



Bakalářská práce

Vliv pracovní neschopnosti na fungování podniku v oblasti služeb

Studijní program:

B0413A050006 Podniková ekonomika

Studijní obor:

Management služeb

Autor práce:

Markéta Kněbortová

Vedoucí práce:

PhDr. Ing. Lenka Sojková, Ph.D.

Katedra ekonomie

Liberec 2024



Zadání bakalářské práce

Vliv pracovní neschopnosti na fungování podniku v oblasti služeb

<i>Jméno a příjmení:</i>	Markéta Kněbortová
<i>Osobní číslo:</i>	E21000449
<i>Studijní program:</i>	B0413A050006 Podniková ekonomika
<i>Specializace:</i>	Management služeb
<i>Zadávací katedra:</i>	Katedra ekonomie
<i>Akademický rok:</i>	2023/2024

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů práce, formulace výzkumných předpokladů.
2. Vymezení základních pojmů.
3. Charakteristika vybraného podniku z oblasti služeb.
4. Identifikace a specifiky klíčových důvodů pracovní neschopnosti vybraného podniku.
5. Komparace dopadů pracovní neschopnosti na fungování podniku v sektoru služeb a v sektoru výroby.
6. Závěr, zhodnocení výzkumných předpokladů, návrhy a doporučení.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování práce:

Jazyk práce:

rozsah BP min. 30 normostran

tištěná/elektronická

čeština

Seznam odborné literatury:

- BEDNÁŘ, Vojtěch, 2018. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0648-6.
- CLARKE, Sharon, 2016. *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of occupational safety and workplace health*. Chichester, West Sussex, UK Malden, MA: John Wiley & Sons. Wiley Blackwell handbooks in organizational psychology. ISBN 978-1-118-97901-3.
- ELMADAĞ, Banu A. a Alexander E. ELLINGER, 2018. Alleviating job stress to improve service employee work affect: the influence of rewarding. *Service Business* [online]. vol. 12, no.1, s. 121–141. ISSN 1862-8516, 1862-8508. Dostupné z: doi:10.1007/s11628-017-0340-y.
- FRISCHMANN, Petr a Jan ŽUFAN, 2017. *Personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-714-1.
- KETTNER, Peter M., 2013. *Excelence v řízení organizací poskytujících služby*. Druhé vydání. Boston: Pearson Education. ISBN 978-0-205-08815-7.

Vedoucí práce:

PhDr. Ing. Lenka Sojková, Ph.D.

Katedra ekonomie

Datum zadání práce:

1. listopadu 2023

Předpokládaný termín odevzdání: 31. srpna 2025

L.S.

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petra Rydvalová, Ph.D.
garant studijního programu

V Liberci dne 1. listopadu 2023

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má bakalářská práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

Vliv pracovní neschopnosti na fungování podniku v oblasti služeb

Anotace

Cílem bakalářské práce je na základě komparace pracovní neschopnosti v sektoru služeb a v sektoru výroby zjistit rozdíly či shody vývoje, příčin a důsledků pracovní neschopnosti. Vybraným podnikem reprezentujícím sektor služeb je Pekařství a cukrářství Jiří Bláha, s. r. o. Vybraným podnikem reprezentujícím sektor výroby jsou Liberecké strojírna, s. r. o. Teoretická část je věnována sektoru služeb a jeho charakteristice. Poté práce mapuje pracovní neschopnost, její druhy, příčiny a důsledky. Dále jsou v práci navrženy strategie na prevenci pracovní neschopnosti. V rámci praktické části byly vyhodnoceny rozdíly či shody pracovní neschopnosti v sektoru služeb a sektoru výroby.

Klíčová slova

Maloobchodní služby, pracovní doba, pracovní docházka, pracovní neschopnost, pracovní schopnost, služby, zaměstnanost

Effects of Sick Leave on a Company in the Service Sector

Annotation

The aim of the bachelor's thesis is to compare work disability in the service sector and the manufacturing sector to identify differences or similarities in the development, causes, and consequences of work disability. The selected enterprise representing the service sector is "Pekařství a cukrářství Jiří Bláha, s. r. o.," while "Liberecké strojírny, s. r. o." represents the manufacturing sector. The theoretical part is devoted to the service sector and its characteristics. Subsequently, the thesis examines work disability, its types, causes, and consequences. Furthermore, strategies for preventing work disability are proposed in the thesis. In the practical part, differences or similarities in work disability between the service and manufacturing sectors were evaluated.

Key Words

Attendance, employment, retail services, services, sick leave, workability, working hours

Obsah

Seznam ilustrací.....	10
Seznam tabulek.....	11
Seznam použitých zkratk, značek a symbolů	12
Úvod.....	13
1 Terciární sektor	15
1.1 Podnikání ve službách	16
1.2 Maloobchodní služby	17
1.3 Historie maloobchodních služeb v České republice.....	19
1.4 Trendy ve službách a zaměstnanost	24
2 Pracovní neschopnost	26
2.1 Druhy pracovní neschopnosti z hlediska času.....	27
2.2 Příčiny pracovní neschopnosti	29
2.3 Důsledky pracovní neschopnosti pro zaměstnavatele	34
2.4 Fluktuace zaměstnanců versus pracovní neschopnost	36
2.5 Strategie na prevenci pracovní neschopnosti.....	37
3 Komparace dopadů pracovní neschopnosti	40
3.1 Pracovní neschopnost Pekařství a cukrářství Jiří Bláha, s. r. o.....	41
3.2 Pracovní neschopnost Liberecké strojírny, s. r. o.....	46
3.3 Komparace vývoje pracovní neschopnosti.....	50
3.4 Komparace příčiny pracovní neschopnosti	52
3.5 Komparace důsledků pracovní neschopnosti	53
Závěr.....	54
Seznam použité literatury	56

Seznam ilustrací

Obrázek 1: Celkové náhrady za pracovní neschopnost v letech 2019–2023.....	42
Obrázek 2: Výskyty pracovní neschopnosti v roce 2021, Pekařství a cukrářství Jiří Bláha, s. r. o.....	43
Obrázek 3: Podíl mužů a žen na pracovní neschopnosti v roce 2021, Pekařství a cukrářství Jiří Bláha s. r. o.	44
Obrázek 4: Výskyty pracovní neschopnosti v roce 2021, Pekařství a cukrářství Jiří Bláha, s. r. o.....	45
Obrázek 5: Podíl mužů a žen na pracovní neschopnosti v roce 2021, Pekařství a cukrářství Jiří Bláha, s. r. o.	45
Obrázek 6: Celkové náhrady za pracovní neschopnost v letech 2019–2023.....	47
Obrázek 7: Výskyty pracovní neschopnosti v roce 2021, Liberecké strojírný, s. r. o.	48
Obrázek 8: Podíl mužů a žen na pracovní neschopnosti v roce 2021, Liberecké strojírný, s. r. o.	48
Obrázek 9: Výskyty pracovní neschopnosti v roce 2022, Liberecké strojírný, s. r. o.	49
Obrázek 10: Podíl mužů a žen na pracovní neschopnosti v roce 2022, Liberecké strojírný, s. r. o.	50
Obrázek 11: Komparace vývoje celkových náhrad pracovní neschopnosti v letech 2019–2023	51

Seznam tabulek

Tabulka 1: Hierarchie retailových společností.....	18
Tabulka 2: Celkové náhrady za pracovní neschopnost v letech 2019–2023	42
Tabulka 3: Počet výskytů pracovní neschopnosti v roce 2021.....	43
Tabulka 4: Počet výskytů pracovní neschopnosti v roce 2022	44
Tabulka 5: Celkové náhrady za pracovní neschopnost v letech 2019–2023	46
Tabulka 6: Počet výskytů pracovní neschopnosti v roce 2021.....	47
Tabulka 7: Počet výskytů pracovní neschopnosti v roce 2022.....	49

Seznam použitých zkratk, značek a symbolů

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CCE	Customer contact employees
ČSSZ	Česká Správa Sociálního Zabezpečení
ČSÚ	Český statistický úřad
HDP	Hrubý domácí produkt
OSSZ	Okresní Správa Sociálního Zabezpečení

Úvod

Mít schopné zaměstnance je pro fungování každého podniku důležité. Kvalitní zaměstnanec má kladný vliv na fungování podniku a přináší konkurenční výhodu. V sektoru služeb jsou zaměstnanci velmi důležití. Zaměstnanci komunikují se zákazníky a budují s nimi dlouhodobý vztah. Kvalitní poskytování služeb a výskyt pracovní neschopnosti může významně ovlivnit efektivitu a výkonnost podniku.

V současné době se Česká republika potýká s nízkou mírou nezaměstnanosti a nedostatkem kvalifikované pracovní síly. Pro zaměstnavatele je důležité si udržet stávající zaměstnance, ale může se stát, že zaměstnanec utrpí pracovní úraz a zaměstnavatel bude za něj muset najít náhradu. V prioritách zaměstnavatele by mělo být předcházení pracovní neschopnosti a vytváření bezpečných pracovních podmínek.

Cílem bakalářské práce je na základě komparace pracovní neschopnosti v sektoru služeb a v sektoru výroby zjistit rozdíly či shody ve vývoji, příčinách a důsledcích pracovní neschopnosti a jejího vlivu na fungování podniku. Dále si práce klade cíl zjistit, zda se pracovní neschopnost v sektorech liší. Při analýze vývoje pracovní neschopnosti se porovnávají data od roku 2019 do roku 2023. Předpokladem práce je, že pracovní neschopnost v sektoru služeb a také v sektoru výroby bude v letech 2019 a 2020 výrazně vyšší kvůli virové pandemii a vládním nařízením.

Bakalářská práce obsahuje 3 hlavní kapitoly. První kapitola je zaměřená na sektor služeb a jeho charakteristiku. Podrobněji jsou popsány maloobchodní služby včetně jejich funkce, historie a etiky.

Druhá kapitola je soustředěná na pracovní neschopnost. Jsou vymezeny její druhy z hlediska času, analyzovány příčiny jejího vzniku a její důsledky. Dále je zkoumána fluktuace zaměstnanců versus pracovní neschopnost s akcentem na odlišnosti a shody mezi těmito pojmy. Na konci této kapitoly jsou popsány návrhy strategií na prevenci pracovní neschopnosti.

V poslední kapitole je řešen hlavní cíl bakalářské práce. Pozornost se nejprve soustředí na charakteristiku podniku v sektoru výroby a podniku v sektoru služeb. U každého sektoru jsou provedeny výpočty statistických ukazatelů, kterými jsou 1.

diferenciace a koeficient růstu. Poté jsou uvedeny jednotlivé podíly výskytu příčin pracovní neschopnosti v letech 2021 a 2022. Po jednotlivých výpočtech je provedena celková komparace vývoje náhrad pracovní neschopnosti, komparace příčin a důsledků pracovní neschopnosti v podnicích Pekařství a cukrářství Jiří Bláha, s. r. o. a Liberecké strojírný, s. r. o.

1 Terciární sektor

Terciární sektor, často označovaný jako sektor služeb, představuje klíčovou složku ekonomiky. Jsou zde všechny nehmotné činnosti, které slouží k uspokojení potřeb podniků, domácností, států a dalších subjektů. Sektor služeb zahrnuje širokou škálu činností, jako je například vývoj technologií, zdravotní služby, nezisková ekonomická aktivita, veškeré spotřebitelské služby a vládní služby. Nejvýznamnější součástí terciárního sektoru jsou telekomunikační služby, obchod a maloobchod, pohostinské služby, zdravotnictví, školství, realitní a finanční služby, zábava a média a státní správa. Základní vlastností služeb je nehmotnost. Službu nelze zhodnotit žádným fyzickým smyslem. Zákazník si ji před koupí neprohlédne. Další vlastností je neoddělitelnost. Zákazník je v přítomnosti produkce služby, je její součástí. Mezi významné vlastnosti patří heterogenita. Je možné, že poskytnutí jedné a téže služby se liší. Zničitelnost, nemožnost vlastnictví, pracnost, pomíjivost, místní a časová vázanost jsou dalšími vlastnostmi služeb.

V sektoru služeb působí různé druhy organizací, proto je sektor značně rozsáhlý. Kvůli různorodosti se služby třídí podle svých charakteristických vlastností do několika kategorií. V kategorii tržní versus netržní jsou služby děleny podle směnitelnosti za peníze a podle sociálních důsledků, kde služba je výhodou pro uživatele. V kategorii dle konečného spotřebitele se určuje subjekt, kterému je služba poskytnuta. Další kategorie je určena dle úrovně zhmotnění služby. Do této kategorie patří služby nehmotné nebo služby poskytující přidanou hodnotu k hmotnému výrobku či služby zpřístupňující hmotný výrobek. Služby lze dělit podle trhu, na kterém jsou spotřebovávány. Jedná se o trh spotřebitelský, průmyslový, vládní a zemědělský. V kategorii dle kvantity realizací jsou služby děleny na služby běžné potřeby a služby specializované. (Jirásková, 2014)

Za hlavní způsob dělení lze považovat klasifikaci ekonomických činností, zkratka CZ-NACE. Byla zavedena sdělením Českého statistického úřadu s účinností od 1. ledna 2008. CZ-NACE je ekvivalent evropského systému klasifikace ekonomických aktivit, známého jako NACE, Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne. CZ-NACE slouží k systematickému rozdělení ekonomických aktivit na různá odvětví podle jejich charakteristik a funkcí. Dělí ekonomické činnosti do 21 sekcí.

1.1 Podnikání ve službách

Práce se zabývá charakteristikou podniku v oblasti maloobchodu, proto je nutné vymezit pojem podnikání, podnik a podnikatel.

Termín podnikání je definován v mnoha odborných publikacích. Podnikání je chápáno jako provozování podniku, přičemž nezbytnými předpoklady pro rozvoj podniku jsou existence dostatečného finančního kapitálu a pracovní síly (Rydvalová, 2002).

Podnik ve všeobecném pojetí je subjekt, kde se ze vstupů stávají výstupy. V podrobnějším pojetí je podnik uspořádaná jednotka sestávající z prostředků, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot. Pro vykonávání podnikatelských aktivit je pro podnikatele podnik velmi důležitý (Veber a Srpová, 2012).

Podnikatel je osoba, která se realizuje v podnikatelských činnostech s možností rozšíření či ztráty vlastního kapitálu. Tato osoba umí identifikovat příležitosti, efektivně využívat dostupné zdroje a prostředky k dosažení stanovených cílů. Investuje své finanční prostředky, čas, úsilí a jméno. Je ochoten přijmout rizika a odpovědnost. Charakteristickými rysy podnikatele jsou sebedůvěra, vytrvalost, podstupování rizika, schopnost nacházet příležitosti, schopnost usměrnit podnikatelské aktivity a dlouhodobé nasazení (Veber a Srpová, 2012).

