

Praktický průvodce oblastí sladování osobního a pracovního života

*Vytvořeno ve spolupráci českých vysokých škol v rámci projektu MŠMT Program podpory rozvoje
oblasti vysokého školství pro rok 2024 a Příprava na implementaci reformy doktorského studia
a Strategie řízení lidských zdrojů pro roky 2024-2025*

Kolektiv autorů a autorek

Obsah

I.	Úvodní slovo	4
II.	Právní rámec a východiska	5
1.	Související národní a Evropská legislativa	5
2.	Výsledky dotazníkového šetření	5
3.	Work-life balance a oblast wellbeingu	5
III.	Flexibilita organizace práce.....	7
1.	Pružná pracovní doba	7
2.	Zkrácený úvazek a dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr.....	7
3.	Kratší (stlačený) pracovní týden	9
4.	Konto pracovní doby.....	9
5.	Sdílené pracovní místo	10
6.	Práce na dálku	10
7.	Neplacené volno	11
8.	Tvůrčí volno	11
9.	Návrh konkrétních opatření v oblasti flexibility pracovní doby	12
IV.	Age management a podpora různých věkových skupin na vysokých školách.....	12
1.	Návrh konkrétních opatření v oblasti age managementu	14
V.	Podpora duševního zdraví a prevence stresu.....	15
1.	Prevence stresu a syndromu vyhoření	15
1.1.	Návrh konkrétních opatření v oblasti prevence stresu a syndromu vyhoření.....	17
VI.	Podpora psychosociálního zdraví a pracovních vztahů	19
1.	Vztahy na pracovišti a zdravá pracovní atmosféra	19
1.1.	Návrh konkrétních opatření v oblasti dobrých vztahů na pracovišti	20
2.	Uznání, pochvala, ocenění	21
2.1.	Návrh konkrétních opatření v oblasti pochvaly, ocenění.....	21
3.	Konstruktivní zpětná vazba, kritika	22
3.1.	Návrh konkrétních opatření v oblasti zpětné vazby, kritiky	22
4.	Nástroje související podpory v oblasti psychosociálního zdraví a pracovních vztahů	23
VII.	Podpora zaměstnanců s rodinnými povinnostmi	24
1.	Mateřské školy, dětské skupiny, prostor pro krátkodobý pobyt dětí	24
1.1.	Dětská skupina	24
1.2.	Soukromá a státní mateřská škola	26
1.3.	Dětský koutek	27

1.4.	Návrh konkrétních opatření v oblasti péče o děti zaměstnanců a zaměstnankyň	28
2.	Osoby na mateřské a rodičovské dovolené	28
2.1.	Návrh konkrétních opatření v oblasti mateřské a rodičovské dovolené	29
3.	Osoby pečující o další osoby	30
3.1.	Návrh konkrétních opatření v oblasti dalších pečujících osob	31
4.	Podpora duhových rodin, netradičních uspořádání	31
VIII.	Podpora duševního zdraví	32
1.	Relaxace a řízený odpočinek na pracovišti	32
1.1.	Návrh konkrétních opatření v oblasti relaxace a řízeného odpočinku na pracovišti	32
2.	Zajištění občerstvení na pracovišti	33
2.1.	Návrh konkrétních opatření v oblasti občerstvení na pracovišti	34
IX.	Podpora fyzického zdraví	34
1.	Nástroje podpory fyzického zdraví	35
1.1.	Návrh konkrétních opatření v oblasti fyzického zdraví	35
X.	Závěr	38
	Použité zdroje:	39

I. Úvodní slovo

Vážené čtenářky, vážení čtenáři,

dostává se vám do rukou publikace, která byla vytvořena ve spolupráci českých vysokých škol v rámci projektu *MŠMT Program podpory rozvoje oblasti vysokého školství pro rok 2024 a Příprava na implementaci reformy doktorského studia a Strategie řízení lidských zdrojů pro roky 2024-2025*, jehož cílem je mimo jiné podpora oblasti sladování osobního a pracovního života.

Cílem této metodiky prorodinné politiky, age managementu a možnosti flexibilních forem práce včetně možného zapojení pečujících osob do pracovního života, je seznámit vás se základními aspekty této problematiky a s možnostmi harmonického propojení pracovního a osobního života zaměstnanců a zaměstnankyň v oblasti vysokého školství a nastínit možná opatření k případné realizaci.

Téma sladování práce a osobního života není tak jednoduché po koncepční linii, jak by se mohlo zdát. Již v roce 2007 Alena Křížková¹ upozorňuje na nesoulad v překladech anglického Life-Work-Balance a Reconciliation – tedy sladování, rovnováhy či harmonizace práce a osobního či rodinného života do českého prostředí. Považujeme za významné vymezit si pro účely této publikace, že téma sladování se týká nejen rodin a péče, ale i osobního života jako takového, a tak doléhá na všechny jednotlivce, na jejich právo na osobní život a volný čas. Pro účely této metodiky se hlásíme k linii širšího smýšlení o konceptu work-life-balance (WLB) a hodláme systematicky používat termín sladování práce a v širším smyslu osobního, nikoliv pouze rodinného života.

V posledních letech je sladování pracovního a osobního života stále diskutovanějším tématem nejen mezi zaměstnanci, zaměstnavateli a odborovými organizacemi, ale i napříč politickým spektrem. Také orgány státní správy se zabývají mnoha zjištěními a návrhy, které by mohly sladování pracovního a osobního života podpořit a usnadnit (viz například výše uvedený projekt).

S ohledem na širokou oblast možností sladování pracovního a osobního života je tato metodika zaměřena pouze na vybrané oblasti, které autoři považují za zásadní. Cílem této publikace není vytvořit návod, jak mají jednotlivé vysoké školy postupovat, ale nabídnout široký pohled na oblast sladování pracovního a osobního života s celou škálou možných řešení a úprav, které nemusejí být v plném rozsahu vhodné pro všechny vysoké školy. Vedení škol má možnost realizovat vybrané aktivity dle svých možností a potřeb. Tato publikace je určena zejména vedení vysokých škol a osobám, které se zabývají oblastí sladování rodinného a osobního života na vysokých školách. Tato publikace nabízí velké množství aktivit, kterými je možné wellbeing zaměstnaných a obecně sladění jejich pracovního a osobního života podpořit a ne všechny aktivity jsou vhodné pro všechny školy. S touto publikací je tedy vhodné dále na úrovni jednotlivých vysokých škol pracovat jako se zdrojem široké škály možných řešení a vybrat konkrétní aktivity vhodné pro jednotlivé školy.

Protože je oblast vysokého školství v mnoha ohledech specifická, publikace je zaměřena nejen na základní informace, které s problematikou sladování souvisejí, ale především na implementaci v podmínkách vysokých škol. V metodice jsou využity nejen poznatky a podněty ze zahraničí, ale také

¹ KŘÍŽKOVÁ, Alena, 2007. *Nepříliš harmonická realita. Rodičovské kombinace práce a péče v mezích genderové struktury současné české společnosti*. Online. *Gender - rovné příležitosti - výzkum*. Roč. 8, č. 2, s. 60-67. ISSN 1213-0028. Dostupné z: <https://www.genderonline.cz/en/issue/8-volume-8-number-2-2007>. [cit. 2024-10-20]. S. 60 -67.

v praxi ověřené zkušenosti jednotlivých škol. Při zpracování publikace bylo pracováno rovněž s výstupy z dotazníkových šetření na vybraných vysokých školách, kdy tato šetření byla zaměřena na oblast sladování rodinného a osobního života a potřeby vyjádřené přímo skupinami respondentů, kterými byli zaměstnanci a zaměstnankyně vysokých škol – akademičtí a vědečtí pracovníci a pracovnice a další zaměstnanci a zaměstnankyně. Pevně věříme, že tato metodika pomůže jednotlivým vysokým školám v orientaci v tématice sladování rodinného a osobního života, v souvisejícím nastavování pracovního prostředí a bude nápomocna při hledání té nejschůdnější cesty v uvedené problematice.

Kolektiv autorů a autorek

II. Právní rámec a východiska

1. Související národní a Evropská legislativa

Národní legislativa vztahující se k oblasti WLB je centralizována především v zákoníku práce (zákon č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů). Flexibilních forem práce, tedy stěžejní části této kapitoly, se týká především Část čtvrtá zákoníku práce, nazvaná jako Pracovní doba a doba odpočinku (zejména pak § 78 – § 87 tohoto zákona). Zde lze najít ustanovení týkající se níže popisované flexibilní pracovní doby (např. pružná pracovní doba, zkrácený úvazek, konto pracovní doby apod.). Novelou zákoníku práce pak od 1.10. 2023 byla ukotvena práce na dálku a byla zpřesněna pravidla takové práce.

Z dalších předpisů, které upravují některý z aspektů oblasti WLB, lze uvést zákon o dětské skupině (zákon č. 247/2014 Sb., ve znění pozdějších předpisů).

Aktuálně v době tvorby této publikace (podzim 2024) je připravována tzv. flexibilní novela zákoníku práce, díky které dojde ještě k další úpravě pracovních podmínek zaměstnanců a zaměstnankyň směřujících k jejich větší jistotě a flexibilitě.

Z evropských předpisů lze v oblasti WLB zmínit například Směrnici Rady 97/81/ES o Rámcové dohodě o zkráceném pracovním úvazku a Směrnice Rady 1999/70/ES o pracovních poměrech na dobu určitou.

2. Výsledky dotazníkového šetření

Při zpracování této publikace vycházeli autoři a autorky také z výsledků dotazníkových šetření provedených v průběhu roku 2024 na jednotlivých vysokých školách. Výstupy tohoto dotazníkového šetření tvoří přílohu této publikace.

3. Work-life balance a oblast wellbeingu

Provázání pracovního a osobního života představuje v současné české společnosti ideál, kterého se snaží dosáhnout snad všechny pracující osoby. Věnovat se práci, osobnímu životu i rodině zároveň je často složité, a tak každý z nás stojí před otázkou, jak rozdělit svou pozornost a svůj čas. Ať už tento

rozhodovací proces probíhá vědomě či spíše intuitivně, musíme nakonec sami najít určitý kompromis mezi pracovní a osobní sférou. Okolí nám může jen ukázat možnosti, volba cesty je na každém z nás.

Je potřeba zdůraznit, že potenciál životní rovnováhy, či snahy o její dosahování, je samozřejmě idealistický. Work-life balance je velice subjektivní. Každý z nás má své potřeby a limity jinde. Work-life balance můžeme tedy definovat jako stav, kdy dokážeme řídit svůj čas a energii takovým způsobem, který nám vyhovuje pro naši potřebu a seberealizaci² a v tomto smyslu se tak dotýká mnoha dalších oblastí, jak vyjadřuje následující obrázek (obrázek č. 1). Širší koncept sladování pracovního a osobního života, tak jak jej v této publikaci pojmáme, proto zahrnuje i otázku zdraví, štěstí, kariéry, nebo například odpočinku každého z nás.

V této oblasti je potřeba zmínit rovněž pojem wellbeing zaměstnaných, který je pojmem širším, než work-life balance. Wellbeing nebo well-being, často označován také jako celková či osobní pohoda, je anglický termín, který označuje celkový stav fyzického, duševního a emocionálního zdraví a pohody člověka. Work-life balance a wellbeing jsou navzájem provázány a aktivity navržené v této publikaci se prolínají oběma oblastmi.



Obrázek č. 1: Životní rovnováha³

² BEVAN, S. a MASON, Z., Apr 2020. IES Working at Home Wellbeing Survey: Interim Findings. Online. In: Institute for employment studies. Dostupné z: <https://www.employment-studies.co.uk/resource/ies-working-home-wellbeing-survey>. [cit. 2024-10-18].

³ WICHTERLOVÁ, Lenka; SKÁLOVÁ, Helena a ČMOLÍKOVÁ COZLOVÁ, Klára, 2020. Studie ke sladování pracovního života. Online. Technologická agentura ČR. Dostupné z: <https://vubp.cz/soubory/vyzkum/projekty/TL01000502/priloha-1-vsouhrn-studie-ke-sladovani-pracovniho-zivota.pdf>. [cit. 2024-10-21].

III. Flexibilita organizace práce⁴

Moderní společnost se více než v minulosti zaměřuje na výživu, zdravý životní styl a související trendy. Jedním z nejčastěji vyhledávaných benefitů ze strany zaměstnanců a zaměstnankyň je proto flexibilita v organizaci práce, nejen z pohledu obsahového, ale zejména časového. Z uvedeného důvodu je oblastí flexibility práce a pracovní doby věnována významná část této publikace.

Vysoké školy jsou v oblasti flexibility práce specifické. Zákon o vysokých školách speciálně upravuje pracovní dobu akademických pracovníků a pracovníc s tím, že zaměstnavatel rozvrhuje pracovní dobu pouze v oblasti přímé pedagogické činnosti a v případech, které umožňuje zákoník práce. Pouze v této době jsou akademičtí pracovníci a pracovníce povinni být na pracovišti. Další činnost se pak vykonává v pracovní době, kterou si tito zaměstnanci a zaměstnankyně sami rozvrhují a na jakémkoli jiném místě, které si sami určí. V případě akademických pracovníků a pracovníc tedy zákon upravuje jejich flexibilitu samostatně a některá opatření uvedená v této kapitole není vhodné a někdy ani možné na tuto skupinu zaměstnanců a zaměstnankyň aplikovat.

1. Pružná pracovní doba

Pružná pracovní doba je v ČR jednou z nejběžnějších a nejžádanějších flexibilních forem práce. V rámci Evropy na ni dosahuje 42 % zaměstnaných.⁵ Pružná pracovní doba se nejčastěji uplatňuje v administrativě. Pracovní doba se skládá ze základní (pevně stanovené) a volitelné pracovní doby. Hranice základní a volitelné pracovní doby stanovuje zaměstnavatel, s ohledem na provozní potřeby pracoviště. Aby zavedení pružné pracovní doby mělo smysl a plnilo svůj účel, je vhodné hranice začátku a konce volitelné části pracovní doby co nejvíce rozevřít. Pokud si zaměstnanci a zaměstnankyně mohou volit pracovní dobu například jen v rozsahu 1-2 hodin denně, neplní tato úprava svůj účel, kterým je umožnění jejich dostatečné flexibility.

Pružné uspořádání pracovní doby je výhodné zejména pro návrat do práce například po mateřské a rodičovské dovolené a zvyšuje možnost návratu na plný úvazek, neboť umožňuje flexibilní uzpůsobení pracovní doby v jednotlivých dnech dle potřeb pečujících osob.

2. Zkrácený úvazek a dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr

Dle zákoníku práce se jedná o kratší týdenní pracovní dobu, než je stanovená týdenní pracovní doba. Hovorově se tento stav označuje jako zkrácený úvazek⁶. Zkrácené úvazky jsou po využití pružné pracovní doby nejčastěji využívanou formou flexibilního uspořádání pracovní doby. Obdobný režim

⁴ WICHTERLOVÁ, Lenka; SKÁLOVÁ, Helena a ČMOLÍKOVÁ COZLOVÁ, Klára, 2020. Studie ke sledování pracovního života. Online. Technologická agentura ČR. Dostupné z: <https://vubp.cz/soubory/vyzkum/projekty/TL01000502/priloha-1-vsouhrn-studie-ke-sladovani-pracovniho-zivota.pdf>. [cit. 2024-10-21].

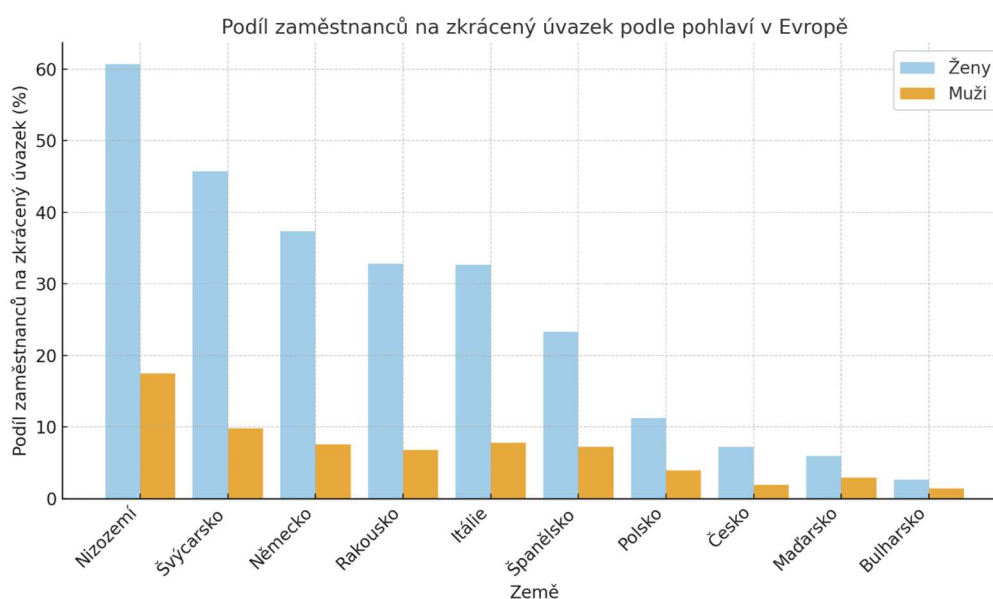
⁵ EIGE, 2019. Gender Equality Index 2019: Work-life balance. Online. European Institute for Gender Equality. Dostupné z: <https://eige.europa.eu/publications-resources/toolkits-guides/gender-equality-index-2019-report/flexible-working-arrangements>. [cit. 2024-10-18].

