pracovních vztahů.

Výzkum s názvem Rodina a zaměstnání s ohledem na rodinný cyklus (Höhne et al., 2010), poukazuje na rozdělení času mezi rodinou a prací. Autoři tento čas rozdělili na placené a neplacené práce s ohledem na gender. Placená práce představuje zaměstnání a neplacená práce je následně rozdělena do 3 skupin; každodenní péče o děti, dále výchova, hraní, sport, učení se s dětmi a v poslední řadě zajištění chodu domácnosti. Z výsledků vyplynulo, že muži sice tráví více času v zaměstnání než ženy, avšak ženy vedle zaměstnání věnují mnoho času práci neplacené, tedy času stráveného péčí o děti, rodinu a domácnost. Ženy věnují neplacené práci více jak dvojnásobek času oproti mužům, přičemž v zaměstnání tráví o pětinu času méně než muži (viz tabulka 1).

Tabulka 1 Průměrný počet hodin týdně věnovaný vybraným činnostem podle pohlaví

	Mladá rodina s dětmi		Úplná rodina se školními dětmi		Manželská rodina po odchodu dětí		Neúplná rodina se závislými dětmi
	ženy	muži	ženy	muži	ženy	muži	Ženy
<b>Péče o děti</b>	25,3	8,8	18,4	9,5	X	X	24,1
<b>Výchova dětí</b>	16,7	7,8	12,0	7,4	X	X	15,1
<b>Domácnost</b>	15,5	6,6	14,3	5,8	18,7	8,7	18,2
<b>Zaměstnání (ekonomicky aktivní)</b>	38,2	47,5	40,9	46,8	40,3	45,4	39,9

Zdroj: Höhne et al., 2010

Vyšší podíl času stráveném na zajištění chodu domácnosti u mužů je u rodin, které již děti opustily. Výzkum dále ukazuje, že čas věnovaný rodině se příliš nemění s počtem dětí v rodině, mírný nárůst je zaznamenán při přechodu od jednoho dítěte ke dvěma. Toto rozdělení z největší části ovlivňují individuální životní fáze každého jedince a genderové stereotypy. Výše vzdělání, počet dětí nebo socioekonomický status zde nemá dle výzkumu až tak velký vliv. Přesto ženy s vyšším vzděláním vykazují více času věnovaného péči a výchově dětí a méně péči o domácnost. Neplatí to ale pro ženy s vyšším vzděláním z neúplných rodin, v této skupině čas strávený s péčí a výchovou dětí výrazně klesá (Höhne et al., 2010). Ale například výzkum z Pákistánu poukazuje na vzdělávání žen, respektive dívek v rozvojových zemích. Tento výzkum poukazuje na to, že matky s vyšším vzděláním obvykle více ovlivňují rozhodování v rodině a domácnosti a věnují více prostředků na vzdělávání a zdravotní péči svých dětí. Následně je i vyšší pravděpodobnost, že dcera takové matky se bude účastnit formálního trhu práce. Důležitými determinanty jsou však finanční zajištění rodiny, případná chudoba a nabídka škol (Reis, 2020).

Je také důležité zmínit tzv. generaci Y. To je dle Rydvalové a Junové (2011) pojem hojně používaný mezi personalisty, který slouží k rozdělení zaměstnanců podle generací. Jedná se o generaci lidí narozených mezi lety 1981 až 2001<sup>1</sup>. Nejsou to povětšinou jedinci, kteří se honí pouze za kariérou. Jsou to lidé, kteří chtějí mít kromě práce čas na svou rodinu a kamarády, koníčky a jiné, co je v různé míře obohacuje. Peníze jsou pro ně spíše jen prostředek, jak dosáhnout stanovených cílů. Prioritou je pro ně skloubení pracovního a osobního života v uspokojivé míře. Avšak moc dobře ví, že to nelze při tradičním rozdělení rolí. Tradiční rozdělení rolí je naopak běžné pro generaci X, tedy osoby narozené mezi šedesátými a osmdesátými lety. Muž plní svou roli jako živitel rodiny a žena pečuje o rodinu a domácnost. Toto rozdělení jasně definuje role muže a ženy a není tedy nutné sladit práci a rodinu. Tato myšlenka se v dnešní době ale rapidně změnila, a to i z toho důvodu, že dnes je pouze výjimečně reálné uživit rodinu pouze z příjmu muže. Koncept work-life balance se přesto týká spíše žen, i když současnost podporuje v možnostech péče o rodinu i muže. Je tedy na rozhodnutí partnerů, kdo bude zastávat roli pečovatele a řešit tak sladování rodinné a pracovní role.

Na pracovní trh aktuálně nastupuje generace Z (Průvodce podnikáním - ČSOB, 2022). Tito jedinci jsou narozeni do roku 2010, kteří vyrůstali v digitální době a nemají tedy problém s technologiemi. Tato generace bude řešit mimo jiné i nástup umělé inteligence na pracovní trh. Generace Z má následující nároky na práci: chtějí volnost a flexibilitu, nemají rádi, když jim zaměstnavatel stanoví pracovní dobu, kterou sami nechtějí, chtějí si vybírat dovolenou v době, kdy ji potřebují a chtějí, a nemají rádi pracovní týden stanovený na délku 5 dnů. Motivací pro ně tedy nejsou vysoké finanční odměny a kariéerní postup. Jsou však velmi otevřeni osobnímu rozvoji, mentoringu a koučinku, vzhledem k tomu že „zetkaři“<sup>2</sup> se jeví jako křehčí, úzkostliví a přecitlivělí. Dle Grubbové (2016) každá generace přináší na pracoviště nové hodnoty a přesvědčení. Dnes je však flexibilita práce a možnosti sladění pracovního a osobního života hojně diskutovaná.

Globální studie od Randstada (Business Insider, 2022) uvádí, že dva ze čtyř členů generace Z by upřednostnili nezaměstnanost, než aby setrvali v zaměstnání, které nemají rádi. Přibližně 56 % dotazovaných uvedlo, že by spíše opustili svou práci, než aby jim práce zasahovala do osobního života. Velké procento dotazovaných (71 %) uvedlo,

---

<sup>1</sup> Roky uvedené u jednotlivých generací jsou poměrně orientační – každý autor je uvádí s lehkými odchylkami

<sup>2</sup> Pojmenování generace Z dle Průvodce podnikáním od ČSOB (2022).

že je pro ně důležitá flexibilita práce a možnost pracovat odkudkoliv. To je dáno i pandemickou situací, kdy bylo mnoho zaměstnanců nuceno pracovat z domova.

Vlnová (2024) v článku uvádí, že Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR provedla v roce 2023 výzkum, který se zabýval spokojeností zaměstnanců v sociálních službách. Výzkumu se účastnilo 2 932 osob ze 105 různých zařízení sociálních služeb. Výsledky jsou následující: 96 % dotazovaných je spokojeno s pracovní náplní a zdůraznili jistotu zaměstnání, dostupnost od místa bydliště a přátelský pracovní kolektiv. Prezident Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR dále uvedl, že: „...88 % zaměstnanců v sociálních službách by tuto práci doporučilo svým přátelům či příbuzným. Naopak jako negativní vnímám fakt, že 36 % pracovníků není spokojeno se svou odměnou“. Nespokojenost s finanční odměnou je pravděpodobně jeden z důvodů zvyšování neobsazených pracovních míst, jak již odhalil předchozí výzkum APSS ČR. Dotazovaní negativně ve výzkumu hodnotili špatnou komunikaci s nadřízeným a mezi pracovníky, délku směn, nepravidelnost služeb, nemožnost kariérního postupu a nemožnost si plánovat osobní život. Častý benefit poskytovaný v dotazovaných zařízeních, který byl dotazovanými kladně hodnocen je dovolená nad rámec zákona, to znamená nad 20 dnů.

### ***1.1 Rozdělení státní a neziskové sféry***

#### **Veřejná a státní správa**

Hradil (2014) uvádí, že veřejná správa se zabývá správou záležitostí, které jsou v zájmu veřejnosti a zajišťuje plnění veřejných úkolů zejména prostřednictvím orgánů veřejné správy. Tyto orgány vykonávají nařizovací a podzákonné činnosti za účelem plnění veřejných úkolů, což zahrnuje především výkon státní správy a samosprávy. Veřejná správa funguje v rámci určitého organizačního systému a je svěřena subjektu, který tuto správu vykonává, konkrétně správnímu úřadu či správnímu orgánu. Správní orgány disponují vymezenou pravomocí a působností, což znamená, že nesou odpovědnost z určitou oblast správy a správních činností, kterou projednávají, rozhodují o ní a za kterou jsou zodpovědné.

Káňa (2023) přehledně rozděluje správu na státní správu a samosprávu. Státní správu dále dělí na vnitřní a územní státní správu, samosprávu dělí na zájmovou a územní samosprávu. Vedle státní správy a samosprávy stojí ještě soukromá správa. Soukromou správu vykonávají subjekty v soukromém zájmu s dosažením vlastního soukromého cíle.

Ty výkon veřejné správy vykonávají pouze v případě, pokud není veřejná správa schopna samostatně plnit své úkoly, může být nahrazena jiným veřejným subjektem a pokud to neodporuje dané záležitosti. Autor dále uvádí, že veřejná správa má určité systémy, jedná se konkrétně o následující: systém institucí a úřadů, personální systém, systém správních činností a systém nástrojů řízení.

Tomeš (2018) uvádí, že vzhledem k různorodým interpretacím toho, co je veřejný zájem, se rozsah veřejné správy rozkládá do mnoha oblastí, které lze různě definovat. Tyto oblasti zahrnují ochranu veřejného pořádku, státní bezpečnost a obranu, zahraniční, ekonomickou, zdravotní, vzdělávací a sociální politiku. Jejich cílem je vytvářet podmínky pro naplňování základních sociálních práv, které jsou definovány v rámci lidskoprávních norem povinné sociální solidarity.

Státní správu vysvětluje Hendrych (2014) jako veřejnou správu realizovanou vládou a je klíčovou součástí veřejné správy. Je podstatou a prostředkem realizování státní moci. Prováděním státní správy jsou pověřeny orgány státní správy, ale i jiné subjekty mohou provádět státní správu na základě zmocnění, například orgány místní samosprávy. To se nazývá jako přenesená působnost.

Veřejnou moc lze dle Hendrycha (2009) charakterizovat jako schopnost autoritativně rozhodovat o právech a povinnostech jednotlivců i sociálních skupin, nezávisle na jejich vlastní vůli, s ohledem na projevovaný veřejný zájem. Kopecký (2019) dále uvádí, že státní moc je vázána při svém uplatňování na dodržování zákonů, které jsou v souladu s ústavním pořádkem a dodržují zásady demokratického právního státu. Rozdělení moci v demokratickém státě uvádí Šámalová a Vojtíšek (2021). Horizontální dělení moci rozděluje moc zákonodárnou (v rukou parlamentu), výkonnou (prezident a vláda) a soudní (v rukou soudů). Vertikálně rozlišujeme veřejnou moc v držení státních orgánů nebo veřejných samosprávných subjektů. Státní moc má nadřazenou pozici oproti moci veřejných samospráv.

Subjekty veřejné správy jsou dle Šámalové a Vojtíška (2021): subjekty státní správy, veřejnoprávní samosprávné korporace (kraje a krajské úřady, obce a obecní úřady, veřejnoprávní oborové a zájmové organizace a další), veřejné ústavy (ústavy zřizované ministerstvy) a podniky (státní podniky), veřejné fondy (např. fondy pojistných systémů) a nadace, fyzické a právnické osoby. Autoři dále zmiňují orgány veřejné správy, které vykonávají veřejnou správu. Vykonavatelé mohou být přímý, kteří sami o sobě mohou

realizovat činnost státní správy (např. ministerstva, Česká správa sociálního zabezpečení, Úřad práce a další) a nepřímý vykonavatelé, na které je přenesena pravomoc výkonu jednotlivých oblastí státní správy (např. obecní a krajské úřady).

### **Neziskový sektor**

Novotná (2023) uvádí, že pojem nezisková organizace je ve společnosti velmi dobře znám, ale definici neziskového sektoru v zákoně těžko najdeme. Neziskové organizace jsou právnické osoby, jejichž hlavním cílem není vytvoření zisku. Hlavním cílem je obvykle naplňování společensky prospěšného cíle, například humanitárního, zdravotnického, vzdělávacího a mnoha dalších. Neziskové organizace však také mohou provozovat podnikatelskou a hospodářskou činnost, ale pouze za předpokladu, že veškerý zisk z této činnosti bude použit na podporu hlavního nepodnikatelského účelu.

Vít (2015) odkazuje na nejdůležitější legislativu v této oblasti a jedná se o zákon č. 89/2012 Sb., (nový) občanský zákoník, který je účinný od 1. ledna 2014 (dále jen NOZ). Tento zákon každodenně ovlivňuje život obyvatel České republiky, ale především v oblasti neziskového sektoru pojednává o většině právních forem neziskových organizací. Pro oblast neziskového sektoru jsou však důležité i další právní předpisy, například zákon č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob, zákon č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách, zákon č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě (vše v aktuálním znění) a jiné.

Právnické osoby rozdělujeme na tři základní skupiny, jak uvádí Vít (2015). Korporace, které sdružují osoby, kterými mohou být společníci, členové a podobně. Sem můžeme zařadit obchodní společnosti a družstva, spolky podle NOZ nebo zájmová sdružení PO dle starého občanského zákoníku. Druhým typem jsou fundace, které účelově sdružují majetek a můžeme sem zařadit nadace a nadační fondy dle NOZ. Poslední formou jsou ústavy, které obsahují obě složky předchozích forem - mají jak osobní složku (zaměstnanci), ale figuruje zde i majetková složka (vklady zakladatelů). Sem řadíme obecně prospěšné společnosti dle zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech a ústavy dle NOZ. Autor dále poukazuje na fakt, že zmíněný zákon o o.p.s. byl zrušen ke dni nabytí účinnosti NOZ. Novotná (2023) dodává, že již není možné o.p.s. založit, ale stále je možné některé organizace s touto právní formou nalézt, jelikož se zrušením zákona o.p.s. nezanikly. Mnoho organizací však z praktických důvodů svou právní formu změnila, a to konkrétně na ústav. Šedivý a Medlíková (2017) uvádí, že do



neziskového sektoru patří i církevní právnické osoby podle zákona č. 3/2002 Sb., zákon o církvích a náboženských společnostech. Dodávají, že sociální družstvo je specifickým subjektem, o kterém se neustále diskutuje, zda je možné ho zařadit mezi neziskové organizaci či nelze.

Novotná (2023) popisuje následující formy neziskových organizací. Spolek patří mezi nejrozšířenější formu neziskových organizací. Ten k 1.1.2014 nahradil původní občanská sdružení. Spolek je definován členskou základnou a klade důraz na dosažení stanoveného účelu. Nadace a nadační fondy patří mezi fundace. Jde o samostatný majetek, který má právní osobnost a byl vyčleněn na podporu obecně prospěšných činností. Hlavní rozdíl mezi nadací a nadačním fondem je v délce existence – nadační fondy jsou obvykle vytvářeny na dočasnou dobu, často s konkrétním účelem. Nadace mají naopak trvalý charakter – jejich hlavním cílem je dlouhodobá podpora určité oblasti. Poslední formou je ústav, který využívá osobní i majetkovou složku. Nemá sice členskou základnu jako spolek, avšak osobní činnost je nezbytná pro jeho fungování. Výsledky činnosti jsou pro každého, kdo splní určené požadavky.

Vít (2015) popisuje založení a vznik PO. Zakladatelské právní jednání vyžaduje písemnou formu. Nadace a ústavy vyžadují veřejnou listinu (notářský zápis), nadační fondy se zakládají zakládací listinou s úředně ověřenými podpisy a spolky mají stanovy nebo zápis z ustavující členské schůze bez ověření podpisu. Dále je nutné stanovit název, který bude danou PO adekvátně odlišovat od jiné PO, nebude klamavý a jehož součástí bude označení právní formy. PO také musí mít stanovené sídlo, které se taktéž zapisuje do rejstříku. Šedivý a Medlíková (2017) poukazují na to, že pro naplnění právní formy organizace je důležité mít stanovené jasné poslání. Zaměstnanci neziskové organizace musí být s posláním vnitřně ztotožnění, stejně tak jako musí být pochopeno veřejností.

Šedivý a Medlíková (2017) definují úspěšnou neziskovou takovou, která má srozumitelné poslání, dokáže strategicky plánovat, je vidět a slyšet a je pro ni důležitý pohled do budoucnosti, stejně tak jako schopnost odhadnout změny. Tato organizace musí mít funkční statutární orgány, jasně nastavené vnitřní procesy a pravidla a rozvíjí firemní kulturu. Důležité je také vícezdrojové financování a fundraiser.

Hyánek (2011) doplňuje určité charakteristiky neziskové organizace. Neziskové organizace musí být institucionálně oddělené od vlády, jsou tedy soukromé. V této podobě jde spíše o oddělení od vykonávání funkcí, které přísluší veřejné moci a veřejné

správě. Státní finance jsou jinak pro neziskové organizace velmi důležité. Neziskové organizace jsou samosprávné a mají svou vlastní vnitřní strukturu, obsahující řídicí a kontrolní kompetence. Dalším charakteristikou je dobrovolnost organizace nebo také jinak řečeno „s účastní dobrovolníků“. Je jisté, že v organizaci pracují s využitím dobrovolných zaměstnanců. Pro ujasnění terminologie uvádí autor to, že soukromý neziskový sektor se skládá ze soukromých neziskových organizací, které jsou nestátní.

AVPO ČR (2022) ve své tiskové zprávě poukazuje na to, že Česká republika je v mezinárodním srovnání v kvalitě a úrovni rozvoje v neziskovém sektoru na vysoké úrovni.

## 2 Work-life balance

### 2.1 *Definice work-life balance*

Armstrong a Taylor (2015) uvádí, že pojem work-life balance (v překladu<sup>3</sup> rovnováha mezi pracovním a osobním životem) znamená snahu pracovníků dosáhnout rovnováhy mezi pracovními činnostmi a činnostmi mimo zaměstnání na uspokojivé úrovni. Díky tomu mohou pracovníci splnit pracovní úkoly ale i nároky na ně kladené mimo zaměstnání, tedy v osobním životě. Tím mohou uspokojovat své potřeby, ale i potřeby zaměstnavatelů. Rovnováhu mezi pracovním a osobním životem velmi ovlivňuje politika a jí vytvořené nástroje. Mezi to můžeme zařadit například flexibilní pracovní dobu a home office, práce na částečné úvazky, zkrácený pracovní týden a mnoho dalších. V případě nenadálých situací, které zaměstnanec potřebuje včas řešit, může být využito nástrojů, jako je dovolená navíc nebo zvláštní systémy volna.

Perrons (2017) uvádí popis work-life balance, který je genderově neutrální, právě z důvodu snižování nerovností mezi muži a ženami. Work-life balance popisuje jako stav, ve kterém je každý jedinec schopen věnovat ideální množství času a úsilí své práci, ale i životu mimo ni. Zmiňuje, že uvádění rodinné sféry je poměrně omezující, protože lidé mají kromě práce a rodiny i jiné zájmy a koníčky.

Homfray et al. (2022) uvádí, že v dnešní době otázka sladování přichází již na přijímacích pohovorech, avšak není jednoduché být tím, kdo tuto otázku položí. Mnohdy se tedy stává, že na tuto otázku přijde čas až tehdy, kdy je nutné ji akutně vyřešit. Je tedy velmi důležitý přístup samotného zaměstnavatele k problematice sladování.

Rozdíly mezi přístupem zaměstnavatele uvádí Wichterlová et al. (2020). Aktivní přístup ke sladování zajišťuje větší spokojenost pracovníků, umožňuje jim lépe se připravit na budoucí životní fáze a současně udržovat silné vztahy se zaměstnáním. Flexibilita podporuje vyšší motivaci, efektivitu práce a posiluje pocit odpovědnosti vůči zaměstnavateli. Zároveň umožňuje zaměstnancům věnovat více času rodině a vytváří pozitivní atmosféru a vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Absence možnosti sladování s sebou může nést některé nevýhody. Individuální přístup k práci může

---

<sup>3</sup> Mnoho autorů pojímá překlad work-life balance různě – rovnováha mezi osobním/soukromým/rodinným a pracovním životem, sladování zmíněných oblastí či jejich harmonizace.

snižovat kolektivního ducha a vést k vnitřnímu nezájmu nebo dokonce touze opustit zaměstnání. Zvýšený tlak na rovnováhu mezi prací a rodinou může vést ke zvýšení stresu. Důraz na individuální odpovědnost může omezit ochotu přijmout práci mimo standardní pracovní dobu a přispět k syndromu vyhoření. Existuje také riziko překlopení do zdravotních problémů v důsledku nadměrné pracovní zátěže.

Armstrong a Taylora (2015) dále uvádějí, že je třeba žádosti pracovníků o úpravy pracovního režimu posuzovat individuálně, avšak neměli by být zaměstnanci od jejich podávání odrazováni. Pracovníci mají často strach z reakce nadřízených nebo obavy z narušení kariéry. Tato opatření jsou však velmi důležitá, žádosti o úpravy pracovního režimu se mnohonásobně vrátí ve smyslu zvýšené angažovanosti pracovníků, snížené absence, lepší pracovní morálky a rapidně to snižuje stres pracovníka sladit svůj pracovní život s osobním. Dle Homfray et al. (2022) je však mnoho zaměstnavatelů, jež mají k work-life balance proaktivní přístup. Nástroje a podmínky sladování pracovního a osobního života vytvářejí již v rámci pracovního standardu. To zvyšuje jejich atraktivnost na trhu práce, kromě toho, že sladování bývá už součástí moderních hodnot západní společnosti a nástrojem pro zvyšování kvality života. Sladování napomáhá i rozvoj digitalizace a změny světa práce, které bývají nazývány jako čtvrtá průmyslová revoluce

Dle Altaxo (2019) však samotný koncept work-life balance vznikl v souvislosti s dnešní moderní dobou, která je plná stresu, různorodých informací, nenadálých změn a tlaku na jedince. Tento koncept umožňuje zvládnout pracovní a životní role, optimalizovat čas a energii jedince na zdravé maximum. Koncept stojí na té myšlence, že stres, úzkosti a nespokojenost zaměstnanců nepramení z neschopnosti zvládat zaměstnání a svůj život, ale přesněji z toho, že jedinec nemá dostatečně promyšlenou organizaci a důležitost činností, aktivit a úkolů. Pro work-life balance je stěžejní přeměna chápání práce jako zábavy, příležitosti k socializaci, zdroje k informacím a zkušenostem, ne pouze myšlenka nutného zla.

Česká společnost dle Homfray et al. (2022) vnímá sladování jako individuální záležitost, osobní záležitost sladujícího zaměstnance, která je řešená individuálně na základě dohody. Nejde však jen o okruh těchto zaměstnanců, je nutné sem zahrnout všechny další aktéry a přemýšlet o sladování koncepčně. Wichterlová et al. (2020) doplňují, že do širšího konceptu je nutné zahrnout i oblast zdraví, štěstí, kariéry, odpočinku. Zdůrazňují, že péče není automaticky záležitost žen, ale v rodinách, kde jsou dva partneři, mohou a

mají péči o rodinu a domácnost, výchovu a vzdělání dětí sdílet. K tomu vytvořily přehledné schéma životní rovnováhy (viz obrázek č. 1), jejíž oblasti se work-life balance dotýkají. Dle autorů je také důležité vnímat koncept work-life balance ve spojení s konceptem well-beingu. Výzkumy totiž ukazují, že tyto sféry jsou propojené. Výzkum z Velké Británie od autorů Bevan, Mason a Bajorek (2020) poukazuje na to, že home office v období pandemie COVID-19 má dopady na fyzickou i psychickou stránku well-beingu. Díky pandemii COVID-19, navíc spojené s digitalizací a moderním tempem společnosti je toto téma velmi aktuální.



Obrázek 1 Životní rovnováha

Zdroj: Wichterlová et al., 2020

HR & wellbeing konzultantka a mentorka Kubálková (2024) uvádí, že wellbeing (možné psát wellbeing i well-being; obě varianty jsou správné) je velmi široký pojem. Oxfordský slovník tento pojem definoval jako „stav pohodlí, zdraví nebo pocit štěstí, prosperita a blahobyt“. Uvádí také, že každý vnímáme výše zmíněné pojmy jinak, na základě jiných zkušeností a znalostí, prožitků, hodnot.

Homfray et al. (2022) doplňuje, že pojem work-life balance není naprostou novinkou, ale již pár let se o něm hovoří, vzhledem k množství zaměstnanců a zaměstnavatelů, kteří se s tímto tématem potýkají. Stejně jako oblast práce a jiné, i oblast work-life balance prochází mnohými změnami. Spolu s trendem aktivního otcovství a péče o rodinu v rámci sendvičové generace se zvyšuje počet neformálních pečovatелů<sup>4</sup>, kteří jsou ekonomicky aktivní. Pandemie COVID-19 společnost utvrdila v náročnosti péče o děti, domácnost a věcmi s tím spojenými.

## 2.2 *Historie work-life balance*

Altaxo (2019) uvádí, že pojem work-life balance byl poprvé použit v 70. letech 20. století. Avšak o samotném tématu se hovoří mnohem déle, přibližně od 19. století, kdy proběhly velké průmyslové převraty a změna v chápání práce a zaměstnání. Dle Kumanu (2023) před zmiňovanými změnami byli lidé velmi přepracovaní. Bylo běžné, že ve Spojeném království průměrný zaměstnanec pracoval 6 dní v týdnu, 14-16 hodin denně. V této době pracovaly i děti a sociální a zdravotní náklady na takto dlouhou pracovní dobu byly velmi vysoké. Následně Spojené království svolilo k omezení pracovní doby pro ženy a děti. Touto dobou pracovní dobu sledovalo i USA. Zde pracovníci odpracovali více než 100 hodin týdně a po přijetí zákona se přijala pracovní doba o 40 hodinách týdně. Velký podíl na konceptu work-life balance má Women's liberation movement, které v 80. letech ve Spojeném království prosadilo flexibilní pracovní dobu a mateřskou dovolenou pro ženy. To bylo velkou hybnou silou pro rovnováhu mezi pracovním a osobním životem žen. Výzkum Zhou (2020) dokonce zjistil na základě 70 hloubkových rozhovorů, že v Číně se považuje zaměstnání ženy, za které dostává zapláceno, za součást „dobré“ matky a „ideální“ ženy.

Dle Altaxo (2019) dnes již existuje mnoho knih a příruček věnující se tomuto konceptu, avšak převážně jsou cizojazyčné. V nich můžeme nalézt mnoho teorií, jak se vyrovnat s krizí v pracovním a osobním životě.

Bird (2006) ve svém článku tvrdí, že v 60. a 70. letech byl dle zaměstnavatelů pracovní život za problémy zaměstnaných matek, které bojovaly s požadavky na zaměstnání a výchovou svých dětí. Kromě legislativy uznávali potřeby zaměstnaných matek i

---

<sup>4</sup> Neformální péče je poskytována osobám závislých na pomoci, péči a podpoře a je zajišťována rodinnými příslušníky, příbuznými a známými. Odhaduje se, že v České republice je 250-300 tisíc neformálních pečovatелů a z toho polovina je osoba blízká.

zaměstnavatelé, kteří začali měnit svá vnitřní pravidla a postupy na pracovišti. Jednalo se v počátku o organizace IBM, Merck, Deloitte & Touche a jednalo se o změny v oblasti mateřské dovolené, programů pomoci zaměstnancům, flexibilní pracovní době a další. Nejen ženy vnímaly potíže v oblasti sladění pracovního a osobního života, i muži začali vyjadřovat své obavy a v 90. letech 20. století se mluvílo v souvislosti s rovnováhou pracovního a soukromého života o problému žen i mužů, rodičů i bezdětných a svobodných i zadaných osob. Toto desetiletí bylo velmi důležité pro uvědomění si důležitosti řešení této problematiky a vzniklo k ní i mnoho výzkumů. Ne všechny nově zavedené politiky v organizacích byly úspěšné.

Homfray et al. (2022) se k historii sladování taktéž vyjadřují. Velký vliv dle autorů mělo období industrializace, vstup žen do pracovní sféry mimo domov a koncept budování kariéry ve 20. století. To přineslo velké změny v nastavení životů jedinců, především žen, které se mohou účastnit veřejného života, mají volební právo, mohou se vzdělávat a s tím souvisí další nutné změny v jejich osobních životech. Původně bylo tedy sladování vnímáno spíše jako feministický problém, ale změna byla důležitá i v oblasti rovnosti mužů a žen.

V České republice se o sladování pracovního a osobního života více hovoří od roku 2009, na popud Evropské komise, která usiluje o podporu zemí v oblasti sladování, flexibility, podpoře rovnosti pohlaví, věku a dalšího na trhu práce, uvádí Homfray et al. (2022).

### **2.3 *Legislativní ukotvení***

Homfray et al. (2022) uvádí, že legislativa sice není jediným předpokladem o úsilí sladění pracovního a osobního života jedinců, avšak je velmi důležité se s ní seznámit nejen pro pochopení a ujasnění směru, kterým se toto téma ubírá, ale zároveň stanovuje a ukládá zvláštní nároky a minimální úroveň povinností jednotlivým aktérům. Legislativa sladování pracovního a osobního života existuje na české, ale i mezinárodní a evropské rovině, a taktéž v České republice rozprostřena do několika právních odvětví; soukromých i veřejných. Legislativa v této oblasti existuje déle, než by se mohlo zdát. Jedny z prvních zmínek ohledně omezení pracovní doby, přesčasů a jejich odměn, můžeme nalézt v úmluvě Mezinárodní organizace práce, která vznikla v roce 1919. Od této doby se tato problematika a důstojné zajištění pracovních podmínek zaměstnanců stává běžnou součástí právních předpisů. Na úrovni mezinárodní legislativy jsou důležité úmluvy a doporučení již zmíněné Mezinárodní organizace práce, následně v českém kontextu ty

úmluvy, které byli Českou republikou ratifikovány. Jedná se o minimální standardy, které musí být státy v rámci pracovního práva respektovány. Dále je důležité zmínit vztah k antidiskriminačnímu právu v zaměstnání a povolání. Zde je důležitá úmluva, kterou Česká republika ratifikovala a vyhlásila pod č. 465/1990 Sb., dále Charta Organizace spojených národů (1945) a Všeobecná deklarace lidských práv (1948). Existuje ale i mnoho analytických a metodických materiálů, které se sladováním zabývají. Další významné dokumenty na evropské úrovni jsou Smlouva o fungování Evropské unie, především její článek 153. Dále Listina základních práv Evropské unie (2012), zde je to ukotveno v článku 33 a Evropský pilíř sociálních práv (2017). Existuje však mnoho dalších dokumentů (smlouvy, směrnice, dohody), které se zabývají touto problematikou.

Důležitým legislativním dokumentem, který vstoupil v platnost v roce 2019, je směrnice Evropské unie o sladování pracovního a soukromého života (European Commission, 2019). Byla schválena Evropským parlamentem v dubnu roku 2019 a v platnost vstoupila 1. srpna 2019. Členské státy měly tři roky na to, aby upravili svou legislativu v souladu se směrnicí. Jejím cílem je zlepšení přístupu rodin k rodinné dovolené a flexibilnějšího uspořádání práce. Směrnice také obsahuje politická opatření, která mají zajistit lepší rovnováhu mezi pracovním a osobním rovinou života každého jedince a rovnoměrné rozdělení péče o rodinu a domácnost. Tím může být zvýšena zaměstnanost žen a zajištěna ekonomická stabilita rodin (European Commission, 2019).

Zpravodajství Evropského parlamentu (2019) uvádí, která pravidla tato směrnice nastavuje. Jedná se o deset dní placené otcovské dovolené, která bude na úrovni nemocenské dovolené, dva měsíce placené rodičovské dovolené, která není přenosná na druhého rodiče, pět dní pečovatelské dovolené ročně a flexibilnější pracovní podmínky, včetně možnosti práce na dálku. Tato legislativní úprava reagovala na společenské změny, umožnění matkám dřívějšího návratu do zaměstnání a umožnit otcům intenzivnější zapojení do péče o rodinu. Genderovou rovností se zabývá i Strategie pro rovnost žen a mužů, která je aktuálně stanovena na období 2020-2025 (Evropská komise, 2024). Zde je dále uvedeno, že cílem těchto strategií je nastavení rovných podmínek, v oblasti tématu této práce se jedná o stejné podmínky pro úspěch na trhu práce, rozdíly v otázce odměňování, spravedlivé rozdělení pečovatelských činností a další.

Homfray et al. (2022) uvádí výčet právních odvětví v České republice, kde můžeme nalézt normy týkající se sladování pracovního a osobního života. Soukromoprávní



normy, tedy například občanský zákoník a zákoník práce, obsahují minimální požadavky a fungují na zásadě smluvní volnosti. Veřejnoprávní normy, například zákon o zaměstnanosti, nemocenském či sociálním pojištění, jsou pomyslnými mantinely a není možné se od nich odchýlit (například poskytování dávek; nelze přiznat dávku, pokud nejsou splněny stanovené podmínky). Autoři dále představují konkrétnější právní odvětví následovně:

### ***Ústavní právo***

Zde není problematika sladování uvedena příliš konkrétně, avšak zákon č. 2/1993 Sb., Listina základních práv a svobod vymezuje určité podmínky v několika článcích. Těmi jsou například svoboda a rovnost v důstojnosti a právech, zákaz diskriminace a ochrana před diskriminací, právo na spravedlivou odměnu a uspokojivé pracovní podmínky nebo zákaz nucených prací. Dále je zde ošetřena zvláštní ochrana a pracovní podmínky žen, mladistvých, osob se zdravotním postižením a ochrana rodičovství.

### ***Pracovní právo***

Homfray et al. (2022) uvádí, že pracovní právo v České republice představuje základní stavební kámen v otázce sladování pracovního a osobního života. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění (dále jen Zákoník práce) a jeho prováděcí právní předpisy upravují podmínky flexibilních forem práce, zajišťují zvláštní podmínky určitým skupinám zaměstnanců, regulují pracovní dobu a dobu odpočinku a další podmínky důležité v oblasti sladování. Kromě Zákoníku práce je v této oblasti důležitý zákon č. 2/1991 Sb., zákon o kolektivním vyjednávání.

### ***Právo sociálního zabezpečení***

Oblast práva sociálního zabezpečení je dle Homfray et al. (2022) v otázce sladování mnohem rozsáhlejší než předchozí. Upravuje peněžitou oblast v mateřství, rodičovský příspěvek, otcovskou poporodní péči, dlouhodobé ošetřovné, příspěvek na péči, důchody starobní a invalidní a další. To upravuje především v následujících zákonech: zákon č. 582/1991 Sb., o organizaci a provádění sociálního zabezpečení, zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, zákon č. 117/1995 Sb., o státní sociální podpoře, zákon č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění, zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, zákon č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění (vše v platném znění) a další předpisy.

Další zákonné normy, jenž u nás upravují sladování, jsou zákon č. 198/2009 Sb., antidiskriminační zákon, zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě a zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti nebo zákon č. 561/2004 Sb., školský zákon; vše v platném znění (Homfray et al., 2022).

Sladování pracovního a osobního života se promítá ale i v dalších dokumentech vytvářených kraji, například Jihočeský kraj se zabývá sladováním v Návrhu koncepce rodinné politiky pro Jihočeský kraj na období 2021-2024 (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2024).

## **2.4 Vybrané nástroje work-life balance**

### ***Firemní školky***

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (2024) definuje firemní školku jako mateřskou školu, která je určená pro vzdělávání dětí zaměstnanců. Možnost zřízení této školky je dána zákonem č. 472/2011 Sb., zákon, kterým se mění zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů. V § 34 odst. 8 je stanoveno přednostní přijetí dětí zaměstnance zřizovatele na základě rozhodnutí zřizovatele konkrétní mateřské neboli firemní školky. Tímto je zajištěno, že se nejedná o diskriminaci a upřednostňování dětí, kteří jsou potomky zaměstnanců vůči ostatním dětem. Zaměstnavatel tedy nastaví svá vlastní pravidla, kterými se budou řídit při přijímání dětí do firemní školky. Tyto mateřské školky zřízené zaměstnavatelem však musí splňovat veškeré náležitosti stanovené školským zákonem.

Dle organizace Firemní školky.cz (2024) může být péče o děti zaměstnanců velkou výhodou zaměstnance a zároveň významný benefit pro potencionální kvalitní zaměstnance. Realizace firemní školky může být pro organizace velmi náročná, jelikož se jedná o dlouhou cestu plnou složité legislativy. Tato organizace pomáhá zaměstnavatelům se zřízením firemní péče o potomky jejich zaměstnanců. Sama organizace zřídila mnoho školek v několika krajích České republiky. Školky se zapojují do mnoha národních programů, podporují individuální přístup, ale dbají i na vzdělávání dětí i v anglickém jazyce a zdraví dětí, ve smyslu pravidelných návštěv dentální hygienistky. Spolu s Nadačním fondem Senior Inn. tvoří spolupráci a propojují dvě skupiny, které se nacházejí na opačné straně života, tedy děti předškolního věku a seniorů.

Tato spolupráce základem pro vznik mnoha projektů, například „Povídej“ a „Přečti“. Zde se propojuje mezigenerační komunikace, senioři si s dětmi povídají, malují, tvoří a chodí jim do školek číst.

Občanské sdružení Firemní školky, o.s. (2011) uvádí mnohé výhody zřízení firemní školky. Ty mohou být následující: vyšší konkurenceschopnost na trhu práce a prestiž organizace, omezení fluktuace a udržení vysoce kvalifikovaných zaměstnanců, navýšení motivace a loajality zaměstnanců, uplatňování rovných příležitostí. Další výhody jsou dle neziskové organizace Sto skupin z.s. (2024) vhodná provozní doba (jelikož školka má provozní dobu shodnou s pracovní dobou konkrétní organizace), vhodné umístění (jelikož firemní školky se nacházejí v blízkosti organizace a rodiče tak nemusí trávit zbytečný čas přejížděním mezi prací a školkou) a včasný návrat do práce (kdy si může rodič/zaměstnanec snáze udržet svou odbornost a dříve se mohou vrátit zpět do pracovního procesu).

