

Univerzita Palackého v Olomouci
Fakulta tělesné kultury

„Životní způsob a benefity firmy Weba“
Diplomová práce
(Magisterská)

Autor: Hana Míčová, Rekreologie,
Vedoucí práce: Mgr. Jiří Skoumal, Ph.D.
Olomouc 2015

Bibliografická identifikace

Jméno a příjmení autora: Hana Míčová

Název diplomové práce: Životní způsob a benefity firmy Weba

Pracoviště: Katedra Rekreatologie

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Jiří Skoumal, Ph.D.

Rok obhajoby diplomové práce: 2015

Abstrakt: Diplomová práce se zabývá benefity firmy Weba v rámci změny životního způsobu pomocí programu „Zdraví“ i mimo něj. K zjištění současného stavu zaměstnanců firmy sloužily komplexní vyšetření a diagnostika v oblasti životního způsobu se zaměřením na firemní benefity firmy. Tohoto výzkumu se zúčastnilo 28 zaměstnanců. Zvolenou metodou byla anketa sondážního charakteru, mapující zájmy zaměstnanců a analýza tělesné konstituce pomocí bioelektrické impedance. Ačkoliv byl z ankety vysledován vysoký zájem o sportovní aktivitu, zaměstnanci především mužského pohlaví měli zvýšené množství tukové hmoty, v mnoha případech dosahující hodnot obezity. Diskuse je zaměřena na možnosti řešení problému s obezitou s využitím systému benefitů. Cílem práce je na základě zjištěných parametrů určit další vývoj firmy v této oblasti a stanovit doporučení.

Klíčová slova: Hodnocení zaměstnance, Zaměstnanecké výhody, Tělesné složení, Životní styl.

Souhlasím s půjčováním bakalářské práce v rámci knihovních služeb.

Bibliographical identification

Author's first name and surname: Hana Míčová

Title of the thesis: Lifestyle and benefits of Weba Company

Department: Recreation Department

Supervisor: Mgr. Jiří Skoumal, Ph.D.

The year of presentation: 2015

Abstract: This thesis is concerned with benefits of Weba Company within the change of lifestyle in the company. Weba is going to change the lifestyle of its employees through the use of the program „Health“. The thesis also analyses the preferences which employees have in the sphere of benefits and lifestyle. Twenty-eight employees participated in the research. Bioelectrical impedance and inquiry of exploring character were methods chosen for the research. The inquiry discovered the interests of employees. Even though employees were interested in sport quite a lot, there was overweight recognized among male participants. The main goal of the thesis is to determine evolution of the employees' lifestyle in the company and set the recommendation of the future health development on a base of ascertained information.

Keywords: Employee appraisal, Employee benefits, Body composition, Lifestyle.

I agree the thesis paper to be lent within the library service.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně pod vedením Mgr. Jiřího Skoumala, Ph.D., uvedla všechny použité literární a odborné zdroje a dodržovala zásady vědecké etiky.

V Olomouci dne: 24. 6. 2015

.....

Děkuji Mgr. Jiřímu Skoumalovi Ph.D. za konzultace a rady, které mi věnoval při zpracování diplomové práce. Dále pak děkuji finančnímu řediteli firmy Weba za sdělení cenných informací, PhDr. Martinu Sigmundovi Ph.D. za odbornou pomoc s měřením a poskytnutí měřicího zařízení. Děkuji také své rodině za podporu.

OBSAH

OBSAH	6
1. ÚVOD.....	8
2. SYNTÉZA POZNATKŮ	10
2.1. MOTIVACE A HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE VE FIRMĚ	10
2.1.1. Management lidských zdrojů	10
2.1.2. Hodnocení zaměstnance	13
2.1.3. Motivace v rámci firemního prostředí	17
2.1.4. Firemní kultura.....	19
2.2. ODMĚŇOVÁNÍ.....	20
2.2.1. Mzda	23
2.2.2. Zaměstnanecké benefity.....	25
2.2.3. Členění zaměstnaneckých benefitů	27
2.3. ROVNOVÁHA PROFESNÍHO A OSOBNÍHO ŽIVOTA	33
2.4. IMPLEMENTACE ZDRAVÉHO ŽIVOTNÍHO ZPŮSOBU DO FIRMY	36
2.4.1. Podpora zdravého životního stylu	36
2.4.2. Tělesné složení	38
2.4.3. Měření tělesného složení.....	42
2.4.4. Výživa.....	46
2.4.5. Rizikové faktory v životním stylu	48
2.4.6. Zavedení zdravého životního způsobu do firmy	51
2.4.7. Udržitelnost změn životního způsobu	53
2.4.8. Výsledky zavedení změn životního způsobu.....	57
3. CÍLE A ÚKOLY DIPLOMOVÉ PRÁCE.....	59
4. METODIKA	60
4.1. Charakteristika výzkumného souboru	60
4.2. Měření tělesného složení a vyplnění ankety	60
4.3. Interview	62
4.4. Analýza získaných dat	62

5.	VÝSLEDKY	63
5.1.	Situační analýza firmy Weba	63
5.2.	Interview	64
5.3.	Výsledky ankety a měření tělesného složení	66
5.4.	Věková kategorie 20-30 let	71
5.5.	Věková kategorie 31-40 let	73
5.6.	Věková kategorie 41-49 let	75
5.7.	Věková kategorie 50-54 let	77
6.	DISKUZE.....	79
7.	ZÁVĚR	84
8.	SOUHRN.....	85
9.	SUMMARY	87
10.	REFERENČNÍ SEZNAM	89
11.	SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ	94
12.	SEZNAM ZKRATEK	95
13.	PŘÍLOHY	97

1. ÚVOD

Mezi aspekty, ovlivňující způsob odměňování zaměstnanců, patří povědomí o organizování lidských zdrojů. Důvodem zvýšeného zájmu o lidské zdroje je jejich klíčová role v úspěšném fungování firmy. Spokojený zaměstnanec je oddaný, výkonný a do své práce vkládá přidanou hodnotu. Nezbytné pro organizování lidských zdrojů je hodnocení, jehož součástí je vedle informací o výkonnosti zaměstnance také snaha porozumět jeho potřebám a očekáváním. Zmíněné údaje jsou použity pro vytvoření motivujícího a příjemného pracovního prostředí, poskytnutí možností k rozvoji potenciálu zaměstnance, jeho seberealizaci a utužení soudržnosti pracovního týmu. Takové pracovní prostředí se obvykle vytváří za použití zaměstnaneckých benefitů.

Benefity jsou podle Armstronga (2012) součástí celkového systému odměňování zaměstnanců. Zaměstnanecké výhody, neboli benefity a jejich vedení lze, jak uvádí Pelc (2009), v některých případech osvobodit od daně fyzických a právnických osob. Podle těchto výhod je možné benefity členit. Je k tomu ovšem nutné znát sestavu odvodů ze mzdy zaměstnance i zaměstnavatele.

Na benefity je navázána kapitola nových trendů v pracovním prostředí. Jedná se především o trendy související s nejmladší skupinou zaměstnanců, tzv. generací Y, která již vstoupila do pracovního procesu a v některých firmách může tvořit většinu personálu. Je proto nutné znát preference těchto zaměstnanců, aby byla jejich motivace adekvátní. Generace Y je v mnohém podobná předchozí generaci X, ale klade vyšší nároky na pracovní prostředí, smysluplnost práce, vyváženost v osobním životě, růstu a pracovní sféře. S tím do velké míry souvisí také volba benefitů, která by měla vyjít vstříc jejich životnímu stylu. K nově žádaným hodnotám patří také sportovní relaxace eliminující jednostranné zatížení namáhaných částí těla.

Jak zmiňují Russel & Buchner (2014), v pracovním prostředí dnešní doby převažuje sedavá činnost a nedostatek pohybu, vedoucí k bolestem velkých svalových skupin. Zaměstnanci také často pracují pod stresem a u některých z nich může takový psychický tlak způsobovat onemocnění. Firmy se proto za účelem snížení nákladů na nemocné zaměstnance, zvýšení jejich životní úrovně a atraktivitu firmy snaží začlenit do svého chodu zdravý životní způsob pomocí nejrůznějších programů spojených s benefity.

Cílem této diplomové práce je za pomoci ankety sondážního charakteru zmapovat zájem o benefity a jejich preferovaný typ. Pomocí interview zaznamenat současný stav vedení benefitů a programu zajišťujícího zdravý životní způsob firmy Weba. Dále pak určit sporty, které se ve skupině vyskytují a na základě měření tělesného složení definovat fyzický stav zaměstnanců. Z výsledku poté vyvodit závěry,

které budou podkladem pro odhad dalšího vývoje firmy a stanovení doporučení ohledně životního způsobu firmy.

2. SYNTÉZA POZNATKŮ

2.1. MOTIVACE A HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCE VE FIRMĚ

Kapitolu uvádí podkapitola zabývající se managementem lidských zdrojů. Tato kapitola byla zařazena ve vztahu k hodnocení. Jedná se o jeho předstupeň a zároveň disponuje věkovým členěním ve firmě, které souvisí s praktickou částí diplomové práce. Na základě hodnocení je možné stanovit ideální způsoby motivace. Motivace se kromě mzdy děje i pomocí benefitů a podnětného pracovního prostředí. Jsou-li všechny tyto aspekty splněny, výsledkem je oddaný zaměstnanec. Vše dohromady je součástí většího celku, nazvaného firemní kultura.

2.1.1. Management lidských zdrojů

Management neboli odborné řízení podniku se děje na různých úrovních. Pro tuto diplomovou práci je důležité řízení lidských zdrojů, jejich efektivita a návratnost. Parametry pro měření návratnosti investic do lidských zdrojů mohou být příjmy z prodeje z pohledu počtu zaměstnanců a celkových nákladů práce, příjmy firmy před zdaněním a po zdanění, celková hodnota aktiv na jednoho zaměstnance a celkový roční zisk vzhledem k investicím do lidských zdrojů (Molkovich & Boudreau, 1993). Investice do lidských zdrojů je třeba zvážit na základě cílů firmy, cílů jednotlivých pozic, předpokládaných celkových nákladů firmy, zhodnocení očekávaných krátkodobých i dlouhodobých přínosů, zvážení rizik a faktorů úspěšnosti.

Efektivnímu řízení lidského kapitálu významně napomáhají certifikované systémy ISO a OHAS, řešící různé odvětví managementu (např. kvalita, bezpečnost informací, IT služby). Pomáhají udržet kvalitu produktu, stálost a kvalitní vývoj procesů a funkcí firmy. To je zajištěno určením hierarchie a náplně jednotlivých pracovních míst, systémem hodnocení a dalšího vzdělávání. Zaměstnanci, pracující s výsledky z toho plynoucími, je předkládají externím (většinou státním) organizacím, liniovému a vrcholovému managementu. Externí organizace zpracovávají analýzy. Vrcholový management se zaměřuje na investice do zaměstnanců, jejich návratnost, naplňování plánů a porovnání s konkurencí. Linioví manažeři cílí především na krátkodobější a se zaměstnanci přímo související informace v podobě absence, nemoci, fluktuace a odpracované doby (Kocianová, 2012).

Souvisejícím znakem práce s lidskými zdroji je v současné době nutnost vyrovnat se se stárnutím populace. Ačkoliv přibližně od 50 let věku začínají být lidé považováni za staré na výkon práce, klesá jejich schopnost adaptace – na prostředí, novou techniku, nebo učení se novým věcem, dostává se nyní podle Kocianové (2012) do

popředí zájem o starší generaci a to právě v důsledku stárnutí populace. Lidé žijí déle a klesá porodnost. Tabulka 1. poukazuje na pravděpodobný vývoj věkového složení do budoucna. Cílem organizací tedy budou alternativní pracovní úvazky, snaha udržet starší zaměstnance co nejdéle zaměstnatelné a to mimo jiné pomocí vzdělávání a rozvoje na základě individuálních potřeb.

Tabulka 1. Vývoj složení obyvatel dle hlavních věkových skupin, ČR, 2002-2050 (v %)

	0-14	15-64	65+
2002	15,6	70,5	13,9
2005	14,5	71,3	14,1
2010	13,6	70,9	15,5
2015	13,8	68,1	18,1
2020	13,7	66,0	20,3
2025	13,2	65,3	21,5
2030	12,6	64,5	22,8
2035	12,2	63,6	24,1
2040	12,2	60,9	26,9
2045	12,4	57,9	29,7
2050	12,4	56,3	31,3

Poznámka: Převzato od Svobodové (2005)

Kocianová (2012) také upozorňuje na nový trend, ve kterém poroste strategie mezigeneračního předávání znalostí, zkušeností a výchova nástupnictví. Nástupnictví se bude dít na základě identifikace pracovního místa a zvolení vhodného následníka, který bude svým předchůdcem řádně vyškolen. Důležitá bude spolupráce různých věkových skupin, zvyšování potenciálu všech zaměstnanců, příjemné prostředí ve firmě.

V důsledku změn ve společnosti, vznikem Evropské Unie a stárnutím obyvatelstva se zvyšuje atraktivita Diversity managementu. Jedná se o vytvoření podmínek v organizaci tak, aby byl všem zaměstnancům bez rozdílu umožněn co největší rozvoj potenciálu. Potenciál má úroveň primární, do níž spadají neovlivnitelné, vrozené vlastnosti člověka a sekundární, zahrnující vše, co člověka charakterizuje a čeho nabyt v průběhu života, včetně jeho životního stylu. Při řízení lidských zdrojů je tedy snaha zvyšovat potenciál sekundární. Diversity management musí podle Kocianové (2012) brát ohled kromě potenciálu jednotlivce taktéž na pracovní prostředí:

- Pracovní síla – zaměstnanci z pohledu demografického, geografického a trhu práce
- Chování – styl myšlení, konverzace, hodnotový žebříček, postoje a očekávání

- Struktura organizace – hierarchie, vztahy, komunikace ve firmě
- Podniková diverzita – zákazníci, produkty, konkurence, globalizace

Obecně tento styl vedení organizace přispívá k toleranci mezi zaměstnanci, možnosti výběru profesionálů z různých zemí a vytvoření vysoce efektivního týmu. Současně to dává možnost vytvořit produkt, který bude dobře vyhovovat preferované skupině, vzhledem k více úhlům pohledu. Zároveň přispívá k atraktivitě firmy. Má kromě zmíněných ještě následující přínosy (Kocianová, 2012, p. 120):

- Posílení kulturních hodnot
- Zlepšení motivace a výkonnosti stávajících zaměstnanců,
- Rozšíření služeb a spokojenosti zákazníků,
- Řešení nedostatku pracovníků
- Snížení fluktuace a absence
- Zlepšení přístupu na nové oblasti trhu
- Zlepšení kapacity globálního řízení

Jistá negativa zavádění systému mohou být v nelibosti stávajících zaměstnanců, nutnosti monitoringu nákladů, přínosů, efektivity a investic do projektu. Náročnost na jazykovou vybavenost zaměstnanců a schopnosti manažerů.

Nové trendy v oblasti zaměstnávání a možnostech souvisejících s mobilitou v rámci EU však dávají vysokou naději v zaměstnání dosud rizikových skupin, které mohou díky diversity managementu velkých koncernů zvyšovat svůj potenciál v rámci specializovaných programů. Matějka & Vidlař (2007) tyto skupiny rozdělují na základě věku, pohlaví a vzdělání. První z problematických skupin jsou absolventi (18-21 let), především ti, kteří mají pouze základní vzdělání. Ve svém oboru nově nemohou najít uplatnění ani absolventi medicíny, kteří končívají ve farmaceutickém průmyslu. Spadá sem také žena v produktivním věku (21-30 let), kde hrozí odchod z důvodu mateřství. Žena, která za takovýchto okolností opustí firmu, se po návratu do pracovního prostředí nadále neorientuje v problematice trhu tak dobře, jako tomu bylo před jejím odchodem. Mimo to je obecně známý fakt, že děti si teprve budují imunitní systém a díky tomu jsou často nemocné. Proto je vysoká pravděpodobnost časté absence matky, jako zaměstnance, v práci. Všechna tato fakta jsou pro zaměstnavatele značně nevýhodná. V současné době se v tomto ohledu uplatňuje flexibilní pracovní doba, nebo e-learningové kurzy po dobu rodičovské dovolené.

Nejohroženější skupinou v ohledu zaměstnanosti je věková skupina 45-59 let vyučených bez maturity. Důvodem je fyzická náročnost práce takto vzdělaných lidí, kteří po určité době již nejsou schopni svoji práci vykonávat v takovém rozsahu jako dříve, jsou-li vůbec schopni fyzicky nadále pracovat. Většinou se začínají vyskytovat fyzické indispozice, což zapříčiňuje nezaměstnatelnost takového člověka (Matějka & Vidlař, 2007).

Snazšímu řízení lidských zdrojů, zohledňující výše uvedenou problematiku, slouží hodnocení zaměstnanců, které se provádí individuálně a pomáhá zacílit volbu dalšího fungování zaměstnance ve firmě.

2.1.2. Hodnocení zaměstnance

Hodnocení je jednou z hlavních složek řízení pracovníků. Může probíhat různými formami. Podle Kocianové (2010) postihuje obvykle jak pracovní výkon, tak i chování zaměstnance. Hodnocení je tak provázáno s osobním rozvojem, kariérním posunem a vzděláváním. To proto, že výkon se neskládá pouze z výsledků vlastní práce, ale ze způsobu chování, kterým jich jednotlivec dosahuje a taktéž ze schopnosti spoluutvářet příjemné pracovní prostředí. Díky těmto aspektům je velmi obtížné měřit hodnocení zaměstnance objektivně. Hroník (2006) upozorňuje, že snaha hodnotit pomocí čísel tu musí být podložena kvalitními informacemi. Hodnocení se částečně prolíná s řízením výkonnosti. Oba termíny však mají i svá specifika a část působnosti, do které jeden druhému nezasahují. Aby se mohl sestavit systém hodnocení, je nutné stanovit si cíle, působící jako hnací motor. Provádět zpětnou vazbu, na jejímž základě je možné opravit chyby. Odměňovat žádoucí styl chování.

Účelem hodnocení zaměstnanců je získání informací o jejich výkonu, jejich chování a následné poskytnutí evaluace jejich působení na pracovišti. To by mělo vést ke zlepšení výkonu zaměstnanců, jejich chování a monitoringu jejich vývoje, díky kterému se stává umístění zaměstnance na vhodnou pozici ve firmě cílenější a účelnější. Také je zpravidla podkladem pro odměňování. Dalšími důvody jsou změna firemní kultury, sladění cílů a zájmů organizace se zaměstnanci, komunikace v organizaci (Hroník, 2006).

Tradičními funkcemi hodnocení jsou (Horalíková, 1995):

- Poznávací, kdy je zaměstnanec průběžně sledován v rovině výkonnostní jak z hlediska kvalitativního, tak i z hlediska kvantitativního.
- Srovnávací - porovnání výkonnosti mezi jednotlivými zaměstnanci.
- Regulační forma řeší změny pracovního zařazení jedince dočasně, nebo trvale.
- Kauzální - příčiny změn v chování zaměstnance a regulace vlivů na něj působících, odstranění negativních faktorů a posílení pozitivních podnětů
- Stimulační – podněcování zaměstnanců ke snaze dosáhnout nejlepších výsledků
- Výběrová – účelové plánování postupu talentovaných zaměstnanců

Autoři Kocianová (2010) a Hroník (2006) se shodují, že aby bylo hodnocení schůdnější a efektivnější, stává se hodnocená osoba součástí hodnotícího systému, nikoliv pouze příjemcem ortelu. Problém se se zaměstnancem diskutuje tváří v tvář, jsou mu vyloženy konkrétní cíle pomocí SMART analýzy, k nimž se může vyjádřit a pomoci je doladit. Tyto cíle jsou často evaluovány. V této fázi se nemluví o platu.

Kocianová (2010) informuje o možnostech hodnocení, které se odehrává buď průběžně, což umožňuje okamžitou zpětnou vazbu. Nebo příležitostně, vyvolané nutností posoudit zaměstnance v daném momentě – po ukončení zkušební doby nebo pro výběr vhodného kandidáta pro zpracování lukrativní zakázky. Poslední využívanou metodou je hodnocení systematické. V takovém případě je vypracován standardizovaný plán předem stanovených kritérií, podle kterých jsou zaměstnanci pravidelně hodnoceni. První způsob hodnocení je neformální, další dva mají formální charakter.

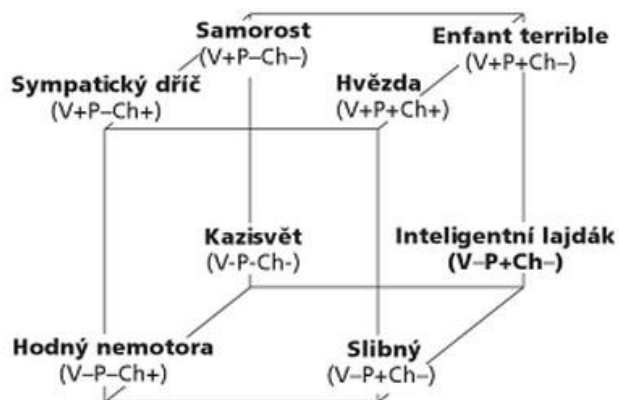
Těmi, kdo hodnotí výkon pracovníků, mohou být podle Kocianové (2010): bezprostřední nadřízení; spolupracovníci (obvykle anonymně, systematicky); podřízení (anonymně, systematicky); třetí osoba – např. zákazník, psycholog; skupina hodnotitelů – např. v rámci development centre, členové týmu (systematicky); sebehodnocení (systematicky).

Aby bylo hodnocení efektivní, zapojují se vedoucí pracovníci do tvorby systému hodnocení a proškolují se hodnotitelé. Výsledky měření se poté porovnají s předešlými, díky čemuž je zjištěna efektivita hodnotícího systému a na jeho základě provedených změn. Volba metod by měla vycházet z cílů organizace. Nejčastějším typem systematického hodnocení je vyplnění dotazníku, nebo volný popis, které jsou založeny do osobní složky zaměstnance. Zaměstnanec by měl být se svým hodnocením seznámen. Dalším typem hodnocení je kombinace hodnocení

nadřazeným, sebehodnocení a hodnotící rozhovor. Nejnáročnější je systém 360°, využívající větší počet hodnotitelů a metod. Základní metody jsou: Motivačně-hodnotící pohovor, MBO (Management by objectives). Doprovodné metody: Assessment a Development centre, Sociogram, Manažerský audit, Metoda klíčové události, Hodnocení potenciálu, Mystery shopping (Hroník, 2006).

Vyhodnocení a cíle hodnocení

Na základě hodnocení lze výsledek rozdělit do tří oblastí, které jsou ve vzájemné interakci. První z nich je Vstup, označovaný jako oblast kompetencí, ve kterých se odráží také přístup zaměstnance k úkolu a vše, co do něj vkládá. Potenciál, způsobilosti, praxe. Druhou je Proces, sledující chování zaměstnance při práci. Třetí je Výstup, tedy velmi dobře měřitelné výsledky. Získáme tak trojrozměrný obrazec podoby krychle na obrázku 1., pomocí něhož je možné zaměstnance zařadit a určit jeho motivaci (Hroník, 2006). Pro správné rozklíčování krychle je nutná tabulka 2., která je ukazatelem, jak by se mohlo s jednotlivými zaměstnanci dle výsledků jednat. Je však na zvážení zaměstnavatele, jaký další postup zvolí.



Obrázek 1. Krychlové znázornění pracovních typů; V = výkon, P= potenciál, Ch = pracovní chování. Znaménka za jednotlivými písmeny značí, zda se v něm daná položka nachází. (Hroník, 2006, p. 22)

Tabulka 2. Volba motivační strategie podle pracovního typu (Hroník, 2006, p. 22)

V	P	Ch	Pracovní typ	Náměty pro motivační strategii
+	+	+	Hvězda	Dávat náročnější úkoly, povzbuzovat neformální autoritu, dávat vzor. Delegovat. Povýšit.
+	+	-	Enfant terrible	Více zapojovat do skupinových úkolů, nebo naopak pověřovat samostatnými úkoly, při nichž nepříjde do styku s druhými – podle typu osobnosti. Každopádně vyžaduje zásadový, nepromíjející přístup, neopomíjející žádný klad. Potřebuje přijetí druhými, žádné mravokárství. Shaping od mentora či kouče.
-	+	+	Slibný typ	Poskytovat více podpory, než koučingu. Podporovat odvahu, odolnost a sebedůvěru.
-	+	-	Inteligentní lajdák a provokatér	Dát hranice, termín změny s jasnými dopady v případě nesplnění. Koučovat a co nejvíce zpětné vazby. Shaping.
+	-	+	Sympatický dřič	Instruovat a vytvořit podmínky pro sebevzdělání.
+	-	-	Samorost	Koučování a shaping
-	-	+	Hodný nemotora	Po neúspěšném doučování za pomoci druhých (lidí typu Enfant terrible) uvažovat o přeřazení.
-	-	-	Kazisvět	Problematický výběr. Je třeba otevřeně mluvit o možnosti odchodu. Iniciativu k nápravě ponechat výhradně na dotyčném člověku. Jasně stanovit termín viditelných změn.

Přestože cílů hodnocení je hodně, měly by se zvolit ty nejdůležitější a na nich pracovat intenzivněji. Dalšími základními cíli hodnocení, které nebyly dosud zmíněny, podle Hroníka (2006) jsou:

- Sledování a porovnání výkonu zaměstnance v minulosti vzhledem k současnosti, dohodnutým cílům a normám.
- Umožnění zaměstnanci prodiskutovat své ambice se svým nadřízeným.
- Výkon zlepšovat i do budoucna definováním postupů, stanovením cílů a podmínek jejich dosažení.

Dílčí cíle hodnocení doplňuje Kocianová (2010):

- Podle zjištěných osobních potřeb a představ zaměstnanců napomoci ke zlepšení situace na pracovišti.
- Nalezení nejvhodnější pozice pro pracovníka podle jejich potenciálu, perspektivnosti, případně plánování náhrad.
- Zlepšení interpersonální komunikace na pracovišti.
- Zjistit schopnost zaměstnance zvládat zadané úkoly, nároky na něj kladené a možnosti dalšího uplatnění.
- Zlepšení motivace.
- Efektivní interpersonální komunikace nadřízeného a podřízeného, tok informací, pozitivní atmosféra v organizaci.

Je-li hodnocení provedeno správně, pak vede k rychlému, snadnému a přehlednému zacílení potřeb a požadavků zaměstnanců. Na jeho základě je možné v rámci možností a prostředků firmy tyto požadavky naplnit a zajistit tak zaměstnanci motivující prostředí.

2.1.3. Motivace v rámci firemního prostředí

Motivace je slovo odvozené od latinského *movere*, tedy hýbat se. Motivem je tudíž něco, co nás pohání kupředu. Jedná se o vnitřní pocit a potřebu. Motivace bývá často zaměňována se stimulací. Stimulus je také z latiny, ale jeho význam je pobídka. Jedná se o negativní i pozitivní stimul. Tedy odměna, nebo trest, které mají u jedince vyvolat požadovanou činnost. „V každém okamžiku je motivace směsí dlouhodobého vnitřního založení, vnějších podmínek a okamžitého vnitřního ladění.“ (Hospodářová, 2008, p. 101). Organizace se snaží své zaměstnance motivovat výstižně. Nejčastěji používané způsoby: odměny; různé stimuly; vedení lidí; práce, kterou vykonávají; pracovní prostředí a podmínky. Účelem je získat si a udržet pracovníky, dosažení co nejlepších pracovních výsledků. Jde především o vyvolání potřeby a chuti zaměstnance, vložit do práce více, než je nezbytně nutné, aby si udržel místo. Jakousi přidanou hodnotu a dobrovolné úsilí, což dohromady tvoří vyšší kvalitu služeb a produktů organizace (Armstrong, 2012).

Teorie motivace z pohledu Armstronga (2012) značí chování jedince, směřující k nějakému cíli, nebo odměně, jež uspokojí jejich potřeby. Je tedy snazší motivovat jedince, který má jasně stanoveny cíle. Takový jedinec je odpovědný, má pocit, že je jeho práce důležitá a zná své možnosti. Považuje svoji práci za zajímavou a podnětnou, vidí možnosti rozvoje vlastních schopností a dovedností s možností

budoucího povýšení. Tato motivace bývá dlouhodobá a hluboká, protože se týká vnitřního přesvědčení člověka.

Ne každý má však, jak uvádí Armstrong (2012), cíle v souvislosti s pracovištěm stanoveny a je tedy třeba, aby jim byla dodávána motivace vnější (stimuly) ze strany managementu. Manažer zjistí neuspokojené potřeby. Poté zvolí cíle a s nimi spojené chování, s jejichž pomocí zaměstnanec dosáhne též uspokojení potřeb. Zaměstnanec má poté tendenci chovat se stejně, chce-li tuto potřebu opět uspokojit. Motivovat lze také pomocí odměn, vyššího platu, pochval. Nebo naopak prostřednictvím trestů, dotýkajících se například peněžní odměny. „Tresty mohou nežádoucí jednání tlumit, ale mohou také vést k úniku, předstírání a kontraproduktivním reakcím, včetně spuštění již nekontrolovatelných mechanismů“ (Jandourek, 2007, p. 175). Tento typ motivace má zpravidla účinek okamžitý, nikoliv však dlouhodobý. Dobře motivovaný zaměstnanec je oddaný zaměstnanec. Dosud bylo zpracováno několik teorií motivace, Armstrong (2012) uvádí čtyři nejdůležitější:

- Instrumentální motivace – jedná se o důsledek chování – odměna, nebo trest, úzce provázané s výkonem. Bývá efektivní jen ojedinele.
- Maslowova hierarchie potřeb, zakládající se na neuspokojených potřebách, která vedou k určitému chování, čehož by mohl, jak je výše uvedeno využít management. Potřeby se ovšem u lidí různí a je-li práce nezajímavá, nebo rutinní a člověk k ní má negativní vztah, je pravděpodobné, že se jeho chování příliš nezmění.
- Dvoufaktorový model – zaměřuje se na dvě součásti pracovního života. Duševní, související s úspěchem, uznáním, osobním růstem. Fyzické, související s odměnou a pracovními podmínkami. Na základě těchto dvou faktorů se přizpůsobí úkoly a peněžní i nepeněžní odměny. Autorem tohoto modelu je Herzberg (1957).
- Teorie zaměřené na proces – dělí výkon na tři části: 1) Úsilí související s výkonem 2) Výsledky tímto výkonem dosažené 3) Význam výsledku pro jedince – to bývá silně ovlivněno odměnou, která se tu stává motivem. Musí tedy existovat viditelná vazba mezi výkonem a odměnou.

Signálem nedostatečné motivace je nízká morálka, neochota k práci nad rámec povinností, nízká přizpůsobivost, zahálka, zanedbávání svých povinností, neochota přijmout zodpovědnost za své chyby, nemocnost, fluktuace.

Nejvyšší vliv na oddanost zaměstnance má podle Armstronga (2012) vztah s manažerem a kolegy, kvalita řízení liniiovými manažery, uznání a přínos, leadership.

Motivaci a s ní spojenou oddanost zaměstnance firmě posiluje zaměstnavatel, vysokou informovaností, stanovením splnitelných cílů, zájmem o zaměstnance a jejich názory, evaluací, týmovou prací, efektivním vedením, ale roli hraje také celistvost celé struktury (Hospodářová, 2008). Oddaností zaměstnance se rozumí nadšení, loajalita zaměstnance vůči organizaci, touha být jejím členem, sdílení její kultury a filozofie. Důležitá je i jeho angažovanost, související s horlivostí pro pracovní činnost.

2.1.4. Firemní kultura

Dohromady výše zmíněné kapitoly tvoří celek nazývaný též kulturou organizace. Definice podle Armstronga (2012, p. 257) zní: „Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde písemně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce.“ Čihovská (2000, p. 82) firemní kulturu definuje jako „soubor hodnot, symbolů, postojů, etických východisek, předpokladů a perspektiv, které mají vliv na chování zaměstnanců i na vztah k vnějšímu okolí.“ Bedrnová, Nový et al. (2002, p. 483) pod pojmem chápou celek ve smyslu kulturního systému, rozvíjejícího „vlastní originální a nezaměnitelné představy, vzory jednání a hodnotové systémy.“ Ty se shodně, nebo alespoň obdobně projevují v jednání jednotlivců uvnitř organizace a taktéž vůči jejímu vnějšímu okolí.

Firemní kulturu nelze zavést ze dne na den, vyvíjí se zpravidla dlouhá léta. Zavádí ji zakladatelé, nebo manažeři svým chováním a očekáváními. Dalším způsobem utvoření firemní kultury jsou kritické situace, kterým organizace úspěšně čelí, nebo čelila, z nichž se poučila a díky nimž se posunula dál (Schein, 1990). Optimističtější variantou vzniku firemní kultury je přirozený vývoj na základě vztahů v organizaci panujících.

Armstrong (2012) upozorňuje, že i když se jedná o jednu firmu, nemusí být ve všech částech kultura totožná. Lišit se bude například oblast výrobní od oblasti marketingu. Kultura firmy však bude obecně považována za dobrou, plní-li tyto úkoly:

- Umožňuje seberealizaci na pracovišti.
- Při určování podnikových cílů bere organizace ohled na ekologické aspekty.
- Je poskytováno mnoho informací o dění v organizaci.
- Napomáhá vysokému výkonu.

2.2. ODMĚŇOVÁNÍ

Odměna je ohodnocením provedené práce. Zpětnovazebně ovlivňuje další výkon, je tedy nejefektivnějším způsobem motivace zaměstnance. „Chování následované odměnou se bude opakovat s větší pravděpodobností, než chování neodměněné.“ (Jandourek, 2007, p. 175) Každá firma si volí vlastní formu a pravidla udělování odměn.

Odměna může souviset s povahou a významem zastávané práce, nebo s výkonem. Její forma je peněžní i nepeněžní, například v podobě vzdělání, povýšení, zajímavých úkolů, veřejného uznání (Kocianová, 2010). Ve většině firem je odměna provázána s výkonností, nikoliv s dalšími oblastmi hodnocení. Předpoklad je totiž takový, že ostatní vlastnosti se projevují na výkonu zaměstnance a ten už přece firma platí. V mezinárodních korporacích se již odměňování vztahuje i na další oblasti (Hroník, 2006). Zaměstnanecké benefity jsou většinou udělovány nezávisle na pracovním výkonu. Cílem řízení odměňování podle Armstronga (2012, p. 515) je:

- Odměňovat:
 - Podle toho, jak si člověka organizace cení,
 - za hodnotu, kterou vytváří,
 - za správné věci, aby bylo jasné, co je z hlediska chování a výsledků důležité.
- Vytvářet kulturu výkonu.
- Motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost.
- Vytvářet procesy celkového odměňování, které uznávají význam jak peněžních, tak nepeněžních odměn.
- Pozitivní vztahy.

Důležitým krokem je určit, jak na základě hodnocení zaměstnance odměnit. Sestavit systém hodnocení a na jeho základě systém odměn. Tento systém by měl být jasný i zaměstnanci. V případě špatných výsledků by bylo možné odebrat část bonusů (cca 10%), naopak pokud jsou výsledky zaměstnance nadprůměrné, měla by mu být odměna zvýšena (Hroník, 2006). Fungování by však mělo být důsledné, rovné a objektivní. Lidé mají být odměňováni správně v porovnání s ostatními pracovníky i pracemi. Za práci stejné hodnoty by měla být poskytována stejná mzda, nesmí se lišit v různém čase ani u různých lidí. Nesmí být závislá na libovůli nadřízeného (Armstrong, 2012).

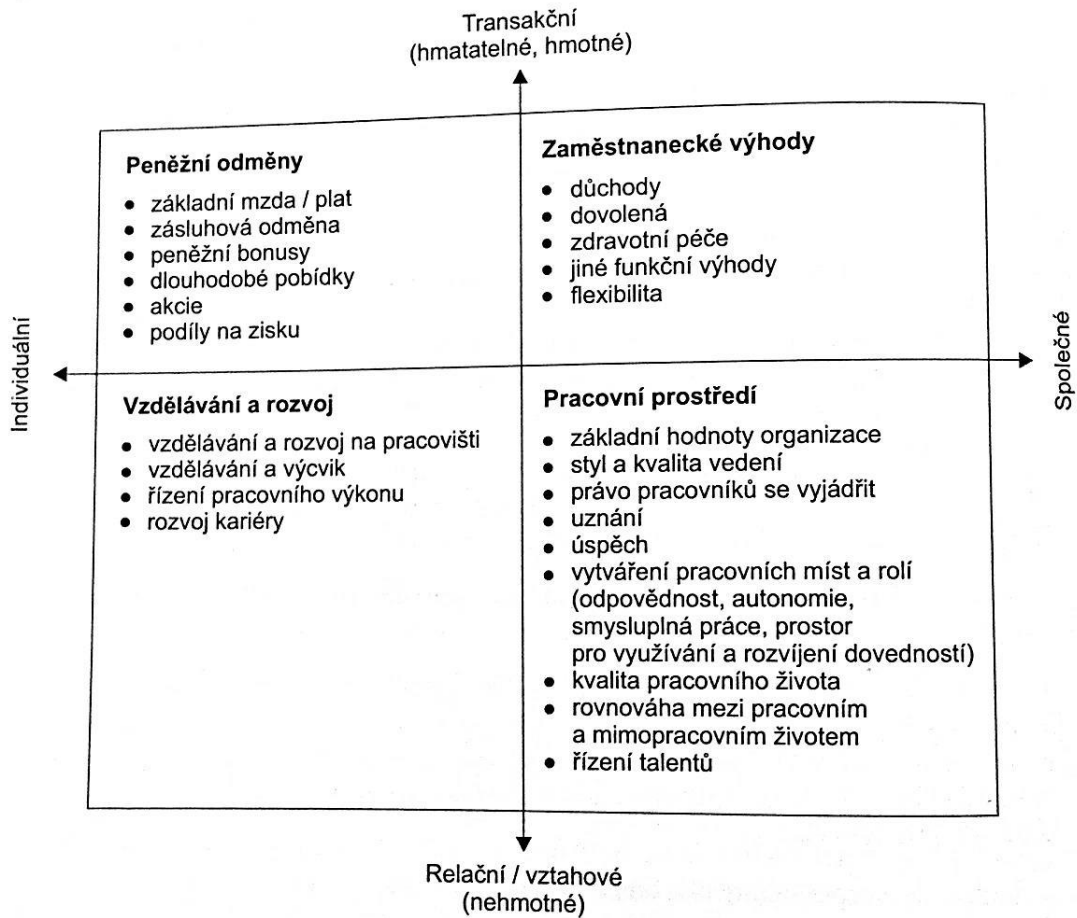
Řízení odměňování se týká formulování a realizace strategií a politiky, jejichž účelem je odměňovat pracovníky slušně, spravedlivě a důsledně v souladu s jejich hodnotou pro organizaci a s jejich přispěním k plnění strategických cílů organizace. Zabývá se vytvářením, realizací a udržováním systémů odměňování (procesů, postupů a procedur odměňování), jejichž cílem je uspokojovat potřeby organizace i všech stran na organizaci zainteresovaných (Armstrong, 2012, 515).

Politikou odměňování Armstrong (2012) rozumí, že firma při odměňování bere v úvahu své „postavení na trhu“ a konkurenceschopnosti, zabezpečení spravedlivého odměňování, role liniových manažerů, průhlednost struktury odměn a informovanosti. Prostor pro bonusy za přínos, výkon, nebo dovednosti. Přístup k celkové odměně.

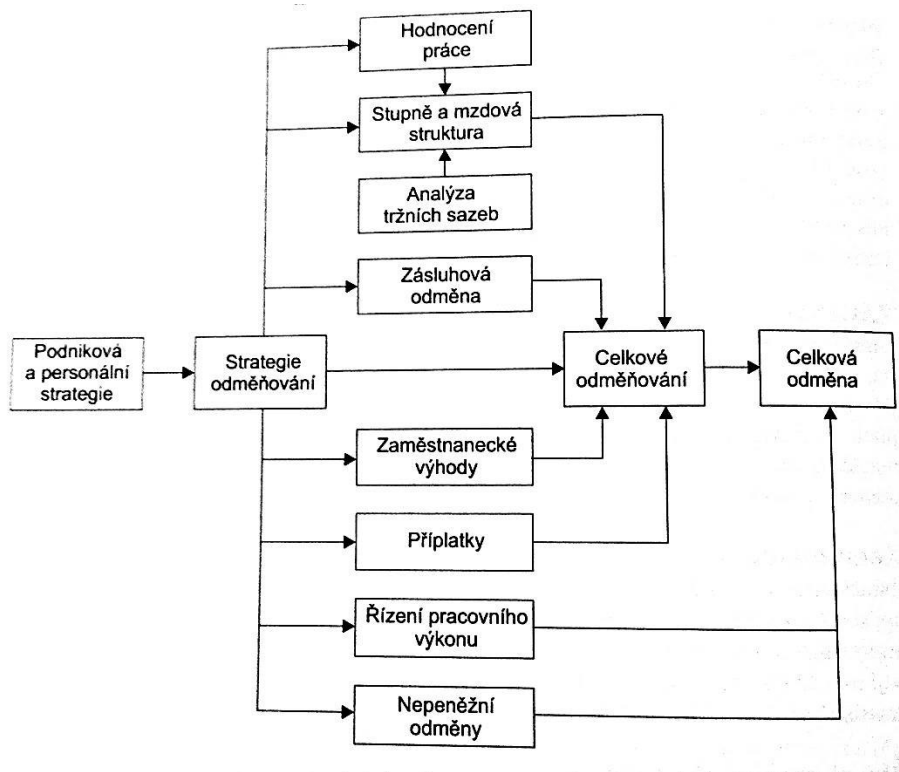
Model celkové odměny, zobrazený v tabulce 3. je popisován jako „hodnota všech plateb (celkových výdělků) a zaměstnaneckých výhod, které pracovníci mohou získat.“ (Armstrong, 2012, p. 518). Tyto odměny jsou vzájemně provázány. Všechny části dohromady tvoří celek, kterým je zaměstnavatel schopen motivovat, získat a udržet si talentované zaměstnance hlubším a dlouhodobějším způsobem. Zvláště jsou-li přizpůsobeny jejich individuálním potřebám. Tabulka je rozdělena na polovinu vrchní, transakční a spodní, relační:

- 1) Transakční odměny tvoří celkovou hmotnou odměnu, důležitou pro získání a stabilizaci zaměstnanců. Jsou však snadno přejímatelné konkurencí. Patří sem základní mzda (plat), zásluhová mzda a zaměstnanecké výhody. Název transakční je odvozen od transakce, která tu plyne mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.
- 2) Relační, neboli vztahové odměny, zvyšující také hodnotu transakčních odměn. Jedná se o nepeněžní formu, vztahující se především na vzdělání, rozvoj, zkušenosti a zážitky v zaměstnání získané. Jiným způsobem, jak znázornit celkovou odměnu je tabulka 3., která zároveň vyjmenovává jednotlivé prvky každé skupiny a znázorňuje hodnoty sdílené, naproti hodnotám a odměnám individuálním.

Tabulka 3. Model celkové odměny (Armstrong, 2012)



Rámecem pro utváření této politiky je strategie odměňování, která pomáhá při dosahování podnikatelských cílů organizace a naplňování potřeb zaměstnanců i potřeb svých. Na odměňování připadá 60% výdajů firmy, v některých organizacích, kde zaměstnanci jsou nenahraditelnou položkou i více. Proto je vhodné o odměnách přemýšlet a zajistit jejich strategii. Jak co nejlépe odměnami podpořit všechny dříve zmíněné složky od chování po výkon a motivaci. Aby byla strategie co nejúčinnější, je třeba dosavadní způsob odměňování podrobit důkladné analýze, zjistit jeho silné i slabé stránky. Slabé stránky následně eliminovat. Jak do podnikové strategie zapadá odměňování, které položky obsahuje a jak spolu souvisejí, ukazuje 2. obrázek.



Obrázek 2. Řízení odměňování, prvky a jejich vzájemné vztahy (Armstrong, 2012)

2.2.1. Mzda

Nejdůležitější položkou odměňování je mzda, která současně úzce souvisí se systémem benefitů. Mnoho benefitů má zvýhodněný daňový a odvodový režim. „Z ekonomického hlediska jde o možnost úspory mzdových nákladů s ohledem na daňové a odvodové úlevy. Používají se proto kvůli daňové, popř. odvodové optimalizaci.“ (Pelc, 2009, p. 12). Aby bylo snazší se v těchto úlevách zorientovat, byla vložena před kapitolu benefitů kapitola mzda.

Jak je patrné v tabulce 4., z hrubé mzdy odvádí zaměstnanec zdravotní pojištění (4,5%) a sociální pojištění (6,5%). Do sociálního pojištění spadá pojištění nemocenské (0%), důchodové (6,5%) a státní politika zaměstnanosti (0%). Ani při odečtení těchto procent nedává výsledná částka hodnotu 15 850 korun, pokud byla hrubá mzda stanovena jako 20 000 korun. Z platu se odvádí poslední částka a tou je daň z příjmu, která se vypočítá ze superhrubé mzdy.

Superhrubá mzda je označení pro navýšení hrubé mzdy o částku, kterou za zaměstnance odvádí zaměstnavatel. Jedná se opět o zdravotní pojištění (9%) a sociální pojištění (25%). Náklady zaměstnavatele na zaměstnance tedy nečiní 20 000 korun, ale 26 800 korun. Z této částky se vypočítá 15%, které tvoří daň z příjmu.

Tabulka 4. Výpočet mzdy (Schwartzhoffová, 2010, p. 91)

Hrubá mzda:	20 000 Kč
Odvod zdravotního pojištění – zaměstnanec (4,5%)	900
Odvod sociálního pojištění – zaměstnanec (6,5%)	1 300
Celkem odvody – podíl zaměstnance	2 200
Odvod zdravotního pojištění – zaměstnavatel (9%)	1 800
Odvod sociálního pojištění – zaměstnavatel (25%)	5 000
Celkem odvody – podíl zaměstnavatele	6 800
Superhrubá mzda (20 000 + 6 800)	26 800
Daň z příjmu – ze superhrubé mzdy (15%)	4 020
Sleva na dani na poplatníka	- 2 070
Daň měsíční zálohová	1 950
Mezisoučet všech odvodů – podíl zaměstnance (2 200 + 1 950)	4 150
Čistá mzda	15 850

Částka odváděná na zdravotní pojištění je nezbytná pro zajištění finančních úlev v případě léčení některých zdravotních zákroků, léků a pobytů v nemocnici. Výše uvedené součásti sociálního pojištění ukazují, co toto pojištění zajišťuje občanům našeho státu. Jedná se o peněžní částky vyplácené zaměstnanci státem v případě nemoci, odchodu do důchodu, nebo v době nezaměstnanosti. