



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



**PODPORA ZDRAVÍ
NA PRACOVÍŠTI**

Odborná studie

realizovaná z projektu „Spolupráce sociálních partnerů při podpoře zdraví zaměstnanců na pracovišti v době 4. průmyslové revoluce“, Registrační číslo projektu: CZ.03.1.52/0.0/18_09/0010571 financovaného z dotací MPSV ČR.

Poskytovatel dotace: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR

Příjemce dotace: Asociace samostatných odborů (ASO)

Partner projektu: Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR (KZPS ČR)

Téma studie:

Aktivity organizací na podporu zdraví na pracovišti a jejich s tím související společenská odpovědnost.

Zpracovala expertní skupina ve složení:

Mgr. Petr Hanuš

Bc. Vít Jásek

Praha 2019



Obsah

1. Úvod

2. Aktivity na podporu zdraví na pracovišti v historii českých organizací

- 2.1. Sociálně-zdravotní zázrak Tomáše Bati
- 2.2. Podpora vzdělávání a sociální systém Jindřicha Waldese

3. Společenská odpovědnost organizací současnosti

- 3.1. Úvod do společenské odpovědnosti
- 3.2. Asociace společenské odpovědnosti
- 3.3. Příklady dobré praxe

4. Aktivity organizací na podporu zdraví - Příklady dobré praxe

- 4.1. Aktivity na podporu duševního zdraví
- 4.2. Aktivity na podporu psychosociálního zdraví
- 4.3. Aktivity na podporu fyzického zdraví
- 4.4. Aktivity na podporu environmentálního zdraví
- 4.5. Aktivity na podporu duchovního zdraví

5. Výstupy dotazníkového šetření - Aktivity na podporu zdraví na pracovišti a s tím související společenská odpovědnost

6. SWOT analýza českých organizací v oblasti podpory zdraví na pracovišti

7. Závěr

8. Seznam literatury a zdrojů

1. Úvod

Záměrem předkládané studie je **představit konkrétní aktivity a opatření** na podporu zdraví na pracovištích **v českých organizacích v současné době**. Na několika vybraných příkladech z praxe přinášíme ukázkou, jak konkrétně je možné plány podpory zdraví implementovat v organizacích a jaké je možné dosahovat úspěchy s přesahem i na celou společnost nebo životní prostředí. Součástí studie je tak i **téma společenské odpovědnosti**, její přínosy pro organizaci, nástroje a konkrétní možnosti realizace v praxi. Zajímá nás otázka, jak souvisí podpora zdraví se společenskou odpovědností.

Studie má dvě základní části. Cílem první části je stručně seznámit s průkopníky, českými podnikateli, kteří v minulosti sami zajišťovali podporu zdraví svých zaměstnanců na pracovišti a tím vytvářeli systémové nástroje podpory jako vzor pro ostatní organizace. Dále se v první části zaměřujeme na představení tématu společenské odpovědnosti. Nejvíce se však věnujeme představení konkrétních programů a opatření, které jsou realizovány českými organizacemi v současné době na podporu zdraví.

Druhá část studie prezentuje výsledky dotazníkového šetření provedeného mezi členy Unie zaměstnavatelských svazů. Dotazníkové šetření bylo zasláno celkovému počtu 250 respondentů, avšak návratnost byla velice nízká. Podmínkou účasti bylo sídlo a realizace podnikání či činnosti na území ČR a jakákoliv aktivita organizace v oblasti podpory zdraví minimálně v jednom posledním roce své podnikatelské činnosti. Cílem dotazníkového šetření bylo získat informace o aktuálním stavu podpory zdraví v organizacích, jejich schopnost strategického plánování podpory zdraví, schopnost organizace a personálního zabezpečení a jejich vztah k tématu společenské odpovědnosti.

2. Aktivity na podporu zdraví na pracovišti v historii českých organizací

„Chci být šťastným. Avšak člověku nelze být šťastným, žije-li mezi nešťastnými, jako nelze zůstat trvale zdravým mezi nezdravými. Mým cílem tedy je, aby bylo na světě více šťastných lidí.“

T. Baťa¹

Přehled pojmů:

- rozvoj průmyslu a masové výroby
- zvyšující se nespokojenost zaměstnanců, vznik prvních odborů
- kultura sociální politiky a podpory zaměstnanců
- Schwarzenberkův penzijní fond
- sociálně-zdravotní program Tomáše Bati
- systém podpory zaměstnanců Jindřicha Waldese

S rozvojem industrializace, průmyslu, masové výroby, kapitalismu a ně reagující vznik prvních odborů (nespokojenosti zaměstnanců s pracovními podmínkami), se na přelomu 19. a 20. století začínají objevovat první **systemové nástroje sociální politiky** pro zaměstnance. Se svými inovativními nástroji přichází Tomáš Baťa ve Zlíně nebo například Jindřich Waldes v Praze. V jižních Čechách se dosahuje ekonomického zázraku i díky rodu Schwarzenberků, jejichž Penzijní fond pro zaměstnance byl založen již roku 1765. Tyto sociální systémy jsou základem pro **kulturu podpory zdraví** a spokojenosti zaměstnanců v českém prostředí. Jak Tomáš Baťa, tak Jindřich Waldes, měli **kladný vztah ke svým zaměstnancům**, uvědomovali si jejich cennost a věděli, že bez jejich zdraví, znalostí, spokojenosti a oddanosti **by neexistovala prosperita a úspěch firmy**. Tato dlouhá historie a kořeny sociální podpory zaměstnanců v českých podmínkách je potenciálně využitelná při zavádění inovací, nových trendů a metod i v současné době.

¹ KONČITÍKOVÁ, G., 2009: Sociální program v podnikání Tomáše Bati zakladatele. Bakalářská práce. Dostupné z: <https://pdfs.semanticscholar.org/8d6c/8eccd141eb47842ff2ed0215fa2b9dee42fe.pdf>, str. 52.

Sociálně-zdravotní zázrak Tomáše Bati ve Zlíně

V historii českého podnikání a české ekonomiky je asi nejznámější a právem považovaný za sociální zázrak důmyslně propracovaný **sociálně-zdravotní program Tomáše Bati**. Tomáš Baťa založil Baťův podpůrný fond (před jeho vznikem to byl Podpůrný ústav Baťových zaměstnanců), kam ročně přispěly Baťovy závody částkou kolem deseti miliónů českých korun. Fond se věnoval jak podnikatelské činnosti, tak **sociálně-zdravotní** oblasti. O rozdělování a přiřazování financí se staralo až do roku 1926 sociální oddělení a pracovníci na postu sociálních referentů, kteří museli mít dlouhodobé osobní zkušenosti s prací v Baťových závodech. Jenom tak totiž dokázali zhodnotit aktuálnost a naléhavost situace daného zaměstnance.

Baťův podpůrný fond přispíval na a) podporu zaměstnanců v nouzi, b) podporu vdovám, invalidům a důchodcům a zajišťoval c) podporu nemocným zaměstnancům. Je tedy vidět, že zpočátku suplovalo sociální oddělení práci současného veřejného sociálního systému. Nad rámec těchto dnes již systémových (vládních) opatření, se sociální oddělení věnovalo poskytování právního poradenství zaměstnancům, poskytovalo ono známé sociální bydlení (Baťovy domky, svobodárny, hotely pro svobodné atd.) a poskytovalo také domy určené k rekreaci.

Tomáš Baťa byl také průkopníkem v oblasti zdravého stravování, neboť byl velkým „odmítačem“ svačin. Dle jeho slov je zaměstnanci jedli ve špatných podmínkách (na pracovišti), proto jim bylo zajištěno stravování v mnoha jídelnách spadajících pod Závody Tomáše Bati (jídelna tovární, úřednická atd.). Ve Zlíně a okolí se stravovalo na 4000 lidí. Jídlo bylo zpoplatněno, ale cena byla ve srovnání s ostatními pokrmy a potravinami nižší. Navíc bylo zajištěno pro každého zaměstnance určité množství kvalitních potravin, které nebyly jinak k dostání (např. 50g masa týdně). Po dobu války byly na skladě k dispozici vždy brambory, cukr, mouka, marmeláda a jiné.

Baťa pečoval o své zaměstnance i po jejich fyzické stránce. Kromě podpory sportovních aktivit u mládeže, vytvořil systém zdravotní péče o své zaměstnance a v roce 1927 pro ně založil nemocnici. Tento počín byl v rámci opatření podpory zdraví v dané době samozřejmě zcela nestandardní. Baťova nemocnice se brzy stala otevřenou i pro ostatní obyvatele města a okolí. Důležité je, že Tomáš Baťa chápal

provázanost a spojitost sociálního a zdravotního systému jako prioritu při péči o své zaměstnance. Každý zaměstnanec byl podroben vstupní zdravotní prohlídce, byla mu založena karta a zvláště zaměstnance v rizikovém provozu byli zváni k preventivním prohlídkám častěji, aby se případné zdravotní problémy podařilo včas odhalit. Důraz byl kladen na prevenci. Zaměstnanci byli dle zdravotního stavu rozřazeni do skupin, přičemž skupina, kde byli zaměstnanci částečně nemocní, ale práce schopní, byli častěji zváni na zdravotní prohlídky, měli např. nařízenou ambulantní léčbu, nebo byli odesláni k léčbě domů a předáni do péče sociálního systému nemocenské. Baťův podpůrný fond se tedy staral o své zaměstnance kompletně. Nad rámec tématu této práce bychom rádi zmínili, že Baťův podpůrný fond se staral o své zaměstnance i po době jejich produktivní části života, a to buď formou poskytování bezplatné ambulantní lékařské péče nebo zakládáním domů pro seniory, které byly první svého druhu, a proto je začali využívat i lidé, kteří dříve v Baťových závodech nepracovali.

Rozhovor s pamětníkem doby²

„Jaká byla Vaše zkušenost s lékařskou péčí?“

“Tak to jo, to bylo úplně perfektní. Tenkrát se chodilo k lékaři co půl roku. Ty lékařské prohlídky byly povinné a pravidelné. Vše bylo zaneseno v kartách a v těch byl pravdu pořádek. Fotky z rentgenu jsme měli co půl roku a ty byly taky evidovány. Doktora si mohl člověk vybrat. U vchodu do fabriky byly lístečky se jménem doktora a mohli jste k němu jít. Musím říct, že většina těch doktorů byla velmi vstřícná k nám mladým.. To zdravotnictví bylo na ohromné úrovni. Tady v té době byly v určitém smyslu opravdu kapacity. Tady si nikdo nedovolil vzít nějakéhoblbečka na jakoukoliv funkci. V dnešní době je to jiné, dnes se kdekdo bojí vzít na nižší pozici někoho chytřejšího, aby náhodou nebyl chytřejší než on. Tehdy to bylo naopak. Čím měl chytřejší lid, tím se mu lepší vedlo.”

Další opatření a nástroje podpory zdraví a spokojenosti zaměstnanců, které v rámci Baťových závodů byly realizovány, patří: zdravotní péče o děti, zdravotní péče o školní mládež, lázeňské pobyty, vzdělávání pro zaměstnance (pracovní kurzy),

² KONČITÍKOVÁ, G., 2009: Sociální program v podnikání Tomáše Bati zakladatele. Bakalářská práce. Dostupné z: <https://pdfs.semanticscholar.org/8d6c/8eccd141eb47842ff2ed0215fa2b9dee42fe.pdf>, str. 55.

závodní nemocenská pokladna, dar novorozencům, závodní prádelna, kulturní program a vyžití pro zaměstnance, závodní kino, závodní knihovna, pěvecký sbor, dětské domovy, závodní mateřská škola, mimoškolní péče o všechny věkové skupiny nezletilých, internátní ubytování pro mladé muže a jiné.

Tomáše Baťu mnozí viděli jako muže pěstujícího a podporujícího u svých zaměstnanců ctnostné vlastnosti, a který se sám stal nositelem těchto vlastností. Byl to muž, který miloval jednoduchost, účelnost, výkonnost, ale také to byl muž velkorysý, vizionář, se schopností tvořit v realitě vzletně, čistě a nadčasově. Tomáš Baťa oddal svůj život pokroku, díky němuž také i odchází z tohoto světa. Slovy jeho bratra Jana Bati „...musel zemřít v práci, aby své dílo posvětil vlastní krví“.³ Dne 12. 7. 1932 umírá v troskách svého soukromého letadla na letišti v Otrokovicích.

Podpora vzdělávání a sociální systém Jindřicha Waldese

Jindřich Waldes (nar. 29. června 1878 v Nemyšlu u Tábora) pocházel z rodiny hostinského, který ještě vlastnil malý krámk s galanterním zbožím. Malý Jindřich trávil své dětství mezi knoflíky, které ho fascinovaly. Jindřich se vyučil zámečnickem u pražské firmy Eduard Lokesch a syn. a pak absolvoval obchodní školu. Vzhledem ke svým kvalitám, které se během studií naplno projeví, včetně toho, že uměl tři řeči (německy, anglicky a francouzsky), se již v sedmnácti letech stal obchodním zástupcem Lokeschovy firmy na kovové zboží. V červenci 1902 založil s mechanikem Hynkem Pucem společnost Waldes a spol. na výrobu drobného kovového zboží, když se mu předtím podařilo přemluvit jistého Eduarda Merzinger, aby svou čerstvou výhru z loterie (20 000 rakouských korun) vložil do této firmy. A firmě se vskutku dařilo. Spíše než vstupní kapitál pomohla rozvoji firmy podnikavost a vskutku mimořádné manažerské nadání jejího šéfa. Vždyť už roce 1907 se ve Vršovicích objevila skutečná továrna, která zaměstnávala 300 lidí a brzy se stala největší svého druhu v celém rakouském mocnářství. Když Jindřich Waldes v roce 1909 odkoupil podnik svého konkurenta, kterým byla firma Lokesch a spol. (stejná společnost, kde se vyučil a pro kterou jistý čas pracoval), zcela suverénně ovládl celý domácí trh a vytvořil si zároveň příznivé podmínky k expanzi do světa. O dynamice

³ ČT – iVysílání: Zlínský klenot. Památník Tomáše Bati. Polohraný dokument. Premiéra 15. 5. 2019. Dostupné z: <https://www.ceskatelevize.cz/ivysilani/11560596691-zlinsky-klenot/31729939003/titulky>

růstu Waldesovy firmy jistě nejlépe vypovídá skutečnost, že v této době měla také první zahraniční filiálku v Drážďanech, jejíž vedení se ujal bratr Sigmund Waldes. Ještě před vypuknutím první světové války Waldes založil další zahraniční pobočky, a sice ve Varšavě, Paříži a New Yorku a ve dvacátých letech minulého století ještě v New Yorku a Barceloně.⁴

Základ jeho podnikatelského zázraku byl zcela stejný, jako u Tomáše Baťa. Proto se Waldesovi přezdívalo „pražský Baťa“. Byl nejen průkopníkem moderních technologií, ale vytvořil důmyslný systém finanční motivace a podpory zaměstnanců, staral se i o stavební a kulturní rozvoj vršovické čtvrti. Mimo jiné vytvořil Muzeum knoflíků a proslulá byla i Waldesova sbírka umění. Jeho podnikatelský zázrak stál na stejných hodnotách jako u Tomáše Baťa: otevřenost všem novinkám, všem inovacím, absolutní důvěra ve vztah zaměstnavatele a zaměstnance, soukromé vzdělávání zaměstnanců pro potřeby firmy a vytvoření podporujících sociálních programů.

Waldes si velice vážil svých zaměstnanců, a proto se soustředil při svém podnikání na propracovaný systém sociálních výhod a dalšího vzdělávání. Založil podpůrný fond, ze kterého byl vyplácen příspěvek v případě narození dítěte, v mateřství, při úmrtí v rodině, příspěvky na stěhování, za věrnost nebo zlepšovací návrhy.⁵ Věnoval se také výchově resp. vzdělávání vlastních zaměstnanců, kteří mohli studovat na jedné ze šesti škol, které byly součástí podniku „Waldeska“. Učňům nabízel také zahraniční stáže, sportovní i kulturní vyžití. Waldes byl také velkým podporovatelem umění.



Skvělým reklamním počinem bylo logo „Miss KIN“ s obličejem rozesmáté dívky s patentkou na oku. Ochranná známka údajně vznikla náhodou při plavbě parníku do Ameriky, když si Waldesova spoleknice Elisabeth Coyens, půvabná rusovlasá Američanka, při družné zábavě z rozpustilosti přitiskla k levému oku velkou reklamní patentku. Malíř **František Kupka** ji pak zvětčil na plátně. Marketingový talent Jindřicha Waldese dokazuje fakt, že účes Miss KIN byl celkem změněn pětkrát, aby reflektoval módní trendy tehdejší doby.

⁴ MM Průmyslové spektrum, 2005: Osobnosti českého průmyslu - Jindřich Waldes. Dostupné z: <https://www.mmspektrum.com/clanek/osobnosti-ceskeho-prumyslu-jindrich-waldes.html>

⁵ Tamtéž.