⁶ Pro srovnání, práce v rozsahu stanovené týdenní pracovní doby se označuje jako plný úvazek

flexibility pak nabízejí dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr – dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti.

Využívání zkrácených úvazků v ČR je ve srovnání s jinými evropskými zeměmi stále velmi nízké. Podle dat Evropské komise pracuje na částečný úvazek pouze 7,2 % českých žen a 1,9 % mužů, což je jedno z nejnižších procent v EU. Například v Nizozemsku pracuje na zkrácený úvazek přes 60 % žen a 17,5 % mužů, v Německu téměř 37 % žen a 7,6 % mužů. Naopak v Česku jsou na tom hůře pouze země jako Maďarsko, Bulharsko či Rumunsko.

Země	Ženy	Muži
Nizozemí	60,7	17,5
Švýcarsko	45,7	9,8
Německo	37,3	7,6
Rakousko	32,8	6,8
Itálie	32,7	7,8
Španělsko	23,3	7,2
Polsko	11,2	3,9
Česko	7,2	1,9
Maďarsko	5,9	2,9
Bulharsko	2,6	1,4



Nízká míra využívanosti zkrácených úvazků se v ČR přičítá zejména tomu⁷, že platy a mzdy jsou relativně nízké a práce na zkrácený úvazek se nevyplácí. Současně je potřeba vnímat to, že v ČR je běžné a společností očekávané, že ženy jsou plně zaměstnané. Důvodů pro poměrně nízké využití je však více:

⁷ KOTÍKOVÁ, Jaromíra; KYZLINKOVÁ, Renáta; VÁŇOVÁ, Jana; VEVERKOVÁ, Soňa a VYCHOVÁ, Helena, 2019. *Flexibilní formy práce - sdílené pracovní místo v ČR a vybraných evropských zemích*. Praha: VÚPSV. ISBN 978-80-7416-348-7. Dostupné také z: http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_457.pdf. S. 14.

- Zkrácený úvazek znamená nižší příjem, což má velký vliv na ekonomickou situaci jedince/rodiny. Pokud je cena práce nízká, pak zkrácené úvazky nejsou vnímány jako výhodné, neboť nezajistí dostatečný příjem. I přes zákonnou úpravu v praxi často snížení úvazku nevede k úpravě pracovní náplně a snížení reálného rozsahu práce. Zvláště u menších zkrácení pracovní doby fakticky dochází k odpracování celé agendy při nižší časové dotaci a menším výdělku.
- Ze strany zaměstnavatele pak také bývá vnímána negativně administrativní agenda spojená se zkráceným úvazkem, která zůstává stejná, jako pro úvazek plný.

3. Kratší (stlačený) pracovní týden

Z dotazníkového šetření provedeného mezi vysokými školami zapojenými do projektu v roce 2024 vyplývá, že nezanedbatelné % zaměstnaných osob by uvítalo kratší pracovní týden.

Pracovní dobu lze rozvrhnout rovnoměrně nebo nerovnoměrně. Zákoník práce stanoví, že pracovní doba se rozvrhuje zpravidla do pětidenního pracovního týdne. Toto však není podmínkou a pracovní týden může být kratší nebo delší. Fakticky se jedná o odpracování stanovené týdenní pracovní doby v menším počtu dní – tj. místo pětidenního pracovního týdne je pracovní doba odpracována ve čtyřech dnech (např. v rozsahu 10 hodin od pondělí do čtvrtku). Pracovní právo omezuje délku směny 12 hodinami a stanoví povinné přestávky v týdnu a mezi směny, další zásadní omezení zákon nestanoví.

V českém prostředí jde o nástroj flexibility, jež stále ještě není plně využíván. Pokud je, jedná se především o sféru soukromou, uplatňuje se ve službách, pohostinství či v některých sociálních či zdravotních službách. Výhody kratšího týdne mohou být ze strany zaměstnavatele např. ve snížení provozních nákladů (energie, teplo, voda), v adekvátním využití pracovní doby efektivně. Ze strany zaměstnaných je výhodou stlačení den volna navíc. Nicméně limity tohoto přístupu jsou především ve smyslu náročnosti takového uspořádání, zvyšující se únavy a otázky snížení pozornosti při dlouhých směnách⁸. V příloze č. 2 jsou uvedeny informace o testování kratšího pracovního týdne ve státní správě.⁹

4. Konto pracovní doby

Konto pracovní doby je způsob rozvržení pracovní doby, který umožňuje flexibilně přizpůsobit pracovní dobu aktuálním potřebám zaměstnavatele, ve vysokoškolském prostředí to může být vhodné zejména s ohledem na různé administrativní nároky během akademického roku. Tento systém lze zavést pouze prostřednictvím kolektivní smlouvy nebo vnitřního předpisu (pokud v organizaci nepůsobí odborová organizace). Zaměstnanci a zaměstnankyně tak nemusí každý týden odpracovat přesně stejný počet hodin, protože pracovní doba se přizpůsobuje potřebám jednotlivých období.

Zaměstnanci a zaměstnankyně dostávají stálý měsíční příjem, i když se počet odpracovaných hodin může v jednotlivých měsících v průběhu roku lišit. Celkově konto pracovní doby poskytuje flexibilitu

⁸ ILO, 2019. *Guide to developing balanced working time arrangements*. Online. Geneva: International Labour Office. ISBN 978-92-2-133240-4. Dostupné z: <https://www.ilo.org/publications/guide-developing-balanced-working-time-arrangements>. [cit. 2024-10-21]. S. 21.

⁹ WICHTERLOVÁ, Lenka; SKÁLOVÁ, Helena a ČMOLÍKOVÁ COZLOVÁ, Klára, 2020. *Studie ke sladování pracovního života*. Online. Technologická agentura ČR. Dostupné z: <https://vubp.cz/soubory/vyzkum/projekty/TL01000502/priloha-1-vsouhrn-studie-ke-sladovani-pracovniho-zivota.pdf>. [cit. 2024-10-21]. S. 20-21

a stabilitu, což usnadňuje zvládání měnících se pracovních nároků během akademického roku a umožňuje udržovat rovnováhu mezi pracovním a osobním životem.

5. Sdílené pracovní místo

Sdílené pracovní místo (*job sharing*) je koncept, kdy se dvě či více zaměstnankyň či zaměstnanců dělí o jednu pracovní pozici. Každý z nich pracuje na stejné pozici, ale pouze po část týdne či dne. Dohromady pak naplní jeden plný úvazek, ale není vyloučeno, aby v konkrétních úsecích pracovní doby docházelo k souběžnému výkonu práce.

6. Práce na dálku

Práce na dálku (tzv. remote work resp. homeoffice) je práce vykonávaná z jiného místa, než je pracoviště zaměstnavatele, a to v případě, kdy se nejedná o pracovní cestu. Práce z domova může nabízet mnoho výhod – flexibilitu, úsporu času a peněz, méně stresu. Nese s sebou však také nevýhody, mezi které patří například sociální izolace a nedostatečné oddělení práce a osobního života.

Pro úplnost je nutno uvést, že práce na dálku není využitelná pro všechny: ač lze ve většině pracovních náplní identifikovat části, které by bylo možné vykonávat z jiného místa, stále bude nezanedbatelné procento pracovních pozic, na něž se nebude vztahovat.

Aktuálně nedořešeným problémem je práce na dálku ze zahraničí. S ohledem na mezinárodní právo a existenci mezinárodních smluv považujeme za důležité upozornit, že případy výkonu práce na dálku ze zahraničí je potřeba posuzovat individuálně s ohledem na právní a další související předpisy, kterými by se takový vztah řídil (nároky plynoucí z výkonu práce v zahraničí, pracovní úrazy a další).

Právo se odpojit (*right to disconnect*)

Digitální technologie a práce z domova závislá na elektronické komunikaci přináší otázky ochrany zaměstnanců a zaměstnankyň, jejich soukromého času a klidu od práce. Proto se některé země zabývají nárokem na „právo se odpojit“, které je uzákoněno např. ve Francii, ale i Itálii, Španělsku či Belgii.¹⁰

V Německu například působí společnost Volkswagen, jež nastavila interní servery tak, že v časech od 18:15 do 7:00 nechodí e-maily.¹¹

Ještě zajímavějším příkladem je pak opět německá firma Daimler a její software „E-maily o dovolené“.¹² Když jsou zaměstnanci a zaměstnankyně osloveni v průběhu dovolené, mohou zvolit automatický e-mail, který informuje o tom, že čerpají dovolenou a e-mail, který jim byl zaslán, bude smazán. Snahou je zamezit nepříznivé situaci, že člověk přijíždí z dovolené již ve stresu z přeplněných e-mailových

¹⁰ EESC, 2021. *Public Hearing on Challenges of Teleworking: organization of working time, work life balance and right to disconnect*. Online. *The European Economic and Social Committee*. Dostupné z: <https://www.eesc.europa.eu/en/news-media/news/updating-eu-rules-teleworking-stirs-debate-eesc-hearing>. [cit. 2024-10-18]. *European Economic and Social Committee*. 2021. *Public Hearing on Challenges of Teleworking: organization of working time, work life balance and right to disconnect*. Online. 2021-07-01. Příspěvek Tiny Weber.

¹¹ WICHTERLOVÁ, Lenka; SKÁLOVÁ, Helena a ČMOLÍKOVÁ COZLOVÁ, Klára, 2020. *Studie ke sladování pracovního života*. Online. Technologická agentura ČR. Dostupné z: <https://vubp.cz/soubory/vyzkum/projekty/TL01000502/priloha-1-vsouhrn-studie-ke-sladowani-pracovniho-zivota.pdf>. [cit. 2024-10-21].

¹² Wikipedia. Online. Dostupné z: https://en.wikipedia.org/wiki/Right_to_disconnect resp. dostupné z: [Daimler Germany Vacation Email Delete Program](https://www.daimler.com/press-releases/2021/07/01/daimler-germany-vacation-email-delete-program) | TIME

schránek a záležitostí, které je potřeba nevyhnutelně řešit. I proto mnozí zaměstnanci a zaměstnankyně v průběhu dovolených raději kontrolují poštu, aby při návratu nebyli zaskočeni nevládnutelným objemem práce.

V průběhu pandemie COVID-19 byla dalším příkladem Česká spořitelna, která reflektovala tendenci zaměstnanců a zaměstnankyň pracovat přesčas z domova a nastavila pravidla, aby k tomuto nedocházelo. Pracovní doba se rozkouskovává a posouvá, a proto Česká spořitelna podporovala a podporuje využívání nástrojů umožňujících se odpojit během dne s ohledem na odpočinek či končit včas např. nastavením večerky na počítači.¹³

7. Neplacené volno

Ač ve sféře vysokého školství bývá pravidlem delší dovolená pro všechny zaměstnance a zaměstnankyně, a to zejména s ohledem na zvýšený zákonný nárok na dovolenou u akademických pracovníků a pracovníc, přesto může nastat situace, kdy zaměstnancům a zaměstnankyním stanovený rozsah dovolené nestačí a požadují další volno.

Jednou z možností a také rozšířeným benefitem je další volno dohodnuté obvykle v kolektivní smlouvě, nebo nepůsobí-li u zaměstnavatele odborová organizace, pak stanovení dalšího volna vnitřním předpisem zaměstnavatele. Takové volno je obvykle omezováno důvodem čerpání – například zdravotní důvody nebo dobrovolnická činnost. Pokud ani toto nestačí, pak zákon umožňuje poskytnutí dalšího volna bez nároku na mzdu (tzv. neplacené volno).

Zaměstnanci a zaměstnankyně takového volno mohou požadovat například proto, že chtějí cestovat a vyčerпали již dovolenou nebo třeba proto, že je čekají zkoušky a potřebují čas pro přípravu, nebo z rodinných či jiných důvodů. Důležité je, že často tento nástroj mohou využívat také neformální pečující osoby. Aby nedocházelo k nerovnému zacházení, je vhodné stanovit podmínky pro přiznání takového volna předem. Stanovení podmínek předem je důležité také z toho důvodu, že pokud nepřítomnost zaměstnance nebo zaměstnankyně z důvodu neplaceného volna trvá déle než měsíc, pak ač nemá žádný příjem, je zaměstnavatel povinen za zaměstnané provádět odvody ze mzdy. Je vhodné předem upravit, kdo tento nutný náklad ponese – zda zaměstnaní nebo zaměstnavatel.

8. Tvůrčí volno

Tvůrčí volno, někdy nazývané sabbatikl (z anglického *sabbatical*), je období pracovního volna, které zaměstnaným umožňuje věnovat se zejména profesnímu rozvoji v oblasti tvůrčí činnosti. Toto volno trvá obvykle 6 měsíců a může být buď placené, částečně placené, nebo neplacené, v závislosti na podmínkách stanovených zaměstnavatelem.

Přínosů tvůrčího volna pro sladování rodinného a pracovního života je mnoho.

- **Zvýšení flexibility – tvůrčí volno** umožňuje zaměstnancům a zaměstnankyním dočasně snížit pracovní zátěž a věnovat více času rodině, péči o děti, nebo podporovat rodinné aktivity.

¹³ ČESKÁ SPOŘITELNA, Březen 2020. Jak co neefektivněji pracovat z domova? Přinášíme tipy pro zaměstnavatele i zaměstnance. Online. In: Česká spořitelna. Dostupné z: <https://www.csas.cz/cs/firmy/articles/jak-co-nejefektivneji-pracovat-z-domova-prinasime-tipy-pro-zamestnavatele-i-zamestnance>. [cit. 2024-10-18].

- **Regenerace a odpočinek – dlouhodobější** volno bez povinnosti docházet na pracoviště může zaměstnaným pomoci předejít syndromu vyhoření a nabídnout čas na obnovu fyzických a psychických sil.
- **Možnost studia a osobního růstu – zaměstnaní** mohou během tvůrčího volna absolvovat kurzy, získat nové dovednosti, které podporují jejich osobní rozvoj a zároveň mají pozitivní dopad na jejich kariéru a osobní život.
- **Podpora pečovatelské role – tvůrčí** volno je užitečné pro lidi, kteří se starají o blízké osoby, ať už jde o malé děti, stárnoucí rodiče nebo o jiné osoby. Tímto způsobem mohou zaměstnaní lépe zvládnout požadavky osobního života bez ztráty vazby na pracovní prostředí.
- **Zlepšení vztahů a rodinné pohody – více** času s rodinou může posílit vztahy a zlepšit komunikaci v rodině. To platí zejména v případě rodin, kde pracovní povinnosti obvykle zasahují do času stráveného společně.
- **Podpora rovnováhy mezi prací a osobním životem – tvůrčí** volno může být nástrojem pro zaměstnavatele, jak podpořit dlouhodobě spokojené a výkonné zaměstnance a zaměstnankyně. Ti se po návratu z volna často cítí motivovanější a mají nové nápady nebo perspektivy.

9. Návrh konkrétních opatření v oblasti flexibility pracovní doby

- Zavedení pružné pracovní doby s dostatečným rozptylem začátku a konce volitelné části pracovní doby.
- Umožnění práce na kratší pracovní úvazek.
- Umožnění práce na dálku a stanovení pravidel pro tuto práci, aby v této souvislosti nedocházelo k vyššímu zatížení osob, které práci vykonávají na pracovišti zaměstnavatele.
- Zavedení pravidel komunikace na pracovišti (omezení doby, kdy je vhodné posílat a doručovat e-maily; komunikace v době dovolené; zavedení tzv. zakázaných hodin – stanovení času, kdy není možné komunikovat přes služební e-mail či telefon).
- Podpora a zavedení kratšího pracovního týdne na pracovištích, kde je to možné nebo u vybraných pracovních pozic (př. pečující osoby, osoby po stanovenou dobu po návratu z mateřské/rodičovské dovolené, atd).
- Stanovení pravidel pro čerpání tzv. neplaceného volna se současným stanovením pravidel pro zástup za takovéto zaměstnance a zaměstnankyně.