### ***Kratší úvazek***

Tento nástroj je dle Homfray et al. (2022) základním nástrojem ve snižování pracovního zatížení. Běžně se užívají pojmy zkrácený a kratší úvazek, v praxi se ale nejedná o totéž. Obě formy mají jiný právní způsob dosažení a mohou mít různorodé finanční i praktické dopady. Kratší úvazky rozdělujeme na základě toho, zda jde o individuální či plošnou záležitost a jak je ovlivněna mzda nebo plat. Podstatné je i to, zda jde pouze o zkrácení doby, kterou musí zaměstnanec trávit na pracovišti nebo je to spojeno s dalšími změnami a opatřeními. Z pohledu zaměstnavatelů jsou krácené úvazky spíš o dobré vůli a je to součástí dobré firemní kultury. Výhodné je to jak pro zaměstnance (uspořádání pracovní doby tak, jak skutečně potřebují), tak i pro zaměstnavatele (naplnění kapacit a pokrytí činnosti při nedostatku pracovních sil na trhu práce).

Dle §79 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů je stanovená délka týdenní pracovní doby na 40 hodin týdně, u zaměstnanců s vícesměnným a nepřetržitým pracovním režimem na 37,5 hodiny týdně a u zaměstnanců s dvousměnným pracovním režimem na 38,75 hodin týdně.

### ***Kratší pracovní doba***

Je uvedena v §80 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, ve znění pozdějších zákonů. Je to taková pracovní doba, jejíž rozsah je sjednaný v nižším rozsahu, než který je uveden v §79. Sjednává se písemně mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem a zaměstnanci

přísluší mzda nebo plat odpovídající sjednané pracovní době v kratším rozsahu. Nelze stanovit kratší pracovní dobu pro všechny zaměstnance na základě kolektivního vyjednávání nebo ji některému zaměstnanci nařídít. Nižší výdělek spojený s kratší pracovní dobou vysoce ovlivňuje zaměstnance k žádosti o úpravu pracovní doby tohoto typu.

### Zkrácená pracovní doba

Ta je ustanovena v §79 zákona 262/2006 Sb., zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů. Je to plošné opatření v organizaci stanovené v kolektivní smlouvě či vnitřním předpisu. Nesmí ho však zavést zaměstnavatel podle § 109 odst. 3 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů. Zmíněný paragraf zní následovně: „*Plat je peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je*

- a) stát,*
- b) územní samosprávný celek,*
- c) státní fond,*
- d) příspěvková organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů, nebo*
- e) školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona, s výjimkou peněžitého plnění poskytovaného občanům cizích států s místem výkonu práce mimo území České republiky“.*

Dále autoři uvádějí (Homfray et al., 2022), že zkrácenou pracovní dobu tedy nesmí zavést zaměstnavatel, který odměňuje platem. Toto opatření nijak nesnižuje mzdu zaměstnanců a zkrácená pracovní doba uvedená v kolektivní smlouvě či vnitřním předpisu je stanovená týdenní pracovní doba u daného zaměstnavatele. Lze ji zavést pouze plošně, nikoliv pro jednoho konkrétního zaměstnance.

Výzkum autorů Beham et al. (2012) zjistil, že zaměstnanci, kteří mají výrazně kratší pracovní dobu, a to méně než 20 hodin týdně, mají mnohem uspokojivější úroveň rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem než ti, kteří pracují více než 20 hodin

týdně. Názory jedinců však mohou také záležet na tom, zda bylo jejich volbou práce na částečný úvazek nebo si nemohou sehnat práci na plný úvazek.

Homfray et al. (2022) uvádí, že je důležité při kratším úvazku brát v potaz i pozici zaměstnance. Pohled leadershipu a myšlenka že vedoucí pracovník obětuje své práci vše směřuje k tomu, že se kratší úvazky neaplikují na vyšší pozice. Většinou je vedoucí pracovník právě ten, který přichází jako první a jako poslední odchází. Často dělají přesčasy a pracují v maximálním možném rozsahu. Ale i s přihlédnutím k pozici, stále jsou to zaměstnanci a zaměstnankyně a mají individuální potřeby sladování pracovního a osobního života. Individuální dohody work-life balance nástrojích mají pozitivní dopady mimo jiné na kariérní růst žen.

### ***Pružná pracovní doba***

Homfray et al. (2022) uvádí, že pružná pracovní doba je dalším základním a hojně využívaným work-life balance nástrojem. Zaměstnanci mají možnost efektivně hospodařit se svým časem, ať se jedná o jednorázové či opakované události. Zároveň s flexibilní pracovní dobou odpadá mnoho úkonů spojených s povolenkami k dřívějším odchodům a podobně. Komplikace, které byly spojené s evidencí pracovní doby, bývají řešeny elektronickými docházkovými systémy. Flexibilní pracovní doba může být v organizaci stanovena plošně či individuálně, ale není výjimkou, aby by byl jedinec z plošného opatření vyjmut a byla mu stanovena pevná pracovní doba.

V právní rovině nalezneme pružnou pracovní dobu v § 85 zákona 262/2006 Sb., zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů. „*Pružné rozvržení pracovní doby zahrnuje časové úseky základní a volitelné pracovní doby, jejichž začátek a konec určuje zaměstnavatel*“. Během základní pracovní doby musí být zaměstnanec na pracovišti. Začátek a konec pracovní doby v rámci volitelné pracovní doby si určuje sám zaměstnanec, avšak celková délka nesmí překročit 12 hodin, což je stanoveno i v §83. Zákon taktéž stanovuje, v jakých případech nelze uplatnit pružné rozvržení pracovní doby. Pro příklad se jedná o situace: pracovní cesta zaměstnance, čerpání dovolené, brání tomu provozní důvodu a další.

Homfray et al. (2022) dále uvádí, že zaměstnavatel musí určit vyrovnávací období, které definuje jako časové období, ve kterém musí pracovníci naplnit průměrnou týdenní

pracovní dobu. Tento nástroj je vhodný zejména pro pracoviště, kde není nezbytné, aby byli všichni pracovníci v daném okamžiku přítomni.

### ***Jiné úpravy pracovní doby***

Homfray et al. (2022) popisuje smluvní volnost zaměstnance a zaměstnavatele (kromě zákonných omezení). Tím je myšleno, že obě strany si mohou smluvit různé úpravy pracovní doby, kromě té „běžné“. Mimo kratší úvazky a pružnou pracovní dobu uvedené v zákoníku práce nalezneme v praxi různé formy úpravy pracovní doby a také jejich kombinace. Fantazii se meze nekladou, pouze je nutné myslet na zákonná omezení a limity. Mezi jiné úpravy pracovní doby patří například stlačený pracovní týden a konto pracovní doby, které je více rozepsáno níže.

### ***Stlačený pracovní týden***

O stlačený pracovní týden se dle Homfray et al. (2022) jedná v případě, kdy je týdenní rozvržení pracovní doby upraveno do menšího počtu dní, než je běžné. Tento institut není oficiálně uveden v zákoníku práce, ale jeho zavedení nic nebrání. V praxi to poté vypadá tak, že pokud má zaměstnavatel stanovenou pracovní dobu na 40 hodin týdně, obvykle rozdělenou do 5 dní, stlačený pracovní týden by mohl být rozdělen do 4 dní po 10 hodinách. Pokud se zde zkombinuje kratší úvazek, může se jednat o méně dní. Všechny směny nemusí být stejně dlouhé, ale je podstatné dodržet zákonné normy, jako je maximální délka směn a odpočinek mezi směnami. Výhodou stlačeného pracovního týdne je volný jeden pracovní den, avšak prodloužení směn. Je tedy důležité zvážit veškerá pozitiva i negativa.

V různých zemích nalezneme institut *čtyřdenního pracovního týdne*. Šafaříková (2023) uvádí fungování čtyřdenního pracovního týdne v Belgii. Dle ní právě tato země byla jako první v Evropské unii, která tuto novinku zavedla, avšak s ne příliš pozitivním výsledkem. Princip stojí na tom, že zaměstnanci pracují méně než pět pracovních dní, aniž by se jim krátil plat. Avšak volný pracovní den si musí ve zbylých dnech nadělat, aby stihli vše, co stíhají běžně za 5 dní. To znamená, že zaměstnanci musí zvýšit efektivitu práce anebo být v práci déle. Na základě průzkumu vyšlo najevo, že této nabídce využívá pouze přibližně jedno procento zaměstnanců. Důvodem je však nezájem ze strany zaměstnavatelů, kteří jsou povinni žádost vyřídit, avšak mohou ji odmítnout s povinností odůvodnění zamítnutí. Důvodem ve většině případů bývá neslučitelnost s provozem a cíli

podniku. Cílem tohoto institutu mělo být dle belgické vlády mimo jiné pomoc zaměstnancům, kteří mají děti ve střídavé péči, aby lépe sladili pracovní a osobní život.

### Konto pracovní doby

Homfray et al. (2022) upozorňuje, že tento institut je možný zavést pouze v soukromé sféře, což znamená, že stejně jako institut zkrácené pracovní doby nesmí být zaveden u zaměstnavatele, jenž odměňuje platem. Je možné ho v organizaci zavést pouze kolektivní smlouvou nebo vnitřním předpisem v organizacích, kde nepůsobí odborová organizace.

Tento institut je dle autorů „...specifický způsob nerovnoměrného rozvržení pracovní doby. Jeho cílem je reagovat na výkyvy v objemu práce a činnosti zaměstnavatele a eliminovat ekonomicky náročnou práci přesčas v době zvýšené aktivity.“

Ministerstvo práce a sociálních věcí v Příručce pro personální agendu a odměňování zaměstnanců (2024) uvádí, že je při aplikaci konta pracovní doby předpoklad, že zaměstnavatel bude flexibilně rozvrhovat pracovní dobu podle potřeby. To může vést k odchylkám od stanoveného týdenního rozsahu práce. Délka pracovní doby se následně může lišit v jednotlivých týdnech. Je nutné také stanovit vyrovnávací období, po které bude konto pracovní doby uplatňováno. Toto vyrovnávací období nesmí přesáhnout 26 po sobě jdoucích týdnů, ale v kolektivní smlouvě může být stanoveno až na 52 týdnů. Po uplynutí vyrovnávacího období se posuzuje rozdíl mezi stanovenou a skutečně odpracovanou pracovní dobou během tohoto období.

Podle kolektivní smlouvy je možné započítat až 120 přesčasových hodin odpracovaných během vyrovnávacího období do pracovní doby zaměstnance v následujícím období, přičemž je stanoveno zvýšení minimální výše mzdy na 85 % průměrného výdělku zaměstnance. Pokud je zavedeno konto pracovní doby vnitřním předpisem, není možné toto uplatnit. Zaměstnavatel má dále povinnost vést přesnou evidenci pracovní doby a mzdy ve formě účtu pracovní doby a účtu mzdy (Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců, 2024).

### ***Sdílené pracovní místo***

Tento nástroj kromě sladování pracovního a osobního života podporuje diverzitu a inkluzi v organizacích (Homfray et al., 2022). Autoři dále uvádějí, že v případě sladění možností všech zaměstnanců je to výhodné pro všechny strany – zaměstnance, organizaci

ale i pro zákazníky. Často se zde střídají rodiče dětí, kteří mají čas spíše dopoledne, studenti, kteří potřebují práci spíše odpoledne a osoby v kategorii 55+ (či 60+). Náročný je však na organizaci samotné práce - najít vhodné zaměstnance a sladit jejich časové možnosti, vzájemná komunikace mezi danými zaměstnanci, ale i jejich zaškolení a další.

Tento institut je uveden v zákoníku práce v §317a. Zde je uvedeno, že „zaměstnavatel může se dvěma nebo více zaměstnanci s kratší pracovní dobou a se stejným druhem práce uzavřít dohody, podle nichž si zaměstnanci budou na sdíleném pracovním místě sami rozvrhovat pracovní dobu do směn po vzájemné dohodě tak, aby každý z nich na základě společného rozvrhu pracovní doby naplnil průměrnou týdenní pracovní dobu nejdéle ve čtyřtýdenním vyrovnávacím období“. Souhrnná délka týdenní pracovní doby pracovníků na daném sdíleném místě však nemůže podle tohoto paragrafu přesáhnout délku stanovené týdenní pracovní doby. To v praxi znamená (Homfray et al., 2022), že v případě dvou zaměstnanců na sdíleném pracovním místě může mít každý z nich kratší pracovní dobu v délce maximálně 20 hodin týdně, pokud je u daného zaměstnavatele stanovena pracovní doba 40 hodin týdně. Zákoník práce uvádí, že přesažení stanovené týdenní pracovní doby je možné pouze v případě, že se jedná o zastupování pracovníka podle odstavce 4 daného paragrafu. V tomto odstavci je uvedeno, že zaměstnavatel může požadovat zastupování nepřítomného pracovníka po jiném pracovníkovi na základě souhlasu.

Jak je již zmíněno výše, zaměstnanci si pracovní dobu do směn rozvrhnou na základě společné domluvy tak, aby splnili stanovenou pracovní dobu. Musí tak učinit nejméně jeden týden před začátkem rozvrhnutého období. V případě, že společně dohodnutý písemný rozvrh pracovní doby zaměstnavateli nepředloží, směny jim rozvrhne sám. V případě změny v průběhu rozvrhnutého období musí zaměstnanci změnu ohlásit dva dny předem, pokud nebylo dohodnuto jinak (Homfray et al., 2022).

### **Sick day**

Suchá (2023) uvádí, že sick day je zaměstnanecký benefit, který je nenárokovatelný a nezmiňuje se o něm Zákoník práce. Jedná se o „den pro nemocné nebo den na zotavenou“ a je odlišný od dočasné pracovní neschopnosti potvrzené lékařem, tudíž zaměstnavatel nemůže zaměstnance během sick days kontrolovat. V praxi je sick day den volna, který zaměstnanec čerpá, pokud mu není dobře, a je mu za tento den vyplácena finanční odměna. I když se jedná o náhlé zdravotní překážky, které se nedají naplánovat



předem, musí přesto zaměstnanec při čerpání dodržet pravidla stanovená zaměstnavatelem. Jelikož se jedná o benefit spojený se zdravotními indispozicemi, není možné ho využívat k volnočasovým aktivitám. Pokud zaměstnavatel odhalí, že zaměstnanec čerpal sick day k osobním aktivitám, může na základě stanovených pravidel benefit například odebrat nebo určitým způsobem zasáhnout do finanční odměny za tento den.

Jouza (2019) doplňuje, že sick days mohou být vhodným motivátorem organizace k získání nových zaměstnanců. Dle autora někteří mohou znát tento pojem také jako indispoziční volno. Institut je zpravidla sjednán kolektivní smlouvou či stanoven vnitřním předpisem zaměstnavatele. Ve většině případů se jedná o benefit v rozsahu 3 až 5 dnů za kalendářní rok a je mezi zaměstnanci velmi oblíben.

### ***Home office***

Home office neboli práce z domova je institut který byl dle Homfray et al. (2022) hojně diskutovaný během pandemie COVID-19. V této době byla tato forma práce často využívána u zaměstnanců, u kterých to bylo alespoň trochu možné (především v první vlně pandemie). Home office se začal zavádět i u zaměstnavatelů, kteří si zprvu mysleli, že tato forma práce u nich není možná a našli tak mnoho inovativních řešení. S tím bylo spojeno i mnoho negativ, například náročnost vedení týmu na dálku, izolace a samota a mnoho dalších. Toto období bylo také impulsem k nové legislativě. Legislativa byla ohledně home office dříve poměrně stručná a řešila výkon práce z jiného místa, než je pracoviště zaměstnavatele. Konkrétní zákon upravující tento institut je opět Zákoník práce, konkrétně se jedná o § 317 a dále zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákon o státní službě) a jeho § 117.

Zákon o státní službě hovoří následovně: „*Služební orgán může se státním zaměstnancem uzavřít dohodu o výkonu služby z jiného místa, než je pracoviště státního zaměstnance. V dohodě o výkonu služby z jiného místa se sjednají podmínky výkonu služby*“. V zákoně je dále uvedeno, že pokud služební orgán dohodu neuzavře, musí státního zaměstnance písemnou formou seznámit s důvody, které ho k tomu vedly.

Společnost pro zdravé rodičovství Aperio (2024) uvádí informace o nové legislativní úpravě práce na dálku, konkrétně novele zákoníku práce s účinností od 1.10.2023. Po této novele vypadá práce na dálku následovně – umožnění home office je možné na základě

písenné dohody mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Zaměstnavatel má právo zaměstnanci home office nařídít pouze na základě opatření orgánu veřejné moci podle krizového zákona. V návaznosti na již zmíněnou stručnost zákona, nejsou stanoveny povinné náležitosti dané písenné dohody, jsou stanoveny pouze následující doporučení: místo (případně místa) výkonu práce na dálku, způsob komunikace mezi zúčastněnými stranami, jak bude přidělována práce a jak bude probíhat její kontrola, rozsah stanovené práce, způsoby úhrady nákladů, které vznikly při výkonu práce mimo pracoviště, evidence pracovní doby, zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a některé další. Zákon dále ošetřuje práci na dálku konanou v době, kterou si individuálně stanoví zaměstnanec či na základě domluvy v pracovní době, náhradu nákladů při práci na dálku (ta je určována Ministerstvem práce a sociálních věcí; pro rok 2024 výše stanovena vyhláškou č.397/2023 Sb., která stanoví paušální částku na 4,50 Kč za hodinu) a podmínky žádostí o práci na dálku. Pokud zaměstnavatel žádost zamítne, musí své rozhodnutí písenně odůvodnit.

Tomšej (2020) uvádí, že pracovní dobu při výkonu práce z domova si zaměstnanec určuje podle svých potřeb a nemusí se řídit stanovenou pracovní dobou určenou na pracovišti zaměstnavatele. Tomu je tak z důvodu, že není možné zaměstnance při práci kontrolovat. Avšak zaměstnanec se musí držet pokynů zaměstnavatele, například dodržení termínů, účast na online konferenci v konkrétní čas a podobně. Velmi důležitá je však vzájemná důvěra mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a kontrola výstupů práce.

Homfray et al. (2022) vyzdvihuje úsporu času a nákladů, které musejí být zaměstnanci vynaloženy na cestu do práce a zpět domů. Home office také zohledňuje individuální potřeby zaměstnanců a v porovnání se zkrácenými úvazky, kde dochází k úměrnému snižování finanční odměny, poskytuje výhodu v lepším rozvržení pracovního a osobního života. Avšak ne každému tato forma práce vyhovuje, je tedy důležité vhodně nastavit poskytování home office v organizaci. Rucker (2024) ve svém výzkumu řešil kreativitu zaměstnanců v prostředí kanceláře či práce z domova. Například tvorba prezentací, či práce na jiných kreativních úkolech byla hodnocena pozitivněji z domova, vzhledem k vyšší míře psychické svobody, kterou zaměstnanci pociťovali. Naopak kreativní práce v týmu, pro příklad tvorba nového produktu, byla účinnější v kanceláři, protože zaměstnanci vnímali psychologickou bezpečnost.

Homfray et al. (2022) dále zmiňuje, že se aktuálně hovoří o vhodnějším pojmenování této formy práce - teleworking neboli práce na dálku. Aperio (2024) doplňuje, že podstata této formy práce netkví v práci z domova, tedy z místa bydliště zaměstnance, ale z jakéhokoliv místa, kde to je zaměstnanci příjemné.

### ***Dohody o práci mimo pracovní poměr***

Dle Příručky pro personální agendu a odměňování zaměstnanců Ministerstva práce a sociálních věcí (2024) jsou dohody o práci vykonávané mimo pracovní poměr představují další formy pracovněprávních vztahů vedle klasického zaměstnaneckého poměru. Tyto smlouvy jsou uzavírány v případech, kdy je potřeba vykonat práci omezeného rozsahu, které vykazují znaky závislé práce. Jsou to doplňkové formy práce, protože dle Zákoníku práce by měl zaměstnavatel zajistit plnění pracovních úkolů na základě pracovních poměrů. Dohody jsou však druhou volbou k zajištění takových pracovních úkolů, kdy by jejich plnění zaměstnanci v pracovním poměru nebylo možné či vhodné. Dohody o práci mimo pracovní poměr rozdělujeme na dohodu o pracovní činnosti a na dohodu o provedení práce.

Dohoda o provedení práce (dále DPP) nesmí svým rozsahem překročit 300 h za kalendářní rok, jak uvádí Zákoník práce v § 75. Do stanovených 300 hodin se počítá i rozsah práce konané zaměstnancem pro zaměstnavatele v daném kalendářním roce v rámci jiné dohody o provedení práce. Smlouva musí obsahovat druh sjednané práce a doba trvání smlouvy.

Dohodu o pracovní činnosti (dále DPČ) může dle § 76 Zákoníku práce uzavřít zaměstnavatel s osobou, i když rozsah práce nepřesáhne v daném kalendářním roce 300 hodin. Nelze v průměru překročit polovinu týdenní pracovní doby, a to za dobu trvání smlouvy, avšak nejdelší období je však maximálně 52 týdnů. Smlouva musí obsahovat druh sjednané práce, její rozsah a doba trvání této smlouvy.

Společné tyto dohody mají to, že musí být v písemné formě a dvou vyhotoveních. Dále §77 Zákoníku práce uvádí následující: „*Není-li v tomto zákoně stanoveno jinak, vztahují se na právní vztah založený dohodou o provedení práce a dohodou o pracovní činnosti ustanovení o pracovním poměru s výjimkou*

*a) převedení na jinou práci a přeložení,*

- b) *dočasného přidělení,*
- c) *odstupného,*
- d) *skončení pracovního poměru,*
- e) *odměňování,*
- f) *cestovních náhrad a náhrad podle § 190a“.*

Novela Zákoníku práce však přináší v této oblasti od 1. října 2023 a 1. ledna 2024 výrazné změny (Biskupová a Leš, 2023). Autoři uvádějí, že se novela snaží o sjednocení pravidel dohod s běžným pracovním poměrem, avšak se zachováním flexibility a výhodnosti. Zaměstnavatelům novela přináší větší administrativní zátěž a zvýšené náklady. Zaměstnancům pracující na dohody nově vzniká nárok na dovolenou, příplatky za svátky, přesčasy, nárok na ošetřovné za určitých podmínek a další.

### ***Time management***

Čas je naším nejcennějším a nejvzácnějším zdrojem, uvádí Kruse (2019). Benedikt (2022) vysvětluje time management jako způsob, jakým se jedinci rozhodují, jak naloží se svým časem. Cílem je dle něj pocit naplnění, který však každý vnímá rozdílně. Jde ale o konání smysluplných věcí, které nás posouvají ke stanoveným cílům. Knoblauch a Wöltje (2012) uvádí, že jedinec, který dosáhne vysoké cíle, jež si stanovil, má pochopitelně důvod k radosti a spokojenosti, ale kromě toho je to pro něj motivace k plnění dalších cílů a úspěchům. Prukner (2014) uvádí, že time management je systém postupů, doporučení, nástrojů a technik plánování času, díky kterým jedinec může efektivně využívat svůj pracovní, ale i osobní čas. Je dle něj povinnou součástí v životě každého úspěšného jedince. Každý máme stejné množství času, ale ne každý ho umí vhodně využít.

Altaxo (2019) poukazuje na Paretovo pravidlo a Eisenhowerův princip, které se v řízení času využívají. Paretovo pravidlo vysvětlují následovně: „80 % přínosů zajistí činnosti, které trvají 20 % času. Naopak zbylých 80 % času strávíme s věcmi, které přinesou pouze 20 % úspěchu. Je to jednoduché a pravdivé“. Upozorňují však na to, že toto pravidlo má jeden háček, potřeba odhalit věci a činnosti, které jsou a nejsou důležité. Eisenhowerův princip vychází z priorit A, B, C, O. Priority A jsou velice naléhavé a důležité – je nutné je vyřídit osobně a okamžitě (zmíněných 20 % z Paretova pravidla). Priority B jsou také

důležité, ale již méně naléhavé – tyto činnosti plánuje a termínujeme. Priority C jsou sice vysoce naléhavé, ale méně důležité – ty můžeme vyřešit s malým množstvím času nebo je nejlépe delegovat. Priority O nejsou důležité ani naléhavé – nezabýváme se jimi. Delegace činností na podřízené může být velmi přínosná pro obě strany. Manažer spoří svůj čas a může se věnovat jiným záležitostem. Deleguje práci, kterou podřízení vykonají stejně kvalitně a někdy i rychleji. Zaměstnanci to poskytnou nové zkušenosti, rozmanitost práce ale i osobní a profesní růst.

Prukner (2014) doplňuje, že je důležité uvědomit si své role a stanovit si priority. Většina společnosti si svůj čas plánuje v rámci týdne. Podle něj je v rámci řízení času užitečné plánovat písemně, naučit se říkat „ne“ a zachovat si životní rovnováhu. Průvodce podnikáním ČSOB (2021) uvádí, že je důležité mít při plánování časovou rezervu.

Řízení času, které funguje, má podle Benedikta (2022) následující znaky: jedinec tráví mnoho času činnostmi, které má rád a málo času věcmi, které rád nemá a nedávají mu smysl. Práce člověku utíká, rychleji se blíží k cíli, necítí stres a úzkosti. Zároveň se sám zlepšuje a má pocit, že roste. Dobře nastavené řízení času napomáhá produktivitě, člověk se cítí více odpočatý a je schopný splnit větší množství práce a plánovaných činností. Zároveň upozorňuje, že time management vyžaduje úsilí a disciplínu.

### ***Další nástroje work-life balance***

Existuje mnoho dalších nástrojů, které napomáhají sladování pracovního a osobního života. Například Ministerstvo dopravy České republiky (2024) uvádí kromě výše zmíněných benefitů další, které svým zaměstnancům poskytuje. Patří mezi ně například odborné a jazykové vzdělávání, zajištěné stravování s příspěvkem, karta Multisport, možnost cvičení a sportování v budově Ministerstva dopravy a sportoviště mimo budovu, kulturní akce s příspěvkem zajišťované odborovou organizací a různé příspěvky. Společnost Amazon (2024) nabízí v rámci zaměstnaneckých benefitů zdravotní péči, spořicí programy, placené volno a například v USA poskytují pomoc při adopci. Projekt pod záštitou Ministerstva práce a sociálních věcí (2024) který trvá od července roku 2023 do konce roku 2024, testuje inovativní koncept sousedských dětských skupin. Cílem projektu je vytvoření přívětivých podmínek pro sladování a změny v péči o malé děti. Díky tomu budou zároveň zjištěny potřeby rodičů a pečujících osob, které poskytnou podklady pro novou legislativu a opatření politik v oblasti rovnosti pohlaví.

Koon (2020) ve své studii uvádí, že zaměstnanci a manažeři vnímají nástroje work-life balance rozdílně. Ryu a Kim (2017) tvrdí, že při zavádění nástrojů v organizaci je velmi důležité, aby manažeři porozuměli tomu, co zaměstnanci potřebují.

## 3 Manažer

### 3.1 Kdo je manažer

Dle Pruknera a Nováka (2014) byl dříve v organizacích vlastník, manažer i zaměstnanec v jedné osobě. Později bylo nutné tyto role rozdělit a vznikla pozice manažera. S postupným rozšiřováním podniku bylo nutné najímat manažery, aby podnik řídili. Altaxo (2019) uvádí, že manažer je vedoucí pracovník určitého úseku, jehož náplní práce je dohlížet na jemu přidělený úsek. Manažer stanovuje cíle, které mají být ve stanoveném časovém horizontu naplněny, a také nad jejich plněním vykonává dohled. Definicí manažera je však spousta. Lojda (2011) tvrdí, že je důležité při definování manažera zvážit, zda chceme definovat ideálního manažera nebo budeme vycházet z potřeb úspěšného manažera. Úspěšní manažeři jsou mnohdy velmi rozdílné osoby, které mají jiné schopnosti a dovednosti, přesto jsou srovnatelně úspěšní manažeři. K určitému srovnání používáme 3 kategorie:

1. Jaký jedinec je a jak se projevuje (vlastnosti, chování, charakter a temperament).
2. Co daný jedinec umí (znalosti, dovednosti a kompetence).
3. Co jedinec chce a kam směřuje (osobní motivy, potřeby, zájmy, hodnoty, postoje) (Lojda, 2011).

Folwarczná (2010) ve své knize píše, že pojem manažer se nejdříve začal používat v anglosaských zemích jako označení pracovníků, kteří zodpovídají za chod organizace či služby v jakékoli oblasti. Podle ní je důležité zjistit skutečnou náplň práce dané osoby a nezaměřovat se pouze na název funkce, kterou vykonává. Dle Altaxo (2019) jsou na pozici manažera většinou kladeny následující požadavky – praxe a vysokoškolské vzdělání. Praxe je však mnohem důležitější, protože úspěšný manažer má bohaté zkušenosti, odpovídající dovednosti a velmi důležitá je i samotná osobnost pracovníka. Váchal et al. (2013) ve své knize tvrdí, že manažer je klíčovou osobností v každé organizaci, nehledě na její velikost. Od doby, kdy je pozice manažera odloučena od toho, že splývá s rolí majitele organizace, je pozici věnována mnohem větší pozornost. Dnešní doba je velmi proměnlivá, plná změn. Manažeři musí i v tomto prostředí fungovat tak, aby organizace vedla k úspěchu, a nese za to zodpovědnost. K tomu, aby manažer dosahoval svých cílů, potřebuje dle Molka (2019) kolektiv spolupracovníků a poskytnuté

zdroje. Důležitá je také tvůrčí účast na stanovení a zajištění cílů. Drucker (2008) uvádí, že efektivní vedoucí si k úspěchu musí osvojit pět návyků myšlení, těmi jsou:

1. Efektivní vynakládání času.
2. Soustředění na produktivní příspěvek (čeho má být dosaženo a jaké mají být výsledky jeho práce), zaměření na výsledky.
3. Stavění na silných stránkách – svých, nadřízených, kolegů i podřízených.
4. Určení priorit, soustředění se na důležité oblasti.
5. Přijímání efektivních rozhodnutí.

Altaxo (2019) popisuje funkce manažera, mezi ně konkrétně patří plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrola. Během plánování manažer jasně a konkrétně formuluje a stanovuje cíle a postup, jak jich bude dosaženo. Plánování rozdělujeme na tři formy, dle délky trvání – strategické plánování, taktické a operativní plánování. Organizování se promítne v situacích, kdy je třeba rozdělit úkoly, delegovat pravomoci a zodpovědnost. Personální funkce a funkce vedení lidských zdrojů odráží psychologické znalosti manažera. V praxi se jedná například o výběr zaměstnanců, jejich motivaci a hodnocení. Zde se ukáže manažerova přirozená autorita, jak umí komunikovat, empatie, tolerance a pochopení pracovníků jemu podřízených. Tyto vlastnosti předpokládají úspěšnost manažera, a to z důvodu, že tým, který vede, bude svého manažera respektovat a vykonává práci podle jeho pokynů. Poslední důležitou funkcí je kontrola, díky které manažer sleduje, zda procesy, kterými má být dosaženo stanovených cílů, postupují podle plánu nebo jsou zde nějaké odchylky. Může se jednat o odchylky v plánech, organizačních strukturách, čerpání zdrojů a další. Dobře řízená kontrola poskytuje účinnou prevenci negativních jevů.

Prukner a Novák (2014) uvádí, že manažer v řídicí činnosti, kterou vykonává, působí v několika rolích. K těm základním řadí role:

- Prognostika – při ní musí manažer předvídat budoucnost v pozitivním i negativním smyslu.
- Analytika – manažer musí provést analýzu věcí, jevů a procesů během rozhodování.



- Plánovače – plánuje aktivity.
- Realizátora změn – na základě vývoje situace a jejich požadavků aplikuje potřeby a úkoly.
- Nositele zdrojů – manažer má informace o zdrojích a vede jejich agendu, spolupracuje také s dalšími subjekty
- Komunikátora – pomáhá upevňovat a rozvíjet vztahy mezi lidmi z vnitřní i vnější strany, vytváření důvěryhodného prostředí, pomoc při řešení problémů a pochopení a porozumění.
- Řešitele problémů – manažer musí aplikovat vhodné postupy při řešení negativních událostí, nutné pochopení jejich příčin a následků.
- Koordinátora – souvisí s procesy, vazbami, vytváření a vedení týmů, podporuje vztahy v týmu a motivuje a hodnotí jeho členy.
- Výkonného vedoucího – manažer naplňuje funkce řízení.

### **3.2 Osobnostní rysy a dovednosti manažera**

Molek (2019) ve své knize uvádí, že manažerem se stává osoba, která má vrozenou potřebu vést a má silný vliv na jiné osoby. Nikdy by však manažer neměl ukazovat povýšenost, neomylnost a neměl by se projevovat nadřazeně. Je to silná osobnost, která je přesvědčivá, ví, že je středem pozornosti a že veškerý její projev je okolím hodnocen. Dále je nutné, aby ze svých spolupracovníků vytvořil výkonný tým, který je tvořivý a společně usilují o stanovený cíl, který je společný oběma stranám. Dále Molek (2019) upřesňuje rozdíl mezi „řídít lidí“ a „vést lidí“. V případě řízení lidí znamená rozdávat úkoly, říkat jim co mají dělat. Pokud zaměstnanci žádný rozkaz nedostanou, jejich ochota k vlastní iniciativě je velmi nízká. Je to o přesvědčování, co je nutné uskutečnit k dosažení cíle. Vedení lidí neznámá rozdávat příkazů, je to vhodné usměrňování motivů zaměstnanců tak, aby konali to, co je potřebné k dosažení stanovených cílů. Souvisí to s uměním motivovat zaměstnance.

Dle Lojdy (2011) je pro převzetí odpovědnosti za úspěšnost organizace důležité, aby manažer myslel do budoucnosti. Měl by být vizionářem, ovládat manažerské techniky a praktické dovednosti a aktivně reagovat na změny a přijímat je. Znalost a uplatňování

řídících technik je nazýváno jako tvrdé dovednosti. Vedle toho jsou podstatné i měkké techniky, které souvisejí s vedením lidí. Stejně jako techniky je možné, aby se manažer naučil manažerským dovednostem, avšak k tomu je důležitá sociální a osobnostní zralost jedince a sebeovládání. Je to nekončící proces učení. Lojda (2011) popisuje úspěšného manažera jako jedince, který je schopen sebeřízení, reflexe a sebereflexe. Takový jedinec chápe sebe ale i ostatní spolupracovníky jako jedinečné osobnosti s unikátními schopnostmi a dovednostmi a je schopen přijmout jejich rozdíly, které bude využívat k práci a zvyšování pracovního výkonu. Kromě osobnostních rysů musí manažer pochopitelně znát manažerské techniky, metody a postupy, jak již bylo výše zmíněno. Altaxo (2019) zmiňuje, že je velmi podstatné, aby uměl manažer vhodně komunikovat, ať už se jedná o spolupracovníky, dodavatele nebo partnery organizace. Dále je důležitá práce s motivací, přiřazování úkolů a přesné vymezení cílů.

Prukner a Novák (2014) rozlišují dva typy manažera dle jeho autority. Formální autorita je poziční a manažer byl do své funkce zvolen. Neformální autorita je vytvořena souborem vlastností, schopností a dovedností. Takový manažer je autoritou v očích svých podřízených. Je to dáno odbornými kompetencemi, které manažer má, morální částí autority a charisma manažera. Dále autoři uvádějí, že nutnou podmínkou manažera je chuť řídit. Pokud manažer nemá chuť řídit, odvádí menší kus práce než jiný, pro kterého je řízení koníčkem nebo posláním. Molek (2019) doplňuje, že umění vést lidi je jednou z nejtěžších manažerských dovedností, dle něho však i jednou z nejzajímavějších. Leadership<sup>5</sup> je převážně o chování, je velmi důležitá osobnost a charakter vůdce, protože pracovníci takové vedoucí následují z důvodu, že jim věří a respektují je. K tomu se dále vyjadřuje i Makovský (2018). Ten tvrdí, že leadři<sup>6</sup> se utvářejí a formují. Moderní pohled na otázku 'Jak se stát úspěšným leadrem' ukazuje, že efektivní a úspěšný leader se formuje díky trpělivosti, vytrvalosti a pracovitosti. Leadrům jsou jejich pracovní týmy mnohdy více loajálnější než manažerovi. Loajalitu ale vytváří sám leader, například převzetím odpovědnosti za neúspěch v naplnění stanoveného cíle nebo oslavováním sebemenších úspěchů svého týmu, čímž pracovníky motivuje v plnění dalších úkolů.

---

<sup>5</sup> Leadership můžeme chápat jako proces nebo styl vedení, kdy jedinec udává směr, stanovuje vize a cíle a skupina jej přirozeně následuje. Je to umění motivovat, vést a nadchnout tým pro stanovený cíl.

<sup>6</sup> Leader – Jedinec na vedoucí pozici, který získal autoritu svých následovatelů přirozeně. Autorita manažera je získána na základě organizační struktury organizace, tedy zvolením jedince na danou pozici. Vedoucí pracovník je obecný pojem pro zaměstnance vystupujícího jménem zaměstnavatele, který má dle §11 Zákonníku práce oprávnění svým podřízeným ukládat pracovní úkoly, organizovat, řídit a kontrolovat jejich práci. K tomu jim dává závazné pokyny.

Leader jde příkladem svým spolupracovníkům, povzbuzuje a inspiruje ostatní a pomáhá ostatním jednat.

Makovský (2018) ve svém článku zmiňuje některá motta známých osobností. Ta vyjadřují, jak oni viděli pojem leadership:

*„Leadership je umění, jak získat další, aby dělali něco, co chcete, protože to sami chtějí“* – Dwight D. Eisenhower (34. prezident Spojených států amerických a pětihvězdičkový generál).

*„Žádný podnik nevyroste k velikosti, pokud nevynalezneme způsob, jak měnit nádeníky v ředitele“* – Tomáš Baťa.