Před zahájením podnikání je podstatné promyslet si důležité faktory, jako jsou velikost základního kapitálu, ručení za závazky, výše daňového zatížení nebo účast na zisku společnosti. Podnikatel si musí vybrat, zda bude podnikat jako právnická osoba, nebo fyzická osoba. Podnikání právnické osoby upravuje zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích. Podnikání právnické osoby je z hlediska administrativy více náročné. Obchodní korporace se zakládá společenskou smlouvou. Musí být zapsána do obchodního rejstříku a musí složit základní kapitál. Právnická osoba je uměle vytvořená entita, jež jedná prostřednictvím statutárního orgánu. Výhodou je, že právnická osoba vzniká spojením několika jednotlivců, kteří mohou sdílet odborné znalosti a zkušenosti. Společným spojením disponují větším objemem finančních prostředků, které umožňují realizaci podnikatelských záměrů.

Podnikání fyzické osoby upravuje zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. Fyzické osoby podnikají jako osoby samostatně výdělečně činné. Všeobecnými podmínkami pro provozování živnosti jsou plná svéprávnost, kterou lze nahradit přivolením soudu k souhlasu zákonného zástupce nezletilého k samostatnému provozování podnikatelské činnosti, a bezúhonnost. Toto jsou dvě podmínky pro získání výpisu ze živnostenského rejstříku. Živnosti jsou ohlašovací, smějí být provozovány na základě ohlášení, a koncesované, které smějí být provozovány na základě koncese (Česko, 1991).

Povinností ohlašovacích živností je se ohlásit na živnostenském úřadu, vymezit předmět podnikání a zaplatit správní poplatek. Povinností u koncesovaných živností je udělená koncese od živnostenského úřadu. Je to specifická forma povolení udělená státem a opravňující podnikatele k provádění vybrané podnikatelské činnosti. Podnikání jako osoba samostatně výdělečně činná představuje nejjednodušší možnost stanovení daňového základu, za podmínky, že OSVČ vede daňovou evidenci. Uvedené formy podnikání se od sebe liší a podnikatel musí vybrat vhodnou formu pro své podnikání (Česko, 1991).

1.2 Maloobchodní služby

Práce se zaměřuje na pracovní neschopnost v podniku poskytujícím maloobchodní služby. Proto je důležité definovat maloobchodní služby. Slovo retail používají akademici, pracovníci s obchodním zaměřením i širší praxe. Pojem retail je prodej od obchodníka ke spotřebiteli a využívá se jako ekvivalent ke slovu maloobchod. Retailer je osoba, která nakupuje zboží u velkoobchodníka za účelem prodeje. Nebo retailer může být i výrobce v případě, že vlastní podnikovou prodejnu (Jaderná a Volfová, 2021).

Funkce obchodu

Mezi specifické funkce obchodu patří nákup výrobků za účelem dalšího prodeje zákazníkům, podpora prodeje, zprostředkování dopravy mezi místem výroby a místem prodeje, převzetí podnikatelského rizika, operace finanční povahy spojené se

zajištěním včasné úhrady dodavatelům, zajištění informací pro proces rozhodování a zpřístupnění informací (Hes, 2004).

Formy maloobchodních služeb

Retailové společnosti se snaží uspokojit potřeby spotřebitele a vytvořit komplexní nabídku. Společnosti mají přesně danou hierarchii.

Tabulka 1: Hierarchie retailových společností

Druhy retailových společností	Store retail			Non-store retail	
Typy retailových společností	Specializované a úzce specializované prodejny	Diskontně-orientované prodejny	Obchodní (nákupní) centra	Osobní	Neosobní
Formáty retailových společností	Specializované prodejny	Superety	Lokální	Přímý prodej	E-commerce
	Úzce specializované prodejny	Supermarkety	Okreskové	Stánkový, trhový prodej	Telemarketing
	Smišené prodejny	Hypermarkety	Komunitní	Pojízdné prodejny	Teleshopping
	Obchodní domy plnosortimentní	Specializované velkoobchodní prodejny	Regionální		Katalogový prodej
	Obchodní domy specializované	Diskontní prodejny	Nadregionální		Prodejní automaty

Zdroj: Jaderná a Volfová, 2021, vlastní zpracování

Store retail znamená, že činnosti spojené s obchodem jsou vykonávány v rámci sítě prodejen. Opakem k tomu je non-store retail, kde se obchod realizuje mimo prodejní síť. Každý obchod se odlišuje šířkou a hloubkou sortimentu, otevírací dobou, umístěním a cílovými zákazníky.

Specializované prodejny mají rozsah sortimentu široký a hluboký. Prodávají potravinářský i nepotravinářský sortiment za ceny vyšší. Poloha prodejen je v centru měst, v městských obvodech nebo v nákupních centrech. Pultový prodej se řadí do formy specializované prodejny osobního prodeje. Osobní prodej je dvoustranná

komunikace, při které prodejce předvádí produkt, dojednává kontrakty nebo přesvědčuje osoby. Cílem osobního prodeje je prodat. Mezi výhody patří rychlá reakce na podněty zákazníků, snížení rušivých vlivů komunikace, generování dlouhodobých vztahů a flexibilita. Mezi nevýhody se řadí potřeba lidského kapitálu, vysoká fluktuace pracovníků, nátlakové metody a menší prodejní dosah. Pultový prodej, jak název naznačuje, probíhá přes pult, kde zákazníci jsou plně obsluhováni prodejcem. Prodejna musí disponovat výkladními skříněmi, které zákazníkům umožní nahlédnout na nabízené výrobky či zboží. Pultový prodej má tři formy. První, nejjednodušší formou je objednávkový prodej, kdy zákazník chodí do prodejny rutinně. Prodejce se pro uskutečnění prodeje nemusí snažit, neboť prodej je opakovaný. Tvůrčí prodej vyžaduje plné zapojení schopností prodejce. Poslední, specifickou formou je instruktážní prodej, kdy prodejce prochází celý prodejní proces, podává relevantní informace a buduje svou image (Jaderná a Volfová, 2021).

1.3 Historie maloobchodních služeb v České republice

Vývoj retailu v České republice lze rozdělit do čtyř vývojových etap. **První etapa nastala po roce 1989**, po sametové revoluci. Prodejny byly malé s nevhodnou strukturou a špatným stavem. Maloobchodní síť byla tvořena 43 000 prodejny. Obchodníci se potýkali s problémy jako nízká vybavenost kapitálem, nedostatek lidských zdrojů, vysoká úvěrová zátěž a nízké výnosy. Přejechod od centrálně plánované ekonomiky k ekonomice tržní vedl k liberalizaci podnikání. V soukromém sektoru to vedlo ke vstupu nových ekonomických subjektů na trh nebo k přechodu státního majetku do soukromých rukou. Obchod byl na začátku 90. let podpořen živnostenským podnikáním, kde obchod byl považován za volnou živnost. Živnostníci díky tomu položili základy konkurenčního prostředí a od 1. 1. 1991 si sami určovali ceny prodávaného zboží. V letech 1991 a 1992 díky privatizaci a restitucím bylo prodáno nebo vráceno do soukromého sektoru víc než 23 000 maloobchodních prodejen. Tyto změny nesly s sebou výhody pro obchodníky i spotřebitele. Mezi výhody patřil růst podnětů a impulsů, zkvalitnění nabídky zboží a služeb, rozšíření vlastnických struktur, nové formy maloobchodních prodejen, nový management obchodních společností a zvýšení lidských zdrojů.

Druhá etapa probíhala po roce 1996, převládalo v ní nestabilní tržní prostředí doprovázené špatným vývojem HDP, nízkou ekonomickou výkonností a růstem veřejného zadlužení. Pro obnovu a nastartování ekonomiky byla důležitá rostoucí spotřeba domácností, jež byla uspokojována maloobchodem. Retail zaznamenal změnu v posilování pozice velkých řetězců a v intenzivní výstavbě nových moderních obchodních formátů. Postupem času nabídka začala vyrovnávat poptávku a zesílila se konkurence.

Na konci roku 1999 byl zaznamenán největší podíl obchodu na tvorbě HDP a současně dosáhl maximálního podílu na počtu podnikatelských jednotek v národním hospodářství. Na český trh vstoupily zahraniční podniky, které budovaly velkokapacitní retailové jednotky. Oproti první etapě došlo ke zdvojnásobení a zlepšení prodejní plochy a k pestřejší a komplexnější nabídce.

Třetí vývojová etapa nastává po roce 2000 a začátkem nového tisíciletí, kdy se dále zvyšuje počet prodejních jednotek ve vlastnictví nadnárodních společností. Oproti roku 1989 bylo v České republice zhruba 142 000 maloobchodních jednotek. Obchod nadále je formou malých a středních podniků, které musí společně spolupracovat. Nabídka zboží a služeb se stále zlepšuje, podobně jako nákupní prostředí. Obchodníci musí čelit rizikům spojeným se silnou konkurencí nadnárodních společností, nezaměstnaností a ovlivněním životního prostředí. Silná internacionalizace vede k mohutnému rozvoji diskontních prodejen na českém trhu. Retailový trh je velmi nasycen, jeho kapacita je téměř naplněna a velké nadnárodní společnosti musí operovat se ztrátou. Zahraniční společnosti přichází s novou nabídkou ve formě zábavních aktivit a z obchodů se stávají nákupně-zábavní komplexy. Mezi důležité charakteristiky retailu po roce 2000 patří nižší kupní síla, agresivní cenová politika, rozvoj privátních značek, růst online prodejen a e-shopů.

Čtvrtá etapa je po roce 2010, je ovlivněna finanční krizí od roku 2009. Maloobchod byl zatížen ztrátou kupní síly zákazníků a velkým nedostatkem pracovní síly. I přes všechny špatné vlivy počet obchodních jednotek vzrůstá a podíl na HDP je z jedním nejdůležitějších. Po roce 2015 se situace na trhu zlepšila. Domácnosti více poptávaly a jejich spotřeba vzrostla, to se projevilo na růstu tržeb obchodů. K velkému rozkvětu došlo v oblasti online obchodů a zásilkových služeb. Mezi pozitiva růstu se řadí i fakt, že česká ekonomika byla ve velmi dobré kondici, s trvajícím nízkou mírou

nezaměstnanosti a silnou kupní silou. Významný zlom přišel v roce 2020 s pandemií Covid-19. Kvůli vládním restrikcím, které zakazovaly fyzický kontakt zákazníka a prodejce, se mnoho maloobchodních jednotek ocitlo v existenčním ohrožení. Spoustu obchodů zůstalo zavřených, zaměstnanci nemohli do práce, zvyšovala se úvěrová zatíženost a platební neschopnost. Na druhou stranu se velmi dařilo internetovým obchodům. Byla to nejjednodušší možnost, jak nakoupit. Mnozí maloobchodníci migrovali a investovali do on-line formy obchodu (Jaderná a Volfová, 2021).

Současnost maloobchodních služeb

Za posledních třicet let se maloobchod výrazně transformoval. Nyní v České republice v oblasti maloobchodu lze pozorovat značné změny, a to například v různorodosti zboží, zavádění nových technologií či působení mezinárodních firem na našem trhu (Machek, 2012).

Maloobchodníci v současné době čelí výzvam, které s sebou přinesla pandemie Covid-19. Personalizované nákupní zážitky, bezproblémové multikanálové cesty a inovativní technologie v prodejnách nově definují samotnou podstatu maloobchodu. Technologická transformace obchodů je velmi důležitá, protože vytváří propojenější, efektivnější a na zákazníka zaměřené prostředí. Mezi nejnovější technologie v posledních letech patří umělá inteligence, automatizace skladů nebo virtuální a rozšířená realita a bezobslužné obchody. Společnost LEAFIO.AI na svých internetových stránkách uvádí zásadní trendy pro maloobchodní technologie v roce 2024. První technologie je formou komplexní platformy, která spojuje různé nástroje a funkce. Platformy mají řešit provozní efektivitu, poskytují přizpůsobivost změnám a dostupnost dat. Druhá technologie je automatizace pro snadnější řízení zásob, která zamezí ruční kontrole zásob a náročným procesům doplňování. Tato automatizace se vztahuje i na zpracování a průběh plnění objednávek. Další významný trend je omnichannel nakupování. Díky němu se online a offline prodejní kanály propojí a obchodník může přímo personalizovat cesty zákazníků. Posledním trendem je udržitelnost. Zavedením ekologicky šetrných opatření mohou maloobchodníci nejen minimalizovat svůj ekologický dopad, ale také přitáhnout a udržet si ekologicky uvědomělé zákazníky (Field, 2024). Maloobchodníci se dnes také musí rozhodnout

pro transformaci a optimalizaci většiny procesů, aby si udrželi náskok před konkurencí a zajistili růst podnikání (Jaderná a Volfová, 2021).

Vliv globalizace na maloobchodní služby

Popis vývoje retailu v České republice ukazuje na rostoucí význam e-commerce. Otázka, zda e-commerce v budoucnu nahradí tradiční kamenné prodejny, se častěji a častěji objevuje v diskuzích. Jisté je, že e-commerce a globalizační tendence zásadně ovlivňují chování českých spotřebitelů. Kvůli pandemii Covid-19 se počet nákupů a prodejů uskutečněných ve virtuálním světě razantně zvýšil. Dále velký vliv mají veřejně známé osoby. Zákazníci si chtějí koupit stejný kosmetický přípravek, který celebrity používají, a nejlépe se slevou z e-shopu, jenž veřejně známá osoba prezentuje.

Velkou část globalizace představují franchisingové koncepty. Na český trh po sametové revoluci vstoupil například McDonald's, OBI nebo YVES ROCHER. Koncepte franchisingu se v České republice setkala s oblibou. V roce 2015 bylo v České republice přes 350 takových konceptů (Jaderná a Volfová, 2021).

K různorodosti nabídky retailů přispívá expanze retailových nadnárodních společností z jiných zemí do České republiky. Častěji se společnosti snaží nabízet stejný sortiment po celém světě, a tak se k nám dostanou i odlišné a nové potraviny.

Nákupní rozhodovací proces je také ovlivněn globalizací. Proces začíná u zajištění potřeby. Potenciální zákazník je ovlivněn preferencemi zákazníků žijících jinde než v České republice. Proces pokračuje hledáním informací. Zákazník hledá informace o výrobku, retailerech, porovnává nabídky a využívá referencí. Souběžně s procesem hraje velkou roli také nabídka na zahraničním trhu. Po hledání informací zákazník hodnotí alternativy. Porovnává jak alternativy výrobků, tak i náklady na dopravu. Jelikož nadnárodní společnosti, jako jsou Aliexpress, Amazon a eBay, nabízí služby za nízké ceny, tak český zákazník u nich nakupuje a využívá jejich služeb. Další krok v nákupní procesu je nákupní rozhodnutí. To je ovlivněno 14denní lhůtou na vrácení zboží v případě internetového prodeje. A nakonec spotřebitel v rámci ponákupního chování může ovlivnit další potenciální zákazníky. Díky sociálním sítím se jeho recenze může dostat do celého světa (Jaderná a Volfová, 2021).