IV. Age management a podpora různých věkových skupin na vysokých školách

Age Management je definován jako způsob řízení s ohledem na věk zaměstnanců a zaměstnankyň, který zohledňuje průběh životních fází člověka na pracovišti a přihlíží k jeho měnícím se zdrojům

(zdraví, kompetence, ale i hodnoty, postoje a motivace). V popředí tohoto konceptu stojí tedy člověk a změny, kterými prochází v průběhu svého pracovního života. Pro zachování pracovní schopnosti do co nejdelšího věku hrají roli zejména: a) organizace práce, b) ergonomie pracoviště a c) individuální životní styl.¹⁴

V dnešní době již díky modernímu životnímu stylu nestačí posuzovat zaměstnance a zaměstnankyně pouze na základě jejich kalendářního věku. Potřeby každého jedince jsou v čase proměnné (př. mateřství, rodičovství, opatrování další osoby aj). Základem by měl být vždy individuální přístup a vnímání skutečnosti, že s přibývajícím věkem rostou i individuální rozdíly mezi zaměstnanými jak v oblasti tělesné, tak i duševní výkonnosti. Ač se produktivita zaměstnaných s rostoucím věkem může snižovat, není to pravidlem ani faktorem, který by měl vypovídací hodnotu o výkonnosti jednotlivce, ať už mladšího anebo staršího věku.

Finský institut pracovního zdraví se sídlem v Helsinkách (FIOH) s prof. Juhanim Ilmarinem realizovali v 80. letech 20. století výzkum zdraví, funkční kapacity, pracovní schopnosti, pracovního prostředí a stresu zaměstnanců a zaměstnankyň ve věku nad 45 let v důsledku stárnutí na 6 500 státních institucích po dobu 28 let (r. 1981), a to v reakci na rapidní stárnutí finské populace.

Výsledky pilotní longitudinální studie ukázaly na to, že:

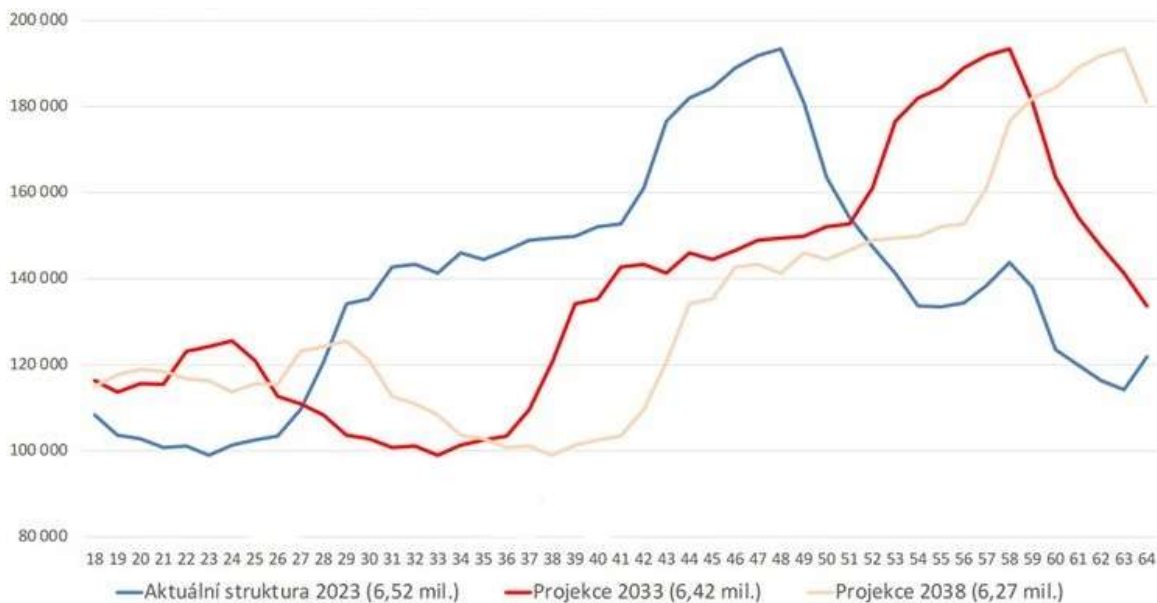
- 60 % zaměstnaných si udrželo svůj WAI (Work ability index)¹⁵ na dobré nebo vynikající úrovni,
- zhruba 10 % zaznamenalo dokonce zlepšení,
- přibližně 30 % zaznamenalo během stárnutí dramatický pokles WAI,
- práce samotná nezabránila poklesu pracovní schopnosti u třetiny respondentů a respondentek nezávisle na povolání a pohlaví.

Nejcharakterističtější současným rysem demografického vývoje České republiky je rovněž stárnutí populace. Z uvedeného plyne potřeba nalézt řešení, jak udržet zaměstnance a zaměstnankyně v pracovním procesu déle a v co nejlepší fyzické a duševní kondici.

Obrázek č. 2 Skladba populace ČR dle věku/ 18-64 let (zdroj ČSÚ k 1.1.2023)

¹⁴ ŠTOROVÁ, Ilona, 2016. *Age management a možnosti jeho uplatnění v personálním řízení*. Online. Čtenář: měsíčník pro knihovny. Roč. 68, č. 1, s. 3-8. ISSN 0011-2321. Dostupné z: <https://www.svkkl.cz/ctenar/stahnout-pdf/31>. [cit. 2024-10-21].

¹⁵ *Nástroj na měření pracovní schopnosti představuje subjektivní dotazník (standardizovaný sebesposuzovací dotazník) a výsledek skládající se ze sedmi oblastí a hodnotící standardním způsobem významné faktory pracovní schopnosti.*



1. Návrh konkrétních opatření v oblasti age managementu

Opatření a nástroje Age Managementu mohou obsahovat široké spektrum činností a nástrojů:

- Péče o zdraví.
- Podpora a zlepšování zdravotní a fyzické kondice zaměstnanců a zaměstnankyň.
- Vzdělávací aktivity se zaměřením na celoživotní vzdělávání zaměstnanců a zaměstnankyň.
- Podpora mezigenerační spolupráce.
- Buddy systém – čili systém „kamaráda na pracovišti“, kdy se mohou seniornější a zkušenější kolegové a kolegyně zapojit do adaptace nováčků.
- Opatření na sladování rodinného a osobního života (viz. Podpora psychosociálního zdraví).
- Přizpůsobení organizace práce a pracovní doby dle podnětů a potřeb zaměstnanců a zaměstnankyň.
- Rozvoj personálních strategií s ohledem na věkovou kategorii zaměstnaných.
- Kariérní plánování a mentoring.
- Koučink.
- Strategie odchodů do důchodu (zaměstnavatel).
- Plán odchodu do důchodu (zaměstnaní).
- Rozhovory se zaměstnanci a zaměstnankyněmi ve stanoveném období před důchodem – jak můžeme pomoci:
 - s přípravou na novou životní fázi a podpořit plynulý přechod z pracovního života do důchodu,
 - finanční a důchodové poradenství,
 - psychologické poradenství a koučink se zaměřením na významnou životní změnu,
 - zapojení do mentoringových a adaptačních programů (předávání svých zkušeností mladším).

- Rozhovory se zaměstnanci a zaměstnankyněmi důchodového věku, začlenění zaměstnanců a zaměstnankyň v důchodu do života univerzity.
- Flexibilní pracovní úvazky – sdílení pracovního místa.
- Podpora aktivit s ohledem na specifické potřeby zaměstnanců a zaměstnankyň.
- Podpora aktivit, které usnadňují práci se zdravotním handicapem.
- Vzdělávání středního a vyššího managementu, včetně koučování a motivačních rozhovorů se zaměřením na práci s různými věkovými skupinami zaměstnanců a zaměstnankyň.
- Vzdělávání managementu v oblasti hodnocení zaměstnanců a zaměstnankyň a vedení hodnotících rozhovorů.
- Zapojení do projektů napříč pracovními pozicemi – spolupráce generací.
- Důraz na ergonomii pracoviště/pracovního místa, pracovní podmínky.
- Zpracování strategií s ohledem na klíčové pozice, nástupnictví, firemní kulturu.
- Podpora motivace různých věkových skupin, mezigenerační spolupráce, spokojenost, sladování, nastavení benefitů dle požadavků.
- Rozvoj kompetencí se zaměřením na mezigenerační sdílení kompetencí, celoživotní vzdělávání (umělá inteligence – využití napříč generacemi, podpora zvládání kariérních změn).
- Podpora zdraví a funkční kapacity, péče o zdraví, zdravý životní styl, prevence syndromu vyhoření, identifikace rizik.
- Zapojení starších zaměstnanců a zaměstnankyň do plánování aktivit age managementu.
- Univerzitní klub seniorů – spolupráce s klubem pro zaměstnance a zaměstnankyně již v průběhu aktivního profesního života, následné propojení se zaměstnavatelem po odchodu do důchodu (účast na vzdělávacích akcích, společenských událostech vysoké školy, sportovních akcích, využívání univerzitní knihovny atd.).
- Možnost výběru zaměstnaneckého benefitu v kontextu osobní preference, věku, životní role zaměstnaných atd. (cafeterie).

V. Podpora duševního zdraví a prevence stresu

1. Prevence stresu a syndromu vyhoření

„Největší zbraní vůči stresu je naše schopnost vybrat si jednu myšlenku oproti jiné“

William James

Dle Výzkumného ústavu bezpečnosti práce¹⁶ může stres na pracovišti vycházet ze tří základních rizikových oblastí: a) stres vycházející z podstaty práce (úkolů a činností), b) stres vycházející z podmínek práce (hluk, vibrace, chlad, izolované pracoviště atd.) a c) stres vycházející ze sociálního prostředí (kolektiv, šikana, nadřazení atd.). Health and Safety Executive¹⁷ tj. organizace bezpečnosti práce ve Velké Británii uvádí tyto tři základní stresory spojené s prací:

¹⁶ Bezpečný podnik: pracovní stres a zdraví, 2016. Online. Vydání druhé. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce. ISBN 978-80-87676-23-3. Dostupné z: <https://www.vubp.cz/soubory/produkty/publikace-ke-stazeni/pracovni-stres-a-zdravi.pdf>. [cit. 2024-10-21].

¹⁷ <https://www.hse.gov.uk>

- a) **Pracovní činnost** – opakovaná, rutinní práce, příliš málo nebo příliš mnoho supervize, vysoká pracovní zátěž, dlouhá pracovní dobu, nízký plat, nedostatečný výcvik, časové omezení, příležitostná práci.
- b) **Pracovní prostředí** – nevyhovující budovy, přeplněná a špatně řešená pracoviště, nadměrný hluk a vlhkost, špatné možnosti hygieny, stravování a odpočinku.
- c) **Organizace práce** – příliš velká nebo naopak malá zodpovědnost, malá motivace, špatná komunikace, malá volnost v rozhodování, konfrontační styl řízení, šikana, nevhodné chování, obtěžování a všechny formy diskriminace.¹⁸

Jsou různá dělení oblastí stresorů, podstatné je si uvědomit, že stres nepřichází pouze z oblasti spojené přímo s pracovní činností a pracovním prostředím (špatná organizace práce, nejasné úkoly, direktivní způsob řízení), ale zejména také ze sekundárních oblastí jako je například psychosociální prostředí (intrapersonální vztahy na pracovišti) a dále z terciární oblasti, tj. například oblasti osobního života zaměstnaných (rodinné vztahy, genetické předpoklady, neadekvátní bydlení, životní události apod.).

Výzkumný ústav bezpečnosti práce v rámci projektu MPSV ČR v letech 2008–2009 provedl rozsáhlou analýzu, šetření a metodické doporučení k zajištění prevence stresu na pracovišti, které konsolidoval do Závěrečné zprávy: „Stres na pracovišti – Možnosti prevence“ (dále jen „Závěrečné zprávy“).¹⁹

Z uvedených výstupů Závěrečné zprávy vyplývá, že největšími stresovými faktory v českých podmínkách jsou:

- časová dimenze práce, a to jak z hlediska rychlosti, tak i délky (56 %),
- rychlost práce je příliš vysoká (44 %),
- nárazovost práce (57 %),
- příliš časté změny důležitosti pracovních úkolů a termínů (51 %),
- projevy nevraživosti či šikany v podobě drobných intrik a zlomyslností (47 %),
- nevyhovující teplota na pracovišti (41 %),
- velký hluk (38 %),
- výskyt slovního napadení kolegy kolegou (37 %),
- mikroklima – průvan, vlhko (35 %),
- zvýšené pracovní riziko a nebezpečí (31 %),
- prašnost na pracovišti (31 %),
- sociální izolaci některého z kolegů, tedy jeden z projevů šikany (31 %),
- slovní nebo fyzické napadání ze strany zákazníků (30 %).

Syndrom vyhoření, který se stresem úzce souvisí a postihuje všechna odvětví, stojí zaměstnavatele peníze díky ztrátě produktivity, zvyšování chybovosti a bezpečnostních nehod. Příčinou syndromu vyhoření bývá velká psychická i fyzická investice do určité věci a malá návratnost (finanční, emoční a vlastně jakákoli) nebo minimální sociální odezva a podpora při řešení složitých a vyčerpávajících problémů, případně velké nároky na člověka, který má malé kompetence.

Ten zásadní důvod si lidé, kterých se syndrom vyhoření týká, obvykle nesou sami v sobě: přehnané nároky na sebe sama a na cíle, o kterých si myslí, že jich musí v životě dosáhnout, jinak by měli pocit,

¹⁸ MPSV, 2009. Stres na pracovišti – možnosti prevence. Online. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí. Dostupné z: https://invenio.nusl.cz/record/170394/files/nusl-170394_4.pdf. [cit. 2024-10-20]. S. 19

¹⁹ MPSV, 2009. Stres na pracovišti – možnosti prevence. Online. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí. Dostupné z: https://invenio.nusl.cz/record/170394/files/nusl-170394_4.pdf. [cit. 2024-10-20]. S. 14

že nestojí za nic. V těchto dvou větech je většinou zakódován klíč k syndromu vyhoření. Vedoucí pracovníci a pracovnice, manažerky by měli být podrobně seznámeni se znaky syndromu vyhoření, protože syndromu je lepší předcházet ve formě prevence. Charakteristickým rysem syndromu vyhoření je:

- ztráta profesionálního zaujetí,
- fyzické i duševní vyčerpání,
- trvalá nespokojenost a stěžování si,
- pocity zklamání a kritičnost,
- lehká unavitelnost, snížená imunita,
- cynismus, sarkasmus a podrážděnost,
- depresivní stavy a deprese – nechuť, odpor k činnostem, oportunismus.

1.1. Návrh konkrétních opatření v oblasti prevence stresu a syndromu vyhoření

Organizační a pracovní činnosti:

- Jasně definovaná organizační struktura s vymezením osobních zodpovědností jednotlivých zaměstnanců a zaměstnankyň.
- Jasně stanovování pracovních úkolů, výstupů a cílů práce, jejich pravidelné hodnocení a zpětná vazba.
- Systém stanovování cílů a klíčových indikátorů (oddělení, oblastí, produktivity jako např. KPI atd.).
- Systematické vzdělávání vedoucích / managementu týkající se organizace práce, plánování apod.
- Systematické vzdělávání vedoucích / managementu v oblasti komunikace a řešení konfliktů.
- Zkrácení pracovní doby na exponovaných pracovištích.

Pracovní prostředí:

- Zaměření na příjemný design a ne-statičnost kancelářských a pracovních prostor.
- Využívání odhlučňovacích materiálů, odhlučnění zasedacích místností atd.
- Vytváření tichých zón.
- Zákaz používání hlasité hudby a sluchátek (které propouštějí zvuky).
- Vytváření relaxačních a odpočinkových místností.
- Prostor pro aktivní odpočinek (ping-pong, mini golf, koloběžky, lezecké stěny v prostoru atd.).²⁰
- Využívání technologií k zajištění vhodného mikroklimatu (čističe, odvlhčovače, zvlhčovače vzduchu).
- Uplatnění ergonomických požadavků při rekonstrukci pracovních míst a prostor.
- Zlepšení osvětlení u prací zrakově namáhavých.

