

# **Analýza a návrh opatření v oblasti nemocnosti ve společnosti XY, závod Z**

Nikola Nováková

---

Bakalářská práce  
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Nikola Nováková**  
Osobní číslo: **M12334**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza a návrh opatření v oblasti nemocnosti ve společnosti XY, závod Z**

Zásady pro vypracování:

## Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

### I. Teoretická část

- Provedte průzkum literárních pramenů a zpracujte literární rešerši vztahující se k oblasti řízení lidských zdrojů, nemocnosti a BOZP.

### II. Praktická část

- Provedte analýzu současného stavu nemocnosti zaměstnanců ve společnosti XY, závod Z.
- Na základě výsledků analýzy navrhnete opatření pro snížení nemocnosti ve společnosti XY, závod Z.

## Závěr

Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

**ARMSTRONG, Michael.** A Handbook of Human Resource Management Practice. 10th ed. London: Kogan Page Publishers, 2006, 982 s. ISBN 0749446315.

**KOCIANOVÁ, Renata.** Personální činnosti a metody personální práce. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

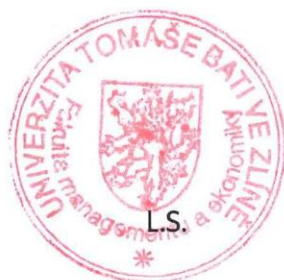
**KOUBEK, Josef.** Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petra Kressová, Ph.D.**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání bakalářské práce: **16. února 2015**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. května 2015**

Ve Zlíně dne 16. února 2015



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

- že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně, 12. 5. 2015

  
.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zabývá analýzou a návrhem opatření v oblasti nemocnosti ve společnosti XY, závodu Z. Teoretická část se věnuje literární rešerši na téma nemocnost, což zahrnuje personalistiku, jakožto obor, do kterého toto téma spadá, faktory ovlivňující nemocnost, její příčiny a důsledky.

Na teoretickou část navazuje část praktická, ve které je analyzována nemocnost, ať už z hlediska vývoje v letech, struktury pracovníků či jednotlivých jejích složek. Následuje rozbor polo-standardizovaného rozhovoru, který uvádí faktory, ovlivňující zdraví a psychickou pohodu zaměstnance.

V závěru práce jsou uvedena navržená opatření pro management společnosti XY, závod Z, které by měly vést ke snížení nemocnosti v závodě.

Klíčová slova: personalistika, zaměstnanci, nemocnost, BOZP, podpora zdraví

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis deals with the analysis and draft proposal of improvement measures within the company XY, plant Z. The theoretical part deals with literature search of sickness which is a part of personal management and also with factors influencing sickness, its causes and consequences.

The practical part of bachelor thesis refers to theoretical part. The first part consist of analysis of sickness, which include development of sickness, the structure of companies employees and the elements of sickness. In the second part there are semistandardized interviews with employees whose goal is to know the factors, which have impact on the health and psychological well-being.

The references for company's management leading to improvement of actual sickness are introduced in conclusion of bachelor thesis.

Keywords: personal management, employees, sickness, OSH, health promotion,

Ráda bych poděkovala vedoucí bakalářské práce Ing. Petře Kressové, Ph.D. za odborné vedení, věcné připomínky a ochotný přístup při zpracovávání bakalářské práce.

Mé poděkování patří taktéž vedení společnosti XY, závodu Z za spolupráci, konzultace, poskytnutí informací a možnost vykonání bakalářské praxe.

Zvláštní poděkování patří mé rodině za podporu a trpělivost po dobu mého studia.

# OBSAH

|  |           |
|--|-----------|
| <b>ÚVOD</b> .....  | <b>9</b>  |
| <b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....                | <b>10</b> |
| <b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....                             | <b>12</b> |
| <b>1 PERSONÁLNÍ PRÁCE</b> .....                            | <b>13</b> |
| 1.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VS. PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ.....      | 13        |
| 1.2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....                           | 14        |
| 1.3 PERSONÁLNÍ ÚTVAR .....                                 | 16        |
| <b>2 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ ZDRAVÝ PODNIK</b> .....           | <b>20</b> |
| 2.1 VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ.....                                  | 20        |
| 2.1.1 Makroprostředí .....                                 | 21        |
| 2.1.2 Oborové (odvětvové) prostředí .....                  | 23        |
| 2.2 VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ .....                                | 24        |
| 2.2.1 Motivace.....  | 24        |
| 2.2.2 Pracovní spokojenost .....                           | 25        |
| 2.2.3 Odměňování .....                                     | 27        |
| 2.2.4 Péče o pracovníky .....                              | 27        |
| 2.2.5 Pracovní doba a doba odpočinku .....                 | 28        |
| 2.2.6 Pracovní prostředí .....                             | 29        |
| 2.2.7 Bezpečnost práce a ochrana zdraví .....              | 30        |
| <b>3 KONTROLA NEMOCNOSTI</b> .....                         | <b>36</b> |
| 3.1 EVIDENCE PRACOVNÍ DOBY .....                           | 36        |
| 3.2 KONTROLA ZE STRANY ZAMĚSTNAVATELE .....                | 36        |
| <b>4 PŘÍČINY NEMOCNOSTI</b> .....                          | <b>38</b> |
| 4.1 ÚRAZY .....  | 39        |
| <b>5 DŮSLEDKY NEMOCNOSTI</b> .....                         | <b>40</b> |
| 5.1 NÁKLADY NA NÁHRADU MZDY.....                           | 40        |
| 5.2 NÁKLADY SPJATÉ S NÁHRADNÍM ZAMĚSTNANCEM .....          | 40        |
| 5.3 DALŠÍ NÁKLADY.....                                     | 41        |
| <b>6 SNIŽOVÁNÍ NEMOCNOSTI</b> .....                        | <b>42</b> |
| <b>7 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ</b> .....                | <b>44</b> |
| <b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....                             | <b>46</b> |
| <b>8 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI</b> .....                     | <b>47</b> |
| 8.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI XY .....              | 47        |
| 8.2 ZÁVOD Z.....   | 49        |
| 8.2.1 Cíle závodu Z .....                                  | 50        |
| 8.2.2 Výroba.....  | 50        |
| 8.2.3 Zákazníci .....                                      | 50        |
| 8.2.4 Struktura zaměstnanců .....                          | 51        |
| 8.2.5 Odměňování .....                                     | 52        |
| 8.2.6 Konkurence .....                                     | 55        |
| <b>9 ANALÝZA NEMOCNOSTI SPOLEČNOSTI XY, ZÁVODU Z</b> ..... | <b>56</b> |

|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| 9.1       | VÝVOJ NEMOCNOSTI V LETECH .....                       | 56        |
| 9.2       | VÝVOJ NEMOCNOSTI BĚHEM ROKU 2014.....                 | 59        |
| 9.3       | DLOUHODOBÁ NEMOCNOST .....                            | 60        |
| 9.4       | STRUKTURA NEMOCNOSTI.....                             | 62        |
| 9.5       | SROVNÁNÍ NEMOCNOSTI.....                              | 63        |
| 9.6       | ANALÝZA ROZHOVORU .....                               | 64        |
| 9.7       | ZÁVODEM DOSUD NAVRŽENÁ OPATŘENÍ PROTI NEMOCNOSTI..... | 68        |
| 9.7.1     | Informovanost zaměstnanců.....                        | 74        |
| <b>10</b> | <b>SHRNUTÍ ANALYTICKÝCH POZNATKŮ.....</b>             | <b>75</b> |
| <b>11</b> | <b>NAVRHOVANÁ OPATŘENÍ.....</b>                       | <b>77</b> |
|           | <b>ZÁVĚR .....</b>                                    | <b>81</b> |
|           | <b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>                 | <b>83</b> |
|           | <b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>        | <b>85</b> |
|           | <b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>                           | <b>86</b> |
|           | <b>SEZNAM TABULEK.....</b>                            | <b>87</b> |
|           | <b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>                             | <b>88</b> |



## ÚVOD

Nemocnost je v dnešní době téma, nad kterým se pozastavuje snad každý zaměstnavatel. A to nejen z důvodu, že pod tímto pojmem se v podniku mohou schovávat poměrně vysoké náklady, nýbrž i z důvodu, že se jedná o jeden z prvotních signálů nedokonalého řízení svých zaměstnanců.

Nemocnost má poměrně „hluboké kořeny“ a zasahuje do mnoha oblastí v řízení firmy, a proto by mělo být v zájmu každého řídicího pracovníka společnosti, toto číslo aktivně snižovat. Jako případ, kdy má nemocnost dopad i na jiné oblasti společnosti než jen účetní, může být uvedena oblast výroby, kdy vyšší nemocnost může způsobit pokles produktivity a následné obtížnější plnění norem.

Analýzou nemocnosti se zabývám v nadnárodní společnosti XY, závod Z. Společnost vystupuje, pro účely práce, pod pseudonymem XY, závod Z z důvodu ochrany dat před konkurenčními firmami.

Cílem této bakalářské práce je vypracovat analýzu, navrhnout opatření vedoucí ke snížení nemocnosti a prostřednictvím rozhovorů se zaměstnanci identifikovat negativní faktory, které působí na jejich zdraví a psychickou pohodu. S tímto tématem souvisí i množství pracovních úrazů, které ale nejsou předmětem práce.

Na základě teoretických poznatků a analýzy nemocnosti navrhnou řešení, které by procento nemocnosti ještě více redukovalo a zároveň nesnižovalo standardní pracovní podmínky, na které jsou zaměstnanci zvyklí, v rámci politiky společnosti.

V teoretické části se bude především jednat o průzkum literárních pramenů spjatých s tématem nemocnosti, díky kterému teoreticky popíšu dopad a význam nemocnosti pro společnost.

V praktické části se pak zaměřím na analýzu aktuálního stavu nemocnosti a následně navrhnou možná řešení, která mohou být implementována ve společnosti spolu s udržením stávajících hodnot, za kterými si společnost stojí.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou nemocnosti v nadnárodní společnosti XY, závod Z. Společnost bude vystupovat, pro účely práce, pod pseudonymem XY, závod Z z důvodu ochrany dat před konkurenčními firmami.

Cílem této bakalářské práce je vypracovat analýzu a navrhnout opatření vedoucí ke snížení nemocnosti a prostřednictvím rozhovorů se zaměstnanci identifikovat negativní faktory, které působí na jejich zdraví a psychickou pohodu. S tímto tématem souvisí i množství pracovních úrazů, které ale nejsou předmětem práce.

Nemocnost je totiž v dnešní době téma, nad kterým by se měl pozastavit každý zaměstnavatel, především z důvodu, že pod tímto pojmem se v podniku mohou schovávat poměrně vysoké náklady a taktéž i z důvodu, že se jedná o jeden z prvotních signálů nedokonalého řízení svých zaměstnanců.

### Výzkumné otázky:

1. Jaký je aktuální stav nemocnosti ve společnosti XY, závodu Z?
2. Co se, z procentuálního hlediska, nejvíce podílí na míře nemocnosti ve společnosti XY, závodu Z?
3. Jaké jsou důsledky nemocnosti ve společnosti XY, závodu Z?
4. Jaké negativní faktory, působící na zaměstnance, ovlivňují jejich zdraví a psychickou pohodu (příčiny nemocnosti)?
5. Jakými zdravotními problémy zaměstnanci na pracovišti trpí?

### Metody zpracování práce

- literární rešerše na téma nemocnost a BOZP,
- studium vnitropodnikových dokumentů (prezentace, systém docházky) poskytnutých společností XY, závodem Z,
- polostandardizovaný rozhovor
- rozhovor s managementem závodu s cílem zjistit jeho stanovisko k problematice.

### **Polostandardizovaný rozhovor**

Jako metodu pro sběr dat jsem zvolila polo-standardizovaný rozhovor, jehož výstup je kvalitativní, především z důvodu blízkého kontaktu s dotazovaným a částečným měněním struktury rozhovoru dle situace.

Cílem této metody je identifikovat negativní faktory, které působí na zdraví a psychickou pohodu zaměstnanců.

Rozhovory probíhaly na pracovišti v době přestávek, odpovědi byly písemně zaznamenávány. Někteří respondenti byli ochotni více, jiní méně, čemuž odpovídal obsah odpovědi, ochota zamyslet se a délka rozhovoru. Průměrná doba rozhovoru byla cca 3,5 minuty.

Díky využití této metody jsem se seznámila s fakty, jež trápí zaměstnance na pracovišti. Jedná se o efektivní metodu, která pomohla pochopit i neznalým určitá fakta.

Pro rozhovory učiněné se zaměstnanci, byli pracovníci vybráni na základě náhody – každý pátý, omezené kritérii, která jsou následující:

- zaměstnanec musí být zaměstnán na dělnické pracovní pozici,
- různá struktura zaměstnanců (pohlaví, věk...).

Pro účely výzkumu se ve statistickém souboru nacházelo 36 zaměstnanců, z nichž muži a ženy byli rozděleni v poměru 50:50. V obou rozdělených skupinách dle pohlaví, čítal počet šesti pracovníků / pracovnic ve věku do 30 let, taktéž do 50 let a nad 50 let.

Strukturované otázky:

1. S čím máte z hlediska zdravotního na pracovišti problém?
2. Víte jaký program na podporu zdraví ve společnosti funguje?
3. V čem hledat na pracovišti problém s vysokou nemocností?
4. Jsou na pracovišti dodržovány předpisy BOZP?

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 PERSONÁLNÍ PRÁCE

Personální práci neboli personalistiku definuje Koubek (2007) ve své publikaci jako: „... část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje“ (Koubek, 2007, s. 13).

„V praxi i v literatuře se v souvislosti s oblastí řízení lidí setkáváme s pojmy personální práce, personalistika, personální řízení či řízení lidských zdrojů. Tyto termíny bývají často považovány za synonyma, ale z čistě teoretického hlediska tomu tak není“ (Koubek, 2007, s. 14)

„Odborná literatura rozlišuje zejména mezi personálním řízením na straně jedné a řízením lidských zdrojů jako nejnovějším pojetím personální práce na straně druhé“ (Koubek, 2007, s. 14).

### 1.1 Řízení lidských zdrojů vs. personální řízení

Armstrong (2010, s. 38), taktéž jako Koubek (2007, s. 14), ve své publikaci sděluje, že v dnešní době se termíny řízení lidských zdrojů a personální řízení běžně používají jako synonyma.

Nicméně vždy tomu tak nebylo. Inovace si, jak už to většinou bývá, vždy najdou jak své příznivce i odpůrce a obdobně tomu i bylo v oblasti řízení lidského kapitálu, přesněji v oblasti nejnovější koncepce personální práce.

Jako příklad dává Armstrong (2010, s. 38) různé postoje autorů. Názor Storyee (1993), Keenoye (1995) případně Leggeové (1989) se shodují v poznatku, že řízení lidských zdrojů je naprosto revoluční záležitost.

Nicméně najdou se i jiné autoři, kteří popírají jakoukoli rozdílnost. Za zmínku stojí výňatek z publikace Torringtona: „Personální řízení se rozvinulo tím, že do sebe zahrnuje důraz na řadu dalších věcí, aby vytvořilo ještě bohatší kombinaci zkušeností...řízení lidských zdrojů není žádnou revolucí, ale další dimenzí mnohostranné role“ (Torrington, 1989 cit. podle Armstrong, 2010, s. 38)

Hendry a Pettigrew prohlásili, že „...řízení lidských zdrojů můžeme považovat jako úhel pohledu na personální řízení, a nikoliv za personální řízení samé“ (Hendry a Pettigrew, 1990 cit. podle Armstrong, 2010, s. 39).

Ve své podstatě mají všichni zmiňovaní autoři pravdu a nikdy se neshodnou na jedné definici či názoru.

Za poslední zmínku v této oblasti však stojí to, co rozlišuje koncepci lidských zdrojů od koncepce personálního řízení. Jako nejdůležitější uvádí Koubek (2007) následující odlišující faktory:

- „Strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem (tedy zaměření na dlouhodobou perspektivu a zvažování dlouhodobých dopadů všech rozhodnutí v oblasti personální práce).
- Orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace (především zájem o populační vývoj, vnější ekonomické podmínky, trh práce, hodnotové orientace lidí, jejich sociální rozvoj a životní způsob, osídlení a životní prostředí, legislativu apod.).
- Personální práce přestává být záležitostí odborných specialistů a stává se každodenní prací všech vedoucích pracovníků (stále více výkonné personální práce, ale i stále více pravomocí a rozhodování v této práci přechází na vedoucí pracovníky všech úrovní, kteří přece jen mají k jednotlivým pracovníkům blíže než personální útvar; personální útvar pak stále více plně koncepční metodologickou, poradenskou, organizační a kontrolní rolí“ (Koubek, 2007, s. 15).

## 1.2 Řízení lidských zdrojů

Názorů na odlišnost dvou koncepcí je opravdu mnoho a jinak tomu taky není v konkrétní definici termínu řízení lidských zdrojů.

Armstrong tento pojem definuje jako: „...strategicky a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“ (Armstrong, 2010, s. 27).

Řízení lidských zdrojů dle Koubka představuje: „...nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských

zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů“ (Koubek, 2007, s. 15).

Armstrong (2010, s. 48) ve své publikaci cituje názor autora Storey, ten se domnívá, že řízení lidských zdrojů je: „přístup k řízení pracovníků, který chápe pracovníky spíše jako cenné bohatství než jako variabilní náklady, a který proto doporučuje investovat do pracovních sil prostřednictvím vzdělávání a rozvoje a prostřednictvím opatření určených k přilákání a stabilizaci oddaných pracovníků“ (Storey, 1989 cit. podle Armstrong, 2010, s. 48).

Nicméně tato definice nebyla od britského profesora jediná. Armstrong (2010, s. 49) uvádí i druhou definici, která zní: „Řízení lidských zdrojů je zvláštní přístup k řízení zaměstnávání lidí, který se snaží získat konkurenční výhodu prostřednictvím strategického umístování a rozmístování vysoce oddaných a schopných pracovních sil a používá přitom vzájemně propojený soubor kulturních, strukturálních a personálních postupů“ (Storey, 1995 cit. podle Armstrong, 2010, s. 49).

### **Faktory ovlivňující řízení lidských zdrojů**

Dle Kociánové (2010, s. 14) je řízení lidských zdrojů závislé na okolních podmínkách, jenž působí zevnitř i zvenčí organizace, které ho ovlivňují a podmiňují, ať už při stanovování cílů, metod či nástrojů.

Faktory ovlivňující řízení lidských zdrojů můžeme rozdělit na vnější a vnitřní.

Mezi vnější faktory můžeme zařadit:

- „Rozvoj nové techniky a měnící se technologie
- Ekonomické podmínky
- Konkurence na národním, evropském a globálním trhu
- Vládní politika a legislativa vztahující se k zaměstnávání lidí
- Sociální a kulturní vlivy
- Aktuální situace na trhu práce
- Internacionalizace trhu práce
- Prostorová mobilita pracovních sil
- Hodnotové orientace lidí

- Ekologické vlivy“ (Kociánová, 2010, s. 14).

Mezi vnitřní faktory řadíme:

- „Charakter činností organizace ovlivňující charakter práce a strukturu pracovníků
- Strategie a politika organizace
- Velikost organizace
- Geografická poloha organizace
- Technické a technologické vybavení organizace
- Sociální, profesní a kvalifikační struktura pracovníků a rozvojový potenciál pracovníků, jejich flexibilita, mobilita apod.
- Organizační kultura
- Odbory“ (Kociánová, 2010, s.15).

### **Význam řízení lidských zdrojů**

„Řízení lidských zdrojů je rozhodujícím nástrojem zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti a ekonomické úspěšnosti organizace. V případě, že se organizace bude dostatečně zabývat touto oblastí, může svou činností ovlivnit nejen množství a kvalitu svých výrobků či služeb, ale i zisk a lépe pak obstát v konkurenci“ (Koubek, 2007, s. 40).

### **1.3 Personální útvar**

„Personální útvar je pracoviště specializované na řízení lidských zdrojů. Zajišťuje odbornou, tj. koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní schránku personální práce a poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým pracovníkům“ (Koubek, 2007, s. 32).

#### **Úloha personálního útvaru**

Koubek (2007, s. 32) specifikuje úlohy personálního útvaru. Jedná se především o formulaci, navrhování a prosazování personální strategie a personální politiky, poskytování rad a usměrňování vedoucích pracovníků v podílení se na personálních činnostech a taktéž spolupráce s vrcholovým vedením v oblasti hodnocení záměrů firmy a jejími případnými dopady na oblast práce a lidského činitele či v oblasti zásadních personálních problematik.



Personální útvar je ale beze všeho nejvíce zodpovědný za existenci a správnou funkci personálních činností, které jsou potřebné k plnění úkolů personální práce (Koubek, 2007, s. 38).

### **Personální činnosti (služby, funkce)**

Úloha personálního útvaru se promítá zejména v personálních činnostech. V různých publikacích se objevuje rozlišná struktura personálních činností, nicméně Koubek (2007) mezi ty nejčastější uváděné řadí zejména tyto činnosti:

- „Vytváření a analýza pracovních míst tj. definování pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědností a spojování těchto úkolů, pravomocí a odpovědností do pracovních míst a aktualizace těchto materiálů
- Personální plánování
- Získávání, výběr a přijímání pracovníků
- Hodnocení pracovníků
- Rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru
- Odměňování pracovníků („kompenzace/náhrada za práci“) je realizováno ve formě mzdy, platu či jiné peněžní nebo nepeněžní odměny, ovlivňující množství a kvalitu budoucí práce. Je jedním z nejefektivnějších nástrojů pro motivaci pracovníků.
- Vzdělávání pracovníků
- Pracovní vztahy
- Péče o pracovníky
- Personální informační systém, tj. zjišťování, uchovávání, zpracovávání a analýza dat týkajících se pracovních míst, pracovníků a jejich práce, mezd, sociálních záležitostí, personálních činností v organizaci i vnějších podmínek ovlivňujících formování a fungování personálu organizace.
- Průzkum trhu práce
- Zdravotní péče o pracovníky
- Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů a analýzu informací
- Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků“ (2010, s. 20).