*„Lidé se ptají na rozdíl mezi vůdcem a šéfem. Vůdce pracuje otevřeně a šéf ve skrytu. Vůdce vede a šéf řídí“* – Theodore Roosevelt (26. prezident Spojených států amerických).

K tomu, jaké má mít manažer osobnostní vlastnosti, doplňují Prukner a Novák (2014) následující rysy: Manažer by měl mít schopnost vést, umět oslovit a přesvědčit ostatní jedince a získat si je pro sebe. 85 procent úspěchu je tvořeno právě osobností manažera, zbylých 15 procent tvoří odborné znalosti. Dále musí být manažer samostatný, musí se umět rozhodovat i při situacích kdy nemá dostatek času, informací a prostředků. Měl by být také spolehlivý, jeho chování a jednání stabilní a vyrovnané a důležitá je také iniciativa.

### **3.3 Manažerské typy a styly řízení**

#### ***Styly řízení dle různých autorů***

Váchal et al. (2013) tvrdí, že neexistuje jednotná typologie manažerů a dělí se z různých hledisek.

Molek (2019) ve své knize rozděluje tři základní vůdcovské typy:

- Autokratický – tento typ manažera rozdává příkazy a očekává jejich splnění, většinou nepřipouští diskuzi, uplatňuje metodu cukru a biče
  - Metoda cukru a biče – strategie této metody je užití odměny, která upevňuje žádoucí chování. Na druhé straně to může být i trest, který

předchází nežádoucímu chování. Motivace je tedy vnějšího původu (Patrman, 2017).

- Demokratický neboli participativní – tento typ se svými spolupracovníky diskutuje o navrhovaných aktivitách a rozhodnutích, mezi manažerem a podřízenými nalezneme spolupráci
- „Volná otež“ – tento typ manažera svou moc velmi nevyužívá, jeho podřízení jsou nezávislí při realizaci stanovených aktivit
  - Mullins (2007) tento typ nazývá jako styl Laissez-faire. Domnívá se, že to vlastně ani není styl manažerské práce, z důvodu volné ruky, kterou manažer svým spolupracovníkům poskytuje.

Dále autor upozorňuje, že mohou nastat situace, kdy je nutné rychle zasáhnout a rozhodnout. V takovém případě i demokratický manažer může jednat stylem autokratického manažera.

McGrath a Bates (2017) uvádějí Maccobyho teorii, kde jsou rozlišeny čtyři charakterové typy zobrazené v následující tabulce (Tabulka 2).

Tabulka 2 Typy manažerů podle Maccobyho

<b><u>BOJOVNÍK V DŽUNGLI</u></b> Pohání ho touha po vítězství, užívá si moci	<b><u>HRÁČ</u></b> Podstupuje rizika, miluje nové nápady a výzvy
<b><u>MISTR V DÍLNĚ</u></b> Očekává, že zaměstnanci budou realizovat jeho nápady	<b><u>LOAJÁLNÍ PRACOVNÍK</u></b> Vyznává disciplínu a loajalitu, slouží svému zaměstnavateli

Zdroj: McGrath a Bates, 2017

**Bojovník v džungli** je typ člověka, který je tvrdý, odvážný, soutěživý a bojuje za ochranu svého týmu. Motorem je pro něho touha po vítězství. Může se ale chovat až příliš egoisticky, autoritativně a svou agresí může popuzovat ostatní členy týmu.

**Hráč** velmi rád postupuje rizika, je zaujatý novými nápady a myšlenkami a miluje řešit různé problémy. Jeho šálkem kávy je soutěživé prostředí. Dokáže budít a udržovat nadšení uvnitř týmu, ale tito lidé mohou působit příliš samostatným a odtažitým dojmem. Těžko u ostatních členů podněcují loajalitu.

**Mistr v dílně** vydává příkazy a očekává jejich plnění. Většinou se jedná o soběstačnou a vynalézavou osobu, která je rázná a upřímná ale zároveň tvrdohlavá a podezřívavá.

**Loajální pracovník** je opravdový týmový hráč. Je to tvrdě pracující osoba, která je oddaná organizaci, v níž pracuje. Mají rádi řád a disciplínu, ale mnohdy jsou příliš konzervativní a nepřipouští podstupování rizik a inovativní myšlenky.

Pulver (2022) představuje další dělení manažerů, definované podle faktorů **úroveň očekávání (standardů)** a **úroveň propojení (empatie)**. Tvoří ho čtyři typy manažera a vypadá následovně, viz Tabulka 3:

Tabulka 3 Typy manažera dle Pulvera

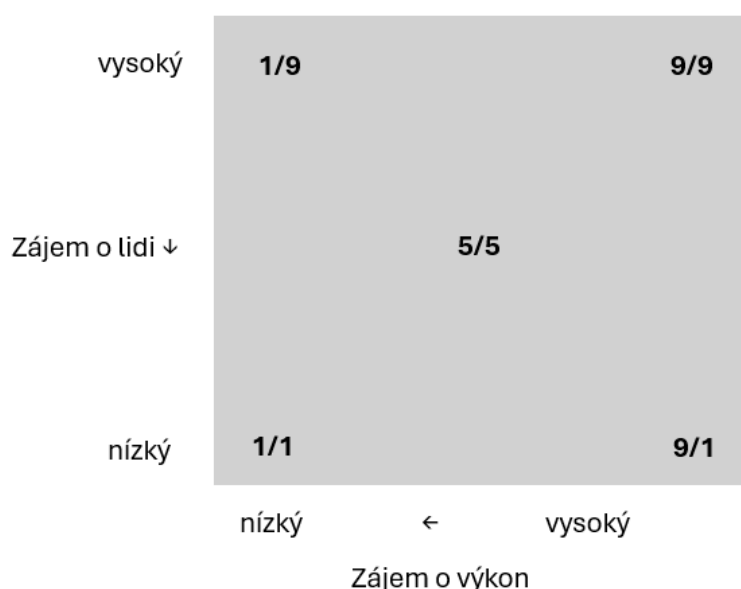
Typ manažera	Úroveň očekávání (standardů)	Úroveň propojení (empatie)	Výsledek
Manažer – duch	Nízká	Nízká	Neangažovanost
Manažer – parták	Nízká	Vysoká	Nezávislost
Manažer – kontrolor	Vysoká	Nízká	Vzdor a odpor
Manažer – mentor	Vysoká	Vysoká	Respekt a loajalita

Zdroj: Pulver, 2022

První typ, manažer – duch, už dle názvu vypovídá o tom, že tento manažer není skoro vidět. Znamená to, že buď nebývá často v organizace přítomen, nebo tráví pracovní čas ve své kanceláři. Manažer dělá pouze činnosti, které musí, nedělá práci navíc, ani nikomu nepomáhá. Vedení je pro něj spíše přítěží a nevznikají zde větší vazby s podřízenými. Jeho neangažovanost má za následek neangažovanost jeho podřízených a ti se cítí nedocenení a přehlíženi. Druhý typ, manažer – parták, je pro své podřízené opravdu partákem, ale podřízení z jeho strany postrádají autoritu a vedení. Je pro něj spíše důležité, aby mezi ním a podřízenými panovalo porozumění a přátelství, než vedení je k tomu, aby se zlepšovali. To může mít za následek nedbalé dodržování standardů a zneužívání přílišného „kamarádství“ mezi manažerem a jeho podřízeným. Je tedy velmi důležité vytvořit příjemné prostředí, ale zároveň nastavit určité meze. Tento typ manažera

lze často najít v ubytování, stravování a pohostinství. Třetím typem je manažer – kontrolor, Styl řízení tohoto manažera vypadá následovně – „*Dělej, co říkám, nebo jdi jinam!*“ (Pulver, 2022). To ale v podřízených vyvolává vzdor a odpor a mnohdy i úmyslné porušování nastavených pravidel. Manažer se svými podřízenými nespolupracuje a tvrdě je trestá – zkracováním přestávek, snižováním výdělků, propouštěním zaměstnanců. Zastává názor, že výplata je pro jeho podřízené dostatečnou odměnou za odvedenou práci. Naopak manažer – mentor, tedy poslední typ z tohoto dělení, pomáhá svým podřízeným posouvat se vpřed, překonávat překážky, dokáže si udělat čas na individuální mentoring a koučování s cílem profesního růstu a osobního rozvoje zaměstnance. Je velmi zaměřený na lidi a stojí vždy po jejich boku. Za jeho chování se mu dostává respektu a loajality.

K hodnocení chování manažerů podle jejich zájmu o výkon a zájmu o lidi byla vytvořena manažerská mřížka (viz Obrázek 2). Tu Molek (2019) ve své knize popisuje tak, že se ve vodorovné stupnici hodnotí „zájem o výkon“ (příprava procesu práce, naplánování pracovních činností, rozdělení úkolů v týmu, seznámení pracovníků s jeho úkolem apod.). Vertikální stupnici odpovídá „zájem o lidi“ (jak manažer zná jejich potřeby, jak je umí motivovat, zda umí vytvářet tvůrčí ovzduší v týmu a další).



Obrázek 2 Manažerská mřížka

Zdroj: Molek, 2019

Hodnocení je pak následující (V – výkon, L – lidi):

- V (max), L (max) – „*týmový manažer (zajímá se o výkon i lidi), velký pracovní výkon nadšených pracovníků (9/9)*“.
- V (min), L (min) – „*manažer se stará hlavně sám o sebe, výkonu a lidem věnuje minimální pozornost (1/1)*“.
- V (min), L (max) – „*manažer zájmové organizace, který se nestará o dosažení podnikových cílů, ale vytváří přátelskou atmosféru (1/9)*“.
- V (max), L (min) – „*autokratický manažer, který je orientován na výkon, aniž by bral na zřetel mezilidské vztahy (9/1)*“ (Molek, 2019).

### **Vertikální a horizontální dělení manažerů**

Váchal et al. (2013) rozděluje typologii manažerů z vertikálního hlediska, dle jednotlivých úrovní řízení. Těmi jsou vrcholový (top) manažeři, střední manažeři a základní neboli nejnižší manažeři.

**Vrcholoví manažeři** představují strategickou úroveň řízení. Jsou tedy zodpovědní za strategická rozhodnutí organizace a zaměřují se na klíčové oblasti vedoucí k úspěšnému fungování organizace a koncepci její budoucnosti. Strategická rozhodnutí jsou dlouhodobějšího charakteru, v časovém horizontu se jedná o rozmezí 3-5 let, výjimečně jsou aktivity v delším časovém horizontu. Nerozhodují o záležitostech, které jsou v trvání kratší než jeden rok.

**Střední manažeři** představují taktickou úroveň řízení. Jsou nazýváni také jako manažeři druhé linie nebo middle management. Tito manažeři rozhodují o aktivitách na taktické úrovni řízení, což vede k plnění strategických cílů, které stanovil top management. Jedná se o nejpočetnější skupinu manažerů v organizaci a představuje vedoucí pracovníky jednotlivých úseků. Činnosti vykonávané těmito manažery jsou v trvání maximálně jednoho roku. Velkou část jejich práce představuje získávání, zpracování a poskytování informací nadřízeným a podřízeným pracovníkům organizace.

**První linii** představuje operativní úroveň řízení, jinak nazýváni jako manažeři první linie nebo lower management. Jsou to provozní manažeři, kteří zajišťují operativní úkoly na nejnižší úrovni řízení. Jsou to vedoucí skupin, mistři směn, předáci či ve zdravotnictví

například vrchní sestry. Náplní jejich práce je komunikace s nadřízenými a podřízenými, organizace práce a přiřazování úkolů jednotlivým pracovníkům, vedení a motivace podřízených a jejich pracovní hodnocení. Činnosti na této úrovni řízení jsou v řádu týdnů, měsíců či ve čtvrtletním horizontu.

Dále autor zmiňuje typologii manažerů dle horizontálního dělení. Zde jsou manažeři na všech výše zmíněných úrovních řízení (strategická, taktická a operativní). Operativní úroveň obsazují mistři a předáci, vyšší úrovně představují vedoucí dle jednotlivých zaměření a činností, v rámci úseků a útvarů organizace. V horizontálním dělení manažerů rozlišujeme následující typy – manažeři kvality, personální manažeři, produktivní manažeři, projektoví manažeři, finanční manažeři a další.

### **3.4 Workoholismus**

Státní zdravotní ústav (2024) na webu Národního zdravotnického informačního portálu uvádí zajímavý výrok řeckého spisovatele, historika a filozofa Plútarchose, který pronesl následující: „Práce je člověku jako vláha rostlině. Živí ho, ale může ho i zatopit“. Dále je zde uvedeno, že v dnešní době se mezi lidmi objevují kromě závislostí na návykových látkách i závislosti, které souvisejí se změnou životního stylu. Práce obecně představuje zdroj finančního zabezpečení, ale kromě toho jedince obohacuje, může se v ní rozvíjet a dává pocit potřebnosti jedince. Přílišné věnování se práci může však znamenat velkou hrozbu, a to hrozbu závislosti.

Vágnerová (2008) ve své knize uvádí, že termín workoholismus byl poprvé použit v roce 1971 W. Oatesem. Autorka tento pojem definuje jako nadměrnou posedlost prací, nepřetržité nutkání k pracovní činnosti a důraz na vysoký pracovní výkon, aniž by bral jedinec v potaz negativní důsledky tohoto chování. Síť klinik EUC (2023) dále definuje workoholismus jako závislost na práci, kdy daný jedinec veškeré své záležitosti podřizuje pouze svému zaměstnání. Důvodů k tomuto chování může být mnoho, touha pracovního úspěchu, vysoká míra zapálení pro své zaměstnání, vysoká míra zodpovědnosti plynoucí z pracovní pozice jedince a další. Takové jednání vede k mnoha zdravotním problémům, jedinec se může cítit psychicky i fyzicky unaven, vyčerpán, je ve stresu, podrážděný. Izolace kvůli práci může narušovat veškeré vztahy jedince. Dle NEOcentra (2024) je totiž jediným tématem pro workoholika jeho práce. Postupně tím přichází o své koníčky a zájmy. Projevy workoholismu mohou být různé, jedním z nich je rostoucí a nezastavitelná psychická závislost pracovními povinnostmi v pracovní době ale i mimo



ni. Avšak ne vždy je snadné rozpoznat workoholismus od běžného a relativně zdravého zapálení pro práci. U workoholismu, stejně jako u jiných závislostí, se můžeme setkat s odvykacími stavy, jako například nepohoda, roztěkanost a pokud osoba zrovna nemá možnost pracovat, může se u něj projevit zvýšený stres. Psychické i fyzické stavy se postupně zhoršují. Syndrom vyhoření je pozdním příznakem workoholismu.

Psychiatr a psychoterapeut Tomáš Rektor řekl v rozhovoru pro Radiožurnál (2023), že odhalit workoholismus není vůbec jednoduché. Dle něj je snazší rozpoznat závislost na alkoholu, kdy okolí závislého jedince začne vnímat, že je něco v nepořádku. V případě započetí léčby alkoholismu jedince doženou játra, ale workoholik nevnímá že je s ním něco špatně, tento pocit vnímá spíše u svého okolí. V rozhovoru také zmiňuje, že workoholismem jsou velmi ohroženi, kromě jiných, i pracovníci na vysokých manažerských pozicích a úředníci. Nejsou však ideálními zaměstnanci. Workoholici dělají rozbroje v týmu, protože od ostatních kolegů vyžadují stejné pracovní nasazení. Dalším důvodem je následek syndromu vyhoření, který se může projevit ve formě úrazu, infarktu, mrtvice, deprese a další. Státní zdravotní ústav (2024) uvádí další skupiny pracovníků, kteří jsou ohroženi workoholismem a jsou to především jedinci s vyšším vzděláním pracující na vyšších funkcích a z pohledu pohlaví jsou více ohroženi muži než ženy. Z pohledu povolání se jedná o učitele, policisty, lékaři, číšníci – zkrátka profese, které nesou značnou zodpovědnost a přiházejí do častého kontaktu s lidmi. I zde je uvedeno obtížné stanovení hranice závislosti, ale dle autorů workoholici vyhledávají buď pomoc sami ve chvíli, kdy je míra stresu, únavy, psychických a fyzických problémů neúnosná a zaznamenávají konflikty ve vztazích pro ně důležité nebo naopak workoholik není schopen sebereflexe a vinu vnímá u svého okolí, které na něj moc tlačí, kritizuje, neumožňuje svobodu a podobně.

Vyskočilová (2014) uvádí, že není známa etiologie<sup>7</sup> workoholismu, ale zřejmě souvisí s charakteristickými rysy jedince, kterými jsou kompulzivní, narcistické a závislé rysy. Ty nutí jedince zvyšovat svůj pracovní výkon nad rámec, který vyžaduje samotná pracovní situace. Jedinci jsou většinou velmi pečliví a perfekcionista. Zmíněný perfekcionismus je částečně vrozený, ale zároveň může být reakcí na prožitou minulost. Mohou za tím stát perfekcionista rodiče, kteří vyžadují to samé od svých potomků nebo naopak negativní událost, která následovala po chybě nebo nedostatečné preciznosti, a to

---

<sup>7</sup> Etiologie – nauka o příčinách nemocí; příčina nemoci.

se snaží jedinec napravit. Workoholici také mnohem více lpí na hodnocení druhé osoby, a i to může být následkem výchovy rodičů. Workoholismus je v těchto případech pro jedince jakousi zvládací strategií. Dle autorky není závislost na práci tak rozšířená jako například závislost na tabáku či alkoholu, ale v západních zemích workoholismem trpí přibližně 10 % populace a některé výzkumy uvádějí i vyšší číslo. Vacek (2010) tvrdí, že látkové závislosti a workoholismus mají mezi sebou souvislost. Zejména v následujících kombinacích:

- Častý rozvoj závislosti na alkoholu, lécích, drogách či patologickém hraní u workoholiků.
- Závislost na alkoholu u manžela nebo manželky workoholika, či závislost na drogách u dítěte workoholika z důvodu nedostatku času na výchovu a trávení času s potomkem.
- Léčba závislosti na alkoholu, drogách nebo patologického hráčství může přejít k workoholismu, kdy jeho následky vedou k opětovné původní závislosti.
- Nedostatečná možnost pracovního uplatnění a následné zklamání workoholika vede k různým návykovým problémům.

Autor ve své práci také uvádí několik specifických dotazníků a dalších pomůcek, které mohou odhalit závislost na práci. Uvádí zde dotazník na závislost na práci podle definice (látkové) závislosti MKN-10 od autora Nešpora z roku 1999, dotazník závislosti na práci od autora Fearinga z roku 1998 nebo Test rizika závislosti na práci od amerického profesora psychologie a odborníka na závislost Dr. Robinsona z roku 1995. Vacek (2010) v jeho práci rozděluje workoholismus do tří stadií dle Diane Fassel. Časně stadium je vyznačeno tím, že jedinec neustále myslí pouze na práci, pracuje přesčas a nemá potřebu čerpat volno či jet na dovolenou. Ve středním stadiu se již vytrácí společenský život a osobní vztahy. Jedinec již začíná být tělesně vyčerpaný a může docházet k poruchám spánku. Pozdní stadium se vyznačuje již velkými problémy, spojené s fyzickými problémy (bolesti hlavy a zad, vysoký krevní tlak, žaludeční vředy a další). Jedince může postihnout i mrtvice či infarkt.

Státní zdravotní ústav (2024) uvádí jako další rizika deprese a úzkosti a v neposledním syndrom vyhoření. Mezi úspěšnou léčbu workoholismu lze zařadit psychoterapii. Je však velmi podstatné, aby jedinec měl o léčbu zájem a byl motivovaný dodržovat stanovený

plán aktivit, který se člení na práci, rodinu a přátele, odpočinek, sport a koníčky a životospráva. Přidružené psychické problémy jako deprese je nutné léčit antidepresivy a využít různých psychotherapeutických přístupů, jako například systematická psychoterapie. Je podstatné, aby jedinec změnil osobní postoje, priority a vzorce myšlení a chování.

### 3.5 Syndrom vyhoření

Demlová (2011) uvádí, že tento pojem byl poprvé popsán americkým psychoanalytikem H. Freudenbergem v časopise *Journal of Social Issues* v roce 1975. Jeho definice syndromu vyhoření zní následovně: „*Burnout je konečným stadiem procesu, při němž lidé, kteří se hluboce emocionálně něčím zabývají, ztrácejí své původní nadšení (svůj entusiasmus) a svou motivaci (své vlastní hnací síly)*“ (Křivohlavý, 1998). Všeobecná zdravotní pojišťovna (2021) definuje syndrom vyhoření jako psychický stav, který doprovází emoční vyčerpanost, oslabení kognitivních funkcí (paměť, pozornost, pohotovost, vyjadřování a porozumění a podobně) a celková únava. Uvádí, že vědecky byl syndrom vyhoření popsán poprvé v roce 1974 ale aktuálně dramaticky narůstá. V Mezinárodní klasifikaci nemocí (ICD-11) je syndrom vyhoření uváděn jako pracovní fenomén (ASPI, 2024). Vala (ASPI, 2024) uvádí, že dnešní svět je vysokorychlostní, technologie je stále sofistikovanější a změna způsobu práce, konkrétně například práce z domova, může narušovat hranice mezi osobním a pracovním životem. Tlak na organizace je také stále vyšší, snaha o zvýšení produkce s menším využitím zdrojů, včetně pracovní síly způsobuje tlak na zaměstnance. To vše může vyvolávat stres. Ten ale nemusí být vždy škodlivý, v určitých případech může jedince obohatit, učinit silnějším a posunout ho vpřed.

Avšak dle Zdravotnického zařízení Ministerstva vnitra (2024) by se měl každý pracovní vyčerpání mít na pozoru. Syndrom vyhoření je stav chronického stresu, který vede k fyzickému ale i emocionálnímu vyčerpání, ale i kromě výše zmíněného k pocitům méněcennosti a nedostatku úspěchu. Lidé postižení syndromem vyhoření jsou postiženi jak v pracovní, tak i osobní rovině svého života.

1. Lékařská fakulta Univerzity Karlovy tvrdí, že syndrom vyhoření ovlivňuje celkovou kvalitu života. Vedoucí výzkumného týmu prof. Radek Ptáček uvádí, že tento pojem není pouze moderní slovo, ale stav zakořeněný v psychice člověka. Dle prof. Jiří Rabocha se „*člověk cítí prázdný, pesimistický a klesá jeho schopnost řešit problémy.*“. Syndrom

nemá dopad pouze na samotného jednotlivce, ale má i společenské důsledky, které můžeme chápat jako ztrátu produktivity, napjaté zdroje zdravotní péče a velké škody může napáchat i v rodinách a komunitách (České noviny, 2023).

Zdravotnické zařízení Ministerstva vnitra (2024) uvádí, že počátek tohoto syndromu je velice pomalý a nenápadný, ale lze ho podle několika příznaků rozpoznat, pokud víme, co hledat. Čím dříve jedinec rozpozná určité varovné signály, tím větší má šanci se syndromu vyhnout. Každá oblast (fyzické a emocionální vyčerpání, cynismus a odloučení, pocit méněcennosti a nedostatek úspěchu) má své charakteristické příznaky a varovné signály. Některé oblasti se ale překrývají. Obecně jsou příznaky syndromu vyhoření dle AdiCare (2024) poruchy spánku - nespavost či přílišná spavost, která však nepřináší očekávaný odpočinek, bolesti hlavy, bolesti zad, zažívací problémy, opakované virózy. Dle nejnovějších výzkumů nejsou syndromem vyhoření ohroženi pouze zaměstnanci na vyšších pozicích, pracovníci, kteří přicházejí do každodenního kontaktu s lidmi ale i ženy na mateřské a rodičovské dovolené, ženy v domácnosti a studenti. Je to dáno nejen tlakem okolí, ale i přehnanými nároky na sebe samotného.

Léčba je dle AdiCare (2024) velmi důležitá, protože stresová porucha ve většině případů neodezní sama od sebe. Jedinci se mnohdy snaží hledat pomoc v konzumaci alkoholu a dalších návykových látek nebo léků na spaní. To vše může mít pouze krátkodobý účinek a hrozí zde riziko vzniku závislosti. Léčba syndromu vyhoření zahrnuje psychotherapeutický program, relaxační terapie, a další prvky, například dechové strategie ke zvládnutí stresu a prvky Mindfulness, což je technika, která se využívá při práci s chronickou bolestí, depresemi a úzkostí, závislostmi, poruchami pozornosti, spánku a stresovými poruchami. V případě užívání rizikových látek jako je například alkohol, je důležité se současně zaměřit i na danou problematiku.

Dle Světové zdravotnické organizace bude každý čtvrtý dospělý a každé páté dítě nebo teenager během svého života zasažen syndromem vyhoření (ASPI, 2024). NEOcentrum (2024) uvádí rozdíl mezi stresem a syndromem vyhoření. Jak je již výše uvedeno, syndrom vyhoření může být důsledek stresu. Autoři článku uvádějí následující rozdíl: „*Stres je totiž reakcí na „přílišné množství“ práce, která vyžaduje zvýšené úsilí, ale dokážeme si představit, že jakmile ji dostaneme pod kontrolu, uleví se nám. Na druhé straně burn-out<sup>8</sup> je „příliš málo“, člověk cítí příliš málo energie a málo zájmu, nedokáže*

---

<sup>8</sup> Burn-out = syndrom vyhoření

si představit pozitivní změny nebo konec. Ve stresu se cítíme zahlceni povinnostmi, při vyhoření se cítíme prázdní“.

Výzkum psychiatrů působících ve Všeobecné fakultní nemocnici, který probíhal ve spolupráci s výzkumnou agenturou STEM/MARK, uvádí zajímavé výsledky (Tabulka 4) ohledně míry syndromu vyhoření v průběhu několika let, konkrétně mezi lety 2014-2023. Od prosince 2020 příznaky syndromu vyhoření mezi dotazovanými, kterých bylo více než 1000, rostou, a to nejvíce za posledních devět let. Syndrom vyhoření, který jedinec neřeší, může následně přerůst v deprese. Těmi trpí více ženy než muži, a to v souvislosti s hormonálním cyklem a imunitou.

Tabulka 4 Průzkum o výskytu syndromu vyhoření a depresivních příznaků

Podíl respondentů v %	2014	2017	3/2020	12/2020	5/2021	12/2021	2023
<b>Intenzita vyhoření:mírná</b>	19,7	24,3	23,3	23,6	* <sup>9</sup>	*	20,1
<b>výrazná</b>	23	17,1	16,6	18,4	*	*	18,8
<b>Velmi závažná</b>	4,5	3,5	2,9	5,35	*	*	6,6
<b>Intenzita depresivních příznaků:mírná</b>	12,3	10,9	11,6	12,5	11,9	10,7	13,2
<b>Střední</b>	11,4	10,6	6,8	9,3	9,5	9,8	11,5
<b>těžká</b>	6,7	5,4	6,2	5,8	10	9,4	8,5

Zdroj: Průzkum Psychiatrické kliniky 1. Lékařské fakulty Univerzity Karlovy a Všeobecné fakultní nemocnice (ČTK), 2023

<sup>9</sup> Význam \* není v tabulce vysvětlen, v grafickém zobrazení průzkumu je uváděna místo \* nula (0)

## **4 Praktická část**

### **4.1 Cíl práce**

Cílem diplomové práce je analýza work-life balance ve státní a neziskové sféře sociální práce z pohledu manažerů.

### **4.2 Výzkumné otázky**

Výzkumné otázky v návaznosti na cíl práce byly stanoveny tři:

**VO1:** Jaké jsou přínosy work-life balance?

**VO2:** Jaké nástroje work-life balance se využívají ve státní a neziskové sféře?

**VO3:** Jaké faktory ovlivňují work-life balance?

## 5 Metodika

### 5.1 Použité metody

Ke zpracování této diplomové práce byla zvolena kvalitativní výzkumná strategie. Byla využita metoda dotazování a technika polostrukturovaného rozhovoru. K analýze získaných dat bylo následně využito tematické analýzy a metody kontrastu. Otázky v rozhovoru (viz příloha 1) byly jednotné pro pracovníky ze státní i neziskové sféry a rozděleny byly do čtyř oblastí:

- a. Obecné otázky
- b. Otázky zaměřené na pracovní aspekty
- c. Otázky zaměřené na osobní aspekty
- d. Otázky na srovnání státní a neziskové sféry

### 5.2 Charakteristika výzkumného souboru

Výzkumný soubor tvoří 13 informantů, kteří pracují na pozici vedoucího pracovníka v sociální práci, ve státní a neziskové sféře a souhlasili s účastí na výzkumu. Informanti byli vybráni především účelovým výběrem – z nestátního neziskového sektoru (v práci jen jako neziskové organizace) byli vybíráni prostřednictvím Registru poskytovatelů sociálních služeb MPSV ČR a informanti ze státní sféry byli vybíráni z institucí jako je Úřad práce ČR, Okresní správa sociálního zabezpečení, Probační a mediační služba a ze sociálních odborů na městských úřadech, se zaměřením na Jihočeský kraj. Část informantů byla získána pomocí metody snowball – tedy doporučením přes jiného pracovníka, který souhlasil s účastí ve výzkumu pro tuto diplomovou práci. Informanti byli vybíráni tak, aby finální rozložení bylo různorodé – muži i ženy, různé věkové kategorie, pracovní pozice, cílová skupina organizace a podobně. Informanti jsou blíže popsáni v následující tabulce (Tabulka 5), která obsahuje některé sociodemografické údaje (pohlaví, věk, pracovní pozice a zda figurují ve státní či neziskové sféře). Informanti jsou v tabulce, ale i ve zbylých kapitolách praktické části označováni jako INF1 – INF13, číselné označení slouží k rozlišení jednotlivých informantů. V tabulce není uvedeno bližší zaměření informanta (například cílová skupina), z důvodu většího zajištění anonymity a jedinečnosti určitých zařízení.

Tabulka 5 Přehled informantů

Informant	Pohlaví	Věk	Pracovní pozice	Oblast působení
Inf1	Žena	64 let	Ředitelka	Státní sféra
Inf2	Žena	25 let	Vedoucí sociální služby	Nezisková sféra
Inf3	Žena	62 let	Vedoucí oddělení	Státní sféra
Inf4	Žena	38 let	Ředitelka	Nezisková sféra
Inf5	Muž	45	Ředitel oblastního spolku	Nezisková sféra
Inf6	Muž	Nezjištěno	Předseda oblastní výkonné rady	Nezisková sféra
Inf7	Žena	49	Vedoucí pobočky	Nezisková sféra
Inf8	Žena	39	Projektový manažer	Nezisková sféra
Inf9	Žena	36	Vedoucí sociálních služeb	Nezisková sféra
Inf10	Žena	41	Vedoucí sociálních služeb	Nezisková sféra
Inf11	Žena	43	Vedoucí oddělení	Státní sféra
Inf12	Žena	Nezjištěno	Vedoucí oddělení	Státní sféra
Inf13	Žena	Nezjištěno	Vedoucí pobočky	Státní sféra

Zdroj: Vlastní výzkum, 2024



### 5.3 Časový harmonogram

Časový harmonogram se dělí na pět fází, které jsou uvedeny v následující tabulce (Tabulka 6). Během první fáze (leden 2024) byla vyhledávána odborná literatura a další zdroje, které by byly vhodné k vypracování teoretické části. Některé citované zdroje byly vyhledávány i v průběhu zpracovávání teoretické části. Druhá fáze trvala v období únor 2024 – květen 2024, kdy byla vypracována teoretická část do finální podoby a zároveň byly vytvořeny podklady pro rozhovor (otázky a informovaný souhlas). Třetí fáze se částečně časově kryje s předchozí, v ní byli vyhledáváni vhodní potencionální informanti a probíhalo jejich kontaktování a komunikace s nimi, zároveň proběhla i pilotáž neboli předvýzkum na zjištění vhodnosti a srozumitelnosti otázek k rozhovoru. Třetí fáze probíhala od března 2024 do začátku dubna 2024. Čtvrtou fází je samotný sběr dat, jejich zpracování a následně vytvoření praktické části práce. Data byla sbírána do doby, dokud nedošlo k jejich vysycení. Tato fáze proběhla v období duben 2024 – polovina července 2024. Pátou fází je finální úprava celé práce a její kompletace v druhé polovině července 2024.

Tabulka 6 Časový harmonogram

Fáze	Období realizace	Činnost
1. fáze	leden 2024	Vyhledávání vhodné literatury
2. fáze	únor 2024 – květen 2024	Vypracování teoretické části; vytvoření podkladů pro rozhovory
3. fáze	březen 2024 – začátek dubna 2024	Vyhledávání informantů a jejich kontaktování; pilotáž
4. fáze	duben 2024 – červenec 2024	Sběr a zpracování získaných dat; vypracování praktické části
5. fáze	konec července 2024	Finální úprava práce a kompletace

Zdroj: Vlastní výzkum, 2024

#### **5.4 *Zpracování získaných dat***

Data, která byla získána z rozhovorů s informanty, byla zakódována formou otevřeného kódování a následně proběhla jejich redukce. K tomu byl využit program Microsoft Word. Z jednotlivých oblastí rozhovoru byly vytvořeny podkategorie. Ke každé podkategorii bylo vypracováno schéma z důvodu lepší přehlednosti. Data tedy byla zpracována tematickou analýzou s využitím prvků kategorizace. Dále byla některá data zpracována metodou kontrastu pro porovnání rozdílů mezi státní a neziskovou sférou v oblasti work-life balance. Pro vytvoření kontrastu byl vytvořen po otevřeném kódování samostatný seznam kódů s rozdíly fungování státní a neziskové sféry. Rozdíly mezi jednotlivými sférami byly také graficky zpracovány do schématu. Tabulky byly vytvořeny v programu Microsoft Word a schémata v programu Canva. Veškerá témata a podkategorie v kapitole Výsledky v praktické části práce, jsou popsána a doplněna o přímé citace informantů a graficky zpracována pro lepší orientaci.

#### **5.5 *Etika výzkumu***

Již při oslovování emailovou či telefonickou cestou byli potencionální informanti seznámeni s podstatou a cílem výzkumu, jakým způsobem budou data sbírána a jak budou zpracována a využita. Vysvětleno bylo také to, že účast na výzkumu je dobrovolná, že svou účast na výzkumu mohou kdykoliv zrušit a účast je také samozřejmě anonymní. To je zaneseno v příslušných dokumentech (Informovaný souhlas a Žádost o provedení výzkumu; uvedeno v příloze 2 a 3). Jelikož je důležitá naprostá anonymita informantů, vysvětlila jsem jim důvod těchto dokumentů, proč vyžadují podpis a že je to pro jejich ochranu. V některých případech totiž informanti nechápali, proč podepisují tyto dokumenty, když je účast anonymní.

Dále bylo vysvětleno, jakým způsobem budou označováni a jak tedy bude anonymita ve výsledné práci zachována. Některé otázky z rozhovoru mohou být pro informanty nepříjemné, byli tedy seznámeni s tím, že nemusí odpovídat na všechny otázky, případně mají právo na ukončení rozhovoru v jeho průběhu. Rozhovory, pokud probíhaly v osobní formě, byly nahrávány na diktafon v mobilním zařízení, což posloužilo k následnému doslovnému přepsání. Přepsané rozhovory byly následně zakódovány pomocí otevřeného kódování. Zvukové záznamy byly po domluvě smazány bezprostředně po přepsání do písemné podoby, konkrétně do MS Word, přepsané a zakódované rozhovory jsou

v počítači autorky, který je zajištěn heslem. Podepsané dokumenty jsou taktéž uschovány u autorky a budou znehodnoceny po obhajobě této práce.

Veškeré osobní údaje informantů jsou zpracovány v souladu s nařízením Evropského parlamentu a Rady EU 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46/ES. Forma provedení rozhovoru byla ponechána na volbě informanta, aby byla zajištěna jejich bezpečnost a pohodlí. Rozhovory byly uskutečněny buď osobně v kancelářích, či jiném místě na pracovišti informantů, formou videohovoru nebo písemně přes email.

### **5.6 *Limity výzkumu***

Vzhledem k tomu, že se jedná o kvalitativní výzkum, který je navíc úzce zaměřený na Jihočeský kraj, není možné výsledky tohoto výzkumu zobecnit na všechny vedoucí pracovníky v sociální práci na širším území a ve všech organizacích. Věřím, že vedoucí pracovníci z jiných krajů či jiných organizací by mohli přinést rozdílná data a směřovat výsledky jinak, či výzkum obohatit dalšími zkušenostmi. Za další limit by se dalo považovat to, že někteří informanti s výzkumem souhlasili, ale pouze písemnou formou přes email. Tyto rozhovory nejsou tedy příliš obsáhlé a nebyla možnost se více doptávat a rozvíjet odpovědi informantů, či předejít případným nedorozuměním v pochopení otázek. Volba provedení však byla čistě na informantech. Někteří informanti rozhovor rovnou odmítli z časových, pracovních či osobních důvodů a některé informanty se nepodařilo kontaktovat písemně ani telefonicky. Dalším limitem práce je nevyrovnaný počet informantů dle pohlaví, výzkumu se zúčastnily převážně ženy. To se dá přisuzovat tomu, že v sociální práci pracují spíše ženy než muži. Vzhledem ke zvolené metodě kontrastu byla snaha o vyrovnání počtu informantů ze státní a neziskové sféry, avšak to mělo své úskalí. Sběr dat probíhal do vysycení, proto není počet informantů z těchto oblastí přesně vyrovnaný.

Druhým důvodem je velký počet odmítnutých žádostí o rozhovor ze strany vedoucích pracovníků státní sféry. Bylo osloveno více než 15 potencionálních informantů ze státní sféry, z tohoto počtu se výzkumu ochotně zúčastnilo pouze 5 informantů. Osloveni byli formou emailu, telefonicky, ale i osobně, avšak ani jedna z forem nebyla velmi úspěšná. Někteří účast odmítali z osobních důvodů, z důvodu velkého množství pracovních záležitostí, ale i kvůli velkému počtu žádostí o rozhovor k závěrečným pracím.