Seznam literatury a zdrojů

KONČITÍKOVÁ, G., 2009: Sociální program v podnikání Tomáše Bati zakladatele. Bakalářská práce, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Specializace v pedagogice, Sociální pedagogika. Vedoucí práce: Kašpárková, S. Dostupné z: <https://pdfs.semanticscholar.org/8d6c/8eccd141eb47842ff2ed0215fa2b9dee42fe.pdf>

ČT – iVysílání: Zlínský klenot. Památník Tomáše Bati. Polohraný dokument. Premiéra 15. 5. 2019. Dostupné z: <https://www.ceskatelevize.cz/ivysilani/11560596691-zlinsky-klenot/31729939003/titulky>

MM Průmyslové spektrum, 2005: Osobnosti českého průmyslu - Jindřich Waldes. MM, rubrika Management / Ekonomika, Vydání 4, rok 2005, 13/04/2005, str. 100. Dostupné z: <https://www.mmspektrum.com/clanek/osobnosti-ceskeho-prumyslu-jindrich-waldes.html>

MLČOCHOVÁ, D., 2009: Historický vývoj sociální politiky na území České republiky v letech 1918 – 1938. Bakalářská práce, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích Teologická fakulta, Katedra praktické teologie, obor Sociální a charitativní práce, Vedoucí práce: ing. Jaroslav Dostupné z: https://theses.cz/id/c66i6f/downloadPraceContent_adipIdno_12288

JÁSEK, V., VOJTĚCH, P., FIALKOVÁ, J., 2019. Formy podpory zdraví na pracovišti a s tím související opatření. Odborná studie realizovaná z projektu „Spolupráce sociálních partnerů při podpoře zdraví zaměstnanců na pracovišti v době 4. průmyslové revoluce“, Registrační číslo projektu: CZ.03.1.52/0.0/18_09/0010571 financovaného z dotací MPSV ČR.

3. Společenská odpovědnost organizací

„Zajímám se o budoucnost, protože v ní hodlám strávit zbytek života.“

Charles Spencer Chaplin

Úvod do společenské odpovědnosti

Přehled pojmů:

- Corporate Social Responsibility (zkratka CSP)
- přínosy společenské odpovědnosti
- tři Pé - "people, planet, profit"
- tzv. triple-bottom-line - tři roviny
- cíle udržitelného rozvoje
- udržitelný rozvoj (SDGs)
- strategie a programy společenské odpovědnosti
- vztah k zaměstnancům
- vztah k místní komunitě
- Asociace společenské odpovědnosti

Koncept společensky odpovědných (anglicky „Corporate Social Responsibility“, zkratka CSP) firem se vyvíjí již od 70 let, přesto však termín nemá jednotnou definici. Obecně můžeme říci, že odráží vývoj firem od hlediska primárního dosahování zisku k čím dál většímu zájmu o své okolí. Společensky odpovědné organizace se tedy chovají tak, aby zohlednily potřeby svého vnitřního i vnějšího prostředí - organizace dobrovolně přebírá spoluodpovědnost za blaho a udržitelný rozvoj moderní společnosti a současně očekává zachování konkurenceschopnosti a ziskovosti, přičemž se nejedná o dva protichůdné cíle. Organizace realizuje aktivity nejenom nad rámec zákonných povinností, ale i etických, komerčních a běžných společenských očekávání: „Komplexně se společenská odpovědnost projevuje integrací pozitivních postojů, praktik či programů do podnikatelské strategie firmy na úrovni jejího nejvyššího vedení. Vyžaduje posun pohledu na vlastní společenskou roli z úrovně "profit only" (pouze zisk) k širšímu pohledu v kontextu dnes často zmiňovaných tří Pé - "**people, planet, profit**" (lidé, planeta, profit). Znamená fungování s ohledem na tzv. **triple-bottom-line**, kdy se firma soustřeďuje nejen na ekonomický růst, ale i

environmentální a sociální aspekty své činnosti. Neboť firma nefunguje izolovaně od okolního světa, ale je jeho přímou součástí.“⁶

Charakteristickými znaky společenské odpovědnosti je tedy strategické řízení organizace s ohledem na fungování **ve třech rovinách**: 1.) ekonomická činnost firmy zajišťující primárně profit (pokud je relevantní), 2.) sociální rozvoj tzn. podpora společnosti a společenských hodnot a 3.) ochrana životního prostředí. Dalšími charakteristickými znaky společenské odpovědnosti jsou:⁷

- dobrovolnost – organizace veškeré aktivity spadající do společenské odpovědnosti vykonává dobrovolně, nad rámec svých zákonných povinností
- dialog se stakeholdery – zapojení zainteresovaných stran, které organizaci výrazně ovlivňují
- dlouhodobý charakter – aktivity jsou realizovány dlouhodobě a nekončí, pokud se podnik ocitne v horší ekonomické situaci
- důvěryhodnost – aktivity společenské odpovědnosti přispívají k posílení důvěry v organizaci

Pro organizaci má společensky odpovědné chování své **přínosy**:⁸

- příležitost pro inovace
- větší přitažlivost pro investory
- větší transparentnost
- posílená důvěryhodnost
- dlouhodobá udržitelnost firmy
- zvýšená loajalita a schopnost udržet si kvalitní zaměstnance
- posílená produktivita práce a výkonnost zaměstnanců
- možnost přilákat a udržet si kvalitní zaměstnance
- budování reputace a z ní vyplývající silné pozice na trhu

⁶ Převzato od TRNKOVÁ, J., 2004. Společenská odpovědnost firem. Kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR. Dostupné z:

https://www.neziskovky.cz/data/vyzkum_CSR_BLF_2004txt8529.pdf. Str. 7.

⁷ BusinessInfo.cz, 2018. Společenská odpovědnost firem. 29. 2. 2008. Článek on-line. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/spolecenska-odpovednost-firem-pruvodce/#co4>

⁸ Upraveny informace od TRNKOVÁ, J., 2004. Společenská odpovědnost firem. Kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR. Dostupné z: https://www.neziskovky.cz/data/vyzkum_CSR_BLF_2004txt8529.pdf. Str. 8.

- odlišení od konkurence (konkurenční výhoda) resp. větší potenciál rozlišení značky spotřebitelem
- vytváření zázemí k bezproblémovému a úspěšnému komerčnímu fungování
- zmenšení nákladů na risk management
- budování politického kapitálu (zlepšování pozice pro současná a budoucí jednání)
- dialog a budování vztahů důvěry s okolím a z toho vyplývající vzájemné pochopení
- snížené riziko bojkotů a stávek
- přímé finanční úspory spojené s ekologickou praxí

Společenská odpovědnost organizací je úzce spojená s myšlenkou **udržitelného rozvoje** (zkratka SDGs). Oba koncepty vycházejí ze současné potřeby lidí jednat na záchranu přírodního bohatství, přírody a planety, protože jim již není jedno, co se kolem nich děje. Lidé v České republice nejčastěji zohledňují principy udržitelnosti zejména při výběru zboží při nákupech, využití dopravních prostředků nebo ve stravování.⁹ Oba koncepty mají u lidí i organizací velkou odezvu a zájem o tuto problematiku raketově narůstá jak u jednotlivců, tak organizací. Myšlenka udržitelného rozvoje se stále více dostává do firemní kultury a strategie organizací a firem. Je také důležitým trendy ukazatelem organizace na trhu práce pro potencionální uchazeče.



CSR tvoří odpovědnost vůči planetě, lidem resp. společnosti, komunitě, psychosociálnímu prostředí a vůči zisku organizace. CSR není v protikladu k vytváření zisku.

⁹ TRNKOVÁ, J., 2004. Společenská odpovědnost firem. Kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR. Dostupné z: https://www.neziskovky.cz/data/vyzkum_CSR_BLF_2004txt8529.pdf. Str. 8.

Společenská odpovědnost organizací zahrnuje společensky odpovědné aktivity, angažovanost vůči komunitě, realizace veřejně prospěšných projektů. Konkrétními **programy a aktivitami v rámci strategie CSR** organizace mohou být například:

- podpora a ochrana životního prostředí
- politika bez obalu (minimalizace využití zejména plastů)
- podpora inkluze a diverzity (zaměřeno na lidi)
- environmentální nabídka produktů a služeb klientům
- zdravá kancelář
- výstavba zelené budovy (sídla, výroby atd. organizace)
- podpora dobrých vztahů na pracovišti
- podpora zdravé sociální sítě zaměstnanců (vztahů s místní komunitou například formou dobrovolnictví, vztahů s rodinou formou například podpory péče o děti nebo staré rodiče atd.)
- podpora zdravého životního stylu zaměstnanců a širší komunity, aj.

Úroveň společenské odpovědnosti organizací se projevuje také na jejich **vztahu k zaměstnancům** a místní komunitě. Společensky odpovědná organizace dbá na vztahy se zaměstnanci, vzájemnou důvěru, jejich spokojenost, zdraví a vysokou míru zapojení do záležitostí organizace, neboť chápe, že ve svém výsledku budou šťastní a zdraví zaměstnanci pro organizaci přínosem. Programy podpory zdraví na pracovišti jsou plně v souladu s myšlenkou společenské odpovědnosti a přináší tak sami o sobě organizacím bezpočet výhod. Je důležité, aby organizace uměla dobře prezentovat veřejnosti a potencionálním zájemcům o práci, jaké aktivity v rámci podpory zdraví a společenské odpovědnosti zaměstnancům, komunitě a společnosti přináší.

Společensky odpovědná organizace se snaží o vytváření dobrých vztahů nejenom uvnitř na pracovišti, ale i vně pracoviště, a proto ji zajímají **vztahy s bližší komunitou**, kterou mohou zahrnovat rodiny zaměstnanců, obec, obecní neziskové organizace, spolky, charitu, sportovní a kulturní organizace v okolí a lokální dodavatelé atd. Ve vztahu s lokální komunitou organizace může nabízet například: a) firemní dárcovství formou finanční či materiální pomoci, b) poskytování času zaměstnanců a jejich odborných znalostí, c) účast na lokálních sportovních, vzdělávacích či kulturních projektech a d) pomoc při řešení lokálních sociálních problémů. Dále může preferovat lokální dodavatele materiálu, surovin a služeb,

poskytovat mladým a začínajícím podnikatelům své znalosti formou vzdělávání, poskytnout nevyužité prostory atp.



Slavnostní udílení cen TOP Odpovědná firma roku 2017. Nezávislá cena platformy Byznys pro společnost, která vyzdvihuje nejzajímavější aktivity na poli trvale udržitelného a odpovědného podnikání, oceňuje firmy, které se dlouhodobě a strategicky věnují rozvoji společnosti, snižování dopadu na životní prostředí a přinášejí inovativní řešení.

Pod hlavičkou Business Leader Fóra byl v roce 2003 realizován průzkum se 111 respondenty (organizacemi). Průzkum se dotazoval na základní otázky k existenci a povědomí tématu společenské odpovědnosti v České republice:¹⁰

1. Je firmám a podnikům v ČR problematika CSR známá?
2. Případá jim koncept CSR relevantní pro vlastní podnikání?
3. Co konkrétně z celého širokého konceptu CSR považují za důležité?
4. Jaké CSR praktiky či aktivity u nás již probíhají?
5. Mají firmy a podniky o téma CSR zájem? V jaké úrovni se tento zájem pohybuje (zájem o informace nebo větší přímé angažmá)?

Celých 99 % zúčastněných firem souhlasilo s výrokem: „Firma by se vedle vyváření zisku měla také aktivně angažovat ve prospěch společnosti, ve které vyvíjí své komerční aktivity.“ Celých 64 % firem, které dotazník vrátily, již koncept CSR zná.

Z témat společenské odpovědnosti:

- ekologie
- péče o zaměstnance
- vzdělávání zaměstnanců
- rovné příležitosti žen a mužů

¹⁰ TRNKOVÁ, J., 2004: SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM (Corporate Social Responsibility) KOMPLETNÍ PRŮVODCE TÉMATEM & ZÁVĚRY Z PRŮZKUMU V ČR. Dostupné z: https://www.neziskovky.cz/data/vyzkum_CSR_BLF_2004txt8529.pdf

- vztahy s institucemi státní správy (do této kategorie byly při vyhodnocování započítávány i vztahy s institucemi samosprávy)
- spolupráce s neziskovými organizacemi (NNO)
- spolupráce se školami (školy byly v tomto případě vyjmuty z kategorie NNO a vyhodnocovány zvlášť)
- dárcovství (finanční nebo materiální podpora vybraným subjektům)
- nadační činnost (případ, kdy má firma vlastní nadaci, přes kterou realizuje svou dárcovskou strategii)
- firemní transparentnost

obsazovali první místo nejčastěji - **péče o zaměstnance** a transparentnost (shodně 25%), ekologie, vzdělávání zaměstnanců a spolupráce s neziskovými organizacemi.

Na otázku, co firmy již dělají, 76 % zúčastněných firem deklarovalo, že **se stará o své zaměstnance**. V této souvislosti firmy uváděly nejčastěji následující benefity: penzijní pojištění, příspěvky na stravování, týden dovolené navíc, společenské akce, zaměstnanecké anketu spokojenosti a financování preventivní péče. Interní dimenze CSR z dotazníku vyplynula jako nejvíce akcentovaná i do budoucna: oblast péče o zaměstnance obdržela s 25 % první místo v důležitosti, 55 % respondentů plánuje zaměstnance do budoucna více vzdělávat. Přilákání a udržení kvalitních zaměstnanců je také druhou nejčastější motivací firem pro CSR aktivity.

Asociace společenské odpovědnosti

V roce 2013 vznikla Asociace společenské odpovědnosti založená Lucií Mádlovou. Asociace se stala největší iniciativou společenské odpovědnosti (zkratka CSR) a Cílů udržitelného rozvoje (zkratka SDGs) České republiky při OSN. Lucie Mádlová je také průkopnicí filosofie udílení Cen SDGs, které jsou udělovány za naplňování cílů udržitelného rozvoje. Udílení cen SDGs pod hlavičkou asociace v ČR je vnímáno jako inspirace i pro zahraniční organizace. Dnes má asociace 327 členů z řad neziskových, rozvojových, vzdělávacích i podnikatelských subjektů a členská základna stále roste. Lucii Mádlovou časopis Forbes Česko v roce 2019 zařadil mezi 20 nejvlivnějších žen současnosti. V roce 2019 jí byl také udělen Ministrem

zahraničních věcí status Vyslance dobré vůle, který znamená možnost šíření dobrého povědomí o České republice v zahraničí.



Kategorie cen SDGS pro rok 2019 byly:

- BYZNYS
- VEŘEJNÁ SFÉRA
- MLADÝ LEADER
- REPORTING
- ROVNOST MUŽŮ A ŽEN
- ZAHRANIČNÍ ROZVOJOVÁ SPOLUPRÁCE
- ABSOLUTNÍ VÍTĚZ

Příklad společensky odpovědné firmy - Pilíře Komerční pojišťovny

Komerční pojišťovna prezentuje své hodnoty a chápání své společenské odpovědnosti na svých webových stránkách.¹¹ Uvádí, že v chápání Komerční pojišťovny je „život o lidech, kteří ho žijí, o hodnotách, které uznávají, o způsobu, jakým se chovají k sobě, k ostatním lidem a k přírodě. Komerční pojišťovně a jejím zaměstnancům není lhostejné, v jakém prostředí žijeme a v jakém prostředí podnikáme. Z toho důvodu chceme být společensky odpovědnou firmou a zodpovědným přístupem chránit životní prostředí, podporovat znevýhodněné sociální skupiny, odstraňovat bariéry a zvyšovat povědomí o zodpovědném a ohleduplném přístupu k životu a přírodě. CSR aktivity jsou přirozenou součástí našich strategií. Snažíme se tak vytvářet hodnotu pro klienty, zaměstnance, obchodní partnery, akcionáře i celou skupinu Société Générale.“¹² **Společně se zaměstnanci** vytvořilo vedení společnosti schéma své společenské odpovědnosti:

¹¹ KOMERČNÍ POJIŠTOVNA: Společenská odpovědnost - Corporate Social Responsibility (CSR)
Dostupné z: <https://www.kb-pojistovna.cz/cs/kb-pojistovna/spolecenska-odpovednost.shtml>

¹² KOMERČNÍ POJIŠTOVNA: Společenská odpovědnost - Corporate Social Responsibility (CSR)
Dostupné z: <https://www.kb-pojistovna.cz/cs/kb-pojistovna/spolecenska-odpovednost.shtml>



V rámci pilíře „Přírody a ekologie“ zaměstnanci a společnost uvádí, že pomáhá se sázením stromů a ochranou zeleně ve svém okolí, třídí odpad, šetří papír. V rámci Charity a sociální pomoci organizuje vánoční sbírky na zvířecí útulky, aktivně podporují Dětský domov a MŠ speciální v Berouně a dětský domov v Jihlavě, spolupracují s Denním a týdenním stacionářem v Jihlavě, kde v rámci dobrovolnických dnů organizovali a zajišťovali úklidové práce na zahradě stacionáře, tuto organizaci podporují i finančními dary a dalšími aktivitami (např. spolupráce a finanční podpora při tvorbě kalendáře s obrázky malovanými klienty stacionáře), dále společnost organizuje například sbírku šatstva pro Charitu ČR a Diakonii Broumov aj. V rámci druhého pilíře také zavedli tzv. Den pro charitu, kdy každý ze zaměstnanců může věnovat jeden pracovní den za rok aktivním zapojením se do některé z charitativních akcí, na které společnost spolupracuje nebo ji organizuje. V rámci třetího pilíře „Zaměstnanci“ organizuje společnost aktivity pro zaměstnance jako jsou: teambuildingové aktivity, mikulášské besídky, zaměstnávání na částečné úvazky, flexibilní pracovní doba, aktivní podpora maminek a tatínků na mateřské/rodičovské dovolené, má širokou škálu zaměstnaneckých benefitů, investuje do vzdělávání svých zaměstnanců aj.