Etika v maloobchodních službách

„Etika je vnímána jako systém nebo kodex jednání založený na univerzálních morálních povinnostech a závazcích“ (Levy a Weitz, 2009, s. 637). Retailer by měl brát v úvahu své závazky vůči společnosti, měl by mít na paměti svou morálku a jednat v souladu s těmito principy. Toto chování nebývá samozřejmostí, protože retailer se snaží pouze maximalizovat zisk. Etické problémy se dají členit na vztahy zákazník – retailer, retailer – zákazník, zaměstnanec – retailer nebo retailer – zaměstnanec.

Krádeže jsou přesný vztah toho, jak se zákazník chová k obchodníkovi. Každoročně se ztratí zboží v hodnotě přes 10 miliard korun. Nejvíce se krade oblečení, stavební materiál, léky a také potraviny.

Nekale se může chovat i obchodník ke spotřebiteli. Může uvádět neúplné či lživé informace o výrobku či zboží. Někdy reklama prezentuje odlišný výrok, než je skutečnost. S tímto souvisí i kvalita potravin, jejich skladování nebo chyby v dodavatelském řetězci.

V zaměstnaneckém vztahu jsou etické problémy na straně zaměstnanců i retailerů. Zaměstnanci mohou svého zaměstnavatele okrádat o zboží, firemní know-how nebo zneužívají firemní majetek k soukromým účelům. Dále zaměstnanec může podat nepravdivé informace o svých dovednostech a kompetencích.

Ve vztahu retailer a zaměstnanec se často nedodržují principy korektního vztahu. Zaměstnanci mohou pracovat dlouhé hodiny za nízké mzdy ve špatných pracovních podmínkách. Nebo obchodníci činí nátlak na zaměstnance, aby prodávali za každou cenu. Dále dochází k diskriminaci, šikaně, nerespektu či omezování lidských práv.

Výše uvedené situace ukazují na důležitost vytváření etických kodexů. Díky přesnému vytyčení etických postojů retailera lze zamezit etickým problémům. Kodexy mají různou podobu, například písemnou podobu, podobu pomocí vizuálních prvků, podobu mobilní aplikace. Je nutné, aby byl kodex přístupný, srozumitelný a proaktivně propagován v rámci podniku. Kodex se věnuje tématům, jako jsou pracovní postupy, transparentnost podnikání, vztahy zaměstnanců vůči podniku a vztahy se třetími stranami při řízení zakázek (Jaderná a Volfová, 2021).

1.4 Trendy ve službách a zaměstnanost

V odvětví služeb mezi trendy patří stále se zvyšující podíl služeb na trhu. Druhým významným trendem je rostoucí podíl internetových obchodů a digitalizace, která umožňuje rychlejší poskytování služeb. Další tendencí je stírající se rozdíl mezi tržní a netržní sférou. Například soukromé zdravotní služby nabízejí větší pohodlí pro pacienty, což může ovlivnit vnímání rozdílů mezi tržními a netržními aspekty.

Začátek podnikání ve službách má minimální bariéry pro vstup na trh. Jedná se o konkurenci, nedostatek finančních zdrojů a znalostí, nestanovenou podnikatelskou strategii, nedostatek informací o cílovém trhu nebo nedostatek zaměstnanců.

Pro podnikání ve službách je na rozdíl od průmyslu typický nízký podíl vlastního kapitálu a vysoký podíl fixního kapitálu. Největší část nákladů pak tvoří mzdové náklady.

Zaměstnanost ve službách má několik charakteristických rysů. Ve službách je vyšší podíl zaměstnaných žen. Dalším prvkem je vyšší podíl práce mimo hlavní pracovní poměr. Dále odvětví služeb je náchylné na cyklické změny v ekonomice, které mohou způsobit nárůst či pokles zaměstnanosti. V neposlední řadě zde je výraznější potřeba častých rekvalifikací. Rychlý pokrok a změny v poptávce po různých technologiích vyžadují od pracovníků neustálou připravenost na nové dovednosti (Valentová, 2018).

Průměrný evidenční počet zaměstnanců

Podle zveřejněné metodiky ČSÚ je průměrný evidenční počet zaměstnanců ve fyzických osobách za čtvrtletí vypočten jako aritmetický průměr z příslušných tří měsíčních průměrných počtů. Vypočítávají se jako součet denních stavů dělený počtem kalendářních dnů v měsíci (ČSÚ, 2018).

Evidence pracovní doby a pracovní docházky

Pracovní doba je definovaná v zákoně č. 262/2006 Sb., zákoník práce, jako doba, v níž je zaměstnanec povinen vykonávat pro zaměstnavatele práci, a doba, v níž je zaměstnanec na pracovišti připraven k výkonu práce (Česko, 2006).

Maximální délka pracovní doby je zákonem stanovena jako týdenní. Zaměstnavatel se se zaměstnancem může dohodnout na kratší pracovní době. Poté zaměstnanci přísluší mzda nebo plat, které odpovídají sjednané kratší době.

Rozvrh pracovní doby určuje jednostranně zaměstnavatel a určuje začátek a konec směn. Zaměstnavatel je povinen vytvořit rozvrh pracovní doby a informovat o něm zaměstnance nejpozději 2 týdny před začátkem období, na které je pracovní doba plánována. Rozvrh je uspořádán, v souladu s ustanoveními § 81–89 zákoníku práce, do pěti pracovních dnů. Zaměstnavatel směny plánuje tak, aby zaměstnanci poskytoval dostatek času na efektivní zahájení a ukončení práce. Zaměstnanci by měli přicházet na pracoviště na začátku své směny a odcházet po skončení předepsané pracovní doby, což je podmínka stanovená zákoníkem práce.

Zaměstnanec má nárok nejpozději po 6 hodinách nepřetržité práce na přestávku v práci na jídlo a oddech v délce nejméně 30 min. Tato přestávka v práci na jídlo a oddech se nepočítá do pracovní doby, je to volný čas zaměstnance.

V týdenní pracovní době je zaměstnavatel povinen poskytnout zaměstnanci nepřetržitý odpočinek v rozsahu alespoň 35 hodin (DIA, 2020).

Způsob evidence dodržování pracovní docházky a docházení do práce zákon nijak neurčuje, tj. může být jak listinná, tak elektronická. **Evidence pracovní docházky** je povinná, ale forma evidence není zákoníkem práce nijak stanovena. Záleží výhradně na rozhodnutí zaměstnavatele, jaký způsob evidence zvolí. Může se jednat o jakýkoliv způsob, podmínkou je pouze to, aby byl dostatečně průkazný a přehledný a vypovídal o tom, zda zaměstnanec odpracoval celou stanovenou pracovní dobu, zda a v jakém rozsahu pracoval přesčas. Evidují se i hodiny pracovní pohotovosti, kterou zaměstnanec držel, i odpracovaná doba v rámci pracovní pohotovosti a noční práce jednotlivých zaměstnanců (Česko, 2006).

2 Pracovní neschopnost

V publikaci autorů Novotného et al. (2015, s. 79) je pracovní schopnost definována jako: „zhodnocení, jak dobrý je pracovník v současné pracovní pozici a v blízké budoucnosti a jak vykonává svoji práci z hlediska pracovních nároků a jeho zdravotních a duševních dispozic“.

Pro manažery a pracovníky zaměřené na řízení lidských zdrojů je klíčové posuzovat pracovní schopnosti svých spolupracovníků a odhadovat jejich přístup k práci. Jejich úkolem je nejen zhodnotit pracovní výkon, motivaci a dovednosti plánovat, ale také posoudit jejich schopnost přesvědčivě motivovat ostatní k dosažení společných cílů a účinně reagovat na případné situace pracovní neschopnosti.

Na pracovní neschopnost se dá nahlížet ze dvou úhlů pohledu. První hledisko se týká péče o zdraví zaměstnanců, která je spojená s jejich současným zdravotním stavem a vychází z konkrétních pracovních úkolů, prostředí, používané technologie, bezpečnostních opatření a hygieny práce. Druhé hledisko se týká ekonomických dopadů spojených s nepřítomností zaměstnanců z důvodu nemoci, což vede ke snížení produkce, čerpání zdrojů z fondu nemocenského pojištění a růstu nákladů spojených se zdravotní péčí

Zaměstnanci v odvětví služeb zastávají klíčovou úlohu při poskytování široké škály služeb a budování dlouhodobého vztahu se zákazníky. CCE z anglického Customer Contact Employees označuje zaměstnance, kteří jsou přímo v kontaktu se zákazníky, například v oblasti zákaznické podpory, obchodních služeb nebo jiných činností, kde je klíčovým prvkem interakce s klienty. CCE jsou „v srdci poskytování služeb“ (Serprenant a Solomon, 1987), mají náročnou roli v podniku, protože mají výrazný vliv na to, jak zákazníci vnímají kvalitu poskytovaných služeb, a to prostřednictvím klíčových prvků, jako jsou vzájemná souvislost, ujištění, hmatatelnost, empatie a spolehlivost. V případě jejich pracovní neschopnosti provádět tyto klíčové prvky můžou zaměstnanci výrazně ovlivnit chod podniku a vyžadují speciální pozornost ze strany zaměstnavatelů. (Elmadağ a Ellinger, 2018)

2.1 Druhy pracovní neschopnosti z hlediska času

Délka pracovní neschopnosti hraje jednu z rolí při vytváření strategií pro efektivní řízení lidských zdrojů. Z hlediska času se pohlíží na pracovní neschopnost jako na dočasnou a dlouhodobou.

Dočasná pracovní neschopnost

Dočasná pracovní neschopnost je upravena v zákoně č. 262/2006 Sb., zákoník práce, přesněji IX.1.1.1 (MPSV a TŘEXIMA, 2024).

Když je zaměstnanec uznán lékařem dočasně práce neschopným podle předpisu o nemocenském pojištění, dochází k dočasné pracovní neschopnosti. Úřední dokument nazývaný eNeschopenka, vystavený lékařem, umožňuje zaměstnancům dočasnou absenci z pracovního procesu z důvodu onemocnění nebo úrazu (ČSSZ, 2023). ENeschopenka zajišťuje tok informací mezi lékařem, zaměstnavatelem a ČSSZ. Po návštěvě lékaře může zaměstnanec jít domů, jelikož nemusí dokládat nebo posílat zaměstnavateli papírovou neschopenku či další formuláře. Skutečnost o pracovní neschopnosti musí zaměstnanec zaměstnavateli ohlásit telefonicky nebo SMS zprávou či e-mailem. Hlavním cílem neschopenky je poskytnout zaměstnanci potřebný odpočinek od pracovních povinností, které by v důsledku nemoci nebo úrazu nemohl plnit, s úmyslem co nejrychlejšího zotavení. Je důležité zdůraznit, že pracovní neschopnost slouží výhradně k nezbytnému léčení a zotavení v případě nemoci, nikoli jako forma odpočinku v situacích, kdy zaměstnanec není schopen zvládat své povinnosti v důsledku únavy či jiných nepřímo souvisejících příčin (ČSSZ, 2024a).

V prvních dvou týdnech dočasně pracovní neschopnosti zaměstnavatel poskytuje náhradu mzdy za pracovní dny. Po uplynutí patnácti dnů od začátku pracovní neschopnosti se náhrada mzdy začne vyplácet prostřednictvím nemocenského pojištění, a to za všechny kalendářní dny, včetně víkendů a svátků.

Zákon neurčuje konkrétní termín v měsíci pro vyplácení nemocenského. Podle legislativy o nemocenském pojištění jsou dávky nemocenského pojištění vypláceny zpětně nejpozději do jednoho měsíce po dni, kdy byly OSSZ doručeny všechny

nezbytné a řádně vyplněné dokumenty potřebné pro vznik nároku na vyplacení dávky. Standardní doba poskytování nemocenského obvykle trvá maximálně tři sta osmdesát kalendářních dní, tzv. podpůrčí doba, ode dne vzniku dočasné pracovní neschopnosti nebo od nařízení karantény.

Dlouhodobá pracovní neschopnost

Pracovní neschopnost je běžnou součástí života a většinou se omezuje na krátké období, trvající několik dní či týdnů. Co však v případě, kdy příčinou není pouze běžná nemoc, ale závažnější onemocnění, jehož léčba může trvat několik měsíců, nebo dokonce i déle, poté se jedná o dlouhodobé pracovní neschopnosti. Kdy se tedy z dočasné neschopnosti stává trvalá neschopnost?

Pokud zaměstnanec má vážný dlouhodobý úraz nebo je nemocný tak, že jeho pracovní neschopnost se blíží ke třem stům osmdesáti dnům, je nutné prověřit určitá hlediska, zdali nemá nárok na jeden ze čtyř druhů důchodů českého důchodového systému, především na invalidní důchod. Při zjištění invalidity se rozlišuje invalidita prvního, druhého a třetího stupně.

Aby pracovně neschopný zaměstnanec měl nárok na důchod, je nutné splnit tzv. zjištění invalidity, kterému předchází proces posuzování stavu. Dále, jak dlouhá je doba pojištění, která je zjišťována z období před vznikem invalidity.

Získání důchodu předchází dlouhý proces, jehož kroky jsou podání žádosti o důchod, předložení potřebných dokladů a tiskopisů, poté řízení o nároku, lhůty a vydání rozhodnutí, dále vypočtení výše dávky, a nakonec samotná výplata dávky (Česko, 1995).

Osoby pobírající invalidní důchody, ve všech třech stupních, mají možnost využít svůj zbývající pracovní potenciál, jestliže to jejich zdravotní stav dovoluje. Mohou pracovat podle svých schopností. Mohou být i osoby samostatně výdělečně činné. S výkonem výdělečné činnosti nezaniká nárok na důchod ani na jeho výplatu. V této oblasti je omezení s nepříznivým zdravotním stavem osoby.

2.2 Příčiny pracovní neschopnosti

Vytvoření organizace, kde zaměstnanci rozumí své práci, jsou oddáni cílům organizace, jsou schopní plnit své úkoly, mají rádi to, co dělají, a dobře spolupracují, je klíčem k dosažení maximální efektivity, kvality a produktivity. Naopak, absence kolektivního úsilí a motivace u zaměstnanců znamená, že žádný přísný dohled, monitorování, hodnocení nebo hrozby nepřinesou vynikající výsledky pro organizaci (Kettner, 2013).

V této kapitole jsou zkoumány možné příčiny pracovní neschopnosti.

Psychické a duševní příčiny

V této práci jsou rozlišovány tři základní jevy lidské psychiky, a to jsou procesy, obsahy a stavy. Psychika zaměstnance hraje velkou roli při výkonu práce. Psychické a duševní příčiny pracovní neschopnosti mohou být důsledkem různých vzájemných působení mezi psychickými procesy, obsahy a stavy a pracovním prostředím.