## **6 Výsledky**

Kapitola Výsledky odráží získaná data, která byla zakódována pomocí otevřeného kódování. Následně byla vytvořena jednotlivá témata a podkategorie na základě oblastí z polostrukturovaného rozhovoru. Ze získaných dat byla vytvořena schémata pro lepší přehled, které jsou pečlivě popsány a doplněny o přímé citace z rozhovorů.

### ***6.1 Osobní aspekty a životní okolnosti informantů***

#### ***6.1.1 Pohlaví a věk informantů***

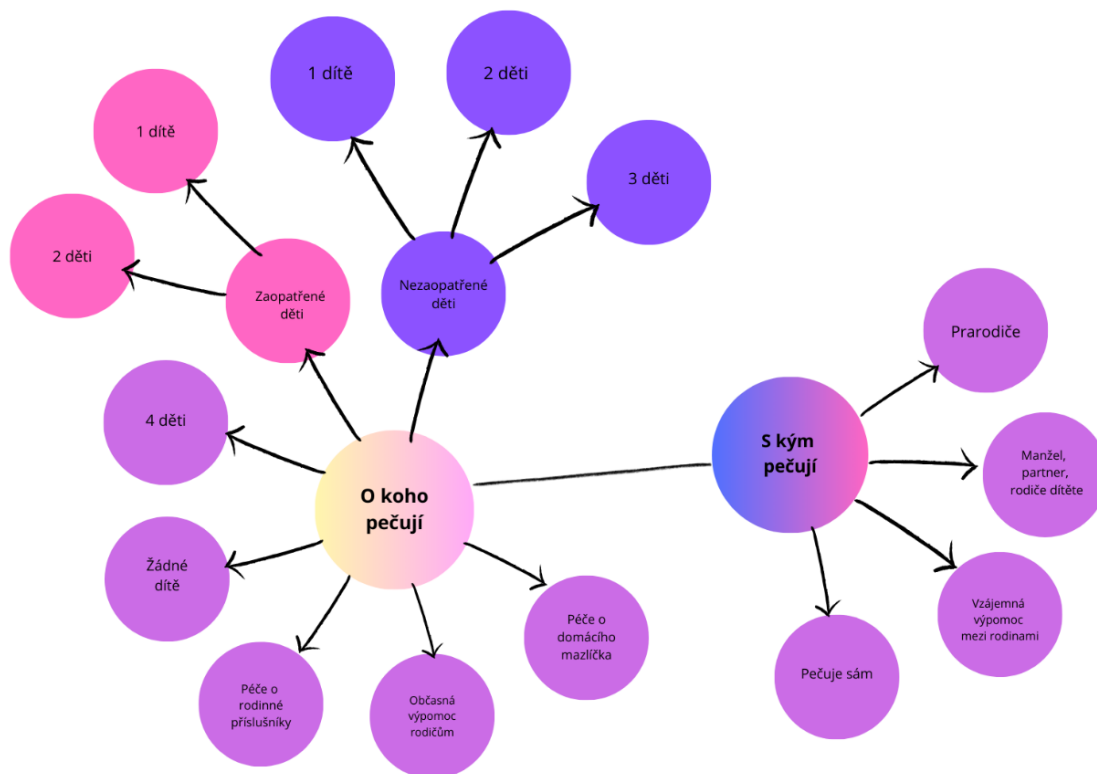
Výzkumu se účastnilo celkem 13 informantů, z toho byla kromě dvou mužů převaha žen. Převaha žen v tomto výzkumu může poskytnout pohled do genderově specifických zkušeností a pohledů, přesto je důležité brát v úvahu, že výsledky tímto mohou být částečně ovlivněny. Většina informantek je zároveň matkami a téma péče a zajištění jejich dětí bylo v odpovědích mnohokrát reflektováno. Dále to poukazuje na to, že z větší části na manažerských pozicích v sociální oblasti pracují spíše ženy než muži.

Věkové rozpětí informantů je značně široké, což umožňuje zohlednit perspektivy různých věkových skupin. Díky tomu lze porovnat zkušenosti a názory napříč různými životními etapami. Pohlaví i věk informantů je vyobrazen v tabulce 5 Přehled informantů.

### 6.1.2 Počet dětí, zajištění jejich péče a další pečovatelské povinnosti

Schéma 1 popisuje, o koho informanti pečují a s kým se o péči dělí.

**Schéma 1 Pečovatelské povinnosti**



Zdroj: Vlastní výzkum, 2024, zpracováno v Canva

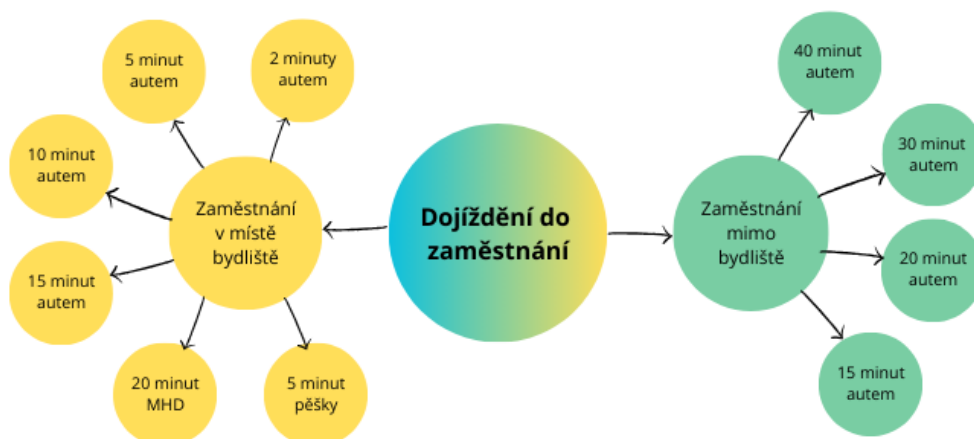
Rodinná situace informantů je také rozdílná, vzhledem i k již zmiňovanému věkovému rozestupu informantů. Většina dotazovaných informantů má děti, někteří mají již děti zaopatřené a samostatně žijící. Další dotazovaní mají děti různého věku, předškoláky i děti školou povinné, o které musí zajistit péči během toho co pracují. Někteří zaopatřenost dětí nekomentovali. Počet dětí se pohyboval od počtu jednoho do tří dětí. INF5 odpověděl, že má 2 děti vlastní a 2 vyženěné, dohromady se tedy stará s manželkou a střídavě s bývalou manželkou o 4 děti. Se zajištěním výchovy a péče o děti dle dotazovaných pomáhá druhý rodič, tedy většinou partner či manžel informanta. Odpovědi poukazují i na zapojení širší rodiny do péče o potomky, konkrétně s péčí pomáhají dále i prarodiče dětí. Odpověď INF8, která má 2 nezaopatřené děti, naznačuje širokou síť podpory a vzájemnou výpomoc mezi rodinami. Dle ní jí totiž se zajištěním péče o děti také „reciprocně pomáhají rodiče kamarádů“.

Kromě péče o děti někteří informanti uvedli i další pečovatelské povinnosti. Někteří informanti, kteří nemají děti, případně mají již děti dospělé, se starají o své domácí mazlíčky. INF3 zmiňuje péči o domácího mazlíčka kterého vlastní: „Mám psa, ale je třeba zajistit i péči o něj – pravidelné venčení, léky a podobně“. Stejně to hodnotí i INF7, která odpověděla, že také o své psy: „Vždy jich bylo minimálně 5, mám chovatelskou stanicí dalmatinů a německých ovčáků, nyní mám jen dva, ostatní odešli věkem“, dodala se smutkem. Péče o velký počet psů jí tedy zabrala mnoho času. INF4 kromě své dcery ve věku 3 let pečuje o svou širší rodinu – „Pečuji o své rodiče a také o svého dědečka – ten letos oslavil krásných 90 let“. INF6 odpověděl, že vyloženě nepečuje o své rodiče, ale přesto má odpovědnost za jejich podporu: „Rodiče jsou stále poměrně vitální a schopní postarat se o takové ty běžné záležitosti, ale samozřejmě je jezdím navštěvovat, vozím jim nákup a takové ty těžší věci, které už nezvládnou dělám většinou já“.

### 6.1.3 Dojíždění do zaměstnání

Schéma 2 ukazuje, jak kolik času vyžaduje cesta do zaměstnání.

**Schéma 2 Dojíždění do zaměstnání**



Zdroj: Vlastní výzkum, 2024, zpracováno v Canva

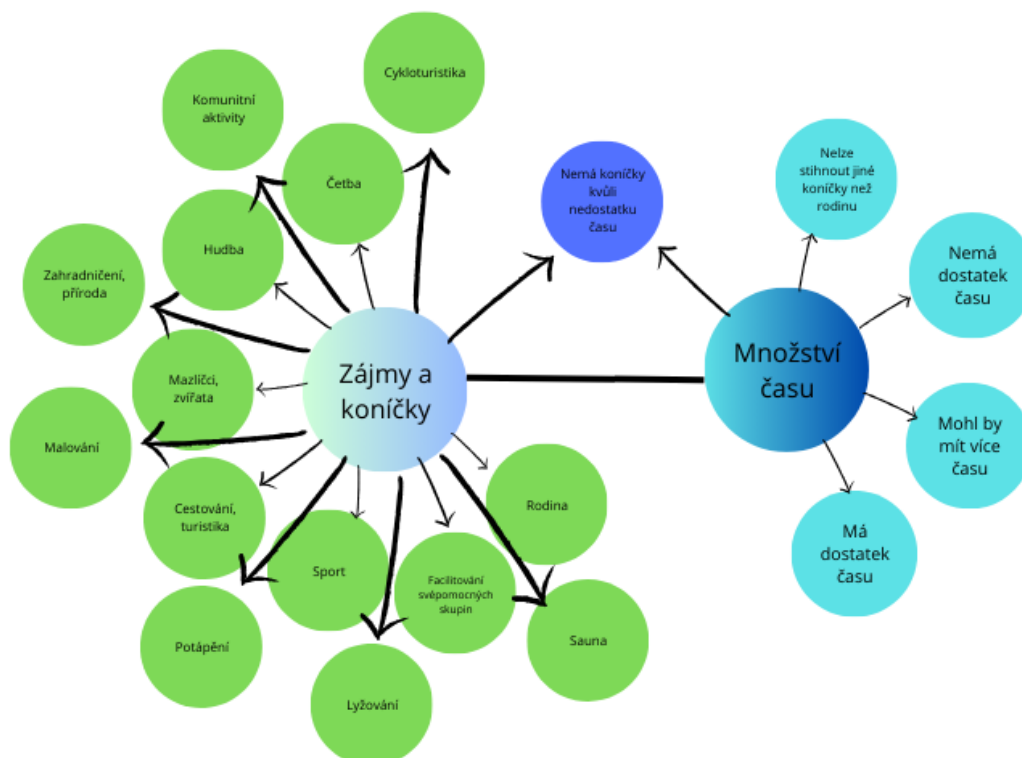
Menší počet informantů uvedl, že jejich zaměstnání se nachází mimo jejich bydliště a je tedy nutné do práce dojíždět. INF1 uvedla: „Do práce dojíždím 20 minut denně autem“ a INF3 uvedla: „Do práce dojíždím. Mám to 30 kilometrů, na cestě strávím tedy většinou

*nějakých 40 minut, záleží podle provozu“.* Většina informantů však uvedla, že jejich bydliště se nachází v místě jejich zaměstnání, což může podstatně snižovat čas potřebný na cestu do práce. Většina informantů do práce dojíždí vlastním vozidlem, další informant zmínil, že k cestě do práce využívá městskou hromadnou dopravu. Cesta do práce těmto informantům zabere od 5 do 30 minut různými styly dopravy, převážně autem. Odpovědi ukazují, že většina informantů sice bydlí v místě svého zaměstnání, ale doba dojíždění může být relativně podobná. Avšak je zřejmé, že čím blíže má informant bydliště ke svému zaměstnání, tím je doprava do zaměstnání méně náročná na časovou a finanční investici. To potvrdila i INF11 která uvedla že *„cesta do práce mi trvá tak 5 minut pěšky, bydlím hned tady kousek, takže jsem v práci během chvilky“*. Benefit blízkosti bydliště a zaměstnání je blíže popsán i v oblasti faktorů, které work-life balance ovlivňují.

#### 6.1.4 Zájmy informantů a časové možnosti

Ve schématu 3 jsou popsány koničky a zájmy informantů a zároveň jejich časové možnosti tyto aktivity vykonávat.

Schéma 3 Zájmy a koničky informantů



Zdroj: Vlastní výzkum, 2024, zpracováno v Canva

Z výzkumu vyplynulo, že informanti mají pochopitelně různorodé zájmy a koníčky, které zahrnují sportovní a fyzické aktivity, tak vzdělávací, komunitní a relaxační činnosti. Nejčastější odpovědi informantů se týkaly cestování a turistiky, což umožňuje objevovat nová místa, kultury a krásy přírody. Zájmem stejného typu je i cykloturistika. Čtení knih je také mezi informanty velmi oblíbenou činností. Díky tomu mohou získat nové znalosti a vědomosti. Mezi další četnou odpověď patří zahradničení a příroda, stejně tak jako trávení času s rodinou. Zájmy týkající se přírody a turistiky mohou probíhat aktivnější či pasivnější formou. Pasivní formu volí INF11, která uvedla následující: „*Já ráda trávím čas na chalupě u mých rodičů, takže nějaký občas procházky tam, příroda. Já jsem takový milovník přírody tak jako trošku z dálky. Mně vyhovuje sedět na té chalupě s kávou a pozorovat přírodu, ty ptáčky tam. Nejsem úplně aktivní nějaký turista nebo že by mi bylo dobře samotné v lese, to ne. Ale ten kontakt s tou přírodou, vypadnout trošku z toho města to jo, ale přesně takhle jako jenom na okraj*“. Mezi další koníčky patří hudba, malování, mazlíčci, sauna a sportovní aktivity jako potápění a lyžování. Nechybí zde i zájmy komunitního a prospěšného typu. Tyto zájmy provozuje INF7, mezi jejíž koníčky patří facilitování svépomocných skupin. INF1 odpověděla že mezi její zájmy patří: „*cykloturistika, čtení, zahrádka a samozřejmě vnoučata*“. Uvádí také, že zahrádka je její „*dobíjecí činnost*“.

Spolu se zájmy informantů bylo zkoumáno, jakou časovou dostupnost na tyto aktivity mají. Odpovědi většiny informantů se však víceméně shodovaly, bohužel ne v pozitivním smyslu. Většina informantů odpověděla, že nemá dostatek času na své zájmy a koníčky nebo by potřebovali alespoň o trochu více času. INF3 to zhodnotila následovně: „*Nemám, potřebovala bych, aby měl den jednou tolik hodin*“, INF1 zase takto: „*Potřebovala bych o něco více volného času, abych si v klidu vše užila. Sice zvládám skloubit práci a své koníčky, ale vše probíhá velice rychle*“. INF5 odpověděl, že: „*Mohlo by to být lepší, ale v globálu lze říci, že mám*“. INF9 na otázku ohledně zájmů a časových možností odpověděla se smutkem - „*Nevím, již delší dobu žádné koníčky nerealizuji*“. Někteří tedy žádné zájmy nemají a nepřemýšlejí nad nimi, jelikož nemají časový prostor k tomu, aby je realizovali.

Jiní nemají dostatek času na své koníčky, ale na odpočinek a relaxování si čas najdou, například INF6 - „*Nemám dostatek času na zájmy, ale snažím se najít alespoň trochu času na relaxaci*“. Někteří uvádí, že nelze stihnout jiné koníčky než rodinu. K tomu se vyjádřila INF4 následovně: „*Na prvním místě je rodina a ráda s nimi jezdím na výlety.*

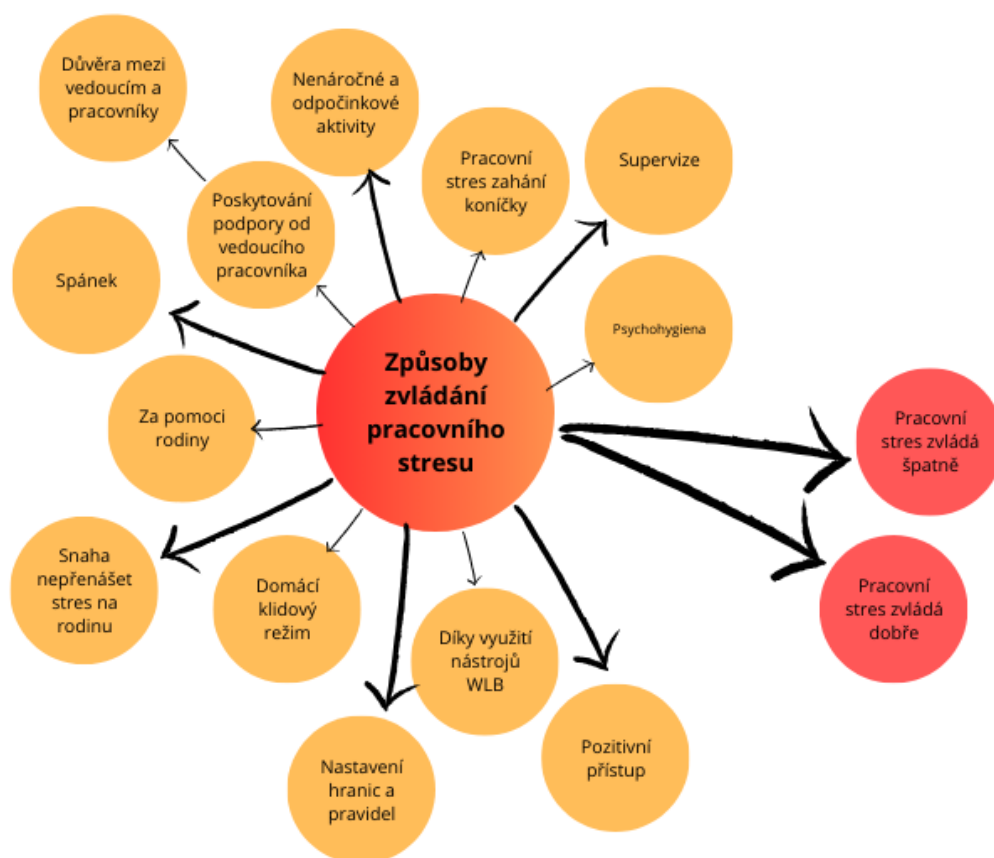


*Jiné koníčky nelze stihnout“*. Bohužel pouze velmi málo informantů uvedlo bez jiných připomínek, že mají dostatek času na své oblíbené činnosti.

### 6.1.5 Způsoby předcházení a zvládnání pracovního stresu

Schéma 4 znázorňuje, jak dotazovaní zvládají pracovní stres a pomocí čeho se s ním snaží vypořádat.

**Schéma 4 Pracovní stres**



Zdroj: Vlastní výzkum, 2024, zpracováno v Canva

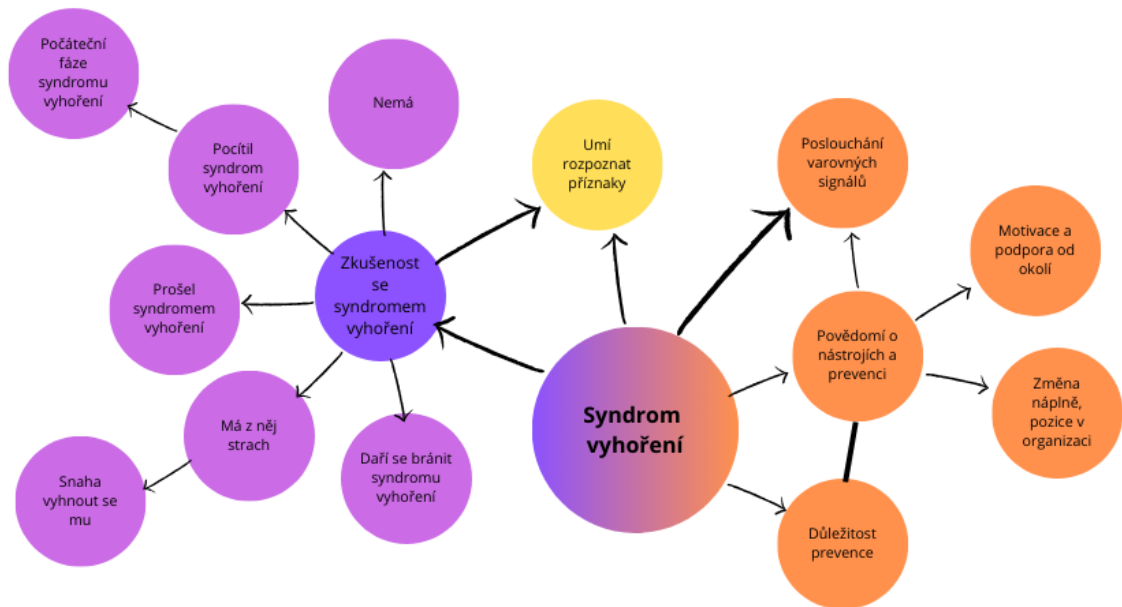
Z výzkumu vyplynulo, že každý informant využívá různé strategie a aktivity, aby se vyrovnal s pracovními nároky a udržel si psychickou pohodu. Většina informantů však uvedla, že k tomu, aby si odpočinuli od pracovních záležitostí a lépe se s nimi vyrovnali, využívají k trávení volného času své zájmy a koníčky, případně tráví čas jinými odpočinkovými aktivitami. INF3 uvedla, že: „Pracovní stres většinou zvládám tak, že trávím čas svými koníčky. Chodím se psem na procházky, jezdím na výlety nebo pracuji na zahrádce. Tím si vždy vyčistím hlavu a přijdu na jiné myšlenky“. Jak ale zmínila INF2,

v jejím případě se musí jednat o nenáročné aktivity v pohodlí domova: „*Pracovní stres se snažím odbourávat klidem doma – čtení knih mi k tomu hodně dopomáhá. Snažím se doma moc nezaměstnávat hlavu těžkostmi (nenáročné knihy, seriály, filmy), aktivity, které dělám, musí být prostě hodně odpočinkové*“. Čtení knih je dle odpovědí informantů často využívanou metodou ke zvládnutí pracovního stresu. Mezi další odpočinkové aktivity zařadili turistiku, práci na zahradě, jógu, jízdu na skútru, aktivní pohyb, relaxační činnosti, ale i setkávání s přáteli. Spánek uvádějí informanti jako vhodnou odpočinkovou činnost k obnově energie. Tyto aktivity pomáhají načerpat energii a uklidnit se po náročném pracovním dni. Mnoho informantů uvádělo, že je velmi důležité si nastavit hranice a pravidla. INF12, která pracuje s náročnými životními příběhy, uvedla „*že prostě byt' ta práce je hodně jako specifická, s lidma, s osudama, tak je to jenom práce, to si tady musím říct asi tak desetkrát za den*“. Také je podstatné mít pozitivní přístup k práci a životu obecně. K tomu, aby informanti předcházeli pracovnímu stresu, je dobré mít v organizaci nastavené efektivní nástroje work-life balance, díky kterým informanti budou moci pracovnímu stresu předcházet. Mezi uvedené nástroje dle nich patří i to, že je zaměstnancům poskytována podpora a empatie ze strany vedoucího pracovníka a panuje mezi nimi důvěra. Mezi efektivní nástroje k předcházení pracovního stresu, které jsou více ohraničené, patří dle informantů i supervize. INF11 se k tomu vyjádřila takto: „*No řekněme ty supervize, kde se dají ty témata otevřít. Dále to jsou možnosti, dojít prostě za vedoucím a říct co se teď děje neděje, co potřebuje nepotřebuje, co se mu daří nedaří*“. Těmito nástroji se dle vedoucích pracovníků dá předcházet pracovnímu stresu mezi zaměstnanci. Velkou roli při zvládnutí pracovního stresu hraje i rodina informanta. Dle INF4 je ale důležité, aby na rodinu nebyl pracovní stres přenášen, proto řeší pracovní stres takto: „*Pokud řeším nějaký stres z práce, snažím se být sama, abych problémy nepřenesla na rodinu*“. INF5 volí opačnou možnost „*pro zvládnutí pracovního stresu mám manželku a nejbližší rodinu*“. INF6 také mezi další vhodné strategie zařadil psychohygienu. Uvedl „*má vlastní psychohygienu funguje úžasně a dokáže regenerovat rychle*“. Zajímavou formu psychohygieny okomentovala INF7 – „*Pracovní stres zvládám pomocí svých koníčků, nejraději pouštím stres po vodě. U řeky zírám na proud a pozoruji netopyry, jak chytají hmyz*“. Na otázku, zda pracovní stres zvládají či ne, odpověděli informanti různě. Někteří pracovní stres zvládají dobře, zatímco jiní přiznali, že se s ním vyrovnávají obtížně. To poukazuje na různé schopnosti a strategie jednotlivců v oblasti zvládnutí pracovního stresu.

### 6.1.6 Syndrom vyhoření u manažerů sociální práce

Schéma 5 popisuje zkušenosti informantů se syndromem vyhoření a způsoby, jakými syndromu předcházejí.

Schéma 5 Syndrom vyhoření u manažerů sociální práce



Zdroj: Vlastní výzkum, 2024, zpracováno v Canva

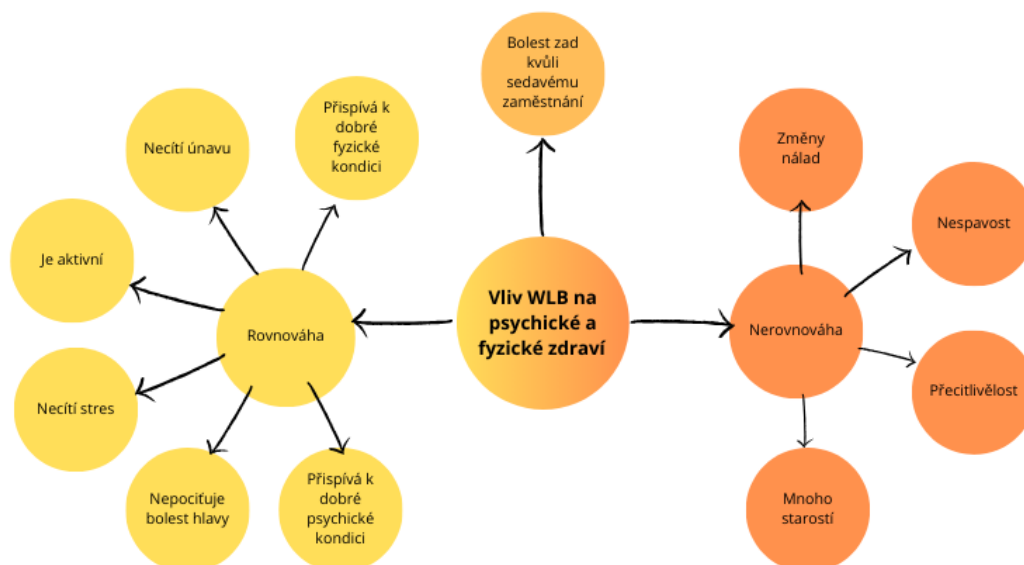
V rámci výzkumu jsem se ptala na oblast syndromu vyhoření, včetně příznaků, prevence a jeho zvládnání. Výsledky ukazují, že informanti mají různé stupně zkušeností s touto problematikou, která je u sociálních pracovníků velmi častá. Většina informantů uvedla, že nepocítila syndrom vyhoření. Někteří z nich ale syndrom vyhoření pocítili nebo si jím dokonce prošli. Vzhledem k tomu, že někteří prošli "pouze" počáteční fází, je zřejmé, že mají povědomí různých o strategiích a nástrojích. Schopnost rozpoznat příznaky informantům umožňuje včas reagovat a předcházet hlubšímu rozvoji tohoto stavu. O strategiích a nástrojích, jak se syndromu vyhnout, případně zda dokáží rozpoznat příznaky syndromu vyhoření, hovořili i další informanti. INF8 uvedla, že: „*Počáteční fáze již byla, ale motivují mě i skvělí lidé okolo mě, cením si jejich práce a těším se na ní podílet*“. Podporu a motivaci od blízkého okolí tedy informantka hodnotí jako klíčový faktor pro prevenci vyhoření. Stejně reagovala i INF4, která potvrdila počáteční fázi syndromu vyhoření a jako prevenci uvedla, že „*je nutné odpočívat, spát, jíst a umět z hlavy pouštět práci*“. Podobnou zkušeností si prošla i INF11: „*Náznaky si myslím, že*

*jsem měla. Víím, jak to poznat, myslím že všechny ty školení nebo vzdělání, které v tomhle ohledu máme, tak se to dá jako rozpoznat“.* Tato informantka příznaky začala pociťovat v bývalém zaměstnání, taktéž zaměřené na sociální oblast. Dle jejích slov je třeba změnit určité nastavení práce: *„Když jsem v té fázi byla, tak jsem došla za vedoucí, říkala jsem jí, že víím, že to jde do kopru a že budu muset dát výpověď, že by to nebylo v pořádku. Tehdy došlo k takový domluvě, že se úplně změnila kancelář, dostala jsem částečně jinou agendu. Myslím, že i teď, kdyby se něco takového objevilo, tak prostě zůstat třeba v té práci, jako takovou ji mám ráda, ale něco by se muselo v tom nastavení poměrně zásadně změnit“.* INF7 k rozpoznání příznaků poslouchá svoje tělo: *„Nepocítila, nikdy jsem to nenechala zajít tak daleko. Poslouchám varovné signály“.* Naopak INF9 si dle jejích slov syndromem vyhoření prošla – *„Ano, před přibližně deseti lety jsem prošla syndromem vyhoření. Víím, jak jej poznat a jak s ním bojovat“.* Většina informantů zmiňuje, že je velmi důležité dbát na prevenci. Díky osobnostnímu nastavení a různým technikám se jim daří syndromu vyhoření vyhnout. Někteří informanti, kteří nemají osobní zkušenost, přesto však vyjadřují obavy a preventivní snahy. INF2 k tomuto tématu dodala: *„Celkem se ho bojím, a proto se snažím se mu každým coulem vyhnout“.*

### 6.1.7 Vliv work-life balance na psychickou a fyzickou kondici informantů

Schéma 6 ukazuje, jaký vliv má dle informantů WLB na jejich psychické a fyzické zdraví.

**Schéma 6 Vliv WLB na psychické a fyzické zdraví**



Zdroj: Vlastní výzkum, 2024, zpracováno v Canva

Výsledky výzkumu ukazují, že vyvážený vztah mezi pracovním a osobním životem, má zásadní vliv na celkovou spokojenost a fyzickou kondici jednotlivců. Informanti hodnotili pozitivní dopady, pokud je vztah mezi těmito oblastmi vyvážený. Informanti uváděli, že dobrá rovnováha přispívá k jejich dobré fyzické a psychické pohodě. Při vyvážené work-life balance nepocítují tolik únavu a jsou aktivnější. INF11 se vyjádřila takto: *„Jak psychickou, tak fyzickou kondici to ovlivňuje hodně. Že jsem opravdu míň unavená. Když to srovnám s tím, kdy jsem tohle úplně moc nezvládala nebo si představím to období toho covidu, hrozně mě to unavovalo a strašně mě to zdeptávalo“*. Podobně reagovala i INF10: *“Když jsem v pohodě a v klidu, i můj zdravotní stav je OK, nejsem unavená, nebolí mě hlava“*. Informanti často zdůrazňovali, že nepocítují bolest hlavy a nejsou tolik vystresovaní. Menší míra stresu má následně pozitivní dopad na jejich každodenní život. Celkově hodnotili, že pokud rovnováha mezi pracovním a osobním životem funguje, odráží se to na jejich psychice, zlepšuje jejich náladu a přispívá k celkové spokojenosti. Pozitivní dopady work-life balance na kvalitu života okomentovala INF1 takto: *„Určitě jako poživatelka výhod z work-life balance mám dobrý pocit, což přispívá k dobré psychické a s ní související fyzické kondici“*. Naopak, nesoulad rovnováhy přináší řadu negativních dopadů na psychické i fyzické zdraví. Dopad na fyzické zdraví negativně hodnotila INF7: *„Psychicky dobrý, fyzicky začnu strádat. Bolesti zad, nohou, krku“*. V pozitivním slova smyslu vliv na fyzickou kondici hodnotil INF6: *„Rovnováha mezi pracovním a osobním životem zlepšuje mojí psychickou a fyzickou kondici, cítím se méně vystresovaný, jsem více odpočatý, protože mám čas na tu relaxaci, na ty túry, tak to je takový zlepšení té kondice, to mě baví“*. Někteří informanti uvedli, že pokud jejich rovnováha mezi prací a osobním životem nefunguje, pocítují změny nálady a přecitlivělost. Zmínili také problémy s nespavostí, jako uvedla INF4: *„Často pocítuji nespavost a mám mnoho starostí“*. To následující den zhoršuje schopnost fungovat a soustředit se na práci. Nerovnováha také dle informantů přináší mnoho starostí. Ty mohou následně vést ke stresu a dalším problémům. INF13 se vyjádřila, že vzhledem k tomu, že má sedavé zaměstnání, často má problémy s bolestmi zad. Dle ní *„sedavé zaměstnání tělu opravdu ubližuje“*. To následně řeší cvičením či procházkami, aby ulevila bolestem.

## 6.2 Pracovní podmínky a pracovní náplň

### 6.2.1 Pracovní podmínky a délka pracovního dne a týdne

Schéma 7 zdůrazňuje, jak ohromně je pestrá náplň manažera. Náplň práce informantů ze státní sféry je vyznačena modrou barvou, zelenou barvou jsou vyznačeny odpovědi informantů neziskové sféry a fialová barva značí náplň práce, která je totožná pro obě skupiny. Následující schéma 8 ukazuje pracovní dobu.

Schéma 7 Náplň práce manažera



Zdroj: Vlastní výzkum, 2024, zpracováno v Canva

Z odpovědí informantů je zřejmé, že náplň práce manažera je opravdu široké spektrum činností a odpovědností, které vykonávají v rámci svých pracovních pozic. Informanti figurující na ředitelských pozicích uvedli, že jejich hlavní úlohou je zajištění fungování celé organizace, případně její pobočky, což zahrnuje koordinaci a řízení různých částí organizace a výkony s tím spojené. Další činností, kterou někteří informanti zdůraznili, je zajištění výplaty dávek. Tento úkol dle nich zahrnuje dohled nad správným zpracováním a vyřizováním žádostí o dávky, ověřováním oprávněnosti nároků a zajištěním včasné distribuce finančních prostředků příjemcům, případně přímý výkon těchto činností. Mezi další činnosti informanti zařadili také dohled nad výběrem pojistného a evidenci klientů. Tyto činnosti zahrnují monitorování plateb, zajištění jejich správnosti a řešení případných nesrovnalostí. Evidence klientů zahrnuje přesné a aktuální zaznamenávání informací o klientech k tomu, aby byla klientům správně zajištěna služba a byla naplněna jejich práva a povinnosti. Provádění kontrol je další činností z pozice ředitele organizace ve státní správě, která zahrnuje pravidelné audity a zajištění souladu procesů s předpisy a standardy kvality.

Několik informantů uvedlo, že jsou zodpovědní za vedení konkrétní služby nebo oddělení, což zahrnuje nejen každodenní činnosti a řešení běžných problémů, ale i strategické plánování a dosahování stanovených cílů. Někteří informanti jsou zodpovědní za dvě nebo tři sociální služby v jedné organizaci, což zahrnuje koordinaci, zajištění kvality a efektivity těchto služeb. Jiní informanti zmínili činnosti jako plánování a organizaci projektů, řešení dotací a zajištění nutné dokumentace k tomu určené, medializaci a propagaci, tvorbu grafických podkladů, zajištění akcí a dobrovolníků, zásobování, metodickou činnost, zajištění stabilního obrazu služby pro veřejnost, komunitní a krajské plánování sociálních služeb. Vedoucí pracovníci také často komunikují s jinými organizacemi a komunikují s městem, případně chodí na schůze zastupitelstva. pohledu zajištění zdrojů zmiňovali činnosti jako personalistiku, pozici ekonoma v organizaci a celkové zajištění financí pro organizaci. Pokud to situace vyžaduje, z pozice vedoucího ale občas informantka také zastane přímou práci za jiného pracovníka. Jiní mají přímou práci s klientem i jako běžnou náplň jejich práce. Řízení týmů a zaměstnanců je podstatnou součástí práce manažera a zahrnuje vedení a motivaci členů týmu, plánování a organizaci jejich práce. Celkově je tedy spektrum činností a odpovědností vykonávaných informanty velmi různorodé, což odráží rozmanitost práce

v organizacích státní sféry a neziskové sféry. Ve všech případech se však informanti shodli právě v posledním bodě, a to na řízení a vedení zaměstnanců.