Psychosociální oblast:

- Zaměstnanecké asistenční programy (například psychologické poradny).
- Informovanost zaměstnanců a zaměstnankyň o výskytu rizik při jejich práci.

²⁰ Zde je potřeba si uvědomit, že v případě úrazu zaměstnance jsou podmínky odpovědnosti stejné jako u pracovních úrazů.

- Otevřená setkání na pracovišti s cílem sdílet informace o možných nežádoucích stresorech na pracovišti.
- Zapojení zaměstnanců a zaměstnankyň do opatření (plánů) proti stresu.
- Podpora efektivní obousměrné komunikace (možnost například anonymní zpětné vazby směrem k vedení).
- Existující plány pro postupy zvládání stresu a pro postupy řešení konfliktů, šikany a násilí v práci.
- Vzdělávání zaměstnanců a zaměstnankyň v oblasti zvládání protistresových technik a tréninky ke zvládání stresových situací.
- Tréninky ke zvládání konfliktních situací.
- Otevřená diskuze s vedením o pracovních problémech.

Ostatní opatření prevence stresu:

- Systém firemních benefitů s cílem redukovat následky stresu – wellness služby, aktivní odpočinek, sportovní aktivity, kultura, sport, terapie.
- Wellness služby na pracovišti (např. sauna, zelené zóny, firemní kavárna, fitness zóna aj.).
- Osvěta a vzdělávání v oblasti zdravého životního stylu a důležitosti péče o duševní zdraví.
- Preventivní zdravotní prohlídky.
- Nadstandardní zdravotní služby v rámci zaměstnaneckých benefitů.
- Zaměstnanecký asistenční program (psychologické, právní a finanční poradenství, koučink).
- Intervence zaměřená na nedostatek pohybu a regulaci tělesné hmotnosti.
- Intervence zaměřená na rizika vzniku civilizačních onemocnění.
- Podpora zdravého stravovacího a pitného režimu.

Základním cílem prevence syndromu vyhoření je postupné budování psychické odolnosti jednotlivců a zvyšování frustrační tolerance. Z výše uvedeného vyplývá, že nejdůležitější bude práce s jednotlivci v osobnostní rovině s cílem regulovat jejich očekávání a v oblasti reálného nastavování pracovních cílů a dále, že bude hrát velkou roli organizace práce a vztahy na pracovišti. Velkou mírou k rozvoji syndromu vyhoření přispívá, není-li v rovnováze osobní a pracovní život.

Nástroje prevence syndromu vyhoření mohou být např.:

- Vzdělávání v oblasti osobnostního rozvoje, reálné nastavení osobních i pracovních cílů.
- Podpora dobrých vztahů na pracovišti a pracovní atmosféry.
- Jasná firemní kultura s hodnotami spolupráce, komunity, laskavosti a individualizace (s ohledem na individuální potřeby jednotlivců).
- Možnost kontroly a ovlivnění způsobu práce a pracovního programu.
- Jasně kompetence, jasné stanovení úkolů a zodpovědností v rámci týmu i v rámci celé organizace (rozhodovací procesy, schvalovací procesy).

Edukace o důležitosti duševní hygieny (psychohygieny)²¹ a podpora zařazování jejich metod do běžného života:

- Dostatek pohybové aktivity v běžném životě (sport) i na pracovišti.

²¹ Vávrová, P. *Psychohygiena jako prevence pracovního stresu*. Olomouc: Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci, 2015. *Katedra andragogiky, sociologie a kulturní antropologie*. Dostupné z: <https://www.bozpinfo.cz/josra/psychohygiena-jako-prevence-pracovniho-stresu>.

- Zdravá vyvážená strava a dodržování zdravé životosprávy.
- Vzdělávání v oblasti budování lepších návyků spánku (spánková hygiena, prevence insomnie).
- Zajištění dostatečného času na přestávky a odpočinek, uvolňovací a relaxační techniky.
- Vzdělávání a workshopy na techniky meditace, uvolnění, schopnosti odpočívat.
- Školení mindfulness, vizualizace, dechová a relaxační cvičení (autogenní trénink) jako první pomoci při boji se stresem.
- Dobrá organizace práce a reálné nastavování pracovních cílů.
- Pružná pracovní doba nebo práce na dálku.
- Podpora placeného i neplaceného volna.
- Podpora dlouhodobé dovolené.
- Aktivní zájem o vlastní koníčky a kulturu a smysluplné využívání volného času.
- Podpora dobrých sociálních vztahů i mimo práci – mít blízkou osobu, setkání s přáteli.
- Možnost pohovořit si s osobou, která má stejné pracovní problémy a rozumí jim.
- Asistenční programy na pracovišti nebo možnost psychologické podpory (osobně, na telefonu) s cílem mít s kým probrat případné problémy.

VI. Podpora psychosociálního zdraví a pracovních vztahů

1. Vztahy na pracovišti a zdravá pracovní atmosféra ²²

Atmosféra na pracovišti, tvořená vzájemnými vztahy, ale i vnějšími vlivy a parametry je více, než jenom detailem a přidanou hodnotou. Představuje jeden z klíčových faktorů určujících výkonnost celého týmu a potažmo celé organizace.²³

Kromě přímého vlivu na výkon zaměstnanců a zaměstnankyň na pracovišti přináší pracovní atmosféra nezbytnou podporu, zvláště v situacích, které nejsou pro jednotlivce příznivé, představuje základ pro korektní a přátelské pracovní vztahy, neboť ani přátelské vztahy se nedokáží udržet v toxické atmosféře.

Prostředí vysokých škol je specifické zejména silně zakořeněnou a zákonem stanovenou hierarchickou strukturou vztahů, kdy řada pozic je volena a ustanovena na dobu určitou a má přímou návaznost na orgány vysoké školy. Tato specifika je potřeba při řešení této oblasti zohlednit.

Zdravé vztahy na pracovišti charakterizuje:²⁴

²² HANUŠ, Petr a JÁSEK, Vít, 2019. *Formy podpory zdraví na pracovišti a s tím související opatření*. Online. Praha: Asociace samostatných odborů. Dostupné z: https://ipodpora.odborny.info/soubory/uploads/01_Formy_podpory_zdravi_na_praco.pdf. [cit. 2024-10-18].

²³ BEDNÁŘ, Vojtěch, 2014. *Zdravá atmosféra v týmu – když se lidé podporují a chápou*. Online. *Firemní sociolog*. ISSN 1805-6520. Dostupné z: <https://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/278-%20zdrava-atmosfera-v-tymu-kdyz-se-lide-podporuji-a-chapou>. [cit. 2024-10-18].

²⁴ DUNNE, Kevin, 2024. *Building Good Work Relationships: Making work enjoyable and productive*. Online. In: *Mind Tools*. Dostupné z: <https://www.mindtools.com/aorqe4z/building-good-work-relationships>. [cit. 2024-10-20].

- **Důvěra** – která znamená, že člověk může být otevřený a upřímný ve svých myšlenkách a akcích, a že nemusí ztrácet čas a energii, aby si tzv. „hlídal záda“.
- **Vzájemný respekt** – znamená, že vy respektujete hodnoty, které mají vaši kolegové a kolegyně a oni respektují vaše, vzájemnou spoluprací vytváříte řešení, která jsou výsledkem kolektivní práce a kolektivních znalostí a kolektivní shody.
- **Ohleduplnost** – (nebo všímavost, z anglického „mindfulness“), znamená, že jedinec si je vědom toho, co dělá a co říká, a bere odpovědnost za to, jaký vliv jeho akce a slova mají na jeho kolegy a kolegyně, tým a pracovní prostředí, dokáže mít pod kontrolou své negativní emoce, kterými neohrožuje atmosféru pracoviště a výsledky práce.
- **Přijímání odlišnosti** – znamená, že vzájemně respektujete své odlišné hodnoty, ale jste schopni odlišné názory připustit do svého procesu myšlení a rozhodování.
- **Otevřená komunikace** – vztahy na pracovišti jsou založené na celodenní komunikaci, tam, kde je možné komunikovat upřímně a identicky s vlastním vnitřním cítěním, je možné vytvářet pracoviště a vztahy s otevřenou komunikací a spolupráce namísto polarizace nebo kariérismu.

Prvním požadavkem na zdravé vztahy na pracovišti jsou dobré vztahy mezi top managementem a managementem, tj. na úrovni řízení organizace. Teprve potom, co v organizaci existují zdravé vztahy na úrovni vedení organizace, lze předpokládat propustnost této strategie mezi nižší úrovní řízení a práce.

1.1. Návrh konkrétních opatření v oblasti dobrých vztahů na pracovišti

- **Teambuildingy**²⁵ – v době, kdy se na pracovišti setkáváme s novou generací mileniálů, generací X a Z²⁶, a naproti tomu se zkušenými a staršími zaměstnanci a zaměstnankyněmi, je potřeba teambuildingovým akcím věnovat zvýšenou pozornost. V první řadě by měl být kladen důraz na zdraví zaměstnaných - co na teambuildingové akci jedí a pije, a zda se vrací z takové akce posílení nebo vysílení. Můžeme říci, že rozdíl mezi úspěšným a neúspěšným zaměstnavatelem je v jeho hodnotách, a to se odráží i na tom, jaké teambuildingové akce a aktivity vytváří a svým zaměstnancům a zaměstnankyním nabízí. Cílem teambuildingových aktivit by mělo být poznání silných stránek kolegů a kolegyně, v čem se na sebe můžeme vzájemně spolehnout, jak se vyhnout potenciálnímu konfliktu a jak podpořit soudržnost a princip společné komunity (týmu, zaměstnavatele). Teambuildingové akce jsou také vhodné k upevňování a sdílení hodnot vysoké školy a jejich uvedení do skutečného života.
- **Výběr kvalitního managementu a vzdělávání v této oblasti** – mezi zásadní manažerské dovednosti patří schopnost aktivního naslouchání lidem a vlastní empatie. Díky pozitivní pracovní atmosféře jsou vedoucí schopni pochopit atmosféru pracoviště a porozumět tomu, jak se jejich podřízený ve svém týmu doopravdy cítí. Aby jejich zjištění nebylo jen dojemem, je nutné podřízeným naslouchat, ale také se jich ptát, a to tak, aby cítili upřímnou aktivní snahu a ochotu je podporovat. Manažerské dovednosti na úrovni řízení jednotlivých pracovišť jsou zásadní pro dobré vztahy na pracovišti, fungující komunikaci a spolupráci.

²⁵ Jde o setkávání skupin zaměstnanců mimo pracoviště. Je to prostředek rozvoje a vzdělávání mimo pracoviště, zaměřený na tvorbu a rozvoj týmu, týmové spolupráce a na trénink týmových schopností a dovedností.

²⁶ generace X narozená od roku 1965 do roku 1979, generace Y s roky narození 1980 až 1997 (mileniálové), generace Z narozená po roce 1997.

- **Vzdělávací aktivity obecně** – je důležité vzdělávat nejen osoby ve vedoucích pozicích, ale rovněž širší spektrum zaměstnanců a zaměstnankyň, a to zejména v oblasti komunikace ve vícegeneračních týmech a zvládání generačních rozdílů na pracovišti.

2. Uznání, pochvala, ocenění

„Jsou jenom dvě věci, které lidé chtějí více než sex a peníze. Uznání a pochvala.“

Mary Key Ash (Zakladatelka Mary Key Cosmetics)

U zaměstnanců a zaměstnankyň, jejichž práce není uznávána a oceňována, je třikrát větší šance, že od zaměstnavatele odejdou. 79 % lidí, kteří odešli ze zaměstnání, uvedli, že klíčovým faktorem byl nedostatek vděku a uznání. Konzistentní pochvala pomáhá zaměstnancům a zaměstnankyním dosáhnout lepších výsledků. 66 % respondentů uvedlo vděk a ocenění jako základní motivační prvek ke zlepšení výkonu. Více jak 40 % respondentů, kteří se cítili nedocenění nebo bez uznání, uvedli, že nevěří svému managementu.²⁷

Součástí udržení zdravé pracovní atmosféry, dobrých vztahů a výkonu na pracovišti je schopnost uznání, pochvaly, oceňování a vděčnosti, a to nejen v případě pozitivních situací, pracovních úspěchů a plnění cílů, resp. projektů. Neschopnost věnovat čas oceňování a projevování vděku je přístup, který si neseme ze školského systému, resp. předcházejících generací, jejichž výchova a kladné ocenění byla zaměřena výhradně na perfektní výkon. Naproti tomu touha po výchově nové generace se silnou sebedůvěrou a pozitivním sebehodnocením vede mnoho dnešních rodičů k tomu, že upřednostňují pro vzdělávání svých dětí školy s alternativním přístupem (pro které je myšlenka cenit si, vážit si, být vděčný a také oslavovat velice důležitá).

V současných přístupech k oceňování týmů a jednotlivců se preferuje jasný a konkrétní popis s autentickou emocí, například: "Díky za tvrdou práci na posledním projektu, Martine. Tvoje úsilí nad rámec tvých povinností nám pomohlo dodat výstupy včas. Bez tebe bychom toho nemohli dosáhnout."

2.1. Návrh konkrétních opatření v oblasti pochvaly, ocenění

- Jasný a konkrétní popis jednání s autentickou emocí. V současné době psychologové nedoporučují „nálepkovat“ hodnocenou osobu (př. lenoch; staromódní; neschopný; pomalý), ale je doporučeno hodnotit chování, jednání osob.²⁸ Příkladem vhodného hodnocení může být: „Jano, v posledním měsíci jsi úspěšně zvládla tři klíčové projekty, přičemž každý z nich byl odevzdán včas a splnil očekávanou kvalitu. Zejména bych chtěl vyzdvihnout prezentaci výsledků, která byla jasná, strukturovaná a vedení na ni reagovalo velmi pozitivně.“ Dalším příkladem může být: „Doporučuji zaměřit se na rozvoj dovedností v oblasti týmové spolupráce. Například bychom mohli zajistit školení zaměřené na efektivní týmovou komunikaci, nebo bych ti mohli pomoci s nastavením jasnější struktury pro řízení projektů.“

²⁷ EVANISH, Jason, 2024. *How to Praise Your Team Members: The Best Ways to Motivate through Praise with Examples*. Online. In: Lighthouse - Blog About Leadership. Dostupné z: <https://getlighthouse.com/blog/ways-effective-praise-motivate-team/>. [cit. 2024-10-20].

²⁸ BARTOŠOVÁ, Alena, 2015. *Konec šikulek v Čechách. Víte, jak správně chválit svoje dítě?* Online. In: MAFRA. IDNES.cz. 15. ledna 2015. Dostupné z: https://www.idnes.cz/onadnes/vztahy/jak-chvalit-dite.A150115_101108_deti_pet. [cit. 2024-10-18].

- Vzdělávání vedoucích pracovníků a pracovníků v oblasti uznávání a oceňování podřízených je nezbytné pro vytvoření zdravého pracovního prostředí a zvýšení efektivity týmu. Schopnost oceňovat, uznávat a chválit je nezbytná pro vytvoření silné a fungující komunity.

3. Konstruktivní zpětná vazba, kritika

„Ten, kdo nedělá žádné chyby, nedělá ani žádné pokroky.“²⁹

Theodore Roosevelt

Projevy uznání, pochvaly a oslavy jsou důležité. Umění „dobře kritizovat“ a poskytovat smysluplnou zpětnou vazbu zaměstnancům a zaměstnankyním, kolegům a kolegyním, nadřízeným i podřízeným, je nejméně stejně důležité.

Současné psychoterapeutické přístupy upozorňují na to, že kritika vůči osobnostním rysům člověka je neefektivní. Naopak může mít dlouhodobý negativní efekt. Aby bylo možné sdělit kritiku vůči osobnostním rysům („příliš se zabýváš detaily, nic nedotahuješ do konce, příliš se zabýváš nepodstatnými věcmi atp.“), je potřeba a) mít jednak legitimní souhlas daného člověka (musel by o to svobodně požádat, zeptat se na to), a za b) by mezi přijímajícím a sdělujícím musel být vztah velice pozitivní (př. přátelský atd.) a naprosté důvěry.