Psychické procesy se dělí na kognitivní, emocionální a motivační. Při narušení kognitivních procesů, například v důsledku duševní nemoci, zaměstnanec může špatně zpracovávat informace z pracovního prostředí. Při této příčině je nutné zaměstnanci přizpůsobit pracovní prostředí nebo poskytnout podporu. Nepříznivé emoce, prožitky a city vyvolané u zaměstnance, ať už v práci, nebo doma, mohou mít negativní dopad na jeho výkon v práci. Například když na zaměstnance nadřizený křičí, tak to u něho může vyvolat nepříznivé emoce. Motivace je proces, který ovlivňuje chování a jednání jedince. Při nízké motivaci zaměstnancův zájem o práci může klesat a vést ke snížení pracovního výkonu.

Psychické obsahy se dělí na myšlenky, názory, pocity, sny a přání. Nevhodné názory na pracovišti mohou vést ke konfliktům mezi zaměstnanci, což může negativně ovlivnit efektivitu pracovního týmu. Kvůli nízkým vědomostem je zaměstnanec schopen udělat chyby v pracovním procesu a stává se práce neschopným. Pocity vyvolané u zaměstnance mohou mít negativní dopad na jeho pracovní schopnost. Jestliže jsou sny a touhy spojeny s nespokojeností, pracovním stresem nebo konflikty v pracovním prostředí, mohou tyto faktory vést k pracovní neschopnosti.

Psychické stavy jsou přechodné nebo trvalé. Do přechodných stavů se řadí tréma, která obchodní prezentaci potencionálním zákazníkům může velmi ovlivnit. Tréma nebo špatná nálada mohou být krátkodobými příčinami pracovní neschopnosti, například při potřebě krátkodobého odpočinku. Trvalé psychické stavy, například deprese nebo úzkostná porucha, mohou mít dlouhodobý a rozsáhlý dopad na pracovní schopnost (Pugnerová et al., 2019).

Fyzické příčiny

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci zůstává klíčovým tématem pro akademickou obec i odborníky, neboť pracovní úrazy a špatné zdravotní podmínky spojené s prací mají významný dopad nejen na jednotlivce, ale i na jejich rodiny, organizace a celé společnosti po celém světě. (Clarke, 2016)

Ke zranění nebo fyzickému onemocnění dochází tehdy, když mechanické požadavky pracovní činnosti dlouhodobě překračují fyziologickou kapacitu zatěžovaných tělesných struktur. Možnosti každého zaměstnance jsou jiné. Závisí na faktorech, jako je pohlaví, vrozená tělesná konstituce a trénovanost. Do fyzických příčin se řadí ortopedická onemocnění, náhodná zranění v pracovním procesu, chronická onemocnění atd.

Schopnost a ochota zaměstnavatelů převzít zodpovědnost za řízení zdraví a bezpečnosti práce se velmi liší, obzvláště v menších organizacích. Také existují pochybnosti ohledně toho, zda lze spolehnout na dodržování právních povinností zaměstnavatelů (James a Walters, 2019).

V oblasti pracovní úrazovosti ukládá česká i evropská legislativa zaměstnavatelům řadu povinností souvisejících s evidencí, hlášením a objasněním příčin a okolností vzniku každého pracovního úrazu.

Pracovním úrazem se rozumí poškození zdraví nebo smrt zaměstnance, došlo-li k nim nezávisle na jeho vůli krátkodobým, náhlým a násilným působením zevních vlivů při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s ním (viz Česko, 2006, § 271 k odst. 1 až 3).

Zaměstnavatel, u kterého došlo k pracovnímu úrazu, musí objasnit příčiny a okolnosti vzniku úrazu za účasti zaměstnance, pokud to zdravotní stav zaměstnance dovoluje, svědků a za účasti odborové organizace a zástupce pro oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a bez vážných důvodů neměnit stav na místě úrazu do doby objasnění příčin a okolností vzniku pracovního úrazu (ČSÚ, 2023b).

Smrtelný pracovní úraz je takové poškození zdraví, na jehož následky úrazem postižený zaměstnanec nejpozději do 1 roku zemřel. *Závažný pracovní úraz* je takové poškození zdraví, trvá-li hospitalizace úrazem postiženého zaměstnance déle než 5 dnů. Pracovní úraz s pracovní neschopností delší než 3 dny zahrnuje případy pracovních úrazů, které měly za následek dočasnou pracovní neschopnost delší než tři kalendářní dny. Do těchto tří dnů se nezapočítává den, ve kterém k úrazu došlo.

Při předcházení pracovním úrazům hraje důležitou roli bezpečnost a ochrana zdraví při práci, dále už jen „BOZP“, představuje komplex opatření ze strany zaměstnavatele, jejichž hlavním cílem je zabránit vzniku rizik ohrožujících zdraví zaměstnanců nebo vedoucích ke ztrátám na životech při výkonu práce. Tato opatření mohou zahrnovat technologické, technické, právní, organizační nebo administrativní prvky. Celkový soubor těchto opatření je obecně označován jako prevence rizik a slouží k minimalizaci nebezpečí a zajištění bezpečného pracovního prostředí pro všechny zaměstnance (Šimek, 2015).

Podle zákona č. 309/2006 Sb., kterým se upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích a o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při činnosti nebo poskytování služeb mimo pracovněprávní vztahy, je zaměstnavatel povinen zajistit, aby pracoviště byla prostorově a konstrukčně uspořádána a vybavena tak, aby pracovní podmínky pro zaměstnance z hlediska bezpečnosti a ochrany zdraví při práci odpovídaly bezpečnostním a hygienickým požadavkům na pracovní prostředí a pracoviště. Konkrétně platí, aby prostory určené pro práci, chodby, schodiště a jiné komunikace měly stanovené rozměry a povrch a byly vybaveny pro činnosti zde vykonávané. Pracoviště musí být osvětleno, pokud možno denním světlem, vyhovovat stanoveným mikroklimatickým podmínkám, zejména pokud jde o objem vzduchu, větrání, vlhkost, teplotu a zásobování vodou. Prostory pro osobní hygienu, převlékání, odkládání osobních věcí, odpočinek a stravování zaměstnanců musí mít stanovené rozměry, provedení a vybavení.

Únikové cesty, východy a dopravní komunikace musí být stále volné. Ve výše uvedených prostorách musí být zajištěna pravidelná údržba a úklid (Česko, 2006).

BOZP se týká zaměstnavatele, zaměstnanců a také všech fyzických osob, které jsou v kontaktu s pracovními činnostmi zaměstnanců. Zaměstnavatel je povinen seznámit zaměstnance s tímto řádem, a to formou školení, které je prováděné přímo na pracovišti nebo mimo pracoviště či jako online školení přes internet.

Stres

Stres ovlivňuje psychiku a také fyzické tělo. Psychická bolest se tak promítne do fyzických potíží. Naše psychika je totiž propojena s tělem v ucelený systém, společně by měly být v rovnováze. Stres může vyvolat pocit napětí a nervozity nebo zvýšit hladinu cukru v krvi, což pak může vést ke vzniku cukrovky. Pracovní stres může mít i opačné účinky, například jako povzbuzení zaměstnance (KOUTSKÁ, 2020).

V krátkém časovém horizontu stres není škodlivý. Zaměstnanec se může setkat s tlakem na dokončení projektu v určitý termín nebo nepředvídatelné události mohou vyvolat krátkodobý tlak na něj. Ale nic by se nemělo přehánět. Poté je těžší rozpoznat, kdy stres je pro zaměstnance efektivní a kdy začíná být škodlivý.

Při dlouhodobém působení stresu na zaměstnance se může stát, že se stres stane chronickým. Problémem není jen stres jako takový, ale i jeho nepřímé důsledky, například stravování v časovém presu.

Pracovní neschopnost vzniká v důsledku nadměrného stresu a jeho negativního dopadu na psychické a fyzické zdraví (ČSOB, 2021).

Šikana

Šikanou na pracovišti se rozumí dlouhodobý nepřátelský vztah, který vede ke špatné náladě. Šikana ve většině směřuje od nadřízeného k podřízenému, jde o tzv. bossing. Méně častý je opačný směr, a to od podřízeného k nadřízenému, tzv. mobbing.

Pokud nadřízený využívá své moci, šikanuje, ponižuje svého podřízeného, jedná se tedy o bossing. Je důležité neplést si bossing s pravomocemi nadřízeného. Bossing zahrnuje širokou škálu aktivit. Například zadávání nesplnitelných pracovních úkolů, bezdůvodné postihování, zesměšňování, posmívání, podceňování, vytváření překážek, nekomunikování, ignorace, sexuální obtěžování a mnoho dalšího.

Šikana zaměstnance, kterékoliv osoby, vede k psychickým a zdravotním problémům. Pokud šikana probíhá na pracovišti, je to ukázka toho, že pracovní prostředí je nezdravé a že zde došlo k narušení sociálních vztahů. Zaměstnanec, který si prochází šikanou, může zažívat zhoršení pracovního výkonu, zvýšený pracovní stres, častější pracovní absenci, zvýšenou chybovost a úrazovost, což v konečném důsledku může vést k pracovní neschopnosti.

Pokud je zaměstnanec obětí šikany, má tři možnosti řešení: lidskou domluvou, žádostí o pomoc u zaměstnavatele a v posledním případě lze problém řešit právní cestou.

Pracovní rovnováha mezi pracovním a soukromým životem

Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem, z anglického překladu work-life balance, je v posledních letech trendem.

S nárůstem pracovních požadavků museli jednotlivci přijímat více odpovědností, což vedlo k většímu pracovnímu zatížení a delším pracovním hodinám. To spolu s nástupem telekomunikace a internetu ztížilo správu vztahů, osobního života a rodinných povinností (Yester, 2019).

Vznik syndromu vyhoření ovlivňují vnější a vnitřní faktory, jakož i faktory ze soukromé nebo profesní sféry. Osoby s velmi vysokým vytížením častěji mohou mít syndrom vyhoření. Psychoterapeutka Mgr. Zuzana Hrochová v rozhovoru pro Český rozhlas uvedla, že syndrom vyhoření se pozná tak, že už se nám do něčeho nechce. Je to dlouhodobější stav, kde se jedinec na začátku začne cítit smutný, nechce se mu do práce a přestane dobře spát. Nejlepší prevence, jak se tohoto stavu vyvarovat, je sledovat příznaky.

Workoholismus a syndrom vyhoření mohou vést k pracovní neschopnosti. Zaměstnanci by měli mít možnost vyvážit svůj pracovní a osobní život. Všeobecně by se lidé měli naučit říkat ne, najít si rovnováhu mezi prací a rodinou, koníčky. Důležité je nezapomínat na vhodnou stravu a pohyb, ale také na spánek (Sedlářová, 2021).

Ošetřování člena rodiny

Důvodem absence zaměstnance v práci může být ošetřování člena rodiny. Na ošetřovné má nárok zaměstnanec, který se musí starat o nemocné dítě mladší 10 let či jinou fyzickou osobu anebo ženu, která porodila. Dále na ošetřovné má zaměstnanec nárok, když jeho dítě nemůže jít do školy z důvodu uzavření školy. Hlavní podmínkou nároku je, že zaměstnanec je nemocensky pojištěn a že ošetřovaná osoba s ním žije ve společné domácnosti. Nárok na ošetřovné vzniká od prvního kalendářního dne potřeby ošetřování. Výše nároku činí 60 % redukováného denního vyměřovacího základu za kalendářní den (ČSSZ, 2024c).

Karanténa a izolace

Karanténa či izolace je forma protipandemického opatření. Izolace je nařízena zaměstnanci, který má pozitivní výsledek testu infekčního onemocnění. Karanténa je nařízena, pokud zaměstnanec přišel do bližšího styku s již nakaženou osobou. Obě formy mají stejný hlavní cíl, a to minimalizovat další šíření infekčního onemocnění (MZ ČR, 2023).

Jestliže se zaměstnanec dostane do karantény, má nárok na nemocenskou stejně jako u dočasné pracovní neschopnosti.

2.3 Důsledky pracovní neschopnosti pro zaměstnavatele

Vlivy pracovní neschopnosti na fungování podniku mohou mít dlouhodobé i krátkodobé důsledky nebo finanční důsledky a další. Důsledky mohou vyplývat jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele. V dalším textu jsou rozpracované důsledky pracovní neschopnosti pro zaměstnavatele.

Snížení produktivity zaměstnanců

Produktivita práce je jedním z indikátorů pro měření výkonnosti. Produktivita je daná všeobecným podílem vstupů a výstupů. Produktivitu zaměstnance ovlivňují odpracované hodiny a využití technologií při práci. Opakovaná nebo dlouhodobá absence zaměstnance může způsobit pokles celkové produktivity pracovního týmu. Absence vede k nejen k menšímu množství odvedené práce, ale také k nutnosti, aby ostatní zaměstnanci převzali odpovídající části práce za kolegy, kteří jsou v daný moment absentující. A tak dochází k postupnému zpomalení pracovních procesů.

Ztráta kvalifikovaných zaměstnanců

Pro zaměstnavatele je důležité si udržet kvalifikované a schopné pracovníky. Pravidelná pracovní neschopnost může vyvolat frustraci a nespokojenost u zbytku týmu, a tak se může stát, že velmi kvalifikovaný zaměstnanec odejde do stabilnějšího pracovního prostředí.

Administrativní zátěž

Pracovní neschopnost zaměstnance nebo absence zaměstnance znamená pro zaměstnavatele vyšší administrativní zátěž. Zaměstnavatel musí řešit dokumenty spojené například s knihou pracovních úrazů, dále dokumenty se sociálními pojišťovnami nebo plánovat náhradní práci.

Právní rizika a špatná pověst firmy

Jestliže zaměstnavatel nesplní předpisy týkající se BOZP, tak tento čin může mít právní rizika. Například že zaměstnavatel nezajistil pravidelnou údržbu podlahy v kuchyni restaurace a kvůli tomu se jeho zaměstnanec zranil. Tento příklad může vést k právní žalobě, náhradě, pokutě a ke škodě na reputaci.

Negativní veřejné vnímání a špatná pověst mohou odradit zákazníky, investory a také novou pracovní sílu. Pracovní neschopnost není pouze vnitřním problémem, ale také rizikem, které může negativně ovlivnit celkovou prosperitu firmy.

Nákladovost

Výše uvedené důsledky vedou ke zvýšení nákladovosti a snížení zisku zaměstnavatele. Snížená produktivita vede k menšímu objemu odpracované práce. V celkovém důsledku to znamená, že zaměstnavatel nevyužije všechny potenciál a jeho konkurenceschopnost na trhu se sníží. Při ztrátě zaměstnanců se zvyšují náklady na hledání nových vhodných zaměstnanců. Zaměstnavatel více investuje do nábory a školení nových pracovníků.