Z uvedeného příkladu z praxe vidíme, že mnoho aktivit a nástrojů společenské odpovědnosti má průnik s nástroji podpory zdraví zejména v psychosociální,

environmentální, ale i duchovní oblasti (smysluplnosti práce a vytváření komunity). Přínosy pro společnost jsou nejenom v míře zvyšování lukrativnosti na trhu práce, ale i v podpoře zdraví a spokojenosti zaměstnanců a tím působení na produktivitu práce.

Seznam literatury a zdrojů

TRNKOVÁ, J., 2004. Společenská odpovědnost firem. Kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR. Dostupné z: https://www.neziskovky.cz/data/vyzkum_CSR_BLF_2004txt8529.pdf

MANAGEMENT MANIA, 2015: Společenská odpovědnost firem (CSR - Corporate Social Responsibility). 12/2015, on-line článek In: www.managementmania.cz. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/csr>

MÁDLOVÁ, L., 2019: Lidstvo stojí před obrovským mezníkem. Praha, 04/12/2019. Dostupné z: <http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/z-medii/>

MÁDLOVÁ, L., 2019: Lidstvo stojí před obrovským mezníkem. Deník, Praha, 04/12/2019. Str. 2-4.

HOSPODÁŘSKÉ NOVINY, 2019: Udržitelná společnost. Férové podnikání je stále více trendem. Pomáhá i při náboru. 05/09/2019, HN, Speciální příloha, str. 1-2. Dostupné z: <https://drive.google.com/file/d/0B3YemGvL9FqjZDIfeDJsNk5NWmFpNDdaRE52X3dCUFgxUDBV/view>

BusinessInfo.cz, 2018. Společenská odpovědnost firem. 29. 2. 2008. Článek on-line. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/spolecenska-odpovednost-firem-pruvodce/#co4>

Národní portál společenské odpovědnosti: <https://www.narodniportal.cz/csr-club-business-leaders-fora-2/>

TRNKOVÁ, J., 2014: SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM (Corporate Social Responsibility) KOMPLETNÍ PRŮVODCE TÉMATEM & ZÁVĚRY Z PRŮZKUMU V ČR. Konzultace: Radek Banýr a Tomáš Nejedlo. 02/2004. Dostupné z: https://www.neziskovky.cz/data/vyzkum_CSR_BLF_2004txt8529.pdf

KOMERČNÍ POJIŠTOVNA: Společenská odpovědnost - Corporate Social Responsibility (CSR) Dostupné z: <https://www.kb-pojistovna.cz/cs/kb-pojistovna/spolecenska-odpovednost.shtml>

JÁSEK, V., VOJTĚCH, P., FIALKOVÁ, J., 2019. Formy podpory zdraví na pracovišti a s tím související opatření. Odborná studie realizovaná z projektu „Spolupráce sociálních partnerů při podpoře zdraví zaměstnanců na pracovišti v době



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



**PODPORA ZDRAVÍ
NA PRACOVÍŠTI**

4. průmyslové revoluce“, Registrační číslo projektu: CZ.03.1.52/0.0/18_09/0010571 financovaného z dotací MPSV ČR.

KOHL, Alan, 2018. Seven Employee Wellness Trends And Opportunities For 2019. In: Forbes [online]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/alankohl/2018/12/12/7-employee-wellness-trends-and-opportunities-for-2019/#519f797934d5>

GALLUP, 2017. State of the global workplace. Report [online]. Dostupné z: <https://www.gallup.com/services/178517/state-global-workplace.aspx>

4. Aktivity organizací na podporu zdraví

Příklady dobré praxe současnosti v ČR

Aktivity na podporu duševního zdraví

Přehled pojmů:

- prevence
- vysoké náklady na duševní onemocnění
- kultura a hodnoty organizace
- odpovědný vedoucí v regionu
- celostní přístup
- vzdělávání a on-line kurzy
- asistenční programy 24/7
- aplikace chatu
- využití virtuální reality
- holistické asistenční programy
- variabilní nabídka benefitů

V České republice se událo v oblasti podpory duševního zdraví mnoho nových záslužných počínů. Vznikla Centra na podporu duševního zdraví a Národní ústav duševního zdraví a na počátku roku 2020 byl schválen Národní akční plán pro duševního zdraví 2020–2030. Náklady na duševní onemocnění byly v České republice v roce 2010 vyčísleny na 6,12 mld. EUR za rok.¹³ **Náklady na duševní onemocnění jsou obrovské nejen pro stát, ale i pro organizace.** Vychází to z faktu, že rozvine-li se už u jednotlivce duševní onemocnění, je velice složité a nákladné integrovat zaměstnance zpět do práce na pracovní pozici. V oblasti podpory duševního zdraví na pracovištích hrají proto nejdůležitější roli **nástroje prevence**. Při vyhledávání existujících programů podpory duševního zdraví bylo nejčastěji implementovaným nástrojem a nejlépe hodnoceným co do významu pro prevenci: vzdělávání zaměstnanců, asistenční programy (pomoc na telefonu, na chatu) a zdravé stravování. Rozsah možných nástrojů na podporu duševního zdraví a prevence je velký, v následující tabulce uvádíme příklady nástrojů prevence deprese a stresu.¹⁴

¹³ MZ ČR: Národní akční plán duševního zdraví 2020-2030. Dostupné z: <https://www.mzcr.cz/Soubor.ashx?souborID=37100&typ=application/pdf&nazev=N%C3%A1rodn%C3%AD%20ak%C4%8Dn%C3%AD%20pl%C3%A1n%20pro%20du%C5%A1evn%C3%AD%20zdrav%C3%AD%20.pdf>.

¹⁴ JÁSEK, V., VOJTĚCH, P., FIALKOVÁ, J., 2019. Formy podpory zdraví na pracovišti a s tím související opatření. průmyslové revoluce“. Odborná studie.



- strava – podporovat zdravou stravu a zdravé návyky ve stravování
- zdravý spánek - respektovat čas a dobu nutnou ke spánku a odpočinku
- dýchání čerstvého vzduchu
- pitný režim - pít zdravou vodu
- vytváření relaxačního prostředí v organizacích – podporovat a vytvářet možnosti odpočinku, aktivního odpočinku, tiché a zelené zóny atd.
- propagování a vedení příkladem v provozování technik zvládnání stresu jako je jóga, meditace, práce s uvolněním myslí, tai chi, Qui Kung atd.
- stimulační pobídka ke sportu a fyzické aktivitě mimo pracovní dobu – nabídka benefitů v кафетерии, fitness přímo v budově organizace atd.
- podpora reálného sociálního života v i mimo pracovní prostředí tzv. „face-to-face“ (z tváře do tváře) (schůzky a jednání bez digitálních technologií – fixy, archy papíru apod.)
- jasně definovaná organizační struktura s vymezením osobních zodpovědností jednotlivých pracovníků
- jasné stanovování pracovních úkolů, výstupů a cílů práce
- systém stanovování cílů a klíčových indikátorů podniku
- systematické vzdělávání vedoucích/managementu týkající se organizace práce, plánování, apod.
- systematické vzdělávání vedoucích / managementu v oblasti komunikace a řešení konfliktů
- zkrácení pracovní doby na exponovaných pracovištích
- zavedení vhodného systému práce a přestávek v pracovní směně
- změny v rotaci (střídání) směn a délky odpočinku mezi směnami
- střídání různých typů pracovních úkonů a střídání pracovníků u monotónních činností
- zaměření na příjemný design a ne-statičnost kancelářských a pracovních prostor
- využívání odhlučňovacích materiálů, odhlučnění zasedacích místností atd.
- vytváření tichých zón
- zákaz používání hlasité hudby a sluchátek (které propouštějí zvuky)
- vytváření relaxačních a odpočinkových místností
- prostor pro aktivní odpočinek (ping-pong, mini golf, koloběžky, lezecké stěny v prostoru atd.)
- využívání technologií k zajištění vhodného mikroklimatu (čističe, odvlhčovače, zvlhčovače vzduchu)
- využití bezpečnostně-technických prostředků (ochranných systémů) na rizikových strojích a zařízeních
- izolace a hermetizace zdrojů škodlivin v ovzduší, snížení hluchnosti strojů a technologií protihlukovou izolací
- změny technologií, např. náhrada toxických látek méně toxickými či netoxickými
- dálkové řízení rizikových technologických procesů
- uplatnění ergonomických požadavků při rekonstrukci pracovních míst a prostorů
- zlepšení osvětlení u prací zrakově namáhaných
- používání vhodných osobních ochranných prostředků v případech, kdy rizika nelze jiným způsobem odstranit či snížit
- využívání mechanizačních prostředků při manipulaci s břemeny
- zaměstnanecké asistenční programy
- zřízení telefonní linky / chatu s pomocí
- informovanost zaměstnanců o výskytu rizik při jejich práci (vzdělávání)
- otevřená setkání na pracovišti s cílem sdílet informace o možných nežádoucích stresorech
- podpora efektivní obousměrné komunikace
- existující plány a postupy řešení konfliktů, šikany a násilí v práci
- vzdělávání zaměstnanců v oblasti zvládnání protistresových technik a tréninky ke zvládnání stresových situací, tréninky ke zvládnání konfliktních situací
- řízení znalostí zaměstnanců a odpovídající kvalifikace
- otevřená diskuze s vedením o pracovních problémech
- psychologické působení některých členů pracovního kolektivu stejného postavení, kteří mají schopnost jednat s lidmi (tzv. sociální inteligenci),
- forma individuální psychoterapie
- firemní kultura respektující dobu trávenou mimo práci (!)
- firemní pravidlo zákazu posílání emailů/ telefonování po 18:00 hodině
- respektování a proplácení práce přes čas na pracovních cestách
- respektování času k nutnému odpočinku je-li pracovní cesta a doba návratu domů v pozdních nočních až ranních hodinách, zde by mělo platit pravidlo placeného dopoledních volna atd.
- respektování času, který musí zaměstnanec trávit zdravotními vyšetřeními

Program duševního zdraví „Mental Health Allies“ v Accenture

Společnost Accenture zrealizovala unikátní projekt zaměřený na péči o duševní zdraví svých zaměstnanců. Tento program s anglickým názvem Mental Health Allies zahrnuje:

- bezplatné **poradenské a asistenční služby** dostupné všem zaměstnancům 24 hodin denně
- systém soustavného **vzdělávání a on-line vzdělávací kurz**, který seznamuje se základními pojmy duševního zdraví a způsoby, kterými mohou zaměstnanci podpořit svou psychickou odolnost
- **aplikaci** zaměřenou na zlepšení kvality spánku a umožňující přístup k anonymnímu, profesionálně spravovanému chatovacímu prostředí.

Společnost také pracuje na **aplikaci virtuální reality**, která by sloužila k individuálnímu proškolení v oblasti psychického zdraví. Stěžejním nástrojem projektu je však výběr a stálé vzdělávání 1 500 zaměstnanců, kteří absolvují speciální školení v oblasti duševního zdraví. Společnost také jmenovala v každém regionu pověřeného vedoucího pracovníka pro oblast duševního zdraví, který odpovídá za aktivity v této oblasti. Společnost Accenture si uvědomuje souvislost kultury a hodnot organizace k vytváření zdravého pracovního prostředí: „V Accenture se snažíme vytvořit kulturu, kde si každý může promluvit o svém duševním zdraví a ví, jak pomoci kolegovi, který se potýká s problémy. Chceme umožnit lidem, aby dělali, co je pro ně správné, pokud jde o duševní pohodu. A technologie může být důležitým kanálem pro ty, kteří nejsou připraveni o svých problémech mluvit, stejně jako pro ty, kteří pracují mimo domov,“¹⁵ A souvislost s programy podpory zdraví a zvyšování své lukrativnosti na trhu práce: „Naše společnost staví své hodnoty na tom, abychom byli pro své lidi nejen zaměstnavatelem, ale také zajímavým partnerem, který jim pomáhá i mimo čistě pracovní rámec a přispívá ke zvýšení kvality jejich života. Péče o duševní zdraví zaměstnanců je inovativní projekt, z něhož mohou těžit i

¹⁵ KarieraWeb, 2019. Nový trend v péči o zaměstnance – podpora jejich duševní pohody a zdraví. Dostupné z: <https://kariera.ihned.cz/c1-66580860-novy-trend-v-peci-o-zamestnanec-podpora-jejich-dusevni-pohody-a-zdravi>.

zaměstnanci v České republice,“ uzavírá Šárka Vránová, HR manažerka společnosti Accenture.¹⁶

Celostní přístup k benefitům společnosti Sodexo¹⁷

Společnost Sodexo Benefits dlouhodobě nabízela svým zaměstnancům širokou škálu benefitů prostřednictvím systému Cafeteria. V roce 2014 ale u zaměstnanců identifikovala potřebu rozšířit tuto škálu o péči o jejich duševní zdraví. Rozhodla se tedy celý systém přehodnotit a upravit ho tak, aby reflektoval celostní přístup k člověku a jeho potřebám. Když hovoříme o celostním přístupu k člověku – zaměstnanci, je nutné si uvědomit, že člověk nežije ve vakuu. Každý člověk žije v nějakém prostředí a součástí jeho života je celá řada vztahů, které jsou pro něj důležité. Jsou to vztahy s nejbližšími rodinnými příslušníky, životními parterky, dětmi, prarodiči. Tyto vztahy pak člověka hluboce ovlivňují. Pokud má zaměstnanec nemocné dítě, ovlivňuje to i jeho pracovní výkon. Pokud má zaměstnankyně problém s neoprávněnou exekucí uvalenou na její rodiče, také jí to v práci silně ovlivní. **Celostní přístup** v péči o zdraví zaměstnanců se tedy netýká pouze fyzického zdraví, týká se i psychické pohody a duševního zdraví. V neposlední řadě pak týká i péče o lidi, které jsou zaměstnanci nejbližší. Proto společnost Sodexo Benefits od roku 2015 nabízí, kromě klasické škály zaměstnaneckých benefitů, také speciální asistenční službu nejen pro své zaměstnance, ale také pro jejich rodinné příslušníky. Ti mají k dispozici nonstop telefonní linku, na kterou mohou kdykoli (i anonymně) zavolat s jakýmkoliv problémem a zkonzultovat ho se zkušenými poradci a odborníky z oborů psychologie, ale také financí, nebo právních služeb. To je svým způsobem průlomový způsob péče, který ukazuje, že zaměstnavatel má o zdraví a blaho svých zaměstnanců skutečný zájem.

Seznam literatury a zdrojů

JÁSEK, V., VOJTĚCH, P., FIALKOVÁ, J., 2019. Formy podpory zdraví na pracovišti a s tím související opatření. Odborná studie realizovaná z projektu

¹⁶ KarieraWeb, 2019. Nový trend v péči o zaměstnance – podpora jejich duševní pohody a zdraví. Dostupné z: <https://kariera.ihned.cz/c1-66580860-novy-trend-v-peci-o-zamestnanec-podpora-jejich-dusevni-pohody-a-zdravi>.

¹⁷ JÁSEK, Vít, 2017. Role zaměstnaneckých benefitů v péči o zdraví zaměstnanců. Odborná studie. Dostupné z: <https://ipodpora.odborny.info/soubory/dms/uploads>

„Spolupráce sociálních partnerů při podpoře zdraví zaměstnanců na pracovišti v době 4. průmyslové revoluce“, Registrační číslo projektu: CZ.03.1.52/0.0/18_09/0010571 financovaného z dotací MPSV ČR.

KarieraWeb, 2019. Nový trend v péči o zaměstnance – podpora jejich duševní pohody a zdraví. Článek on-line. Dostupné z: <https://kariera.ihned.cz/c1-66580860-novy-trend-v-peci-o-zamestnance-podpora-jejich-dusevni-pohody-a-zdravi>.

WYNNE, Richard, DE BROECK, Véronique, VANDENBROECK, Karla, LEKA, Stavroula, JAIN, Aditya, HOUTMAN, Irene, MC DAID, David, PARK, A-La, 2014. Podpora duševního zdraví na pracovišti: Pokyny k uplatňování komplexního přístupu. Pokyny [online]. Evropská komise. PDF ISBN 978-92-79-66307-9. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet>

MZ ČR: Národní akční plán duševního zdraví 2020-2030. Dostupné z: <https://www.mzcr.cz/Soubor.ashx?souborID=37100&typ=application/pdf&nazev=N%C3%A1rodn%C3%AD%20ak%C4%8Dn%C3%AD%20pl%C3%A1n%20pro%20du%C5%A1evn%C3%AD%20zdrav%C3%AD%20.pdf>.

UNIE ZAMĚSTNAVATELSKÝCH SVAZŮ (UZS), 2019: Mapování flexibility práce u inspirativních zaměstnavatelů. 15 příkladů dobré praxe. Zpráva k projektu on-line in: <https://www.uzs.cz/>, Projekt: Společným postupem sociálních partnerů k přípravě odvětví na změny důchodového systému – etapa II, Registrační číslo projektu CZ.03.1.52/0.0/0.0/15_002/0001783. Dostupné z: <https://www.uzs.cz/soubory/02%20-%20P%20C5%99%C3%ADklady%20dobr%C3%A9%20praxe.pdf>

KarieraWeb, 2019. Nový trend v péči o zaměstnance – podpora jejich duševní pohody a zdraví. Článek on-line. Dostupné z: <https://kariera.ihned.cz/c1-66580860-novy-trend-v-peci-o-zamestnance-podpora-jejich-dusevni-pohody-a-zdravi>.