### Schéma 8 Pracovní doba manažerů



Zdroj: Vlastní výzkum, 2024, zpracováno v Canva

Pracovní doba informantů je také poměrně odlišná. Skoro polovina informantů uvedla, že jejich pracovní doba odpovídá obvyklé pracovní době, tedy 8 hodinám denně a 40 hodinám týdně, nehledě na to, v jaké sféře působí. INF13 uvedla, že: „*Naše pracovní doba je 40 hodin týdně. Jak si to nastavíme je čistě na nás, na tom, jak si to nastavíme s klienty a jak potřebujeme. Jo, takže máme těch 40 hodin, ale můžeme tu být třeba 12 hodin denně, druhý 8 hodin, přerušit to, pak třeba ale přijít do práce večer a dodělat něco. To ale tato práce vyžaduje, takový systém*“. Ostatní informanti uváděli své pracovní doby v různých délkách. INF4 uvedla, že: „*Pracuji od pondělí do pátku, většinou od 7 do 19.*“ INF5 odpověděl na otázku ohledně délky pracovního dne a týdne stejně, s tím že si uvědomuje běžnou délku pracovní doby: „*Měl by být 5x8 hodin za týden, v reálu 5x12*“. Pracovní délka v době 10-12 hodin denně byla uvedena i dalším informantem, avšak jeho pracovní doba je proložena prací z domova. Nejdelší pracovní dobu uvedl INF6, jehož pracovní doba je až 14 hodin denně, avšak dle jeho slov nepravidelně rozložených mezi práci a osobní aktivity. K počtu odpracovaných hodin v rámci svého úvazku se vyjádřila

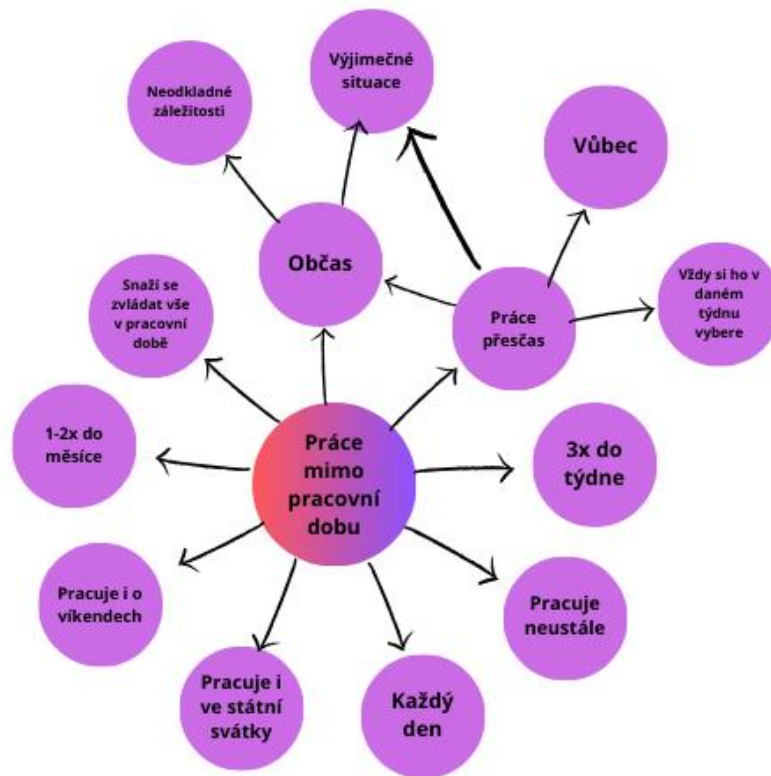


INF9 tak, že: „Oficiálně 25 hodin měsíčně (DPP). Objem práce však reálně odpovídá 0,5 úvazku“.

### 6.2.2 Frekvence práce přesčas a řešení pracovních záležitostí mimo pracovní dobu

Schéma 9 poukazuje na to, jak často informanti pracují přesčas, případně jak často řeší pracovní záležitosti mimo pracovní dobu ve svém osobním životě.

Schéma 9 Četnost práce mimo pracovní dobu



Zdroj: Vlastní výzkum, 2024, zpracováno v Canva

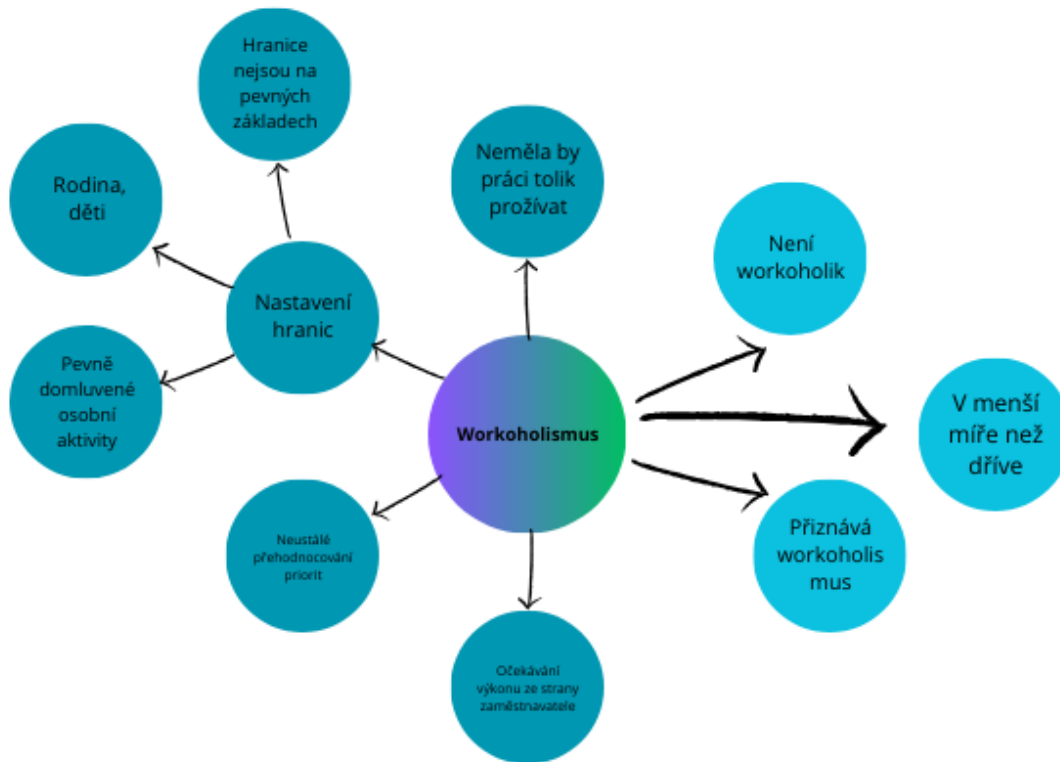
V rámci výzkumu byli informanti dotazováni na otázku, jak často pracují přesčas a řeší pracovní záležitosti mimo pracovní dobu. Výsledky ukazují širokou škálu přístupů a frekvenci práce mimo stanovenou pracovní dobu. Mnozí informanti se snaží zvládat své pracovní povinnosti výhradně v pracovní době. To jim pomáhá udržet rovnováhu mezi pracovním a osobním životem a minimalizovat stres. Většina těchto informantů dodala, že pokud nastane situace, kdy řeší pracovní záležitosti mimo pracovní dobu, jedná se o mimořádné a neodkladné situace, na které je nutné reagovat okamžitě. Tyto situace dle nich nastávají většinou jednou až dvakrát do měsíce. Někteří uvedli, že občas sice pracovní záležitosti mimo pracovní dobu řeší, ale nedokázali to kvantifikovat. Uváděli,

že se snaží neřešit práci mimo pracovní dobu z toho důvodu, že jim to zasahuje do soukromí. Přibližně polovina informantů ale uvedla, že pracovní záležitosti řeší mimo pracovní dobu každý den. INF10 odpověděla na otázku práce přesčas následovně: „*Stane se to výjimečně, ale hned v daném týdnu si přesčas vyberu*“. U mnoha informantů je však patrná velmi častá práce přesčas, případně dle jejich slov neustálá. Někteří pracují přesčas 3x do týdne, jiní pracují často o víkendech i svátcích, někteří dokonce pravidelně každý víkend. INF6 uvedl: „*Pracovní záležitosti řeším dost často mimo pracovní dobu, ale večer po 21:00 už chci klid a telefon беру jen ve výjimečných případech a jen určitým lidem*“. Uvedl tedy i své nastavené podmínky. Pracovní zátěž těchto informantů je značně vysoká a může to vést k dlouhodobému stresu a únavě, což bude ovlivňovat jejich psychickou a fyzickou pohodu. Velmi často se opakovaly odpovědi „*bohužel často, každý den, téměř každý den*“ a podobně INF3 naopak uvedla, že nepracuje vůbec přesčas. Někteří informanti uvedli, že jednou za čas drží pracovní pohotovost. Pokud se během ní stane nějaký případ, jsou nuceni záležitost okamžitě vyřešit INF12 vysvětlila pracovní pohotovost následovně: „*Zhruba 1x za 2 měsíce kdy sloužíme pohotovost, v rámci které může přijít nějaké vyložení jako výkon práce, takže neustále v podstatě člověk je na telefonu. Máme k tomu pohotovostní telefon, ten musíme mít neustále u sebe, fakt že s ním musíme pomalu chodit i na záchod. Pokud se objeví nějaký problém, tak je třeba ho řešit a pak by ta práce byla nařízená*“. Jinak se ale snaží práci mimo pracovní dobu vyhýbat, protože dle ní to velmi narušuje rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem, která je v tu chvíli velmi tenká: „*Doma mám dojem, že stačí hrozně málo, Stačí to, že mi zazvoní ten telefon a i když ho nevezmu, už mám ten soukromí život narušený, už mi ta hlava prostě odchází k té práci a neodpočinu si... V poslední době se snažím fakt už jakoby omezovat, vypínat třeba služební telefon*“. Odpovědi časté či neustálé práce přesčas a řešení pracovních záležitostí přicházelo z většiny od informantů z neziskové sféry. INF13 ze státní sféry naopak uvedla: „*Přesčas pracovat nesmím. Pokud pracuji přesčas tak to musím mít schváleno od nadřízeného a nadřízený to neschválí.*“.

### 6.2.3 Workoholismus u manažerů v sociální práci

Schéma 10 popisuje to, jak se subjektivně informanti hodnotí ve vztahu k workoholismu.

**Schéma 10 Workoholismus u manažerů sociální práce**



Zdroj: Vlastní výzkum, 2024, zpracováno v Canva

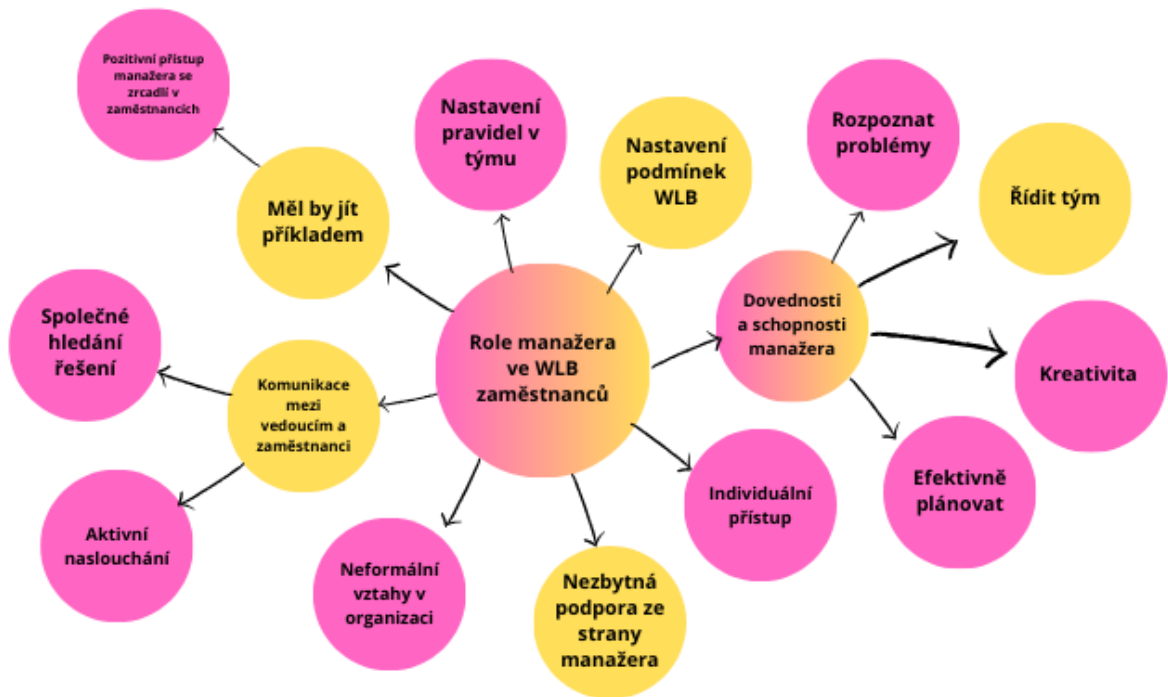
S předchozím podkapitolou souvisí i téma workoholismu. Informanti byli dotazováni na jejich osobní zkušenost s workoholismem. Méně informantů přiznalo, že jsou workoholici. Případně jim byli na začátku působení na dané pozici nebo jsou aktuálně workoholikem méně, než bývali dříve. Menší část dotazovaných se však striktně vyjádřila, že workoholici nejsou. Snaží se tedy svůj čas a energii věnovat i jiným záležitostem a činnostem, než je pouze práce. Většina z nich ale zdůrazňovala důležitost nastavení pracovních hranic. Díky tomu mohou udržet vyvážený pracovní a osobní život a zabránit nadměrnému pracovnímu vytížení. INF2 taktéž uvedla důležitost pracovních hranic, ale podotkla k tomu toto: „Rozhodně nastavené hranice mám, ovšem nejsou na pevných základech a když je potřeba, udělám v práci něco navíc“. To může vést k problémům s oddělením pracovního a osobního času. Jasně nastavené hranice uvedla INF1: „Mám to nastaveno tak, že ke konci pracovní doby, asi tak čtvrt hodiny před

*odchodem domů nezačínám řešit žádný nový případ, abych si tíživé pocity s sebou nenesla domů. Snažím se tu poslední čtvrt hodinu dostat do psychické pohody, abych svou práci nezatěžovala rodinu“.* Ohledy na rodinnou pohodu bere i INF3: *„Myslím, že mě práce baví, ale neměla bych ji tolik prožívat. Workoholik bych řekla že úplně nejsem, myslím že mám dobře nastavené hodnoty. Vyšší hodnotu pro mě má moje rodina a zdraví“*, INF7 také uvedla, že *„...nesmí to ovlivnit moji rodinu“*, taktéž INF9: *„Neustále přehodnocuji priority a musím si každý den připomínat, že práce to není. Moji hranicí jsou děti“*. Informanti podotýkají, že si hranice nastavují v průběhu času a zvyšuje se tak i jejich kvalita a stabilita. INF5 uvádí, že: *„Po mých zkušenostech i z předchozího zaměstnání se snažím hranici mít a tu si držet“*. Podobně reaguje i INF7: *„Když mám pevně domluvené osobní aktivity, které nejdou přesunout, ale moc jich není..“*. Avšak informantka zároveň přiznává, že je workoholik. Z výzkumu tedy vyplynulo, že je důležité, aby měli pracovníci pevně nastaveny hodnoty a priority, které budou stavět na vyšší příčce, než je práce. INF12 uvedla, že má pocit, že někteří zaměstnavatelé očekávají nadměrné pracovní výkony od svých zaměstnanců. To může ovlivňovat schopnost pracovníků si nastavené pracovní hranice udržet. Vysvětlila to takto: *„Nikdy jsem workoholik nebyla, ale měla jsem dojem, že se to někdy jako očekávalo v některých předchozích zaměstnání nebo od některých předchozích zaměstnavatelů, takže jsem ráda, že teď už ty hranice mám“*. Důležitost nastavení pracovních hranic vnímá jako důležitý prvek profesionality pracovníka. INF13 na téma problematiky workoholismu odpověděla: *„Workoholismus je nozologická jednotka, to je normálně zdravotní problém..jedna věc je jestli je někdo pracovitý a jestli je někdo workoholik, to už je nemoc“*.

#### 6.2.4 Role manažera ve work-life balance

Schéma 11 poukazuje na to, jakou roli má manažer a vedení organizace v rovnováze pracovního a osobního života svých zaměstnanců. Růžové zvýrazněné odpovědi patří informantům z neziskové sféry. Na žlutých odpovědích se informanti z obou sfér shodli.

Schéma 11 Role manažera ve WLB zaměstnanců



Zdroj: Vlastní výzkum, 2024, zpracováno v Canva

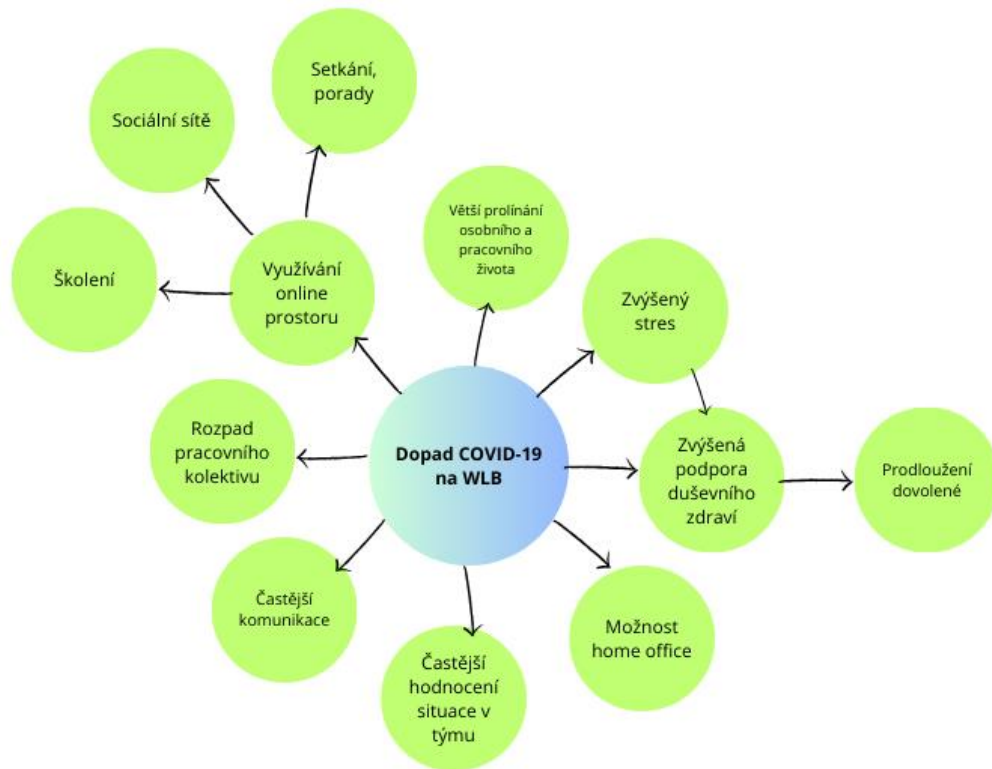
V rámci výzkumu bylo zjišťováno, jakou roli hraje manažer v rovnováze pracovního a osobního života zaměstnanců. Výsledky ukázali, že jeho vliv hraje v nastavení work-life balance zásadní roli. Komunikaci mezi vedoucím a zaměstnanci uvádělo mnoho informantů, efektivní komunikace je tedy považována za klíčový faktor. Aktivní naslouchání umožňuje manažerům lépe porozumět potřebám a problémům zaměstnanců. To zmínila INF2: „Komunikace je základ – snažím se naslouchat, je důležité si nastavit v týmu pravidla – pokud zaměstnanec pociťuje větší tlak, snažíme se najít cestu, kde si odpočine a nabere síly“ a také INF7: „Komunikace vedení s pracovníky na téma jejich spokojenosti a návrhů na změnu či zlepšení je klíčové“. INF10 zmiňuje dále: „...důvěra mezi vedoucí a pracovníky, podpora zaměstnanců, zájem o zaměstnance..“. Nastavení jasných pravidel v týmu a kvalitních podmínek pro work-life balance je podle několika informantů základním předpokladem pro efektivní fungování pracovního prostředí.

K tomu se také vyjádřila INF7: „*Výborné by bylo, aby každý měl možnost promluvit si o tom se svým nadřízeným, personalistou či supervizorem a najít přijatelnou formu, od pracovní doby po home office a podobně*“. Zmiňuje, že kromě komunikace s vedením je důležitá komunikace s dalšími pracovníky v organizaci. Vedoucí pracovník by měl být schopen rozpoznat problémy a aktivně hledat řešení spolu se zaměstnancem. Je tedy důležitý i individuální přístup ke každému zaměstnanci a kreativita. Dle několika odpovědí je podpora ze strany vedení opravdu nezbytná. O důležitosti podpory hovořila INF12: „*Vedení hraje velkou roli. V tom akceptování nebo naopak by to mohlo být ještě podporovaný. Já bych řekla, že zaměstnavatel nebo vedoucí pracovník by měl vyloženě trvat na tom, že - nebudeš ve volném čase zvedat telefony, nebudeš nic řešit, protože to nebude dobře odvedená práce a já potřebuju odpočínutého pracovníka na place, který pak bude podávat stoprocentní výkon, až to bude potřeba. Takže si myslím, že určité minimálně to akceptovat, ale spíš ještě bych řekla podpořit a jít příkladem.. Protože v momentě, kdy člověk má pocit, že je úplně stoprocentní pracovník jenom když se tomu věnuje i v soukromí, v běžném životě ve volném čase, tak dřív nebo později prostě na to dojde. Jednak se od nich bude očekávat stále víc, vezme se to jako norma a ještě se bude nabalovat víc.*“. Vedoucí pracovník by měl jít příkladem svým zaměstnancům, což zahrnuje nejen nastavení a dodržování zásad work-life balance samotným vedoucím, ale i pozitivní přístup k práci a životu obecně. K tomu se dále vyjádřil INF6 takto: „*Vedoucí zaměstnanec je určitě důležitý při podpoře work-life balance..když nefunguje vedení, těžko budou fungovat zaměstnanci. Ale snažíme se řešit se zaměstnanci když mají nějaké problémy takovou tou neformální cestou, podporovat je, mluvit spolu, jsme takový menší tým pracovníků a jsou zde blízké a dobré vztahy si myslím*“. Přístup vedoucího se odráží v chování zaměstnanců a jejich přístupu k práci. Neformální vztahy v organizaci pak mohou přispívat k celkové spokojenosti a pohodě zaměstnanců. Efektivní plánování a řízení týmu jsou také nezbytné dovednosti manažera, díky kterým může efektivně podporovat work-life balance svých podřízených.

### 6.2.5 Dopad pandemie COVID-19 na work-life balance manažerů v sociální práci

Schéma 12 vyobrazuje problematiku COVID-19 ve vztahu k work-life balance manažerů a zaměstnanců.

**Schéma 12 Dopad COVID-19 na WLB**



Zdroj: Vlastní výzkum, 2024, zpracováno v Canva

Pandemie ovlivnila život snad každého jedince a manažerům v sociální práci přinesla řadu výzev a příležitostí, které zásadně měnily způsoby práce. Pandemie ovlivnila nejen pracovní životy, ale také osobní životy jedinců. Informanti se však v odpovědích zaměřili spíše na pracovní změny. Informanti často zmiňovali, že práce a komunikace se často přenesla do online prostředí. Mnoho školení, setkání a porad probíhala pouze online formou a část pracovních záležitostí se přenesla na sociální sítě. Pracovníci byli často nuceni nastoupit na home office. Někteří tuto možnost hodnotili pozitivně, jiným tato forma práce příliš nevyhovovala. To bylo způsobeno nejen náplní práce a cílovou skupinou, ale i mnohem většího prolínání pracovního a osobního života, jenž informanti také často zmiňovali. To často vedlo k tomu, že hranice mezi pracovním a osobním životem byly často úplně smazány a ztěžovalo to udržení rovnováhy. To zhodnotili INF6:

„Tak pandemie COVID-19 měla určitě velký dopad na nás všechny, kdy se práce a osobní život často prolínali více než dříve“. Podrobněji to popsala INF11: „My jsme se střídali. Byli jsme rozděleni na dvě skupiny - vždycky jedna byla na home office, druhá tady a myslím, že se to strašně propojilo, že se setřelo úplně jako hranice a rozdíl co je práce, kdy jsem doma, kdy jsem v práci, všechno se dělalo tak nějak operativně na koleni. Takže tam mám pocit, že to byl jeden velký jako guláš, já už jsem ani nevěděla kdo kde jakou má směnu, s kým se uvidím neuvidím, jak mu ty informace budu moct předat nebo ne, takže jsme si volali kdykoliv, zvedali telefony kdykoliv. Tím, že se hodně pracovalo z domova, tak si to tam prostě donesete fyzicky ty spisy, píšete to tam, takže pro mě to bylo jako hrozný období. Dělat z domova tuhle práci, je podle mě sebevražda. To fakt nejde a pro tu rodinu hrozný, já jsem mluvila, já nevím, s klientem o velmi těžkých jako věcech a můj syn stál vedle a slyšel to. Ne to už bych nikdy nechtěla to bylo hrozný.. Ale to si myslím zase že je o tom, že pokud někdo měl zrovna záležitost, která se dala řešit z domova a nemá třeba rodinu, neběhaly mu kolem toho děti a podobně, tak to šlo třeba kloubit trošičku líp, takže nemůžu to úplně jako odsoudit“. Nutné změny tedy dle informantky nebyly vždy efektivní a osobně velmi negativně hodnotila, jak práce v tu dobu velmi ovlivňovala její osobní a rodinný život. Uvedla, že ale efektivita home office záleží na mnoha faktorech. V některých organizacích vedla pandemie k rozpadu pracovního týmu, jako v případě INF2: „Rozhodně to přispělo k rozpadu týmu, ani jeden zaměstnanec, který pracoval v \*konkrétní sociální služba\* za covidu již zde nepracuje“. Situace vyžadovala mnohem častější komunikaci mezi vedením a pracovníky, kvůli neustálým změnám a reakcím na ně. Vedoucí pracovníci museli častěji hodnotit situaci v týmu, aby zajistili, že je každý pracovník dostatečně podporován a informován. Pandemie a s ní spojené omezení a neustálé změny přinášeli velký stres pro vedoucí pracovníky i jejich zaměstnance. K tomu se vyjádřila INF7: „Jelikož jsme byli zařazeni do povolání tzv nepostradatelných, pracovníci byli pod velkým stresem a střídali se dvě skupiny zaměstnanců na home office a v terénu (v terénu konzultace v rukavicích, rouškách a ochranných štítech, neustálé desinfikování, testování), o to větší stres pro pracovníky, kteří měli děti doma s domácím vyučováním a rodiče či prarodiče v domovech, kde je nesměli navštěvovat“. Aby se dokázali se zvýšeným stresem vyrovnat, bylo dle některých informantů nezbytné posílit podporu duševního zdraví pracovníků. Jako jeden z nástrojů byl v určité organizaci zvoleno prodloužení dovolené, aby měli pracovníci více času na odpočinek. Některé změny zavedené během pandemie byli natolik efektivní, že v organizaci fungují doteď. INF12 však reagovala opačně:

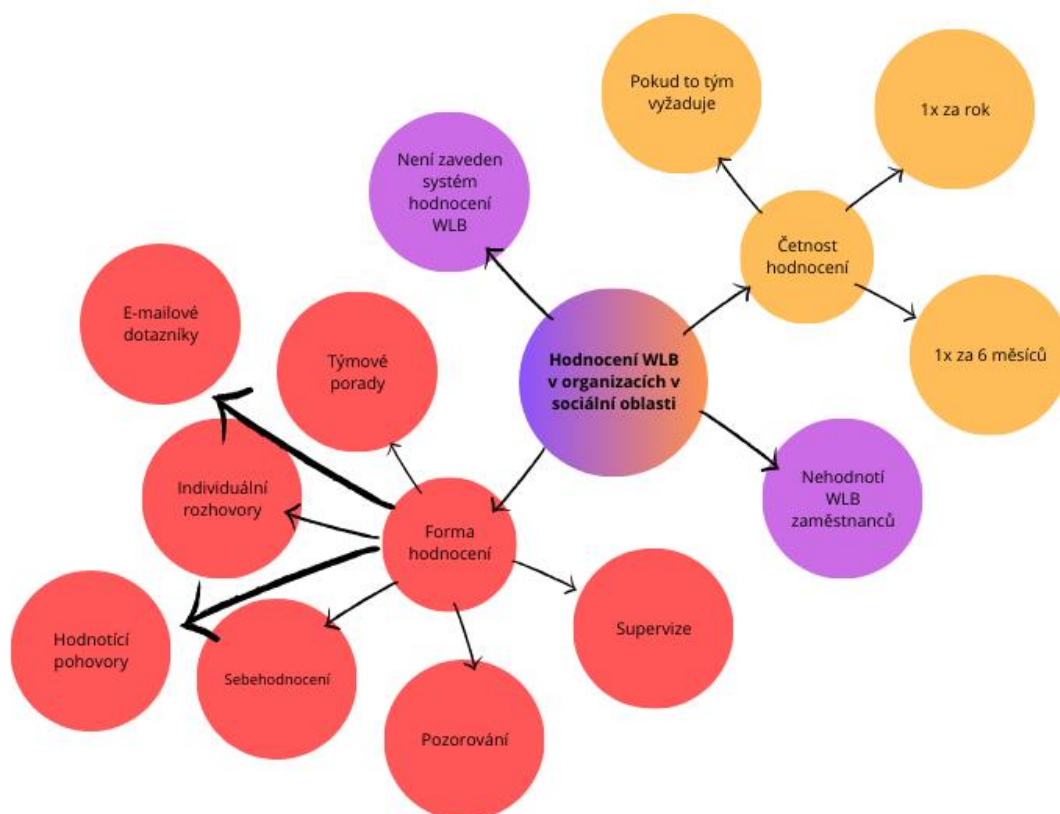


„Neprotáhlo se nám nic, jakoby nepřejelo nic z toho pandemického období do teď, takže zřejmě se nic neosvědčilo“.

### 6.2.6 Četnost a způsob hodnocení work-life balance v organizacích sociální práce

Schéma 13 popisuje formy a četnost hodnocení pracovní a osobní rovnováhy zaměstnanců v organizacích sociální práce.

**Schéma 13 Hodnocení WLB v organizacích sociální práce**



Zdroj: Vlastní výzkum, 2024, zpracováno v Canva

V této kapitole bude rozebráno, jakými způsoby vedoucí pracovníci hodnotí work-life balance svých zaměstnanců a jaká je četnost tohoto hodnocení. Dle výsledků jsou využívány různé přístupy k monitorování work-life balance pracovníků organizace. Některé metody jsou formální a strukturované, zatímco jiné jsou spíše neformální a flexibilní. Některé organizace provádějí hodnocení pravidelně, nejčastěji bylo zmiňováno jedenkrát ročně, případně jednou za půl roku. Tyto pravidelná hodnocení často zahrnují formální a hodnotící pohovory z pohledu vedoucího pracovníka, ale i sebehodnocení daného zaměstnance a následná společná konverzace na obě zhodnocení.

INF2 uvedla následující: „*Jednou za rok hodnotíme sebe, kam jsme se posunuli, co chceme na další rok a podobně. Pokud je to ale potřeba a tým to vyžaduje, hodnocení provádíme častěji*“. Sebehodnocení pracovníků umožňuje reflektovat vlastní pohled pracovníka a identifikovat oblasti, které dle něj vyžadují určité zlepšení či změny. Podobně se vyjádřila i INF11: „*V podstatě jen v rámci řekněme nějakých porad, společných sezení a těch supervizí, tak co nám řeknou a potom 1x za půl roku se dělá hodnocení zaměstnanců, kdy oni dělají nějaký sebehodnocení, vedoucí udělá hodnocení a pak se to dává dohromady, takže tam se i dá zjišťovat něco v tomhle ohledu*“.

Informanti také zmiňovali pravidelné pracovní týmové porady, během kterých se zají řešit i záležitosti rovnováhy pracovního a osobního života, pokud je to třeba. Společná komunikace poskytuje prostor pro diskuzi o svých zkušenostech a řešeních ostatními pracovníky týmu. Tyto porady probíhají buď v pravidelných intervalech nebo nárazově, pokud je to nutné. V případě, že zaměstnanec nechce mluvit o svých problémech a záležitostech veřejně, dle výsledků mu může být poskytnut diskrétní individuální rozhovor mezi vedoucím a samotným zaměstnancem. Vedoucí pracovníci zmiňovali, že k hodnocení situace zaměstnance využívají i prosté pozorování. INF6 se k měření work-life balance svých zaměstnanců vyjádřil následovně: „*Spokojenost zaměstnanců měříme buď prostřednictvím individuálních rozhovorů nebo když se skupinově bavíme, i na poradách. A člověk to tak nějak vidí, když se něco děje nebo není úplně v pořádku*“. Díky tomu vedoucí sleduje zaměstnance v každodenním pracovním životě a může lépe odhalit případné změny v chování a způsobu práce zaměstnance, odhalit včas případné problémy a najít společně se zaměstnancem vhodné řešení. Kromě rozhovorů jsou dle některých informantů k hodnocení využívány hodnotící dotazníky zasílané prostřednictvím emailu v pravidelných intervalech. Vhodnou formou hodnocení work-life balance jsou také dle některých dotazovaných supervize. Jeden informant uvedl, že v organizaci nemají přímo zavedený žádný stabilní systém hodnocení work-life balance zaměstnanců. Podobně k tomu přistupují i v zařízení, ve kterém pracuje INF13: „*Žádné hodnocení tady asi úplně neděláme. Hodnotí se pracovní záležitosti zaměstnanců, jak si v práci vedou, ale jejich osobní život je jejich záležitost, do toho nezasahujem. Takže nic takového se tu nedělá, jen hodnocení jejich odvedené práce*“.

### **6.3 Definice a vnímání pojmu work-life balance manažery v sociální práci**

#### **6.3.1 Jak informanti definují work-life balance**

Tato podkapitola obsahuje individuální vyjádření každého informanta ohledně jejich subjektivního chápání a vnímání daného pojmu. Work-life balance má samozřejmě svůj význam, ale zajímaly mě pohledy na daný pojem od jednotlivých informantů, v závislosti na jejich životní situaci, fázi kariéry a rodinných povinnostech. Vyjádření jednotlivých informantů jsou následující:

INF1: *„Pod tímto názvem si představuji sladování osobního a pracovního života, abych měla pocit, že dobře a s poklidem zvládám jak péči o rodinu, tak i práci“*

INF2: *„Vyvážený vztah mezi pracovním a osobním životem“*

INF3: *„Nevím, nijak zvlášť o tomto tématu nepřemýšlím“*

INF4: *„Pod tímto pojmem si představuji stihnout práci, ale nezanedbat při tom rodinu“*

INF5: *„Velmi důležitou oblast pro nastavení bezproblémového fungování zaměstnanců. Neboť v osobní rovině nespokojený zaměstnanec je zároveň zaměstnancem nespokojeným v práci a naopak“*

INF6: *„Rovnováha mezi pracovním a osobním životem pro mě znamená schopnost efektivně rozdělit čas a energii mezi pracovní povinnosti a osobní zájmy a potřeby, aby člověk dosáhl celkové spokojenosti a pohody“*

INF7: *„Pracovní život by neměl převyšovat život osobní a neměl by do něj zasahovat. A obráceně, osobní život by neměl zasahovat do pracovního“*

INF8: *„Rozvržení práce a času pro rodinu tak, že je to optimální pro obě strany“*

INF9: *„Dosažení rovnováhy work-life balance vnímám jako důležité a nutné pro budoucí fungování žen a matek v práci jakéhokoliv druhu“*

INF10: *„Tak aby mě práce bavila, nezasahovala mnoho do osobního života a dávala mi smysl a dokázala obě roviny propojit“*

INF11: *„No rozhodně to musí být oddělený, podle mě profesionál musí vědět co je profesní život a co soukromý život. Nastavit si prostě hranice, ať už je to že nebudu brát*

*telefony nebo se nebudu zastavovat s klienty na ulici, nebudu odepisovat na emaily, jasně si to prostě stanovit a ohraničit“*

INF12: *„Pro mě work-life balance znamená zajistit, že pracovní záležitosti nezasahují do mého osobního času a zároveň, že osobní zájmy a rodinné závazky neovlivňují moji pracovní výkonnost. Je to o nalezení rovnováhy, díky které mohu být spokojená v obou oblastech“.*

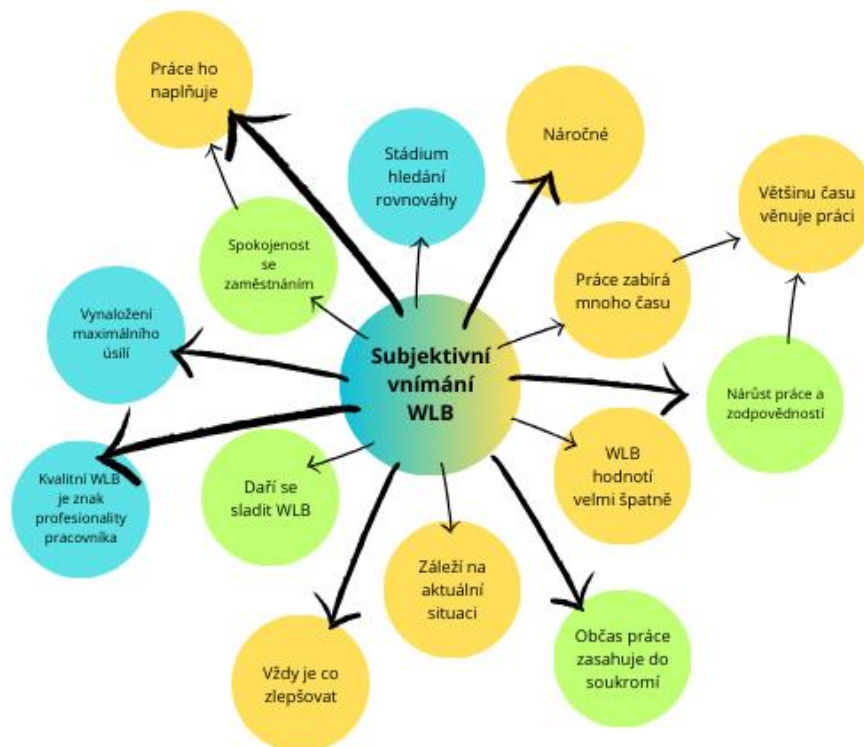
INF13: *„To znamená, že je tam vzájemně vyvážená proporce, která je mezi prací a osobním životem vyrovnaná, to znamená, že nepřevažuje ani jedna, ani druhá část života a nezasahuje do té druhé“.*

Jak výsledky ukázaly, byť jsou odpovědi velmi podobné, každý informant přistupuje k work-life balance z jiného úhlu pohledu, což je ovlivněno jejich osobními a profesními zkušenostmi. Například informanti s malými dětmi mají specifické potřeby, které ovlivňují jejich vnímání work-life balance. Pro ně je klíčové, aby dokázali skloubit pracovní povinnosti s péčí o rodinu (například odpovědi inf4 a inf9). Naopak informanti s dospělými dětmi mohou mít odlišné priority. Inf3 se k otázce příliš nevyjádřila, ale z celého rozhovoru vyplynulo, že pojmu rozumí, work-life balance praktikuje a je pro ni velmi důležitý. Ostatně všichni dotazovaní si uvědomují význam work-life balance a snaží se o jeho dodržování. Celkově všichni informanti vnímání work-life balance jako důležitý prvek pro dosažení spokojeného a kvalitního života.