Právní rizika při nedodržení bezpečnostních podmínek představují pro zaměstnavatele další položku zvyšující náklady. Při reputaci špatné pověsti a negativního veřejného vnímání zaměstnavatel musí vynaložit náklady spojené s public relations, díky kterému zlepšuje veřejné vnímání.

Při shrnutí se dá konstatovat, že pracovní neschopnost pro zaměstnavatele znamená komplexní a rozsáhlé náklady, které ovlivňují hospodaření firmy a její celkovou konkurenceschopnost.

2.4 Fluktuace zaměstnanců versus pracovní neschopnost

Činnost podniku ovlivňují dva zásadní aspekty - pracovní neschopnost a fluktuace. Zatímco fluktuace se týká přílivu a odlivu zaměstnanců, pracovní neschopnost se týká schopnosti zaměstnance vykonávat své povinnosti. Podnik by oba aspekty měl řídit a aktivně snižovat. Liší se v hlavních příčinách vzniku. Příčinami fluktuace jsou peníze, pracovní kolektiv a potřeba být užitečný, příčinami pracovní neschopnosti jsou zdravotní problémy, stres, šikana a nerovnováha mezi pracovním a soukromým životem.

Jestliže mají být známy důvody odchodů zaměstnanců, je nutné nejprve zjistit, co je drží v práci. Nejčastěji zaměstnanci odcházejí za penězi. U málo kvalifikovaných zaměstnanců je nejčastější příčinou fluktuace „přelákání bonusem“. U kvalifikovaných zaměstnanců stojí za jejich odchodem kombinace faktorů vztahů a smyslu práce, a to i v případech odchodů, které vypadají jako motivované financemi. U vysoce kvalifikovaných a špičkových zaměstnanců důvodem odchodu bývá nová „výzva“, jelikož hladina jejich platu je na motivační úrovni. Bez ohledu na kvalifikovanost

zaměstnanců fluktuaci velmi ovlivňuje komunikace s nadřízenými, události, které nejsou vysvětleny, anebo dlouhodobé neřešení problémů (Bednář, 2018, s. 52–54).

Pracovní neschopnost a fluktuace mohou být vzájemně propojené. A s tím vyvstává otázka, zda vede pracovní neschopnost k fluktuaci. Vztah mezi těmito dvěma aspekty je ovlivněn tím, jak podnik reaguje na situace pracovní neschopnosti svých zaměstnanců. Například kvůli dlouhodobé pracovní neschopnosti zaměstnanec se zvýší pracovní zátěž jiného zaměstnance. Tato zátěž může vést k rozhodnutí tohoto zaměstnance podnik opustit.

2.5 Strategie na prevenci pracovní neschopnosti

Tuto činnost, práci se zaměstnanci, má ve větších podnicích na starost personální oddělení, jinak řečeno oddělení péče o zaměstnance. Většina autorů jako Armstrong, Koubek, Dvořáková či Kociánová se shoduje na tom, že mezi nejdůležitější subprocesy personálního řízení patří personální plánování a controlling (Frischmann a Žufan, 2017). Podle Frischmanna a Žufana (2017) se další možné subprocesy dělí na jednotlivé činnosti, do kterých se řadí personální administrativa, personální plánování a controlling, recruitment, rozvoj lidských zdrojů, příprava a vzdělávání a odměňování prostřednictvím benefitů.

Personální oddělení má na starost výše uvedené činnosti, do kterých spadá vše, co se zaměstnanosti týče. Jednou z klíčových rolí je tvorba strategií na prevenci pracovní neschopnosti, aby podporovaly celkovou pohodu a zdraví zaměstnanců.

Ačkoliv jsou lidé v organizaci „zdrojem“, je hlavní myšlenkou tohoto pojetí personalistiky posun člověka z role objektu personálního řízení realizovaného zaměstnavatelem do role subjektu, který přebírá významným způsobem odpovědnost za sebe, za svoje uplatnění a svůj rozvoj (Frischmann a Žufan, 2017, s. 13).

Podle Anety Gembalové, pokud má být ve firmě příjemná atmosféra, je třeba si najít čas na každého jednotlivce. Když nastoupila do zaměstnání, zavedla osobní setkávání, na kterých každý zaměstnanec mohl otevřeně říct, co ho trápí (ALMA CAREER, 2020).

Co zaměstnavatel může udělat, aby nedocházelo k pracovní neschopnosti nebo aby se pracovní neschopnost snížila? Výchozí cíl je snížení pracovní neschopnosti. Strategie na prevenci pracovní neschopnosti budou následně popsány. Strategie poskytuje rámec pro dosažení cílů. Prevence jsou opatření, která mají napomoci předcházet výskytu pracovní neschopnosti.

Strategie na prevenci psychických a duševních příčin

Personální oddělení může mít pro prevenci psychických a duševních příčin podpůrné výukové programy, které zahrnují, jak pracovat se stresem, jak zlepšit duševní odolnost. Důležitá je motivace zaměstnanců formou peněžní nebo i psychickou, že dostanou zpětnou vazbu.

Prevence může být posílena smluvním pracovním psychologem, ke kterému mají možnost zaměstnanci docházet a konzultovat své myšlenky a pocity. Pokud to pozice umožňuje, zaměstnanec může pracovat na home officu, aby si odpočinul od pracovního tlaku.

Zde se dá mluvit i o stresu jako psychické příčině, kdy zaměstnanci personálního oddělení by měli hodnotit pracovní prostředí a identifikovat faktory způsobující stres. Poskytnutí možnosti relaxačních místností mohou zaměstnancům pomoci relaxovat a zvládnout stres.

Strategie na prevenci fyzických příčin

Důležité je BOZP, které je popsáno v kapitole příčin. Strategie na prevenci zahrnuje pravidelné zhodnocování pracovních postupů, zda nějak postupy zaměstnance neohrožují, jestli by neměl nosit ochranné pomůcky, jestli je tam riziko vzniku úrazu. Důležité je školení zaměstnanců, ať už BOZP, ale také například pravidelné zkoušky případné evakuace kvůli požáru. Dle zákoníku práce, § 102 odst. 6, je zaměstnavatel povinen přijmout opatření pro případ zdolávání mimořádných událostí, jako jsou havárie, požáry a povodně, jiná vážná nebezpečí a evakuace zaměstnanců včetně pokynů k zastavení práce a k okamžitému opuštění pracoviště a odchodu do bezpečí. Dále je povinen společně s poskytovatelem pracovních-lékařských služeb proškolenit

potřebný počet zaměstnanců, kteří budou v případě nutnosti poskytovat první pomoc, a vybavit pracoviště zdravotnickými potřebami – lékárníčkou odpovídající potenciálním rizikům daného pracoviště (Česko, 2006).

Strategie na prevenci šikany

Je mnoho návodů a praktik, jak se bránit šikaně v práci. Jednou z nejdůležitějších je prevence, jež platí zejména pro majitele a manažery firem.

Je důležité, aby personální oddělení podnikalo preventivní opatření, která si musí uvědomit i majitelé a manažeři. Je tedy důležité s nimi o šikaně mluvit, zejména o jejím negativním dopadu na dlouhodobý chod, ale i na úspěšnost firmy. Často jsou oni odpovědní za šikanu v podniku. Někdy právě oni provádějí šikanu anebo ji i tolerují bez zásahu.

Je tedy důležité i přijímat kvalitní manažery s osobností. Empatický manažer bude lépe naslouchat lidem a zajímat se o mezilidské vztahy na pracovišti. Personální zaměstnanec, i kterýkoli jiný zaměstnanec, by neměl akceptovat jakýkoli náznak šikany, ať už se jedná o pomlouvání, zesměšňování, či ignoraci.

Majitelé podniku i vedoucí zaměstnanci by měli podporovat otevřenou diskuzi o mezilidských vztazích na pracovišti. Neměl by se akceptovat jakýkoliv druh šikany, ať už se jedná o ty nejmenší pokusy, jako je pomlouvání, zesměšňování, ignorace či podceňování, nebo dokonce závažné konflikty typu vytváření sociální izolace, vytváření překážek, pronásledování, vyhrožování fyzickým násilím či sexuální obtěžování.

Vedoucí zaměstnanci mají za úkol vytvářet příjemné pracovní prostředí, kde se zaměstnanci budou rádi vracet a bude je práce bavit. Vzájemná podpora a důvěra ve firmě vytváří prostředí, kde se lidé cítí spokojení. Kvalitní pracovní prostředí se stává místem produktivní práce.

3 Komparace dopadů pracovní neschopnosti

Tato kapitola začíná charakteristikou podniků ze sektoru služeb a sektoru výroby. Poté je zmíněna provázanost a odlišnost těchto dvou sektorů. Dále je komparace pracovní neschopnosti v letech 2019–2023 za sektor služeb a výroby zvlášť. Na závěr je dosaženo hlavního cíle práce, kterým je porovnání dopadů pracovní neschopnosti v podniku poskytujícím služby a ve výrobním podniku.

První podnik ze sektoru služeb nese název Pekařství a cukrářství Jiří Bláha, s. r. o. Historie počátků pečení prvních kremrolí sahá do roku 1990. Pekařství je rozděleno na služby a výrobu. Služba, přesněji maloobchod, má identifikační číslo 25446177 se sídlem na adrese Švermova 121/72, 460 10 Liberec X–Františkov. Statutárním orgánem společnosti jsou jednatele Ilona Bláhová, Jiří Bláha a David Bláha. Základní kapitál je ve výši 200 000 Kč. Předmětem podnikání je pultový prodej pečiva a cukrových výrobků (Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2024). Své prodejny má firma v Libereckém kraji a jednu ve Středočeském kraji. Průměrný evidenční počet zaměstnanců v roce 2022 činil 128 osob. Jejich pracovní doba je 8hodinová a pracovní docházka je evidována pomocí čipů.

Druhý podnik ze sektoru výroby nese název Liberecké strojírný, s. r. o. Den vzniku je 24. ledna 1994 a firma sídlí na adrese Jana Švermy 14, 460 10 Liberec 10. Identifikační číslo je 49901427. Statutárním orgánem společnosti jsou jednatele Ing. Milan Štícha, Stanislav Jandura, Libor Jirků, Mgr. Martin Štícha a Pavel Jandura. Základní kapitál je ve výši 102 000 Kč. Podnik se zabývá výrobou pekařských strojů (Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2024a). Od počátků podnikání si získal pevnou pozici nejen na českém trhu, ale i v evropských a mimoevropských zemích. Mezi nejvýznamnější výrobní linky patří linky na výrobu chleba a toustového chleba, linky na výrobu běžného pečiva, chladírny a kynárny. Průměrný evidenční počet zaměstnanců v roce 2022 byl 49 osob. Pracovní doba je 8hodinová i 6hodinová a docházka je evidována pomocí čipů.

Podniky jsou dlouholetými obchodními partnery. Liberecké strojírný, s. r. o. vyrábí pro Pekařství a cukrářství Jiří Bláha, s. r. o. pekařské zařízení.

Provázanost sektoru služeb a sektoru výroby

Provázanost průmyslové výroby a poskytovaných služeb je zřejmá ve všech výrobních fázích. V předvýrobní fázi služby hrají důležitou roli v oblastech, jako je výzkum, financování nebo právní služby. V průběhu výroby služby zajišťují kontrolu kvality a bezpečnost práce. Ve fázi prodeje se uplatňují logistické a skladovací služby. Při užívání výrobku či zboží zákazníci mohou využít služeb leasingu, údržby nebo opravy. Poslední fáze je po ukončení životnosti, zde se služby zaměřují na práci s odpady. Provázanost těchto sektorů hraje klíčovou roli v celém životním cyklu výrobku (Valentová, 2018).

Odlišnost sektoru služeb a sektoru výroby

Hlavní odlišnost spočívá v hmotnosti výsledného výstupu. Služba je nehmotná, na rozdíl od hmotného výrobku. Sektor služeb mívá nižší investiční nároky než sektor výroby. Ve výrobě jsou třeba vysoké investice do zařízení, technologií a výzkumu. Ve výrobní sektoru jsou vysoké náklady spojené se skladováním výrobků či zboží. Další rozdíl je v měření kvality. Díky vlastnostem služby se kvalita hodnotí velmi obtížně. Zatímco u výrobků si podnik stanoví normy, jak výsledný výrobek má vypadat. Dále výrobek lze vlastnit, službu nelze.

3.1 Pracovní neschopnost Pekařství a cukrářství Jiří Bláha, s. r. o.

Výchozí data pro komparaci pochází z účetního systému, ve kterém vede podnik účetnictví a personální agendu. Data pro vývoj pracovní neschopnosti jsou souhrnná za jednotlivé roky. Pod pracovní neschopností je zařazen úraz, nemoc, karanténa a ošetřovné. Z dat byly vypočteny dva statistické ukazatele, jimiž jsou 1. diference a koeficient růstu. Tyto dva výpočty ukazují meziroční vývoj pracovních náhrad.

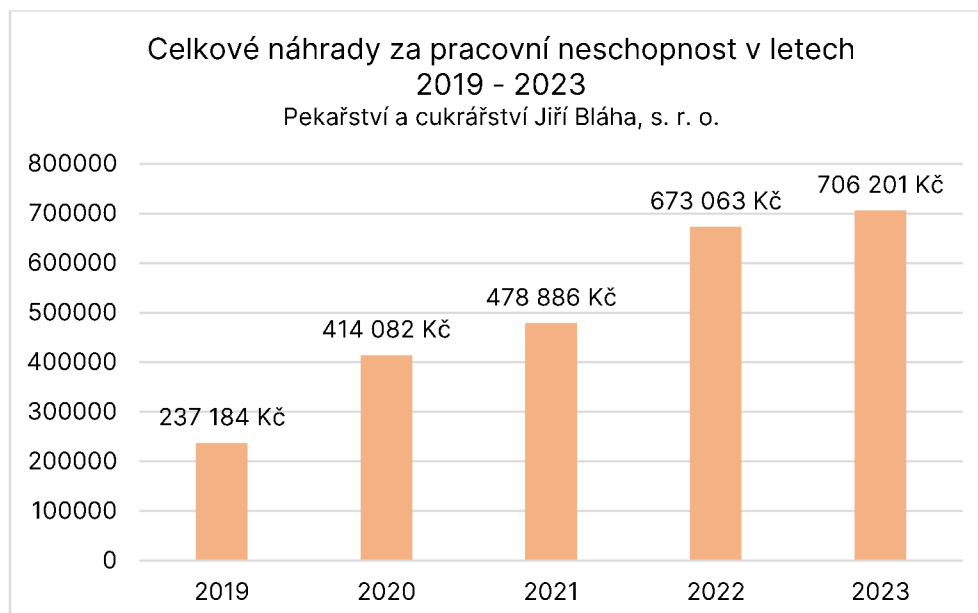
Tabulka 2: Celkové náhrady za pracovní neschopnost v letech 2019–2023

Roky	Náhrady za pracovní neschopnost	1. diferenciacie	Koeficient růstu
2019	237 184 Kč	.	.
2020	414 082 Kč	176898	1,745826025
2021	478 886 Kč	64804	1,156500403
2022	673 063 Kč	194177	1,40547646
2023	706 201 Kč	33138	1,049234618

Zdroj: vlastní zpracování

Náhrady se v jednotlivých letech pohybují v mezích od 237 000 Kč až do 707 000 Kč. Postupně výše náhrad roste. Výše náhrad za pracovní neschopnost se v roce 2020 zvýšila oproti roku 2019 o 74,58 %. Vysoký nárůst připomíná virovou nemoc Covid-19, kvůli které více zaměstnanců muselo zůstat v karanténě nebo v izolaci. V roce 2021 se náhrady oproti roku 2020 zvýšily o 15,65 %. Tento růst je ovlivněný trvajícím vládními nařízeními ohledně karantén. V roce 2022 náhrady za absenci zaměstnanců dále rostou. Oproti roku 2021 se zvýšily o 40,55 %. Náhrady rostly vlivem inflace a valorizací mezd. V roce 2023 oproti roku 2022 se náhrady zvýšily jen o 4,92 %. V tomto roce nepřišly žádné okolní vlivy, které by zapříčinily vysoký nárůst náhrad.