KOŽMÍN, Petr, ROMANOVA, Helena, 2017. Sociální dialog a jeho vliv na zdravotní prevenci. Odborná studie v rámci projektu „Spolupráce sociálních partnerů v oblasti péče o ochranu zdraví zaměstnanců v pracovněprávních vztazích“, CZ.03.1.52/0.0/0.0/15_002/0002060 [online]. Dostupné z: <file:///C:/Users/Slunicko/Downloads/Soci%C3%A1ln%C3%AD%20dialog%20a%20jeho%20vliv%20na%20zdravotn%C3%AD%20prevenci.PDF>

JÁSEK, Vít, 2017. Role zaměstnaneckých benefitů v péči o zdraví zaměstnanců. Odborná studie v rámci projektu „Spolupráce sociálních partnerů v oblasti péče o ochranu zdraví zaměstnanců v pracovněprávních vztazích“, (CZ.03.1.52/0.0/0.0/15_002/0002060) [online]. Dostupné z: <https://ipodpora.odborny.info/soubory/dms/uploads>

JÁSEK, Vít, 2017. Zaměstnanecké benefity. Prezentace [online]. Dostupné z: <https://www.skipcr.cz/dokumenty/Jasek>

Aktivity na podporu psychosociálního zdraví

Přehled pojmů:

- inkluze a diverzita
- podpora péče o rodinu
- mateřská školka s nepřetržitým provozem
- pasivní budova
- inkluzivní program
- zaměstnávání lidí s autismem
- členitost prostoru kanceláře
- zajímavý a kreativní design kanceláře

Podpora péče o rodinu firmy Bosch

Kraj Vysočina ve spolupráci s firmou Bosch diesel, který je klíčovým zaměstnavatelem regionu, otevřel v roce mateřskou školu s nepřetržitým provozem. S kapacitou sto dětí bude sloužit především pracujícím rodičům ve společnosti Bosch. Výhodou a specifikem této mateřské školky je **nepřetržitý provoz** a tedy i možnost nočního přespání dětí. Firma tak **podporuje zejména pracující maminky** a rodiny na směny, které nemají možnost jak jinak řešit svou situaci. Mateřská škola vznikla díky společnému projektu krajského města Vysočiny a společnosti Bosch diesel, jako klíčového zaměstnavatele regionu a při výstavbě školky použila technologie pasivních budov. Architektem budovy je Jaroslav Huňáček. Novostavba školky nabídne čtyři třídy. Každá z nich má vlastní hernu neboli denní místnost, ložnici, šatnu a sociální zařízení. Kromě tříd mají děti k dispozici polytechnickou dílnu a místnost s vířivkou a saunou a má vlastní stravovací provoz. Celkové náklady na stavbu dosáhly částky 87,3 milionů korun. Výstavba mateřské školy je spolufinancovaná z dotací EU.

„Budova školy je navržena s téměř nulovou spotřebou energií při využití nejmodernějších technologií. Pro venkovní aktivity budou děti využívat velkou školní zahradu s množstvím herních prvků. Součástí investiční akce bylo také vybudování související infrastruktury – přístupového chodníku, parkoviště, obslužné komunikace, přípojek inženýrských sítí a kontejnerového stání,“ uvedl náměstek primátorky Petr Laštovička, který byl zodpovědný za tuto investiční akci města.¹⁸

¹⁸ IDNES.cz, 2019. Jihlava otevřela školku s nepřetržitým provozem, má i saunu a vířivku. Dostupné z: <https://www.idnes.cz/jihlava/zpravy/skolka-materska-skola-jihlava-otevreni-deti-prespani-noc->

Program podpory inkluze a diverzity „Diversitas“ České spořitelny

Podpora inkluze a diverzity zajišťuje spokojenost zaměstnanců, snížení fluktuace a tím snížení nákladů společnosti. Z pohledu využívání flexibilních forem práce patří České republice spodní příčky žebříčku zemí v rámci EU. Proto každé zařazení nástrojů inkluze a diverzity do plánu podpory zdraví na pracovišti je vítaným počinem. Velice dobře rozpracovaný strategický plán má společnost Česká spořitelna, firma zastupující bankovní sektor, která jej svým zaměstnancům nabízí pod názvem program Diversitas. Program se skládá celkem ze šesti projektů.

Podporu psychosociálního zdraví zajišťuje program „Čáp“, který se zaměřuje na aktivity podporující matky a otce na mateřské, resp. rodičovské dovolené (MD/RD). Cílem aktivit je poskytnout rodičům potřebnou podporu, aby se mohli včas vrátit do práce a úspěšně se integrovali do pracovního života. Cílem je intenzivně podporovat návratnost rodičů z mateřské a rodičovské dovolené zpět do zaměstnání a reagovat tak na skutečnost, že v současné době se vrací sotva 60 % rodičů.

V rámci programu „Čáp“ jsou nabízeny například tyto služby:

- Setkávání s rodiči na MD/RD až osmkrát ročně v Praze i v regionech. Rodiče mají možnost dozvědět se aktuální informace z jejich regionu a informovat se o pracovněprávních záležitostech souvisejících s jejich návratem do pracovního života. V rámci setkání je zajištěno hlídání dětí a speciální rozvojový workshop pro matky.
- Služby na portálu pro rodiče (sloužící k udržení vztahu mezi bankou a rodičem na MD/RD). Cílem je informovat zaměstnance a zaměstnankyně na mateřské či rodičovské dovolené o dění v bance a poskytnout jim ucelené informace z oblasti sladování práce a rodinného života v České spořitelně. Tento portál byl financován z ESF.
- Speciální benefit „Příspěvek na hlídání“ představuje pravidelný měsíční příspěvek na hlídání dětí, který podporuje včasný návrat rodiče do České spořitelny, a benefit „Volno pro otce“ nabízí otcům pět dní pracovního volna



v době prvních tří měsíců od narození dítěte s náhradou ve výši 100 % základní mzdy, a to jak pro rodiče dětí vlastních, tak i adoptovaných a osvojených.

- Možnost účasti na poradách týmu během mateřské resp. rodičovské dovolené.
- Zaměstnanecké výhody k osobním účtům zůstávají i po dobu mateřské i rodičovské dovolené.
- Zaměstnankyně odcházející na mateřskou dovolenou a jejich manažeři a manažerky mají k dispozici speciální brožury s důležitými informacemi.

Dalším projektem v oblasti psychosociálního zdraví je tzv. „Grant - Flexi kancelář“, který řeší otázku vyváženosti osobního a pracovního života. V dnešní době stále narůstá zájem o benefity, které umožní věnovat více času rodině či vlastním zájmům. Řešením mohou být flexibilní pracovní úvazky.

Třetím programem, který má dopad na psychosociální zdraví je program „Moudrá sova“ a který řeší sociální aspekty tématu age managementu. Cílem programu je zajistit předávání znalostí mezi staršími a zkušenými zaměstnanými a mladými zaměstnanými do 30 let. Dalšími aktivitami programu je: a) sladění práce, rodiny a osobního života žen a mužů ve věkové skupině nad 50 let a do 30 let a b) správně a efektivně využívat potenciál jednotlivých věkových skupin (se zaměřením na osoby starší 50 let a mladší než 30 let).

Podpora zaměstnávání lidí s autismem v SAP

Před pěti lety spustila společnost SAP unikátní program „Autismus v práci“ s cílem zaměstnat lidi s poruchami autistického spektra a obohatit tak své řady o nové způsoby uvažování a přístupy v práci. Projekt Autism at Work (Autismus v práci) přináší nový přístup k náboru, vzdělávání a zaměstnávání pracovníků s poruchami autistického spektra, který umožňuje poskytovat pracovní příležitosti lidem, kteří by jinak byli závislí na svých rodinách anebo státu, a navíc umožňuje získat zdroj talentů, kteří by v opačném případě nebyli rozpoznáni. Dnes společnost SAP zaměstnává téměř 150 autistů ve 12 zemích včetně České republiky. Inspirovala také další nadnárodní společnosti, jako je například Microsoft, EY nebo HPE, aby zavedly své vlastní podobné programy.

Ředitelka firmy SAP Services, Andrea Hepnerová, je s projektem spokojena a uvádí: „V naší firmě se podařilo překonat předsudky, všichni zaměstnanci jsou dobře informovaní o problematice PAS. Zaměstnanci SAP Services prochází tréninkem s podporou profesionálního mentora, aby se s novými kolegy naučili spolupracovat. Zaměstnanci s PAS jsou přijímáni na stejné pracovní pozice, na které by byli vybráni i běžní kandidáti. Kanceláře sdílí s ostatními kolegy, se kterými mohou řešit nejrůznější pracovní úkoly, ale i sdílet mimopracovní život, a kromě průběžné podpory ze strany NAUTIS¹⁹ nemají a nepotřebují žádné výhody.“²⁰ Poruchy autistického spektra neboli PAS (anglicky Autism Spectrum Disorders /ASD) neznamenaají vyřazení z pracovního procesu, ale vyžadují specifický přístup k těmto lidem v oblasti sociálních dovedností. Programy podpory zaměřené na jejich inkluzi na pracovní místo jsou přínosné nejenom z perspektivy zisku nových výborných zaměstnanců, ale jsou i obohacením pro pracovní týmy.



Moderní kancelářské prostory, v nichž společnosti SAP Services, SAP Ariba a SAP Concur sídlí, podporují jak týmovou práci a kreativitu zaměstnanců, tak i aktivní a zdravý životní styl. K dispozici jsou prostorné kuchyňky, samostatný dětský koutek, terasa s grilem a řada privátních a relaxačních zón. Zaměstnanci mohou v rámci flexibilní pracovní doby využít i posilovnu s profesionálním trenérem, zahrát si kulečnick nebo stolní fotbal.

¹⁹ Pozn. NAUTIS je zkratka Národního ústavu pro autismus.

²⁰ HOLÁ, D., 2017: SAP zaměstnává lidi s poruchou autistického spektra. Článek on-line In: Atyp magazín. Dostupné z: <http://www.atypmagazin.cz/2017/02/13/sap-zamestnava-lidi-s-poruchou-autistickeho-spektra/>

Kreativní design kanceláří společnosti Unilever

Přírodní a kreativní design pracovního prostředí má vliv na kreativitu a produktivitu práce. Společnost Unilever si při příležitosti stěhování do nových prostor rozhodla využít tuto změnu k posunutí se k novému chápání pracovního prostředí: „Náš nový ‚domov‘ byl navržen tak, aby odpovídal moderní a dynamické společnosti, jako je Unilever. Při návrhu prostor jsme dbali na požadavky našich zaměstnanců, design, který podtrhuje kreativní myšlení a spolupráci, a samozřejmě také na udržitelný provoz kanceláří,“ uvádí Magdalena Leimerová, manažerka komunikace společnosti.²¹ Členitost prostoru zajišťuje střídání pracovních individuálních zón, se zónami k odpočinku (relaxační zóny) a zónami pro práci v týmu. Zaměstnanci nemají své přidělené pracovní místo, ale využívají celý prostor officu tak, jak potřebují a jak vyžaduje jejich práce. Kreativní a přitažlivý design podporuje tzv. „out-of-box-thinking“ – přemýšlení mimo zaběhnutá schémata, což vede k větší vnitřní uvolněnosti a pohodě a tím přispívá ke zvýšené produktivitě. Design byl navržen v jemných přírodních tónech, důraz byl kladen na zelené zóny a využití flóry, a na vytvoření vzdušné a slunné atmosféry, viz obrázky.²²



Zen Garden, krásné zimní zahrady, jež je součástí kanceláří a dokonalým místem k relaxaci.

Seznam literatury a zdrojů

ČESKÁ SPOŘITELNA: Rovné příležitosti. Dostupné z: <https://www.csas.cz/cs/onas/nasi-lide/rovne-prilezitosti>

²¹ UNILEVER ČR, 2019: Zelené a udržitelné prostory: Unilever slavnostně otevřel nové kanceláře! Článek on-line In: www.unilever.cz. Dostupné z: <https://www.unilever.cz/news/news-and-features/2019/zelene-a-udrzitelne-prostory.html>

²² Zdroj: <https://www.unilever.cz/news/news-and-features/2019/zelene-a-udrzitelne-prostory.html>



IDNES.cz, 2019. Jihlava otevřela školku s nepřetržitým provozem, má i saunu a vířivku. 07/2019 Článek on-line. Dostupné z: https://www.idnes.cz/jihlava/zpravy/skolka-materska-skola-jihlava-otevreni-deti-prespani-noc-bosch-vysocina.A190725_491210_jihlava-zpravy_mvhttps://www.idnes.cz/jihlava/zpravy/skolka-materska-skola-jihlava-otevreni-deti-prespani-noc-bosch-vysocina.A190725_491210_jihlava-zpravy_mv

STRATEGICKÝ RÁMEC ČR 2030. Česká spořitelna: Rovné příležitosti všem zaměstnancům. Dostupné z: <https://www.cr2030.cz/magazin/nezarazene/ceska-sporitelna-rovne-prilezitosti-vsem-zamestnancum/>

PTÁČEK, M., 2019. A Look Inside Unilever's New Prague Office. Článek on line In: www.officelovin.com. Dostupné z: <https://www.officelovin.com/2019/11/01/a-look-inside-unilivers-new-prague-office/>

UNILEVER ČR, 2019: Zelené a udržitelné prostory: Unilever slavnostně otevřel nové kanceláře! Článek on-line In: www.unilever.cz. Dostupné z: <https://www.unilever.cz/news/news-and-features/2019/zelene-a-udrzitelne-prostory.html>

HOLÁ, D., 2017: SAP zaměstnává lidi s poruchou autistického spektra. Článek on-line In: Atyp magazín. Dostupné z: <http://www.atypmagazin.cz/2017/02/13/sap-zamestnava-lidi-s-poruchou-autistickeho-spektra/>

JÁSEK, V., VOJTĚCH, P., FIALKOVÁ, J., 2019. Formy podpory zdraví na pracovišti a s tím související opatření. Odborná studie realizovaná z projektu „Spolupráce sociálních partnerů při podpoře zdraví zaměstnanců na pracovišti v době 4. průmyslové revoluce“, Registrační číslo projektu: CZ.03.1.52/0.0/18_09/0010571 financovaného z dotací MPSV ČR.

THOROVÁ, K.. 2007: Výjimečné děti. 2007, Praha. APLA Praha, Střední Čechy, o.s.

MAŘÍKOVÁ, H., FORMÁNKOVÁ, L., KŘÍŽKOVÁ, A. A ČERMÁKOVÁ, M., 2015: Diverzita v praxi - Metodika řízení diverzity a sladování pracovního a soukromého života na pracovišti. Praha, 2015. Sociologický ústav AV ČR, v. v. i. Metodika on-line in www.mpsv.cz. ISBN: 978-80-7330-266-5. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/documents/20142/650267/Metodika_diverzita_v_praxi.pdf/bc0e2e5d-3a9f-fe72-368e-925a7a31d5f5

UNIE ZAMĚSTNAVATELSKÝCH SVAZŮ (UZS), 2019: Mapování flexibility práce u inspirativních zaměstnavatelů. 15 příkladů dobré praxe. Zpráva k projektu on-line in: <https://www.uzs.cz/>, Projekt: Společným postupem sociálních partnerů k přípravě odpovědi na změny důchodového systému – etapa II, Registrační číslo projektu CZ.03.1.52/0.0/0.0/15_002/0001783. Dostupné z: <https://www.uzs.cz/soubory/02%20-%20P%C5%99%C3%ADklady%20dobr%C3%A9%20praxe.pdf>



Aktivity na podporu fyzického zdraví

Přehled pojmů:

- stárnoucí pracovníci jako součást týmu
- dlouhodobé zaměstnávání
- inkluze a diverzita
- společenská odpovědnost
- program seniority
- zdravotní programy
- personální pool
- vzdělávání

Age management ve ŠKODA AUTO – Program 50+

Už v roce 2000 tvořila podstatnou složku kmenových zaměstnanců ve ŠKODA AUTO a.s. věková kategorie 51 a více let v počtu 4 303 lidí, kteří zde pracovali. V zahraničí jsou **stárnoucí pracovníci vnímáni jako nepostradatelný členek týmu**, zatímco v České republice se tento přístup organizace teprve učí. Zahraniční zaměstnavatelé se snaží prostřednictvím podpůrných programů aktivně využívat a podporovat starší pracovníky. Mezi trendy světového Age Managementu patří například: přesunutí pracovníka na jiné místo, přizpůsobení pracovní doby a nabídnutí sdíleného pracovního místa.

ŠKODA AUTO a.s. vytvořila pro starší zaměstnance Program 50+, díky kterému získala řadu ocenění. Program 50+, jehož hlavním záměrem je **dlouhodobé zaměstnávání**, se skládá z²³:

1. programu seniority,
2. zdravotních programů pro zaměstnance,
3. personálního poolu,
4. a vzdělávání zaměstnanců.