### 6.3.2 Jak informanti hodnotí svou současnou work-life balance

Schéma 14 zobrazuje to, jak informanti hodnotí svou vlastní rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Žlutě zbarvené jsou odpovědi informantů z neziskové sféry, modré jsou odpovědi informantů ze státní sféry a zeleně značené jsou odpovědi, na kterých se obě skupiny informantů shodly.

Schéma 14 Subjektivní vnímání WLB



Zdroj: Vlastní výzkum, 2024, zpracováno v Canva

Tato podkapitola se zaměřuje už na osobní zkušenosti s work-life balance jednotlivých informantů. Větší počet informantů odpověděl, že se jim daří sladit pracovní a osobní záležitosti. Infl uvedla, že její work-life balance je na dobré úrovni: „*Ano, celkem daří. Vzhledem k uplatňování zásad sladování osobního a pracovního života, který je u nás v úřadu prosazován, se mi daří zvládat jak pracovní úkoly, tak mám relativně čas na rodinu, vnoučata, i na sebe a své koníčky*“. INF10 také uvádí spokojenost se svou work-life balance: „*Myslím, že se mi dlouhodobě daří, proto jsem v této práci už 18 let*“. INF11 uvedla, že rovnováha a striktní oddělení pracovních záležitostí od osobního života, je dle jejího názoru součástí charakteristiky profesionality: „*Myslím, že se mi daří. Už nemám*

špatný pocit z toho, když ve svém soukromém čase odmítanu dělat něco pracovního, naopak to považuju za profesionální“. Menší počet informantů hodnotí svou situaci velmi špatně. Informanti se dále vyjadřovali k okolnostem jejich pracovní a osobní rovnováhy. INF3 se vyjádřila, že k tomu, aby sladila pracovní a osobní záležitosti, musí vynaložit maximální úsilí: „Myslím, že se mi daří sladit obě zmiňované oblasti, ale s vynaložením maximálního úsilí“. Informanti, kteří hodnotili svou work-life balance spíše negativně, uváděli, že práce jim zabírá mnoho času a často zasahuje do jejich osobního života. INF9 uvedla „Velmi špatně. Práce mi zabírá mnoho času a rodina se musí přizpůsobovat“. Podobnou odpověď měla i INF5, která se snaží o balanc mezi prací a rodinou: „Snažím se o vyváženost, ale celkem často převažují pracovní povinnosti, které zasáhnou do osobního života“. Informanti také čelí náročným výzvám, jako je nárůst práce a zodpovědnosti, což vede k pracovní vyčerpání a obtížnému hledání rovnováhy. INF9 popsala, že také velmi záleží, jaká situace se řeší, jak moc velká daná výzva je – „Vždy záleží na velikosti problému a výzvy, kterou je potřeba řešit. Objem práce a zodpovědnosti však stále narůstá“. Podobně se vyjádřila i INF2: „Daří se mi to ve vlnách. Je období, kdy zvládám vše skloubit, v momentě, kdy se nám nashromáždí více práce (náročné případy), můj osobní život jde stranou“. INF6 však hodnotí pracovní vyčerpání poměrně kladně, a i když většinu času věnuje své práci, je spokojený, protože ho práce naplňuje – „Já to mám tak, že i když často hudruju (smích), práce mě baví a naplňuje. Jelikož je syn již dospělý a stará se sám o sebe, tak je práce takovou většinovou záležitostí“. INF4, která pečuje o svou tříletou dceru, uvádí, že je náročné zvládnout práci a péči o malé dítě: „Je to velmi těžké, mám dceru, která má 3 roky a nejde to zvládnout tak, jak bych chtěla“. INF12 se teprve snaží najít způsob, jak efektivně zvládnout pracovní povinnosti a zároveň věnovat dostatek času svému osobnímu životu: „Zatím jsem ve stádiu hledání rovnováhy“. Je zřejmé, že osobní zkušenost s work-life balance záleží na mnoha okolnostech a je vždy co zlepšovat, jak uvedl jeden z informantů. Spokojenost v zaměstnání přesto uvádělo mnoho informantů, což naznačuje, že pocit naplnění a radost z práce může přispívat k lepšímu work-life balance.

### 6.3.3 Co by přispělo k lepšímu zvládnutí work-life balance

Schéma 15 popisuje, jaké změny by pomohly informantům v lepší work-life balance.

Schéma 15 Změny vedoucí k lepšímu WLB



Zdroj: Vlastní výzkum, 2024, zpracováno v Canva

Informanti uvedli několik návrhů na změny, které by dle nich vedly k lepšímu zvládnutí jejich rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Mezi tyto návrhy patří například zkrácený pracovní týden se zachováním platu či možnost volného dne s náhradou mzdy pro osobní účely, bez toho, aniž by bylo sledováno, k čemu tyto volné dny zaměstnanec využije. INF1 uvedla, k čemu by takové změny byly prospěšné: „...ženy by toto využily např. k návštěvě kadeřnice, kosmetičky, masáže nebo k úklidu a podobně“. Tato odpověď poukazuje na to, že i péče o zevnějšek je pro ženy důležitý k tomu, aby se cítily spokojené. Někteří informanti zmiňovali touhu po větším množství osobního času, ocenili by tedy více volna, zkrácenou pracovní dobu případně menší úvazek. Uvítali by i časové ohraničení pracovní doby, které jak už jsem zmiňovala výše, je v neziskové sféře

poměrně problematické. To by uvítala INF4: „*Aby měla moje práce časové hranice, například pracovní doba od 7 do 16 hodin*“. S tím souvisí i to, aby dovolená zaměstnanců byla skutečně dovolená a nemuseli během ní řešit pracovní záležitosti. Tato dovolená by měla trvat alespoň týden, jak uvádí INF6: „*Delší a pravidelná dovolená, taková, kde bych byl úplně odpojený od práce, by mi velmi pomohla. Tu jsem totiž neměl už 8 let. Kratší dovolená, než týden nedokáže člověka úplně odpojit od práce bych řekl*“. Podobně to hodnotí INF2: „*Více volna, abych měla možnost na delší dobu vypnout. Nejen jednou za rok o prázdninách, kdy mívám 10 pracovních dní dovolené v kuse*“. Někteří uvádí, že by jim pomohla možnost práce z domova, jiní by uvítal dny offline. Problematiku financí v neziskové sféře ohodnotil INF5. Dle něj by byla vhodná změna tato: „*...zlepšit by se dalo množství financí na možnost lepšího a spravedlivého ocenění podřízených za jejich práci ze strany státu, aby nemuseli hledat další brigády a mohli mít lepší vyváženost pracovního a rodinného života. Stejně tak neprospívají například omezení možnosti zaměstnavatelů ve vztahu k FKSP*“. Poukazuje tím na důležitost, užitečnost a nepostradatelnost práce sociálních pracovníků a neziskové sféry, což je dle něj velmi podhodnoceno. Dále by také informant ocenil pracovní posilu: „*Možnost zaměstnat schopného zástupce, který by mohl přebrat některé povinnosti*“. Stejně to hodnotí INF7 – „*Vhodné by bylo mít zástupce či dva, což vzhledem k financování sociálních služeb a omezenému počtu pracovníků ve službách zcela nelze*“. Zaměstnávání asistentů je ale opět otázkou financování. Mezi další změny dotazovaní zařadili lepší plánování, komunikační a pracovní online systém, lepší nastavení time managementu, lepší rozvržení péče o děti, nenosit si práci domů, ubrat si některé pracovní aktivity, stabilní tým. INF11 uvedla, že by jí pomohlo, aby její kolegové a klienti akceptovali její soukromí život: „*Aby to akceptovali i ostatní, aby to chápali ne jako neochotu, ale naopak pokud se mám klientovi věnovat v rámci práce, tak to musí být v mojí práci, kde k tomu mám podmínky, čas, nastavení a že to není nic jako neochota nebo odmítnutí. Aby se tak chovali i kolegové, protože já pak vypadám ve světle toho, že já jsem třeba míň ochotná než někdo jiný. Tak to by mi pomohlo určitě, aby to akceptovali klienti i spolupracovníci. Protože opravdu není výjimka, že se ozve někdo někdo, já nevím, v neděli v 9 hodin večer a přijde mu to úplně jako v pořádku a když se ozvu třeba v pondělí ráno co potřeboval, tak je klient uražený nebo má pocit, jako že se mu nevěnuji*“. Narušování soukromého života pracovními záležitostmi zároveň uvádí jako překážku work-life balance.



### 6.3.4 Jak work-life balance ovlivňuje vztahy s rodinou a přáteli

Schéma 16 ukazuje, jak se work-life balance projevuje ve vztazích nejen s rodinou, ale i přáteli a blízkými osobami.

#### Schéma 16 Jak WLB ovlivňuje vztahy s rodinou a přáteli



Zdroj: Vlastní výzkum, 2024, zpracováno v Canva

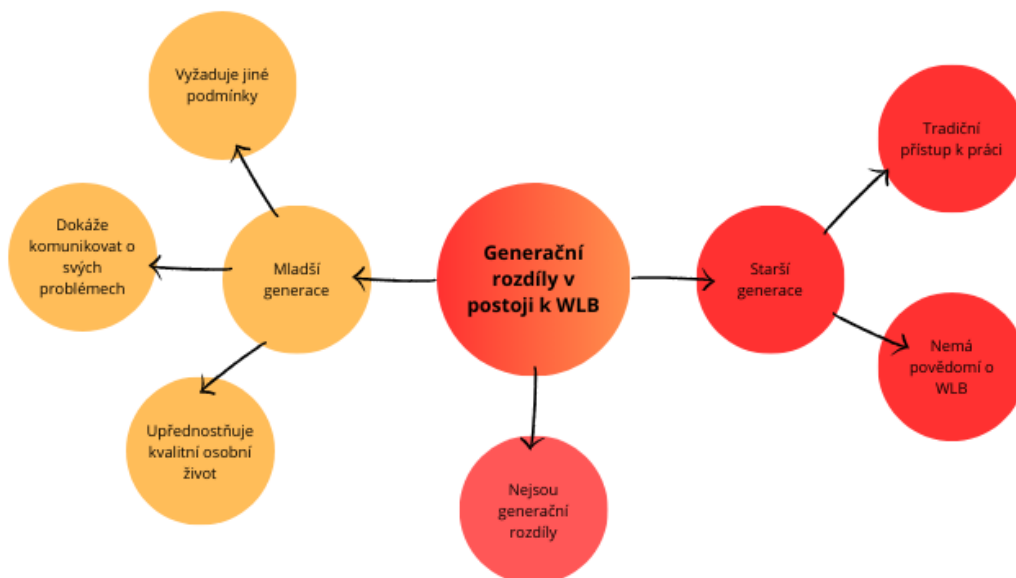
Z výzkumu vyplynulo, že většina informantů má pocit, že nastavení jejich work-life balance má vliv na rodinné a přátelské vztahy. Někteří informanti uváděli, že nesoulad work-life balance má tendenci negativně ovlivňovat jejich rodinnou pohodu. K tomu se vyjádřila INF7: „Pracovní přetížení vede k nespokojenosti partnera a dětí“. Odpovědi informantů jasně směřovali k tomu, že rodina je pro ně velmi důležitá a snaží se trávit s rodinou co nejvíce času a nezanedbávat ji. INF4 však uvádí, že její rodina to vnímá jinak: „Jelikož trávím mnoho času prací, tak mi rodina říká, že je zanedbávám“. Rodina, a především děti se musí často přizpůsobovat pracovnímu nasazení jedince, což může zahrnovat i situace, kdy děti tráví čas s rodičem v zaměstnání nebo se dokonce do jednodušších prací sami zapojují. Tyto situace často zažívá INF8: „Rodina se musí přizpůsobovat, děti často tráví čas semnou v práci a zapojují se do organizace pracovních

*aktivit*“. Dodává, že kdyby dokázala lépe oddělit práci a osobní čas, nemyslela by neustále jen na nesplněné úkoly, věnovala by rodině více času a byla více soustředěná. INF12 hovořila také o vlivu vysokého pracovního nasazení na děti: *„Děti, i těch se to týká že jo, to není jen o tom, že já jsem teď chudák musela pracovat, ale moje dítě teď čekalo 2 hodiny, než se maminka zase zpřítomní“*. INF9 hovořila o svých přátelských vztazích. Vzhledem k tomu, že stejně jako předchozí informanti tráví mnoho času pracovním životem, její přátelské kontakty jsou především mezi kolegy. Podíl na vztazích s rodinou má i vzdálenost, která informantku a jejich rodiny dělí: *„Jsme s manželem velmi vytiženi a v kontaktu s rodinou a přáteli (mimo práci) málo. Naše rodiny žijí v dojezdové vzdálenosti 2,5 nebo 5 hodin autem. Naši kolegové jsou často i naši přátelé, proto zažíváme naplňující přátelské vztahy v pracovním prostředí“*. INF13 zhodnotila, že rodina je pro ni prioritou, ale na přátele jí už čas nezbývá. INF11 hovořila o tom, jak má dobře nastavený work-life balance vliv na to, jak vnímá sama sebe jako matku: *„Mám pocit, že jsem prostě víc - to bude znít pateticky - jako lepší máma, ale jo, prostě to tak je, když to tam netahám a věnuju se stoprocentně dítěti, doma je doma, teď si tady pro mě ty, naše domácnost, naše rodina, tak mám ze sebe lepší pocit v téhle jako osobní rovině“*. Díky pracovnímu ohraničení se dokáže lépe věnovat své rodině a zároveň cítí vnitřní pohodu. Její odpověď znovu ukazuje, jak je work-life balance provázaná ve všech oblastech života. To dokazuje i odpověď INF6, který se na danou věc podíval z opačné strany – jak rodinná situace ovlivňuje tu pracovní: *„Myslím, že pro mladé rodiny, myslím tím fungující rodiny, musí být ohromně těžké vybalancovat čas mezi prací a rodinou. V nefunkční rodině pak může být práce únikem. Mně větší pracovní nasazení pomohlo po ovdovění, ale v tu dobu byl syn již dospělý“*. Jeden z informantů však uvedl, že dle něj mezi work-life balance a vztahy s rodinou neexistuje přímá souvislost.

### 6.3.5 Generační rozdíly v postojích k work-life balance z pohledu manažerů

Schéma 17 ukazuje rozdíly ve vnímání rovnováhy mezi pracovním a osobním životem mezi generacemi zaměstnanců.

Schéma 17 Generační rozdíly v postoji k WLB



Zdroj: Vlastní výzkum, 2024, zpracováno v Canva

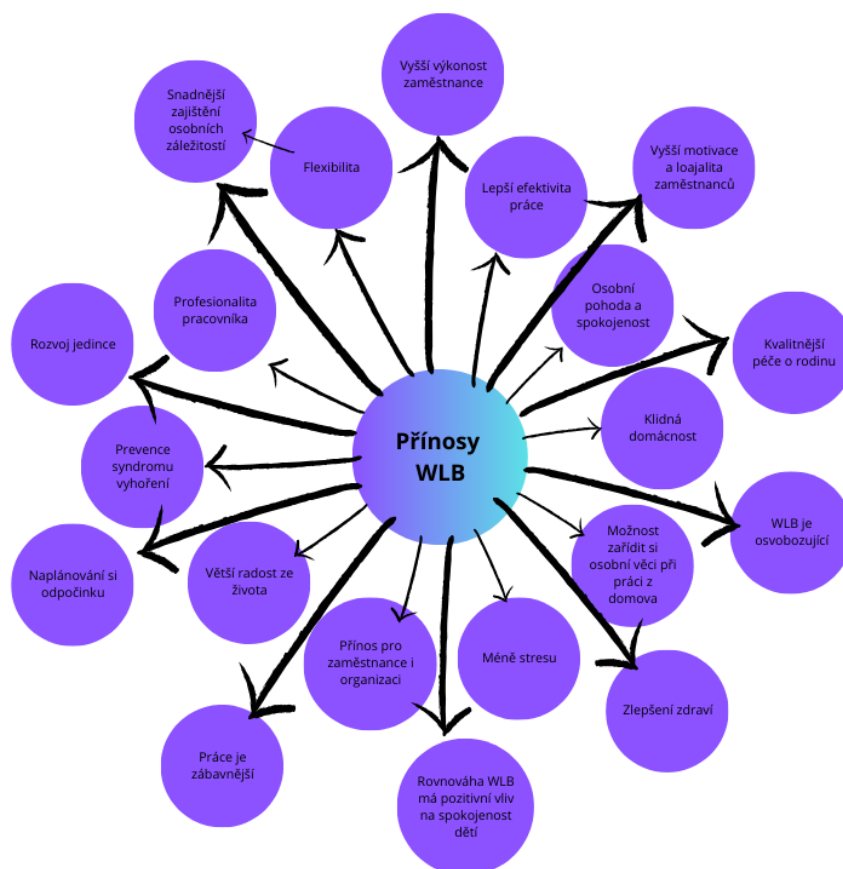
V rámci výzkumu bylo zjišťováno, jak různé generace zaměstnanců přistupují k work-life balance. Informanti, kteří na toto téma hovořili, se většinou shodli na rozdílných generačních postojích. Jen INF11 uvedla, že si nemyslí, že by zde byly rozdíly vyložené na základě generačních přístupů, ale spíše na nastavených hodnotách a prioritách každého jedince: „*Já si nemyslím, že je to o generacích, spíše o nějakých osobnostních nastaveních, protože jsou kolegyně, který bych řekla, že s věkem jim opravdu došlo, že jsou v životě mnohem důležitější věci, než je práce. Ale zase přijdou třeba mladší kolegyně, který už to mají takhle nastavený. Možná tím, že jsou jakoby ti mladí trochu jinak vychovaní, trošku jiným jakoby přístupem. Takže já tam nevnímám jako rozdíl mezi generacemi, ale osobnostně*“. Dle INF2 však dokáže mladší generace pracovníků mnohem více komunikovat na téma jejich pracovní a osobní rovnováhy, uvedla že „*mladší generace se nebojí říct „stop, už nemůžu, potřebuju*“. U starší generace zaměstnanců to tak nikdy není, jako vedoucí musím přijít já, že jsem si „*všimla*“.

Podobnou zkušenost má i INF6: „Mladší generace klade větší důraz na flexibilitu a rovnováhu mezi pracovním a osobním životem, zatímco starší generace může mít takový tradičnější přístup k práci“. Preferenci kvalitního života mladší generací okomentovala také INF7: „Mladší generace zaměstnanců upřednostňuje svůj kvalitní osobní život a je schopna měnit zaměstnání dle toho, kde převažují benefity. Starší generace je zvyklá setrávat v jednom zaměstnání většinu svého života, tudíž je ochotna i snášet nerovnováhu“. Důvod nastavení work-life balance starší generace zhodnotila INF10: „Starší generace o tom asi nemá moc povědomí a neřeší to tolik“. Přístup k work-life balance je tedy ovlivněn nejen generačními rozdíly, ale i osobními hodnotami a potřebami každého jednotlivce.

#### 6.4 Přínosy work-life balance

Schéma 18 poukazuje na to, jaké benefity má dobře nastavená rovnováha mezi pracovním a osobním životem.

Schéma 18 Přínosy WLB



Zdroj: Vlastní výzkum, 2024, zpracováno v Canva

Z výzkumu vyplynulo, že největší výhodou work-life balance je osobní pohoda a spokojenost. Tato odpověď se totiž objevila u všech dotazovaných. Dále bylo pozitivně hodnoceno to, že spokojený jedinec je ve svém zaměstnání podávat vyšší výkon. INF2 uvedla, že takový pracovník je „*racionální, pracuje bez chyb a práce ho baví*“. Na to lze navázat odpovědí INF4: „*Pokud bude manažer stíhat péči o rodinu, bude se mu lépe dařit v práci a naopak*“. Podobnou odpověď uvedla také INF7: „*Zabraňuje to jednoznačně vyhoření. Přispívá to ke spokojenosti v obou oblastech. Pracovník je tak kvalitní*“. Informantka ve své odpovědi zmínila, že work-life balance je také vhodným nástrojem prevence syndromu vyhoření. Stejný názor má i INF3 a INF9. Spolu s výkonností pracovníka byla zmiňována lepší efektivita práce a přístup zaměstnance k vykonávané práci. INF8 se k tomu vyjádřila následovně: „*Osobní spokojenost, která se odráží v pracovním výkonu a efektivnosti práce. Člověk, který kvůli nárokům práce nestihá rodinu či koníčky a odpočinek, ztrácí motivaci a výkonnost*“. Pokud je jedinec spokojený v obou oblastech, práci hodnotí jako zábavnější. V oblasti péče o rodinu dotazovaní často zmiňovali přínosy v podobě kvalitnější péče o rodinu a klidné domácnosti. INF6 uvedl, že se kvalitní work-life balance rodičů pozitivně odráží i na dětech: „*Když je to mladá rodina, která má děti, tak určitě se to odráží i na spokojenosti dětí*“. Zaměstnanci mají díky flexibilitě pracovní doby větší svobodu v tom, jak si naplánovat osobní záležitosti a mohou si je naplánovat i v případě, že pracují z domu. Dokážou si i lépe naplánovat odpočinek, pokud cítí, že to tělo vyžaduje. Díky tomu mají menší stres a celkové zdraví jedince se také zvyšuje. Jak uvedla INF7, díky work-life balance má jedinec větší chuť do života a dokáže se snáze rozvíjet v pracovním i osobním životě: „*Víc se směju a těším se na další den. Pokud je vše v rovnováze, dokážu se dále vzdělávat a rozvíjet, jak v soukromí, tak v práci*“. Z odpovědí dotazovaných vyplývá, že je skutečně důležité mít dobře nastavené podmínky work-life balance. Je to prospěšné pro osobní blaho pracovníka ale i pro jeho pracovní výkon, kvalitu jím poskytované služby a následná spokojenost klienta, kterému je služba poskytována. Tento pozitivní dopad hodnotila INF11: „*Na obou rovinách. Jako pracovník můžu být víc profesionální*“. Podobně to hodnotil také INF6: „*...takže je to takový benefit vlastně i pro organizaci*“. „*Samo směřování k vyváženosti a sladění práce a osobního života je osvobozující*“, uvedl INF5.

## 6.5 Překážky work-life balance v sociální práci

Schéma 19 zobrazuje překážky, které brání kvalitní work-life balance u zaměstnanců v sociální práci.

Schéma 19 Překážky WLB v sociální práci



Zdroj: Vlastní výzkum, 2024, zpracováno v Canva

Dle informantů je náročnost uplatnění work-life balance v oblasti sociální práce výrazně ovlivněno samotnou podstatou této profese. Některé nástroje, které jsou hodnoceny jako velmi efektivní, nelze v určitých činnostech sociální práce vůbec provést. Již v předchozích kapitolách bylo řešeno téma práce z domova. INF11 uváděla, že práce, kterou vykonává, nelze provádět z domova. Není problém v tom, že by to fyzicky nešlo, ale psychicky je práce velmi náročná a ovlivňuje tím svou rodinu a rodinnou pohodu. V některých případech home office a další nástroje skutečně nelze fyzicky provést, případně jen s velkými obtížemi. To znamená velký nátlak na manažery v podobě náhlých změn a rychlých reakcí, někdy i mimo pracovní dobu, ale i zaměstnance, kteří musí narychlo změnit své plány. To hodnotí INF1, která se zaměřila na přímou péči o

klienty: „*V sociální práci je podle mého názoru velice obtížné umožnit work-life balance, neboť podstatou sociální práce je péče o druhé a tu nemohu odlišit jako např. dokument s tím, že potřebné udělám zítra. Péče o druhé je nikdy nekončící práce, která musí být udělána vždy, ať je mi dobře nebo mám zdravotní problémy, ať se usmívám nebo mám starosti a stále musí být nablízku pečující člověk – takže když onemocní kolega, musí za něho zastoupit druhý, který chtěl mít tento den zkrácenou službu nebo chtěl čerpat dovolenou, indispoziční volno a podobně. V sociální práci lze rovněž velmi těžko využít další z benefitů poskytovaných zaměstnancům v rámci sladování pracovního a osobního života a to práci z domova – péče o druhé musí být vždy osobní*“, stejně jako INF6: „...péči o seniory v domovech samozřejmě online udělat nelze“. Dle INF2 je samotná sociální práce velmi náročná. INF4 uvedla jako hlavní překážku nepřetržitou práci. Podobný názor má i INF5, který řekl, že: „*V sociální službě je složité se odpojit od práce skončením pracovní doby, ale je nutné se to naučit*“, stejně jako INF9, která uvedla následující: „*Na manažerské pozici je stále co řešit, lze pracovat neustále a nikdy nebudete mít vše zcela hotové. Vše je živé, mění se dokumenty, požadavky*“. Mezi další překážky work-life balance v sociální práci patří i stále narůstající nároky, jak také zmínila předchozí informantka. Dle INF8 to poté vypadá takto: „...*narůstající nároky například na administrativu, která ubírá čas na přímou práci, přičemž ale výkony a indikátory je nutné plnit neustále stejně*“. To může být následně důvodem k tomu, že pracovníci musí nejprve vykonat přímou práci s klientem a poté jsou nuceni pracovat přesčas nebo si administrativní práci vzít domů. INF5 také zmínil jako obrovskou překážku work-life balance v sociální práci finanční podhodnocení této profese: „*nedostatečná možnost kvalitně ohodnotit zaměstnance a s tím související jejich poměrně častá fluktuace vedoucí k následným přesčasům zaměstnanců současných*“. Stejně to vnímá i INF7: „*Tam je hlavní překážka nedostatek peněz. Je zvykem, že v neziskovém sektoru pracují nadšení pracovníci za méně peněz, než je to v sektoru státním a řadu úkonů dělají i zadarmo*“. INF10 uvedla, že dle ní je největší překážkou „...*nevědomost nebo neochota zaměstnavatele*“. Pokud zaměstnavatel nemá nastaveny podmínky a neposkytuje žádné nástroje k rovnováze pracovního a osobního života, zaměstnanci jsou nuceni hledat vlastní způsoby, jak sladit pracovní povinnosti s osobním životem, což může vést k vyšší míře stresu a nespokojenosti, případně i k odchodu ze zaměstnání. Poslední uvedenou překážkou je dle INF11 to, pokud není její okolí, konkrétně dle jejích slov především klienti a kolegové, schopno akceptovat její osobní a soukromý život: „*To že někdo není ochotný tolerovat osobní život a musíte si to neustále jako obhajovat a*

*neustále říkat tohle ne, to je moje soukromí, můj soukromej život, tam to tahat nebudu, tam to řešit nebudu*“. Každý má vlastní nastavení těchto rovin a nemusí se vždy shodovat s ostatními. Je však důležité, aby to ostatní respektovali. INF3 uvedla, že nezná žádné překážky work-life balance.

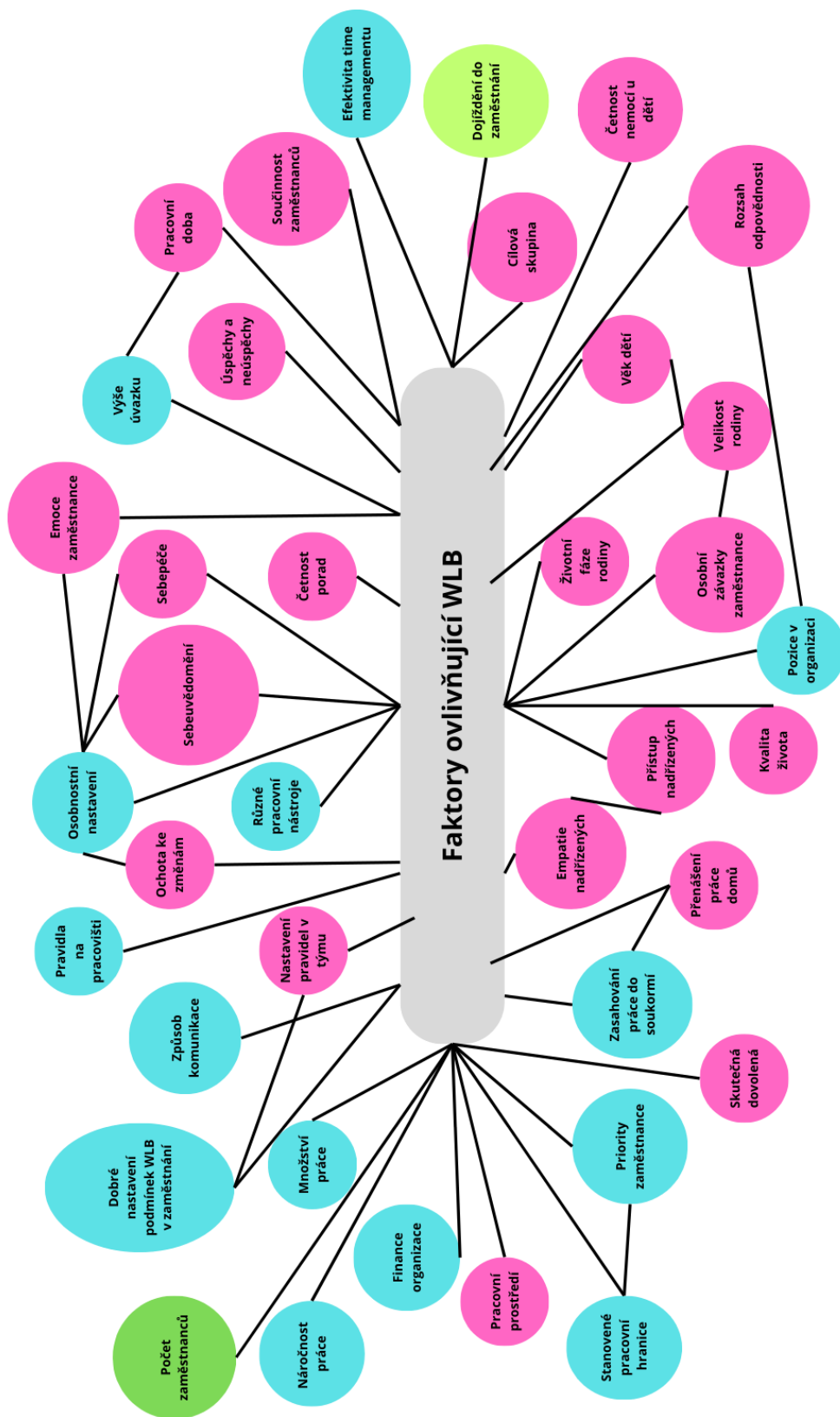
### **6.6 Faktory ovlivňující work-life balance v sociální práci**

Jak z výzkumu vyplynulo, work-life balance v sociální práci ovlivňuje nespočet faktorů, které se dotýkají pracovního i osobního života jednotlivců. Zde je opět ukázáno, jak se obě sféry vzájemně ovlivňují. Mezi nejčastěji uváděné faktory patří finanční možnosti organizace, nejen k odpovídajícímu finančnímu ohodnocení svých zaměstnanců, ale i pro jiné bonusy, které dokážou pozvednout jejich work-life balance na vyšší úroveň. Dále je z pozice organizace klíčové, jak nastaví podmínky pro poskytování work-life balance svým zaměstnancům. S tím souvisí i to, že rovnováhu pracovního a osobního života ovlivňuje celkový chod pracoviště, tedy jeho pracovní klima a pracovní podmínky na pracovišti, ale i vyplývající z jeho pracovní smlouvy, jako například výše úvazku a rozsah zodpovědnosti zaměstnance. V tomto smyslu dále dotazovaní zmiňovali počet zaměstnanců v organizaci, náročnost a množství práce, pozice zaměstnance v organizaci, pracovní doba, nastavení pravidel v týmu, různé pracovní nástroje, jak často bývá svolávána porada ale i součinnost zaměstnanců. Počet zaměstnanců jako faktor rovnováhy vysvětluje INF1: *„...otázka počtu stanovených zaměstnanců, aby byla zastupitelnost a ochota zaměstnanců domluvit se navzájem*“. Podstatným faktorem je i to, jak vedoucí pracovník přistupuje ke svým zaměstnancům a jakým způsobem je ve zvládnutí rovnováhy podporuje, tedy důležitá je komunikace s vedoucím pracovníkem, a především empatie vedoucího pracovníka. Dotazovaní z neziskové sféry také zmiňovali, že jejich *„dovolená nikdy není dovolená*“ – jak uvádí INF4 a neplní tedy příliš svůj účel – odpočinout si od pracovních záležitostí. Podstatným faktorem je i cílová skupina, s kterou jedinec pracuje. To popisovala INF7: *„Lidé s duševním onemocněním mají tendenci vyhledávat pracovníky i v jejich soukromí a po pracovní době. Což sice striktně dodržujeme, nicméně klienti to většinou, když jsou dekompenzováni, nedodržují*“. Pro jedince pracující s určitými cílovými skupinami, je tedy velmi těžké dodržet hranice pracovního života, protože mnohdy sami prolínání těchto oblastí neovlivní. Z druhé strany, tedy z pohledu osobního života jedinců bylo často zmiňováno, že ke kvalitě work-life balance je důležité nastavit si pracovní hranice – pokud jsou dobře nastaveny, jedinec má skutečně rozdělený svět práce a osobního života, nepřenáší si následně pracovní



nepohodu domů a pracovní záležitosti mu nezasahují do soukromí. INF11 zmiňuje následky toho, pokud si jedinec tyto sféry neoddělí: „*Je třeba si to fakt jako uvědomit a přiznat, za mě, kdo to nemá diferencované, nerozdělí to a přijde mu to v pořádku, tak to je cesta do pekel a bude buď špatnej pracovník nebo špatnej v soukromým životě a pravděpodobně obojí*“. Toto rozdělení a plánování jednotlivých aktivit a činností v dané sféře by mělo být především efektivní. Faktory, které byly zmiňovány v oblasti rodinného života jsou například životní fáze jedince, tedy zda má děti, jak velkou rodinu má, jakého věku jsou jeho potomci, s tím související nemocnost dětí, jak subjektivně hodnotí kvalitu svého rodinného i osobního života a jaké osobní závazky jedinec má. INF7 se vyjadřovala k tomu, jak problémy ovlivňují obě sféry: „*Pokud v osobním životě budu mít problémy, bude to ovlivňovat i můj pracovní život a obráceně*“. INF6 hodnotil životní fázi jedince: „*...starší generace má děti již velké, takže nepotřebují řešit školky a školy, když jsou děti nemocné. Zas ale tato generace má mnohdy v péči své rodiče.*“. To potvrdila i INF13, která řekla: „*Děti mám už velké, tam školku už nepotřebujeme (smích). Ale vypadá to, že budu pečovat o rodiče svého manžela...Pokud se ten stav natolik zhorší, jo, že budem muset tu péči o ně řešit, tak bud' s manželem společně nebo hrozí, že budu muset odejít z práce*“. Dle ní je neformální péče náročná a těžko slučitelná s prací. Ohromně důležité je dle informantů osobnostní nastavení jedince a jeho schopnost si vytvořit hranice mezi pracovním a osobním životem. Jedinec musí mít dobře nastavené priority, aby byl schopný tyto hranice přesně a kvalitně určit, sebeuvědomění, sebezpečí a jeho emoce. To, co jedince může ovlivnit v rozdělení pracovního a osobního života, v jeho rovnováze jsou i úspěchy a neúspěchy v jednotlivých sférách. Mezi další faktory patří i dojíždění do zaměstnání. Dojíždění do zaměstnání dotazovanými informanty je rozepsáno v samostatné podkapitole. INF11 vysvětlila, jak dojíždění do zaměstnání, které je mimo bydliště, ovlivňovalo její work-life balance: „*Ta vzdálenost to taky hodně ovlivňuje, protože když nic víc, tak je to otázka minimálně toho času, což je samozřejmě velký plus. Já dříve dojížděla dlouhou dobu do práce, tak jsem se jako vždycky i bála, aby nebyl úplně sníh, aby mi chytlo auto, aby nebyla někde zácpa, huř se to načasuje, člověk vyjíždí teda ještě s předstihem, protože cokoliv může bejt na silnici, takže ještě ten čas se prodlužuje. Skončíte v práci a čeká vás ještě vypětí třeba při té cestě. Víím, jaký to je dojíždět a už bych se k tomu nikdy nechtěla vracet, protože mít práci v místě bydliště, dokonce ještě takhle blízko, mi přijde úplně geniální*“.

## Schéma 20 Faktory ovlivňující WLB



Zdroj: Vlastní výzkum, 2024, zpracováno v Canva

Schéma č. 20 popisuje, jaké faktory a oblasti ovlivňují kvalitní rovnováhu mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců v sociální práci a co brání zavedení nástrojů WLB v organizacích sociální práce. Zelené odpovědi patří informantům ze státní sféry, růžově značené jsou informanti z neziskové sféry a odře značené odpovědi se týkají informantů z obou sfér.

### 6.7 Používané nástroje work-life balance v organizacích sociální práce

Schéma 21 ukazuje, jaké nástroje WLB se využívají v organizacích sociální práce.