Pro lepší představu a vizualizaci vývoje pracovní neschopnosti byl sestaven sloupcový graf.



Obrázek 1: Celkové náhrady za pracovní neschopnost v letech 2019–2023

Zdroj: vlastní zpracování

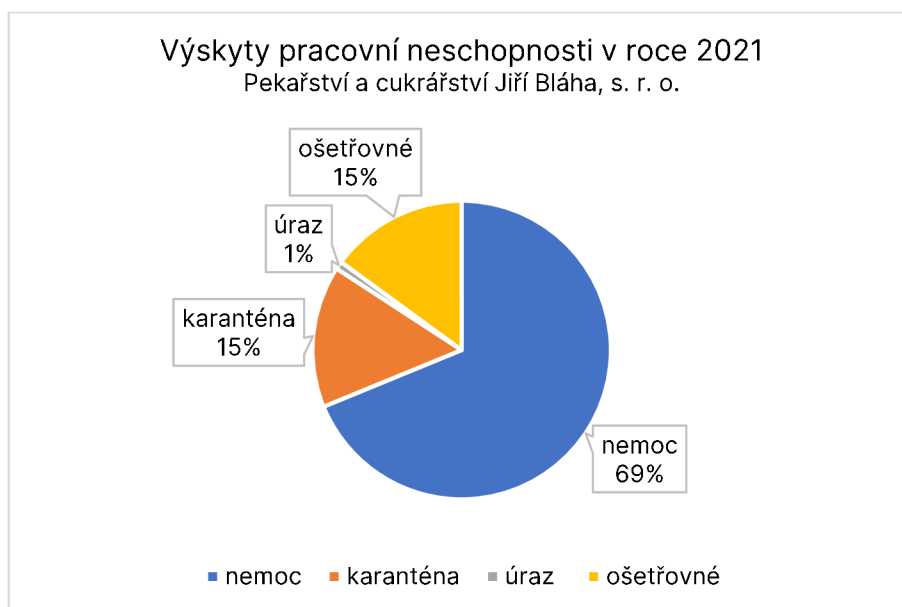
Pracovní neschopnost 2021

Nyní je bližší pohled na rok 2021, a jak se na pracovní neschopnosti podílely jednotlivé příčiny. Dále je graf ukazující podíl mužů a žen na pracovní neschopnosti.

Tabulka 3: Počet výskytů pracovní neschopnosti v roce 2021

Druhy pracovní neschopnosti	Počet výskytů
nemoc	161
karanténa	36
úraz	2
ošetřovné	35

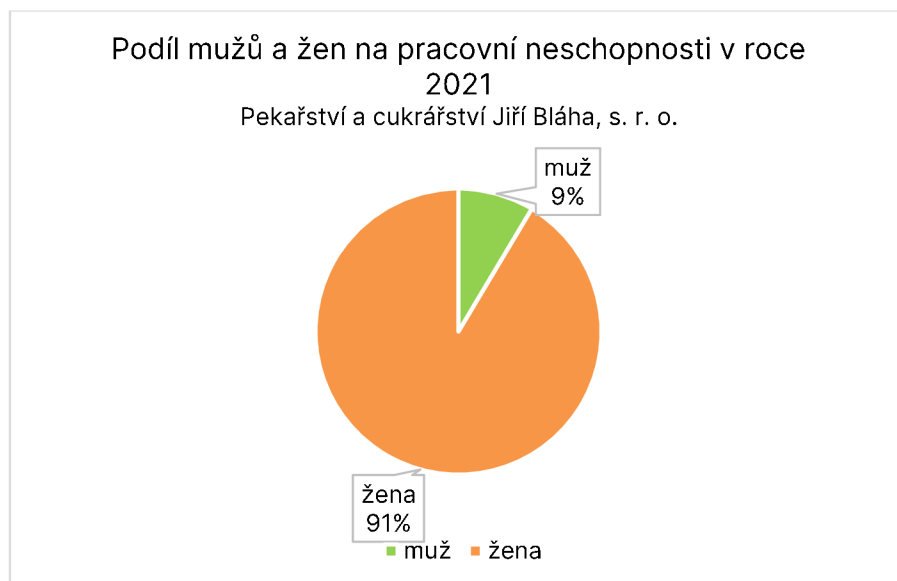
Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 2: Výskyty pracovní neschopnosti v roce 2021, Pekařství a cukrářství Jiří Bláha, s. r. o.

Zdroj: Pekařství a cukrářství Jiří Bláha, s. r. o. - interní dokumentace

Výšečový graf umožňuje pohled na to, jakou část z celku tvoří jednotlivé příčiny pracovní neschopnosti, resp. nemoc, úraz, karanténa a ošetřovné. Pomocí výšečového grafu lze rychle identifikovat hlavní faktor ovlivňující pracovní neschopnost v podniku. V roce 2021 u podniku Pekařství a cukrářství Jiří Bláha s. r. o. se nejvíce na pracovní neschopnosti podílela nemoc, a to až 69 %. Karanténa a ošetřovné byly ve stejném podílu 15 %. Nejmenší podíl na pracovní neschopnosti měl úraz, pouhé 1 %.



Obrázek 3: Podíl mužů a žen na pracovní neschopnosti v roce 2021, Pekařství a cukrářství Jiří Bláha s. r. o.

Zdroj: Pekařství a cukrářství Jiří Bláha, s. r. o. - interní dokumentace

V roce 2021 bylo na pracovní neschopnosti 91 % žen a jen 9 % mužů.

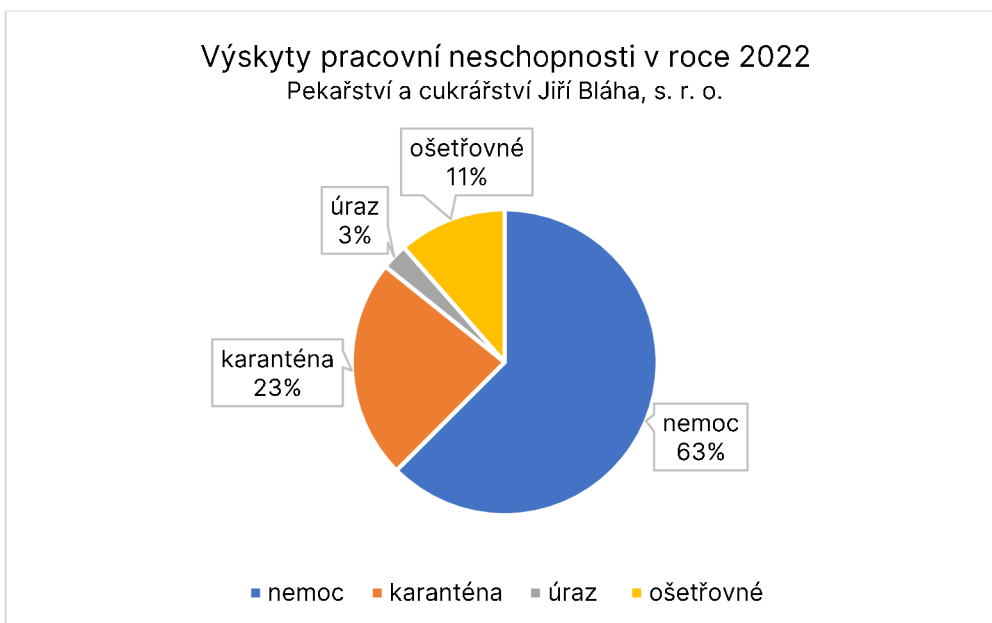
Pracovní neschopnost 2022

Nyní je bližší pohled na rok 2022, a jak se na pracovní neschopnosti podílely jednotlivé příčiny. Dále je zde graf zobrazující podíl mužů a žen na pracovní neschopnosti.

Tabulka 4: Počet výskytů pracovní neschopnosti v roce 2022

Druhy pracovní neschopnosti	Počet výskytů
nemoc	180
karanténa	67
úraz	8
ošetřovné	33

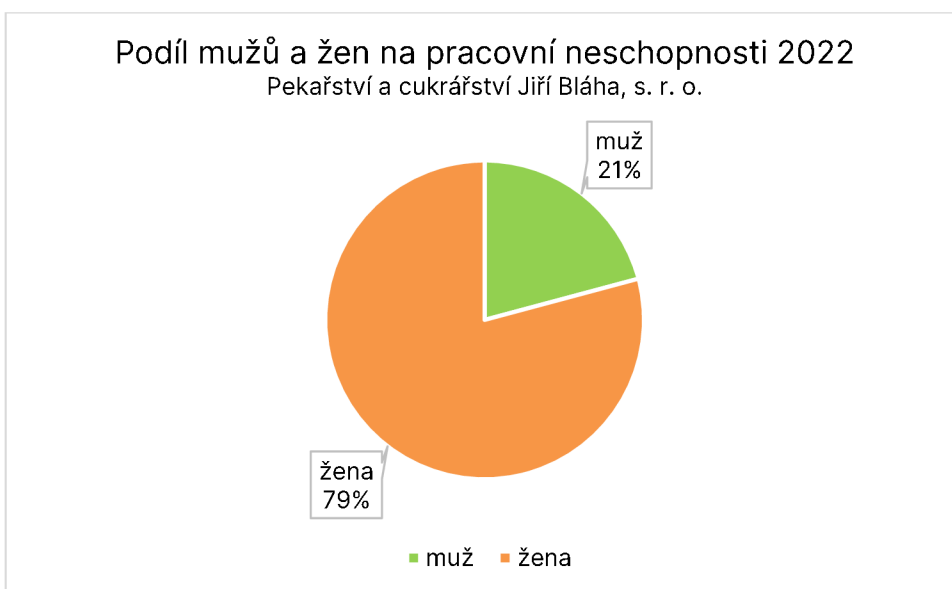
Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 4: Výskyty pracovní neschopnosti v roce 2021, Pekařství a cukrářství Jiří Bláha, s. r. o.

Zdroj: Pekařství a cukrářství Jiří Bláha, s. r. o. - interní dokumentace

V roce 2022 u podniku Pekařství a cukrářství Jiří Bláha, s. r. o. se nejvíce na pracovní neschopnosti podílela nemoc, a to až 63 %. Poté se nejvíce podílela karanténa, a to v 23 %. Po karanténě se podílelo v 11 % ošetřovné. Nejmenší podíl na pracovní neschopnosti měl úraz, pouhé 3 %.



Obrázek 5: Podíl mužů a žen na pracovní neschopnosti v roce 2021, Pekařství a cukrářství Jiří Bláha, s. r. o.

Zdroj: Pekařství a cukrářství Jiří Bláha, s. r. o. - interní dokumentace

V roce 2022 bylo na pracovní neschopnosti 79 % žen a 21 % mužů.

Vyhodnocení roku 2021 a 2022

Výsledky ukazují, že v sektoru služeb není tolik úrazů jako nemocí. To naznačuje, že zaměstnanci v této oblasti jsou pravděpodobně více vystaveni rizikům spojeným s nemocemi než s fyzickými úrazy. Zaměstnanci ve službách, jako je pultový prodej, přicházejí do přímého kontaktu se zákazníky, což velmi zvyšuje jejich riziko nákazy různými nemocemi. Největší podíl na pracovní neschopnosti v roce 2021 a 2022 měla nemoc. Na pracovní neschopnosti se podílely více ženy než muži. Žen bylo 91 % v roce 2021 a 79 % v roce 2022 na pracovní neschopnosti.

3.2 Pracovní neschopnost Liberecké strojírný, s. r. o.

Výchozí data pro komparaci pochází z účetního systému, ve kterém vede podnik účetnictví a personální agendu. Data pro analýzu vývoje jsou souhrnná za jednotlivé roky. Z dat byly vypočteny dva statistické ukazatele, kterými jsou 1. diferenciaci a koeficient růstu. Tyto dva výpočty ukazují meziroční vývoj pracovních náhrad.