Z tohoto důvodu se v posledních třiceti letech preferuje přístup, kdy se nehodnotí (nekritizuje) přímo daná osoba, ale zpětná vazba se zaměřuje na konkrétní pracovní výsledky a postupy. Nezpochybňuje se tak žádná z částí osobnosti, ale dávají se nápady, jak úkol či aktivitu provést rychleji, snadněji, s použitím méně finančních či lidských zdrojů atp. Tento přístup vychází z vyvrátěného emočního nastavení „Ty jsi OK, já jsem OK“.³⁰

3.1. Návrh konkrétních opatření v oblasti zpětné vazby, kritiky

- Vedoucí zaměstnanci a zaměstnankyně jsou pravidelně vzdělávání v oblasti poskytování zpětné vazby podřízeným a obecně v měkkých dovednostech týkajících se komunikace, zvládání konfliktních situací a ve schopnostech hodnotit podřízené.
- Sdělování probíhá mezi čtyřma očima (nikdy veřejně nebo před týmem, ani před kolegy a kolegyněmi např. na obědě).
- Sdělující klade otázky (neobviňuje, nekritizuje) s cílem zjistit stav úkolu či situace a názor dané osoby (její uvědomění a pohled na danou probíranou věc).
- Sdělující používá otevřené formulace typu, kdy začíná „u sebe“ - „domnívám se, proto si myslím, líbilo by se mi, vidím v tom příležitost“, nepoužívá uzavřené formulace a nezačíná „od tebe“ - „(ty) musíš, (ty) to udělej takto apod.“
- Problém sdělující formuluje jasně např. „poslední analýzu jsem od tebe dostal o týden později, co se stalo?“ (nikoliv neosobní či mlhavé vyjádření „byly nějaké problémy s tvou analýzou“).

²⁹ Readers Digest Výběr, říjen 2009, s. 37

³⁰ SLOVÁČKOVÁ, Zuzana; HORÁKOVÁ, Pavla a RENDOŠ, Dušan, 2014. Průvodce personální psychologii. Online. Brno: Masarykova univerzita. Dostupné z: https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/fff/js14/pers_psych/web/skripta/pruvodce-personalni-psychologii.pdf. [cit. 2024-10-21].

- Setkání by mělo vést ke společnému nalezení shody, jak se úkol či aktivita bude řešit, ideálně navrženou ze strany zaměstnance či zaměstnankyně (aby s ní byli ve shodě), vyhýbáme se nadřazenému zadávání úkolů a postupů, které jsme si předem promysleli sami (jako nadřízení).
- Je doporučeno se vyhýbat slovům, které mají negativní náboj jako například „ale“ (můžeme používat například: „na jedné straně..., na druhé straně“ „zároveň“).
- Dáváme si pozor s jakým „mindsetem“ (nastavením, přístupem, emocionální rozpoložením, vírou) do jednání s příjemcem sdělované zpětné vazby jdeme. Jestliže je naše nastavení, naše emoce a vyzařování v energii „Ty jsi OK, já jsem OK, i když děláme chyby“, bude jednání jiné, než když si necháme dotyčnou osobu zavolat v momentě, kdy se o chybě dozvíme a prožíváme v sobě emoce zlosti, naštvání či zklamání.

4. Nástroje související podpory v oblasti psychosociálního zdraví a pracovních vztahů

Oblast vztahů na pracovišti a související atmosféry je oblastí širokou a nezahrnuje pouze témata uvedená výše. Zaměstnavatelé mají mnoho dalších možností, jak tuto atmosféru podpořit. Níže jsou uvedeny další nástroje, které je možno využít:

- Podpora rozvoje dovedností a kompetencí zaměstnanců a zaměstnankyň a tím zvyšování jejich sebehodnocení a sebevědomí.
- Identifikace psychosociálních potřeb týmu.
- Vyčlenění času na budování a podporu zdravých vztahů na pracovišti.
- Oceňování ostatních kolegů a kolegyň a uznání jejich práce.
- Vyhýbání se pomlouvání, nastavení politiky otevřené komunikace na pracovišti a pravidel pro oblast sociálního bezpečí (ombudsmanky, řešení podnětů).
- Aktivní naslouchání, ptaní se.
- Nastavený efektivní komunikační systém na pracovišti i v týmu.
- Firemní kultura založená na hodnotách porozumění a ochota pomoci ze strany nadřízených (princip laskavosti).
- Podpora ze strany kolegů a kolegyň.
- Předcházení konfliktům – vzdělávání vedoucích zaměstnanců a zaměstnankyň.
- Management atmosféry – vzdělávání vedoucích zaměstnanců a zaměstnankyň (umění naslouchat, rozvoj empatie, schopnost identifikovat znaky nedůvěry ve vztazích).
- Pochvaly a ocenění na pracovišti.
- Podpora rodinných vztahů – organizace akcí, kam jsou zvány i rodiny zaměstnaných
- Zajištění hlídání dětí – dětská skupina při organizaci, benefit proplácení hlídání, chůvy, příspěvek na docházku do soukromých školek, kroužků a zálib dětí atd.
- Podpora odpočinku a osvěta, resp. vzdělávání v umění odpočívat.
- Podpora mimopracovních zájmů a pozitivních zážitků.
- Posilování osobnosti zaměstnaných – celoživotní vzdělávání, zvyšování kvalifikace.
- Posilování osobnosti zaměstnaných – koučink, osobní psychoterapie, asistenční programy na pracovišti, podpůrné asistenční programy na telefonu.
- Podpora dobrovolnictví jednotlivců nebo kolektivů jako podpora vlastní sebehodnoty a soudržnosti týmu.

- Podpora diverzity a uplatnění osobního potenciálu i přes individuální odlišnosti.
- Veřejné pochvaly nebo pochvaly před celým týmem, s ohledem na preference jednotlivce, aby byla zpětná vazba pro každého příjemná a motivující.

VII. Podpora zaměstnaných s rodinnými povinnostmi

1. Mateřské školy, dětské skupiny, prostor pro krátkodobý pobyt dětí ³¹

Pro Českou republiku je charakteristická nízká míra participace žen s malými dětmi na trhu práce. Tento jev vzniká z důvodu nedostatečné možnosti využití flexibilních forem práce, nezájmem o zkrácené úvazky (jenž je obvykle zapříčiněn horším finančním ohodnocením), koncepcí institutu relativně dlouhé rodičovské dovolené, celkovým nastavením systému dávek pro rodiny s malými dětmi a v neposlední řadě se na této situaci podílí nedostatečná, místně a finančně nedostupná nabídka služeb péče o děti zejména do tří až čtyř let věku.³²

Nejčastější formy péče o děti jsou dětské skupiny, které jsou v gesci Ministerstva práce a sociálních věcí a jejich hlavním deklarovaným cílem je podpora rodičů při sladování pracovního a rodinného života, a dále mateřské školy, ty jsou v gesci Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy a jejich cílem je předškolní vzdělávání dětí.

Mateřská škola není řešením pro všechny. Někteří lidé své děti do nich z různých důvodů dávat nechtějí, ale uvítali by například čas od času umístění svého dítěte v rozmezí několika málo hodin do instituce, která se jim zaručí nejen za kvalitní ohlídání, ale zaměří se i na další rozvoj dítěte. Nejedni rodiče řeší i problém, že pro své dítě zkrátka nenajdou adekvátní mateřskou školu. Důvodem může být naplněná kapacita, nesouhlas s filozofií výchovy dětí v dané instituci a takto bychom mohli pokračovat ve výčtu příčin dále.

Problémem je často také věk, od kterého dítě může nastoupit do mateřské školy. Řada rodičů potřebuje využít služeb péče o děti dříve, byť ne třeba na celý den nebo každodenně.

Aby se zaměstnanci a zaměstnankyně vracející se po mateřské a rodičovské dovolené, chtějí-li, mohli co nejdříve zapojit do pracovního života, potřebují zajistit kvalitní péči o své děti. Mají několik možností, jak tohoto dosáhnout a zaměstnavatel jim v tom může být nápomocen.

1.1. Dětská skupina

Dětské skupiny jsou jednou ze služeb péče o děti předškolního věku v ČR a rozšiřují tak spektrum těchto služeb. Poskytují pravidelnou péči o děti již od 6 měsíců věku do zahájení povinné školní docházky (o děti mladší než 1 rok je možné pečovat jen ve skupině maximálně 4 dětí mladších 4 let). Jsou proto

³¹ MPO, 2015. *Metodika sladování pracovního a rodinného života pro potřeby zaměstnavatelů ve státní správě a samosprávě*. Online. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu. Dostupné z: <https://www.mpo.gov.cz/assets/cz/ministr-a-ministerstvo/ministerstvo/2015/10/METODIKA.pdf>. [cit. 2024-10-18].

³² Věcný záměr zákona o dětské skupině, str. 4.

velmi přínosným benefitem v oblasti sladování, protože umožňují dřívější návrat do práce než mateřské školy, a mohou nabízet flexibilní možnosti docházky. V prostředí vysokých škol, kde zejména akademičtí a vědečtí pracovníci a pracovníci potřebují udržet kontakt se svým oborem, se proto jedná o nástroj s velkým potenciálem využití.

Dětské skupiny umožňují docházku v rozsahu nejméně 6 hodin během provozního dne (ve smyslu stanovené minimální provozní doby, dítě může samozřejmě docházet i na kratší dobu). Péče je poskytována mimo domácnost dítěte a je zaměřena na výchovu, rozvoj schopností, kulturních a hygienických a sociálních návyků dítěte.

Poskytovatelem služby může být zaměstnavatel, územní samosprávný celek nebo jím založená nebo zřízená právnická osoba, obecně prospěšná společnost, ústav, nadace, nadační fond, spolek, vysoká škola, veřejná výzkumná instituce, právnická osoba registrovaná nebo evidovaná podle zákona o církvích a náboženských společnostech či pečující osoba poskytující službu péče o dítě v dětské skupině o kapacitě nejvýše 4 dětí.

Zaměstnavatelé a další zájemci o provozování dětské skupiny mohou využít dotace pro zřízení skupiny, které bývají často ze strany různých orgánů nabízeny.

Informace o aktuálních požadavcích na provoz dětských skupin, ale i užitečné návody lze najít na webových stránkách Ministerstva práce a sociálních věcí, do jehož gesce dětské skupiny spadají: <https://www.dsmpsv.cz/cs/>.

Dětská skupina není mateřskou školou zřízenou podle zákona o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání a nemůže tak poskytovat povinné předškolní vzdělávání. Toto musejí děti absolvovat ve mateřské škole nebo se musejí podrobit před nástupem do základní školy povinnému přezkoušení.

Provozování dětské skupiny je v mnoha ohledech jednodušší než provozování mateřské školy. Níže jsou hlavní rozdíly a výhody:

a) Jednodušší legislativní rámec

- Dětská skupina spadá pod zákon č. 247/2014 Sb., který má méně přísné požadavky než zákon o předškolním vzdělávání.

b) Kvalifikace personálu

- Péči může poskytovat osoba s kvalifikací zdravotníka/zdravotnice, sociálního pracovníka/sociální pracovníce, chůvy nebo pedagoga/pedagožky. Není nutné mít pedagogické vzdělání na úrovni učitele/učitelky mateřské školy.

c) Flexibilita v organizaci a programu

- Dětská skupina nemusí splňovat povinné vzdělávací standardy, což umožňuje větší flexibilitu v přístupu k péči o děti. Program může být zaměřen na hry, pohybové aktivity, odpočinek či jiné činnosti podle preferencí rodičů a provozovatele. Každý provozovatel si však sestavuje svůj vlastní Plán výchovy a péče, který je veřejně vyvěšen a který obsahuje základní informace o tom, jakým způsobem se s dětmi v dané skupině v průběhu roku pracuje. Nejde tedy jen o bezpodmínečné hlídání, i zde je kladen důraz na všestranný rozvoj dětí.

- Dětská skupina navíc může nabízet tzv. sdílená místa. To znamená, že dítě se nezapisuje automaticky na všechny celé dny v týdnu, ale může se zapsat pouze na určité dny v určitý čas (dopoledne či odpoledne – záleží vždy na provozovateli). Dětská skupina o kapacitě 12 dětí tak může reálně sloužit daleko více dětem, protože jde o 12 dětí, které jsou přítomny v reálném čase, ale jejich složení se v průběhu týdne může měnit. To odpovídá postupnému návratu do pracovního procesu, kdy rodiče malých dětí často pracují ze začátku na zkrácený úvazek nebo dochází na pracoviště jen některé dny v týdnu.

d) Menší administrativní zátěž

- Provozovatelé mají méně administrativních povinností, například nemusí evidovat pedagogické dokumenty nebo vykazovat vzdělávací výstupy.

e) Jednodušší zřizovací podmínky

- U skupiny s kapacitou do 12 dětí platí mírnější požadavky na místnosti, v nichž je služba provozována (místnost kolaudovaná jako byt, obytná či pobytová místnost o dostatečné výměře a s odpovídajícím hygienickým zázemím pro děti a personál dle platné vyhlášky³³), jídlo je možné dovážet, případně si děti mohou nosit své vlastní.

f) Finanční náročnost

Provoz je hrazen ze státního příspěvku (dle počtu přihlášených dětí, normativ stanovuje každoročně příslušná vyhláška) a z příspěvků rodičů (pro něž je zákonem stanovena horní hranice). Někteří zaměstnavatelé přispívají rodičům ze sociálního fondu příspěvkem na předškolní péči o dítě. Celkový provoz musí být neziskový, tzv. že veškeré příjmy a případný zisk se musí investovat zpět do provozu.

1.2. Soukromá a státní mateřská škola

Mateřské školy přijímají děti zpravidla od dvou nebo od tří let a děti zde zůstávají až do nástupu do prvního ročníku základní školy.

MŠMT umožňuje zákonem zřídit mateřskou školu (firemní školku) podle ustanovení § 34 odst. 8 školského zákona, každému zaměstnavateli a dalším stanoveným osobám. Tímto ustanovením je dána možnost přednostního přijímání dětí zaměstnanců a zaměstnankyň zřizovatele nebo studujících na základě rozhodnutí zřizovatele mateřské školy – „firemní školky“.

Ač je zřízení mateřské školy pro zaměstnavatele složitějším procesem než dětská skupina, v případě, že se rozhodne pro tento institut, je potřeba zdůraznit související benefity:

Mateřská škola (MŠ) má oproti dětské skupině (DS) několik významných výhod, zejména v oblasti vzdělávání, přípravy na školní docházku a legislativního rámce. Níže jsou uvedeny hlavní výhody:

a) Vzdělávací program a příprava na školu

³³ Vyhláška č. 350/2021 Sb. Vyhláška o provedení některých ustanovení zákona o poskytování služby péče o dítě v dětské skupině a o změně souvisejících zákonů

- Vzdělávací standardy: Mateřské školy musí plnit Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání (RVP PV), který zajišťuje systematickou a strukturovanou přípravu dětí na školní docházku. Tento program rozvíjí klíčové kompetence dětí, jako je komunikace, samostatnost, spolupráce a schopnost učit se.
- Povinný poslední rok předškolního vzdělávání: Poslední rok docházky do mateřské školy je v ČR povinný a zajišťuje, že všechny děti získají základní znalosti a dovednosti potřebné pro školní prostředí.
- Cílený rozvoj: Mateřské školy se zaměřují na široký rozvoj dítěte – sociální, emocionální, kognitivní i fyzický.

b) Kvalifikovaný pedagogický personál

- Odborné vzdělání: Učitelé a učitelky v MŠ musí mít odpovídající pedagogickou kvalifikaci, která zahrnuje znalosti o vývoji dítěte, metodách výuky a specifických potřebách dětí.
- Podpora dětí se speciálními potřebami: Mateřské školy mají větší zkušenosti a kapacity pro práci s dětmi se speciálními vzdělávacími potřebami (např. asistenti a asistentky pedagoga, speciální pedagogové a pedagožky).³⁴

I když mateřské školy představují přísnější rámec než dětské skupiny, poskytují komplexnější přípravu na školní vzdělávání a více podpory pro rozvoj dítěte v různých oblastech.

1.3. Dětský koutek³⁵

Dětský koutek je místo, kde mohou děti hodnotně strávit svůj čas bez rodičů nebo samozřejmě s nimi. Postupně se zde učí jisté samostatnosti a hravé interakci s ostatními dětmi. Poznávají jiné dospělé než své rodiče a zvykají si fungovat v cizím prostředí. V ideálním případě zde nachází prostor nejen pro hru, ale také pro rozvíjení dalších kreativních nebo například pohybových činností. Neměly by chybět aktivity taneční, pěvecké nebo činnosti rozvíjející toleranci a komunikaci. Nejdůležitějším a nepostradatelným faktorem ovšem zůstává to, aby se zde děti cítily bezpečně a uvolněně. Dětský koutek má zvláštní postavení, nespadá přímo do českého školského systému, ale měl by se v mnohém podobat jednomu z jeho základních prvků, a sice předškolnímu vzdělávání.