**Schéma 21 Nástroje WLB v organizacích sociální práce**



Zdroj: Vlastní výzkum, 2024, zpracováno v Canva

Organizace sociální práce implementují různé nástroje a benefity, které pomáhají jejich zaměstnancům dosáhnout lepší rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Mezi nejčastěji používané patří pružná pracovní doba a nabídka práce z domova. Využívání home office okomentovala INF13: „Momentálně nám zaměstnavatel umožňuje abychom pracovali z domova, tady je část kolegů, kteří to vítají a část, která to striktně odmítá, právě kvůli tomu prolínání pracovního a osobního života.“. Tyto nástroje umožňují

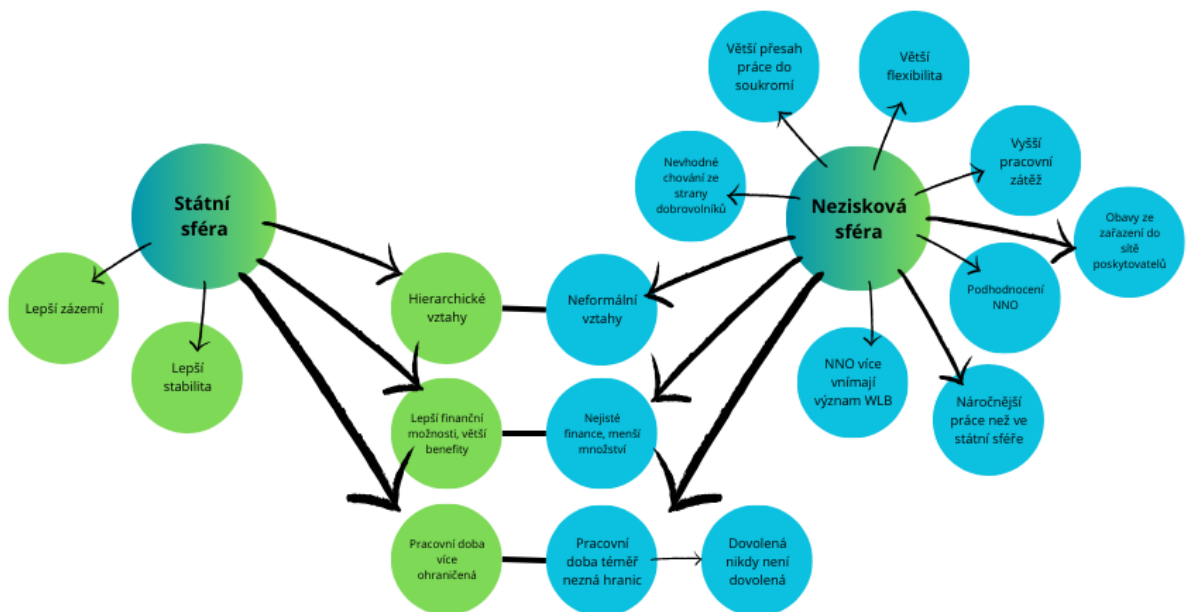
zaměstnancům lépe si plánovat pracovní čas podle jejich osobních potřeb a závazků. INF1 uvedla, že flexibilní pracovní doba v poslední pracovní den je velmi pozitivně hodnocena jejími zaměstnanci: „...*hojně využíváno je i to, že v pátek nemáme zavedenou pevnou část pracovní doby a zaměstnanec, který má nadělané hodiny, může v pátek zůstat doma*“. Dalším často uváděným nástrojem je indispoziční volno neboli sick days. Druhý výraz používali spíše informanti z neziskové sféry. Dle INF3, je indispoziční volno jedním z nejčastěji využívaných a nejeftivnějších nástrojů. Zkrácené úvazky patří také mezi často využívané nástroje. INF12 však nehodnotí zkrácený úvazek v případě matek velmi pozitivně: „*Pokud přijdou kolegyně po rodičovské dovolené, tak můžou mít zkrácený pracovní úvazek. Nicméně v něm musí stihnout pracovní náplň úplně plnou, to znamená, že se tady za ten zkrácený pracovní úvazek úplně odbourají, ale tak to je*“. Na druhou stranu INF5 hovořil o tom, jak k zaměstnankyním po rodičovské dovolené přistupují v jejich zařízení: „*V případech hodných zvláštního zřetele se snažíme přizpůsobovat pracovní dobu zaměstnankyň rodinným potřebám. Mám nastaven systém tak, abych byl schopen jako manažer reagovat na případné problémy zaměstnanců*“. Z toho vyplývá, že efektivita zkráceného úvazku záleží na tom, jak je v dané organizaci specifikován a jaké jsou jeho podmínky. Větší počet dovolené pak přispívá k tomu, že zaměstnanci mají více času na osobní život a regeneraci. Počet dovolené, který poskytuje organizace, v níž pracuje INF9, je opravdu velmi štědrý. Jedná se totiž o 7 týdnů dovolené. Týmová spolupráce, pravidelné porady a efektivní komunikace jsou klíčové pro fungování pracovního kolektivu. Možnost vzít i děti do zaměstnání pomáhá informantům si lépe zajistit péči o dítě, i když je třeba zařídit pracovní povinnosti. Některé organizace dále nabízejí benefity v podobě zlevněného vstupného na kulturní akce a slevy na masáže, což zaměstnancům umožňuje relaxovat a zlepšovat své duševní i fyzické zdraví. V minulosti byla dle jedné informantky velmi ceněna firemní školka, která rodičům usnadňovala péči o děti během pracovní doby. Školka však byla nakonec uzavřena z důvodu nedostatku dětí, což nebylo dále možné financovat. Supervize a intervize, stejně jako školení a kurzy jsou důležité pro profesní ale i osobnostní rozvoj a lepší zvládnutí pracovních úkolů. Školení a kurzy jsou dle informantů na volbě zaměstnance, jak uvádí INF2: „*Pracovníci mají každý rok možnost si najít kurzy, které je zajímají nebo se týkají konkrétních situací. Takže kdyby byla potřeba, rozhodně si zaměstnanec může vybrat kurz právě na téma work-life balance*“. INF11 hodnotí efektivitu školení a kurzů: „*Asi si nebudeme nahlávat, že já nevím, jednodenní školení nějak úplně něco změní, ale je to taky jedna z možností*“. Stejně jako v případě INF2, je

volba specifikace školení a kurzů na nich, ale dle jejího názoru mnoho školení na téma work-life balance není. Team building také patří mezi uváděné nástroje work-life balance. Tato akce podporuje týmového ducha a celkovou spokojenost zaměstnanců. Všechny uvedené nástroje přispívají k osobní spokojenosti zaměstnanců a efektivnějším plánování a zvládnání pracovních a osobních závazků.

### 6.8 Rozdíly mezi státní a neziskovou sférou v oblasti work-life balance

Schéma 22 vysvětluje rozdíly ve fungování a nastavení WLB v organizacích státní sféry a neziskové sféry.

**Schéma 22 Rozdíly ve WLB mezi státní a neziskovou sférou**



Zdroj: Vlastní výzkum, 2024, zpracováno v Canva

Informanti byli dotázáni, zda znají nebo dokážou popsat rozdíly v rovnováze osobního a pracovního života ve státní a neziskové sféře. Některé kontrasty vyplynuly přímo ze samotných odpovědí informantů ze státní a z neziskové sféry. Většina informantů hodnotila podle svého názoru, jelikož většina nemá srovnání z obou oblastí, ale mají určité povědomí a fungování daných sfér. Pouze jedna informantka má srovnání na základě svých pracovních zkušeností. Dle jejích slov se ale od doby, kdy pracovala v neziskové sféře, mohlo hodně věcí změnit. Mnoho podobných informací již bylo zmíněno v předchozích kapitolách. Zde jsou uvedeny především rozdíly mezi danými oblastmi.

Porovnání přináší několik zajímavých kontrastů v kontextu work-life balance v sociální oblasti neziskové a státní sféry. Jedním z klíčových rozdílů je pracovní doba. Ta se sice liší u každého informanta nehledě na oblast, kde působí, z výzkumu však vyplynulo, že zaměstnanci neziskové sféry pracují mnohem více přesčas, častěji řeší pracovní záležitosti mimo pracovní dobu, což jim následně zasahuje do osobního a rodinného života. Denní pracovní doba bývá často mnohem delší, než je to u zaměstnanců státní sféry. INF4 se k tomu vyjádřila následovně: „*Státní sféra má víceméně nastavenou pevnou pracovní dobu. To tak v nezisku nebývá*“. S tím souvisí i to, že většina informantů z neziskové sféry uvedla, že jejich dovolená nikdy není dovolená. Je sice v některých případech delší, než je u zaměstnanců státní sféry, ale mnohdy i o dovolené řeší vedoucí pracovníci z neziskové sféry pracovní záležitosti i během doby, kterou mají určenou na odpočinek, regeneraci a načerpání nových sil. To se však děje nejenom v době dovolené, ale i po pracovní době, která často není úplně ohraničená. INF7 zhodnotila svůj názor na rozdíly komplexně: „*V neziskovém sektoru je menší finanční jistota a větší přesah do soukromí. Ve státní sféře je padla*“. To však potvrdila INF11, která má osobní zkušenost: „*Obecně mi přijde, že v tom nezisku se trochu víc stírají ty hranice mezinskouromým a profesním životem, tady přece jenom na tom úřadě je to definovaný, tak nějak hmatatelnější, v tom nezisku mi přišlo, že to tak zdaleka nebylo*“. Zaměstnanci neziskové sféry uvádějí, že pocítují, že ve státní sféře mají zaměstnanci lepší stabilitu a zázemí, než pocítují ve svém zaměstnání. Na druhou stranu uvádějí, že v neziskové sféře je větší flexibilita než ve státní sféře. Díky tomu mohou neziskové organizaci snáze reagovat na změny a měnit vnitřní směrnice, jak uvádí INF8: „*Možnost pružně zareagovat – změna vnitřní směrnice v NNO než na úřadě je možnější a snazší*“. Mezi další klíčové rozdíly patří vztahy mezi pracovníky. Státní sféra uvádí spíše hierarchické vztahy, nezisková sféra poukazuje na blízké a přátelské vztahy. Hierarchické vztahy však neznamenají, že kolegové nemají mezi sebou dobrý vztah, ale uvádí, že vztahy jsou tam dány spíše pozicí. Zaměstnanci neziskové sféry jsou dle INF11 spíše jako rodina: „*Ta neziskovka, zdaleka to nebudou všechny neziskovky, ale velmi často je to spíš taková druhá rodina*“. Samozřejmě vždy záleží na velikosti organizace a počtu pracovníků. Zmiňována byla v rámci chování a vztahů mezi pracovníky také tematika dobrovolníků. V neziskové sféře je téma dobrovolnictví hojně rozšířené a práce dobrovolníků je velmi užitečná, zmínila INF4 následující: „*V nezisku se hodně pracuje s dobrovolníky a ti se k nadřízeným obvykle nechovají hezky. Ve státní sféře není možné si takové chování dovolit*“. Podstatným rozdílem, který informanti hodnotili nejčastěji, je financování. Státní sféra,

jak už bylo výše zmiňováno, má mnohem větší finanční stabilitu, jsou zde větší benefity. INF5 uvedl: „*Myslím si, že v případech státních, respektive příspěvkových organizací mohou mít manažeři více zejména finančních prostředků na saturaci potřeb zaměstnanců*“. Nezisková sféra má často obavy ohledně financí, což bylo informanty uváděno i jako velká překážka pro kvalitní work-life balance. INF9 zmínila i obavy neziskových organizací ohledně sítě poskytovatelů sociálních služeb: „*Především roční financování sociálních služeb (žádosti září, výsledky cca duben, peníze přijdou v květnu, červnu, pak dofinancování, hledání dalších finančních prostředků na pokrytí služeb a potřeb zaměstnanců apod.), tento koloběh se opakuje každý rok. Nedává prostor pro odpočinek a dlouhodobé řízení. Neustále cítíte napětí a neklid. Pak zařazení do sítě a podobné stále se opakující procesy s nejistým a rozdílným výsledkem*“. Stejný názor má INF11: „*Myslím si, že v nezisku částečně to byly finanční záležitosti. Tady je to prostě stabilní, jasně nastavené tabulkově. V tom nezisku to bylo - jestli teď máme peníze, kdy přijdou, nepřijdou, čím to teď zalepíme, kam bychom tebe šoupli, kde bychom sehnali finance tady na to, kde jak přitáhneme sponzora, kde jak seženeme já nevím nějaký jako propriety, něco co prostě potřebujeme pro tu práci. Tam opravdu není žádný jako nastavení - ale já dneska ve 4 končím – ne, když bylo možno se setkat se sponzorem v 6 večer v pátek tak se šlo se sponzorem v pátek večer v 6 na pivo. Takže myslím si, že to bylo hodně moc o těch financích. O těch penězích, kde je získat, jak s nima prostě vhodně hospodařit, teď nechci, aby to vyznělo jakoby blbě, že by se někam přelévali nějak nelegálně nebo že by to nebylo legitimní, to musí být vše v pořádku, ale musíte s nimi trošičku víc asi jakoby čarovat, přemýšlet, aby to vyšlo co nejlíp a vy jste si ty dobrý zaměstnance udrželi a podobně. Tak to až tak jako v tý státní sféře necítím, tam prostě je víceméně plus minus nějaká suma jistá daná*“. Co se týče rozdílu v náplni práce, informanti uváděli, že v neziskových organizacích je vyšší pracovní zátěž. Jako příklad někteří zvolili rozdíl mezi pracovníkem v kanceláři na úřadu a pracovníkem v přímé péči. V oblasti work-life balance bylo uváděno, že neziskové organizace a jejich vedoucí pracovníci si mnohem více uvědomují význam rovnováhy mezi pracovním a osobním životem a více na něj u svých zaměstnanců dbají. Zmiňováno bylo také to, že jsou neziskové organizace velmi podhodnocovány.

## 7 Diskuze

Tato kapitola obsahuje porovnání získaných dat s teoretickými východisky z první části práce. Dále jsou zde shrnuta výsledná data z rozhovorů a můj pohled na danou tematiku. Cílem diplomové práce bylo analyzovat work-life balance ve státní a neziskové sféře sociální práce z pohledu manažerů. K cíli byly stanoveny tři výzkumné otázky: první výzkumná otázka se týká přínosů work-life balance, druhá využívaných nástrojů work-life balance ve státní a neziskové sféře a třetí výzkumná otázka se zabývá faktory, které work-life balance v sociální práci ovlivňují. Na základě stanovených výzkumných otázek byly vytvořeny otázky k polostrukturovanému rozhovoru (viz příloha 1). Polostrukturované rozhovory probíhaly s informanty, kteří jsou pracovníci na vedoucích pozicích, od vedoucích odborů, oddělení až po ředitele či jiné manažerské pozice. Informanti pracují na těchto pozicích v organizacích či úřadech zabývající se sociální prací v Jihočeském kraji. Organizace z nestátní neziskové sféry byly vyhledány za pomoci Registru poskytovatelů sociálních služeb Ministerstva práce a sociálních věcí ČR a informanti ze státní sféry byli vybráni z řad městských úřadů a jejich sociálních odborů, okresní správy sociálního zabezpečení, probační a mediační služby a úřadu práce. Celkem bylo v rámci výzkumného šetření provedeno 13 rozhovorů. Otázky na rozhovor byly pro obě skupiny informantů totožné. Rozděleny byly do následujících oblastí:

- Obecné otázky
- Otázky zaměřené na pracovní aspekty
- Otázky zaměřené na osobní aspekty
- Otázky zaměřené na porovnání státní a neziskové sféry.

Pro zpracování praktické části byla zvolena kvalitativní výzkumná strategie, metoda tematické analýzy a částečně ke komparaci pohledů na work-life balance manažerů ve státní a neziskové sféře bylo využito metody kontrastu. Vlastní zkušenost k porovnání obou sfér měla pouze jedna informantka, avšak někteří, byť nemají možnost přímého srovnání, mají přehled o fungování obou sfér a dokázali popsat svůj pohled na některé rozdíly.

Na začátku bych ráda popsala limity práce. Vzhledem k využití metodě kontrastu jsem chtěla, aby byl počet informantů přibližně vyrovnaný, s přihlédnutím k vysycení dat.



Bohužel jsem se setkala s četným odmítnutím žádosti o rozhovor, ať osobní formou, přes email nebo na základě telefonické žádosti. Od některých potencionálních informantů jsem nedostala vůbec žádnou odpověď. Počet informantů je tedy vcelku nevyrovnaný, jedná se o počet 5 informantů ze státní sféry a 8 informantů z neziskové sféry. Avšak i z tohoto počtu vyplynulo poměrně zajímavé srovnání. Přesto, že jsem na některé rozhovory čekala i v řádu měsíců, tak někteří informanti neměli moc představu, co work-life balance znamená. Těmto informantům byl pojem přeložen jako rovnováha mezi pracovním a osobním životem. Tento pojem znají, i když někteří nedokáží přesně popsat, o co jde, mají určitou představu, co to znamená. V průběhu rozhovoru jsem zjistila, že v práci i v životě využívají nástroje work-life balance na denní bázi, často i nevědomky. Druhým limitem může být převažující počet informantů ženského pohlaví, což může ovlivňovat výsledky výzkumu. Některé informantky jsou matky nezaopatřených dětí, o které musejí pečovat. Je tedy převážně na nich zajistit péči o dítě a k tomu sladit pracovní život, přesně tak, jak uvádí Rydvalová a Junová (2011). To se ostatně také částečně shoduje s výzkumem Rodina a zaměstnání s ohledem na rodinný cyklus od autorů Höhne et al. (2010). Výzkum autorů rozděluje čas mezi práci a rodinu, jinak popsáno jako práce placená a neplacená. Jeho výsledky jsou takové, že muži sice věnují více času placené práci a ženy té neplacené. Ženy sice dle mého výzkumu pečují o děti více než muži, avšak jejich pracovní doba (pokud se budeme bavit o neziskové sféře) je mnohdy shodná s muži. Například pracovní doba informantky 4, která pečuje o dceru předškolního věku, je shodná s pracovní dobou informanta 5. Práce jim vcelku pravidelně zabere 12 hodin denně. Ve většině případů s péčí pomáhá druhý rodič či prarodiče dětí, avšak velmi zajímavý pohled byl INF8. Ta uvedla, že s péčí o děti si navzájem pomáhají s rodinami kamarádů. Během toho, co děti společně tráví čas, si mohou druzí rodiče odpočinout, věnovat se domácnosti či si zařídit jiné potřebné činnosti a aktivity. Podpora ze strany manželů či partnerů, prarodičů, rodičů kamarádů a dalších členů rodiny hraje dle mého názoru klíčovou roli v usnadňování péče o děti.

V rámci pečovatelských povinností dotazovaní uváděli i péči o mazlíčky. I když domácí mazlíček není lidská bytost, stále představuje závazek a vyžaduje velké množství času a péče. Mnohdy lidé berou své mazlíčky jako členy rodiny a je tedy nutné sladit pracovní záležitosti v péči o něj, speciálně v případech, pokud má zvíře zdravotní problémy. To uváděla INF3, která musí svému psovi pravidelně podávat léky a venčit ho. Je pro ni tedy velmi důležitá flexibilita pracovní doby. O tom hovoří i Kelliher et al. (2018), kteří

zdůrazňují takzvané slepé skvrny slad'ování pracovního a osobního života. Dle nich se většina výzkumů na toto téma zabývá slad'ováním práce a péčí o děti. Lidé mají však i jiné pečovatelské povinnosti, například zmíněný domácí mazlíček nebo neformální péče o rodiče a dědečka v případě INF4. Neformální péče prováděná ekonomicky aktivními jedinci je tedy stále častější a náročná na slad'ování, což také uvádí Homfray et al. (2022).

Když se vrátím k samotnému pojmu work-life balance v překladu do českého jazyka, každý si může pod oblasti rovnováhy představit něco jiného. Někteří si představují mimo práci rodinnou oblast, někdo osobní, případně soukromou. Perrson (2017) uvádí, že je velmi omezující se zaměřit pouze na rodinnou oblast, protože život jedince je obohacen o zájmy a koníčky. Odpovědi dotazovaných vyvážené, někteří si pod tímto pojmem představí rodinnou oblast a někdo osobní. Často však pod osobní rovinu řadí pouze rodinu. Informanti mají mnoho zájmů a koníčků, bohužel však z většiny hodnotili, že na své koníčky čas nemají. Mnoho času věnují pracovním záležitostem a z toho důvodu zbývající čas věnují své rodině. Méně osobního času mají informanti i kvůli dojíždění do zaměstnání. Většina dotazovaných do zaměstnání dojíždí, nehledě na to, zda mají zaměstnání v místě bydliště či nikoliv. Přesto jim cesta zabere, až na pár výjimek, více jak čtvrt hodiny. Tento čas, který jsou nuceni strávit na cestě do zaměstnání, by mohli využít jinak a efektivněji. Sama se s tím ztotožňuji, jelikož jsem denně strávila dojížděním do školy 2 hodiny, vím, že dojíždění zabere mnoho času; a na domácnost, rodinu a koníčky již není velký prostor. Nehledě na to, že člověk dopravující se do zaměstnání autem, může být vystresovaný z jízdy, v zimě má strach ze sněhu a z náledí, zda bude volné parkovací místo, aby stihl však přijít do práce, a především také čím větší vzdálenost, tím více ho stojí měsíční náklady na pohonné hmoty. Nedostatek volného času nepřispívá ani pracovní doba dotazovaných. Informanti, kteří pracují ve státní sféře z většiny uváděli, že jejich týdenní pracovní doba je 40, popřípadě 45 hodin týdně. Někteří mají pevně stanovenou pracovní dobu na základě úředních hodin, ale jiné úřady mají flexibilní pracovní dobu a volí ji na základě pracovních povinností a domluvených schůzek s klienty. Dle jedné informantky je sice pracovní doba flexibilní, ale není možné ji přesáhnout a přesčas u nich nejsou povolené. To je naprostý opak pracovní doby informantů neziskové sféry, jejichž pracovní doba je běžně kolem 10-12 hodin denně a mnohdy pracují i přesčas, jak uvádí Homfray et al. (2022). Často zaměstnanci pracují i o víkendech či státních svátcích a nemají tedy dostatek času ani na zmíněnou rodinu a už vůbec ne na odpočinek. Nedostatek odpočinku vede dle výzkumu ke zvýšenému stresu,

k častým bolestem hlavy, únavě a nespavosti a jejich nálady se mění jak na horské dráze. Tyto problémy mohou být varovným signálem, že tělo potřebuje oddech. Odpočinek realizují dotazovaní především formou svých koníčků. Zmiňované koníčky jsou dle mého názoru velmi odpočinkové aktivity, díky kterým mohou informanti načerpat nové síly, upustit od myšlenek na práci a celkově si fyzicky i psychicky odpočinout. Často zmiňovaným koníčkem byly knihy. Knihy mohou být vzdělávací, díky kterým se jedinec navíc i rozvíjí, případně jiné tematiky, u které mohou upustit uzdu své fantazii a přesunout se myšlenkami úplně jinam, než je pouze práce a další záležitosti, které je třeba udělat. Je také důležité nezapomenout na fyzické zdraví, jelikož psychické problémy se mohou snadno přetřansformovat na problémy fyzické. Někteří informanti uváděli, že vyšší pracovní zátěž zvládají hůře fyzicky. To je v souladu s tvrzením Wichterlové et al. (2020), která uvádí překlopení vysoké pracovní zátěže do zdravotních problémů. Jedna z informantek totiž uváděla velké bolesti zad a nohou. Mezi další často uváděné zájmy patří i turistika, cestování a výlety. Díky tomu může jedinec zlepšit nejen psychické, ale právě i fyzické zdraví.

Jako je velmi rozlišná pracovní doba informantů z jednotlivých sfér, stejně odlišná je i jejich pracovní náplň. Informanti ze státní sféry nejčastěji uváděli řízení a koordinaci týmu, vedení a zodpovědnost za daný úsek, který vedou. Informanti z neziskové sféry mají pracovní náplň velmi různorodou, například projektová manažerka má na starosti koordinaci dobrovolníků. Takto pestrá škála pracovních povinností může být i finanční otázkou ve smyslu toho, že organizace nemá dostatečné finanční prostředky k tomu, aby zajistili mnoho zaměstnanců na různé pozice. Financování neziskové sféry byla ve výzkumu velkou problematikou, avšak k této otázce se dostanu v rámci jedné z výzkumných otázek.

Snad jedním z nejčastějších slov během všech rozhovorů bylo slovo hranice. Informanti kladli velký důraz na nastavení pracovních hranic tak, aby pracovní záležitosti a problémy nezasahovaly do jejich osobního života. Někteří uváděli, že pracovní hranice mají striktně dané, jiní že nejsou na pevných základech. To je důvodem k tomu, že v některých výjimečných situacích tyto hranice překročí a pracují nad rámec toho, co by chtěli. Pokud je to dlouhodobé, následkem může být workoholismus a syndrom vyhoření. Někteří dotazovaní uvedli, že se cítí být workoholiky. Jedna z informantek na otázku ohledně workoholismu však uvedla, že workoholismus je nemoc, která by se měla řešit pomocí lékařů a něco jiného je vysoké pracovní nasazení. S její myšlenkou plně souhlasím, avšak

myslím, že dotazovaní, kteří se workoholiky nazvali, mysleli spíše právě ono vysoké pracovní nasazení. Žádný z informantů totiž nezmiňoval negativní pocity, pokud nepracují, jako je například nepohoda a roztěkanost, které uvádějí NEOcentrum (2024). Je to spíše naopak, volný čas je pro ně velmi cenný. Někteří však mají zkušenost se syndromem vyhoření, kterým si buď prošli, nebo dokázali včas rozpoznat příznaky a syndrom vyhoření tedy pouze pocítili v počáteční fázi. Na základě jejich zkušeností je třeba odpočívat, stanovit si již zmiňované hranice, dostatečně spát. Velkou oporou je v tomhle případě dle jejich slov také rodina a okolí. S tím ale také souvisí pracovní stres. Vzhledem k tomu, že se neustále mění legislativa a podmínky, je nutné dělat neustále změny. Jak zmiňovala informantka z neziskové i státní sféry, na zaměstnance jsou neustále kladeny větší nároky ohledně "papírování" a o to méně času mají na přímou práci s klientem. Někteří jsou nuceni tuto práci dělat nad rámec pracovní doby. Pracovní stres však může pramenit i z jiných důsledků, důležité je, zda se umí jednotlivci proti němu bránit. Z výsledků vyplynulo, že dotazovaní využívají různé strategie. Někteří pracovní stres zvládají lépe, což většinou pramení z jejich osobnostního nastavení, někteří ho snášejí hůř a musí využívat různé nástroje a strategie, díky kterým se pracovního stresu mohou zbavit. Kromě rodiny a trávení volného času svými koníčky je pro zvládání pracovního stresu důležitá podpora od vedoucího pracovníka.

Role vedoucího pracovníka v rovnováze pracovního a osobního života byla dalším tématem, na které jsem se informantů dotazovala. Z odpovědí informantů je zřejmé, že pozitivní přístup vedení organizace k work-life balance je opravdu klíčový. Jedná se jak o nastavení podmínek, tedy například možnost práce z domova, flexibilní pracovní doba, různé benefity v podobě volných vstupenek, možnost vzít si dítě s sebou do zaměstnání, ale také o tom, jak osobně manažer přistupuje ke svým podřízeným. Pokud je vedoucí pracovník pro své zaměstnance oporou, je dle výsledků pro jednotlivce mnohem snazší zvládat svou work-life balance. Navíc díky přátelským vztahům v neziskové sféře mnohem lépe o svých problémech komunikují a mohou společně hledat nejvhodnější řešení jejich situace. Pokud sám manažer má dobře nastavený work-life balance, jde svým zaměstnancům příkladem. Výsledky výzkumu se shodují s tvrzením Wichterlové et al. (2020), která uvádí, že aktivní přístup zaměstnavatele zajišťuje větší spokojenost a motivaci zaměstnanců. Informanti často uváděli, že pozitivní přístup manažera je přímo úměrný motivaci zaměstnance a zvyšuje výkonnost práce zaměstnanců, jak uvádí Armstrong a Tylor (2015). Výzkum Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR, na

který odkazovala Vlnová (2024), pojednává o poměrně uspokojivé výši pracovní spokojenosti sociálních pracovníků. To souhlasí s odpověďmi informantů. Většina dotazovaných s menšími výhradami, které se stejně jako v uvedeném výzkumu týkají také finanční otázky uvedla, že v práci jsou spokojeni. Shodu odpovědí informantů lze spatřovat s Homfray et al. (2020), která uvádí, že v dnešní době má mnoho zaměstnavatelů aktivní přístup a mají nastavené podmínky work-life balance ve své organizaci. Ta také uvádí, že otázka work-life balance je mnohdy tématem již na pohovoru. Z odpovědí informantů mi přijde, že proaktivnější přístup a lépe nastavené podmínky mají rozhodně neziskové organizace, které i jak jeden z informantů uvedl, dávají větší důraz na rovnováhu mezi pracovním a osobním životem u svých zaměstnanců. Informantka ze státní sféry mi odpověděla, že je důležité, jak zaměstnanec pracuje a nezajímají se o jeho osobní problémy, jelikož tyto sféry mají být oddělené. S jejím tvrzením naprosto souhlasím, koneckonců, toto byla odpověď na vnímání work-life balance prakticky všech informantů. Jak ale taky mnozí z nich uvedli, spokojenost či nespokojenost v jedné rovině se projevuje v rovině druhé. Zde můžeme tedy spatřit shodu s tvrzením Němce (2007), podle kterého jsou práce a rodina jako dvě spojené nádoby, které od sebe nelze oddělit a navzájem se ovlivňují. Proto konflikt v osobním životě může ovlivnit pracovní výkon a je dobré vědět, že vedoucí mě podpoří, bude schopný se mnou o problému hovořit a najdeme společné řešení. Tento citlivý přístup uváděli právě vedoucí pracovníci z neziskové sféry. To poukazuje na shodu s Pruknerem a Novákem (2014), kdy manažer je zároveň neformální autoritou na základě svého vstřícného přístupu. Komunikace je tedy opravdu klíčová a může předejít následným konfliktům i v zaměstnání.

Dle Společnosti pro zdravé rodičovství Aperio (2024) je možné dostat dvě odpovědi na otázku, zda je možné sladit práci a rodinu. Tyto odpovědi jsou ano i ne. Stejně jako jsou rozličné odpovědi informantů. Některým se to daří, s nastavením již zmiňovaných důležitých hranic, některým se to nedaří tak, jak by si přáli. Většinou, když dotazovaní hovořili o prolínání pracovního a osobního života a přenášení problémů z jedné do druhé roviny, jednalo se o pracovní problémy ovlivňující rodinný život. Dotazovaní povětšinou hovořili o náročnosti práce, která ovlivňuje jejich rodinný život než to, že rodinné problémy je ovlivňují v jejich zaměstnání. Velmi často zmiňovali, že pokud řeší v práci nějaký problém, projeví se to na úrovni rodinné pohody a vztahu s dětmi nebo partnerem. I když se snaží oddělit pracovní problémy od času stráveného s rodinou, myslím, že každý

má vlastní zkušenost, že někdy to není tak snadné. K tomu, aby jejich rovnováha byla lepší uváděli různé změny. Tyto změny se vcelku všechny týkají zaměstnání. Vzhledem k pracovnímu vytížení a nekončící pracovní době by informanti ocenili pevně stanovenou pracovní dobu a více volna, ve smyslu nejen počtu volných dní, ale skutečného volna. Dle odpovědí z neziskové sféry mnohdy během dovolené řeší pracovní záležitosti a není možné si od práce odpočinout. Dále zmiňovali různé formy úvazku, díky kterým by měli více času na své osobní záležitosti. Ocenili by i zástupce, který by byl jejich pravou rukou a zastal by určité činnosti a kompetence. Bohužel, to je opět otázka financování a není prakticky reálné tuto změnu provést, vzhledem k tomu, že samotní informanti zastávají pracovní činnosti za několik dalších pozic v organizaci kromě té své. Vítaná změna, která pramení z osobnostního nastavení jedince, je lepší time management. Díky němu si bude jedinec moci lépe nastavit priority a vynaložit určité množství času různým aktivitám. Díky tomu bude jedinec mnohem efektivnější ve své práci a bude mít více času na rodinu, což vede k úspěchu, stejně jako uvádí Prukner (2014).

Když se podíváme na to, jaké největší rozdíly jsou mezi státní a neziskovou sférou, mezi klíčové patří především otázka financování, formy vztahů v organizaci a pracovní zátěž. Neziskové organizace nemají dle informantů takovou jistotu a zázemí, jako ve státní sféře. AVPO ČR (2022) v tiskové zprávě uvádějí, že Česká republika je v otázce neziskového sektoru v mezinárodním srovnání na vysoké úrovni. Dle jedné z odpovědí jsou však nestátní neziskové organizace velmi podhodnocené.

Otázka jistoty může opět souviset s financováním. Informantka z neziskové sféry popisovala koloběh získávání financí, který je opravdu náročný a poměrně nejistý. To přináší velký stres a nápaditost k tomu, jak získat co nejvíce financí na zajištění služby. V neziskovém sektoru se hojně pracuje s dobrovolníky, kteří jsou velkou pomocí a zastanou práci, která by se jinak musela zaplatit. Přesto mnohdy dle odpovědi informantky právě z neziskové sféry samotní pracovníci dělají některé činnosti zadarmo. Vztahy v neziskové organizaci, zejména když se jedná o menší organizace, jsou velmi přátelské, což mohu z vlastní zkušenosti potvrdit. Přesto negativnější odpovědi na téma subjektivního vnímání své work-life balance pramenily z neziskové sféry. Dle mého jsou zde největším faktorem právě finance a nekonečný pracovní koloběh. Státní finance jsou totiž dle Hyánka (2011) velmi důležité, což potvrzují odpovědi zaměstnanců neziskového sektoru. Tímto se tedy dostávám k zodpovězení stanovených výzkumných otázek.

První výzkumná otázka zněla následovně: „*Jaké jsou přínosy work-life balance?*“

Hlavními přínosy work-life balance jsou rozhodně osobní pohoda a spokojenost. Spokojení jedinci podávají lepší pracovní výkony, pracují efektivněji, jsou méně náchylní k chybám a jejich práce je baví. Když se na to podíváme z druhé strany, jedinci lépe a kvalitněji pečují o rodinu a domácnost, což vytváří příjemnou a pohodovou atmosféru a samozřejmě pozitivně ovlivňuje vztahy s rodinou. Work-life balance také předchází syndromu vyhoření. Různé nástroje poskytují možnost plánovat osobní záležitosti, což snižuje stres a napětí a tím zlepšují celkové zdraví jedince. Rovnováha mezi prací a osobním životem vede také k osobnímu a profesnímu rozvoji. Spokojený pracovník poskytuje kvalitní službu, což následně vede ke spokojenosti klientů. Work-life balance je tedy prospěšná nejen pro samotného jedince, ale i jeho blízké okolí, organizaci a klienty.

Druhá výzkumná otázka zněla: „*Jaké nástroje work-life balance se využívají ve státní a neziskové sféře?*“

V organizacích se využívá řada nástrojů, především různé formy pracovních úvazků a podmínek práce. Nejčastěji využívaný nástroj je pružná pracovní doba a možnost práce z domova. Flexibilitu práce hodnotili všichni pozitivně, jelikož si mohou lépe naplánovat práci i soukromé záležitosti. To mohou i při práci z domova, ale zde je kámen úrazu právě samotná otázka sladování. Při práci z domova člověk nedokáže plně rozlišit pracovní dobu a čas pro osobní záležitosti a tyto oblasti se mnohem více prolínají. Tato forma práce se začala ve velkém využívat během COVID-19. Obě situace ukazují shodu s tvrzením Homfray et al. (2022). Záleží však také na oblasti, respektive cílové skupině, v níž daný jedinec pracuje. Home office tedy může být velmi efektivním nástrojem, ale ne každému vyhovuje, a ne všude může být zavedena, což se částečně shoduje s tvrzením Birda (2006), který však spíše hovoří o nově zavedených politikách v počátcích zavádění nástrojů work-life balance. Stejně tak se částečně shoduje s tvrzením Rückera (2024), který hodnotí efektivitu home office v určitých pracovních činnostech. Dalším pozitivně hodnoceným nástrojem jsou sick days neboli indispoziční volno. Díky tomu jedinec může mít volno, pokud se necítí nejlépe a dokáže si díky němu odpočinout. Zkrácené úvazky jsou taktéž velmi populární. Překvapilo mě však, že na zkrácené úvazky, konkrétně na DPP, pracují i manažeři. Mezi vcelku běžně využívané a pozitivně hodnocené nástroje dále patří delší dovolená (v jedné z dotazovaných organizací příjemně dlouhých 7

týdnů), supervize a intervize a firemní školky, stravenky, školení a kurzy a benefity v podobě zlevněného vstupné a různých slev. Uváděny byly i nástroje, které nejsou zcela běžné nástroje work-life balance (minimálně v mém případě, kdy jsem studovala odbornou literaturu na toto téma - různé zajímavé nástroje WLB a benefity lze nalézt především u inzerátů na různých portálech s nabídkami pracovních pozic), avšak dle dotazovaných jsou velmi užitečné. Jedná se o teambuildingy, možnost vzít si děti do práce, porady, efektivní komunikace a týmová spolupráce. Je ale opravdu důležité brát v potaz, že pohledy na různé nástroje work-life balance jsou opravdu velmi subjektivní – co jedinec vnímá jako nástroj work-life balance, druhý to tak vnímat nemusí a bere to například jako běžnou součást zaměstnání.

A poslední výzkumná otázka zněla: „*Jaké faktory ovlivňují work-life balance?*“

Mezi nejčastěji uváděné faktory patří finanční zajištění organizace, náročnost a množství práce, osobnostní nastavení jedince vstřícný přístup zaměstnavatele. Myslím, že jsou to i nejhlavnější faktory, díky kterým se dotazovaným nedaří svou rovnováhu sladit. Další faktory, které mohou danou problematiku ovlivňovat a jejich vliv pramení spíše ze strany práce a organizace, jsou podmínky a nástroje work-life balance, které organizace nabízí, počet zaměstnanců a jejich schopnost vzájemně spolupracovat a komunikovat, atmosféra, pravidla a chod pracovního prostředí a na jaké pozici zaměstnanec funguje, jiné nároky budou kladeny na manažera a na pracovníka v přímé péči s klienty. Faktorem, který s nachází na pomezí pracovního a osobního života, je situace, kdy jedinec nedokáže mentálně opustit práci po příchodu domů. Problémy a těžkosti z práce si následně přináší do osobního života, což jej výrazně ovlivňuje. Faktory plynoucí z osobní roviny mohou být například velmi důležité osobnostní nastavení jedince, jeho charakteristiky, a to, jak si nastaví pracovní hranice. Rozhodně důležitým faktorem je velikost rodiny, a především pečovatelské závazky. Je rozdíl, zda má muž nebo žena dvě děti, záleží především na tom, kdo obstarává jejich péči a musí kvůli nemocnému dítěti zůstat doma, navštívit lékaře či dítě dříve vyzvednout ze školy a školy a sladit s tím zaměstnání. Dotazovaní uvedli více jak 30 faktorů, které work-life balance ovlivňují v pozitivním i negativním smyslu.