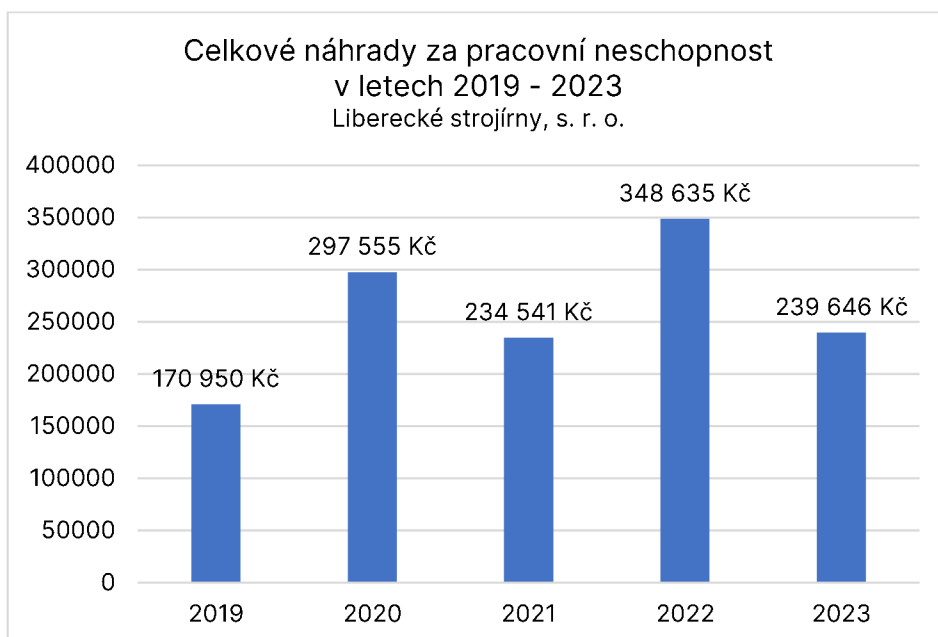
Tabulka 5: Celkové náhrady za pracovní neschopnost v letech 2019–2023

Roky	Náhrady za pracovní neschopnost	1. diferenciaci	Koeficient růstu
2019	170 950 Kč	.	.
2020	297 555 Kč	126605	1,740596666
2021	234 541 Kč	-63014	0,788227387
2022	348 635 Kč	114094	1,486456526
2023	239 646 Kč	-108989	0,687383653

Zdroj: vlastní zpracování

Náhrady se v jednotlivých letech pohybují v mezích od 170 000 Kč až do 349 000 Kč. Výše náhrad za pracovní neschopnost se v roce 2020 zvýšila oproti roku 2019 o 74,06 %. Takto vysoký nárůst je důsledkem virové nemoci Covid-19, kvůli které více zaměstnanců muselo zůstat v karanténě nebo v izolaci. V roce 2021 náhrady za absenci zaměstnanců se snížily oproti roku 2020 o 21,19 %. To poukazuje na to, že výroba v roce 2021 nebyla tolik ovlivněna protipandemickými nařízeními. V roce 2022 oproti roku 2021 se náhrady zvýšily o 48,65 %. Náhrady rostly vlivem inflace a valorizací mezd. V roce 2023 se náhrady oproti roku 2022 snížily o 31,26 %. V tento rok se výše náhrad vrátila na podobnou výši jako v roce 2021. Celkově vývoj není konstantní a nedá se předpovídat výše náhrad za pracovní neschopnost.

Pro lepší představu a vizualizaci vývoje pracovní neschopnosti byl sestaven sloupcový graf.



Obrázek 6: Celkové náhrady za pracovní neschopnost v letech 2019–2023
Zdroj: vlastní zpracování

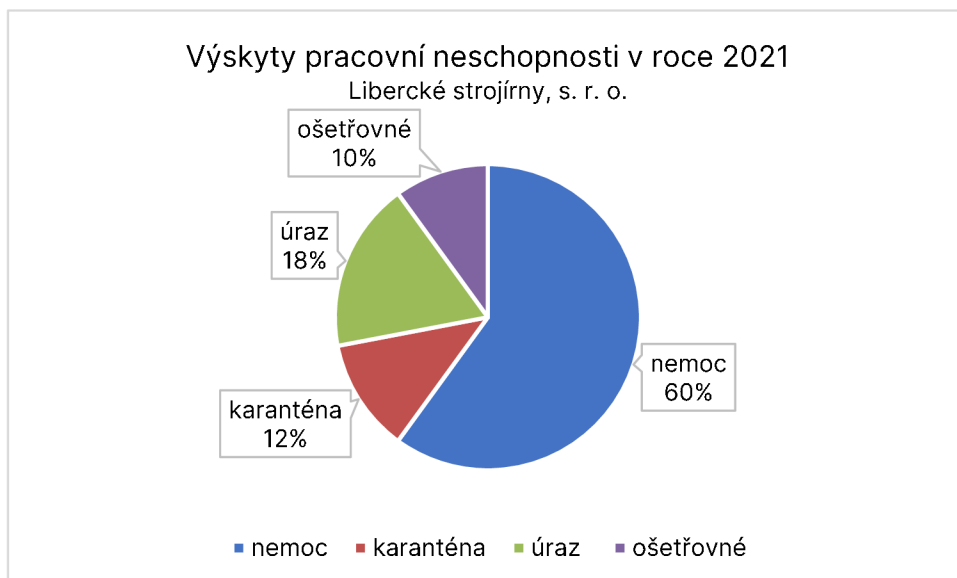
Pracovní neschopnost 2021

Nyní je bližší pohled na rok 2021, a jak se na pracovní neschopnosti podílely jednotlivé příčiny. Dále je ukázán na grafu podíl mužů a žen na pracovní neschopnosti.

Tabulka 6: Počet výskytů pracovní neschopnosti v roce 2021

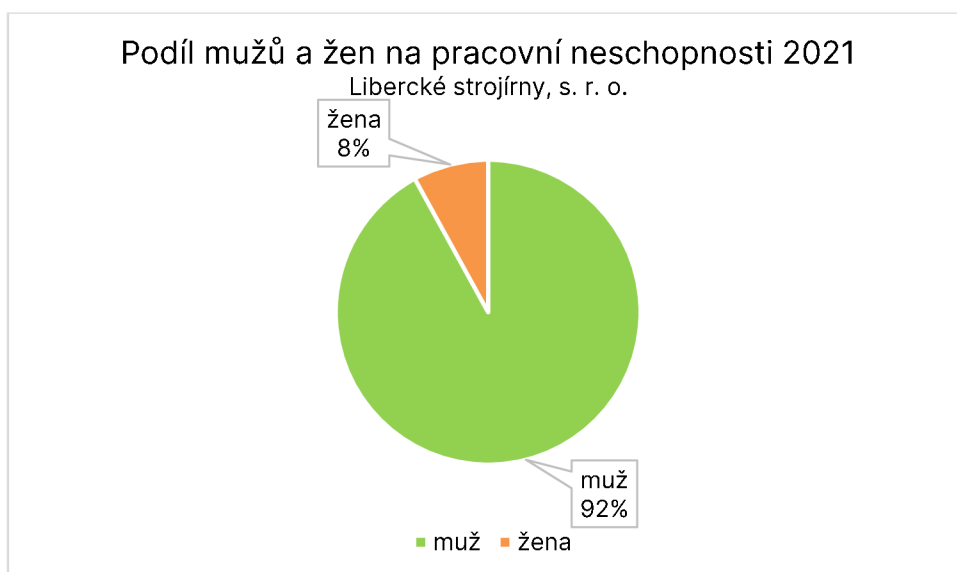
Druhy pracovní neschopnosti	Počet výskytů
nemoc	30
karanténa	6
úraz	9
ošetřovné	5

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 7: Výskyty pracovní neschopnosti v roce 2021, Liberecké strojírny, s. r. o.
Zdroj: Liberecké strojírny, s. r. o. - interní dokumentace

V roce 2021 u podniku Liberecké strojírny, s. r. o. se nejvíce na pracovní neschopnosti podílela nemoc, a to až 60 %. Následovaly s 18 % úrazy, na karanténu připadlo 12 %. Nejmenší podíl na pracovní neschopnosti mělo ošetřovné ve výši 10 %.



Obrázek 8: Podíl mužů a žen na pracovní neschopnosti v roce 2021, Liberecké strojírny, s. r. o.

Zdroj: Liberecké strojírny, s. r. o. - interní dokumentace

V roce 2021 bylo na pracovní neschopnosti 92 % mužů a pouhých 8 % žen. Z personální agendy lze vyčíst, že v podniku v roce 2021 a 2022 byly zaměstnány pouze 4 ženy. Proto jejich podíl na pracovní neschopnosti je velmi nízký.

Pracovní neschopnost 2022

Nyní je bližší pohled na rok 2022, a jak se na pracovní neschopnosti podílely jednotlivé příčiny. Poté je ukázán na grafu podílů mužů a žen na pracovní neschopnosti.

Tabulka 7: Počet výskytů pracovní neschopnosti v roce 2022

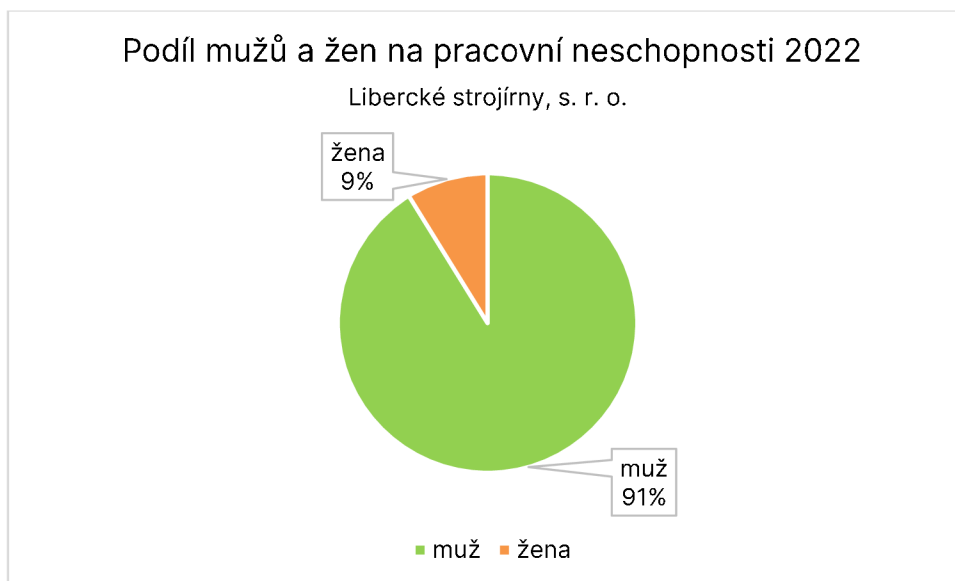
Druhy pracovní neschopnosti	Počet výskytů
Nemoc	39
Karanténa	15
úraz	8
ošetřovné	6

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 9: Výskyty pracovní neschopnosti v roce 2022, Liberecké strojířny, s. r. o.
Zdroj: Liberecké strojířny, s. r. o. - interní dokumentace

V roce 2022 u podniku Liberecké strojířny, s. r. o. se nejvíce na pracovní neschopnosti podílela nemoc ve výši 57 %. S 22 % následovala karanténa a úraz s 12 %. Nejmenší podíl na pracovní neschopnosti mělo ošetřovné ve výši 9 %.



Obrázek 10: Podíl mužů a žen na pracovní neschopnosti v roce 2022, Liberecké strojírný, s. r. o.

Zdroj: Liberecké strojírný, s. r. o. - interní dokumentace

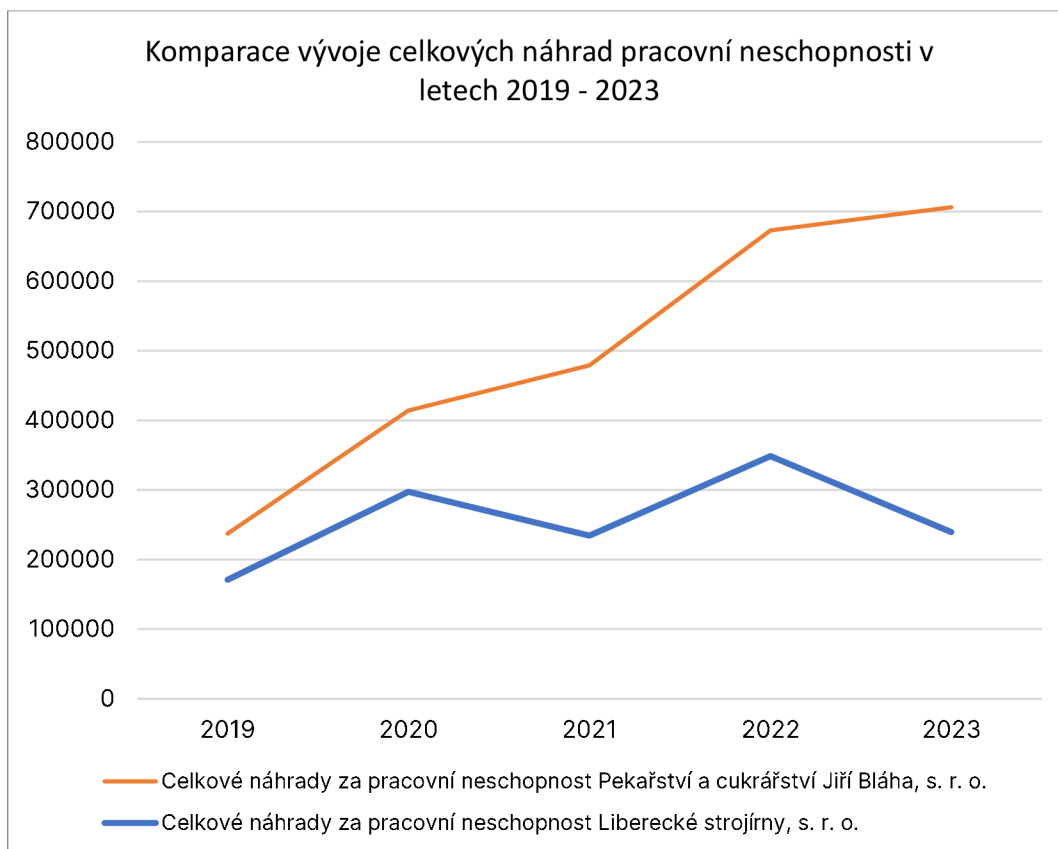
V roce 2022 bylo na pracovní neschopnosti 91 % procent mužů a 9 % žen.

Vyhodnocení roku 2021 a 2022

Výsledky ukazují, že nejvíce se na pracovní neschopnosti podílela nemoc. V roce 2021 velký podíl na neschopnosti měl pracovní úraz. To může být způsobeno faktory jako je manipulace se stroji nebo svařování. V roce 2022 se na neschopnosti podílela zejména karanténa. Zaměstnanci kvůli zahraničním zakázkám musí často cestovat do zahraničí, kvůli cestování jsou vystaveni různým nákazám a nutnosti podstoupit karanténu. Ošetřovné se podílelo ve výši 9 % v roce 2021 a 10 % v roce 2022. Ve výrobě pracuje více mužů, proto je vyšší podíl pracovní neschopnosti mužů.

3.3 Komparace vývoje pracovní neschopnosti

Pro komparaci výše celkových náhrad pracovní neschopnosti je zvolen spojnicový graf, jelikož podniky v jednotlivých letech měly odlišný počet zaměstnanců.