Program seniority poskytuje zaměstnancům například tyto výhody²⁴:

- na základě lékařského posudku bude zaměstnanec přesunut na jiné pracovní místo a může mu být doplacen rozdíl ve mzdě po dobu 18ti měsíců

²³ MEDKOVÁ, E., 2009. Analýza programu 50+ ve Škoda Auto. Diplomová práce. Dostupné z: https://dspace.tul.cz/bitstream/handle/15240/5364/mgr_15973.pdf?sequence=1&isAllowed=y

²⁴ BŘEŠTOVSKÁ, K., 2016. Age Management ve ŠKODA AUTO a.s., Bakalářská práce. Dostupné z: https://theses.cz/id/rut83n/zaverecna_prace.pdf

- pokud je zaměstnanec přesunut z důvodu organizační změny, má zaměstnanec právo na doplatek po dobu 12 měsíců
- senior má ročně nárok na 5 dnů pracovního volna s náhradou mzdy
- senior má nárok na čtrnácti denní pobyt v lázních
- poskytnutí sociální podpory v situaci, kdy je nutné seniorovi ze zdravotních nebo organizačních důvodů dát výpověď, výše příspěvku podléhá počtu odpracovaných hodin

V rámci **zdravotních programů** mohou seniori využít celou řadu preventivních programů pracovního lékařství, například kondiční cvičení, cvičení v bazénu, cvičení pro ženy, cviky pro svalovou rovnováhu či předvánoční vodoléčebnou relaxaci. V rámci programů podpory zdraví se starším zaměstnancům nabízí kardiovaskulární program, program onkologické prevence, prevence osteoporózy u žen, očkování proti chřipce, program odvykání kouření a program psychosociální péče. Společnost Škoda Auto nabízí rovněž léčebné rehabilitace po nemoci či úrazu, které pomáhají včasnějšímu návratu do zaměstnání po pracovní neschopnosti, eliminaci recidivy a snížení rizika trvalých následků.

Pro zaměstnance, kteří dosáhli 50 let a nejsou již schopni dále vykonávat stávající profesi, jsou vyhledávána vhodná pracovní místa s odpovídající perspektivou. Pro zaměstnance, kteří nejsou schopni již vykonávat svou práci jsou ve Škoda Auto určeny chráněné dílny, jakési obdoby standardních chráněných pracovišť. Tyto činnosti jsou soustředěny na jednom místě a je kladen důraz na organizaci práce. V současné době má Škoda Auto dvě chráněné dílny a třetí pracoviště o ploše 800 metrů čtverečních se připravuje. Mezi klíčové činnosti **Personálního poolu** patří komplexní personální péče o seniory a dále zaměstnance se zdravotním omezením, po mateřské a rodičovské dovolené, samoživitelky a samoživitelé, zaměstnance v organizačních změnách, kteří nemohou vykonávat práci pro jiné překážky na straně zaměstnavatele, nově nastupující zaměstnanci vybraných profesí, zaměstnanci se smlouvou na dobu neurčitou, kterým vypršela doba určitá sjednaná pro druh vykonávané práce, perspektivní zaměstnanci, kterým před uplynutím doby určité byl prodloužen pracovní poměr. Aktivita Personálního poolu naplňuje myšlenku **sociální odpovědnosti organizace**. Vyjma pozitivního dopadu na zdraví zaměstnanců a

firmy, vytváří pozitivní obraz u veřejnosti a pozitivně motivují současné i potencionální zaměstnance.

Seznam literatury a zdrojů

BŘEŠTOVSKÁ, K., 2016. Age Management ve ŠKODA AUTO a.s., Bakalářská práce. ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S. Studijní program: Ekonomika a management, Studijní obor: Podniková ekonomika a management obchodu. Vedoucí práce: Ing. Jana Pechová, Ph.D. Dostupné z: https://theses.cz/id/rut83n/zaverecna_prace.pdf

MEDKOVÁ, E., 2009. Analýza programu 50+ ve Škoda Auto. Diplomová práce. Technická univerzita v Liberci. Hospodářská fakulta, Podniková ekonomika, Ekonomika a management. Vedoucí práce: Ing. Kateřina Maršíková, Ph. D. Dostupné z: https://dspace.tul.cz/bitstream/handle/15240/5364/mgr_15973.pdf?sequence=1&isAllowed=y

JÁSEK, V., VOJTĚCH, P., FIALKOVÁ, J., 2019. Formy podpory zdraví na pracovišti a s tím související opatření. Odborná studie realizovaná z projektu „Spolupráce sociálních partnerů při podpoře zdraví zaměstnanců na pracovišti v době 4. průmyslové revoluce“, Registrační číslo projektu: CZ.03.1.52/0.0/18_09/0010571 financovaného z dotací MPSV ČR.

MAŘÍKOVÁ, H., FORMÁNKOVÁ, L., KŘÍŽKOVÁ, A. A ČERMÁKOVÁ, M., 2015: Diverzita v praxi - Metodika řízení diverzity a sladování pracovního a soukromého života na pracovišti. Praha, 2015. Sociologický ústav AV ČR, v. v. i. Metodika on-line in www.mpsv.cz. ISBN: 978-80-7330-266-5. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/documents/20142/650267/Metodika_diverzita_v_praxi.pdf/bc0e2e5d-3a9f-fe72-368e-925a7a31d5f5

UNIE ZAMĚSTNAVATELSKÝCH SVAZŮ (UZS), 2019: Mapování flexibility práce u inspirativních zaměstnavatelů. 15 příkladů dobré praxe. Zpráva k projektu on-line in: <https://www.uzs.cz/>, Projekt: Společným postupem sociálních partnerů k přípravě odvětví na změny důchodového systému – etapa II, Registrační číslo projektu CZ.03.1.52/0.0/0.0/15_002/0001783. Dostupné z: <https://www.uzs.cz/soubory/02%20-%20P%C5%99%C3%ADklady%20dobr%C3%A9%20praxe.pdf>

Aktivity na podporu environmentálního zdraví

Přehled pojmů:

- změna konceptu výstavby industriálních hal
- tzv. „živé stavby“
- výstavba v souladu s myšlenkou udržitelného rozvoje
- pasivní stavitelství
- zeleň součást pracoviště
- stavba jako inspirace společenské odpovědnosti
- přínosy budov pro zdraví
- nejzelenější administrativní budova ve střední Evropě
- ekologické myšlení a ekologická kampaň pro zaměstnance

První živá hala na světě firmy LIKO-Vo²⁵



LIKO-S je česká rodinná firma sídlící ve Slavkově u Brna. Patří mezi evropské lídry v interiérových příčkách, staví montované haly a dodává zelené fasády, střechy a fasádní kořenové čistírny vod. LIKO-S kromě stavební činnosti také vyrábí speciální nerezové svařované konstrukce. Společnost má více než 270 zaměstnanců, roční obrát 850 mil. Kč a velkou část produkce firma exportuje. V roce 2019 proběhlo slavnostní otevření Zelené haly v areálu rodinné firmy LIKO-S v roce. Autorem architektonického návrhu a generálním projektantem je prof. Ing. arch. Zdeněk Fránek (Fránek Architects). Unikátní zelená budova **mění koncept stavění**

²⁵LIKOS: LIKO-S představil první živou halu na světě. Článek on-line. Dostupné z: <https://www.liko-s.cz/cs/liko-s-predstavil-prvni-zivou-halu-na-svete>.

industriálních hal. Využívá tzv. „živých staveb“ postavených na přírodní tepelné stabilizaci. Tu zajišťuje zelená střecha a fasáda, retenční jezírko i další technologie.

„Běžné haly, které jsou opláštěné standardními materiály, generují ohromné množství tepla a působí jako radiátory. A co více, výstavba v Česku denně znehodnotí 10 hektarů půdy, která přestává zadržovat vodu. Zelené budovy jsou schopny tyto jevy eliminovat,“ upozorňuje Libor Musil, zakladatel společnosti LIKO-S. LIKO-Vo využívá konceptu „živých staveb“ postaveného na přírodní tepelné stabilizaci. Tu zajišťuje zelená střecha a fasáda, retenční jezírko i další technologie. Klasickou klimatizaci byste ale hledali marně. Zelené plochy budovy mají kromě zjevného estetického přínosu a schopnosti tepelné izolace i funkci kořenové čistírny odpadních vod. Množství rostlin na střeše a fasádě budovy nejen reguluje teplotu, ale také skvěle kompenzuje zastavěný prostor a přírodě navrácí zabranou zeleň.²⁶ Vlaha pro zalévání květin pochází z odpadní vody, která je čištěna kořenovými čistírnami na fasádě a střeše. Odpadní voda z celé budovy je tak přirozenou cestou vyčištěna a dále použita k závlaze. Neméně důležitou roli hraje i zelená střecha. „Akumuluje přívalové deště, zabrání zahlcení kanalizace, zamezí přehřívání podkrovních prostor v interiéru a prodlužuje životnost krytiny,“ upřesnil Musil. Klimatizaci zde nehledejte. Oproti ostatním halovým objektům, nad nimiž se horký vzduch ohřívá až na teplotu 80°C, dokáže LIKO-Vo snižovat radiaci tepla a ochlazovat své okolí až o 10°C. Kromě environmentálního dopadu na životní prostředí se jedná také o významný krok podpory zdraví duševních a psychosociálního pro zaměstnance firmy.

První veřejná pasivní budova Centrum Hostětín, Veronica

Budova Veronica²⁷ byla postavena v rámci ekologického centra Hostětín v roce 2006 jako první česká veřejná budova splňující pasivní standard. Od roku 2013 se začíná v republice stavět již více pasivních budov, například administrativní budova Nadace Partnerství v Brně, v Ostravě budova firmy Intoza, hotel v Nechorech u Prušánek, bytový dům v Dubňanech, školka ve Slivenci nebo pasivní bytový dům pro seniory

²⁶ LIKOS: LIKO-S představil první živou halu na světě. Článek on-line. Dostupné z: <https://www.liko-s.cz/cs/liko-s-predstavil-prvni-zivou-halu-na-svete>

²⁷ VERONICA: Pasivní dům. Článek on-line in www.veronica.cz. Dostupné z: <https://hostetin.veronica.cz/pasivni-dum>

v Modřicích aj²⁸. Zájem veřejnosti o pasivní stavitelství se zvyšuje. Pomáhá tomu i podpora programu Zelené úsporám. Cílem stavby Veronica bylo poskytnout inspiraci a realizovat **výstavbu v souladu s myšlenkou udržitelného rozvoje**. Pro tvůrce budovy znamená koncept udržitelného rozvoje hledání odpovědi na otázku, jak se může společnost rozvíjet i přes omezené množství zdrojů na planetě: „Vychází přitom z předpokladu, že společnost může zároveň rozvíjet ekonomiku, zlepšovat sociální podmínky a přitom nepoškozovat své životní prostředí. Udržitelný rozvoj je takový vývoj, ve kterém dochází k vzájemnému posilování tří složek společnosti: ekonomické, sociální a environmentální. Vztahy mezi těmito složkami (nebo pilíři) jsou vzájemně provázané a výrazně se ovlivňují. Mezi nejdůležitější prvky ekonomického pilíře patří tok financí v regionu, efektivní využití místních a přírodních zdrojů či rozvoj trhu s místními produkty. Sociální pilíř se soustředí na posílení sociální soudržnosti a stability, osobnostní rozvoj či snižování nezaměstnanosti. Významnou roli v něm hraje vzdělání, osvěta a výchova. Environmentální pilíř se zaměřuje především na ochranu přírody, životního prostředí, přírodních zdrojů a krajiny.“²⁹ Budova byla tedy stavěna převážně s cílem ukázat ostatním **inspiraci, jak stavět a tím naplňovat společenskou odpovědnost a udržitelný rozvoj**. Jedná se tedy nejenom o zdravou organizaci, ale organizaci, která se pro ostatní měla stát a stala v těchto oblastech inspirací.

Mezi základní principy pasivního stavitelství stavby centra patří: silná vrstva tepelné izolace, kompaktní tvar budovy, minimalizované tepelné mosty, výborná vzduchotěsnost budovy, větrací systém se zpětným získáváním tepla (rekuperací), okna s vynikajícími tepelně-technickými parametry rámu i zasklení. Roční spotřeba energie na vytápění pasivního domu má být menší než 15 kWh/m², což je sedm až desetkrát méně než v běžných stavbách. Teplo, které dům pasivně získá ze slunce, od svých obyvatel a z elektrických spotřebičů, pohodlně udrží po většinu roku příjemnou vnitřní teplotu. Dům se pak už většinou obejde bez běžného (aktivního) systému vytápění.

²⁸ LABOHÝ, J., a kol., 2018. Co přinesly projekty v Hostětíně. 20 let na cestě k energetické soběstačnosti. Dostupné z: https://hostetin.veronica.cz/sites/default/files/co_přinesly_projekty_2013_verze_web.pdf. Str. 17.

²⁹ LABOHÝ, J., a kol., 2018. Co přinesly projekty v Hostětíně. 20 let na cestě k energetické soběstačnosti. Dostupné z: https://hostetin.veronica.cz/sites/default/files/co_přinesly_projekty_2013_verze_web.pdf. Str. 9.

Použitými stavebními postupy a technologiemi byly: izolace z minerální vlny a balíků slámy - tloušťka do 40 cm, základy tepelně oddělené od podlahy speciálním polystyrenem tloušťky 20 cm, okna s prostupem tepla $\leq 0,8$ W/(m².K), velmi dobrá těsnost ověřená při stavbě speciální zkouškou, větrání se získáváním tepla z odchozího vzduchu, solární ohřev vody, dotápění z obecní biomasové výtopny, využití dešťové vody, zelená střecha a využití ekologických stavebních materiálů (omítky z nepálené hlíny, nepálené cihly...)

Centrum slouží ke vzdělávání a osvětě veřejnosti a dalších cílových skupin (veřejná správa, podnikatelé, řemeslníci, žáci a studenti) o udržitelném regionálním rozvoji a způsobech, jak k němu dospět.



Architektonický návrh: Georg W. Reinberg, Vídeň
Projektanti: Ateliér Zlámal a Stolek, Brno

Přínosy pro zdraví zaměstnanců, kteří budou budovu využívat, včetně těch, kteří si prostory pronajmou, spadají do oblasti duševního, psychosociálního i environmentálního zdraví s pozitivními dopady i na fyzické zdraví. Budova Veronica:³⁰

- poskytuje vyšší komfort pro uživatele
- zajišťuje stálý přívod čerstvého vzduchu
- netvoří se v ní průvan
- nevytváří žádné teplotní rozdíly v místnosti
- naopak vytváří příjemné teploty v zimě i v létě

³⁰ LABOHÝ, J., a kol., 2018. Co přinesly projekty v Hostětíně. 20 let na cestě k energetické soběstačnosti. Dostupné z: https://hostetin.veronica.cz/sites/default/files/_projekty_2013_verze_web.pdf. Str. 19

- přírodní materiál působí klidným dojmem a podporuje dobrou pracovní atmosféru
- projekty v centru podporují princip spolupráce a dobrovolnictví a tím ukazují fungování principu sociální komunity

Nejzelenější budova střední Evropy - sídlo ČSOB

ČSOB totiž patří v oblasti udržitelnosti k průkopníkům. Například sídlo ČSOB od architekta Josefa Pleskota v pražských Radlicích bylo již před 12 lety vůbec nejzelenější budovou té doby a tento primát převzala i loni dokončená nová budova banky. „ČSOB velmi dobře chápe souvislosti šetrného stavebnictví a nákladů. Může tak velmi pomoci právě s prosazováním tématu zvýhodněného financování udržitelných staveb,“ poznamenal Kalvoda. „Pro ČSOB je důležité sledovat poslední trendy v oblasti šetrných budov a ty zohlednit při strukturování financování.

Československá obchodní banka si je vědoma toho, že zdravé životní prostředí je nutnou podmínkou pro dlouhodobou udržitelnost společnosti. Tento fakt promítla i do výstavby nového ústředí společnosti v Praze v Radlicích, které zohledňuje řadu ekologických aspektů správného fungování kancelářského provozu. Výsledkem je přátelská, otevřená a vstřícná budova, která je ohleduplná ke svému okolí. Nové ústředí ČSOB Group v pražských Radlicích se stalo **„nejzelenější“ administrativní budovou ve střední Evropě**. Americká organizace U.S. Green Building Council³¹, která posuzuje budovy z hlediska ekologické šetrnosti, v červenci zvýšila certifikaci největší administrativní budovy v ČR ze stříbrného na zlatý stupeň. „Bodovací systém LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) má celou řadu kritérií, za která se přidělují kredity, jež rozhodnou o tom, na které příčce se daná budova umístí. Při hodnocení sídla ČSOB přitom vznikl precedent a nyní hraje roli také to, že minimálně třicet procent užitné plochy administrativní budovy je přístupné všem jejím uživatelům. Prostorové uspořádání sídla ČSOB hodnotitele evidentně nadchlo,“ říká Petr Fanta, generální ředitel společnosti Skanska Reality.³²

³¹ U.S. Green Building Council je americká nezisková organizace, jejímž cílem je propagovat energeticky nenáročné ekologické budovy. Bodovací systém LEED, řízený touto organizací, je čtyřstupňový se stupni: certifikovaný, stříbrný, zlatý a platinový, a klasifikuje šetrnost budovy ve vztahu k životnímu prostředí.

³² STAVEBNICTVÍ. Budova ČSOB získala zlatý stupeň LEED. Článek on-line.