Hlavním cílem je usnadnit zaměstnaným sladění pracovního a rodinného života. Níže jsou popsány možné formy dětských koutků:

a) Základní dětský koutek (samoobslužný)

- Prostor vybavený hračkami, knihami, herními prvky a místem na odpočinek. Rodiče mohou koutek využívat během práce, ale zodpovídají za dohled nad dětmi sami.
- Hlídaní není poskytováno. Zaměstnanec nebo zaměstnankyně se starají o dítě sami (např. při kratších návštěvách kanceláře).

³⁴ Nicméně je třeba dodat, že existují i dětské skupiny zaměřené na péči o děti se specifickými potřebami.

³⁵ TANNENBERGEROVÁ, Monika a KOUKALOVÁ, Jana, 2010. *Metodika sladování rodinného a pracovního života: Flexibilní formy zaměstnávání a jak zřídit dětský koutek*. Online. Brno: Ekologický právní servis. Dostupné z: https://frankbold.org/sites/default/files/publikace/metodika_sladovani_rodinnny_pracovni_zivot_final_1.pdf. [cit. 2024-10-18].

b) Prostor pro dočasnou péči (přechodná hlídání)

- Místnost je vybavená podobně jako základní koutek, doplněná možností krátkodobého hlídání dětí (např. několik hodin denně). Může být zajištěna jedním zaměstnancem, vyškolenou chůvou nebo externím poskytovatelem.

c) Plně vybavená firemní miniškolička

- Organizovaný prostor připomínající mateřskou školu nebo dětskou skupinu, s pravidelným provozem a jasně definovaným programem pro děti.
- Hlídání zajišťují kvalifikovaní pedagogové/pedagožky, chůvy nebo zdravotníci/zdravotnice. Provoz může být celodenní nebo polodenní podle potřeb zaměstnaných.

d) Sdílený dětský koutek s externím partnerem

- Zaměstnavatel spolupracuje s místní dětskou skupinou, mateřskou školou nebo dětským centrem a poskytuje zaměstnancům přístup ke službám hlídání. Na pracovišti může být pouze malý prostor na hraní, zatímco hlavní péče je poskytována v externím zařízení.
- Hlídání organizuje externí partner, zaměstnanci a zaměstnankyně mají zvýhodněné podmínky (např. nižší cenu nebo garantované místo pro dítě).

1.4. Návrh konkrétních opatření v oblasti péče o děti zaměstnanců a zaměstnankyň

- Zřizování dětských skupin a firemních školek (financování je možné i z dotačních programů), vytvoření dětského koutku na pracovišti, kde mohou děti zaměstnanců a zaměstnankyň trávit volný čas (prázdniny, nečekané volno ve škole).
- Organizace příměstských táborů pro děti zaměstnanců a zaměstnankyň.
- Akce pro zaměstnance a zaměstnankyně a jejich děti – Mikuláš, sportovní dny, dny rodiny atd.
- Dohoda s provozovatelem dětské skupiny nebo mateřské školy a přednostním přijímání dětí zaměstnanců a zaměstnankyň.
- Nabídka doučování pro děti ze strany studujících pedagogických fakult.

2. Osoby na mateřské a rodičovské dovolené

Jako zásadní pro následný bezproblémový návrat na pracoviště je udržování kontaktu se zaměstnanci a zaměstnankyněmi na mateřské a rodičovské dovolené a předávání informací (organizační změny, vnitřní předpisy, novinky u zaměstnavatele apod). Současně je vhodné tyto osoby informovat o možnostech jejich zapojení do pracovního života již v průběhu rodičovské dovolené, o kulturních a společenských akcích zaměstnavatele nebo o možnostech vzdělávání.

Proces informování je vhodné nastavit systémově, automaticky – ponechat takovým zaměstnancům a zaměstnankyním přístup k firemnímu mailu nebo získat souhlas se zasílání takových informací na soukromý email a touto cestou informovat o novinkách a nabídkách zapojení do pracovního života.

Nevylučuje-li to povaha pracoviště a vykonávaných činností, je vhodné umožnit zaměstnancům a zaměstnankyním na mateřské a rodičovské dovolené přístup na pracoviště a čerpání benefitů

(například přístup do knihovny a další), které vysoká škola nabízí. Je to důležité i pro udržování kontaktu a vazeb s kolegy a kolegyněmi na domovském pracovišti.

Před návratem na pracoviště je vhodné zaměstnance a zaměstnankyně informovat o:

- platné organizační struktury,
- nových relevantních vnitřních předpisů u zaměstnavatele,
- aktuálních benefitech,
- místu výkonu práce a druhu práce, který bude po návratu vykonávat,
- rozvržení pracovní doby,
- možnostech vzdělávání,
- dalších relevantních skutečnostech pro návrat na pracoviště.

Proč podporovat své zaměstnance a zaměstnankyně s dětmi?

- Získáte konkurenční výhodu (rodičům plně vychází vstříc pouze každá třetí firma v Česku).
-
- Udržíte si s nimi kontakt i během jejich nepřítomnosti v průběhu mateřské či rodičovské dovolené.
- Zaměstnanci a zaměstnankyně se mohou vrátit do práce dříve.
- Udržíte jejich kvalifikaci, zaměstnanci a zaměstnankyně neztratí kontakt s oborem.
- Zvýšíte jejich loajalitu k zaměstnavateli.
- Obohatíte jejich sociální kontakty během mateřské a rodičovské dovolené.
- Zlepšíte jejich finanční situaci snížením propadu příjmů.
- Pomůžete zajistit lepší péči o děti zaměstnanců a zaměstnankyň.

Co si o rodičovství a práci myslí zaměstnanci a zaměstnankyně? ³⁶

- Rodičovství a narození dítěte má v ČR negativní vliv na pracovní uplatnění a kariéru (35 % žen-matek).
- Nástroje pro sladění práce a rodiny hledá před narozením dítěte pouze 7 % rodičů.
- Nástroje pro sladění práce a rodiny po narození dítěte hledá 58 % rodičů.
- Pouze 46 % žen-matek se daří dobře skloubit kariéru a rodičovství.

2.1. Návrh konkrétních opatření v oblasti mateřské a rodičovské dovolené

- Udržujte kontakt se zaměstnanci a zaměstnankyněmi a usnadněte jim návrat do práce.
- Umožněte přivýdělek výkonem jiné činnosti nebo původní práce na zkrácený úvazek.
- Nabídněte zaměstnancům a zaměstnankyním na mateřské či rodičovské dovolené možnost zúčastnit se vzdělávacích kurzů, které pro zaměstnané pořádáte.
- Nabízejte jim nové pracovní pozice už v době, kdy jsou ještě na rodičovské dovolené.
- Užitečným benefitem může být nepřerušené proplácení příspěvků na členství v odborných komorách a sdruženích i během mateřské, resp. rodičovské dovolené zaměstnanců a zaměstnankyň.

³⁶ Zdroj: průzkum Byznys pro společnost

- Rodiče určitě ocení pomoc zaměstnavatele se zajištěním péče o děti, zejména v případě dětí předškolního věku.
- Rodiče zajisté ocení flexibilní přístup zaměstnavatele, který jim umožní lépe skloubit pracovní život a péči o rodinu. Základem takového přístupu k zaměstnaným – rodičům je individuální nastavení pracovní náplně a pracovní doby na míru potřebám a možnostem konkrétního člověka.
- Velice oblíbeným benefitem u zaměstnaných, kteří mají doma malé děti, je možnost výkonu práce z domova.
- Kratší pracovní doba.
- Pružná pracovní doba.
- Sdílené pracovní místo – moderní pojetí výkonu práce spočívající v práci dvou či více zaměstnaných na zkrácený úvazek na jedné pracovní pozici. Tito lidé sdílejí náplň práce připadající na jedno pracovní místo a domlouvají se spolu na rozvržení pracovní doby.
- Kratší pracovní týden.
- Pracovní doba přizpůsobená školnímu roku (term-time work) - u nás zatím ojedinělé uzpůsobení pracovní doby, které je rozšířenější spíše v zahraničí. Jedná se o variantu ideální zejména pro zaměstnance a zaměstnankyně s dětmi ve školním věku, která jim umožňuje čerpat během prázdnin placené či neplacené volno nad rámec řádné dovolené.
- Volno navíc – je možné zavést benefit v podobě bonusových dní volna pro zaměstnané – rodiče. Podle situace poskytuje zaměstnavatel volno placené nebo neplacené.
- Úpravy pracoviště – je možné vyjít rodičům vstříc i stavebními úpravami a vybavením pracoviště tak, aby umožňovalo výkon práce za přítomnosti dětí. Tento benefit může být doplněn nabídkou celodenního hlídání dětí.³⁷

3. Osoby pečující o další osoby

Pečující osoby nejsou pouze rodiče pečující o děti, ale rovněž zaměstnanci a zaměstnankyně pečující o své rodiče nebo osoby blízké. Jako sendvičovou generaci označujeme osoby, které pečují ještě o nedospělé děti, ale současně již také o stárnoucí rodiče.

Osoby v sendvičové generaci jsou vystaveny vysoké zátěži. Péči o děti musí skloubit s péčí o seniory. Do toho všeho potřebují stihnout své vlastní zaměstnání a také partnerský život. Zvládat dlouhodobě toto zatížení je velmi náročné a obtížné. Vzniká vysoké riziko rozvoje psychických onemocnění, zdravotních potíží, sociální exkluze anebo partnerských problémů.

Osoby v sendvičové generaci, převážně ženy, se cítí dlouhodobě vyčerpané, unavené, ve stresu a téměř všechny se potýkají s nedostatkem času na sebe, své koníčky, odpočinek anebo společenský život. Péče o seniora a dítě pro mnohé znamenala vzdát se času pro sebe. Jenže jak se dále ukázalo, je to právě čas pro sebe, který pečujícím pomáhá snižovat stres a cítit se lépe.

Mnozí zažívají odtržení od svého vlastního života. Mají strach, že sami onemocní a nebudou schopni dále pečovat. Do budoucna pak také vzniká obava, aby vyčerpání a únava neohrozily jednak jejich péči o seniora, která bude s přibývajícím věkem náročnější, a za druhé samotný vztah se seniorem.

³⁷ V takovém případě je potřeba předem vyřešit otázku bezpečnosti na pracovišti a související právní požadavky a limity

Aby byli pečující schopni poskytovat kvalitní pomoc a podporu a současně neohrožovali své fyzické i psychické zdraví, je nutné, aby se mohli obrátit na někoho, kdo jim odlehčí, umožní jim najít čas pro sebe, odpočinek anebo pro vyřizování osobních záležitostí:

- potřebují být zastupitelní a mít větší mobilitu,
- potřebují mít prostor a sílu na vytváření a udržování kvalitních vztahů s partnerem a dětmi,
- potřebují vědět, kam se obrátit pro pomoc.

Zástupci sendvičové generace rovněž potřebují, aby senioři trávili svůj volný čas smyslně, docházelo k posilování jejich psychické pohody a snižování jejich osamělosti. Je pro ně důležité, aby senioři zůstali co nejdéle aktivní, což může zaměstnavatel zohlednit například v tom, že bude pořádat akce i pro rodinné příslušníky zaměstnaných, třeba i se zaměřením na seniorskou generaci.

3.1. Návrh konkrétních opatření v oblasti dalších pečujících osob

- Poskytněte zaměstnancům a zaměstnankyním odkaz na potřebné informace a poradenská centra (př. www.sendvicovagenerace.cz; paliativní a domácí péče apod).
- Organizujte nebo umožněte účast na vzdělávacích akcích týkajících se pečujících osob – komunikace v rodině, delegace úkolů, potřeba času pro sebe, „princip přežití“ – nejprve je potřeba nasadit kyslíkovou masku sobě a poté ostatním (přeneseně), asertivita a umění říkat NE.
- Poskytněte benefity v oblasti zdravotní péče (př. online poradenství a konzultace).
- Umožněte větší flexibilitu v oblasti pracovní doby – viz kapitola Osoby na mateřské a rodičovské dovolené.
- Zvažte volno navíc pro pečující osoby – dle možností placené nebo neplacené.

4. Podpora duhových rodin, netradičních uspořádání ³⁸

Rodina a její definice se v průběhu času mění. Můžeme se setkat s kladením důrazu na tradiční rodiny, na rozšířené rodiny, nukleární rodiny, doplněné či duhové rodiny. Netradiční rodinná uspořádání existují a je nutné zdůraznit, že všechny typy soužití v rámci osobního života a osobních preferencí by měly být brány v potaz v nastavení politiky sladování – tedy pokud vnímáme téma sladování práce s osobním životem v jeho nejširším spektru. A tato podpora by měla vycházet z úrovně institucionální stejně tak jako z úrovně zaměstnavatelské.

Prostor pro individuální uspořádání osobního života by měl být i v rovině sladování otevřen tak, aby nikdo nebyl za své osobní preference a životní styl stigmatizován. V tomto smyslu se jako nástroj na institucionální úrovni nabízí široká formulace rodinné politiky zaměřené na funkci rodiny (např. v Koncepci rodinné politiky ³⁹), na úrovni zaměstnavatelské pak ohled na umožnění čerpání rodinných benefitů i rodinám v netradičním uspořádání a specifické zaměření na dostupnost pro duhové rodiny a s tím potenciál destigmatizace těchto rodin v rámci organizace.

³⁸ Studie ke sladování pracovního života. 2020; viz kapitola Použité zdroje

³⁹ MPSV. 2017. Koncepce rodinné politiky. Online. Citováno: 2024-10-11. Dostupné z:

https://www.mpsv.cz/documents/20142/225508/Koncepce_rodinne_politiky.pdf/5d1efd93-3932-e2df-2da3-da30d5fa8253

VIII. Podpora duševního zdraví

1. Relaxace a řízený odpočinek na pracovišti ⁴⁰

Harmonizace času, kdy jsme v práci a kdy máme osobní volno, je jedna věc, efektivní využití času na pracovišti tak, abychom byli schopni se soustředit po maximální dobu, vyhnuli se pohybovým a zátěžovým stereotypům, je věcí jinou.

Studie „Fyzická aktivita a relaxace na pracovišti vede ke snížení potřeby pro obnovu sil: co pro koho funguje?“ z roku 2016⁴¹ a publikovaná na stránkách Americké národní knihovny Národního ústavu zdraví (US National Library of Medicine National Institutes of Health⁴²) vede k závěru, že zatímco pro mladší generace je k obnově sil nejlepším nástrojem sociální intervence, pro starší generace jsou to intervence fyzicko-environmentální. Studie uvádí, že hlavním cílem fyzicko-environmentálních nástrojů je začlenit co nejvíce fyzické aktivity a relaxace do pracovního prostředí formou úprav prostředí.

Americké, evropské a asijské společnosti dokazují, že při tvorbě pracovního prostředí je možné využít tvořivosti a fantazie. Zejména pro manažerské pozice a řídící zaměstnance a zaměstnankyně je kreativní pracovní prostředí a stylový design důležitým motivačním prvkem pro práci právě pro daného zaměstnavatele (podílí se na prestiži zaměstnavatele). Zároveň platí, že když se cítíme dobře, lépe pracujeme a jsme výkonnější a zdravější. Důvodem, proč se například společnost Google stala vedoucí společností ve vytváření nejbáznivějších kancelářských designů, je fakt, že designově zajímavé prostředí podporuje kreativitu a „out-of-the-box thinking“ (myšlení mimo zaběhnuté vzorce).

1.1. Návrh konkrétních opatření v oblasti relaxace a řízeného odpočinku na pracovišti

- Vytvářet v rámci pracovního prostředí místa, která budou stimulovat jednotlivce k fyzickému pohybu, nebudou vyžadovat pouze sedící polohu a zároveň budou nabízet místa sloužící přímo k relaxaci, a to vytvářením relaxačních a odpočinkových zón přímo na pracovišti ⁴³.
- V relaxačních zónách by měla být místa, kde budou dodržovány zásady tiché zóny.
- Nevytvářet statické pracovní prostředí – pracoviště se skládá z různých variabilních prvků a míst tzv. úrovní, kde v jedné části mohou zaměstnaní sedět, ve druhé stát.

⁴⁰ Čerpáno z výstupů projektu: Asociace samostatných odborů. Spolupráce sociálních partnerů při podpoře zdraví zaměstnanců na pracovišti v době 4. průmyslové revoluce. Registrační číslo projektu CZ.03.1.52/0.0/0.0/18_094/0010571, realizováno od 1. 2. 2019 do 31. 1. 2022, financováno Evropským sociálním fondem prostřednictvím Operačního programu zaměstnanost a státního rozpočtu ČR.