Obrázek 11: Komparace vývoje celkových náhrad pracovní neschopnosti v letech 2019–2023

Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení

Velmi podobný růst celkových náhrad je mezi lety 2019 a 2020, kdy v obou podnicích náhrady vzrostly přibližně o 74 %, resp. u Pekařství a cukrářství Jiří Bláha, s. r. o., o 74,58 % a u Libereckých strojířen, s. r. o., o 74,06 %. Z tohoto nárůstu lze vydedukovat, že pandemie Covid-19 měla velmi silný dopad na oba sektory. U Pekařství a cukrářství Jiří Bláha, s. r. o., to znamenalo částečné omezení pultového prodeje pečiva a určitá část zaměstnanců byla v karanténě nebo v izolaci kvůli nemoci. U Libereckých strojířen růst náhrad také zapříčinilo pandemické onemocnění Covid-19. V roce 2021 náhrady za pracovní neschopnost oproti roku 2020 se liší. V sektoru služeb náhrady stále rostou, resp. o 15,65 %, a v sektoru výroby náhrady zaznamenaly pokles, resp. o 21,19 %. Tento rozdíl může být způsoben tím, že služby na dále v roce 2021 byly ovlivněny protipandemickými vládními nařízenými. V roce 2022 oproti roku 2021 obě odvětví zaznamenala nárůst náhrad. Tento nárůst zapříčinila inflace. Kvůli vysoké inflaci a nátlaku zaměstnanců řada zaměstnavatelů

čelila otázce, zda zvýšit, či nezvýšit mzdy. S tím i souvisí, že když rostou mzdy, rostou i náhrady za mzdy. Náhrady za pracovní neschopnost v roce 2023 oproti roku 2022 se v sektorech liší. V sektoru služeb dochází k poměrně mírnému růstu, naproti tomu v sektoru výroby došlo k velkému poklesu.

3.4 Komparace příčiny pracovní neschopnosti

V této kapitole jsou porovnány příčiny pracovní neschopnosti v podniku Pekařství a cukrářství Jiří Bláha, s. r. o. a Liberecké strojírný, s. r. o.

Nemoc versus úrazy

Ve službách je hlavní příčinou pracovní neschopnosti nemoc, zatímco ve výrobě jsou to častěji úrazy. To naznačuje rozdílná rizika v těchto odlišných prostředích práce, kterým zaměstnanci a zaměstnavatelé musí čelit. Zaměstnanci ve výrobě jsou často vystaveni fyzickým rizikům spojeným s obsluhou strojů a manipulací s materiály, což zvyšuje pravděpodobnost úrazů. Zaměstnanci ve službách často interagují přímo se zákazníky, což výrazně zvyšuje pravděpodobnost, že se nakazí různými nemocemi.

Karanténa

Počet zaměstnanců v karanténě byl silně ovlivněn pandemií Covid-19. Karanténa byla v obou sektorech faktorem pracovní neschopnosti, ve službách byl její podíl nižší než ve výrobě. To může být způsobeno různými faktory, včetně povahy práce. Zaměstnanci v podniku Liberecké strojírný často jezdí na služební cesty do zahraničí. Pan Stanislav Jandura, personalista, potvrdil, že zaměstnanci jsou často v karanténě kvůli zahraničním výjezdům do vzdálených zemí.

Ošetřovné

Předchozí grafy ukazují, že ve službách pracuje více žen, a často jsou to právě ženy, které se starají o péči o nemocné členy rodiny. Proto podíl ošetřovného na pracovní

neschopnosti je vyšší v sektoru služeb než v sektoru výroby. V sektoru služeb je vyšší zastoupení žen.

Šikana

Oba podniky uvedly, že si nejsou vědomy přítomnosti šikany na pracovišti.

3.5 Komparace důsledků pracovní neschopnosti

V kapitole jsou popsány důsledky pracovní neschopnosti pro sektor služeb a sektor výroby.

Společné důsledky pracovní neschopnosti

Oba sektory se mohou setkat s podobnými, až totožnými, důsledky pracovní neschopnosti, které mají významný vliv na provoz a úspěch firmy. V obou případech vede k zvýšení personálních nákladů a k celkovému snížení zisku podniku. Dále zaměstnavatelé čelí administrativní zátěži, například správa lékařské dokumentace, komunikace s pojišťovnami a lékaři, zajištění náhradních pracovníků. Oba podniky zaznamenávají snížení produktivity při pracovní neschopnosti. Nejčastěji, když jeden zaměstnanec je pracovní neschopný a druhý za něho musí převzít jeho úkoly, to vede k zpomalení pracovních procesů.

Závěr

Předkládána bakalářská práce se zbývala tématem vlivu pracovní neschopnosti na fungování podniku. První kapitola seznamuje s pojmy terciárního sektoru a maloobchodních služeb. V druhé kapitole byla představena pracovní neschopnost, její druhy, příčiny a důsledky. V poslední kapitole je na základě komparace popsán vliv pracovní neschopnosti na fungování podniku v sektoru služeb a v sektoru výroby.

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo na základě komparace pracovní neschopnosti v sektoru služeb a v sektoru výroby zjistit vliv pracovní neschopnosti na fungování podniku. Sektor služeb byl reprezentován podnikem Pekařství a cukrářství Jiří Bláha, s. r. o. Sektor výroby byl reprezentován podnikem Liberecké strojírný, s. r. o.

Komparace vývoje výše náhrad za pracovní neschopnost potvrdila stanovený předpoklad práce. Z vývoje vyplývá, že pandemie Covid-19 v roce 2020 u obou sledovaných podniků zapříčinila růst náhrad přibližně o 74 % oproti roku 2019. Další výsledek z komparace ukazuje nárůst pracovních náhrad kvůli inflaci a s tím spojené valorizaci mezd. V ostatních letech se výše náhrad lišila.

Z komparace příčin pracovní neschopnosti bylo zjištěno, že ve službách je hlavní příčinou pracovní neschopnosti nemoc, zatímco ve výrobě jsou to častěji úrazy.

Při komparaci důsledků byly nalezeny následující shody. Při absenci zaměstnance vede ke zvýšení mzdových nákladů a k celkovému snížení zisku obou podniků. Dále zaměstnavatelé čelí administrativní zátěži spojené s absencí zaměstnance. Souhrnně se snižuje produktivita práce v důsledku toho, že zaměstnanec nepřijde do práce a jeho práci musí někdo vykonat za něho, a ještě zvládnou svoji práci.

Autorka si trpí konstatovat, že se jí podařilo vhodně dosáhnout vytyčeného cíle s ohledem na stanovený rozsah bakalářské práce. Přínosy bakalářské práce autorka vnímá především v prohloubení pohledu na téma pracovní neschopnosti a určení možných strategií na prevenci pracovní neschopnosti. V praktické části je přínos relevantních dat o pracovních náhradách, které mohou sloužit jako podklad pro rozhodování v oblasti managementu lidských zdrojů.

Analýza vývoje, příčin a důsledků pracovní neschopnosti byla provedena na základě dat získaných z konkrétních podniků v různých odvětvích. Tato data nemusí plně reprezentovat celé odvětví nebo situaci během pandemie Covid-19. Tento soubor dat může být omezený ve své reprezentativnosti pro celé odvětví nebo pro období pandemie Covid-19. Je třeba brát v úvahu, že tyto výsledky nemusí automaticky platit pro všechny podniky nebo pro jiná období.

Seznam použité literatury

- ALMA CAREER, 2020. *16 praktických tipů, jak svým zaměstnancům zlepšit život ve firmě.* online. 16. 1. 2020. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/clanky/16-praktickyx-tipu-jak-svym-zamestnancum-zlepsit-zivot-ve-firme/>. [2023-12-16].
- BEDNÁŘ, Vojtěch, 2018. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji.* Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0648-6.
- CLARKE, Sharon, 2016. *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of occupational safety and workplace health.* Chichester, West Sussex, UK Malden, MA: John Wiley & Sons. ISBN 978-1-118-97901-3.
- CRDR, 2024. *Pracovní neschopnost.* online. BOZP, © 2024. Dostupné z: <https://www.bozp.cz/slovník-pojmu/pracovni-neschopnost/>. [2023-11-19].
- ČESKO. Zákon č. 455 ze dne 15. listopadu 1991 o živnostenském podnikání. In: *Sbírka zákonů České republiky Částka 87.* ISSN 1211-1244.
- ČESKO, 1995. Zákon č. 155 ze dne 30. června 1995 o důchodovém pojištění. In: *Sbírka zákonů České republiky Částka 41.* ISSN 1211-1244.
- ČESKO, 2006. Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006 zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky Částka 84.* ISSN 1211-1244.
- ČSOB, 2021. *Jak být dobrým lídrem: Jak pracovat se stresem.* online. 2. 12. 2021. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/jak-pracovat-se-stresem/>. [2023-12-04].
- ČSSZ, 2023. *Nejčastější dotazy k eNeschopence - rozcestník.* online. © 2023. Dostupné z: <https://www.cssz.cz/web/eneschopenka/nejcastejsi-dotazy>. [2023-11-19].
- ČSSZ, 2024a. *eNeschopenka.* online. © 2024. Dostupné z: <https://www.cssz.cz/nemocenske>. [2023-11-19].
- ČSSZ, 2024b. *O jaký důchod se zajímáte?* online. Dostupné z: <https://www.cssz.cz/invalidni-duchod>. [2024-01-26].

- ČSSZ, 2024c. *Podrobné informace o ošetřovném*. online. © 2024. Dostupné z: <https://www.cssz.cz/podrobne-informace-o-osetrovnem>. [2024-02-05].
- ČSÚ, 2018. *Průměrná mzda a evidenční počet zaměstnanců - Metodika*. online. 22. 1. 2018. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/1-pmz_m. [2024-01-31].
- ČSÚ, 2023b. *Pracovní neschopnost pro nemoc a úraz v České republice za rok 2020*. online. Praha: Český statistický úřad, 1. 11. 2023 [2024-02-02]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/pracovni-neschopnost-pro-nemoc-a-uraz-v-ceske-republice-za-rok-2020>
- DIA, 2020. *Pracovní doba a doba odpočinku*. online. 15. 12. 2020. Dostupné z: <https://portal.gov.cz/informace/pracovni-doba-a-doba-odpocinku-INF-12>. [2023-11-22].
- ELMADAĞ, Ayşe Banu a Alexander E. ELLINGER, 2018. Alleviating job stress to improve service employee work affect: the influence of rewarding. online. *Service Business*, vol. 12, no. 1, s. 121–141. ISSN 1862-8508. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s11628-017-0340-y>.
- FIELD, David, 2024. [2024] TOP 5 trendů v oblasti maloobchodních technologií " Zůstaňte informováni | LEAFIO AI. online. In: *Leafio*. Dostupné z: <https://www.leafio.ai/cz/blog/revoluce-v-maloobchode-top-5-trendu/>. [citováno 2024-04-01].
- FRISCHMANN, Petr a Jan ŽUFAN, 2017. *Personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-714-1.
- GLENN, J. K. a J. GOLDMAN, 1976. Task delegation to physician extenders--some comparisons. online. *American Journal of Public Health*, vol. 66, no. 1, s. 64–66. ISSN 0090-0036. Dostupné z: <https://doi.org/10.2105/ajph.66.1.64>. [2023-11-26].
- HES, Aleš, 2004. *Velkoobchod a maloobchod*. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, Katedra obchodu a financí. ISBN 80-213-1163-0.
- JADERNÁ, Eva a Hana VOLFOVÁ, 2021. *Moderní retail marketing*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-1384-2.

- JAMES, Phil a David WALTERS, 2019. Health & safety at work: time for change. online. *Institute of Employment Rights Journal*, vol. 2, no. 1, s. 58–85. ISSN 2398-1326. Dostupné z: <https://doi.org/10.13169/instemplrighj.2.1.0058>.
- JIRÁSKOVÁ, Eliška, 2014. *Ekonomika a podnikání ve službách*. Vyd. 1. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-039-2.
- KETTNER, Peter M., 2013. *Excellence in human service organization management*. 2nd ed. Boston: Pearson Education. ISBN 978-0-205-08815-7.
- KOUTSKÁ, Dagmar, 2020. *Poškození zdraví z práce - onemocnění ze stresu, pracovní zátěže a prostředí*. online. In: *Advokátní deník*, 3. 1. 2020. Dostupné z: <https://advokatnidenik.cz/2020/01/03/poskozeni-zdravi-z-prace-onemocneni-ze-stresu-pracovni-zateze-a-prostredi/>. [2023-11-19].
- LEVY, M.; Weitz, B. A. *Retailing management*. USA: McGraw-Hill. 2009. ISBN 978-0-07-128424-0.
- MACHEK, Martin, 2012. Retail Market Structure Development in Central Europe. *Central European Business Review*, vol. 3, s. 22–27. ISSN 1805-4862.
- MILKOVICH, George T. a John W. BOUDREAU, 1993. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-85623-29-3.
- MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČR, 2024. *Výpis z obchodního rejstříku: Pekařství a cukrářství Jiří Bláha s.r.o.* online. © 2024. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?sobjektId=12307&typ=PLATNY>. [2024-02-17].
- MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČR, 2024. *Výpis z obchodního rejstříku: Liberecké strojírný s.r.o.* online. © 2024. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrikfirma.vysledky?sobjektId=652224&typ=PLATNY> [2024-02-17].
- MPSV a TRIXIMA, 2024. *Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců*. online. © 2024 Dostupné z: <https://ppropo.mpsv.cz/IX111Docasnapracovnineschopnosta>. [2023-11-19].
- MZ ČR, 2023. *Izolace a karanténa*. online. 12. 12. 2023. Dostupné z: Ministerstvo zdravotnictví <https://www.mzcr.cz/izolace-a-karantena/>. [2024-02-09].

- NOVOTNÝ, Petr; Nina BOSNIČOVÁ; Jana BŘENKOVÁ; Jiří FUKAN; Bohumíra LAZAROVÁ et al., 2014. *Age management: jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat: možnosti uplatnění age managementu v České republice: průvodce pro jednotlivce, organizace a společnost*. 1. vydání. Plzeň: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR. ISBN 978-80-904531-7-3.
- PUGNEROVÁ, Michaela; Irena PLEVLOVÁ; Jana KVINTOVÁ; Lucie KŘEMÉNKOVÁ; Simona DOBEŠOVÁ-CAKIRPALOGLU et al., 2019. *Psychologie*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2790-0.
- RYDVALOVÁ, Petra, 2002. *Malé a střední podnikání*. Liberec: Technická univerzita. ISBN 978-80-7083-561-6.
- SEDLÁŘOVÁ, Barbora, 2021. *Najděte si balanc mezi prací a rodinou, radí Kateřina Palová*. online. In: *Opim*, 5. 11. 2021. Dostupné z: <https://opim.cz/tpost/ft95m1oyy1-najdte-si-balanc-mezi-prac-a-rodinou-rad>. [2023-12-13].
- ŠIMEK, Martin, 2015. *Co je BOZP? Definice, cíle, legislativa a principy*. online. In: *Bozp*, 26. 6. 2015. Dostupné z: <https://www.bozp.cz/aktuality/co-je-bozp/>. [2023-12-07].
- VALENTOVÁ, Eliška, 2018. *Ekonomika a podnikání ve službách*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-414-7.
- VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4520-6.
- YESTER, Marc, 2019. Work-Life Balance, Burnout, and Physician Wellness. online. *The Health Care Manager*, roč. 38, č. 3, s. 239–246. Dostupné z: <https://doi.org/10.1097/HCM.0000000000000277>.