S tím souvisí i překážky work-life balance, o kterých jsem s informanty hovořila. Jedná se víceméně o negativní faktory ovlivňující jejich rovnováhu. Informanti uváděli jako překážku samotnou podstatu sociální práce ve smyslu toho, že práce s některými cílovými



skupinami nelze provádět flexibilněji či online, jako je tomu například u běžné kancelářské práce. Je to nepřetržitá práce, která musí být poskytována fyzicky a pokud náhle onemocní kolega nebo z jiných důvodů nemůže přijít do práce, manažer musí okamžitě vyřešit náhradu, jelikož není možné tuto práci odložit na zítřejší den. Práce sociálního pracovníka je v závislosti na jeho náplň práce náročná nejen psychicky, ale i fyzicky. Neustále se zvyšují nároky na administrativu, což dle výzkumu pracovníkům velmi práci ztěžuje, a ubírá jim množství času, který mohou věnovat samotnému klientovi. Již jsem zmínila nastavení work-life balance v situaci, kdy je zaměstnavatel či vedoucí pracovník vstřícný a dbá na work-life balance u svých zaměstnanců. Avšak velkou překážkou je, pokud je tomu naopak. To může být nevědomostí ohledně různých nástrojů nebo neochotou, kdy je manažer například autokratického typu, jak uvádí Molek (2019), nepřipouští diskuzi na téma podmínek work-life balance a zaměřuje se pouze na pracovní výkony. V poslední řadě překážkou může být, pokud má jedinec nastavené hranice, ale nejsou respektovány ze strany jeho kolegů či klientů.

## 8 Závěr

Cílem práce bylo zanalyzovat work-life balance ve státní a neziskové sféře v sociální oblasti. K tomu byly zvoleny tři výzkumné otázky, zabývající se přínosy, využívanými nástroji a faktory, které work-life balance ovlivňují.

Na základě výsledků bylo zjištěno, že v sociální práci je mnohdy velmi náročné sladit osobní a pracovní život. Sociální práce je, jak dotazovaní uváděli, nikdy nekončící proces a je neustále co dělat. Z toho důvodu manažeři věnují práci mnoho času, někdy i více než by chtěli a zasahuje to do jejich osobního života. Každý vnímá svou rovnováhu rozdílně, vzhledem k různým podmínkám a nastavení jak v osobním životě, tak v pracovním. Každá organizace má jinak nastavené podmínky work-life balance, každý jedinec má jiné osobnostní nastavení a jiné hranice, díky kterým svou rovnováhu mezi pracovním a osobním životem tvoří. Je však na základě odpovědí zřejmé, že manažeři neziskové sféry jsou pracovní více zatíženi a hůře nastavují svou rovnováhu mezi pracovním a osobním životem, než je tomu u manažerů ze státní sféry. Je to dáno především finančními možnostmi nestátních neziskových organizací, které jsou mnohdy poměrně omezené a jedinec musí zastat opravdu široké spektrum práce, které nelze stihnout během běžné pracovní doby. Přesto jsou však pro svou práci velmi nadšení.

Jedním z podstatných nástrojů k dosažení rovnováhy mezi prací a osobním životem je efektivní time management. Plánování a organizace nám umožňují lépe využívat čas, stanovovat si priority a vyhýbat se stresujícím situacím. Stanovení realistických cílů nám pomáhá udržet si motivaci a vyhnout se zbytečnému vyčerpání. Dalším důležitým aspektem je umět si najít čas na relaxaci a obnovu sil. To může zahrnovat pravidelné cvičení, meditaci, kvalitní spánek nebo jen čas strávený s rodinou a přáteli. Takové aktivity nám nejen pomáhají udržet fyzickou a duševní pohodu, ale také zvyšují naši produktivitu a drží nás déle od syndromu vyhoření. Je také důležité si uvědomit, že každý má své vlastní limity a potřeby. Co funguje pro jednoho člověka, nemusí nutně fungovat pro druhého, jak ukázaly výsledky výzkumu. Proto je užitečné zkoušet různé strategie a najít ty, které nám osobně nejlépe vyhovují. Druhou nezbytně nutnou složkou je osobnostní nastavení jedince, což však není příliš jednoduché ovlivnit a změnit. Podpora ze strany okolí, ať už jde o rodinu, přátele nebo kolegy, hraje rovněž velmi důležitou roli. Otevřená komunikace o našich potřebách a hranicích může významně přispět k lepšímu

porozumění a spolupráci. Když se nám podaří vytvořit prostředí, kde se cítíme podporovaní a respektovaní, je snazší dosáhnout harmonii mezi prací a osobním životem.

I když je tato diplomová práce zaměřena na manažery v sociální oblasti, rovnováha mezi prací a osobním životem je výzvou nejen pro ně, ale také pro široké spektrum lidí. Každý z nás se snaží najít ten správný balanc mezi různými aspekty svého života, ať už jde o práci, studium, rodinu, nebo osobní zájmy. Studenti často bojují s časem a energií, aby zvládli školní povinnosti, brigády a mnohdy i péči o rodinu, pokud již mají své děti. Pro ně může být zvládnutí všech těchto rolí stejně náročné jako pro plně zaměstnané osoby. U studentů dálkového studia, kteří mají plný pracovní úvazek, se nároky ještě násobí.

Tato diplomová práce může poskytnout hlubší porozumění studentům v oblasti nejen sociální práce a dalším zaměstnancům, jak jednotlivci v sociální oblasti zvládají sladit svůj pracovní a osobní život. Kromě toho může sloužit jako zdroj inspirace pro organizace sociální práce, které hledají způsoby, jak zvýšit pracovní spokojenost zaměstnanců prostřednictvím nastavení podmínek work-life balance. Výsledky, které vyplynuly z výzkumného šetření však nelze zobecnit. Jedná se o názory a postoje dotazovaných jedinců na daném území. Zajímavé by mohlo být také porovnání work-life balance sociálních pracovníků s jinou skupin zaměstnanců.

Na závěr celé práce bych ráda uvedla slova jedné z informantek. Po skončení našeho rozhovoru jsem se zeptala, zda má nějaké návrhy či připomínky k rozhovoru. Sdělila mi myšlenku, která je sice mířená spíše na ženy, ale věřím, že může být motivací pro každého jedince. *„Najít životní rovnováhu mezi všemi oblastmi života je pro naši i budoucí generaci klíčové. Je těžké neztratit se ve všech povinnostech a nárocích, které na sebe jako ženy klademe. Není důležité být perfektní ve všem – perfektní zaměstnanec, perfektní manželka, matka, mít vždy uklizeno a navařeno. Musíme si připustit, že občas je potřeba jen být a netrápit se tím, že ta rovnováha pořád nepřichází. Jsme pořád na cestě“.*

## 9 Seznam použitých zdrojů

1. ARMSTRONG, M., TAYLOR, S., 2015. *Řízení lidských zdrojů – moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada. 842 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. BEHAM, B., PRAG, P., DROBNIČ, S., 2012. Who's got the balance? A study of satisfaction with the work-life balance among part-time service sector employees in five Western European countries. *The International Journal of Human Resource Management*. 23(18), 1-17, doi: 10.1080/09585192.2012.654808
3. BENEDIKT, J., 2022. *Time management: 100 knížek shrnutých v jediném článku* [online]. Jiří Benedikt [cit. 2024-03-14]. Dostupné z: <https://www.jiribenedikt.com/time-management-shrnuti/>
4. *Benefity a akcie pro zaměstnance po celém světě*, 2024. [online]. Amazon jobs. [cit. 2024-03-21]. Dostupné z: <https://www.amazon.jobs/cs/benefits/global>
5. BEVAN, S., MASON, B., BAJOEK Z., 2020. *Homeworker Wellbeing Survey* [online]. Institute for Employment Studies UK [cit. 2024-05-13]. Dostupné z: <https://www.employment-studies.co.uk/sites/default/files/resources/summarypdfs/IES%20Homeworker%20Wellbeing%20Survey%20Headlines%20-%20Interim%20Findings.pdf>
6. BHATTACHARYA, S., 2022. *Almost half of Gen Z and millennials would rather be unemployed than unhappy in a job, new research found* [online]. Business Insider. [cit. 2024-03-06]. Dostupné z: <https://www.businessinsider.com/gen-z-millennials-prefer-unemployed-than-unhappy-2022-4?r=US&IR=T>
7. BIRD, J., 2006. Work-Life Balance: Doing It Right and Avoiding the Pitfalls. *EMPLOYMENT RELATIONS*. 33(3), 21-30, doi: 10.1002/ert.20114
8. BISKUPOVÁ, K., LEŠ, A., 2023. *Novela Zákoníku práce se zaměřením na změny u dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr* [online]. Advokátní kancelář INVICTA. [cit. 2024-03-11]. Dostupné z: <https://invicta-law.cz/novela-zakoniku-prace-se-zamerenim-na-zmeny-u-dohod-o-pracich-konanych-mimo-pracovni-pomer/>

9. *Co znamená work-life balance ve firemním slovníku*, 2019. [online]. ALTAXO. [cit. 2024-02-06]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/co-znamena-work-life-balance-ve-firemnim-slovníku>
10. CUBIZOLLES, M., et al., 2020. Maternal Employment and soci-economic status of families raising children born very preterm with motor or cognitive impairments: the EPIPAGE cohort study. *Development Medicine & Child Neurology*. 62 (10), 1182-1190, doi: 10.1111/dmcn.14587
11. *Čtyřdenní pracovní týden je v Belgii (zatím) propadák. Firmy radši nabízejí home office*, 2023. [online]. Hospodářské noviny. [cit. 2024-03-21]. Dostupné z: <https://archiv.hn.cz/c1-67241880-ctyrdenni-pracovni-tyden-je-v-belgii-zatim-propadak-firmy-rads-nabizeji-home-office>
12. *Defining Work-Life Balance: Energy is the Missing Ingredient*, 2023. [online]. Kumanu. [cit. 2024-02-06]. Dostupné z: <https://www.kumanu.com/defining-work-life-balance-its-history-and-future/>
13. DEMLOVÁ, B., 2011. *Syndrom vyhoření* [online]. Ostravská univerzita v Ostravě [cit. 2024-05-13]. Dostupné z: [https://is.muni.cz/el/1441/podzim2011/SPAMK\\_S4g2/um/Syndrom\\_vyhoreni\\_u\\_pedagogu.pdf](https://is.muni.cz/el/1441/podzim2011/SPAMK_S4g2/um/Syndrom_vyhoreni_u_pedagogu.pdf)
14. *Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr*, 2024. [online]. MPSV – Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců. [cit. 2024-03-11]. Dostupné z: <https://ppropo.mpsv.cz/VIIDohodyopracichkonanychmimopra>
15. DRUCKER, P., F., 2008. *Efektivní vedoucí*. Management Press. 205 s. ISBN 978-80-7261-189-8.
16. *EU Work-life Balance Directive enters into force*, 2019. [online]. European Commission. [cit. 2024-03-21]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=89&furtherNews=yes&newsId=9438&langId=en>
17. *Firemní školka – informace*, 2024. [online]. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. [cit. 2024-03-10]. Dostupné z:

<https://www.msmt.cz/vzdelavani/predskolni-vzdelavani/firemni-skolka-informace>

18. *Firemní školky*, 2024. [online]. Sto skupin z.s. [cit. 2024-03-10]. Dostupné z: <https://www.stoskupin.cz/firemni-skolky>
19. FOLWARCZNA, I., 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada. 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7.
20. *Generace Z nastupuje na pracovní trh: jaké jsou její nároky na zaměstnání?*, 2022. [online]. Průvodce podnikáním ČSOB. [cit. 2024-03-06]. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/generace-z-naroky-na-zamestnani/>
21. GRUBBOVÁ, V., 2016. Managing Different Work-Life Balance Expectations. *Clash of the Generations: Managing the New Workplace Reality*. doi: 10.1002/9781119220640.ch8
22. HENDRYCH, D., 2009. *Právní slovník*. 3. podstatně rozšířené vydání. Praha: C. H. BECK. 1481 s. ISBN 978-80-7400-059-1.
23. HENDRYCH, D., 2014. *Správní věda: teorie veřejné správy*. 4. aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer. 244 s. ISBN 978-80-7478-561-0.
24. HÖHNE, S. et al., 2010. *Rodina a zaměstnání s ohledem na rodinný cyklus* [online]. VÚPSV, v.v.i. Praha. 108 s. [cit. 2024-03-04]. ISBN 978-80-7416-059-2. Dostupné z: [https://katalog.vupsv.cz/Fulltext/vz\\_310.pdf](https://katalog.vupsv.cz/Fulltext/vz_310.pdf)
25. HOMFRAY, Š. et al., 2022. *Nástroje sladování osobního a pracovního života*. Praha: Grada. 168 s. ISBN 978-80-271-3341-3.
26. HRADIL, P., 2014. *Právo pro gymnázia, obchodní akademie a střední odborné školy: podle právního stavu k 1.1.2014*. Valašské Klobouky: P. Hradil. 432 s.<sup>10</sup>
27. HYÁNEK, V., 2011. *Neziskové organizace: teorie a mýty*. Brno: Masarykova univerzita. 132 s. ISBN 978-80-210-5651-0.
28. *Jak poznáte syndrom vyhoření?*, 2024. [online]. NEOcentrum. [cit. 2024-03-06]. Dostupné z: <https://neocentrum.cz/burn-out-syndrom-vyhoreni/>

---

<sup>10</sup> Kniha nemá ISBN

29. JOUZA, L., 2019. *Sick days* [online]. Česká správa sociálního zabezpečení. [cit. 2024-03-10]. Dostupné z: [https://www.cssz.cz/documents/20143/404214/NP\\_10\\_2019\\_JOUZA.pdf/0e4a3ae4-a621-3941-50c5-57f21511b38e](https://www.cssz.cz/documents/20143/404214/NP_10_2019_JOUZA.pdf/0e4a3ae4-a621-3941-50c5-57f21511b38e)
30. KÁŇA, P., KALOUSKOVÁ, P., 2023. *Základy veřejné správy*. 5. aktualizované vydání. Montanex. 416 s. ISBN 978-80-7225-465-1.
31. KAŠPAROVÁ, K., KUNZ, V., 2013. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada. 160 s. ISBN 978-80-247-4480-3.
32. KELLIHER, C., RICHARDSON, J., BOIARINTSEVA, G., 2018. All of work? All of life? Reconceptualising work-life balance for the 21st century. *Human Resource Management Journal*. 29(2), 97-112, doi: 10.1111/1748-8583.12215
33. KIM, J., RYU, S., 2017. Employee Satisfaction With Work-life Balance Policies And Organizational Commitment: A Philippine Study. *PUBLIC ADMINISTRATION AND DEVELOPMENT*. 37(4), 260-276, doi: 10.1002/pad.1794
34. KIRBYOVÁ, E., 2015. Work-life Balance within Close Relationships. *The International Encyclopedia of Interpersonal Communication*. 1-10, doi: doi.org/10.1002/9781118540190.wbeic267
35. KNOBLAUCH, J., WÖLTJE, H., 2012. *Time management – mějte svůj čas pod kontrolou*. Praha: Grada. 208 s. ISBN 978-80-247-4431-5.
36. *Konto pracovní doby*, 2024. [online]. MPSV – Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců. [cit. 2024-03-10]. Dostupné z: <https://ppropo.mpsv.cz/VIII34Kontopracovnidoby>
37. KOON, V., 2020. A multilevel analysis of work-life balance practises. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 60 (2), 429-450, doi: 10.1111/1744-7941.12268
38. KOPECKÝ, M., 2019. *Správní právo: obecná část*. Praha: C. H. Beck. 568 s. ISBN 978-80-7400-727-9.

39. KRUSE, K., 2019. *Moderní time management*. Praha: Grada. 176 s. ISBN 978-80-271-2452-7.
40. KŘIVOHLAVÝ, J., 1998. *Jak neztratit nadšení*. Grada Publishing. 136 s. ISBN 80-7169-551-3.
41. KUBÁLKOVÁ, P., 2023. *Co to je vlastně wellbeing?* [online]. Petra Kubálková – wellbeing – hr – koučing – mentoring. [cit. 2024-03-11]. Dostupné z: <https://www.petrakubalkova.cz/co-to-vlastne-je-wellbeing/>
42. *Léčba a příznaky syndromu vyhoření*, 2024. [online]. AdiCare – psychologická a psychiatrická klinika. [cit. 2024-02-29]. Dostupné z: <https://adicare.cz/deprese/lecba-a-priznaky-syndromu-vyhoreni/>
43. LOJDA, J., 2011. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada. 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
44. MAKOVSKÝ, P., 2018. *Jak se stát úspěšných leadrem aneb leadership v 15 bodech (1/2)* [online]. Management news [cit. 2024-01-31]. Dostupné z: <https://www.managementnews.cz/manazer/vedeni-lidi-id-147960/jak-se-stat-uspesnym-leaderem-aneb-leadership-v-15-bodech-1-id-3424961>
45. MAKOVSKÝ, P., 2018. *Jak se stát úspěšných leadrem aneb leadership v 15 bodech (2/2)* [online]. Management news [cit. 2024-01-31]. Dostupné z: <https://www.managementnews.cz/manazer/vedeni-lidi-id-147960/jak-se-stat-uspesnym-leaderem-aneb-leadership-v-15-bodech-2-id-3424962>
46. *Manager a jeho funkce*, 2019. [online]. ALTAXO. [cit. 2024-01-30]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/rady-pro-manazery/manager-a-jeho-funkce>
47. MCGRATH, J., BATES, B., 2017. *The Little Book of Big Management Theories*. 2. issue. Pearson Education Limited. 288 p. ISBN 9781292200620.
48. *Mindfulness*, 2024. [online]. AdiCare – psychologická a psychiatrická klinika. [cit. 2024-02-29]. Dostupné z: <https://adicare.cz/sluzby/mindfulness/>



49. MOLEK, J., 2019. *Řízení organizací sociální práce: vybrané problémy z oblasti marketingu a managementu*. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotněsociální fakulta. 258 s. ISBN 978-80-7394-732-3.
50. MULLINS, L., J., 2007. *Management and Organisational Behaviour*. 8. issue. Pearson Education Limited. 837 p. ISBN 0273708880.
51. *Naše vize, 2024*. [online]. Firemní školky.cz. [cit. 2024-03-10]. Dostupné z: <https://www.firemniskolky.cz/nase-vize/>
52. *Návrh koncepcí rodinné politiky pro jednotlivé kraje, 2024*. [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí [cit. 2024-03-22]. Dostupné z: <http://www.rodinyvkrajich.mpsv.cz/cs/dokumenty-ke-stazeni/dokumenty-ke-stazeni-3/dokumenty-ke-stazeni-7>
53. *Neziskový sektor v Česku si v mezinárodním srovnání vede dobře. Podpora dárců stabilně roste, 2022*. [online] AVPO ČR. [cit. 2024-05-23]. Dostupné z: <https://www.avpo.cz/neziskovy-sektor-v-cesku-si-v-mezinarodnim-srovnani-vede-dobre-podpora-darcu-stabilne-roste/>
54. NOVOTNÁ, M., 2023. *Co jsou neziskové organizace?* [online]. Svět neziskovek [cit. 2024-05-22]. Dostupné z: <https://svetneziskovek.cz/management/neziskovy-sektor-v-cr>
55. PANCÍŘ, T., 2023. *Workoholik není ideální zaměstnanec. Rozkládá pracovní kolektiv a hrozí mu vyhoření, upozorňuje psychiatr* [online]. Český rozhlas Radiožurnál. [cit. 2024-02-24]. Dostupné z: <https://radiozurnal.rozhlas.cz/workoholik-neni-idealni-zamestnanec-rozklada-pracovni-kolektiv-a-hrozi-mu-9049367>
56. PATRMAN, J., 2017. *Jak nás motivuje metoda cukru a biče?* [online]. Jan Patrman. [cit. 2024-01-31]. Dostupné z: <https://www.janpatrman.cz/jak-nas-motivuje-metoda-cukru-a-bice/>
57. PERRONS, D., 2017. Work-Life Balance. *Interational Encyclopedia of Geography: People, the Earth, Environment and Technology*. 1-2, doi: [doi.org/10.1002/9781118786352.wbieg0026](https://doi.org/10.1002/9781118786352.wbieg0026)

58. *Poslanci schválili opatření pro sladění pracovního a rodinného života*, 2019. [online]. Zpravodajství Evropský parlament. [cit. 2024-03-21]. Dostupné z: <https://www.europarl.europa.eu/news/cs/press-room/20190402IPR34670/poslanci-schvalili-opatreni-pro-sladeni-pracovniho-a-rodinneho-zivota>
59. *Práce na dálku*, 2024. [online]. Společnost pro zdravé rodičovství Aperio. [cit. 2024-03-10]. Dostupné z: <https://www.aperio.cz/clanky/prace-z-domova-tzv-home-office>
60. PRUKNER, V., 2014. *Manažerské dovednosti* [online]. Univerzita Palackého v Olomouci [cit. 2024-03-13]. Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/12.html>
61. PRUKNER, V., NOVÁK, J., 2014. *Základy managementu* [online]. Univerzita Palackého v Olomouci [cit. 2024-01-30]. Dostupné z: <https://publi.cz/books/189/Prukner.html>
62. *Přepřevládání a workoholismus*, 2023. [online]. EUC. [cit. 2024-02-24]. Dostupné z: <https://euc.cz/clanky-a-novinky/clanky/prepracovani-a-workoholismus/>
63. PULVER, C., 2022. *Jak se stát lídrem, pro kterého lidé rádi pracují*. Praha: Grada. 216 s. ISBN 978-80-271-3481-6.
64. RAWNSLEY, K., et al., 2021. Impact of very preterm birth on maternal employment and socio-economic status. *ACTA PAEDIATRICA*.110 (4), 1383-1384, doi: 10.1111/apa.15722
65. REIS, H., 2020. GIRL'S SCHOOLING CHOICES AND HOME PRODUCTION: EVIDENCE FROM PAKISTAN. *INTERNATIONAL ECONOMIC REVIEW*. 61 (2), 783-819, doi: 10.1111/iere.12440
66. RŮCKNER, M., et al., 2024. Working in the office or working from home: Where are employees most creative. *Creativity and Innovation management*. 1-12, doi: 10.1111/caim.12601
67. RYDVALOVÁ, R., JUNOVÁ, B., 2011. *JAK SLADIT PRÁCI A RODINU... a nezapomenout při tom na sebe*. Praha: Grada. 152 s. ISBN 978-80-247-3578-8.

68. *Sladění rodinného a osobního života s výkonem státní služby*, 2024. [online]. Ministerstvo dopravy České republiky. [cit. 2024-03-21]. Dostupné z: <https://www.mdcz.cz/Ministerstvo/Rovne-prilezitosti/Sladovani-pracovniho-a-rodinneho-zivota>
69. Státní zdravotní ústav, 2024. *Workoholismus* [online]. Národní zdravotnický informační portál. [cit. 2024-02-26]. Dostupné z: <https://www.nzip.cz/clanek/256-workoholismus>
70. *Strategie pro rovnost žen a mužů*, 2024. [online]. Evropská komise. [cit. 2024-03-22]. Dostupné z: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy\\_cs](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy_cs)
71. SUCHÁ, M., 2023. *Vše, co musíte znát o sick day* [online]. Jenpráce.cz. [cit. 2024-03-10]. Dostupné z: <https://www.jenprace.cz/magazin/vse-co-musite-znat-o-sick-day>
72. *Syndrom vyhoření – přichází nenápadně, ale ničí důsledně*, 2021. [online]. Všeobecná zdravotní pojišťovna [cit. 2024-03-21]. Dostupné z: <https://www.vzp.cz/o-nas/aktuality/syndrom-vyhoreni-prichazi-nenapadne-ale-nici-dusledne>
73. *Syndrom vyhoření*, 2024. [online]. Zdravotnické zařízení Ministerstva vnitra. [cit. 2024-03-06]. Dostupné z: <https://www.zzmv.cz/syndrom-vyhoreni>
74. *Systémová změna v oblasti sladění rodinného a pracovního života prostřednictvím inovativního konceptu sousedských dětských skupin*, 2024. [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky [cit. 2024-03-21]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/systemova-zmena-v-oblasti-sladeni-rodinneho-a-pracovniho-zivota-prostrednictvim-inovativniho-konceptu-sousedskych-detskyh-skupin>
75. ŠÁMALOVÁ, K., VOJTÍŠEK, P. et al., 2021. *Sociální správa: organizace a řízení sociálních systémů*. Praha: Grada. 456 s. ISBN 978-80-271-2195-3.

76. ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O., 2017. *Úspěšná nezisková organizace*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Grada Publishing. 168 s. ISBN 978-80-271-92-62-5.
77. *Time management a matice plánování času*, 2019. Altaxo. [cit. 2024-03-14]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/rady-pro-manazery/time-management-a-matice-planovani-casu>
78. *Time management: Jak organizovat svůj pracovní čas (nejen) v předvánočním období*, 2021. [online]. Průvodce podnikáním ČSOB. [cit. 2024-03-06]. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/time-management/>
79. TOMEŠ, I., 2018. *Povinná Sociální solidarita*. Praha: Univerzita Karlova, Karolinum. 223 s. ISBN 978-80-246-3835-5.
80. TOMŠEJ, J., 2020. *Zdraví a nemoc zaměstnance*. Praha: Grada. 200 s. ISBN 978-80-271-1015-5.
81. *Umění sladovat práci a rodinu*, 2024. [online]. Společnost pro zdravé rodičovství Aperio. [cit. 2024-02-07]. Dostupné z: <https://www.aperio.cz/clanky/umeni-sladovat-praci-a-rodinu>
82. *Úvodní slovo*, 2011. [online]. Občanské sdružení Firemní školky, o.s. [cit. 2024-03-10]. Dostupné z: [http://www.firemni-skolky.cz/218--uvodni\\_slovo](http://www.firemni-skolky.cz/218--uvodni_slovo)
83. VACEK, J., 2010<sup>11</sup>. *Nelátkové závislosti – Závislost na práci* [online]. Centrum adiktologie. [cit. 2024-02-26]. Dostupné z: <https://www.adiktologie.cz/file/406/zavislost-na-praci.pdf>
84. VÁGNEROVÁ, M., 2008. *Psychopatologie pro pomáhající profese*. 4. vydání. Praha: Portál. 872 s. ISBN 978-80-7367-414-4.
85. VÁCHAL, J., VOCHOZKA M., 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

---

<sup>11</sup> Nelze dohledat přesný rok vydání. Projekt, díky kterému odborný text vznikl, byl uskutečněn mezi lety 2009-2010.

86. VALA, J., 2024. *Syndrom vyhoření – fenomén 21. století* [online]. ASPI [cit. 2024-03-06]. Dostupné z: [https://www.aspi.cz/products/lawText/7/288154/1/2#c\\_2578](https://www.aspi.cz/products/lawText/7/288154/1/2#c_2578)
87. *Vážné projevy syndromu vyhoření v průzkumu uvedl každý pátý, může vést k depresi*, 2023. [online]. ČTK České noviny [cit. 2024-03-13]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/2413463>
88. VLNOVÁ, I., 2024. Většina zaměstnanců v sociálních službách by svou práci doporučil přátelům a příbuzným. *Sociální služby*. (26)2, 30-31. ISSN 1803-7348.
89. VYSKOČILOVÁ, J., 2015. Workoholismus a jeho důsledky. *Psychiatrie pro praxi*. 16(1), 14-20, doi<sup>12</sup>
90. WICHTERLOVÁ, L. et al., 2020. *Studie ke sladování pracovního života* [online]. Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i. [cit. 2024-03-11]. Dostupné z: <https://vubp.cz/soubory/vyzkum/projekty/TL01000502/priloha-1-vsouhrn-studie-ke-sladovani-pracovniho-zivota.pdf>
91. *Workoholismus*, 2024. [online] NEOcentrum. [cit. 2024-02-24]. Dostupné z: <https://neocentrum.cz/workoholismus/>
92. Zákon č. 2/1993 Sb., Listina základních práv a svobod, 1993. In: *Sbírka zákonů České republiky*, částka 1, s. 17-23. ISSN 1211-1244.
93. Zákon č. 234/2014 Sb., zákon o státní službě platném znění, 2014. In: *Sbírka zákonů České republiky*, částka 99, s. 2634-2692. ISSN 1211-1244.
94. Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce v platném znění, 2006. In: *Sbírka zákonů České republiky*, částka 84, s. 3146-3272. ISSN 1211-1244.
95. ZHOU, Y., 2020. „Good Mothers Work“: How Maternal Employment Shapes Women’s Expectation of Work and Family in Contemporary Urban China. *JOURNAL OF SOCIAL ISSUES*. 76 (3), 659-680, doi: doi.org/10.1111/josi.12389

---

<sup>12</sup> Zdroj nemá doi

## **Seznam obrázků a tabulek**

Tabulka 1 Průměrný počet hodin týdně věnovaný vybraným činnostem podle pohlaví

Tabulka 2 Typy manažerů podle Maccobyho

Tabulka 3 Typy manažera dle Pulvera

Tabulka 4 Průzkum o výskytu syndromu vyhoření a depresivních příznaků

Tabulka 5 Přehled informantů

Tabulka 6 Časový harmonogram

Obrázek 1 Životní rovnováha

Obrázek 2 Manažerská mřížka

Schéma 1 Pečovatelské povinnosti

Schéma 2 Dojíždění do zaměstnání

Schéma 3 Zájmy a koníčky informantů

Schéma 4 Pracovní stres

Schéma 5 Syndrom vyhoření u manažerů sociální práce

Schéma 6 Vliv WLB na psychické a fyzické zdraví

Schéma 7 Náplň práce manažera

Schéma 8 Pracovní doba manažerů

Schéma 9 Četnost práce mimo pracovní dobu

Schéma 10 Workoholismus u manažerů sociální práce

Schéma 11 Role manažera ve WLB zaměstnanců

Schéma 12 Dopad COVID-19 na WLB

Schéma 13 Hodnocení WLB v organizacích sociální práce

Schéma 14 Subjektivní vnímání WLB

Schéma 15 Změny vedoucí k lepšímu WLB

Schéma 16 Jak WLB ovlivňuje vztahy s rodinou a přáteli

Schéma 17 Generační rozdíly v postoji k WLB

Schéma 18 Přínosy WLB

Schéma 19 Překážky WLB v sociální práci

Schéma 20 Faktory ovlivňující WLB

Schéma 21 Nástroje WLB v organizacích sociální práce

Schéma 22 Rozdíly ve WLB mezi státní a neziskovou sférou

## **Seznam zkratk a příloh**

### **Zkratky**

MPSV – Ministerstvo práce a sociálních věcí

ČR – Česká republika

APSS ČR – Asociace poskytovatelů sociálních služeb České republiky

DPP – Dohoda o provedení práce

DPČ – Dohoda o provedení činnosti

NOZ – nový Občanský zákoník

PO – právnická osoba

o.p.s. – obecně prospěšná společnost

FKSP – Fond kulturních a sociálních potřeb

MHD – Městská hromadná doprava

WLB – work-life balance

SP – sociální práce

WLB – work-life balance

### **Přílohy**

Příloha 1 Otázky k rozhovoru

Příloha 2 Informovaný souhlas

Příloha 3 Žádost o provedení výzkumu



## **Příloha 1 Otázky k rozhovoru**

### **Obecné otázky**

1. Jak definujete work-life balance?
2. Jak byste zhodnotil/a svou současnou WLB?
3. Jaké změny by Vám nejvíce pomohly zlepšit či usnadnit nastavení WLB?
4. Jaké hlavní překážky podle Vás brání dosažení WLB v sociální práci?
5. Jaké benefity podle Vás WLB přináší?
6. Jaké faktory ovlivňují rovnováhu mezi pracovním a osobním životem?

### **Otázky zaměřené na pracovní aspekty**

7. Co je náplní Vaší práce?
8. Jaká je vaše pracovní doba?
9. Jak často řešíte pracovní záležitosti mimo pracovní dobu?
10. Jaké nástroje na podporu WLB využíváte ve Vaší organizaci?
11. Jakou roli podle Vás hraje vedení organizace při podpoře WLB?
12. Jak měříte spokojenost zaměstnanců s jejich work-life balance?
13. Jaké změny jste zavedli v reakci na pandemii, které měly pozitivní vliv na WLB?
14. Jaké rozdíly v přístupu k WLB pozorujete mezi různými generacemi zaměstnanců?

### **Otázky zaměřené na osobní aspekty**

15. Jaké je Vaše pohlaví?
16. Jaký je Váš věk?
17. Máte děti? Pokud ano, kolik a jakého věku? Kdo Vám pomáhá s jejich výchovou?
18. Pečujete o někoho jiného než o děti? (např. o rodinné příslušníky, mazlíčky)
19. Kolik času strávíte péčí o rodinu a domácnost?
20. Bydlíte v místě, kde pracujete?
21. Jaké máte zájmy a koníčky?
22. Máte dostatek času věnovat se svým zájmům a osobním záležitostem?
23. Jak zvládáte pracovní stres a jaké metody nebo nástroje k tomu používáte?
24. Jak WLB ovlivňuje Vaše vztahy s rodinou a přáteli?
25. Jak WLB ovlivňuje Vaše zdraví?
26. Pocítil/a jste někdy syndrom vyhoření?
27. Máte pocit, že jste workoholik?

### **Otázky zaměřené na srovnání státní a neziskové sféry**

28. Liší se podle Vás WLB v sociální práci ve státní a neziskové sféře?
29. Jaké faktory ovlivňují rozdíly ve WLB ve státní a neziskové sféře?

## **Příloha 2 Informovaný souhlas**

### **Informovaný souhlas s poskytnutím rozhovoru pro diplomovou práci na téma „Work-life balance v sociální práci z pohledu manažerů“**

Držitel souhlasu: Bc. Karolína Trojanová, SNP 420, Lhenice, tel: 725 036 619

email: [trojak01@zsf.jcu.cz](mailto:trojak01@zsf.jcu.cz), [carol.trojanova@gmail.com](mailto:carol.trojanova@gmail.com)

**Vedoucí práce:** PhDr. Olga Shivairová, Ph.D.

**Předmět a provedení:** Výzkumné šetření se zaměřuje na vnímání work-life balance, jeho přínosy, využívání konkrétních nástrojů a zhodnocení jejich efektivity z pohledu manažerů v sociální práci.

Výzkum je prováděn v rámci zpracování diplomové práce na Zdravotně sociální fakultě Jihočeské univerzity.

Výzkum bude proveden formou polostrukturovaného rozhovoru. Rozhovor bude nahráván a bude sloužit výhradně pro potřebu doslovného přepisu a zpracován k diplomové práci Karolíny Trojanové. Přepis bude anonymizován tak, aby byl zachována anonymita a ochrana všech osob zmíněných v rozhovoru, aby nebylo na jeho základě možné osoby identifikovat. Osoby budou označeny jako informanti a také budou zobecněna místa bydliště nebo pracoviště osob. Důraz bude kladen i na mlčenlivost ve vztahu k osobním údajům zúčastněných osob.

Zvukový i písemný záznam bude Karolína Trojanová uchovávat u sebe a bude archivován pouze do doby obhajoby této diplomové práce.

Doslovné citace anonymizovaného rozhovoru mohou být využity v diplomové práci.

#### **Prohlášení:**

Souhlasím s poskytnutím rozhovoru, který je dobrovolný a anonymní. Rozumím výše uvedenému textu a souhlasím s jeho obsahem. Rozumím tomu, že na všechny otázky nemusím odpovídat a uvádět k tomu důvod a mohu zrušit moji účast na výzkumu.

Jméno a příjmení informanta:

Podpis:

Datum:

Podpis výzkumníka:

### **Příloha 3 Žádost o provedení výzkumu**

#### **Žádost o provedení výzkumu v rámci zpracování diplomové práce**

**Fakulta:** Zdravotně sociální fakulta

**Studijní program/obor:** Management sociální práce v organizacích

**Jméno a příjmení studenta/studentky:** Bc. Karolína Trojanová

**Kontaktní údaje (e-mail, tel.):** trojak01@zsf.jcu.cz, 725 036 619

**Název instituce:**

**Název práce:** Work-life balance v sociální práci z pohledu manažerů

**Hypotézy, výzkumné otázky:**

VO1: Jaké jsou přínosy work-life balance?

VO2: Jaké nástroje work-life balance se využívají ve státní a v neziskové sféře?

VO3: Jaké faktory ovlivňují work-life balance?

**Metodologický popis výzkumu včetně rozsahu výzkumného vzorku:**

Pro tuto práci byla zvolena kvalitativní výzkumná strategie, metoda dotazování a technika polostrukturovaného rozhovoru. Rozhovory budou vedeny s manažery v sociální oblasti ze státní a neziskové sféry na zvoleném území, až do vysycení informací. Informanti budou vybráni účelovým výběrem. Předpokládaný postup při analýze dat bude metoda kontrastu.

**Předpokládané výstupy:**

Diplomová práce bude zejména informativního charakteru a poslouží k rozšíření povědomí o fungování work-life balance. Poskytne náhled na to, jak ho manažeři v sociální oblasti státní, ale i neziskové sféry vnímají a jak je tento koncept přínosný. Zároveň vytvoří přehled využívaných nástrojů work-life balance a hodnocení jejich efektivity na daném území. Diplomová práce může posloužit pro potřeby manažerů, pracovníků a studentů nejen sociálních oborů.

**Vyjádření vedoucí/ho diplomové práce:**

Jméno: PhDr. Olga Shivairová, Ph. D.      Podpis:

**Vyjádření kompetentní osoby instituce:**

S provedením výše uvedeného výzkumu souhlasím/nesouhlasím.

**Jméno:**

**Podpis:**