⁴¹ FORMANOY, Margriet A. G.; DUSSELDORP, Elise; COFFENG, Jennifer K.; VAN MECHELEN, Iven; BOOT, Cecile R. L. et al., 2016. Physical activity and relaxation in the work setting to reduce the need for recovery: what works for whom? Online. BMC Public Health. Roč. 16, č. 1. ISSN 1471-2458. Dostupné z: <https://doi.org/10.1186/s12889-016-3457-3>. [cit. 2024-10-18].

⁴² <https://www.nlm.nih.gov/>

⁴³ Pro srovnání možno shlédnout již realizovatelný projekt: [Home - The Mindfulness](#)

- Propojení pracovního prostoru s prostorem pro aktivní odpočinek (stolní tenis, florbal, kulečnick, mini-golf, další možnosti aktivního odpočinku).⁴⁴
- Vytvářet vizuálně a designově přitažlivé prostředí (práce v zeleném prostředí (přírodním) pomáhá mysli se soustředit a snižovat duševní stres a nemoci).
- Úpravy pracovního prostoru k přípravě a pití nápojů (přidáním baru s barovými židličkami, obrovskými plakáty s vizualizací relaxačního prostředí).
- Společné místo pro stravování s pestrými možnostmi výběru jídel dle moderních trendů, kde se zaměstnanci a zaměstnankyně potkávají při jídle či kávě (typicky menza).
- Vytváření otevřených kancelářských prostor (s cvičebními balóny, závěsy k redukci hluku).
- Úprava jednacích místností (se stoly ke stání, velké plakáty s vizualizací relaxačního prostředí).
- Úprava vstupních hal, halová křesla pro neformální jednání a schůzky, schody do vyšších pater pro podporu chůze po schodech).⁴⁵

2. Zajištění občerstvení na pracovišti

V dnešní době lidé odmítají dělat kompromisy co se způsobu stravování a kvality stravy týče. To se odráží i v požadavcích zaměstnaných osob. Změnil se i cyklus a režim dne, rituální „hodina na oběd“ již téměř mizí a začíná se objevovat tendence jíst průběžně, méně a využívat tyto drobné chvíle k odreagování v průběhu celého pracovního dne.

Strava se pro mnohé stala alfou a omegou životního stylu, mnohdy usilující o místo nejdůležitějšího nástroje podpory zdraví. V současné době se objevuje trend, že inovativní organizace často poskytují stravu zdarma jako výrazný benefit, který navíc zvyšuje prestiž organizace na pracovním trhu. Dostupnost zdravého občerstvení na pracovišti, je součástí kultury organizace, vede k pozitivním výsledkům:

- Pomáhá vytvářet přátelskou a pozitivní atmosféru na pracovišti.
- Zvyšuje výkonnost a produktivitu práce.
- Zvyšuje energii pro výkon.
- Snižuje úzkosti a stres na pracovišti.
- Podporuje vznik zdravých pracovních vztahů (prostor pro setkávání vedoucích a řadových zaměstnanců a zaměstnankyň a kolegů a kolegyně navzájem).
- Podporuje loajalitu vůči zaměstnavateli.
- Snižuje riziko vzniku zdravotních problémů (kardiovaskulární nemoci, diabetes atd.).

Není pochopitelně nutné a v mnoha případech ani možné poskytovat zaměstnaným plnohodnotnou celodenní stravu po celý pracovní den. V prostředí vysokých škol hovoříme například o výdejníku filtrované vody, prostoru, kde si zaměstnanci a zaměstnankyně mohou připravit kávu či čaj, prostor pro úschovu jídla a přípravu jídla a další drobné vstřícnosti, které mají významný vliv na atmosféru na pracovišti.

⁴⁴ Při výběru takové aktivit je nutné se zamyslet, zda při jejím provozování nedojde spíše k úbytku duševních a fyzických sil než k jejich regeneraci

⁴⁵ COFFENG, Jennifer K; HENDRIKSEN, Ingrid JM; DUIJTS, Saskia F; PROPER, Karin I; VAN MECHELEN, Willem et al., 2012. The development of the Be Active & Relax "Vitality in Practice" (VIP) project and design of an RCT to reduce the need for recovery in office employees. Online. BMC Public Health. Roč. 12, article 592. ISSN 1471-2458. Dostupné z: <https://doi.org/10.1186/1471-2458-12-592>. [cit. 2024-10-21].

2.1. Návrh konkrétních opatření v oblasti občerstvení na pracovišti

- Instalace výdejníků filtrované vody na pracovišti.
- Vyčlenění prostor, kde je možné si připravit čaj, kávu (pořízení kávovaru na pracoviště).
- Vyčlenění prostor, kde je možné si ohřát jídlo a v klidu jej nerušeně zkonsumovat.
- Instalace automatů pro výdej hotových jídel.
- Slevy u poskytovatelů stravování v okolí pracoviště.
- Vlastní prostory pro stravování zaměstnaných s pestrnou nabídkou jídel dle moderních výživových trendů (typicky menza).
- Poskytování příspěvku na stravování.
- Zajištění dodávky jídla na pracoviště.
- Zajištění dostupnosti občerstvení na pracovišti jako zásadní firemní benefit (káva, mléko, čaj).
- Implementace strategie podpory zdraví na pracovišti prostřednictvím nabídky zdravého občerstvení a pitného režimu.
- Zavedení obědů na pracovišti formou čerstvě připraveného bufetu.
- Organizace společných snídaní a obědů na pracovišti s cílem upevňování dobrých pracovních vztahů.
- Zavádění rozšířené nabídky občerstvení včetně nabídky pro osoby s intolerancí na vybrané druhy potravin a dalšími stravovacími potřebami, např. bezlepkovou dietu, bezlaktózovou dietou pro podporu zvýšení energie u zaměstnaných.
- Nabídka proteinových barů.
- Nabídka čerstvě připravených „freshů“ (nápojů z čerstvého ovoce).
- Poskytnutí odšťavňovače na pracovišti.
- Vyčlenění místa pro kuchyň, bar, na pracovišti.
- Vytvoření komunikačního kanálu (sociální síť, aplikace, firemní portál, infografiky, plakáty atp.), prostřednictvím kterého budou zaměstnanci a zaměstnankyně informováni o možnostech zdravého stravování na pracovišti.
- Umístění ledničky na pracoviště pro uchování jídla, které si zaměstnanci a zaměstnankyně přinášejí z domova; zavedení pravidel pro uchovávání pokrmů na pracovišti.
- Vzdělávání zaměstnaných v oblasti zdravého stravování; poskytnutí prostoru pro zdravý ohřev jídla
- I v případě nabídky občerstvení je vhodné nezapomínat na hodnoty společenské odpovědnosti a ekologického chování – nepoužívat plasty, kultura vlastního hrníčku / termosky, nádobí, používání ekologicky šetrných mycích prostředků, recyklace.

IX. Podpora fyzického zdraví

1. Nástroje podpory fyzického zdraví

Z hlediska změn, které nás čekají v souvislosti s digitalizací lze předpokládat, že 4. průmyslová revoluce s sebou přinese tyto problematické dopady na fyzické zdraví:

- sedavé zaměstnání – které je vyhodnoceno jako největší riziko pro fyzické zdraví (dopad na srdce, kardiovaskulární systém, diabetes, obezita atp.),
- přetěžování horní části těla – ruce, ramena, krční páteř (zdraví fyzického aparátu),
- přetěžování zraku u obrazovek,
- přetěžování nervové soustavy – kognitivní nároky, paměť, odolnost vůči stresu, změny, flexibilita atd.

Studie prokazují, že fyzická aktivita je nejenom důležitá pro fyzické tělo, ale že má přímý vliv na naše kognitivní schopnosti:⁴⁶

- zvyšuje „brainpower“ (sílu, výkon mozku) – studie prokázaly, že fyzické cvičení zvyšuje kapacitu jednotlivých částí mozku,
- zvyšuje schopnost myšlení – pravidelná cvičení mohou pomoci se snížením „mozkové mlhy“, myšlení je jasnější a udrží se déle koncentrace,
- podporuje efektivnější zpracování a lepší zapamatování si nových informací,
- zlepšuje schopnost řešit kognitivní úkoly – pokud máte před zkouškou, potřebujete udržet pozornost a vyřešit nějaký úkol, mírná fyzická aktivita by měla být nápomocná pro lepší kognitivní funkci mozku,
- pomáhá udržovat osoby bez negativity – pravidelné cvičení pomůže udržet náladu pozitivní, pomůže dosáhnout klidnějšího spánku v noci a pomůže zmírnit úzkost a stres.

Fyzická aktivita má pozitivní dopady na duševní zdraví (lepší nálada, pozitivnější přístup k řešení problémů) a na psychosociální zdraví (lepší nálada vytváří lepší pracovní atmosféru na pracovišti).

1.1. Návrh konkrétních opatření v oblasti fyzického zdraví

Nástroje v oblasti prevence a vzdělávání:

- Preventivní zdravotní prohlídky.
- Osvětové dny zdraví (7. dubna) na pracovišti a s tím spojená prevence a kontrola obezity (analýza složení těla, konzultace).
- Programy prevence nádorových, kardiovaskulárních, respiračních chorob a metabolických onemocnění (Nejčastější příčiny úmrtí⁴⁷).
- Vzdělávání o významu pohybové aktivity a vyvážené stravy v prevenci i léčbě řady onemocnění (nadváha a obezita, zvýšený cholesterol, diabetes, osteoporóza, srdečně-cévní onemocnění aj.).

⁴⁶ TITNER, Eric, 2017. How exercise can boost your performance at work. Online. In: TheJobNetwork. Nov 24, 2017. Dostupné z: <https://www.thejobnetwork.com/blog/professional-development/how-exercise-can-boost-your-performance-work>. [cit. 2024-10-21].

⁴⁷ Český statistický úřad. Zemřelí, naděje dožití, příčiny smrti [online]. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/zemreli-nadeje-dozeni-priciny-smrti?pocet=10&start=0&podskupiny=134&razeni=-datumVydani>.

- Jako preventivní opatření by se dalo považovat i poskytování „sick-days“ (zdravotní volno) zaměstnavatelem zpravidla v rozsahu 3–5 dnů, které zpravidla stačí k vyléčení prvních příznaků fyzického onemocnění bez nutnosti vystaveného potvrzení o pracovní neschopnosti.
- Propagace zdravých návyků a zdravého životního stylu na pracovišti (guidelines, infografiky).
- Kurzy prevence zaměřené na fyzické a duševní zdraví.
- Preventivní programy zajištěné organizací například vzdělávání v oblasti zdravého životního stylu.
- Edukační programy zaměřené na prevenci civilizačních onemocnění (cukrovka, roztroušená skleróza, kardiovaskulární choroby – vysoký krevní tlak, infarkt myokardu, ateroskleróza, revmatické choroby, cévní mozková příhoda, obezita, rakoviny, alergie, degenerativní onemocnění mozku apod.).
- Vzdělávání v oblasti zdravého životního stylu a stravování (negativní důsledky kouření a nadměrného pití alkoholu, výhody omezení sladkostí a kalorických pokrmů a nápojů, výhody omezení konzumace soli, pravidla zdravé výživy, výhody požívání více ovoce a zeleniny).
- Programy na odnaučení kouření (prevence kouření) a jiných závislostí.
- Jak zvládat na pracovišti epidemické situace (co dělat, když většina týmu onemocní např. chřipkou).
- Vzdělávání vedoucích pracovníků a pracovníků jak organizovat asistenční program pro zvládání těžkých onemocnění zaměstnanců.
- Vzděláváním ke zvládání stresu a posilování duševní odolnosti.
- Vytvoření letáků, nástěnných obrazů, materiálů na sociálních sítích, videí na sociálních sítích organizace s jednoduchými cviky na protažení na pracovišti.
- Školení prevence negativních dopadů sedavého zaměstnání (korekce sedu, kompenzační cvičení v kanceláři).
- Portál programů a souvisejících nabídek externích firem.

Nástroje a opatření v oblasti zdravotní péče, rekondičních a ozdravných pobytů:

- Nabídka zdravotních „balíčků“.
- Možnost či pravidelné měření tlaku a BMI na pracovišti, glykemie, složení těla (In Body), spirometrie.
- Nabídka katalogu zaměstnaneckých výhod (cafeterie) s různorodou nabídkou zdravotní péče a prevence.
- Zdravotní pracovní prohlídky na pracovišti.
- Preventivní prohlídky hlídané zaměstnavatelem (nasmlouvaný poskytovatel zdravotních služeb).
- Spolupráce se zdravotními pojišťovnami – propagace informací o benefitech z kategorie prevence.
- Nabídka nadstandardních zdravotních služeb jako zaměstnanecký benefit.
- Příspěvky na nákup vitamínů, potravinových doplňků a zdravotních pomůcek.
- Rehabilitační pobyty a ozdravné pobyty.
- Kondiční (zdravotní) a lázeňské pobyty.
- Dobrovolné preventivní očkování (které s sebou může nést i rizika, se kterými je nutné zaměstnance a zaměstnankyně pravdivě seznamovat, např. živé vakcíny mají možnost přenosu po dobu šesti týdnů; při snížené imunitě může očkování podpořit vznik autoimunitního

onemocnění; v případě předešlé špatné reakce na očkování se očkování nedoporučuje, určitá očkování obsahují pouze určitý typ antigenu viru tzn. nechrání před všemi druhy chřipek atp.).

- Zajištění pitného režimu na pracovišti.

Sport a zvyšování kondice:

- Nabídka sportovních aktivit v rámci nabídky zaměstnaneckých výhod (jako součást caterie).
- Využití cesty do práce k fyzické aktivitě (cyklistika, běhání, rychlá chůze atd.).
- Vytváření možnosti stání u práce v organizaci.
- Implementování fyzického pohybu do pracovního harmonogramu – řešení pracovního úkolu či schůzky při chůzi, využívání schodů, přestávky s pohybem a cvičením.
- Využití polední pauzy na oběd – cesta na oběd a z oběda jako příležitost k fyzické aktivitě a dýchání čerstvého vzduchu.
- Podpora dopravy do práce na kole – zajištění možnosti osprchování na pracovišti, možnost mít v práci náhradní oblečení, prostor pro bezpečné umístění kol atd.
- Podpora dopravy do práce formou pohybu – rychlá chůze, běh, in-line atd.
- Podpora zřízení vnitřního zázemí pro pohybové aktivity – Fitness na pracovišti, jóga a meditace, protahovací cvičení, pilates na pracovišti – speciální místnost k tomu určená.
- Mezidveřní hrazdy pro pasivní vyvěšení.
- Podpora zřízení vnitřního zázemí pro zóny aktivního odpočinku – stolní tenis, mini golf, koloběžky, lezecká stěna.
- Realizace výjezdových a teambuildingových aktivit se sportovními aktivitami a podporou zdravého životního stylu.
- Zavedení dne bez aut jako nástroje podpory fyzického zdraví nebo dne v tělocvičně atp., něco, co odráží skutečnou hodnotu vysoké školy k zajištění zdravého pracovního prostředí.
- Podpora fyzického zdraví na pracovišti (ve smyslu zdravého prostředí a firemní kultury podporující zdraví svých zaměstnanců a zaměstnankyň).
- Implementace konceptu zelené kanceláře.
- Zdravá kancelář ve smyslu využívání netoxických stavebních materiálů, vybavení, kancelářských potřeb, mycích prostředků atd.
- Seznámení s problematikou syndromu senzitivity na EMFS (elektromagnetické pole).
- Zajištění čistého vzduchu – čističky a filtry vzduchu, klimatizace, ventilace.
- Podpora realizace praktických pohybových programů a edukace vypracováním multimediálních pomůcek s návody na cvičení pro různé typy pracovního zatížení.
- Efektivní zařazení organizovaných pohybových aktivit před/po/v rámci pracovní doby.
- Podpora organizace pracovní doby umožňující participaci na organizovaných pohybových programech nebo relaxačních/zdravotně-kompenzačních aktivitách v rámci pracovní doby - bezplatně a v místě pracoviště.
- Podpora krátkých přestávek pro kompenzační pohybová cvičení na pracovišti (zejm. u zaměstnaných s jednotvárnou pracovní činností a sedavým zaměstnáním).
- Realizace sportovních akcí – celouniverzitní sportovní turnaje/soutěže/závody.
- Sportovní akce pro zaměstnance a zaměstnankyň a jejich rodinné příslušníky (tzv. rodinné dny).
- Reprezentace zaměstnanců a zaměstnankyň (univerzitního týmu) na veřejných sportovních akcích (městské maratony apod.).

- Založení amatérského sportovního oddílu v rámci vysoké školy (např. běžecký, cyklo...).
- Možnost „otevřených dveří“ a příjem návrhů změn či požadavků ze strany zaměstnanců a zaměstnankyň.
- Dotazníky spokojenosti.

X. Závěr

Tato publikace byla vytvořena s cílem přiblížení tématu sladování osobního a pracovního života vedení vysokých škol a představení možností a pozitiv, které s sebou tato oblast přináší. Představila problematiku obšírným způsobem tak, aby vedení jednotlivých vysokých škol mohlo provést reflexi toho, zda bere v potaz všechny aspekty a oblasti, které se problematiky sladování týkají, a zároveň si z nich vybrat to, co považují za relevantní. Autorský kolektiv si je vědom toho, že ne všechny návrhy jsou aplikovatelné ve všech vysokoškolských institucích, jejich záměrem bylo nabídnout přehled, co je možné, a vysvětlit, proč jsou daná opatření důležitá a užitečná. Je pak na samotném čtenářstvu, zda a jak aplikuje navrhované postupy ve své vlastní instituci, dle svých vlastních potřeb.

Podpora sladování osobního a pracovního života na vysokých školách je důležitá z několika klíčových důvodů. Vysoké školy hrají roli nejen jako vzdělávací a výzkumná pracoviště, ale také jako zaměstnavatelé a komunity s širokou škálou členů a členek (studenti a studentky, zaměstnanci a zaměstnankyně), kteří často čelí specifickým výzvám při kombinaci osobních a profesních závazků. Zaměření se na podmínky sladování osobního a profesního života vysokým školám přinese:

1. Zlepšení pracovních podmínek a produktivity zaměstnaných

- **Pro akademické a administrativní zaměstnance a zaměstnankyně:** Flexibilita v pracovní době, možnost částečných úvazků nebo dostupnost zařízení pro péči o děti (např. dětské koutky) umožňuje zaměstnaným lépe sladit své rodinné a pracovní povinnosti, což vede ke snížení stresu a vyšší produktivitě.
- **Prevence vyhoření:** Podpora sladování přispívá k prevenci syndromu vyhoření, který je v akademickém prostředí častý kvůli vysokým nárokům na výuku, výzkum a administrativu.

2. Udržení talentů v akademickém prostředí

- **Prevence odchodů z akademického prostředí:** Nedostatečná podpora při sladění rodiny, osobních potřeb a obecně a práce často vede k tomu, že zaměstnanci a zaměstnankyně opouštějí akademické prostředí, zejména během kritických let jejich kariéry.
- **Podpora diversity:** Udržení rodičů (mužů i žen) na vysokých školách přispívá k větší genderové vyváženosti a diverzitě v akademických týmech, což má pozitivní vliv na kvalitu výzkumu a výuky.

3. Zlepšení konkurenceschopnosti

- **Atraktivita pro zaměstnané a studující :** Vysoké školy, které nabízejí rodinně přívětivá opatření, jsou atraktivnější pro kvalitní akademické a administrativní pracovníky a pracovnice i studující.
- **Mezinárodní prestiž:** Zahraniční výzkumníci a výzkumnice často při výběru pracovního místa zohledňují dostupnost opatření pro podporu rodin.

4. Posílení komunitní role vysokých škol

- **Podpora rodin jako součást komunitního zapojení:** Vysoké školy fungují jako centra komunitního života, a proto je vhodné, aby se angažovaly i v oblasti rodinné podpory.
- **Budování pozitivní atmosféry:** Rodinně přívětivé prostředí vytváří otevřenější, přátelštější atmosféru na univerzitách, což má pozitivní vliv na mezilidské vztahy.

5. Naplňování legislativních a strategických závazků

- **Rovné příležitosti:** Podpora sladování přispívá k naplňování principů rovnosti žen a mužů, což je zakotveno v legislativě i ve strategických dokumentech univerzit.
- **Reakce na demografické změny:** V kontextu stárnutí populace a nízké porodnosti je důležité podporovat politiky, které usnadňují kombinaci práce a rodičovství.

Podpora sladování osobního a pracovního života tedy není něčím, co zaměstnavatel dělá jen pro dobro svých zaměstnaných, jde o politiku, která přináší prospěch oběma stranám. V prostředí vysokých škol, které je čím dál více internacionalizované, je třeba se zamýšlet nad tím, jaké podmínky svým zaměstnaným nabízíme nejen v českém, ale také evropském či globálním prostředí. Mimo to je důležité zmínit, že vysoké školy jsou tradičně nositelkami demokratických hodnot, mezi něž spadá i rovnost, a proto nesmíme opomíjet o hodnotový rozměr, který v sobě sladování bezesporu nese.

Použité zdroje:

BAJGAR, Matěj; JANSKÝ, Petr a ŠEDIVÝ, Marek, 2020. *Kolik nás může pracovat z domova?* Studie IDEA anti COVID-19. Praha: Národohospodářský ústav AV ČR. ISBN 978-80-7344-541-6.

BARTOŠOVÁ, Alena, 2015. *Konec šikulek v Čechách. Víte, jak správně chválit svoje dítě?* Online. In: MAFRA. IDNES.cz. 15. ledna 2015. Dostupné z: https://www.idnes.cz/onadnes/vztahy/jak-chvalit-dite.A150115_101108_deti_pet. [cit. 2024-10-18].

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2014. *Zdravá atmosféra v týmu – když se lidé podporují a chápou.* Online. *Firemní sociolog*. ISSN 1805-6520. Dostupné z: <https://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne->

[informace/clanky/278-%20zdrava-atmosfera-v-tymu-kdyz-se-lide-podporuji-a-chapou](#). [cit. 2024-10-18].

BEVAN, S. a MASON, Z., Apr 2020. *IES Working at Home Wellbeing Survey: Interim Findings*. Online. In: Institute for employment studies. Dostupné z: <https://www.employment-studies.co.uk/resource/ies-working-home-wellbeing-survey>. [cit. 2024-10-18].

Bezpečný podnik: pracovní stres a zdraví, 2016. Online. Vydání druhé. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce. ISBN 978-80-87676-23-3. Dostupné z: <https://www.vubp.cz/soubory/produkty/publikace-ke-stazeni/pracovni-stres-a-zdravi.pdf>. [cit. 2024-10-21].

BLOOM, Nicholas; LIANG, James; ROBERTS, John a YING, Zhichun Jenny, 2015. Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment. Online. *QUARTERLY JOURNAL OF ECONOMICS*. Roč. 130, č. 1, s. 165-218. ISSN 00335533. Dostupné z: <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>. [cit. 2024-10-18].

ČESKÁ SPOŘITELNA, Březen 2020. *Jak co nejefektivněji pracovat z domova? Přinášíme tipy pro zaměstnavatele i zaměstnance*. Online. In: Česká spořitelna. Dostupné z: <https://www.csas.cz/cs/firmy/articles/jak-co-nejefektivneji-pracovat-z-domova-prinasime-tipy-pro-zamestnavatele-i-zamestnance>. [cit. 2024-10-18].

COFFENG, Jennifer K; HENDRIKSEN, Ingrid JM; DUIJTS, Saskia F; PROPER, Karin I; VAN MECHELEN, Willem et al., 2012. The development of the Be Active & Relax "Vitality in Practice" (VIP) project and design of an RCT to reduce the need for recovery in office employees. Online. *BMC Public Health*. Roč. 12, article 592. ISSN 1471-2458. Dostupné z: <https://doi.org/10.1186/1471-2458-12-592>. [cit. 2024-10-21].

DUNNE, Kevin, 2024. *Building Good Work Relationships: Making work enjoyable and productive*. Online. In: Mind Tools. Dostupné z: <https://www.mindtools.com/aorge4z/building-good-work-relationships>. [cit. 2024-10-20].

EESC, 2021. *Public Hearing on Challenges of Teleworking: organization of working time, work life balance and right to disconnect*. Online. The European Economic and Social Committee. Dostupné z: <https://www.eesc.europa.eu/en/news-media/news/updating-eu-rules-teleworking-stirs-debate-eesc-hearing>. [cit. 2024-10-18].

EIGE, 2019. *Gender Equality Index 2019: Work-life balance*. Online. European Institute for Gender Equality. Dostupné z: <https://eige.europa.eu/publications-resources/toolkits-guides/gender-equality-index-2019-report/flexible-working-arrangements>. [cit. 2024-10-18].

EUROFOUND, 2020. *Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age*. Online. New forms of employment series. Luxembourg: Publications Office of the European Union. ISBN 978-92-897-2043-4. Dostupné z: <https://doi.org/10.2806/337167>. [cit. 2024-10-18].

EVANISH, Jason, 2024. *How to Praise Your Team Members: The Best Ways to Motivate through Praise with Examples*. Online. In: Lighthouse - Blog About Leadership. Dostupné z: <https://getlighthouse.com/blog/ways-effective-praise-motivate-team/>. [cit. 2024-10-20].

FORMANOY, Margriet A. G.; DUSSELDORP, Elise; COFFENG, Jennifer K.; VAN MECHELEN, Iven; BOOT, Cecile R. L. et al., 2016. Physical activity and relaxation in the work setting to reduce the need for recovery: what works for whom? Online. *BMC Public Health*. Roč. 16, č. 1. ISSN 1471-2458. Dostupné z: <https://doi.org/10.1186/s12889-016-3457-3>. [cit. 2024-10-18].

HANUŠ, Petr a JÁSEK, Vít, 2019. *Formy podpory zdraví na pracovišti a s tím související opatření*. Online. Praha: Asociace samostatných odborů. Dostupné z: https://ipodpora.odborny.info/soubory/uploads/01_Formy_podpory_zdravi_na_praco.pdf. [cit. 2024-10-18].

ILO, 2019. Guide to developing balanced working time arrangements. Online. Geneva: International Labour Office. ISBN 978-92-2-133240-4. Dostupné z: <https://www.ilo.org/publications/guide-developing-balanced-working-time-arrangements>. [cit. 2024-10-21].

JANOŠOVÁ, Lucie; NAVRÁTIL, Marcel a VALÍČEK, Adam. *Rodičovství jako příležitost pro zaměstnavatele i zaměstnance: Jak podpořit zaměstnance s dětmi a udržet si je*. Online. Trexima. Dostupné z: <https://www.trexima.cz/wp-content/uploads/prirucka-md-rd-web.pdf>. [cit. 2024-10-18].

KOTÍKOVÁ, Jaromíra; KYZLINKOVÁ, Renáta; VÁŇOVÁ, Jana; VEVERKOVÁ, Soňa a VYCHOVÁ, Helena, 2019. *Flexibilní formy práce - sdílené pracovní místo v ČR a vybraných evropských zemích*. Praha: VÚPSV. ISBN 978-80-7416-348-7. Dostupné také z: http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_457.pdf.

KŘÍŽKOVÁ, Alena, 2007. Nepříliš harmonická realita. Rodičovské kombinace práce a péče v mezích genderové struktury současné české společnosti. Online. *Gender - rovné příležitosti - výzkum*. Roč. 8, č. 2, s. 60-67. ISSN 1213-0028. Dostupné z: <https://www.genderonline.cz/en/issue/8-volume-8-number-2-2007>. [cit. 2024-10-20].

MPO, 2015. *Metodika sladování pracovního a rodinného života pro potřeby zaměstnavatelů ve státní správě a samosprávě*. Online. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu. Dostupné z: <https://www.mpo.gov.cz/assets/cz/ministr-a-ministerstvo/ministerstvo/2015/10/METODIKA.pdf>. [cit. 2024-10-18].

MPSV, 2009. *Stres na pracovišti – možnosti prevence*. Online. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí. Dostupné z: https://invenio.nusl.cz/record/170394/files/nusl-170394_4.pdf. [cit. 2024-10-20].

MPSV, 2017. *Koncepce rodinné politiky*. Online. Ministerstvo práce a sociálních věcí. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/documents/20142/225508/Koncepce_rodinne_politiky.pdf/5d1efd93-3932-e2df-2da3-da30d5fa8253. [cit. 2024-10-20].

ROBISON, Jennifer, 2006. *In Praise of Praising Your Employees: Frequent recognition is a surefire -- and affordable -- way to boost employee engagement*. Online. In: Gallup. November 9, 2006. Dostupné z: <https://www.gallup.com/workplace/236951/praise-praising-employees.aspx>. [cit. 2024-10-21].

SLOVÁČKOVÁ, Zuzana; HORÁKOVÁ, Pavla a RENDOŠ, Dušan, 2014. *Průvodce personální psychologií*. Online. Brno: Masarykova univerzita. Dostupné z: https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/ff/js14/pers_psych/web/skripta/pruvodce-personalni-psychologii.pdf. [cit. 2024-10-21].

ŠTOROVÁ, Ilona, 2016. Age management a možnosti jeho uplatnění v personálním řízení. Online. Čtenář: měsíčník pro knihovny. Roč. 68, č. 1, s. 3-8. ISSN 0011-2321. Dostupné z: <https://www.svkkl.cz/ctenar/stahnout-pdf/31>. [cit. 2024-10-21].

TANNENBERGEROVÁ, Monika a KOUKALOVÁ, Jana, 2010. Metodika sladování rodinného a pracovního života: Flexibilní formy zaměstnávání a jak zřídit dětský koutek. Online. Brno: Ekologický právní servis. Dostupné z: https://frankbold.org/sites/default/files/publikace/metodika_sladovani_rodinny_pracovni_zivot_finai_1.pdf. [cit. 2024-10-18].

TITNER, Eric, 2017. How exercise can boost your performance at work. Online. In: TheJobNetwork. Nov 24, 2017. Dostupné z: <https://www.thejobnetwork.com/blog/professional-development/how-exercise-can-boost-your-performance-work>. [cit. 2024-10-21].

WICHTERLOVÁ, Lenka; SKÁLOVÁ, Helena a ČMOLÍKOVÁ COZLOVÁ, Klára, 2020. Studie ke sladování pracovního života. Online. Technologická agentura ČR. Dostupné z: <https://vubp.cz/soubory/vyzkum/projekty/TL01000502/priloha-1-vsouhrn-studie-ke-sladovani-pracovniho-zivota.pdf>. [cit. 2024-10-21].

Příloha č. 2

Case study testování stlačeného týdne ve státní správě

V rámci projektu Strategie rovných příležitostí MMR ČR (CZ.03.1.51/0.0/0.0/15_028/0006214) byla na Ministerstvu pro místní rozvoj (dále jen MMR) testována implementace stlačeného služebního/pracovního týdne. Testování probíhalo v měsících duben–červen 2019. Služební/pracovní doba byla nastavena pevně na čerpání 10 hodin každý den. Pátý, volný den, si mohli zaměstnanci a zaměstnankyně zvolit sami. V případě, že docházelo k mimořádné situaci (svátek, výjezdní zasedání,

ošetřování člena domácnosti, studijní volno, návštěva lékaře apod.), režim stlačeného týdne přecházel do standardního režimu služební/pracovní doby.

Zaměstnaní byli do testování vybráni ve spolupráci s personálním odborem na základě svého zájmu o tuto formu práce. Testování bylo pilotně ověřeno a evaluováno. Výsledky byly pozitivní, potvrdila se možnost zavedení formy stlačeného pracovního/služebního týdne i v rámci státní správy. Ukázalo se, že nejvíce z této formy nastavení služební/pracovní doby mohou profitovat dojíždějící, starší zaměstnanci a zaměstnankyně pečující o další osoby a především ti, kteří využijí volný den navíc a jsou ochotni jiné dny věnovat více času práci.

Možnost rozšířit volitelnou služební/pracovní dobu tak, aby nebyla striktně stanovena na čerpání 10 hodin denně, ale mohla být čerpána fluidně, by bylo ze strany zaměstnaných vítáno. Praktické a technické řešení by však bylo v podmínkách MMR obtížné. Přesto tento experiment ukázal pozitivní výsledky. Z evaluace plyne, že zaměstnancům a zaměstnankyním tato flexibilní forma práce umožnila efektivněji fungovat a výrazně snížit stres při sladování pracovního a osobního života. Pro představené/vedoucí zaměstnance a zaměstnankyně by mohla znamenat určitý benefit pro stabilizaci kvalifikovaných zaměstnanců a zaměstnankyň.