Ekologické myšlení se snaží ČSOB podporovat i u svých zaměstnanců. Proto je v roce 2009 oslovila promyšlenou ekologickou kampaní Šetrně a zdravě³³. Cílem kampaně bylo motivovat zaměstnance k zamyšlení, jak mohou být ke svému okolí ještě ohleduplnější a jak zdravěji žít. V rámci kampaně se zaměstnanci dozvěděli zajímavosti z různých oblastí ekologie a zdravého životního stylu. Kampaň skončila 22. dubna ČSOB Dnem Země, kdy se v ČSOB konaly eko trhy a byla předána hlavní výhra soutěže, jízdní kolo. Jako doplněk kampaně firma zorganizovala květnové dobrovolnické čištění českých hor. ČSOB se také 27. března zúčastnila symbolického zhasnutí v rámci Hodiny Země. Informace na různá ekologická témata byly každý měsíc zaměstnancům předávány v e-magazínu. Součástí byla i krátkodobá a dlouhodobá soutěž o zajímavé ekologické ceny. Každý měsíc se zaměstnanci mohli účastnit přednášek na téma Šetrný spotřebitel, Nízkoenergetické a pasivní domy aj., které byly realizovány ve spolupráci s neziskovými organizacemi. Během kampaně byly spuštěny tematické intranetové stránky Šetrně a zdravě.



Přes 90 procent pracovníků má pracovní desky umístěné po vnějším obvodu. 10 procent pak u vnitřních atrií. Nejatraktivnější rohy nepatří nikomu, nebo patří všem. Nacházejí se zde místa společného setkávání, Jakési firemní obývací.

Při pobytu na střešní terase nám zeleň a květiny splývají s okolními svahy.



Nová budova ČSOB se stane jednou z nejmodernějších budov v Evropě a splní i ty nejpřísnější ekologické standardy. Druhá centrála banky se stávajícím sídlem spojí lávkou pro pěší a společně tak vznikne ČSOB kampus, který pojme kolem 4tisíc zaměstnanců.

Dostupné z: https://casopisstavebnictvi.cz/budova-csob-ziskala-zlaty-stupen-leed_N1364

³³ ODPOVĚDNÉ FIRMY: CSR řešení. ČSOB, a.s.

Šetrně a zdravě. Článek on-line. Dostupné z: <http://www.odpovednefirmy.cz/csr-reseni-detail/36/36.html>

Seznam literatury a zdrojů

LIKOS: LIKO-S představil první živou halu na světě. Článek on-line. Dostupné z: <https://www.liko-s.cz/cs/liko-s-predstavil-prvni-zivou-halu-na-svete>

BRANDEJSKÝ, P., 2019: První živá hala na světě – LIKO-Vo. Slavnostní otevření Zelené haly v areálu rodinné firmy LIKO-S aneb „domy jako stromy“. 26/6/2019, článek on-line In: <https://m.tzb-info.cz/>. Dostupné z: <https://m.tzb-info.cz/architektura-staveb/19231-prvni-ziva-hala-na-svete-liko-vo>

JAKUBÍČKOVÁ, I., 2019: Zelená architektura bez hranic. V Česku vznikla energeticky šetrná nemocnice i první průmyslová hala. Článek on-line in www.czechdesign.cz. Dostupné z: <https://www.czechdesign.cz/temata-a-rubriky/zelena-architektura-bez-hranic-v-cesku-vznikla-energeticky-setrna-nemocnice-i-prvni-prumyslova-hala>

VERONICA: Pasivní dům. Článek on-line in www.veronica.cz. Dostupné z: <https://hostetin.veronica.cz/pasivni-dum>

EKOCENTRUM HOSTĚTÍN. Webové stránky. Dostupné z: <https://hostetin.veronica.cz/en>

LABOHÝ, J., MACHŮ, H., MACHŮ, R., SOVOVÁ, L., BOŽKOVÁ, B., FILEMANOVÁ, J., FOJTŮ, K., GAILLYOVÁ, Y., HOLLAN, J., 2018. Co přinesly projekty v Hostětíně. 20 let na cestě k energetické soběstačnosti. Třetí, přepracované vydání. Brožura Ekologického institutu VERONICA on-line. Dostupné z: https://hostetin.veronica.cz/sites/default/files/co_prinesly_projekty_2013_verze_web.pdf

ČESKÁ RADA PRO ŠETRNÉ BUDOVY: Česká rada pro šetrné budovy rozšiřuje své rady – nově je členem banka ČSOB a developer CTP. Článek on-line. Dostupné z: <https://www.czgbc.org/cs/novinky/ceska-rada-pro-setrne-budovy-rozsiruje-sve-rady-nove-je-clenem-banka-csob-a-developer-ctp>

ODPOVĚDNÉ FIRMY: CSR řešení. ČSOB, a.s. Šetrně a zdravě. Článek on-line. Dostupné z: <http://www.odpovednefirmy.cz/csr-reseni-detail/36/36.html>

STAVEBNICTVÍ. Budova ČSOB získala zlatý stupeň LEED. Článek on-line. Dostupné z: https://casopisstavebnictvi.cz/budova-csob-ziskala-zlaty-stupen-leed_N1364



Aktivity na podporu duchovního zdraví

Přehled pojmů:

- vyjádření vnitřního života
- smysluplná práce
- práce v komunitě
- sladění s hodnotami organizace
- soucit s ostatními
- stav přítomného vědomí
- transcendence
- nároky na vrcholový management

Obecně ustanovená definice duchovního zdraví na pracovišti neexistuje. Přesto můžeme říci, že Ashmos a Duchon³⁴ přišli s první definicí, jak zhodnotit míru duchovního rozvoje pracoviště. Duchovní zdraví na pracovišti definují jako pracoviště, které umožňuje **jednotlivcům vyjádřit svůj vnitřní život skrze vykonávání smysluplné práce v kontextu vytváření komunity**. Milliman a kolektiv³⁵ se vyjadřují podobně, když říkají, že pracoviště je duchovní tam, kde jednotlivci zažívají smysluplnou práci v komunitě. Podle jejich pohledu třetím elementem spirituality by neměl být vnitřní život, mělo by to být **sladění s hodnotami organizace**. Petchsawang a Duchon³⁶ definují duchovní pracoviště jako „mít soucit s ostatními, být (zažívat) ve stavu přítomného (ve smyslu všímavého) vědomí ve snaze dělat smysluplnou práci, což umožní transcendenci.“³⁷ Výzvou rozvoje programů podpory duchovního zdraví jsou vysoké nároky na vrcholový management organizace. Organizace musí mít jasně stanovenou vizi, misi a strategii a jasně definované hodnoty, ze kterých vychází její kultura. Přitom tyto hodnoty nejsou jen na papíře, ale stávají se řídicím duchovním aspektem aktivit a fungování celé organizace. Důraz je v obou případech kladen na autentičnost – jak u organizace a jejích hodnot, tak u jednotlivce a jeho hodnot. Mezi nástroje, které podpoří duchovní zdraví na pracovišti, patří takové kroky a aktivity, které budou přispívat k udržení **souladu mezi hodnotami jednotlivce a hodnotami organizace a podporovat myšlenku smysluplnosti práce a rozvoje komunity**.³⁸ Jaké konkrétní nástroje a

³⁴ DANDONA, A.: 2013. Spirituality at Workplace. Conference Paper on-line. 03/ 2013..Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/317066061_Spirituality_at_Workplace. Str. 1

³⁵ Tamtéž.

³⁶ Tamtéž.

³⁷ Tamtéž.

³⁸ JÁSEK, V., VOJTĚCH, P., FIALKOVÁ, J., 2019. Formy podpory zdraví na pracovišti a s tím související opatření. Odborná studie realizovaná z projektu „Spolupráce sociálních partnerů při

opatření může management k řízení duchovního zdraví na pracovišti využít, uvádíme v následujících přehledech v tabulkách níže. Jedná se o výpis z odborné studie „Formy podpory zdraví na pracovišti a s tím související opatření“, realizované z projektu „Spolupráce sociálních partnerů při podpoře zdraví zaměstnanců na pracovišti v době 4. průmyslové revoluce“.³⁹

Při vyhledávání konkrétních příkladů dobré praxe v oblasti podpory duchovního zdraví v rámci prostředí českých organizací jsme nebyli úspěšní. Jednou z variant je možnost, že nástroje a opatření podpory duchovního zdraví jsou v organizacích v současné době realizovány, jsou však součástí jiné politiky, programu či strategie. Nejsou tedy v organizaci cíleně realizovány a veřejně prezentovány jako opatření duchovního zdraví a pod tímto pojmem je není možné dohledat. Druhá varianta je, že v rámci organizací je realizace takových opatření minimální a tedy nejsou dostupné v rámci sběru dat pro tuto studii, přestože organizace již o této formě podpory zdraví, ví. Za třetí, myšlenka duchovního zdraví je v České republice stále neznámá, tzn. jako nový směr v komplexní problematice podpory zdraví na pracovišti potřebuje čas na přijetí a zakořenění v rámci kultur českých organizací.

Příklad dobré praxe ze zahraničí – Unilever⁴⁰

Jedním ze čtyř pilířů strategie zdraví (2013) společnosti Unilever je i „**Smysluplnost**“, která se zabývá duchovním zdravím organizace neboť dle filosofie vrcholového vedení: „Věříme, že lidé dosahují lepších výsledků a odemykají svůj plný potenciál, když jejich život a práce má „smysl“. Definování osobního smyslu pomáhá zaměstnancům vidět účel v jejich pracovním a domácím životě a přispívá k větší odolnosti a pohodě, což jim umožňuje podávat ten nejlepší výkon. Vidíme také smysluplnost jako „drive“ pro nastavení „mindsetu“ jednotlivce. To znamená, že zaměstnanci pracují s duchem společnosti a cítí se spojeni s úspěchem Unileveru. Zjistili jsme, že to vytváří posilování zodpovědností a spolupráce v rámci týmů i mezi nimi.“

podpoře zdraví zaměstnanců na pracovišti v době 4. průmyslové revoluce“, Registrační číslo projektu: CZ.03.1.52/0.0/18_09/0010571 financovaného z dotací MPSV ČR, str.

³⁹ Tamtéž, str.

⁴⁰ UNILEVER: Improving employee health, nutrition & well-being. Dostupné z: <https://www.unilever.com/sustainable-living/enhancing-livelihoods/fairness-in-the-workplace/improving-employee-health-nutrition-and-well-being/>

Seznam literatury a zdrojů

DANDONA, A.: 2013. Spirituality at Workplace. Conference Paper on-line. 03/2013. Conference: National Conference on Paradigm for Sustainable Business: People, Planet and Profit, IIT Roorkee, At IIT Roorkee, Volume: 1. Faculty-Management, Bhartiya Vidya Bhavan's Usha & Lakshmi Mittal Institute of Management, New Delhi. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/317066061_Spirituality_at_Workplace

JÁSEK, V., VOJTĚCH, P., FIALKOVÁ, J., 2019. Formy podpory zdraví na pracovišti a s tím související opatření. Odborná studie realizovaná z projektu „Spolupráce sociálních partnerů při podpoře zdraví zaměstnanců na pracovišti v době 4. průmyslové revoluce“, Registrační číslo projektu: CZ.03.1.52/0.0/18_09/0010571 financovaného z dotací MPSV ČR.

MAŘÍKOVÁ, H., FORMÁNKOVÁ, L., KŘÍŽKOVÁ, A. A ČERMÁKOVÁ, M., 2015: Diverzita v praxi - Metodika řízení diverzity a sladování pracovního a soukromého života na pracovišti. Praha, 2015. Sociologický ústav AV ČR, v. v. i. Metodika on-line in www.mpsv.cz. ISBN: 978-80-7330-266-5. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/documents/20142/650267/Metodika_diverzita_v_praxi.pdf/bc0e2e5d-3a9f-fe72-368e-925a7a31d5f5

UNIE ZAMĚSTNAVATELSKÝCH SVAZŮ (UZS), 2019: Mapování flexibility práce u inspirativních zaměstnavatelů. 15 příkladů dobré praxe. Zpráva k projektu on-line in: <https://www.uzs.cz/>, Projekt: Společným postupem sociálních partnerů k přípravě odvětví na změny důchodového systému – etapa II, Registrační číslo projektu CZ.03.1.52/0.0/0.0/15_002/0001783. Dostupné z: <https://www.uzs.cz/soubory/02%20-%20P%C5%99%C3%ADklady%20dobr%C3%A9%20praxe.pdf>



Aktivity a opatření na podporu duchovního zdraví na pracovišti⁴¹

- vedení organizace (top management), které praktikuje a podporuje růst a rozvoj všech zaměstnanců
- vedení a řízení „zevnitř“ (tzv. inner leadership) na základě autentičnosti, nikoliv práce pouze na základě nařízení nebo tlaků okolí
- jasně definované hodnoty společnosti
- definování společenských hodnot organizace (resp. společenské odpovědnosti)
- existence mise a vize definované vedením a distribuované všem zaměstnancům (zajištění jejich pochopení a přijetí)
- jednou z hodnot společnosti bude smysl pro komunitu tj. idea jednoty a sounáležitosti, komunitního cítění
- hodnota individualizace a princip „kindness“
- často se mluví o největším přínosu dyadického mentorshipu tj. společně tvořený proces duchovního rozvoje v dyádě (ve dvojici)
- duchovní mentoring zaměřující se na vnitřní život jednotlivce (prožívání, zpracování konfliktů, traumat, práce s emocemi, posilování sebevědomí, sebehodnoty, sebeřízení)
- duchovní mentoring zaměřující se na smysluplnost práce – přinášení vlastních hodnot do pracovního prostředí, žití v souladu se svým systémem víry i v práci
- koučing s cílem osobnostního rozvoje a duchovního růstu
- rozvíjení schopností jako je řešení problémů (problem solving), sebevzdělávání (individual learning), a propojování s hodnotami ostatních a organizace
- systém řízení, který podporuje a pomáhá s osobním a duchovním rozvojem
- praxe podpory spokojenosti a štěstí druhých
- programy, které pomáhají souladu práce a rodiny
- podpora zaměstnanců v jejich rozvoji a růstu, jejich spokojenosti a překlenutí těžkých období (smrt, katastrofa)
- programy podpory zaměstnanců v případě ztráty (úmrť, katastrofy atd.)
- informace o wellness metodách, aktivitách a výhodách popsána a distribuována všem zaměstnancům
- program podpory diverzity a inkluze, který pomáhá vytvářet inkluzivní kulturu organizace i celé společnosti
- nastavení procesu integrace zásadních hodnot a hlavních podnikatelských rozhodnutí a zkušeností
- šíření povědomí a aplikace podpory duševního, psychosociálního, environmentálního a fyzického zdraví všem zaměstnancům bez rozdílu
- workshopy a vzdělávání na podporu osobnostního rozvoje a transformace zaměstnanců
- profesionální terapeutické služby s cílem podpory spokojenosti zaměstnanců
- inkluzivní prostředí (vytváření podmínek pro zaměstnávání osob postižených exkluzí např. hendicapované osoby, osoby na mateřské dovolené, seniory, odlišného genderu atd.)
- asistenční a finanční program v případě osobní nebo životní tragédie (úmrť, katastrofa atd.)
- asistenční služby pro zaměstnance (s cílem zajistit jejich spokojenost)

⁴¹ JÁSEK, V., VOJTĚCH, P., FIALKOVÁ, J., 2019. Formy podpory zdraví na pracovišti a s tím související opatření. Odborná studie realizovaná z projektu „Spolupráce sociálních partnerů při podpoře zdraví zaměstnanců na pracovišti v době 4. průmyslové revoluce“ financovaného z dotací MPSV ČR.

5. Výstupy dotazníkového šetření

Úvod do metody dotazníkového šetření

Dotazník s názvem „Podpora zdraví na pracovišti a společenská odpovědnost“ obsahoval celkem 38 otázek. Většina otázek nabízela propracovaný seznam odpovědí, ze kterých respondenti mohli vybírat, a který jim měl ulehčit přemýšlení a zároveň snižovat riziko nevyplnění dotazníku z důvodu neznalosti problematiky. Část odpovědí byla zcela otevřená. Otázky dotazníku spadaly do jedné z těchto 8 oblastí:

1. Definice respondenta
2. Současná situace podpory zdraví na pracovišti
3. Spolupracující organizace / dodavatelské subjekty
4. Podpora zdraví, kterou by organizace chtěla zavést, ale nemůže
5. Společenská odpovědnost
6. Plán podpory zdraví
7. Organizační a personální zajištění
8. Kritéria úspěšnosti a evaluace

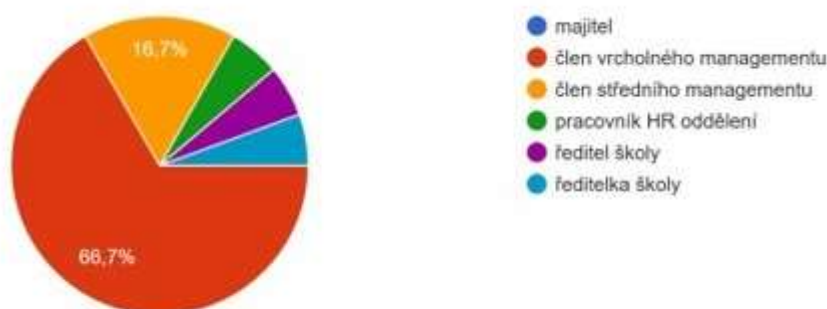
Sběr dat probíhal v období 1. 1. 2020 do 29. 2. 2020 a byl zaslán celkovému počtu 250 organizací, jež jsou členy Unie zaměstnavatelských svazů. Vzhledem k tomu, že návratnost byla pouze 7,2 % procent, nelze z dotazníkového šetření dělat žádné definitivní závěry pro vyhodnocení situace podpory zdraví na pracovišti českých organizací. Dotazník a jeho výstupy mohou sloužit jako jakási **sonda** do jejich současného prostředí, atmosféry a myšlení o podpoře zdraví a sociální odpovědnosti.

Definice respondenta

V této sekci jsme se dotazovali na charakter respondenta: o jak velkou organizaci a o jakou právní formu se jedná a v jakém sektoru se organizace pohybuje. Zajímala nás také konkrétní pracovní pozice. Největší návratnost odpovědí byla od příspěvkových (44,4 %) a neziskových organizací (rovněž 44,4%), malou část zastupovaly státní a rozpočtové organizace. V polovině případů se jednalo o velké organizace (nad 250 zaměstnanců), 22,2 % bylo z řad malých a středních organizací a 27,8 % bylo z řad malých organizací pod 25 zaměstnanců.

Nejvíce respondentů bylo z oblasti školství (44,4 %) a sociálních služeb (38,9 %). Je zřejmé, že organizace v těchto odvětvích mají kladný a aktivní přístup k zapojování se do kolektivních projektů, ke spolupráci, účasti na výzkumu a sběru dat. Z průzkumu vyplývá, že dotazník vyplňoval v 66,7 % zástupce vedení (vrcholového managementu).

Graf – 1.3 Jaké je Vaše zařazení v organizaci:



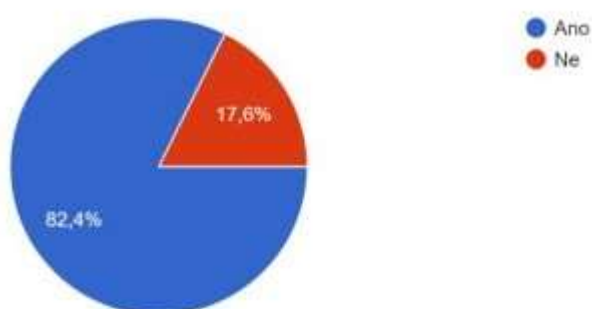
Současná situace podpory zdraví na pracovišti

Nejrozsáhlejší část dotazníku seznamovala respondenty s pěti základními oblastmi podpory zdraví - duševní, psychosociální, fyzické, environmentální a duchovní, a ptala se, v jakém poměru jsou v organizaci aktivity a opatření v jednotlivých oblastech realizovány v současné době. Dalšími tématy otázek bylo, jaké je zapojení zaměstnanců na těchto aktivitách a případně důvody, proč se neúčastní; jaká je naopak největší motivace zaměstnanců se do programů podpory zdraví zapojit; jaké je největší riziko programů podpory resp. důvod, proč se zaměstnanci nezapojují; jakým způsobem organizace informuje o programech své zaměstnance; jaké jsou dle respondentů slabé stránky jejich programů; zda realizují pouze opatření povinná vyplývající ze zákona nebo i dobrovolná; zda plánují nějakou změnu pro rok 2020 a jaké jsou jejich plánované i současné rozpočty.

Z dotazníků vyplývá, že téměř třetina respondentů realizuje celých 50 % aktivit v oblasti **duševního zdraví**, následuje oblast podpory psychosociálního zdraví (atmosféra a mezilidské vztahy na pracovišti) a ve stejném poměru realizují aktivity na podporu fyzického zdraví (wellness a fitness centra, pobyty a zájezdy, zdravotní

služby aj.). Některé organizace se již také zabývají duchovním zdravím, 40 % respondentů uvedlo, že alespoň 10 – 20 % aktivit směřují do této oblasti. Zatímco v oblasti environmentálního zdraví se realizuje aktivit nejméně, téměř 50 % respondentů realizují pouze 10 % svých aktivit v této oblasti anebo žádnou (0 %).

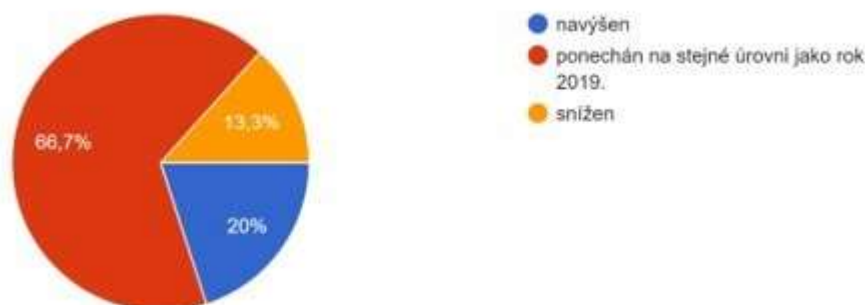
Graf - 2.11 Realizujete také opatření na podporu zdraví na pracovišti, která jsou pro organizaci dobrovolná (nad rámec zákonných povinností)?:



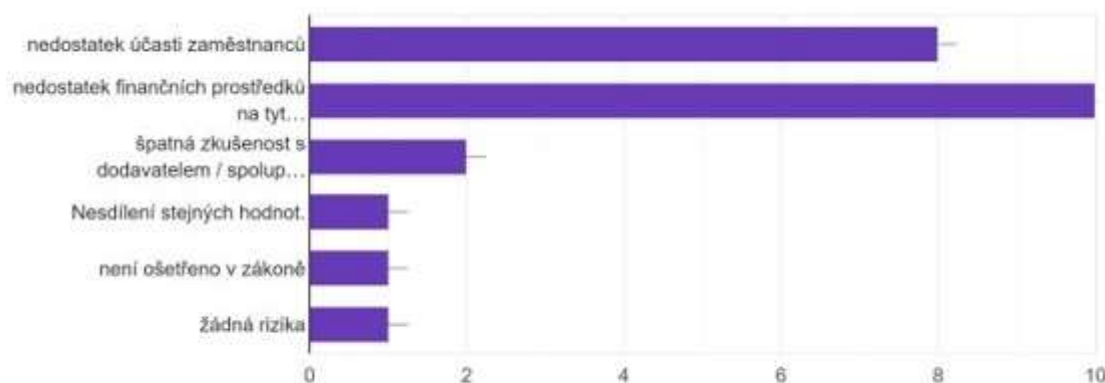
Z otevřených odpovědí na dotaz k **demotivaci na účasti** zaměstnanců na programech podpory zdraví uváděli respondenti zejména důvody jako je: nedostatek času, přetíženost, syndrom vyhoření, opožděná výplata grantů a nedostatek personálu. Jako **motivaci k účasti** uváděli smysl pro spolupráci, účast na vícedenních aktivitách a dobrou pracovní atmosféru.

Ohledně **rozpočtu** byly odpovědi dost váhavé, lze vydedukovat, že finanční plánování v oblasti podpory zdraví není v českých organizacích koncepčně uchopeno. Většina respondentů se tedy snažila otázce vyhovět zjednodušením, že rozpočet na rok 2019 byl „dostačující“, a proto nebude nijak upravován. Avšak konkrétní čísla nebyla často uváděna. Pokud byla uvedena, jednalo se většinou o částky odhadované, nepřevyšující 100 000 Kč ročně. Nedostatek finančních prostředků byl také uveden jako největší riziko při zavádění či plánování podpory zdraví na pracovišti.

Graf - 2.19 Uved'te, zda rozpočet na dobrovolná opatření aktivit podpory zdraví na pracovišti na rok 2020 byl:



Graf – 2.21 Uved'te prosím, jaká jsou největší rizika aktivit, které realizujete na podporu zdraví svých zaměstnanců:



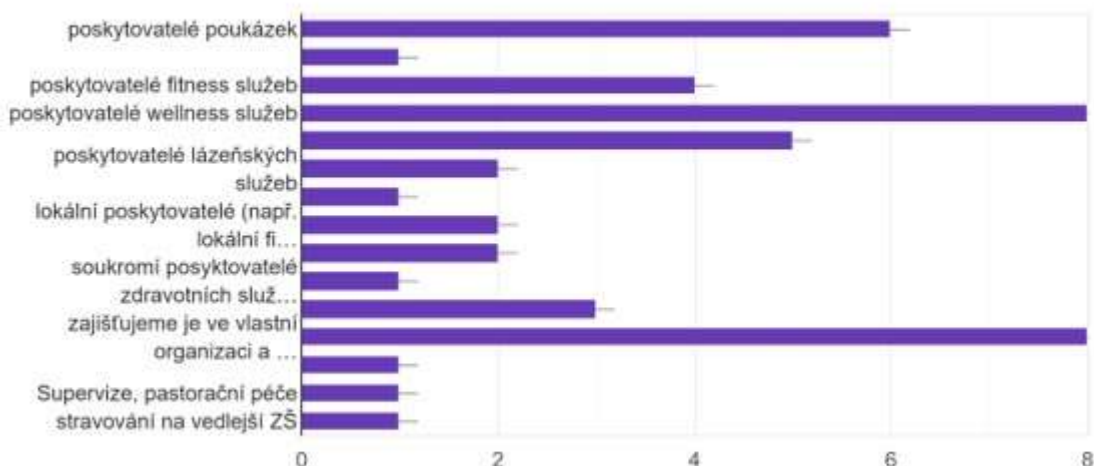
Spolupracující organizace a dodavatelské subjekty

Cílem otázek k poskytovatelům služeb a dodavatelům bylo zjistit jak propracovaná síť u respondentů již existuje, zda se spoléhají spíše na interní zajištění a zdroje nebo využívají externích dodavatelů. Nejvíce jsou využívány **wellness služby a poskytovatele poukázek**. Poměrně dost respondentů uvádělo zajišťování opatření podpory zdraví ve vlastní režii. Následovali fitness centra, zdravotní služby a rekreační zařízení. Mezi uvedenými odpověďmi u otevřené otázky byla jako nejprínosnější spolupracující organizace označena: **supervize, poskytovatele zdravotních a rekreačních služeb**.

Graf - 3.3 Jaké poskytovatele plánujete zapojit do aktivit podpory zdraví v letošním roce (2020):

3.3 Jaké poskytovatele plánujete zapojit do aktivit podpory zdraví v letošním roce (2020):

18 odpovědí



Podpora zdraví, které by organizace chtěla zavést, ale nemůže

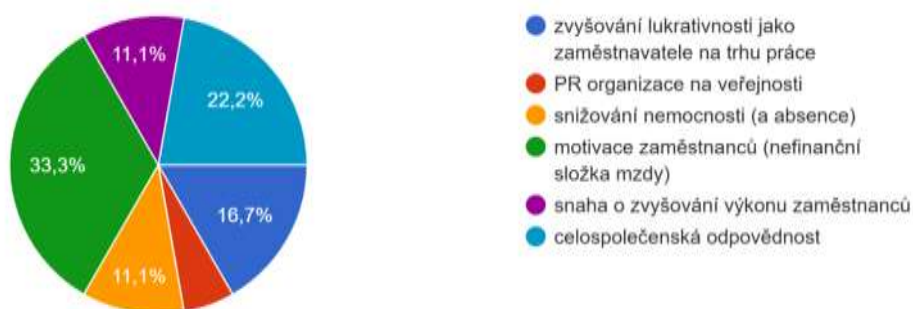
Odpovědi v této sekci se velice lišily. Cílem bylo zjistit, jaké jsou v rámci organizací přání a jaká je realita a zda se jedná o cíle realizovatelné při například dobrém způsobu plánování. Dále důvody, proč nelze tyto aktivity realizovat vyjma nedostatku financí. Často byla označena odpověď, že by rádi zajistili **zdravou stravu** a **relaxační místnost nebo její vybavení**. Důvodem nemožnosti realizovat byly na prvním místě **finance**, ale také bylo často udáváno, že organizace nemá pro realizaci **odpovídající zázemí**.

Společenská odpovědnost

Vzhledem k tomu, že na téma společenské odpovědnosti bylo již realizováno několik dotazníků, a náš průzkum byl poměrně dlouhý, nechtěli jsme respondenty zatěžovat velkým počtem otázek. Největší motivací investovat do aktivit vedoucí ke společenské odpovědnosti je **motivovat zaměstnance** s cílem podpořit jejich **spokojenost** a udržet si je v organizaci, dále zvyšování lukrativnosti organizace na trhu práce. Tento trend odpovídá současné situaci a poptávce po organizacích, které jsou společensky odpovědné a zabývají se těmito tématy. Na otázku „Proč se

zabýváte podporou zdraví“ (k zajištění zdravý svých zaměstnanců), byly uváděny důvody jako zejména **zdraví zaměstnanců, zdravá a spokojená atmosféra** na pracovišti, pocity štěstí, podpora a ochrana lidí, dětí. Málokdo spojil otázku společenské odpovědnosti i s **ekologickou problematikou**. Na otázku, zda podpora zdraví na pracovišti souvisí dle nich se společenskou odpovědností, odpovědělo téměř 90 % respondentů, že ano. Na otázku, zda existují i jiná témata než zdraví, která vnímají jako důležitější v souvislosti se společenskou odpovědností v současné době, odpovědělo 75 %, že ne. Tato situace může ukazovat buď na neznalost konceptu společenské odpovědnosti nebo na nemožnost organizací se na jiná témata soustředit. Pouze necelé 1 % respondentů odpovědělo, že se v rámci společenské odpovědnosti zabývají i jiným tématem, než zdravím.

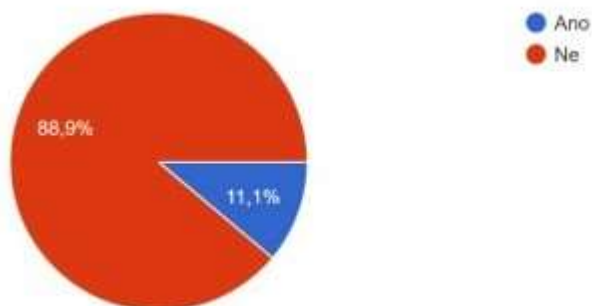
Graf - 5.1 Uved'te prosím, jaká je nejvyšší motivace vaší organizace investovat do podpory zdraví na pracovišti:



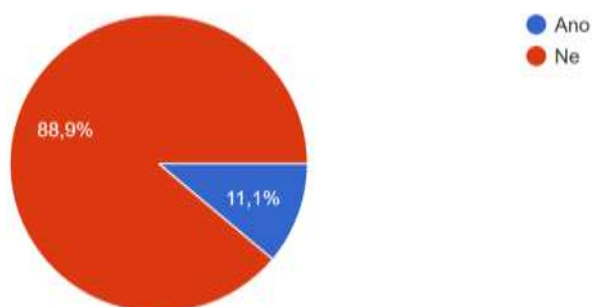
Plán podpory zdraví

Téměř 89 % respondentů **nevypracovává žádný plán podpory zdraví**, ani nemá informace, jak takový plán připravit a realizovat. Na otázku, kdo takový plán v rámci organizace vypracovává, odpovědělo 50 % respondentů, že vrcholový management anebo nikdo (také 50 %).

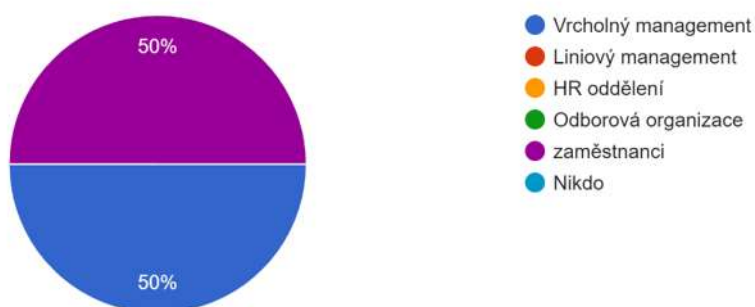
Graf - 6.1 Vypracovává vaše organizace písemně konkrétní plán podpory zdraví na pracovišti?:



Graf - 6.2 Má vaše organizace informace o tom, jak takový plán vytvořit a jaké jsou jeho přínosy?:



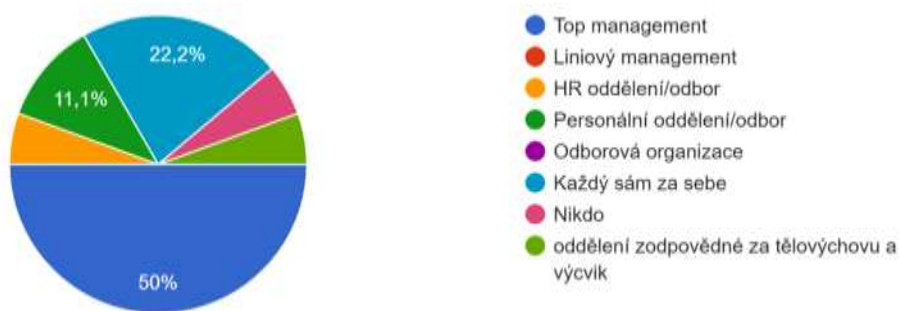
Graf - 6.3 Kdo je zodpovědný za vypracování plánu podpory zdraví ve vaší organizaci?:



Organizační a personální zajištění

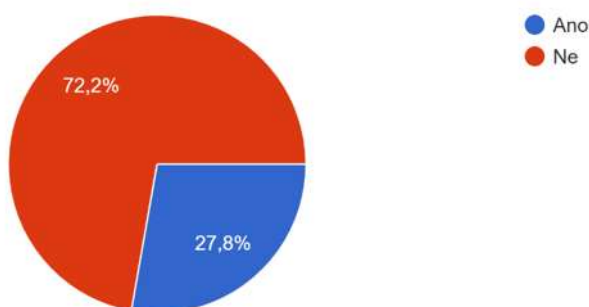
V rámci této sekce jsme měli pouze dvě otázky. První se týkala toho, kdo má v rámci organizace problematiku podpory zdraví na pracovišti ve své kompetenci a zodpovědnosti, přičemž nejvíce odpovědí uvedlo, že je to vrcholový management nebo personální oddělení. Zajímavá byla odpověď téměř 22 % respondentů „každý zvlášť, sám za sebe“, kterou vykládáme tak, že žádný plán podpory zdraví na pracovišti neexistuje.

Graf - 7.1 Kdo u vás v organizaci řídí (má zodpovědnost za tuto agendu) aktivity na podporu zdraví?:



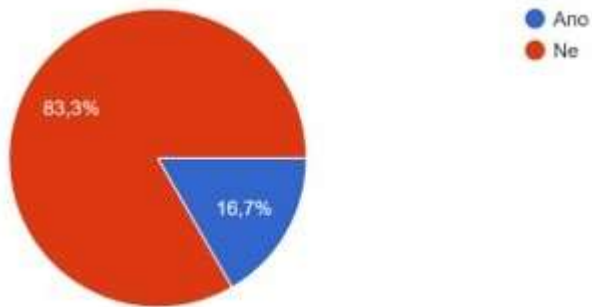
Kritéria úspěšnosti a evaluace

Graf - 8.1 Vyhodnocujete ve vaší organizaci úspěšnost aktivit na podporu zdraví na pracovišti?:





Graf - 8.2 Máte definovány kritéria kvality aktivit na podporu zdraví na pracovišti?



Závěr

- nejvíce aktivit a opatření organizace respondentů realizují v oblasti **duševního a psychosociálního zdraví** (převládá sociální a sektor školství)
- podpoře **environmentálního zdraví** se věnují méně
- organizace **mají povědomí o tématu společenské odpovědnosti**, s tématem udržitelného rozvoje či ekologie ji však nespojují
- motivací pro aktivity v oblasti společenské odpovědnosti je **motivace a udržení zaměstnanců a lukrativnost organizace** na trhu práce
- v organizacích **neexistuje strategické řízení / plánování podpory zdraví**
- organizace nemají v oblasti řízení a organizace dostačující informace, neví, jak takový strategický plán vypracovat
- největším rizikem pro plánování programů podpory zdraví jsou **finance a nedostačující prostory**, neziskový sektor je demotivován způsobem vyplácení dotací (s časovým zpožděním, nelze plánovat)
- plánování podpory zdraví se v organizacích věnuje **vrcholový management**, realizuje ho personální oddělení
- **plány podpory zdraví a kritéria kvality aktivit na podporu zdraví** v organizacích **chybí**



6. SWOT analýza českých organizací v oblasti podpory zdraví na pracovišti

Silné stránky – podporující cíl

Slabé stránky – ohrožující cíle

Vnitřní prostředí organizace

- vědomí lukrativnosti na trhu práce, které podpora zdraví a společenská odpovědnost přináší
- flexibilita malých a středních firem v přebírání strategického rozhodování
- schopnost přebírat a aplikovat „best practices“
- vysoký inovační potenciál uvnitř firem
- zavedené metody dalšího vzdělávání zaměstnanců
- flexibilita a schopnost adaptovat se podle požadavků okolí, trendů, doporučení

- tradiční pohled na fungování (průmyslu, trhu, podpory zdraví, kultury apod.)
- nedostatek financí
- nedostatek lidských zdrojů a/nebo s neznalostí problematiky plánování podpory zdraví a společenské odpovědnosti
- neznalost problematiky strategického řízení
- nedostatek duševní, časové či jiné kapacity (vyčerpanosti organizace)
- nedostatek znalostí problematiky implementace plánů podpory zdraví

Příležitosti

Hrozby

Vnější prostředí organizace

- včasné zachycení trendu
- zkušenost s evolučními procesy (díky historii významných změn)
- využití malých postupných projektů
- využití velkých ekonomicky silných lídrů jako příkladu v daném regionu
- historické kořeny a kultura podpůrných sociálních systémů

- špatně nastavené dotační řízení s opožděným vyplácením dotace
- nedostatek financí v neziskovém sektoru (na strategii podpory zdraví nezbývá)
- nedostatek lidských zdrojů na trhu práce
- neexistence nabídky školicích programů v oblasti strategie a/i podpory zdraví

7. Závěr

Na základě dat, která jsme získali při práci na studii, je možné zhodnotit, že v rámci České republiky vznikají v oblasti podpory zdraví, společenské odpovědnosti a udržitelného rozvoje **inspirativní projekty a programy**. Ať už se jedná o „nejzelenější budovu střední Evropy“, „první pasivní veřejnou budovu“ nebo úspěšný program „Autisté v práci“, jedná se o počiny přesahující svým vřhlem hranice České republiky.

Pozitivním krokem je jednoznačně založení **Asociace společenské odpovědnosti** a udílení její Cen SDGs. Aktivita Asociace podporují informovanost o problematice společenské odpovědnosti a motivují organizace k zapojení se k účasti. Z předešlých výzkumů a našeho šetření vyplývá, že organizace o společenské odpovědnosti a udržitelném rozvoji mají dobré povědomí.

Stále **málo se ví** o možnostech využívat **opatření na podporu duchovního zdraví** a tím přispívat k rozvoji pocitu sounáležitosti, smysluplnosti a spokojenosti na pracovišti. Organizacím také **chybí informace o strategickém řízení**, strategických cílech a o nástrojích plánování a implementace plánu podpory zdraví na pracovišti. U malých a středních organizací bude rizikem také nedostatek kapacity (finanční, personální, prostor).

Ze SWOT analýzy vyplývá, že i přes uvedená rizika, existují silné stránky českých organizací, včetně silné historie implementace opatření sociálně-zdravotní podpory zaměstnanců, které je možné využívat při zavádění inovací, nových nástrojů a metod. Inspirací v rámci české historie i současnosti lze najít opravdu velké množství.



8. Seznam literatury a zdrojů

KONČITÍKOVÁ, G., 2009: Sociální program v podnikání Tomáše Bati zakladatele. Bakalářská práce, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Specializace v pedagogice, Sociální pedagogika. Vedoucí práce: Kašpárková, S. Dostupné z: <https://pdfs.semanticscholar.org/8d6c/8eccd141eb47842ff2ed0215fa2b9dee42fe.pdf>

ČT – iVysílání: Zlínský klenot. Památník Tomáše Bati. Polohraný dokument. Premiéra 15. 5. 2019. Dostupné z: <https://www.ceskatelevize.cz/ivysilani/11560596691-zlinsky-klenot/31729939003/titulky>

MM Průmyslové spektrum, 2005: Osobnosti českého průmyslu - Jindřich Waldes. MM, rubrika Management / Ekonomika, Vydání 4, rok 2005, 13/04/2005, str. 100. Dostupné z: <https://www.mmspektrum.com/clanek/osobnosti-ceskeho-prumyslu-jindrich-waldes.html>

MLČOCHOVÁ, D., 2009: Historický vývoj sociální politiky na území České republiky v letech 1918 – 1938. Bakalářská práce, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích Teologická fakulta, Katedra praktické teologie, obor Sociální a charitativní práce, Vedoucí práce: ing. Jaroslav Dostupné z: https://theses.cz/id/c66i6f/downloadPraceContent_adipIdno_12288

JÁSEK, V., VOJTĚCH, P., FIALKOVÁ, J., 2019. Formy podpory zdraví na pracovišti a s tím související opatření. Odborná studie realizovaná z projektu „Spolupráce sociálních partnerů při podpoře zdraví zaměstnanců na pracovišti v době 4. průmyslové revoluce“, Registrační číslo projektu: CZ.03.1.52/0.0/18_09/0010571 financovaného z dotací MPSV ČR.

DANDONA, A.: 2013. Spirituality at Workplace. Conference Paper on-line. 03/2013. Conference: National Conference on Paradigm for Sustainable Business: People, Planet and Profit, IIT Roorkee, At IIT Roorkee, Volume: 1. Faculty-Management, Bhartiya Vidya Bhavan's Usha & Lakshmi Mittal Institute of Management, New Delhi. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/317066061_Spirituality_at_Workplace

THOROVÁ, K.. 2007: Výjimečné děti. 2007, Praha. APLA Praha, Střední Čechy, o.s.

MAŘÍKOVÁ, H., FORMÁNKOVÁ, L., KŘÍŽKOVÁ, A. A ČERMÁKOVÁ, M., 2015: Diverzita v praxi - Metodika řízení diverzity a sladování pracovního a soukromého života na pracovišti. Praha, 2015. Sociologický ústav AV ČR, v. v. i. Metodika on-line in www.mpsv.cz. ISBN: 978-80-7330-266-5. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/documents/20142/650267/Metodika_diverzita_v_praxi.pdf/bc0e2e5d-3a9f-fe72-368e-925a7a31d5f5

TRNKOVÁ, J., 2004. Společenská odpovědnost firem. Kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR. Dostupné z: https://www.neziskovky.cz/data/vyzkum_CSR_BLF_2004txt8529.pdf

MANAGEMENT MANIA, 2015: Společenská odpovědnost firem (CSR - Corporate Social Responsibility). 12/2015, on-line článek In: www.managementmania.cz. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/csr>

MÁDLOVÁ, L., 2019: Lidstvo stojí před obrovským mezníkem. Praha, 04/12/2019. Dostupné z: <http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/z-medii/>

MÁDLOVÁ, L., 2019: Lidstvo stojí před obrovským mezníkem. Deník, Praha, 04/12/2019. Str. 2-4.

HOSPODÁŘSKÉ NOVINY, 2019: Udržitelná společnost. Férové podnikání je stále více trendem. Pomáhá i při náboru. 05/09/2019, HN, Speciální příloha, str. 1-2. Dostupné z: <https://drive.google.com/file/d/0B3YemGvL9FqjZDIfeDJsNk5NWmFpNDdaRE52X3dCUFGxUDBV/view>

BusinessInfo.cz, 2018. Společenská odpovědnost firem. 29. 2. 2008. Článek on-line. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/spolecenska-odpovednost-firem-pruvodce/#co4>

Národní portál společenské odpovědnosti: <https://www.narodniportal.cz/csr-club-business-leaders-fora-2/>

TRNKOVÁ, J., 2014: SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM (Corporate Social Responsibility) KOMPLETNÍ PRŮVODCE TÉMATEM & ZÁVĚRY Z PRŮZKUMU V ČR. Konzultace: Radek Banýr a Tomáš Nejedlo. 02/2004. Dostupné z: https://www.neziskovky.cz/data/vyzkum_CSR_BLF_2004txt8529.pdf

KOMERČNÍ POJIŠTOVNA: Společenská odpovědnost - Corporate Social Responsibility (CSR) Dostupné z: <https://www.kb-pojistovna.cz/cs/kb-pojistovna/spolecenska-odpovednost.shtml>

UNIE ZAMĚSTNAVATELSKÝCH SVAZŮ (UZS), 2019: Mapování flexibility práce u inspirativních zaměstnavatelů. 15 příkladů dobré praxe. Zpráva k projektu on-line in: <https://www.uzs.cz/>, Projekt: Společným postupem sociálních partnerů k přípravě odvětví na změny důchodového systému – etapa II, Registrační číslo projektu CZ.03.1.52/0.0/0.0/15_002/0001783. Dostupné z: <https://www.uzs.cz/soubory/02%20-%20P%C5%99%C3%ADklady%20dobr%C3%A9%20praxe.pdf>

PTÁČEK, M., 2019. A Look Inside Unilever's New Prague Office. Článek on line In: www.officelovin.com. Dostupné z: <https://www.officelovin.com/2019/11/01/a-look-inside-unilivers-new-prague-office/>

UNILEVER ČR, 2019: Zelené a udržitelné prostory: Unilever slavnostně otevřel nové kanceláře! Článek on-line In: www.unilever.cz. Dostupné z: <https://www.unilever.cz/news/news-and-features/2019/zelene-a-udrzitelne-prostory.html>

HOLÁ, D., 2017: SAP zaměstnává lidi s poruchou autistického spektra. Článek on-line In: Atyp magazín. Dostupné z: <http://www.atypmagazin.cz/2017/02/13/sap-zamestnava-lidi-s-poruchou-autistickeho-spektra/>

ČESKÁ SPOŘITELNA: Rovné příležitosti. Dostupné z: <https://www.csas.cz/cs/onasi-lide/rovne-prilezitosti>

IDNES.cz, 2019. Jihlava otevřela školku s nepřetržitým provozem, má i saunu a vířivku. 07/2019 Článek on-line. Dostupné z: https://www.idnes.cz/jihlava/zpravy/skolka-materska-skola-jihlava-otevreni-deti-prespani-noc-bosch-vysocina.A190725_491210_jihlava-zpravy_mvhttps://www.idnes.cz/jihlava/zpravy/skolka-materska-skola-jihlava-otevreni-deti-prespani-noc-bosch-vysocina.A190725_491210_jihlava-zpravy_mv

STRATEGICKÝ RÁMEC ČR 2030. Česká spořitelna: Rovné příležitosti všem zaměstnancům. Dostupné z: <https://www.cr2030.cz/magazin/nezarazene/ceska-sporitelna-rovne-prilezitosti-vsem-zamestnancum/>

BRANDEJSKÝ, P., 2019: První živá hala na světě – LIKO-Vo. Slavnostní otevření Zelené haly v areálu rodinné firmy LIKO-S aneb „domy jako stromy“. 26/6/2019, článek on-line In: <https://m.tzb-info.cz/>. Dostupné z: <https://m.tzb-info.cz/architektura-staveb/19231-prvni-ziva-hala-na-svete-liko-vo>

JAKUBÍČKOVÁ, I., 2019: Zelená architektura bez hranic. V Česku vznikla energeticky šetrná nemocnice i první průmyslová hala. Článek on-line in www.czechdesign.cz. Dostupné z: <https://www.czechdesign.cz/temata-a-rubriky/zelena-architektura-bez-hranic-v-cesku-vznikla-energeticky-setrna-nemocnice-i-prvni-prumyslova-hala>

VERONICA: Pasivní dům. Článek on-line in www.veronica.cz. Dostupné z: <https://hostetin.veronica.cz/pasivni-dum>

EKOCENTRUM HOSTĚTÍN. Webové stránky. Dostupné z: <https://hostetin.veronica.cz/en>

LABOHÝ, J., MACHŮ, H., MACHŮ, R., SOVOVÁ, L., BOŽKOVÁ, B., FILEMANOVÁ, J., FOJTŮ, K., GAILLYOVÁ, Y., HOLLAN, J., 2018. Co přinesly projekty v Hostětíně. 20 let na cestě k energetické soběstačnosti. Třetí, přepracované vydání. Brožura Ekologického institutu VERONICA on-line. Dostupné z: https://hostetin.veronica.cz/sites/default/files/co_prikesly_projekty_2013_verze_web.pdf

ČESKÁ RADA PRO ŠETRNÉ BUDOVY: Česká rada pro šetrné budovy rozšiřuje své řady – nově je členem banka ČSOB a developer CTP. Článek on-line. Dostupné z: <https://www.czgbc.org/cs/novinky/ceska-rada-pro-setrne-budovy-rozsiruje-sve-rady-nove-je-clenem-banka-csob-a-developer-ctp>

ODPOVĚDNÉ FIRMY: CSR řešení. ČSOB, a.s. Šetrně a zdravě. Článek on-line. Dostupné z: <http://www.odpovednefirmy.cz/csr-reseni-detail/36/36.html>

STAVEBNICTVÍ. Budova ČSOB získala zlatý stupeň LEED. Článek on-line. Dostupné z: https://casopisstavebnictvi.cz/budova-csob-ziskala-zlaty-stupen-leed_N1364

BŘEŠTOVSKÁ, K., 2016. Age Management ve ŠKODA AUTO a.s., Bakalářská práce. ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S. Studijní program: Ekonomika a management, Studijní obor: Podniková ekonomika a management obchodu. Vedoucí práce: Ing. Jana Pechová, Ph.D. Dostupné z: https://theses.cz/id/rut83n/zaverecna_prace.pdf

LIKOS: LIKO-S představil první živou halu na světě. Článek on-line. Dostupné z: <https://www.liko-s.cz/cs/liko-s-predstavil-prvni-zivou-halu-na-svete>

MEDKOVÁ, E., 2009. Analýza programu 50+ ve Škoda Auto. Diplomová práce. Technická univerzita v Liberci. Hospodářská fakulta, Podniková ekonomika, Ekonomika a management. Vedoucí práce: Ing. Kateřina Maršíková, Ph. D. Dostupné z: https://dspace.tul.cz/bitstream/handle/15240/5364/mgr_15973.pdf?sequence=1&isAllowed=y