### Význam personální práce

„Personální práce v podobě řízení lidských zdrojů je rozhodujícím nástrojem zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti, a tedy ekonomické úspěšnosti organizace...“ (Koubek, 2007, s. 41)

Podle Koubka (2010) přínos personální práce spočívá v podílení se na hospodářských výsledcích organizace, prostřednictvím opatření. Můžeme uvést například:

1. „Redukování zbytečných výdajů za přesčasovou práci v důsledku zvyšování produktivity práce během normální pracovní doby.
2. Úsilím o snižování absence a zavádění programů snižujících výdaje za neodpracovanou dobu.
3. Eliminaci ztrátových časů pracovníků pomocí náležitého popisu pracovního postupu.
4. Minimalizací fluktuace pracovníků a nákladů s tím souvisejících pomocí formování náležitých mezilidských vztahů a vytváření takové pracovní atmosféry, která zvyšuje uspokojení pracovníků z vykonané práce.
5. Zaváděním a monitorováním efektivních programů ochrany zdraví a bezpečnosti při práci snižujících počet úrazů. Které by znamenaly nejen nižší využívání fondu pracovní doby, ale i zvýšené výdaje na léčení a nemocenské dávky pracovníků (postih organizací v případě pracovních úrazů).
6. Zaváděním moderních a efektivních přístupů řízení lidí, jako je například koncepce řízení pracovního výkonu vedoucí k rozšíření prostoru pro tvůrčí schopnosti a samostatné rozhodování pracovníků, k neustálému zlepšování pracovního výkonu, k rozvoji znalostí, dovedností a schopností pracovníků a ve svých důsledcích ke zvyšování spokojenosti, motivovanosti a oddanosti pracovníků.
7. Přiměřeným vzděláváním a rozvojem pracovníků, které mohou zvýšit hodnotu pracovníků pro organizaci a zlepšit práci, což vede následně ke zvýšení kvality výrobků a služeb a snížení výrobních nákladů, v konečném důsledku pak ke zvýšení prodeje.
8. Snížením plýtvání s materiálem pomocí překonávání špatných pracovních návyků a špatného přístupu k práci a pomocí odstraňování nepříznivých pracovních podmínek vedoucích nezdědky k nedbalosti a chybám při práci.

9. Uzavíráním pracovního poměru jen s těmi nejlepšími uchazeči o práci, kteří jsou schopni za všech okolností vyvinout maximální úsilí a mají nejen žádoucí pracovní schopnosti, ale jsou připraveni je ještě dále rozvíjet.
10. Formováním takové pracovní síly organizace, která by byla dostatečná pro plnění jejích úkolů, ale na druhé straně neznamenal přezaměstnanost, a tedy plýtvání lidskou pracovní silou a prostředky organizace.
11. Uplatněním konkurenceschopného a stimulujícího systému odměňování a poskytování zaměstnaneckých výhod jako faktoru vytvářejícího motivační klima v organizaci.
12. Podněcováním pracovníků, kteří v souvislosti s vykonávanou prací vědí a umějí více než kdokoliv jiný, k tomu, aby prezentovali své nápady a překládali návrhy, jež by mohly ovlivnit výši nákladů v organizaci.
13. Vhodným propojováním činností pracovníků, organizací práce a vytvářením pracovních týmů – tedy aktivit vedoucích ke zvyšování produktivity práce a kvality výrobků a služeb a mnohdy i ke zvýšení individuálního výkonu a uspokojení pracovníků.
14. Zaváděním pozitivních hodnot do kultury organizace a transformováním této kultury na kulturu vysokého výkonu.
15. Orientováním organizace na kvalitu pracovního života, jako faktoru pozitivně ovlivňujícího výkon, zdravotní stav, spokojenost a oddanost pracovníků“ (Koubek, 2007, s. 42).

V rámci této bakalářské práce se budu zabývat především bodem dva, pět a patnáct, které souvisí s daným tématem. Optimální pak bude zaměření se na nemocnost, jako takovou, a taktéž na faktory, které mohou mít podíl či vliv na nemocnost, ať už se jedná o nemocnost skutečnou či fiktivní.

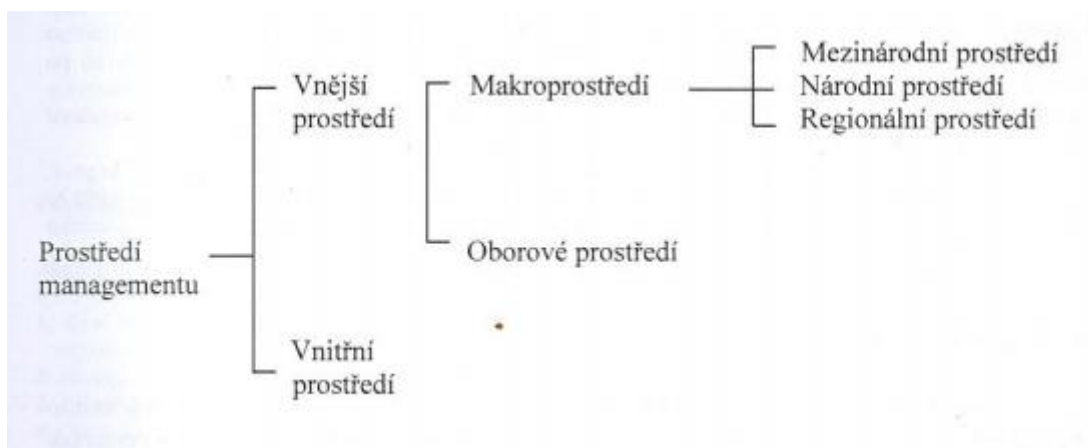
## 2 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ ZDRAVÝ PODNIK

„Prostředí managementu je pojem, který má velmi široký obsah. Je to prostor, ve kterém manažeři vykonávají manažerské funkce a plní manažerské role. Je to souhrn všech vlivů (faktorů, činitelů), které manažery při výkonu jejich činností obklopují, působí na ně a vytvářejí podmínky k tomu, aby mohli plnit plánované a očekávané úkoly“ (Pošvář a Erbes, 2002, s. 25)

Základní rozdělení faktorů prostředí managementu:

- Vnější prostředí
- Vnitřní prostředí

Podrobnější rozdělení faktorů můžeme sledovat na následujícím obrázku:



Obr. 1. Prostředí managementu (Pošvář a Erbes, 2002, s. 25)

### 2.1 Vnější prostředí

„Vnější prostředí managementu je tvořeno faktory, které mívají původ mimo organizaci, tzn. v makroprostředí a v oborovém prostředí“ (Pošvář a Erbes, 2002, s. 26).

Pro vývoj tohoto prostředí je charakteristické (Pošvář a Erbes, 2002, s. 27):

1. Rozvoj informačních a komunikačních technologií – inovace v oblasti technologie ovlivnila životní styl již několika generacím. Lidé, kteří tomuto trendu podleli, tráví u počítačů, mobilních telefonů, laptopů apod. více času než je zdravo, mohou trpět zdravotními problémy, které jsou spojeny s touto činností, jako například bolesti zad, očí či zhoršování zraku.

2. Rostou požadavky zákazníků a s tím i požadavky na zaměstnance, je požadován větší výkon, z důvodu velkého množství zakázek nejsou schvalovány dovolené zaměstnanců, zaměstnanci také pocítují vyšší tlak i stres, který má vliv na jejich celkovou duševní pohodu.
3. Rostoucí intenzita konkurence je spjata s fluktuací zaměstnanců (odlivem kvalitních zaměstnanců).
4. Stupňuje se globalizace, se kterou se, podle slov Jana Kellera na portálu socio-web.cz, zvyšují sociální výdaje – náklady spjaté s nemocností (dnešní generace je více nemocná, nežli ty předchozí) a taktéž se zvyšuje průměrný věk obyvatelstva.
5. Omezuje se vliv vlád
6. Sbližují se sektory a odvětví
7. Roste význam životního prostředí, jelikož kvalita životního prostředí ovlivňuje zdraví a psychickou pohodu člověka (v rámci životního prostředí na něj působí mnoho faktorů).

### **2.1.1 Makroprostředí**

„Makroprostředí je ta část vnějšího managementu, která je tvořena faktory vznikajícími v mezinárodním, národním a regionálním prostředí. Jedná se především o faktory, které působí v obecném smyslu na většinu organizací přímo, avšak na konkrétní výrobek nebo službu, které jsou předmětem činnosti organizace zpravidla ne“ (Pošvář a Erbes, 2002, s. 27).

Makroprostředí se dále dělí:

#### **Politické a právní prostředí**

„Je tvořeno mnoha faktory, které vytyčují směry rozvoje společnosti, vytvářejí politický a právní rámec pro její vývoj. Rozhodují o tom, zda ve společnosti bude spíše příkazová či tržní nebo smíšená ekonomika. Politické a právní prostředí vytváří především vláda, která vymezuje pravidla hry (pravidla hospodářské soutěže, mezinárodní spolupráce a zahraničního obchodu, ochrany trhu a spotřebitelů aj.), navrhuje zákony a vynucuje jejich dodržování...“ (Pošvář a Erbes, 2002, s. 28).

Společnost, jakožto právnická osoba je korigována a limitována mnoha zákony již od jejího založení až po její úplný zánik. Za vyzdvižení, především ve spojení s tématem nemoc-

nost, stojí za zmínku zejména Zákoník práce, který stanovuje, krom jiného, základní práva a povinnosti zaměstnance, zaměstnavatele či ve vztahu zaměstnanec a zaměstnavatel a to například v oblastech bezpečnosti a ochrany zdraví při práci či kontroly nemocného.

Případné nemocenské dávky a jejich stanovení jsou definovány v Zákonu o nemocenském pojištění.

### **Ekonomické prostředí**

„Je tvořeno mnoha faktory, které vzájemně propojují makroekonomické prostředí s mikroekonomickým. Působí na vývoj a ovlivňují strukturu národního hospodářství. Na rozhodování manažerů a organizací působí prostřednictvím monetární a fiskální politiky. Významnou roli jako faktory ekonomického prostředí mají HDP, kupní síla koruny, platební devizová bilance, inflace, státní rozpočet, zahraniční obchod, úroveň diferenciací mezd, rentabilita odvětví aj.“ (Pošvář a Erbes, 2002, s. 28).

Spojitosť nemocnosti a ekonomického prostředí spočívá především v dostupnosti zdravotní péče a její vyspělosti, což je ovlivněno ekonomickou situací dané země.

### **Sociální prostředí**

„Toto prostředí zahrnuje sociální, demografické a kulturní faktory, které jsou v úzkém vztahu k životní úrovni společnosti. Na manažerské rozhodování a na organizace působí zejména počet a věková, vzdělanostní a sociální struktura obyvatelstva, rozmístění a migrace pracovních sil, spotřeba, příjmy, výdaje, zvyklosti a preference různých kategorií obyvatelstva aj.“ (Pošvář a Erbes, 2002, s. 28).

Co se struktury zaměstnanců týče je poměrně těžké ba i nemožné vybrat ty nejlepší, kteří by firmě nezvyšovali náklady spojené s nemocností či ošetřování člena rodiny. V případě mladých žen se musí počítat s případným těhotenstvím a čerpáním rodičovské dovolené, naopak u žen s dětmi přichází na řadu ošetřování člena rodiny. U starších osob se objevuje náchylnost k nemocem, zdravotní důvody, předčasné důchody.

Dalším faktorem působícím ze sociálního prostředí je sezónnost, tedy roční období, kdy v zimě a počátkem jara je člověk náchylnější k nachlazením a chřipce.

### **Technické a technologické prostředí**

„Zahrnuje faktory, které nejvýrazněji mění život lidí a organizací. Rozvoj techniky a technologie vyžaduje, aby manažeři a vlastníci organizací neustále tento rozvoj sledovali, modernizovali výrobu a služby, a tak vytvářeli předpoklady pro dlouhodobou životnost a exis-

tenci organizace. Technický a technologický rozvoj úzce souvisí s produktivitou práce, s náklady a kvalitou výrobků a služeb...“ (Pošvář a Erbes, 2002, s. 28).

### **Ekologické prostředí**

„Ekologické prostředí zahrnuje faktory, které nabývají na významu v souvislosti s nutností tvorby a ochrany trvale udržitelného rozvoje životního prostředí. Náklady na ochranu přírody, ovzduší, vody, půdy i kulturních památek neustále vzrůstají. Péče o životní prostředí je častěji pod dohledem státních orgánů, různých aktivistických hnutí a i veřejného mínění, Stát vydává zákony na ochranu životního prostředí a v řadě případů ztěžuje organizacím podmínky soutěže a naopak, vytváří příležitost pro organizace, které se již rozhodly nebo ještě rozhodují, že budou v odvětví souvisejícím s péčí o životní prostředí podnikat...“ (Pošvář a Erbes, 2002, s. 28).

V dnešní době je trendem organizací podílet se na zdraví a duševní pohodě jedince, jelikož z prostředí na něj působí mnoho faktorů, zabíjejí dvě mouchy jednou ranou, když investují do podpory životního prostředí – organizace si vytváří dobré jméno a snaží se přispět k pohodě zaměstnanců.

### **2.1.2 Oborové (odvětvové) prostředí**

„Faktory odvětvového prostředí působí na organizace v daném oboru přímo a současně jsou těmito organizacemi také ovlivňovány. Míra ovlivňování odvětvového prostředí jednotlivými organizacemi závisí na počtu organizací, na stupni koncentrace odvětví, na jeho vyzrálosti, na státních zásadách do odvětví aj.“ (Pošvář a Erbes, 2002, s. 32).

„Odvětvové prostředí obsahuje mnoho velmi rozdílných a na manažerské rozhodování a na organizace, které v odvětví podnikají nebo do něho chtějí vstoupit, působících složek“ (Pošvář a Erbes, 2002, s. 32).

Tyto složky můžeme rozdělit na:

- „Velikost trhu
- Úroveň odvětví
- Životní stádium
- Konkurence v odvětví
- Závislost odvětví
- Ziskovost odvětví“ (Pošvář a Erbes, 2002, s. 32).

## 2.2 Vnitřní prostředí

„Vnitřním prostředím rozumíme množinu prvků a jejich vzájemných vztahů existujících uvnitř organizace (podniku). Je to tedy vnitřní prostředí podniku (organizace). Pro jeho pochopení je účelné podnik (organizaci) definovat jako sociálně technický systém, jehož prvky jsou lidé a věcné prostředky propojené vzájemnými komunikačními a řídicími vazbami. Je to systém otevřený a je spojeny s okolím prostřednictvím sítě transakcí, které omezují jeho autonomii chování a ovlivňují jeho závislost na okolí“ (Pošvář a Erbes, 2002, s. 37)

Mezi faktory vnitřního prostředí, které působí na zaměstnance a jsou navzájem propojené, dále je lze také označit za faktory související s přítomností v práci patří například:

### 2.2.1 Motivace

„Teorie motivace se zabývá tím, co vede lidi k tomu, aby něco dělali – co ovlivňuje lidi, aby se určitým způsobem chovali“ (Armstrong, 2009, s. 109).

„Motiv je důvod něco dělat – dát se určitým směrem. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že jejich kroky, jejich činnost pravděpodobně povede k dosažení cíle – hodnotné odměny, uspokojující jejich konkrétní potřeby“ (Armstrong, 2009, s. 109)

Dle Růžičky (1992, cit. podle Kociánová, 2010), mezi stimuly pracovní motivace patří:

- „finanční odměna;
- pracovní hodnocení (ocenění výkonu a člověka, stanovení pracovních perspektiv ad.);
- pracovní podmínky a režim práce;
- hodnocení skupinou (projevy uznání, respektu, vážnosti aj.);
- porovnávání výkonu s výsledky druhých (základem je sebehodnocení, sebeocenění a z něj vyplývající aspirace a cíle);
- možnost samostatné práce a participace na rozhodování (vycházející z ocenění dosavadní práce);
- úroveň sociálních výhod“ (Růžička, 1992 cit. podle Kociánová, 2010, s. 39).

Mezi tzv. demotivátory řadí Náhlovský (1996, cit. podle Kociánová, 2010, s. 39):



- „Firemní politikaření (soutěžení o moc, vliv, přízeň nejvyšších, neúspěšní lidé se „nenaučili“ hrát politickou hru)
- Rozporná očekávání (management vysílá zmatené signály, není jasné, co je prioritou)
- Neproduktivní porady
- Pokrytectví (něco se slibuje, jinak se jedná, což vyvolává pocity zrady, zlosti, frustrace)
- Neustálé a neúčelné změny (zbytečné, nepochopitelné, prováděné na poslední chvíli, pracovníci si připadají jako figurky)
- Zadržování informací (špatná informovanost navozuje stav nejistoty, obav, pracovníky je pocíťována jako hrozby)
- Nízká kvalita práce (lidé mají potřebu hrdosti na kvalitu své práce, jsou-li nuceni z technických, technologických či jiných důvodů vykonávat nekvalitní práci, odráží se to v jejich nechuti pracovat a v pocitu studu)“(Náhlovský, 1996 cit. podle Kociánová, 2010, s. 39).

Finanční odměna je pro pracovníka, který je zadlužen (což je v dnešní době poněkud trendem) pádným důvodem pro navštěvování práce a pokud možno co nejmenší absenci z důvodu nemoci či jiného. Nicméně v pohledu na společnost, jakožto celek a ne na jednotlivce, je nutno brát v potaz, že pokud zaměstnanec navštěvuje práci i v případě nemoci, neohrožuje tak jen sám sebe nýbrž i své spolupracovníky a je větší riziko vzniku epidemie.

Příčinou nemoci v zaměstnání může být i stres a přehnaný tlak na zaměstnance. Jedinec se nenachází v psychické pohodě a je náchylnější k nemocem. Aby se tomuto tlaku, stresu a případné nedocenenosti předešlo je zapotřebí oceňovat výkon pracovníků. V případě, že se jedinci projeví uznání či respekt, nemá důvod cítit se v pracovním stresu, chodí do práce rád a je tak předejito ať už simulací nebo nemocí.

### 2.2.2 Pracovní spokojenost

Obecně spokojenost člověka vyjadřuje míru vyrovnání se s životními okolnostmi a představuje subjektivní pocity, které ovlivňují naplnění očekávání a cílů. Pracovní spokojenost je součástí celkové životní spokojenosti.

„Mnohá pojetí pracovní spokojenosti vycházejí z předpokladu, že spokojení pracovníci jsou výkonnější než nespokojení (Applewhite, 1965, cit. podle Kociánová, 2012, s. 37) proto je také tento pocit významným aspektem v řízení organizace.

Ve své publikaci Werther a Davis uvádí, že: „... pokud vede lepší pracovní výkon k vyšší odměně a pokud je tato odměna považována za spravedlivou a odpovídající, je výsledkem i vyšší míra uspokojení, protože člověk získá pocit, že je odměňován podle svého výkonu“ (Werther a Davis, 1992, cit. podle Kociánová, 2012, s. 37)

Mezi faktory, které zvyšují pracovní spokojenost, můžeme zařadit:

- „průhledná organizační a personální politika;
- jasné a přiměřeně určené cíle vlastní práce;
- různorodá práce;
- možnost vlastní kontroly nad svojí prací, tzn. větší autonomie;
- příležitost k využití vlastních schopností a zkušeností při práci;
- ocenění práce a sociální pozice v organizaci a ve skupině;
- finanční ohodnocení;
- optimální spolupráce a mezilidské vztahy;
- bezpečnost vykonávané práce ad.“ (Kociánová, 2006 cit. podle Kociánová, 2012, s. 36).

Naopak mezi faktory, které zeslabující pracovní spokojenost řadíme:

- „převaha nepředvídatelných vlivů na práci;
- časový stres;
- pracovní zátěž;
- nereálné pracovní nároky;
- sociální „nepohoda na pracovišti a špatné vztahy se spolupracovníky a nadřízeným;
- nedostatek času na osobní a rodinný život;
- psychosomatické důsledky práce“ (Kociánová, 2006 cit. podle Kociánová, 2012, s. 36).

### 2.2.3 Odměňování

„Odměňování v moderním pojetí lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho výkonu...“ (Koubek, 2007, s. 283).

### 2.2.4 Péče o pracovníky

Definici péče o pracovníky uvádí Šikýř (2012): „Péče o zaměstnance vyjadřuje starost zaměstnavatele o zaměstnance, jejich pracovní podmínky k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu“ (Šikýř, 2012, s. 154).

Péče o zaměstnance zahrnuje:

- povinnou resp. smluvní péči vyplývající z pracovněprávních předpisů, kolektivních pracovních a jiných smluv (pracovní doba, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, odborný rozvoj, stravování apod.),
- dobrovolnou péči vyplývající z personální politiky zaměstnavatele (personální rozvoj, zaměstnanecké výhody a ostatní služby poskytované zaměstnancům na pracovišti). (Šikýř, 2012, s. 154)

Jako oponenta k porovnání názoru na obsah péče o zaměstnance, volím Koubka (2010), který péči o pracovníky dělí, na rozdíl od Šikýře (2012), do tří skupin, a to:

- Povinná péče o pracovníky daná zákony, předpisy a kolektivními smlouvami vyšší, nadpodnikové úrovně
- Smluvní péče o pracovníky daná kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni organizace a
- Dobrovolná péče o pracovníky, která je výrazem personální politiky zaměstnavatele, výrazem jeho úsilí o získání konkurenční výhody na trhu práce. (Koubek, 2007, s. 343)

Péče o pracovníky je definována v zákoníku práce (Zákony III/2015, § 224, s.46):

„(1) Zaměstnavatelé jsou povinni vytvářet zaměstnancům pracovní podmínky, které umožňují bezpečný výkon práce; za tím účelem zajišťují zejména:

- a) zřízení, údržbu a zlepšení zařízení pro zaměstnance,
- b) zlepšení vzhledu a úpravy pracovišť,
- c) vytváření podmínek pro uspokojování kulturních, rekreačních a tělovýchovných potřeb a zájmů zaměstnanců,
- d) pracovnělékařskou péčí“ (Zákony III/2015, § 224, s.46).

„Péče o pracovníky je vedle odměňování tou oblastí personální práce, která je nejčastěji pracovníky či potenciálními pracovníky používána k porovnání organizace s organizacemi jinými.“ (Koubek, 2007, s. 344).

### 2.2.5 Pracovní doba a doba odpočinku

„Pracovní doba determinuje časovou využitelnost pracovníka, ale i jeho volný čas, tedy jeho životní způsob a životní úroveň, ovlivňuje uspokojování jeho mimopracovních potřeb, jeho zdraví, reprodukci jeho pracovních schopností a mnohé další“ (Koubek, 2007, s. 344).

Zákoník práce definuje a vymezuje pracovní dobu a dobu odpočinku ve svém obsahu v části čtvrté z důvodu konfliktů zájmů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

„Pro účely úpravy pracovní doby a doby odpočinku je

- a) pracovní dobou doba, v níž je zaměstnanec povinen vykonávat pro zaměstnavatele práci, a doba, v níž je zaměstnanec na pracovišti připraven k výkonu práce podle pokynů zaměstnavatele,
- b) dobou odpočinku doba, která není pracovní dobou“ (Zákony III/2015, §78, s.19).

Co se pracovního režimu týče, v zákoníku práce jsou vymezeny typy možných provozů:

- d) „dvousměnným pracovním režimem je režim práce, v němž se zaměstnanci vzájemně pravidelně střídají ve 2 směnách v rámci 24 hodin po sobě jdoucích,
- e) třisměnným pracovním režimem je režim práce, v němž se zaměstnanci vzájemně pravidelně střídají ve 3 směnách v rámci 24 hodin po sobě jdoucích,
- f) nepřetržitým pracovním režimem je režim práce, v němž se zaměstnanci vzájemně pravidelně střídají ve směnách v nepřetržitém provozu zaměstnavatele v rámci 24 hodin po sobě jdoucích,
- g) nepřetržitým provozem je provoz, který vyžaduje výkon práce 24 hodin denně po 7 dnů v týdnu“ (Zákony III/2015, § 78, s.19).

Zákoník také stanovuje rozvržení pracovní doby – její začátek a konec, délku přestávek a jejich rozvržení, taktéž dobu odpočinku mezi dvěma směnami.

### 2.2.6 Pracovní prostředí

„Pracovním prostředím se rozumí fyzikální, chemické, biologické, sociální a kulturní činitele působící na pracovníky v průběhu pracovního procesu“ (Dvořáková, 2012, 184).

Na zaměstnance na pracovišti působí mnoho faktorů, jež ovlivňují jeho psychickou pohodu a taktéž výkon. Na základě působících faktorů rozdělujeme pracoviště do dvou skupin:

- „pracovní prostředí hmotného charakteru: klimatické podmínky, akustické podmínky, osvětlení, barevná úprava, estetické podmínky,
- pracovní prostředí nehmotného charakteru: vztahy mezi lidmi, vztah k práci, vztah k podniku, sociální klima a pod“ (Gregar, 2010, s. 71).

V případě, že pracovní prostředí má na zaměstnance negativní vliv, mohou faktory na něj působící vyvolat až negativní postoj k práci či dokonce nechuť. Psychická pohoda zaměstnance totiž ovlivňuje zaměstnancův přístup k práci, jeho výkonnost, případně pečlivost. Proto by mělo být v zájmu každého manažera či vedoucího zajistit zaměstnanci co nejlepší podmínky. V opačném případě by totiž nepříznivé pracovní prostředí mohlo být příčinou mnoha ztrát, ke kterým by došlo vlivem:

- „vysoké absence v důsledku pracovních úrazů, nemocí z povolání event. dalších onemocnění,
- vysoké fluktuace pracovníků, která je způsobena jejich nespokojeností s pracovním prostředím nebo je vyvolána nutností přeřazovat pracovníky z pracovišť, kde jsou vystaveni škodlivým fyzikálním, chemickým nebo jiným vlivům,
- poklesu produktivity práce, kdy příčinou je snížená fyzická nebo psychická kondice v důsledku negativního působení faktorů pracovního prostředí,
- kratší životností výrobních fondů, rostoucím počtem poruch a havárií a jejich závažností“ (Gregar, 2010, s. 71).

Pojem spjatý s pracovním prostředím se nazývá ergonomie. Dvořáková (2012) jej definuje jako: „Přizpůsobování práce, strojů a zařízení, pracovního prostředí a pracovních podmínek člověku s ohledem na jeho anatomické, antropometrické, fyziologické, psychofyziologické, psychické a další vlastnosti a schopnosti. Cílem je sladování výkonové kapacity

člověka (energetické, biomechanické, senzorické, mentální) s požadavky výkonu práce“ (Dvořáková, 2012, s. 523).

### **Vztah člověk – stroj (pracoviště)**

Zaměstnanci, v rámci ergonomie pracovního prostředí, bychom měli zajistit:

- „vhodnou pracovní polohu,
- vhodné zorné podmínky pro práci,
- vhodnou výšku pracovní plochy,
- vhodné pohybové prostory,
- bezpečný přístup na pracoviště,
- bezpečnost při práci“ (Gregar, 2010, s. 69).

### **Vztah člověk – pracovní proces**

Dle Gregara (2012) můžeme lidskou práci rozdělit na práci fyzickou a psychickou. Z nichž každá má svá úskalí a každé je potřeba věnovat pozornost. Tudiž z hlediska psychologického a fyziologického je třeba věnovat zvýšenou pozornost zejména těmto faktorům:

- „objektivnímu hodnocení stupně námahy a zátěže při práci,
- racionalizaci lidské práce s ohledem na dodržování fyziologických zásad cestou mechanizace prací nebo stanovením zvláštního režimu práce s ohledem na přestávky v průběhu pracovní směny,
- výběru a rozmístování pracovníků podle způsobilosti pro určitou práci“ (Gregar, 2010, s. 71).

### **2.2.7 Bezpečnost práce a ochrana zdraví**

BOZP neboli bezpečnost práce a ochrany zdraví je vědní obor, který nemá oficiální definici. V různých literárních zdrojích proto můžeme nalézt rozličné interpretace v závislosti na úhlu pohledu. Jako jednu z definic můžeme uvést z publikace Koubka: „Zaměstnavateli je uložena povinnost provádět opatření, jejichž cílem je odstranit příčiny ohrožení života a zdraví pracovníka a vytvořit bezpečné pracovní podmínky. Tato jeho povinnost je kontrolovatelná“ (Koubek, 2007, s. 355),

Hüttlová definuje bezpečnost práce následovně: „Bezpečnost práce označuje stav, který zajišťuje pracovníkovi ochranu před poškozením zdraví. Ve vyspělých státech se dnes chápe v širším smyslu, jako integrovaná ochrana lidského života, zdraví, životního prostře-

dí i majetku před působením negativních vlivů ekonomických činností. Současný světový trh staví bezpečnost práce na úroveň ostatních aspektů řízení jako nedílnou součást kvality prováděných ekonomických činností“ (Hüttlová, 1997 cit. dle Kociánová, 2010, s. 179)

„Dozorem nad bezpečností práce je u nás pověřeno ministerstvo práce a sociálních věcí, kterému je podřízen Český úřad bezpečnosti práce. Výkonnými složkami jsou inspektoráty bezpečnosti práce. V oblasti hygieny práce provádí dozor i hygienická služba. Orgány státního dozoru jsou při výkonu své činnosti oprávněny kdykoliv vstupovat do prostorů organizací a vyžadovat potřebné doklady a informace, nařizovat, aby byly v přiměřených lhůtách odstraněny zjištěné závady, zakázat užívání prostorů a technologií, které ohrožují život nebo zdraví pracovníků, ukládat pokuty apod.“ (Koubek, 2007, s. 355).

Práva a povinnosti zaměstnavatele plynou ze Zákoníku práce a jsou následující:

1. „Zaměstnavatel je povinen:
  - a) nepřipustit, aby zaměstnanec vykonával zakázané práce a práce, jejichž náročnost by neodpovídala jeho schopnostem a zdravotní způsobilosti,
  - b) informovat zaměstnance o tom, do jaké kategorie byla jím vykonávaná práce zařazena; kategorizaci prací upravuje zvláštní právní předpis 32),
  - c) zajistit, aby práce v případech stanovených zvláštním právním předpisem vykonávali pouze zaměstnanci, kteří mají platný zdravotní průkaz, kteří se podrobili zvláštnímu očkování nebo mají doklad o odolnosti vůči nákaze,
  - d) sdělit zaměstnancům, které zdravotnické zařízení jim poskytuje pracovnělékařskou péči a jakým druhům očkování a jakým pracovnělékařským prohlídkám a vyšetřením souvisejícím s výkonem práce jsou povinni se podrobit, umožnit zaměstnancům podrobit se těmto očkováním, prohlídkám a vyšetřením v rozsahu stanoveném zvláštními právními předpisy nebo rozhodnutím příslušného orgánu ochrany veřejného zdraví,
  - e) nahradit zaměstnanci, který se podrobí pracovnělékařské prohlídce, vyšetření nebo očkování podle písmene d), případnou ztrátu na výdělku, a to ve výši průměrného výdělku, popřípadě ve výši rozdílu mezi náhradou mzdy nebo platu podle § 192 nebo nemocenským a průměrným výdělkem,
  - f) zajistit zaměstnancům, zejména zaměstnancům v pracovním poměru na dobu určitou, zaměstnancům agentury práce dočasně přiděleným k výkonu práce k jinému

zaměstnavateli, mladistvým zaměstnancům, podle potřeb vykonávané práce dostatečné a přiměřené informace a pokyny o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci podle tohoto zákona a podle zvláštních právních předpisů 32), zejména formou seznámení s riziky, výsledky vyhodnocení rizik a s opatřeními na ochranu před působením těchto rizik, která se týkají jejich práce a pracoviště,

- g) zabezpečit, aby zaměstnanci jiného zaměstnavatele vykonávající práce na jeho pracovištích obdrželi před jejich zahájením vhodné a přiměřené informace a pokyny k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a o přijatých opatřeních, zejména ke zdolávání požárů, poskytnutí první pomoci a evakuace fyzických osob v případě mimořádných událostí,
- h) jestliže při práci přichází v úvahu expozice rizikovým faktorům poškozujícím plod v těle matky, informovat o tom zaměstnankyně. Těhotné zaměstnankyně, zaměstnankyně, které kojí, a zaměstnankyně-matky do konce devátého měsíce po porodu je dále povinen seznámit s riziky a jejich možnými účinky na těhotenství, kojení nebo na jejich zdraví a učinit potřebná opatření, včetně opatření, která se týkají snížení rizika psychické a fyzické únavy a jiných druhů psychické a fyzické zátěže spojené s vykonávanou prací, a to po celou dobu, kdy je to nutné k ochraně jejich bezpečnosti nebo zdraví dítěte,
- i) umožnit zaměstnanci nahlížet do evidence, která je o něm vedena v souvislosti se zajišťováním bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- j) zajistit zaměstnancům poskytnutí první pomoci,
- k) nepoužívat takového způsobu odměňování prací, při kterém jsou zaměstnanci vystaveni zvýšenému nebezpečí újmy na zdraví a jehož použití by vedlo při zvyšování pracovních výsledků k ohrožení bezpečnosti a zdraví zaměstnanců,
- l) zajistit dodržování zákazu kouření na pracovištích stanoveného zvláštními právními předpisy 33)

Informace a pokyny musí být zajištěny vždy při přijetí zaměstnance, při jeho převedení, přeložení nebo změně pracovních podmínek, změně pracovního prostředí, zavedení nebo změně pracovních prostředků, technologie a pracovních postupů. O informacích a pokynech je zaměstnavatel povinen vést dokumentaci.



2. Zaměstnavatel je povinen zajistit zaměstnancům školení o právních a ostatních předpisech k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, které doplňují jejich odborné předpoklady a požadavky pro výkon práce, které se týkají jimi vykonávané práce a vztahují se k rizikům, s nimiž může přijít zaměstnanec do styku na pracovišti, na kterém je práce vykonávána, a soustavně vyžadovat a kontrolovat jejich dodržování. Školení podle věty první zaměstnavatel zajistí při nástupu zaměstnance do práce, a dále
  - a) při změně
    - 1) pracovního zařazení,
    - 2) druhu práce,
  - b) při zavedení nové technologie nebo změny výrobních a pracovních prostředků nebo změny technologických anebo pracovních postupů,
  - c) v případech, které mají nebo mohou mít podstatný vliv na bezpečnost a ochranu zdraví při práci.
3. Zaměstnavatel určí obsah a četnost školení o právních a ostatních předpisech k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, způsob ověřování znalostí zaměstnanců a vedení dokumentace o provedeném školení. Vyžaduje-li to povaha rizika a jeho závažnost, musí být školení podle věty první pravidelně opakováno; v případech uvedených v odstavci 2 písm. c) musí být školení provedeno bez zbytečného odkladu.
4. Zaměstnavatel je povinen těhotným zaměstnankyním, zaměstnankyním, které kojí, a zaměstnankyním-matkám do konce devátého měsíce po porodu přizpůsobovat na pracovišti prostory pro jejich odpočinek.
5. Zaměstnavatel je povinen pro zaměstnance, který je osobou se zdravotním postižením, zajišťovat na svůj náklad technickými a organizačními opatřeními, zejména potřebnou úpravu pracovních podmínek, úpravu pracovišť, zřízení chráněných pracovních míst a dílen, zaškolení nebo zaučení těchto zaměstnanců a zvyšování jejich kvalifikace při výkonu jejich pravidelného zaměstnání“ (Zákony III/2015, § 103, s.24,25).

Všichni zaměstnanci mají nárok na zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, na informace o možných rizicích vykonávané práce a popis opatření, týkajících se zajištění bezpečnosti. Nicméně zaměstnanci mají krom práv také určité povinnosti, jako:

1. „Zaměstnanec má právo na zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, na informace o rizicích jeho práce a na informace o opatřeních na ochranu před jejich působením; informace musí být pro zaměstnance srozumitelná.
2. Zaměstnanec je oprávněn odmítnout výkon práce, o níž má důvodně za to, že bezprostředně a závažným způsobem ohrožuje jeho život nebo zdraví, popřípadě život nebo zdraví jiných fyzických osob; takové odmítnutí není možné posuzovat jako nesplnění povinnosti zaměstnance.
3. Zaměstnanec má právo a povinnost podílet se na vytváření bezpečného a zdraví neohrožujícího pracovního prostředí, a to zejména uplatňováním stanovených a zaměstnavatelem přijatých opatření a svou účastí na řešení otázek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.
4. Každý zaměstnanec je povinen dbát podle svých možností o svou vlastní bezpečnost, o své zdraví i o bezpečnost a zdraví fyzických osob, kterých se bezprostředně dotýká jeho jednání, případně opomenutí při práci. Znalost základních povinností vyplývajících z právních a ostatních předpisů a požadavků zaměstnavatele k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je nedílnou a trvalou součástí kvalifikačních předpokladů zaměstnance. Zaměstnanec je povinen
  - a) účastnit se školení zajišťovaných zaměstnavatelem zaměřených na bezpečnost a ochranu zdraví při práci včetně ověření svých znalostí,
  - b) podrobit se pracovnělékařským prohlídkám, vyšetřením nebo očkováním stanoveným zvláštními právními předpisy 32),
  - c) dodržovat právní a ostatní předpisy a pokyny zaměstnavatele k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, s nimiž byl řádně seznámen, a řídit se zásadami bezpečného chování na pracovišti a informacemi zaměstnavatele,
  - d) dodržovat při práci stanovené pracovní postupy, používat stanovené pracovní prostředky, dopravní prostředky, osobní ochranné pracovní prostředky a ochranná zařízení a svévolně je neměnit a nevyřazovat z provozu,

- e) nepožívat alkoholické nápoje a nezneužívat jiné návykové látky 35) na pracovištích zaměstnavatele a v pracovní době i mimo tato pracoviště, nevstupovat pod jejich vlivem na pracoviště zaměstnavatele a nekouřit na pracovištích a v jiných prostorách, kde jsou účinkům kouření vystaveni také nekuřáci. Zákaz požívání alkoholických nápojů se nevztahuje na zaměstnance, kteří pracují v nepříznivých mikroklimatických podmínkách, pokud požívají pivo se sníženým obsahem alkoholu, a na zaměstnance, u nichž požívání těchto nápojů je součástí plnění pracovních úkolů nebo je s plněním těchto úkolů obvykle spojeno,
- f) oznamovat svému nadřízenému vedoucímu zaměstnanci nedostatky a závady na pracovišti, které ohrožují nebo by bezprostředně a závažným způsobem mohly ohrozit bezpečnost nebo zdraví zaměstnanců při práci, zejména hrozící vznik mimořádné události nebo nedostatky organizačních opatření, závady nebo poruchy technických zařízení a ochranných systémů určených k jejich zamezení,
- g) s ohledem na druh jím vykonávané práce se podle svých možností podílet na odstraňování nedostatků zjištěných při kontrolách orgánů, kterým přísluší výkon kontroly podle zvláštních právních předpisů 36),
- h) bezodkladně oznamovat svému nadřízenému vedoucímu zaměstnanci svůj pracovní úraz, pokud mu to jeho zdravotní stav dovolí, a pracovní úraz jiného zaměstnance, popřípadě úraz jiné fyzické osoby, jehož byl svědkem, a spolupracovat při objasňování jeho příčin,
- i) podrobit se na pokyn oprávněného vedoucího zaměstnance písemně určeného zaměstnavatelem zjištění, zda není pod vlivem alkoholu nebo jiných návykových látek 33), 35)“ (Zákony III/2015, § 106, s.26)

Hlavním cílem těchto opatření, ať už povinností zaměstnance nebo zaměstnavatele, je minimalizace vzniku úrazů a nemocí z povolání. Vše je kontrolováno velice přísně a může v důsledku nedodržení těchto předpisů docházet k finančním ztrátám podniku.

### 3 KONTROLA NEMOCNOSTI

Kontrola absence je v organizacích prováděna prostřednictvím evidence docházkového systému, jehož pravidla provozování jsou stanovena v zákoníku práce.

#### 3.1 Evidence pracovní doby

Na základě ustanovení Zákoníku práce, je zaměstnavatel povinen: „...vést u jednotlivých zaměstnanců evidenci s vyznačením začátku a konce“ (Zákony III/2015, § 96, s.22). Následně je pak povinen na žádost zaměstnance: „...umožnit zaměstnanci nahlédnout do jeho účtu pracovní doby nebo evidence pracovní doby a do jeho účtu mzdy a pořizovat si z nich výpisy, popřípadě stejnopisy na náklady zaměstnavatele“ (Zákony III/2015, § 96, s.23).

Zaměstnavatel si musí dle zákoníku práce (Zákon č. 262/2006 Sb., §96), vést evidenci:

- a) „odpracované
  1. směny,
  2. práce přesčas,
  3. další dohodnuté práce přesčas,
  4. noční práce,
  5. doby v době pracovní pohotovosti,
- b) pracovní pohotovosti, kterou zaměstnanec držel“ (Zákony III/2015, § 96, s.22,23).

Způsob vedení časové evidence pracovní doby není nikterak vymezen v zákoníku práce ani v žádných jiných zákonech či předpisech a záleží zcela na organizaci, jaký způsob vedení si vybere, od klasické písemné evidence až po evidenci elektronickou, důležité je však dodržovat zásadu důkaznosti a přehlednosti pro případnou kontrolu.

#### 3.2 Kontrola ze strany zaměstnavatele

Zákon o nemocenském pojištění uvádí oprávnění a taktéž povinnosti zaměstnavatele v oblasti týkající se dočasně práce neschopného zaměstnance.

„Zaměstnavatel je povinen sdělit na vyžádání neprodleně příslušnému orgánu nemocenského pojištění a ošetřujícímu lékaři informace o:

- a) poskytovateli pracovnělékařských služeb,
- b) pracovním zařazení, náplní práce a pracovních podmínkách dočasně práce neschopného zaměstnance“ (Zákony III/2015, § 65, s.296).

Naopak zaměstnavatel má, z hlediska nemocnosti, právo:

- a) „dát příslušnému orgánu nemocenského pojištění podnět ke kontrole důvodnosti trvání dočasné pracovní neschopnosti a ke kontrole dodržování režimu dočasné práce neschopného pojištěnce, jde-li o jeho zaměstnance,
- b) požadovat písemně nebo v elektronické podobě od ošetřujícího lékaře informaci o místě pobytu zaměstnance v době dočasné pracovní neschopnosti a o rozsahu a době povolených vycházek,
- c) provést kontrolu, zda zaměstnanec v období prvních 14 kalendářních dnů a od 1. ledna 2012 do 31. prosince 2013 v období prvních 21 kalendářních dnů dočasné pracovní neschopnosti, popřípadě náleží-li pojištěnci po uplynutí tohoto období v době dočasné pracovní neschopnosti nadále započitatelný příjem [§ 16 písm. b)], též v období, po které mu v době dočasné pracovní neschopnosti náleží tento příjem, dodržuje povinnosti stanovené v § 56 odst. 2 písm. b)“ (Zákony III/2015, § 65, s.296).

Naopak zaměstnavatel nemá právo na informace, které bezprostředně nesouvisí s výkonem práce a pracovněprávním vztahem – tudíž nemá právo znát diagnózu dočasné práce neschopného zaměstnance, vyplývá to ze směrnice Evropského parlamentu a Rady 95/46/ES, kdy: „Členské státy zakáží zpracování osobních údajů, které odhalují rasový či etnický původ, politické názory, náboženské nebo filozofické přesvědčení, odborovou příslušnost, jakož i zpracování údajů týkajících se zdraví a sexuálního života“ (směrnice Evropského parlamentu a Rady 95/46/ES, 1995).

## 4 PŘÍČINY NEMOCNOSTI

Huczynski a Fitzpatrick (1989 cit. podle Armstrong, 2010, s. 700) analyzovali příčiny nemocnosti dle tří hledisek:

### Osobní faktory

- Hodnoty pracovníka - u některých pracovníků méně práce za stejnou odměnu zlepšuje jejich způsob dělení se o výsledky činnosti se zaměstnavatelem (smlouvání o vztahu úsilí a odměny). Výzkum ukázal, že pro pracovníky jsou zejména důležité následující pozitivní výsledky absence: odpočinek od každodenní rutiny, volný čas, zabývání se osobními záležitostmi, odpočinek od spolupracovníků.
- Věk - mladší pracovníci mají absenci vyšší než pracovníci starší.
- Pohlaví - ženy mají větší sklon k absenci pro nemoc než muži.
- Osobnost - někteří lidé mají sklon k absenci (výzkumy si všimly, že 5 až 10 % pracovníků má na svědomí asi polovinu všech absencí, zatímco určitá část pracovníků nemá absence vůbec).

### Faktory související s přítomností v práci

- Systém odměňování - když vzrůstá výše odměny, zaměstnanci jsou motivováni, práci navštěvují rádi a absence klesá.

### Faktory související s prací

- Styl řízení - úroveň absence ovlivňuje kvalita řízení, zejména u bezprostředních nadřízených
- Rozmanitost pracovních úkolů – vysoká míra neustále se opakujících pracovních úkolů je spojena s vysokou mírou zodpovědnosti a pracovní úkoly, které jsou stereotypní a neustále se opakují, vedou k vyšší míře absence a absolutní demotivaci zaměstnanců.
- Stres – pokud napětí přesáhne danou hranici, do které se může vnímat jako pozitivní a leckdy může výkon ještě zlepšit, dochází k tzv. stresu a ten se projevuje pro člověka a taktéž pro jeho pracovní výkon jako negativní faktor a může vést k absenci.
- Dalším faktorem je časté převádění pracovníků na jinou práci (pracoviště).

- Fyzikální podmínky práce.
- Velikost pracovní skupiny - čím větší je organizace je, tím vyšší je míra absence.
- Systémy nemocenských dávek mohou zvýšit absenci.
- Normy pracovní skupiny mohou mít pozitivní nebo negativní dopad na přítomnost v práci.

## 4.1 Úrazy

Příčinou nemoci je také úraz v jehož důsledkem byla pracovní neschopnost. Jedná se buď o pracovní úrazy, které jsou způsobené na pracovišti nebo úrazy nesouvisející s výkonem práce, pokud přesáhly dobu pracovní neschopnosti jeden den, maximálně však jeden rok.

Čevela (2015) ve své publikaci uvádí: „Ve struktuře příčin dočasné pracovní neschopnosti jsou na prvních třech místech nemoci dýchacího ústrojí, úrazy a nemoci kostí a pohybového ústrojí“ (Čevela, 2015, s. 68).

## 5 DŮSLEDKY NEMOCNOSTI

Mezi ekonomické dopady spojené s absencí z důvodu nemocnosti zaměstnance ve společnosti patří zejména náklady na náhradu mzdy, náklady spojené s náhradním zaměstnancem či s proplácením přesčasů.

Tyto náklady se mohou mnohdy vyšplhat až na 150 %.

### 5.1 Náklady na náhradu mzdy

Zákoník práce (Zákony III/2015, §192, s.39) uvádí, že zaměstnanec má právo, splňuje-li podmínky, na náhradu mzdy v okamžiku pracovní neschopnosti. Náhrada mzdy však zaměstnanci nepřísluší v období prvních tří kalendářních dnů nemoci, od čtvrtého do čtrnáctého kalendářního dne pobírá náhradu mzdy od zaměstnance a od patnáctého dne pobírá zaměstnanec nemocenskou od Okresní správy sociálního zabezpečení.

Dle Zákoníku práce (Zákony III/2015, §193, s.39) zaměstnavatel vyplácí zaměstnanci náhradu mzdy ve výši 60 % průměrného výdělku.

### 5.2 Náklady spjaté s náhradním zaměstnancem

V situaci, kdy práce neschopný zaměstnanec nemůže vykonávat svou práci, přichází na řadu problém v podobě nalezení náhrady za tohoto pracovníka. Tato situace má dvě možná východiska.

Prvním z nich je zaměstnání nového pracovníka, který bude zastávat práci neschopného zaměstnance, nicméně tato varianta není bezplatná, je nutno počítat s výdaji spojenými s náborem (náklady na inzerát, čas strávený na pohovorech s uchazeči, vstupní školení apod.), které se mohou vyšplhat až na řády tisíců.

Východiskem číslo dvě, je pak pověření stávajícího zaměstnance prací navíc, tzv. přesčasy, jehož podmínky jsou podrobně popsány v Zákoníku práce (Zákony III/2015, §93, s.22), který uvádí, že přesčas může zaměstnanec vykonávat jen výjimečně a zaměstnavatel jej může nařídit jen z vážných provozních důvodů.

V Zákoníku práce (Zákony III/2015, §114, s.28) jsou rovněž uvedeny odměny za práci přesčas. Může se jednat buďto o náhradní volno či mzdu za práci přesčas. V případě mzdy za práci přesčas má zaměstnanec nárok na mzdu, na kterou má za odpracovanou dobu nárok, spolu s příplatkem 25% průměrného výdělku. Pokud se ale zaměstnavatel se zaměst-



nancem dohodnou (případně je-li ve společenské smlouvě uvedeno jinak), může být odměna pojata ve formě náhradního volna v rozsahu, ve kterém byla vykonána práce přesčas.

### 5.3 Další náklady

Mezi další náklady, které spadají do nákladů spjatých s nemocností zaměstnance, patří i nepřímé náklady spjaté s vedoucími pracovníky (čas, administrativa), kteří se snaží vzniklou situaci vyřešit.

Není to však jen zaměstnavatel, který trátí na nemocenském pojištění, ale i další subjekty, které jsou uvedeny na portálu Zdravotnictví a medicína Mladé fronty:

- „Pacient (zaměstnanec): náklady na OTC a návštěvy lékaře a lékárny a s tím spojené poplatky, náklady na pracovní neschopnost (PN) – ztráta části výdělku, náklady na hospitalizaci a s tím spojené poplatky.
- Zdravotní pojišťovny: nemocenská, náklady na léky hrazené ze zdravotního pojištění, náklady na vyšetření, náklady na hospitalizaci.
- Stát: ztráta na HDP“ (Zdravotnictví a medicína, 2012).

## 6 SNIŽOVÁNÍ NEMOCNOSTI

Snížování nemocnosti je dlouhodobým cílem každého podniku a k dosažení tohoto cíle je potřeba neustálá kontrola. Tímto ukazatelem by se měl zajímat každý zaměstnavatel či manažer z důvodu, že s nemocí zaměstnance je spjat náklad až 150 %, jak bylo uvedeno již výše.

Opatření, které vedou – mohou vést ke snížení nemocnosti je mnoho a záleží čistě na organizaci, jaké náklady s tímto programem spojí, jak velkou kreativitu a kolik nápadů bude mít.

Armstrong (2012) ve své publikaci uvádí základní kroky vedoucí ke snížování nemocnosti:

- „Angažovanost manažerů ve snížování nákladů vyplývajících z absencí;
- Důvěra – absentérství se nejlépe snižuje, jestliže je pracovníkům poskytnuta důvěra – podniky, které stavějí na tomto základě, poskytují všem pracovníkům nemocenské dávky a spoléhají za účelem minimalizace zneužívání tohoto dobrodiní na oddanost, angažovanost a motivaci svých pracovníků (kteří jinak pilně pracují), ale vyhrazují si právo přezkoumat vyplácení nemocenských dávek v západě, že bude absence z důvodu nemoci nepřijatelná;
- Informace – bohužel, metoda důvěry nemusí nutně fungovat a je zapotřebí mít konkrétní a přesné informace o absencích – ty mohou poskytnout počítačové systémy;
- Politika dokladované přítomnosti v práci, vyjadřující názor organizace na absentérství a pravidla pro vyplácení nemocenských dávek;
- Pravidelné vzdělávání manažerů a vedoucích týmů, které zabezpečuje, aby si byli vědomi své odpovědnosti za kontrolu a snížování absence a informuje o tom, jaké kroky mohou podniknout;
- Vedení manažerů k tomu, aby po návratu pracovníka do práce s ním provedli pohovor, během něhož je pracovník po návratu do práce uvítán – pokud je to vhodné – je prověřena příčina absence a zváží se, co je možno udělat pro pracovníka, aby se už v budoucnosti podobná příčina absence nevyskytla;
- Komunikace, která pracovníkům poskytuje informace o tom, proč je důležitá kontrola a snížování absencí;

- Poradenství pro pracovníky během pohovoru po návratu do práce, poskytující rady, jak překonat jakékoliv problémy s přítomností v práci, a vytvářející ovzduší důvěry;
- Disciplinární řízení - musí být prováděno spravedlivě, důsledně a zásadově“ (Armstrong, 2012, s. 702).

Jako příklad z praxe v oblasti snižování nemocnosti je možné uvést názor Country Managera společnosti McROY Czech, Tomáše Surky, který uvádí na internetovém portálu personalista.com poznatek, že již mnoho firem působících v České republice změnilo přístup a začalo zastávat názor, že je prospěšnější nechat nemocného zaměstnance se doma vystonat, aniž by mu bylo sáhnuto na výplatu, než aby svou nemoc šířil dále ve firmě.

Pokud to náplň práce dovoluje, je možno při krátkodobé nemoci – nevolnosti využít tzv. Sick days, který umožňuje zaměstnanci zůstat doma, bez nutnosti návštěvy lékaře a odevzdání potvrzení zaměstnavateli. Druhou možnou alternativou je Home office - práce z domova.

Další možností, kterou Surka uvádí je: „...dorovnat rozdíl mezi nemocenskou a výplatou do plné výše“ (Personalista, 2015).

V některých firmách je také pro snížení nemocnosti – absence zaveden tzv. neabsenční bonus, který odměňuje pracovníky za úplnou docházku. Nicméně úskalím tohoto benefitu je fakt, že zaměstnanec za účelem vyššího výdělku půjde do zaměstnání i v případě nemoci a může nakazit i polovinu organizace.

## 7 SHRNUÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ

Cílem teoretické části bakalářské práce je provést literární rešerši na téma nemocnost a BOZP. Nabyté znalosti týkající se tohoto odvětví budou praktikovány v analytické části.

Jednotlivé organizace se předhánějí v tom, která z nich získá budoucí pracovníky pro svou firmu, zvláště pak v oblastech, kde lidského kapitálu není dostatek. A jaký k tomu mají důvod? Lidský kapitál je totiž centrem každé organizace a je také nejcennějším zdrojem, který organizace může nabídnout. Má vliv na konkurenceschopnost podniku a je proto v zájmu každé společnosti o lidský kapitál řádně pečovat.

Lidským kapitálem, jeho řízením a plánováním, se v organizaci primárně zabývá personální oddělení. Nicméně v současné době, v období velkého „boomu“ informačních a komunikačních technologií, mnoho činností, zvláště pak z oblasti administrativy, si mohou zaměstnanci vyřídit sami, pomocí internetu či intranetu (podnikového informačního systému) nebo část náplně práce personálního oddělení je delegováno ven z organizace (tzv. outsourcing).

Jednou z mnoha oblastí, kterou se personální útvar zabývá, je také controlling absence a docházky, do které spadá krátkodobá a dlouhodobá nemocnost.

Důvodem, proč se nemocností ve společnosti zabývat je fakt, že jsou s ní spjaty poměrně vysoké náklady. Za zmínku stojí zejména peněžní prostředky, které jsou vypláceny zaměstnavatelem jako náhrada mzdy a náklady spjaté se zástupem za zaměstnance. Zejména proto je v zájmu každého manažera, toto procento neustále monitorovat a snižovat.

Nemocnost ovlivňují faktory, které mohou být osobní, související s prací a související s přítomností v práci. Taktéž míru nemocnosti ovlivňují úrazy, které mohou či nemusí souviset s výkonem práce. Ty ale nejsou předmětem práce.

Existuje mnoho způsobů jak zaměstnance motivovat, podporovat, jaké programy na podporu zdraví vytvářet. Vše záleží na nápadech a tvořivosti managementu a především na míře finančních prostředků, které organizace chce na řešení problematiky poskytnout.

Primárním cílem, na který je třeba se zaměřit a je přednějším než jakékoliv programy v organizaci, je zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. V případě, že tato oblast a zejména pak ergonomie není zajištěna, objevují se zdravotní problémy jako na běžícím páse.

Jako příklad péče o zaměstnance může být uvedena společnost automobilového průmyslu ŠKODA AUTO, a.s. (Zpráva o trvale udržitelném rozvoji 2011/12, 2013) jejímž cílem bylo snížit nemocnost, a to především u starších zaměstnanců. Kromě zákonných opatření proto zavedli dobrovolné preventivní programy, které se týkají především zdravého stylu života – pestrá strava, dostatek pohybu či léčba závislostí. Tento program dostal název ŠKODA Check-up a probíhá formou diagnostiky a následného poradenství či rehabilitace. Zaměstnancovy výsledky a cíle jsou následně kontrolovány podnikovým lékařem.

Dalším opatřením pro snížení nemocnosti je program zaměřený na prevenci chronických a akutních onemocnění (kardiovaskulární, onkologická apod.)

Mimo tato opatření je umožněno všem zaměstnancům nechat se zdarma naočkovat proti chřipce.

Naopak příkladem podpory firem při snižování nemocnosti může být Všeobecná zdravotní pojišťovna, která nabídla vybraným společnostem, které prošly výběrem stanoveným pojišťovnou, program pro zaměstnance „Zdravá firma“.

Cílem tohoto programu je:

- „rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů,
- podpora péče o zdraví zaměstnanců,
- včasná diagnostika závažných civilizačních onemocnění,
- zjednodušení přístupu ke specialistům,
- umožnění on-line konzultací s odborníky“ (Všeobecná zdravotní pojišťovna, 2011).

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 8 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

### 8.1 Základní informace o společnosti XY

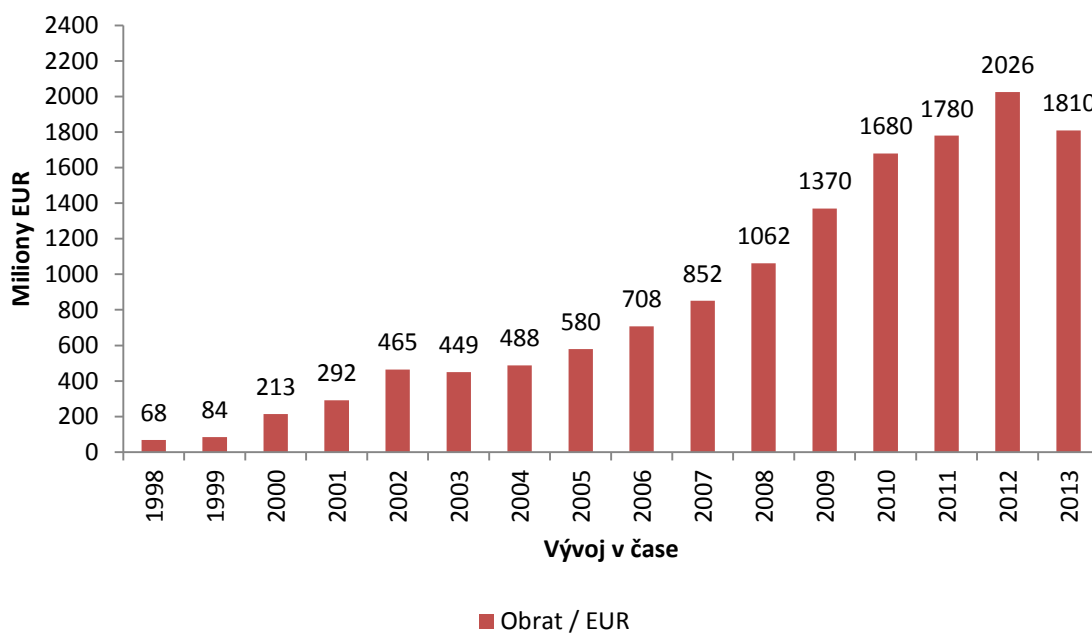
Společnost XY je nadnárodní společnost, která byla založena roku v Hannoveru v Německu, v současné době patří se svou působností ve více než 290 lokalitách a 46 světových zemích mezi pět čelních světových dodavatelů v oblasti automobilového průmyslu.

Společnost bude vystupovat, pro účely práce, pod pseudonymem XY z důvodu ochrany dat před konkurenčními firmami.

Se zhruba 178 000 zaměstnanci (stav k 31. 12. 2013) ve 49 zemích se koncern dělí do pěti divizí

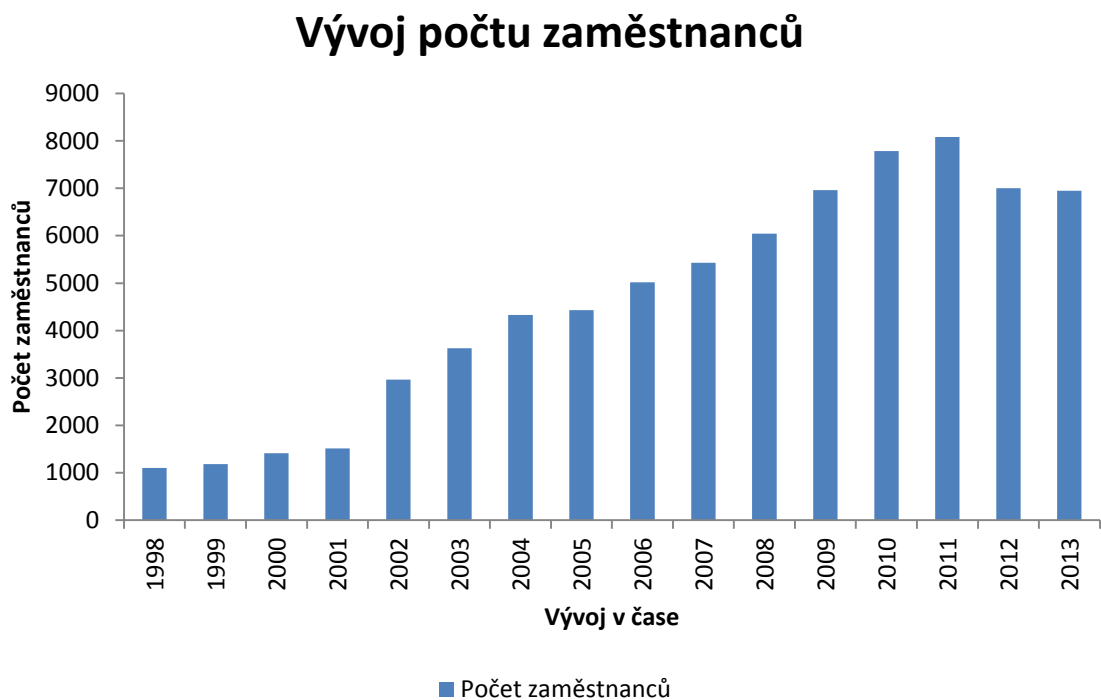
V následujících grafech je možno pozorovat vývoj obratu a počtu zaměstnanců společnosti XY pro Českou republiku.

### Vývoj obratu společnosti v EUR



Obr. 2. Vývoj obratu společnosti XY pro Českou republiku

( z interních zdrojů společnosti XY + vlastní dopracování na základě výročních zpráv)



Obr. 3. Vývoj počtu zaměstnanců společnosti XY pro Českou republiku  
( z interních zdrojů společnosti XY + vlastní dopracování na základě výročních zpráv)

#### Vize

Společnost XY chce poskytovat ta nejlepší řešení pro každého zákazníka z každého trhu.

#### Mise

Společnost XY je svědomitá a pomáhá ostatním lidem na celém světě plnit si své sny v oblasti mobility. Což zahrnuje dopravu osob, materiálů a informací. Je si totiž vědoma toho, že mobilita a doprava jsou pro život zásadní a chtějí pomoci splnit vysoká očekávání v tomto ohledu.

Jako odpovědná, přední společnost a partner volby, vymýšlí, vyvíjí, vyrábí a prodává nezbytná technologická řešení, která vystihují především čtyři mega trendy, a to bezpečnost, životní prostředí, informace a cenově dostupné vozy.

Společnost vyniká vytvářením hodnoty. Dělá to co nejučinněji, efektivním a inovativním způsobem. Udržuje standardy nejvyšší kvality. Jedná holisticky, systémově a v síťovém způsobu. Všechny tyto aspekty jsou důvodem, proč je tato společnost rychlejší než ostatní, pokud jde o transformaci myšlenky do hromadné výroby.



S užívanými technologiemi, systémy a řešením služeb, dělá mobilitu a dopravu udržitelnější, bezpečnější, pohodlnější, více individuální a cenově dostupnou. Dělalí z jízdy vzrušující zážitek.

Díky řešením, která společnost vyprodukuje, lidé a společnosti jako celky mohou těžit z ochrany života a zdraví, vyšší kvality života, rychlejšího pokroku, většího respektu k životnímu prostředí a lepší osobní příležitosti pro budoucnost.

### **Hodnoty**

Následující čtyři hodnoty, které vytvořil koncern, jsou základními hodnotami při tvorbě společných akcí. Společně s vizí a misí tvoří to, co koncern žene dopředu. Žádná z těchto hodnot není nadřazena ostatním, všechny mají stejnou váhu pro dosažení úspěchu.

- Důvěra – koncern těží z důvěry, kterou poskytuje
- Touha zvítězit – koncern má vášeň k vítězství, chce být nejlepší
- Svoboda k činům – koncern roste s poskytnutím svobody a důvěryhodnosti
- Soudržnost – nejvyšší hodnoty koncern dosáhne, když budou všichni držet pospolu

## **8.2 Závod Z**

Závod Z se nachází v Moravskoslezském kraji, v němž, či v jeho okolí se nachází značná konkurence ať už v oblasti automobilového průmyslu či trhu práce.

Byl zprovozněn v květnu roku 1995, tehdy ještě pod původní značkou. O rok později, v květnu roku 1996 byla výroba přesunuta do nové, již vlastní výrobní haly. V tomto období se v závodě vyráběla elektronika pro tzv. bílé zboží (ledničky, pračky apod.). V roce 2000 byla otevřena druhá výrobní hala a následně byla v roce 2002 výroba bílého zboží převedena do Rakouska. Závod tím přišel o cca 30% své výroby, která byla v roce poté nahrazena výrobou senzorů. Od roku 2003 se v závodě Z vyrábí výrobky výhradně pro automobilový průmysl.

### **Organizační struktura**

Organizační struktura je kostrou řízení závodu Z. Je vedena jedním ředitelem a deseti top manažery, kteří zodpovídají za stěžejní oblasti. Jsou to:

- Čtyři výrobní ředitelé
- Tři ředitelé závodu servisů (Kvalita, Logistika, IE/Facility management)

- Tři ředitelé lokálních servisů (Finance/IT, HR, Nákup)

### 8.2.1 Cíle závodu Z

Cíle závodu Z je možno rozdělit do dvou kategorií podle oblasti, ve které působí. Cílem závodu, jakožto celku jsou následující body:

- stát se nejlepším dodavatelem,
- stát se kompetenčním centrem,
- stát se preferovaný zaměstnavatelem,
- stát se konkurence schopným závodem.

Jelikož je v zájmu společnosti snižovat nemocnost

- podpořit zdraví zaměstnanců a s tím související dobrý pocit a výkonnost,
- identifikovat hlavní příčiny nemocnosti,
- snížit náklady na nemocenskou a přesčasovou práci.
- Snížit procento nemocnosti na  $\leq 5,4$  % u přímých dělníků.

### 8.2.2 Výroba

Výroba v závodě Z probíhá v šesti výrobních halách za nepřetržitého provozu a je postavena na vysokém stupni moderních technologií a automatizace, splňuje náročné podmínky na kvalitu v automobilovém průmyslu.

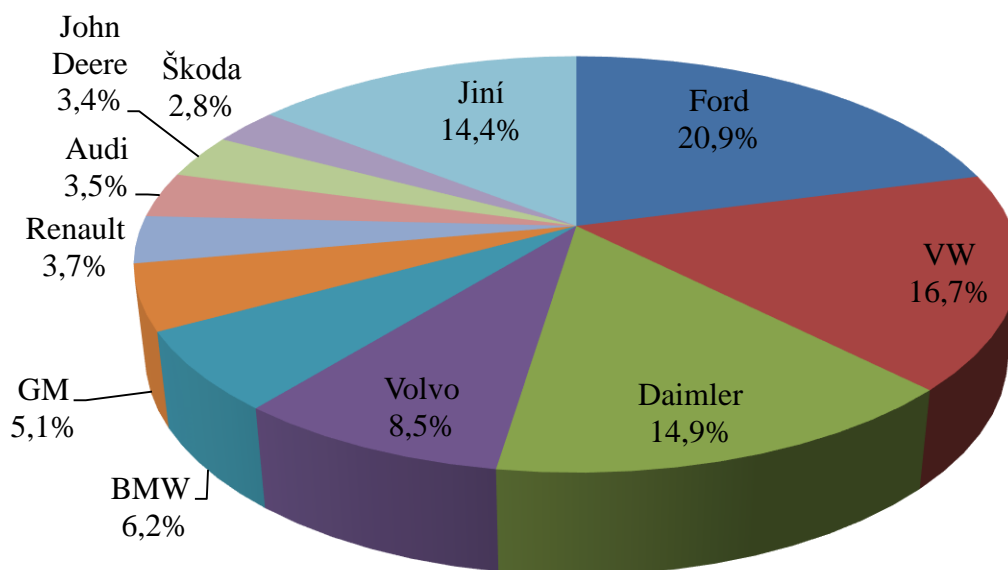
Portfolio výrobků, jež vyrábí, je možno klasifikovat do čtyř divizí, pod které spadají jednotlivé výrobky, nicméně pro potřeby této bakalářské práce není tuto klasifikaci nutno uvádět. Do portfolia výrobků nicméně spadá například centrální zamykání, elektronické stahování oken, systém střešního okna, vysílače, RF přijímače, doplňkové vytápění, Body Control moduly, benzínové a dieselové hnací motory, LC moduly a hnací elektronika.

### 8.2.3 Zákazníci

Ročně se v závodě vyrobí přes 50 miliónů výrobků, které se distribuují zákazníkům po celém světě.

Následující graf zobrazuje klíčové odběratele.

## Odběratelé



Obr. 4. Klíčoví odběratelé společnosti XY  
(interní zdroje společnosti XY)

### 8.2.4 Struktura zaměstnanců

Ve společnosti XY, závodu Z pracuje v současné době zhruba 2 622 zaměstnanců ve věkovém průměru 36,4 let, kteří spadají buď pod kmen, nebo agenturu.

Pokud má nezaměstnaný zájem pracovat ve společnosti, je nejdříve přijat do agentury a na základě testu zručnosti přiřazen na pracovní pozici. Následně po dvou letech je pak přijat pod kmen.

Kmenoví zaměstnanci se nadále dělí na fixní a variabilní zaměstnance.

Tab. 1. Dělení pracovních pozic  
(interní zdroje společnosti XY, závod Z)

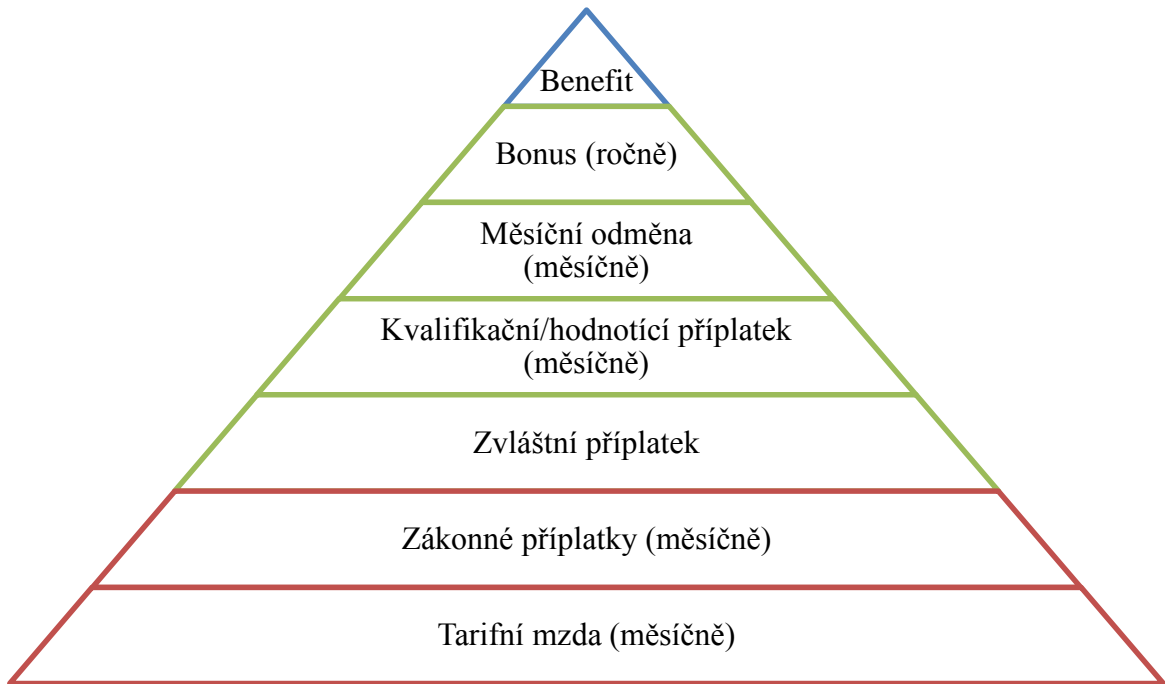
| <b>Fix</b>      |                | <b>Technicko-hospodářské pozice</b>   |
|-----------------|----------------|---|
| M               | Manažeři       | Statutární zástupci, vedoucí oddělení a vedoucí přímo podřízení statutárním zástupcům |
| S               | Specialisté    | Vedoucí oddělení a skupin a specialisté zařazení do smluvní mzdy                      |
| T               | Technici       | Ostatní tarifně a smluvně odměňovaní THP  |
| ID              | Nepřímý dělník | Dělníci, jejichž pracovní činnost není stanovena pracovním postupem                   |
| <b>Variable</b> |                | <b>Dělnické pracovní pozice</b>   |
| D               | Přímý dělník   | Dělníci, jejichž pracovní činnost je stanovena pracovním postupem                     |

### 8.2.5 Odměňování

Ve společnosti X, závodu Z panuje důmyslný systém odměňování. Mzda se skládá ze dvou složek – variabilní a fixní. Výši celkové mzdy, nad rámec fixní a variabilní složky, ovlivňují pouze benefity.

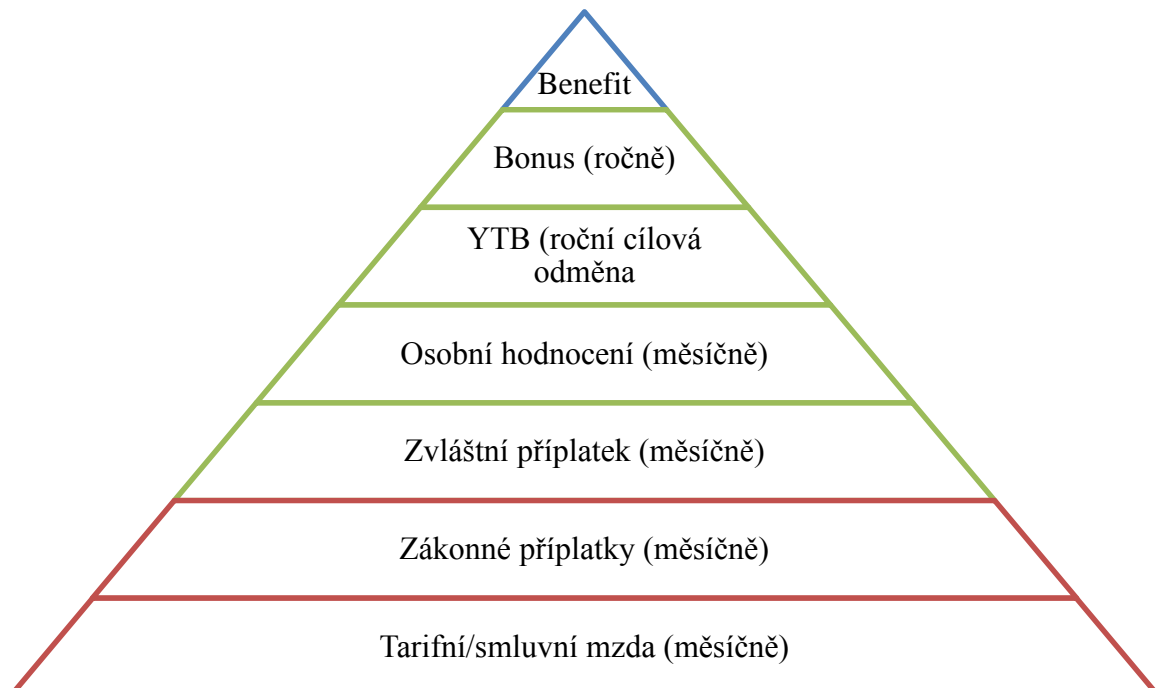
V pyramidě je příjem v rámci zákonné mzdy vyznačen červeně, příjem nad rámec je vyznačen zeleně a benefity, jakožto výhoda nad rámec mzdy na vrcholu pyramidy.

### Pyramida odměňování dělnických pozic



Obr. 5. Pyramida odměňování dělnických pozic  
(interní zdroje společnosti XY, závod Z)

### Pyramida odměňování THP



Obr. 6. Pyramida odměňování THP  
(interní zdroje společnosti XY, závod Z)

Bonus neboli roční prémie za úspěšný rok – vyhlašuje ji mateřská společnost v Německu, taktéž určuje za jakých podmínek. Je vyplácen jak u technicko-hospodářských pozic, tak u dělnických.

YTB – roční cílová odměna, kterou získávají techničtí pracovníci na základě cílů, které byly stanoveny na začátku roku. Vyplácí se na konci každého roku, kdy probíhá vyhodnocení a vyplácí se odměna, která byla stanovena na počátku roku.

U dělnických pracovních pozic se vyplácí měsíční odměna za odpracované hodiny podle kritérií.

Osobní hodnocení získávají technicko-hospodářské pozice na základě hodnocení, které provádí jejich nadřízený, jedná se o procenta z tarifu.

U dělnických pozic není nárok na osobní ohodnocení – pracovníci ve výrobních týmech mají kvalifikační matici, na základě které se vyplácí kvalifikační příplatek, zaměstnanci v servisních týmech získávají na základě hodnotící matice, hodnotící příplatek.

Zvláštní příplatek či „něco navíc“ k osobnímu hodnocení.

Zákonné příplatky – přesčasy, za práci ve svátek, za noční práci, za víkendy

Tarifní mzda se odvíjí od 1-12 tarifní třídy, zaměstnanec je zařazen do tarifní třídy na základě katalogu prací. V případě smluvní mzdy není nárok na přesčasy, jedná se o pevnou měsíční částku.

### **Benefity:**

- Cafeterie – program pro výhledové zaměstnance
- Najdi svého kolegu – v případě doporučení nového kolegy stávajícím zaměstnancem, který vydrží na pracovní pozici déle než rok, získá zaměstnanec prémii
- Příspěvek na podporu zdraví (rekreace, brýle...) se vyplácí měsíčně do mzdy
- Příspěvek na jídlo, vánoční večírky, stravenky
- Služební vůz (dle Car Policy), příspěvek na dojíždění 2 Kč/km
- Zkrácený týdenní pracovní fond na 37,5 h, týden dovolené navíc – 25 dnů dovolené
- Odměny za životní jubilea, pracovní výročí a za loajalitu
- Mobilní telefon, notebook a nárok na Home Office (dle pozice)/ Hodinová banka

### 8.2.6 Konkurence

Závod Z se nachází v Moravskoslezském kraji, který je perspektivně se rozvíjejícím krajem právě v oblasti automobilového průmyslu.

V blízkém okolí závodu, cca v okolí 15 km, se nachází automobilové závody, které jsou závodu Z velkou konkurencí. Spolu se vzrůstající konkurencí se závod začal potýkat s fluktuací zaměstnanců především technicko-hospodářských pozic ve zkušební době

Důvod je možné hledat v tom, že některé z těchto závodů mají vlastní školku pro děti zaměstnanců či zprostředkovávají pracovníkům dopravu z místa bydliště zdarma, prostřednictvím firemních autobusů.

## 9 ANALÝZA NEMOCNOSTI SPOLEČNOSTI XY, ZÁVODU Z

Analýza nemocnosti se ve společnosti XY, závodu Z provádí zejména z důvodu problému s vysokou nemocností, se kterou jsou spjaty negativní dopady, které působí na závod.

Ovlivňují zejména:

- náklady spjaté s náhradou mzdy práce-neschopného a se mzdou, připadající zaměstnanci, který práce-neschopného zastoupil,
- snížená produktivita,
- náklady spjaté s reorganizací práce.

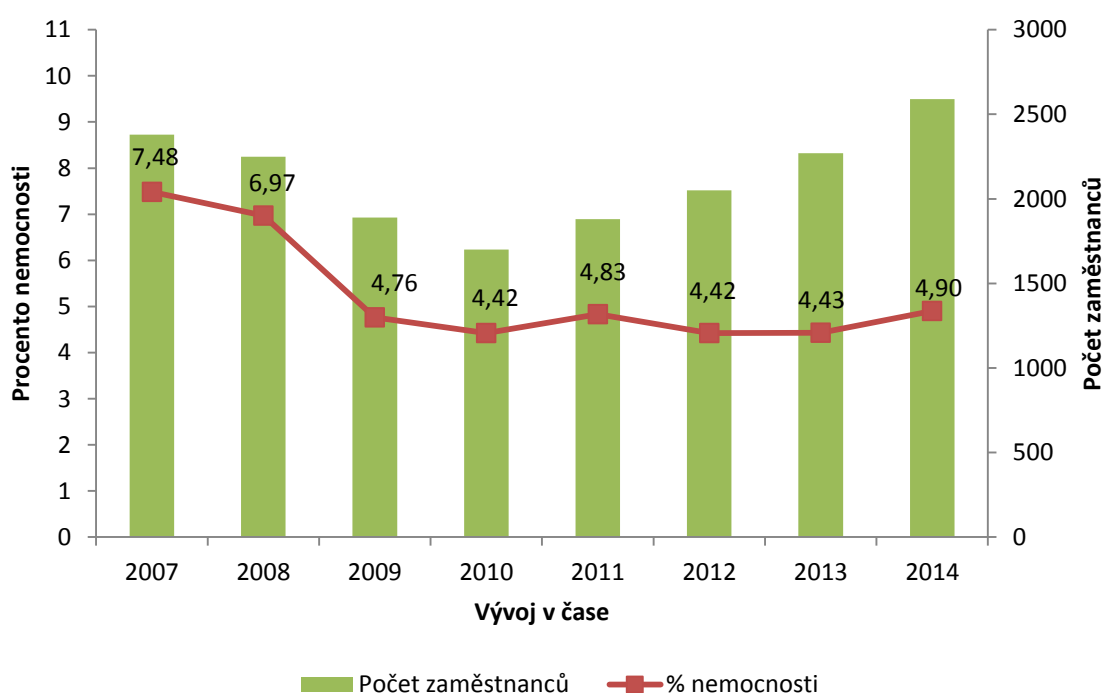
Výpočet nemocnosti ve společnosti XY, závodu Z prostřednictvím následujícího vzorce:

$$\text{Míra nemocnosti} = \frac{\text{Celkový počet zameškaných hodin}}{\text{Fond pracovní doby}}$$

Fondem pracovní doby se rozumí počet hodin, které měl zaměstnanec odpracovat, pokud by neměl žádnou absenci.

### 9.1 Vývoj nemocnosti v letech

Pro účel analýzy vývoje nemocnosti jsou užitá data za posledních osm let (tzn. od roku 2007 do roku 2014). V následujících řádcích jsou popsány významné události týkající se zkoumané oblasti.



Obr. 7. Vývoj nemocnosti a zaměstnanců od roku 2007 do roku 2014  
(vlastní zpracování na základě interních zdrojů společnosti XY, závodu Z)



Vývoj zkoumaného období začíná v roce 2007. Prvním zlomovým bodem v grafu je přelom roku 2008 a 2009. V těchto letech nastal výrazný pokles jak v procentu nemocnosti, tak v počtu zaměstnanců. Hlavním důvodem byla zejména světové finanční krize.

Mluvčí společnosti se k této situaci vyjádřil následovně: „Zavedli jsme nařizování dovolených a změny kalendáře směn s cílem redukovat přesčasovou práci. Přikročili jsme taktéž k úsporným opatřením v oblasti nákladového managementu. Rovněž máme naplánováno několik odstávek výroby, které budou do konce roku 2008 propláceny náhradou mzdy ve výši 70 procent“ (Hospodářské noviny, 2008).

Lidé zřejmě v rámci strachu ze ztráty zaměstnání navštěvují zaměstnání a vyhýbají se nadměrné absenci z důvodu nemoci. Taktéž byl v tomto období zaveden „protiabsenční“ motivační benefit, který finančně odměňoval zaměstnance s absencí menší než 8 hodin za čtvrtletí. Tento benefit byl na hraně zákona.

Motivací zaměstnancům byly v tomto případě peníze a zaměstnanci za vidinou většího výdělku chodili do práce i nemocní. Mnohdy tak šířili nemoc mezi své kolegy, zatímco jeho stav se také zhoršoval a jím vykonávaná práce ztrácela na efektivitě, což bylo důvodem proč management tento benefit zrušil.

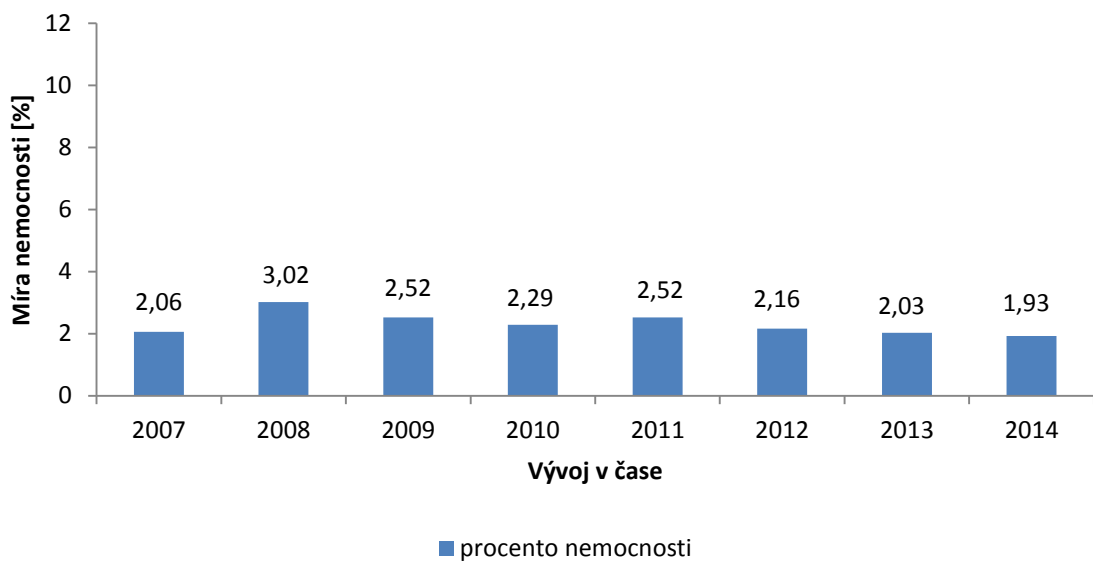
Od roku 2010 spolu s odeznívající krizí se zlepšuje i situace v závodě - má více zakázek, nabírá zaměstnance, je zrušen tzv. protiabsenční benefit. Celková nemocnost v závodě je od tohoto roku poměrně proměnlivá.

Tab. 2. Vývoj meziročního růstu a poklesu  
(vlastní zpracování na základě interních zdrojů společnosti XY, závodu Z)

| Rok         | Meziroční růst / pokles |
|-------------|-------------------------|
| 2007 / 2008 | Pokles 0,51 %           |
| 2008 / 2009 | Pokles 2,21 %           |
| 2009 / 2010 | Pokles 0,34 %           |
| 2010 / 2011 | Růst 0,41 %             |
| 2011/ 2012  | Pokles 0,41 %           |
| 2012 / 2013 | Pokles 0,01 %           |
| 2013 / 2014 | Růst 0,47 %             |

Předchozí graf se týkal nemocnosti jakožto celkové, za celý závod – všechny zaměstnance, nicméně v tomto okamžiku je potřeba se podívat na problematiku ještě podrobněji. A rozlišit zaměstnance na THP a dělnické pozice, poněvadž obě tyto skupiny zaměstnanců pracují v různorodých podmínkách, které se nedají srovnat.

### Vývoj nemocnosti THP



Obr. 8. Vývoj nemocnosti THP

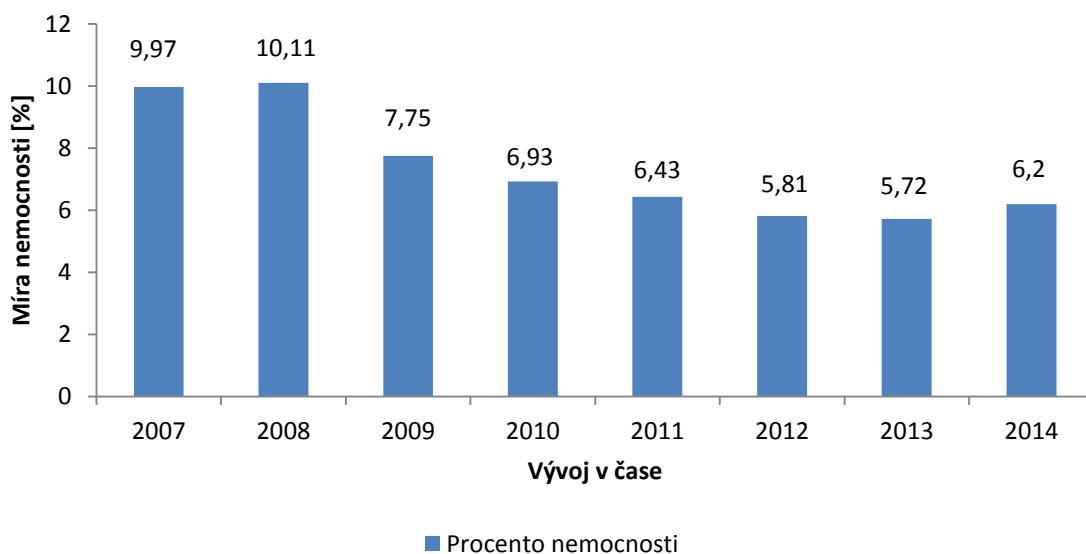
(vlastní zpracování na základě interních zdrojů společnosti XY, závodu Z)

THP pracovníci jsou v rámci závodu Z - manažeři, specialisté, technici, nepřímí dělníci. Jejich míra nemocnosti se nachází v nízkých hodnotách (konec roku 2014 - 1,93 %), které mají v posledních čtyřech letech klesající charakter.

Na otázku proč tomu takto je, existuje mnoho odpovědí. Jedná se například o fakt, že fixní pracovníci se nedostanou do styku s tolika lidmi jako variabilní pracovníci; v případě nemoci či nachlazení je možné využít Home office, kdy pracují z domova, aniž by jim někdo sáhnul na mzdu. Manažeři mohou kromě Home office využít tzv. Sick days.

Na grafu níže je možno pozorovat vývoj nemocnosti variabilních pracovníků.

## Vývoj nemocnosti u dělnických pozic



Obr. 9 Vývoj nemocnosti u dělnických pozic

(vlastní zpracování na základě interních zdrojů společnosti XY, závodu Z)

Procenta ukazují, že se jedná o problematickou oblast. Tudíž jsou potvrzeny domněnky managementu a variabilní pracovníci se stávají předmětem studie. Tato situace může být způsobena mnoha faktory, ať už na straně zaměstnance či na straně zaměstnavatele v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Je v zájmu a cílem manažerů neustále kontrolovat a snížit toto procento na 5,4 %.

Velký pokles nemocnosti nastal se zavedením tzv. protiabsenčního benefitu a taktéž zejména s nástupem světové finanční krize.

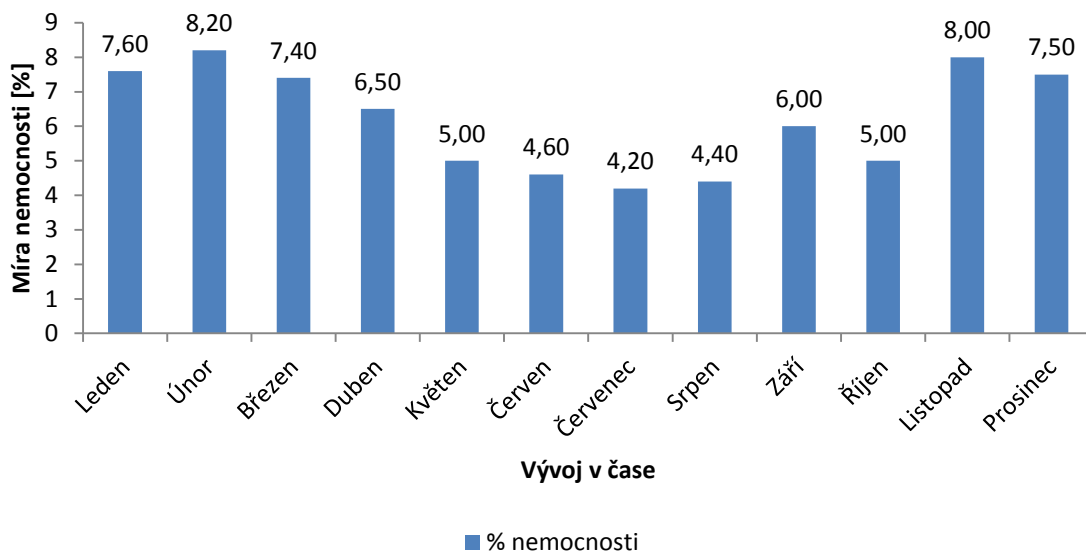
### 9.2 Vývoj nemocnosti během roku 2014

Předmětem studie jsou variabilní pracovníci, jejichž nemocnost se podstatně podílí na výšce procenta celkové nemocnosti. Proto se v následujících částech práce budu zabývat primárně těmito pracovníky.

Jedním z faktorů, jež má vliv na zdraví a psychiku člověka, je roční období. Na jaře, kdy dochází k častým změnám počasí je lidský organismus oslaben a je tudíž náchylnější k nejrůznějším virovým onemocněním. V podzimních a zimních dnech je naopak člověk náchylný k nemocem dýchacího ústrojí a především k chřipce. Co se léta týče, mohou s sebou horké letní dny přinést například kolapsy z důvodu dehydratace.

Tyto poznatky potvrzují fakt, že je potřeba se o sebe starat prakticky pořád. To jak je lidský organismus náchylný k nemocem a kdy nastávají kritická období, se samozřejmě promítá i v grafu nemocnosti závodu Z, variabilních zaměstnanců v průběhu roku.

### Graf vývoje nemocnosti VAR v roce 2014



Obr. 10. Graf vývoje nemocnosti variabilních pracovníků v roce 2014

(vlastní zpracování na základě interních zdrojů společnosti XY, závodu Z)

Z grafu můžeme vyčíst, že kritickými obdobími pro nemocnost zaměstnanců, je období od listopadu do března – dubna. Jedná se o období chřipek, virových onemocnění a respiračních onemocnění. Zaměstnanci taktéž mohou přeceňovat svou imunitu a „přebíhají“ mezi halami v oblečení, které není přizpůsobeno ročnímu období.

### 9.3 Dlouhodobá nemocnost

Nemocnost se považuje za dlouhodobou v případě, že absence zaměstnance z důvodu nemoci či úrazu přesáhne dobu dvou měsíců (včetně prvních 14 kalendářních dnů). Zaměstnanec může dle zákona o nemocenském pojištění pobírat nemocenskou po dobu 380 dnů. V případě, že zaměstnancova pracovní neschopnost přesáhne tuto dobu, může práce neschopný požádat o prodloužení.

V případě, že na základě lékařské diagnózy je pravděpodobné, že se zaměstnanec brzy vrátí do zaměstnání, je mu podpůrná doba prodloužena vícekrát na dobu maximálně 3 měsíců, nepřekročí-li celková doba prodloužené pracovní neschopnosti 350 dnů.

Práce-neschopný, který v blízké době na základě lékařské diagnózy nebude uznán práce schopným, nastupuje na důchod.

Dlouhodobá nemocnost se v rámci celozávodní statistiky nezapočítává do procenta nemocnosti a je evidována a sledována zvlášť.

Dlouhodobá nemocnost se v průměru pohybuje okolo 4,4 %

Tab. 3. Srovnání dlouhodobých a krátkodobých nemocí  
(vlastní zpracování na základě interních zdrojů společnosti XY, závodu Z)

| Měsíc    | Krátkodobě nemocní | Dlouhodobě nemocní |
|----------|--------------------|--------------------|
| Leden    | 7,6 %              | 4,2 %              |
| Únor     | 8,2 %              | 3,7 %              |
| Březen   | 7,4 %              | 4,4 %              |
| Duben    | 6,5 %              | 4,5 %              |
| Květen   | 5 %                | 4,3 %              |
| Červen   | 4,6 %              | 5,7 %              |
| Červenec | 4,2%               | 3,9 %              |
| Srpen    | 4,4%               | 3,8 %              |
| Září     | 6 %                | 4,8 %              |
| Říjen    | 5 %                | 4,4 %              |
| Listopad | 8 %                | 4,2 %              |
| Prosinec | 7,5 %              | 4,3 %              |
| Celkem   | 6,2 %              | 4,4 %              |

Z tabulky plyne proměnlivost jak krátkodobě, tak i dlouhodobě nemocných. Možnou příčinou vyšší míry dlouhodobé nemocnosti může být věková struktura zaměstnanců – tzn. starší lidé mají problémy s pohybovým aparátem, kardiovaskulární onemocnění apod.

Nicméně to neznamena, že jsou starší pracovníci ve společnosti XY utlačováni. Management si uvědomuje, že rok narození není měřítkem výkonnosti. Kolikrát jsou starší

pracovníci, kteří pracují většinou pilně a zodpovědně, vzorem pro své mladší kolegy. Starší pracovníky také ve většině případů neláká simulace, případně absence.

Zatímco mladší pracovníci jsou mnohdy tzv. nevybouření (mají jinak uspořádané priority), nejsou důslední v oblasti pravidel BOZP a jsou náchylnější k nemocem.

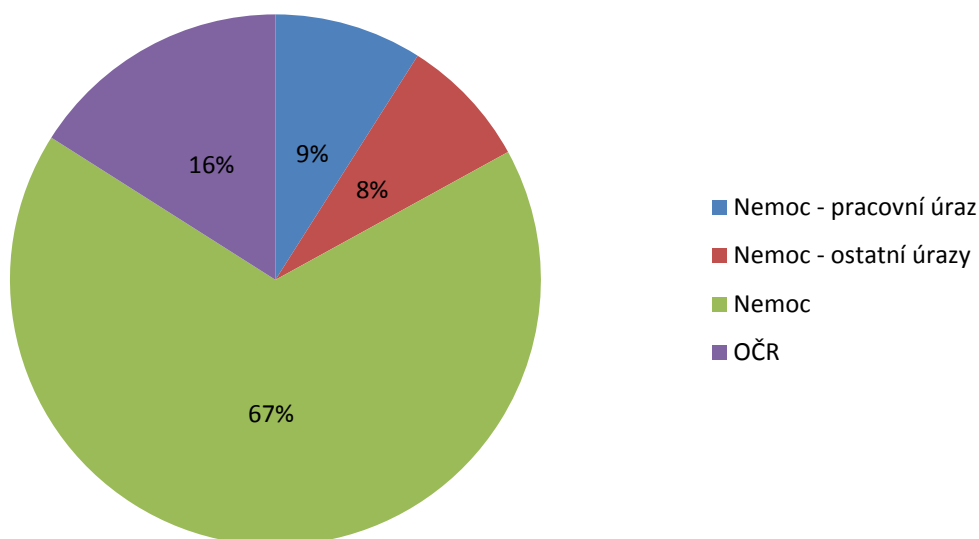
Po návratu z nemocenské dovolené delší než dva měsíce je zaměstnanec povinen podrobit se mimořádné lékařské prohlídce, na jejíchž základě je uznán způsobilým, způsobilým s podmínkou či zdravotně nezpůsobilým.

#### 9.4 Struktura nemocnosti

Pro analýzu nemocnosti k potřebám závodu Z je nezbytné provést rozbor jejich jednotlivých složek, jelikož na dělníka pracujícího ve výrobě (resp. dělnické pozice) působí mnoho faktorů, které ovlivňují jeho zdraví a psychickou pohodu, ať už se jedná o mobbing, pracovní podmínky, směnnost a další.

Do celkového procenta nemocnosti jsou započítávány nemoci, ošetřování člena rodiny (tzv. OČR) a úrazy – rozdělené na ostatní úrazy a úrazy na pracovišti. Do roku 2011 byly ve statistice započítány taktéž ženy čerpající mateřskou a rodičovskou dovolenou, případně muži čerpající rodičovskou dovolenou (viz. zavedená opatření).

#### Struktura nemocnosti za rok 2014



Obr. 11. Složky nemocnosti pro rok 2014

(vlastní zpracování na základě interních zdrojů společnosti XY, závodu Z)

OČR neboli ošetřování člena rodiny může využít zaměstnanec, který nemůže nastoupit k výkonu práce z důvodů nemoci člena rodiny, dle podmínek, které stanovuje zákon.

Nemoc je stav zaměstnance, který objektivně diagnostikuje lékař na základě příznaků. Na základě diagnózy pak zaměstnanec nastupuje na nemocenskou.

Nemoc – pracovní úrazy jsou úrazy způsobené na pracovišti, evidované v knize úrazů a následně z důvodu pracovní neschopnosti nastal nástup na nemocenskou dovolenou s dobou rekonvalescence týden až měsíc.

V případě nemoc – ostatní úraz, se jedná o úrazy nesouvisející s náplní práce a právě tato příčina je důvodem k nástupu na nemocenskou dovolenou.

I přesto, že se mateřská a rodičovská dovolená nezapočítává do statistiky, stojí za zmínku. V závodě se nachází cca 57 % žen, z čehož vyplývá, že je zde více absencí z důvodu mateřských a rodičovských dovolených (v tomto případě se nepočítá s muži čerpající rodičovskou dovolenou, v závodě se muž čerpající rodičovskou dovolenou nenachází). Žen na mateřské či rodičovské dovolené na konci roku 2014 bylo 250, v průběhu roku 2014 odešlo na mateřskou dovolenou 40 žen a některé se samozřejmě vrátily.

Z grafu plyne, že příčinou nemocnosti zaměstnanců je z více než poloviny případů klasická nemoc. Na konkrétní diagnózu nemá zaměstnavatel z důvodu ochrany osobních údajů nárok.

Po návratu z nemocenské dovolené zaměstnanec podstoupí prohlídku závodním lékařem, který jej uschopní.

## 9.5 Srovnání nemocnosti

Celková nemocnost v závodě Z za rok 2014 vystoupala na 4,9 %. V porovnání s průměrnou pracovní neschopností z důvodu nemoci či úrazů, která činí 4,53% v Moravskoslezském kraji (Český statistický úřad, 2014) je pouze o 0,37 % vyšší. Nicméně mělo by být v zájmu celého managementu toto procento snižovat.

V rámci okresu je toto procento ještě nižší – 4,36 %. Míra nemocnosti v závodě Z je vyšší o 0,54 %.

## 9.6 Analýza rozhovoru

Předmětem rozhovoru s každým šestým vybraným zaměstnancem (prvkem statistického souboru), který byl vybrán na základě podmínek, bylo zjistit především poměry na pracovišti, dále faktory působící na zaměstnance na pracovišti, dodržování zásad bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) a v neposlední řadě jejich informovanost o programu na podporu zdraví v závodě.

### Zdravotní problémy na pracovišti

První otázkou rozhovoru byl dotaz, týkající se zdravotních problémů s nimiž se zaměstnanci potýkají na pracovišti. Respondenti se nad touto otázkou dlouze nezamýšleli a okamžitě uvedli následující příčiny (respondent uváděl vždy jeden, pro něj nejvýznamnější, zdravotní problém).

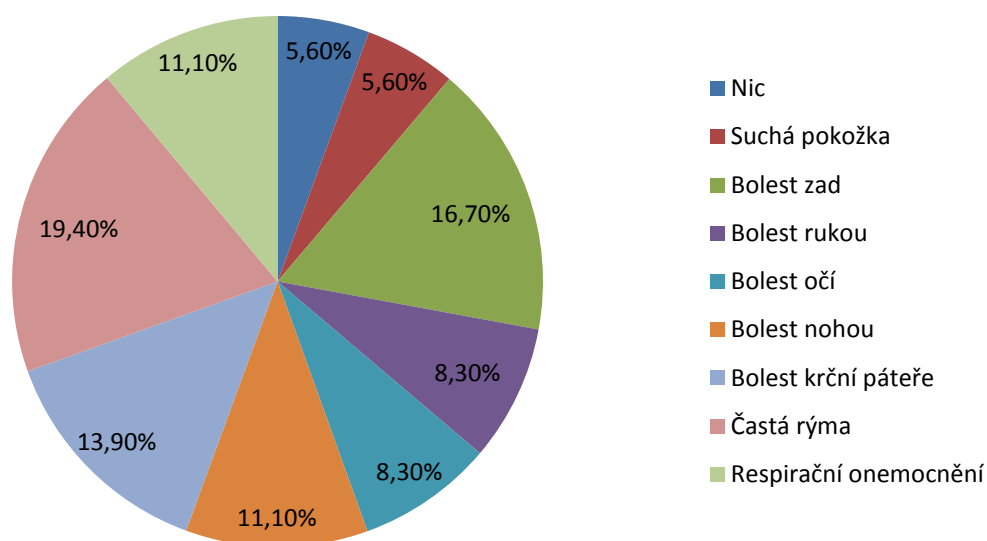
Tab. 4. Zdravotní problémy na pracovišti  
(vlastní zpracování na základě rozhovorů se zaměstnanci)

| Zdravotní problém     | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|-----------------------|-------------------|-------------------|
| Nic                   | 2                 | 5,6 %             |
| Suchá pokožka         | 2                 | 5,6 %             |
| Bolest zad            | 6                 | 16,7 %            |
| Bolest rukou          | 3                 | 8,3 %             |
| Bolest očí            | 3                 | 8,3 %             |
| Bolest nohou          | 4                 | 11,1 %            |
| Bolest krční páteře   | 5                 | 13,9 %            |
| Častá rýma            | 7                 | 19,4 %            |
| Respirační onemocnění | 4                 | 11,1 %            |
| Celkem                | 36                | 100 %             |

Pro větší přehlednost byla tato data zpracována do následujícího grafu, který zobrazuje relativní četnost odpovědí.



## Zdravotní problémy na pracovišti



Obr. 12. Graf absolutní četnosti zdravotních problémů na pracovišti  
(vlastní zpracování na základě rozhovorů se zaměstnanci)

### Příčiny nemocnosti

Druhá otázka strukturované části rozhovoru padla na příčiny nemocnosti, resp. jaké negativní faktory, ovlivňující zdraví a psychickou pohodu, působí na zaměstnance.

Tab. 5. Negativní faktory ovlivňující zdraví a psychickou pohodu zaměstnanců  
(vlastní zpracování na základě rozhovorů se zaměstnanci)

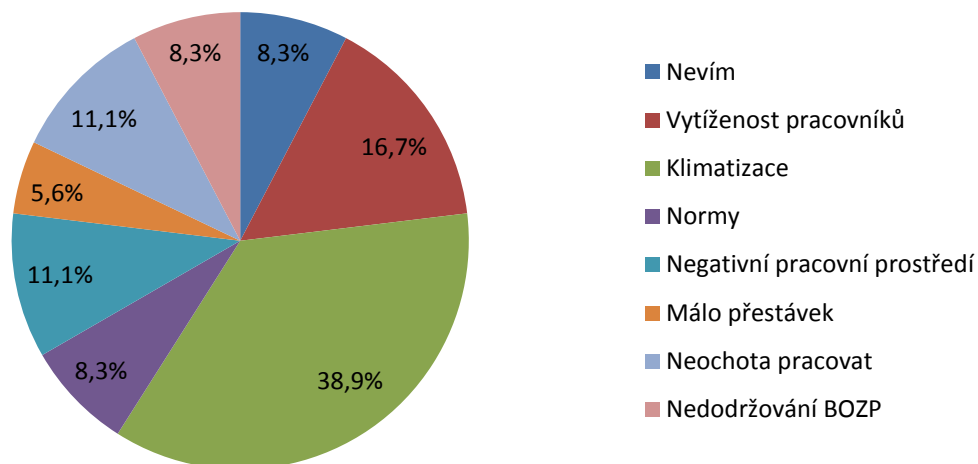
| Příčina nemocnosti           | Absolutní četnost | Relativní četnost [%] |
|------------------------------|-------------------|-----------------------|
| Nevím                        | 3                 | 8,3 %                 |
| Vytíženost pracovníků        | 6                 | 16,7 %                |
| Klimatizace                  | 14                | 38,9 %                |
| Normy                        | 3                 | 8,3 %                 |
| Negativní pracovní prostředí | 4                 | 11,1 %                |
| Málo přestávek               | 2                 | 5,6 %                 |
| Neochota pracovat            | 4                 | 11,1 %                |
| Nedodržování BOZP            | 2                 | 8,3 %                 |
| Celkem                       | 36                | 100 %                 |

Pro bližší specifikaci, zaměstnanci v nestrukturované části rozhovoru uvedli vysvětlení k jednotlivým uvedeným faktorům:

- Vysoká vytíženost pracovníků – tj. nucené přesčasy zejména v období letních měsíců a před Vánoce, práce nad rámec popisu pracovní pozice, někteří mistři nemění práci zaměstnancům (místo obměny pracovní náplně, zůstávají na jednom místě / u jednoho stroje např. týden).
- Působení klimatizace – cituji konkrétního zaměstnance: „V halách funguje klimatizace a řekněme si upřímně, kdyby nebyla, tak bychom se v parných letních dnech nejspíše uvařili. Ale překonávání teplotních rozdílů, v parných dnech, není zrovna to nejlepší pro lidský organismus. Trpíme rýmou, případně problémy s dýchacími ústrojími.“ Podobný názor uvádí druhý zaměstnanec: „U lisu je horko a na druhé straně haly je zima a pro mé tělo jsou to nepříjemné teplotní šoky.“
- Negativní pracovní prostředí – stresové prostředí – rivalita mezi zaměstnanci z důvodu závisti (kvalifikační matice vystavená na týmové tabuli), nicméně záleží na kolektivu, někteří zaměstnanci jsou s atmosférou na pracovišti spokojeni (uvedlo tak 16 zaměstnanců ze 36 respondentů).
- Vysoké normy – pracovník u stroje si nemůže zajít na WC, protože by pak nestíhal, tudíž musí jít o přestávce nebo jej musí někdo zastoupit. Což zrovna u osob, které například trpí záněty močového měchýře, může být poněkud problematické a nejen pro ně, protože co se týká zastupujícího pracovníka, trápí to také on. Nicméně záleží na pracovní pozici.
  - Z důvodu této odpovědi, bylo zapotřebí provést rozhovor také s technikem zajišťujícím BOZP na pracovišti, který uvedl, že výkonové normy v závodě jsou v souladu se zákoníkem práce, §300.
- Neochota pracovat – zaměstnanci mají jiné priority, než je práce.
- Nedodržování BOZP – nenošení roušek – „Nedá se v nich dýchat!“ uvedl jeden respondent, „Zvedáme těžká břemena“ uvedl jeden z dalších respondentů.
  - Když padly tyto odpovědi rozhodla jsem se respondentů dotázat, zdali se dodržují či nedodržují pravidla BOZP. V 34 případech bylo odpovězeno „Ano“, případně doplněno o dovětek: „Klade se na to velký důraz.“ Technik BOZP tato stanoviska jen potvrdil.

Pro větší přehlednost a názornost podílu jednotlivých negativních faktorů, působících na zaměstnance, byl sestaven následující graf.

### Negativní faktory



Obr. 13. Negativní faktory ovlivňující zdraví a psychickou pohodu zaměstnanců  
(vlastní zpracování na základě rozhovorů se zaměstnanci)

### Využití programu na podporu zdraví

Následujícím tématem pro rozhovor byl program na podporu zdraví zaměstnanců ve společnosti XY, závodu Z. Cílem této otázky bylo zjistit informovanost zaměstnanců o tomto programu a zdali této možnosti využili.

Tab. 6. Využití programu na podporu zdraví  
(vlastní zpracování na základě rozhovorů se zaměstnanci)

| Program                | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|------------------------|-------------------|-------------------|
| Žádný                  | 13                | 36,1 %            |
| Očkování proti chřipce | 5                 | 13,9 %            |
| XY 7                   | 11                | 30,6 %            |
| Zdravá strava          | 7                 | 19,4 %            |
| Celkem                 | 36                | 100 %             |

Fakt, že zaměstnanci nevyužívají program na podporu zdraví, v některých případech (sedm případů), odůvodňují tím, že o žádném programu neví, nejsou o něm informováni.

Nejčastější důvody, proč se zaměstnanci nechtějí očkovat proti chřipce, jsou následující:

- nevěřím na to,
- jsem imunní, nebyl jsem nemocen řadu let,
- jsem toho názoru, že očkování nemá vliv na to, jestli onemocním.

Nejpozitivnější ohlas má program XY 7, který využívá 30,6 % respondentů. Zaměstnanci, kteří tohoto programu nevyužívají, apelují následujícím stanoviskem: „Nebaví mě chodit po horách“.

V rámci rozhovoru přišla na řadu u všech zaměstnanců taktéž otázka, zdali si myslí, že se někteří zaměstnanci nechávají záměrně zneschopňovat (tzv. simulovaná nemocnost).

Dotazovaní v tomto případě odpovídali „Ano“ i „Ne“, přibližně 50:50. Odůvodnění první varianty odpovědi – „Ano“, je následující: „Ano, myslím si, že se zaměstnanci nechávají zneschopňovat záměrně, hlavním důvodem je podle mě velké množství zakázek, které závod Z přijímá, a pak se tedy často opakuje situace, že je zaměstnanec vyčerpan a řeší to návštěvou u doktora, který ho bez zbytečných otázek zneschopní“ nebo „Zaměstnanci mají jiné priority, než je práce.“. Důvodem odpovědi - „Ne“ je, dle dotazovaných, systém vyplácení náhrady mzdy, jež se vyplácí od třetího dne pracovní neschopnosti. Někteří, si dle dotazovaných, nemůžou dovolit nechat se zneschopnit, zvláště z finančních důvodů.

Nicméně není v silách zaměstnavatele zjistit, zda se jedná o nemoc simulovanou či nikoliv, jelikož v rámci ochrany osobních údajů nemá právo na informace týkající se diagnózy zaměstnance. Jedinou věc, kterou může udělat, je pečlivá kontrola docházky a případná kontrola zaměstnance, který je podezřelý, v místě jeho bytu v období pracovní neschopnosti.

## **9.7 Závodem dosud navržená opatření proti nemocnosti**

V okamžiku zaznamenání prvního náznaku růstu nemocnosti byla v roce 2012 ve společnosti zavedena určitá opatření ke snížení nemocnosti a absence zaměstnanců. Personálních opatření je celkem dvanáct a jsou následující:

1. Sjedenocení statistiky s korporátem
  - a. Sjedenocení reportingu k nemocnosti na úroveň 2nd managementu
2. Žijeme zdravě
3. Z7
4. Články o prevenci v podnikovém časopisu
5. Modely podporující work-life balance
6. Očkování proti chřipce
7. Dny zdraví
8. Zdravé stravování, zelená linie
9. Právní know-how pro MGT
10. Kontrolní a penalizační systém

### **Sjedenocení statistiky s korporátem**

Bod 1. není zaměřen přímo na snížení nemocnosti, nýbrž na snížení čísla jako takového. Bylo využito korporátních pravidel a ze statistiky by vyňaty těhotné ženy, z toho důvodu, že v rámci statistiky není těhotenství nemoc. Stejným způsobem se bude řešit téma odběru plazmy a krve.

### **Žijeme zdravě**

Žijeme zdravě je program, na jehož pokračování se momentálně pracuje. Zaměstnanci vytvořili týmy a v rámci těchto týmů se snažili zapracovat na svém zdravotním stavu. Celý program trval rok, kdy zaměstnanci podstoupili počáteční, průběžné a závěrečné měření. V průběhu jim bylo k dispozici poradenství týkající se programu a stravy. Závěrečné vyhodnocení bylo slavnostního rázu. Odměnou zúčastněným zaměstnancům byly wellness poukazy, unišky (univerzální šeky zaměřené na aktivity ve volném čase, kterých mohou zaměstnanci využít v organizacích, které přijímají tyto šeky), certifikáty a slevové kupóny.

Přihlášení do programu bylo dobrovolné a zúčastnilo se ho 233 účastníků – 86 týmů (po 2 – 6 zaměstnancích), z toho 133 žen a 100 mužů.

Vize je posunout tento program o úroveň výš a zaměřit se tak nejen na stavu a pohyb, ale i mentální zdraví.

### **Z7**

Program Z 7 je program inspirovaný extrémním turistickým závodem B7. Tento program je zaměřen na work-life balance a pravidelný pohyb zaměstnanců. Spočívá ve vyhlášení

čtrnácti vrcholů v regionu, z nichž sedm musí zaměstnanec během roku zdolat. Na personálním oddělení měl zaměstnanec příležitost si vyzvednout kartičku, na kterou sbíral turistická razítka z daných vrcholů. V případě, že si kartičku nevyzvedl či ji zapomněl doma, je možnost si na vrcholku pořídit tzv. „selfie“ fotografii. V tomto programu by se mohlo polemizovat o snoubení pohybu s týmovým duchem, zaměstnanci začali v rámci této aktivity tvořit potencionální týmy a v tomto případě bychom mohli mluvit taktéž o pravidelné team-buildingové aktivitě.

Do XY 7 se zapojilo celkem 558 účastníků, z toho 206 zaměstnanců úspěšně vystoupalo na všech sedm vrcholů.

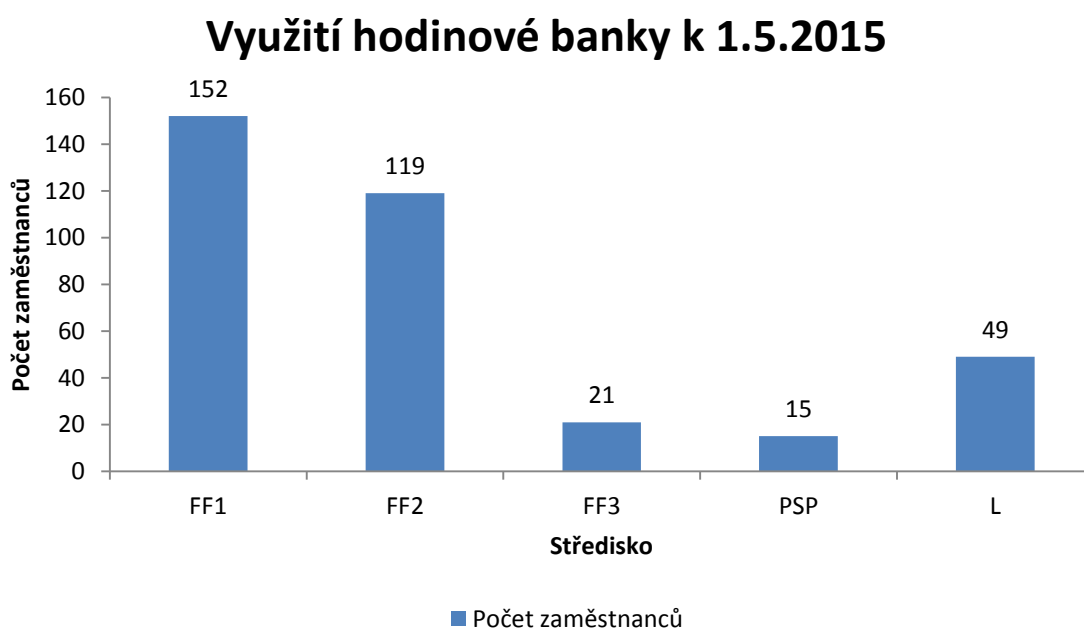
### Články o prevenci

V rámci měsíčně vydávaného podnikového časopisu vycházejí články, které jsou zaměřeny na motivaci zaměstnanců k péči o své zdraví – minimálně dva v čísle. Cílem je informovat zaměstnance o stravě, která je vhodná k aktuálnímu ročnímu období, o souvisejících trendech, zajímavostech a možnostech prevence nemocí.

Tyto články píše pracovníci HR oddělení a následně je provedena korekce HR manažerkou.

### Modely podporující work-life balance

Mezi modely podporující work-life balance je možné zařadit Home Office či Hodinovou banku.



Obr. 14. Využití hodinové banky zaměstnanci k 1.5.2015  
(interní zdroje společnosti XY, závodu Z)

Home Office může, víceméně, mít po dohodě s vedoucím pracovníkem každý zaměstnanec pracující v kanceláři – zaměstnanec podchytí svou nemoc včas, nenakazí ostatní zaměstnance, nepřijde o peníze a není za něj potřeba shánět zástup. Alternativou pro zaměstnance ve výrobě je tzv. Hodinová banka, která umožňuje zaměstnanci, v rámci zákonných limitů dělat přesčasy, které si střádá a může je využít v případě nemoci. Hodinová banka poskytuje cca osmdesát hodin.

### **Očkování proti chřipce**

Očkování proti chřipce, jak je vidno na následujícím grafu, ztratilo v posledních letech svou popularitu u zaměstnanců. V letech 2005 – 2007 byl vysoký zájem o očkování zvláště kvůli odměně k očkování v podobě vitamínových balíčků vysoké hodnoty a taktéž z důvodu proplácení očkování zaměstnavatelem.

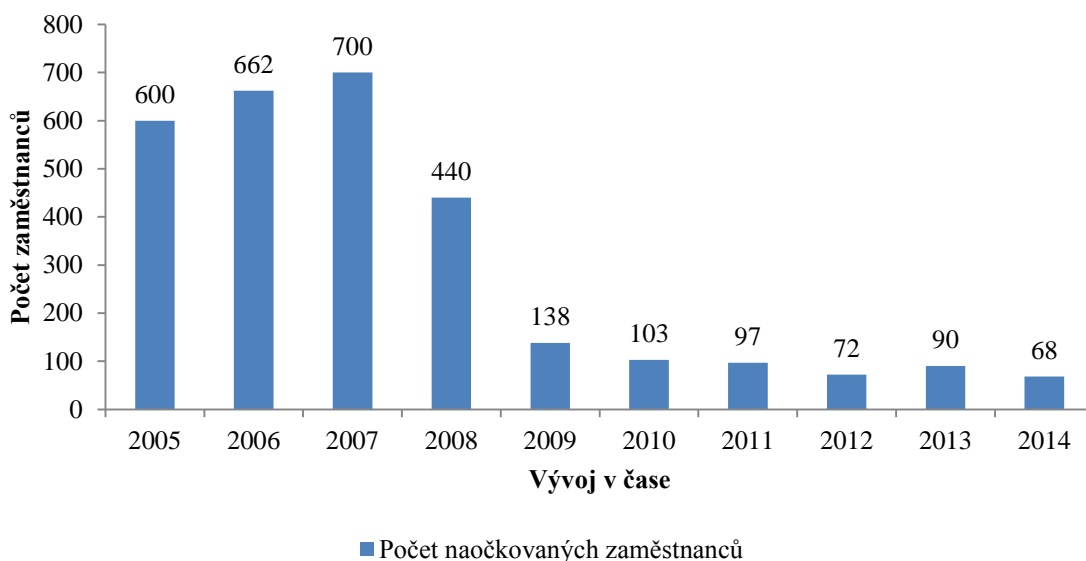
Zaměstnanci se mohou nechat naočkovat u závodního lékaře, kde dostanou doklad o zaplacení, který mu proplatí zcela nebo zčásti na každé pobočce jeho zdravotní pojišťovny. Problém taktéž může být v pohodlnosti zaměstnanců, kterým se jednoduše nechce.

Pracovníci uvedli v rozhovoru následující důvody, proč se neúčastní očkování:

- nevěřím na to,
- jsem imunní, nebyl jsem nemocen řadu let,
- jsem toho názoru, že očkování nemá vliv na to, jestli onemocním.

Aby byl vyvolán růst zájmu o toto očkování, nabízí se odměna v podobě dvou balíčků bylinkových čajů, úspěch ale prozatím nebyl zaznamenán.

## Očkování proti chřipce



Obr. 15. Graf vývoje zájmu zaměstnanců o očkování proti chřipce (interní zdroje společnosti XY, závodu Z)

### Zdravé stravování

Co se programu zdravé stravování a zdravé linie týče, spočíval ve vyvážené stravě poskytující se v závodní jídelně a byla na ně pozitivní zpětná vazba.

Momentálně kromě tohoto programu je v pilotní fázi projekt Fit Menu, který poskytuje stravu na bázi diabetické diety. V rámci tohoto programu bude vybudován u východu z jídelny „touchscreen“, který umožní zaměstnancům ohodnotit dané jídlo a na základě recenzí se upraví nabídka diabetické stravy.

Menu se skládá z:

- nezahuštěné polévky,
- hlavní chod (všechny druhy masa),
- salát nebo ovoce.

### Dny zdraví

Dny zdraví byly v závodě zavedeny již před třemi lety a v rámci této akce závod spolupracuje se dvěma partnery – Všeobecnou zdravotní pojišťovnou (VZP) a firmou Eurest.

VZP nabídla ucelený program vyšetření, a to:

- měření cholesterolu a hladiny cukru v krvi, krevního tlaku a pulsu



- měření hladiny triglyceridů, stanovení rizika aterosklerózy
- BMI, diagnostika přístrojem InBody (rozložení tuku v těle)
- diagnostika klenby chodidla, spirometrie, výživový poradce

Zaměstnavatel poskytl:

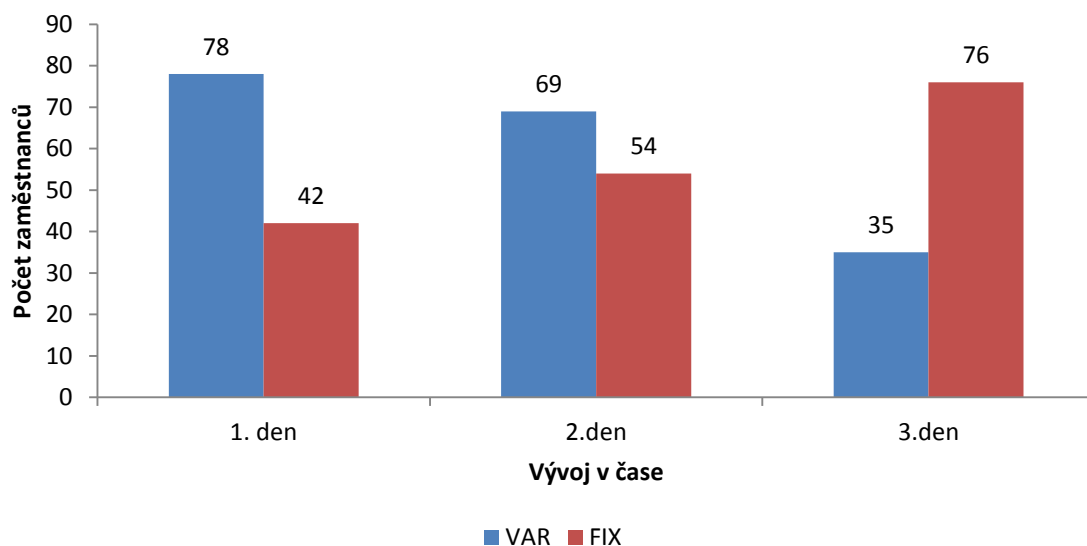
- proužky na testování cholesterolu, triglyceridů a glukózy
- Lanceta AC Safe-T-pro Plus, tisk plakátů
- 15 minut pracovní doby každého vyšetřeného zaměstnance (účast byla dobrovolná)

Eurest financoval:

- ochutnávka zdravého stravování firmy Eurest
- zázvorový čaj ze strouhaného zázvoru + recept

Celá tato akce trvá dva dny a tím, že se na ní prakticky podílejí tři společnosti, jsou náklady minimální. Celkem tato akce byla vyčíslena pro závod Z na 34 344 Kč. Projekt vedla předsedkyně odboru, předsedkyně stravovací komise a s HR manažerkou.

### Zájem zaměstnanců o Dny zdraví 2014



Obr. 16. Zájem zaměstnanců o Dny zdraví 2014  
(interní zdroje společnosti XY, závodu Z)

#### .Právní know-how pro management

Předposledním bodem je sestavení právního know-how pro management, zjednodušeně řečeno, sestavení a poskytnutí návodu pro management, ve kterém se propojí Zákoník prá-

ce s hodnotami závodu, týkající se návštěv u lékaře, odběrů krve a plasmy v pracovní době. Cílem je, aby zaměstnanci pochopili, že by se tyto aktivity měly vykonávat mimo pracovní dobu a byla tak snížena nepřítomnost z výše uvedených důvodů a taktéž procento nemocnosti ve statistice.

### **Kontrolní a penalizační systém**

Cílem sestavení kontrolního a penalizačního systému v souladu se zákony České republiky je zkrátit dobu léčebného režimu a případně pak odradit zaměstnance od zneužívání nemoci.

V rámci zavedení tohoto systému ve společnosti XY, závodu Z prozatím nebyl zaznamenán pokles míry nemocnosti. Naopak byl zaznamenán mírný růst. Nicméně tato opatření na snížení nemocnosti nefungují ze dne na den, ale jejich účinek se projeví s postupem času až si zaměstnanci zvyknou na možnosti a budou jich řádně využívat.

#### **9.7.1 Informovanost zaměstnanců**

Informovanost zaměstnanců závodu Z, o program na podporu zdraví, byla posuzována na základě rozhovorů s pracovníky.

Zaměstnanci v rámci nestrukturované části rozhovoru uvedli, že by ocenili větší informovanost v oblasti tohoto programu, někteří z nich o tomto programu ani neslyšeli. Ocenili by větší informovanost ze strany zaměstnavatele.

V současné době probíhá komunikace HR se zaměstnanci prostřednictvím nástěnek, případně informační tabule ve vstupní hale.

Zaměstnanci mají pravidelné meetingy s mistry, novinky a možnosti, které poskytuje HR nicméně neprobírají.

## 10 SHRNU TÍ ANALYTICKÝCH POZNATKŮ

V praktické části jsem provedla analýzu vývoje a aktuálního stavu nemocnosti. Management závodu Z do této doby nezkoumal nemocnost podrobněji. Nicméně na základě docházky odhalil, že je problém se zaměstnanci na dělnických pracovních pozicích a taktéž na základě logického myšlenkového procesu vytypoval možné příčiny, které však nejsou ničím podloženy.

Na základě vypracované analýzy byla potvrzena stanoviska managementu, která udávala fakt, že podíl na celkovém procentu nemocnosti mají zejména pracovníci zaměstnaní na dělnických pozicích (v roce 2014 - 6,2 %).

Nemocnost pracovníků technicko-hospodářských pozic byla velice nízká (v roce 2014 - 1,93 %) a její podíl na celkové nemocnosti minimální. Tudíž se předmětem zájmu stali pracovníci zaměstnaní na dělnických pozicích.

Do procenta nemocnosti se započítávají, krom nemocí, taktéž úrazy způsobené na pracovišti, ostatní úrazy a ošetřování člena rodiny. Při rozboru podílu těchto složek na celkové nemocnosti pro rok 2014 výrazně převažují nemoci nad všemi ostatními složkami.

Pro zjištění příčin nemocnosti a odhalení negativních faktorů, působících na zaměstnance, bylo využito polostandardizovaného rozhovoru se zaměstnanci, ze kterého vyplynuly následující poznatky.

Dvěma nejčastějšími zdravotními problémy, se kterými se potýkají zaměstnanci na pracovišti, jsou častá rýma a bolest zad. Zaměstnanci byli taktéž dotazováni na negativní faktory, jež ovlivňují zdraví a psychickou pohodu zaměstnanců. Mezi dvěma nejčastěji uvedenými byla klimatizace a vytíženost pracovníků.

V souvislosti s nesprávným nastavením klimatizace ve výrobní hale často vystává zdravotní problém spojený právě s rýmou, ale také například s blokáci krční páteře.

O opatřeních, jež závod doposud zavedl si zaměstnanci nepřipadají zcela informováni, což je taktéž v některých případech důvodem, proč této možnosti nevyužívají.

Managementem domnívaný klíčový problém v oblasti nemocnosti je nadměra zakázek, které závod přijímá, pracovníci jsou v důsledku těchto zakázek přetěžováni, nuceni dělat přesčasy a ti, kteří toto pracovní tempo nezvládnou odcházejí na nemocenskou. Nicméně ti zaměstnanci, kteří odolávají pracovnímu nátlaku a zvládají tempo, musí pracovat i za nemocné zaměstnance – je toho na ně moc, nezvládají to, tudíž odchází na nemocenskou a

mezitím se vrátí zaměstnanci, kteří odpadli v prvním kole nebezpečně rozrůstajícího se cyklu.

## 11 NAVRHOVANÁ OPATŘENÍ

Je vskutku obtížné navrhnout opatření, která budou mít za cíl snížit nemocnost o určité procento, jelikož je prakticky nemožné predikovat dopad, jaký bude mít tento návrh, na zaměstnance. Každý zaměstnanec je jiný, pracovní týmy jsou složené z mužů a žen odlišných věkové skupin.

Důmyslný systém nemocenských dávek zapříčinil fakt, že zaměstnanci ve všech případech nefingují svou nemoc, jelikož by přišli o peníze, jak uváděli v rozhovorech.

Opatření, jež se dají navrhnout na snížení nemocnosti, můžou být stovky. Některá fungovat mohou více, jiná méně, záleží jen na kreativitě manažerů.

Je proto potřeba zaměstnancům naslouchat, podporovat je a snažit se vcítit do jejich role, zvláště co se sledovaných variabilních pracovníků týče.

Na snížení nemocnosti proto navrhuji následující opatření:

### **HR tým**

V závodě Z se nemocností zabývá HR tým, který je v současné době složen pouze z pracovníků HR oddělení, kteří sice ví, jak to ve výrobě funguje, nicméně nejsou seznámeni s aktuálním děním, problémy a názory zaměstnance „z lidu“. Tým čítá pět členů – 4 ženy a 1 muž.

V rámci prvního opatření by měl být do týmu, který se zabývá nemocností, přizván minimálně jeden pracovník z výroby (ideálně dva – muž a žena), který projeví svůj názor na zavedená opatření. O výběru tohoto pracovníka, by měli být zaměstnanci informováni prostřednictvím nástěnky a svých nadřízených. Na základě přihlášených zaměstnanců se vyberou zaměstnanci, kteří se budou jevit jako nejslibnější.

Schůze modifikovaného týmu, by měly probíhat pravidelně – 2 x měsíčně, mimo pracovní dobu zaměstnance, pracujícího ve výrobě. Tímto krokem se sníží náklady spojené s neefektivními opatřeními, které jsou navrhované zaměstnanci, jež s odvětvím, ve kterém prosazují změny, nemají zkušenosti.

Zaměstnanec, který přispěje k programu, bude za tuto činnost, nad rámec své práce, odměněn částkou 500 Kč měsíčně. Motivačním prvkem tohoto programu je fakt, že v případě úspěšného snížení nemocnosti v závodě bude celý HR tým odměněn za celoroční práci

Náklady spjaté s tímto opatřením činí při dvou zaměstnancích 12 000 Kč / rok + odměna týmu za práci, která vedla ke snížení nemocnosti celkem 35 000 Kč.

### **Informovanost zaměstnanců**

Zaměstnanci se v rámci závodu Z cítí být nedostatečně informováni o programech na podporu zdraví a uvítali by větší zájem ze strany zaměstnavatele. Tento krok je velice důležitý pro motivaci zaměstnanců a vytváří pocit důvěry k zaměstnavateli.

Aby HR tým informoval své zaměstnance, využívá především nástěnku u kantýny a stojanu na plakáty u vstupní brány do závodu.

Pro větší informovanost by v rámci schůzek, jež provádějí mistři se svými podřízenými, měly být zmiňovány nejnovější informace a možnosti, jež si HR tým připravil. V případě neochoty mistrů takto konat, je možno pověřit pracovníka HR k informačním obchůzkám.

Náklady na toto opatření 0 Kč.

### **Správné nastavení klimatizace**

V rámci stížností zaměstnanců padlo slovo na klimatizaci. Ze zaměstnanců údržby by měli být vybráni konkrétní zaměstnanci, jejichž náplní práce bude krom jiného péče o klimatizaci.

Tento zaměstnanec by měl provádět pravidelnou údržbu klimatizace, kontrolu filtrů a jejich následnou výměnu. Jeho prací by byla taktéž kontrola teploty v jednotlivých halách dle určených předpisů, kontrola cirkulace a vlhkosti vzduchu.

Svou činnost si bude zaznamenávat do knihy, která bude v každé z šesti výrobních hal. Samozřejmě by měla proběhnout také náhodná kontrola jeho činnosti.

Na pozici nebude muset být nábor, ale pouze se vyčlení z pracovníků údržby. Pracovníci vykonávající tuto činnost budou dva a kontrola teploty, vlhkosti a cirkulace bude prováděna každý den, kontrola filtrů 2x měsíčně. Rozdíl mezi teplotou venku a v hale by měl být 6°–10°C.

Náklady spojené s opatřením – minimální. Pouze případné náklady na nákup nových filtrů.

### **Pravidelné návštěvy výroby**

Jak jsem již výše uvedla, zaměstnanci by uvítali více zájmu ze strany zaměstnavatele, tímto by se zvýšila důvěryhodnost vůči zaměstnavateli a případně by byl zaznamenán dopad i na nemocnost.

Z týmu HR, by mohl být vyčleněn jeden zaměstnanec, který by v pravidelných intervalech navštěvoval výrobní haly a zaměstnance v nich. Informoval by zaměstnance o novinkách, které HR chystá a jaké programy mohou v současné době využít. Součástí této návštěvy by měl být pohovor s vybranými zaměstnanci o tom, co je trápí, s čím mají problém a co by ocenili.

Taktéž by mělo být předmětem návštěv informování zaměstnanců o tom, proč je snižování nemocnosti důležité. Vzhledem k tomu, že budou mít zaměstnanci informace přímo od zdroje, nebude docházet k dezinformaci zaměstnanců

### **Pokračování v programu**

Program na podporu zdraví zaměstnanců by měl nadále pokračovat. Jelikož někteří zaměstnanci uvedli, že o tomto programu doposud neslyšeli, zaměřila bych se především na propagaci a rozvoj tohoto programu.

Tento program navrhuji rozšířit o tzv. rehabilitace, které by zahrnovaly: masáže, příspěvek na členství ve sportovních klubech, fitcentrech apod.

Prvotním krokem je pověření pracovníka HR zkontaktováním závodu přilehlých sportovní-relaxační center, s cílem vyjednání lepších podmínek pro zaměstnance závodu.

Druhým krokem pak stanovení podmínek, za jakých si zaměstnanci mohou vybrat příspěvek:

- odevzdání potvrzení o zaplacení členského příspěvku,
- potvrzení o zaplacení masáže,
- příspěvek mohou čerpat celkem do výše 1 000 Kč jednou ročně.

Maximální možné náklady na rehabilitace při 2 622 zaměstnancích činí 2 622 000 Kč. V případě, že by se zaměstnavatel nechtěl investovat tuto sumu, je možné benefit omezit pouze na dělnické pozice.

Třetím krokem je informovat zaměstnance. Pokud se dodrží systém mou osobou navrhovaný, budou náklady na informovanost zcela minimální. Informace budou reprodukovány prostřednictvím mistrů a pracovníků HR navštěvujících výrobu. Náklady na tisk informačních plakátů – formát A3, barevně, standardní cena: 17,50 Kč/ ks. Potřeba 5 ks – 87,50 Kč.

Další položkou tohoto programu by mohly být společné ranní rozcvičky. Místří jednotlivých stanovišť vyzvou pracovníky po ranní poradě ke společnému protažení těla. Předcvi-

čování by měli provádět mistři nebo jejich zástup. Budou stanoveny určité cviky, které se budou předcvičovat – pro tento účel bude vytvořena brožura s popisem a obrázky jednotlivých cviků. K vytvoření této jednoduché brožury postačí pouze textový editor Word a internet.

Cviky budou zaměřené především na protažení, celková doba ranní rozcvičky maximálně 10 minut.

Toto cvičení může mít za důsledek sjednocení kolektivu, rozproudění vnitřní energie pracovníka a prevenci před případným úrazem (například „lupnutí“ v zádech).

Náklady na toto opatření:

- tisk informační brožury pro mistry formátu A5 (přeložený formát A4), počet ks: 100, cena za kus cca 8 Kč, celkové náklady na opatření 800 Kč

Financován by mohl buďto dotací z Evropské unie s názvem „Podpora zdraví zaměstnanců“, o kterou by se zažádalo, nebo v případě neschválení financování z fondu kulturních a sociálních potřeb, do kterého si závod pravidelně přispívá.



## ZÁVĚR

Jednotlivé organizace se předhánějí v tom, která z nich získá budoucí pracovníky pro svou firmu, zvláště pak v oblastech, kde lidského kapitálu není dostatek. A jaký k tomu mají důvod? Lidský kapitál je totiž centrem každé organizace a je také nejcennějším zdrojem, jež organizace může nabídnout. Má vliv na konkurenceschopnost podniku a to nejmenší co může zaměstnavatel svým zaměstnancům nabídnout je pečování o něj.

Cílem této bakalářské práce bylo vypracovat analýzu a navrhnout opatření vedoucí ke snížení nemocnosti a prostřednictvím rozhovorů se zaměstnanci identifikovat negativní faktory, které působí na jejich zdraví a psychickou pohodu. S tímto tématem souvisí i množství pracovních úrazů, které ale nejsou předmětem práce.

Zvýšená nemocnost je aktuálním tématem ve společnosti XY, závodu Z, jelikož má dopad na produktivitu práce. Dále se s ní pojí náklady spojené s reorganizací práce za práce-neschopného, náhradou mzdy a se mzdou, připadající zaměstnanci, který práce-neschopného zastoupil.

Při zpracování analýzy byla nemocnost zkoumána z různých hledisek – analýza současného stavu, vývoj, podíl jednotlivých pracovních pozic na nemocnosti, struktura.

Současný stav nemocnosti se pohybuje na 4,9 %, což s porovnáním s průměrným stavem nemocnosti a úrazovosti v kraji je optimální. Nicméně je v zájmu managementu toto procento snižovat. Velký podíl na nemocnosti mají zaměstnanci na dělnických pozicích, tudíž se stali předmětem práce.

Na míře nemocnosti se v průběhu roku 2014 nejvíce podílela nemoc (téměř v 67 %). Nemocí je myšlen stav pacienta, který se necítí dobře a je objektivně diagnostikován lékařem.

V rozhovorech se zaměstnanci byly zjištěny hlavní zdravotní problémy a následně faktory, které ovlivňují zdraví a psychickou pohodu zaměstnanců. Dva nejčastěji uváděné zdravotní problémy byly častá rýma a bolest zad. Faktory, které zaměstnanci uvádí jako ovlivňující zdraví a duševní pohodu, jsou klimatizace a vytíženost pracovníků. Přiřadíme-li k sobě častou rýmu a klimatizaci je vidět určitá spojitost.

Na základě rozhovorů se zaměstnanci a z nich vyplývajících stanovisek jsem navrhla opatření, které by měly vést ke snížení nemocnosti. Nicméně všichni zaměstnanci nejsou stejní, jejich struktura – ať už věková, či diferenciací dle pohlaví, náchylnosti k nemocem – je

rozličná, tudíž je těžké, ba i nemožné predikovat, jaký dopad budou mít na zaměstnance a jejich efekt se projeví až za pár let.

Nově navržená opatření s sebou ponesou i zvýšení nákladů, ale pokud povedou ke snížení nemocnosti, bude úbytek nemocných zaměstnanců znamenat úspory v této oblasti a v konečné fázi i možnost zisku.

Doufám, že tato opatření budou inspirací pro manažera personálního oddělení.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografické publikace

1. Armstrong, M. 2006. *A handbook of human resource management practice*. 10th ed. London: Kogan Page.
2. Čevela, R. 2015. *Sociální a posudkové lékařství*. Vyd. 1. Praha: Charles University in Prague: Karolinum Press
3. Dvořáková, Z. 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck.
4. Gomolová, S. 2015. *Zákony III/2015: Sborník úplných znění zákonů a souvisejících předpisů k 1.1.2015 z oblasti pracovního práva*. Český Těšín: PORADCE, s.r.o..
5. Gregar, A. 2010. *Personální management: vybrané kapitoly*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.
6. Kocianová, R. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada.
7. Kocianová, R. 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada.
8. Koubek, J. 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press.
9. Pošvář, Z a Erbes, J. 2002 *Management I*. Vyd. 1. Brno: Mendelova lesnická a zemědělská univerzita.
11. Šikýř, M. 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada.

### Elektronické zdroje

12. Černá, V. a Skoupá, J. 2012. Vliv očkování na výši nákladů na chřipku u zaměstnaných osob. *Mladá fronta dnes: Zdravotnictví a medicína* [online]. Praha: MAFRA, a.s [cit. 2015-05-05]. Dostupné z: <http://zdravi.e15.cz/clanek/mlada-fronta-zdravotnicke-noviny-zdn/vliv-ockovani-na-vysi-nakladu-na-chripku-u-zamestnanych-osob-467825>
13. *Český statistický úřad* [online]. 2015. [cit. 2015-05-06]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>
14. ČTK. XY v Z propustil 70 zaměstnanců. *HN Hospodářské noviny: Deník pro ekonomiku a politiku* [online]. Praha: Economia, a.s, 2008 [cit. 2015-05-05]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-30954980-xy-ve-z-propustil-70-zamestnancu>

15. Personalista.com. *Chřipkových onemocnění přibývá, jaký je přístup zaměstnavatelů k nemocným?*. [online]. 2015 [cit. 2015-05-04]. Dostupné z: <http://www.personalista.com/pracovni-prostedi/chripkovych-onemocneni-pribyva-jaky-je-pristup-zamestnavatelu-k-nemocnym.html>
16. Oficiální stránky společnosti XY, 2015
17. Zdravá firma [online]. 2011 [cit. 2015-05-04]. Dostupné z: <http://www.zdravafirma.cz/>

### **Ostatní zdroje**

18. Škoda Auto: *Zpráva o trvale udržitelném rozvoji 2011/2012,2013*
19. Úřad pro ochranu osobních údajů: *Směrnice Evropského parlamentu a Rady 95/46/ES,1995*
20. Společnost XY: *Výroční zpráva společnosti XY*

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

VAR Variabilní pracovníci – dělnické pozice

FIX Fixní pracovníci – technicko-hospodářské pozice.

HR Human Relations

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

|   |    |
|---|----|
| Obr. 1. Prostředí managementu (Pošvář a Erbes, 2002, s. 25).....  | 20 |
| Obr. 2. Vývoj obratu společnosti XY pro Českou republiku ( z interních zdrojů společnosti XY + vlastní dopracování na základě výročních zpráv) .....            | 47 |
| Obr. 3. Vývoj počtu zaměstnanců společnosti XY pro Českou republiku ( z interních zdrojů společnosti XY + vlastní dopracování na základě výročních zpráv) ..... | 48 |
| Obr. 4. Klíčoví odběratelé společnosti XY (interní zdroje společnosti XY).....  | 51 |
| Obr. 5. Pyramida odměňování dělnických pozic (interní zdroje společnosti XY, závod Z) .....   | 53 |
| Obr. 6. Pyramida odměňování THP (interní zdroje společnosti XY, závod Z).....   | 53 |
| Obr. 7. Vývoj nemocnosti a zaměstnanců od roku 2007 do roku 2014 (vlastní zpracování na základě interních zdrojů společnosti XY, závodu Z).....                 | 56 |
| Obr. 8. Vývoj nemocnosti THP (vlastní zpracování na základě interních zdrojů společnosti XY, závodu Z).....   | 58 |
| Obr. 9 Vývoj nemocnosti u dělnických pozic (vlastní zpracování na základě interních zdrojů společnosti XY, závodu Z).....                                       | 59 |
| Obr. 10. Graf vývoje nemocnosti variabilních pracovníků v roce 2014 (vlastní zpracování na základě interních zdrojů společnosti XY, závodu Z).....              | 60 |
| Obr. 11. Složky nemocnosti pro rok 2014 (vlastní zpracování na základě interních zdrojů společnosti XY, závodu Z).....  | 62 |
| Obr. 12. Graf absolutní četnosti zdravotních problémů na pracovišti (vlastní zpracování na základě rozhovorů se zaměstnanci).....                               | 65 |
| Obr. 13. Negativní faktory ovlivňující zdraví a psychickou pohodu zaměstnanců (vlastní zpracování na základě rozhovorů se zaměstnanci).....                     | 67 |
| Obr. 14. Využití hodinové banky zaměstnanci k 1.5.2015 (interní zdroje společnosti XY, závodu Z).....   | 70 |
| Obr. 15. Graf vývoje zájmu zaměstnanců o očkování proti chřipce (interní zdroje společnosti XY, závodu Z).....  | 72 |
| Obr. 16. Zájem zaměstnanců o Dny zdraví 2014 (interní zdroje společnosti XY, závodu Z).....   | 73 |

**SEZNAM TABULEK**

|  |    |
|--|----|
| Tab. 1. Dělení pracovních pozic (interní zdroje společnosti XY, závod Z) .....   | 52 |
| Tab. 2. Vývoj meziročního růstu a poklesu (vlastní zpracování na základě interních zdrojů společnosti XY, závodu Z).....                   | 57 |
| Tab. 3. Srovnání dlouhodobých a krátkodobých nemocí (vlastní zpracování na základě interních zdrojů společnosti XY, závodu Z) .....        | 61 |
| Tab. 4. Zdravotní problémy na pracovišti (vlastní zpracování na základě rozhovorů se zaměstnanci).....                                     | 64 |
| Tab. 5. Negativní faktory ovlivňující zdraví a psychickou pohodu zaměstnanců (vlastní zpracování na základě rozhovorů se zaměstnanci)..... | 65 |
| Tab. 6. Využití programu na podporu zdraví (vlastní zpracování na základě rozhovorů se zaměstnanci) .....                                  | 67 |

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I. Polostandardizovaný rozhovor

Příloha P II. Článek v podnikovém časopise



## **PŘÍLOHA P I: POLOSTANDARDIZOVANÝ ROZHOVOR**

**Tazatel:** Dobrý den, mohu Vás poprosit o rozhovor, který bude sloužit jako podklad k mé bakalářské práci na téma nemocnost?

**Respondent:** Dobrý den, určitě. A jak dlouho to bude trvat, aby to nezabralo celou přestávku.

**Tazatel:** Zabere to opravdu jen chvíli. Rovnou můžeme přejít na první otázku. V závodě se momentálně řeší problém s vysokou nemocností pracovníků na dělnických pozicích. V čem hledat problém s vysokou nemocností na pracovišti?

**Respondent:** Klimatizace by mohla být ten problém

**Tazatel:** Můžete tento faktor popsat podrobněji?

**Respondent:** Tak třeba u lisu je horko a na druhé straně haly je zima, problém bude asi ve špatném nastavení klimatizace.

**Tazatel:** Jaké máte z hlediska zdravotního problémy na pracovišti?

**Respondent:** Žáda

**Tazatel:** Víte, jaký program na podporu zdraví zaměstnanců ve společnosti funguje?

**Respondent:** Ano.

**Tazatel:** Využíváte nějakého programu? Například XY 7, zdravá strava, očkování proti chřipce a podobně?

**Respondent:** Ne.

**Tazatel:** A proč jste se nenechal například očkovat? Nebo nevyužil XY 7?

**Respondent:** Protože nerad chodím po horách a ohledně toho očkování, já jsem imunní, čtyři roky jsem nebyl nemocný

**Tazatel:** Jsou na pracovišti dodržovány zásady BOZP?

**Respondent:** Ano, je na to kladen velký důraz.

**Tazatel:** To byla poslední otázka, děkuji Vám.

**Respondent:** Opravdu? Tak jo, není zač. Ať Vám to vyjde. Nashledanou.

**Tazatel:** Nashledanou

## PŘÍLOHA P II: ČLÁNEK V PODNIKOVÉM ČASOPISU

### Jak si udržet či posílit imunitu, dobrou náladu a pevné zdraví nejen pro podzim 2014, ale pro celý život 😊

Léto se blíží ke konci a s ním odchází nejen teplé a slunečné počasí, dovolené naplněné odpočinkem a relaxací, ale také období, kdy se mnozí z nás více pohybují a sportují. Nastupuje období, kdy se teploty postupně snižují, my se vracíme do pravidelného pracovního režimu, děti se vrací do škol a většina z nás má o trochu více povinností než v letních měsících. Pravdou je, že nastávající sychravé počasí mnohde z nás uvádí do stresu a špatných nálad. V podzimním období se také daří virům a bakteriím a naše zdraví je tak ohroženo.

V období snížené obranyschopnosti je důležitý zvýšený přísun vitamínů, probiotik a enzymů. Důležitá je také zdravá výživa bez zbytečných tuků a cukrů. Zásady zdravého stravování znají skoro všichni: hodně ovoce a zeleniny, pokud možno lokálního původu, libové maso a více luštěnin, z mléčných výrobků ty kvašené, obilniny raději celozrnné, kvalitní rostlinné a živočišné tuky.

Když je v dobré kondici tělo, je v dobré kondici i jeho imunita. Sport venku, především v chladnějším počasí, přispívá k otužení organismu a ke zlepšení imunity a odolnosti především vůči chorobám. Pro posílení imunity



a dodání energie se doporučuje jóga a pilates. Vaše zdraví však podpoří i plavání a jízda na kole. Odborníci radí, že je dobré pro udržení kondice sportovat 3x týdně - min. 30 minut.

Pravidelné procházky v přírodě jsou vhodné pro každého. Podzim často vytváří v přírodě úchvatné barevné scenérie, které Vás pohladí na duši, přinesou Vám do života nejen více psychické rovnováhy, ale i po

fyzické stránce se budete cítit jistě lépe – věděli jste, že pravidelná chůze je jednou z nejlepších prevencí proti bolesti zad? Pomoci Vám dosáhnout této duševní pohody a zároveň Vám ukázat krásu našich Beskyd se snažíme programem **sedmička**, jehož 2. ročník 8.9.2014 opět otevíráme. Těšíme se, že se zapojíte a vyzvednete si na personálním oddělení novou kartičku od 8.9. do 19.12.2014.



Na tom, abychom se cítili dobře, je třeba pracovat. Mítme proto svůj život a to se všim všudy. Lidé, kteří vidí v problémech výzvy a jsou vděční za každou dobrou věc v jejich životě jsou šťastnější, zdravější a žijí déle. Tento přístup je určitá forma sebelásky, která je základem životního úspěchu. Kohledupnosti vůči sobě patří i ohledupnost vůči ostatním – pěstujeme dobré vztahy doma i na pracovišti a pokud se někde něco zadrhne, hledáme cestu k druhému, neberme věci osobně a už vůbec nezůstáváme s trápením či nespokojeností sami. Vaše imunita bude potom silnější v boji s viry a bakteriemi.

Brzy bude nastartována dotazníková akce k programu **„ŽIJME ZDRAVĚ“**. Umožníme Vám možnost dát nám náměty, jak Vás můžeme v této oblasti dále podpořit.

Každé onemocnění vede v určité fázi k oslabení imunitního systému a tím k většímu riziku "dalšího" nakažení či zhoršení stavu. Typickým příkladem je



situace, kdy na relativně banální virovou infekci "nasedne" mnohem vážnější tzv. bakteriální superinfekce.

Zabránit infekci můžete nejlépe tím, že se nebudete snažit nemocí "přechodit", ale naopak zodpovědně vyléčit. Často 1-2 dny v klidu zabrání 14-denní pracovní neschopnosti. V této situaci mohou zaměstnanci v kancelářích po dohodě s vedoucím využít možnosti pracovat z domu. Zaměstnanou ve výrobě doporučujeme si pro tento účel zařídít střídání přesčasových hodin do hodinové banky.

#### A jak si ještě pomoci, když léčba doporučuje pouze teplou postel, aspirin a horký čaj?

Existují i přírodní prostředky, které dokážou vyhnat bacily z těla ven. Jedním z nich je zázvor, který lze - v kombinaci s citronem, medem a vonným kořením - používat jako čaj pro podporu imunity, ale i jako lék v počátečním stádiu nachlazení, či chřipky.

#### Co je potřeba ?

- Kořen zázvoru velikosti palce
- 1 citron
- 5x hřebíček
- 1-2x rulička skořice
- 5-8 polévkových lžic medu (dle Vaší chuti)
- 1,5 litrový hrnec
- Struhadlo
- Mačkátko na citron
- Cedítka
- Konvice na čaj/ termoska

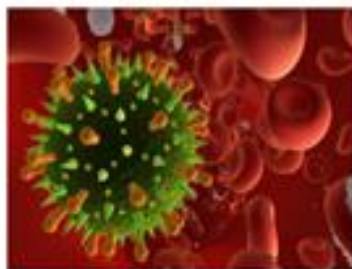
Ze závoru seškrábnete horní vrstvu nožem nebo škrabkou a nastroháte jej na jemno.

Nastrohaný zázvor včetně případné šťávy vložíte do 1,5 l hrnce.

přidáte

k němu 5 hřebíčků, 1-2 ruličky skořice a zalijete horkou, převařenou vodou z konvice.

Přikryjete pokličkou a necháte luhovat cca. 15 minut. Poté přidáte 6-8 polévkových lžic medu. Po důkladném



rozmíchání/ rozpuštění přidáte šťávu z jednoho citronu a můžete scedit - ideálně do 1l konvičky/ termosky a 1-2 připravených čajových šálků.

V naší závodní ordinaci pro Vás personální odbor ve spolupráci s KARDÍ od poloviny října 2014 opět připravuje očkování proti chřipce, které přispěje k posílení imunity proti virům chřipky, jež každoročně v naší republice způsobují epidemie tohoto onemocnění. Blíží informace o přihlašování a termínech Vám moje kolegyně, [redacted] oznámí. Pokud se necháte naočkovat v naší závodní ordinaci, vystavíme Vám doklad o zaplacení a většina zdravotních pojišťoven Vám toto očkování proplatí kompletně či alespoň částečně. Navíc naše společnost daruje každému kmenovému zaměstnanci 2 čaje od bylináře Pavla Váni: 1. Na chřipku a nachlazení a 2. Průduškový.

Předsedkyně odborů pro Vás ve spolupráci s Top Managementem naší společností, Všeobecnou zdravotní pojišťovnou a Eurestem připravuje opětovně DNY ZDRAVÍ, které se budou konat ve dnech 4.- 6.11.2014 v hlavním foyer vedle kantýny.

Všeobecná zdravotní pojišťovna Vám ve spolupráci se zaměstnavatelem nabídne a zasponzoruje měření cholesterolu, hladiny cukru v krvi, krevního tlaku a pulsu, hladiny triglyceridů včetně stanovení rizika aterosklerózy, BMI včetně výživového poradenství, diagnostikování přístrojem InBody, diagnostiku klenby chodidla, spirometrii (vyšetření plic). Eurest nabídne a zasponzoruje ochutnávku zdravé snídaně a svačinky. Také bude podávat zdravý, silný zázvorový čaj k podpoře imunity a rozdávat recept na jeho výrobu.

Management naší společnosti poskytne každému zaměstnanci - po domluvě - 15 minut času v rámci pracovní doby na tuto akci.

Nahlašovat se můžete od 30.9. do 31.10.2014 u paní [redacted].

Přejeme Vám krásné „babí léto“ a pevně věříme, že jej prožijete ruku v ruce s péčí o Váš organismus a načerpáte z něj mnoho sil pro blížící se chladnější dny.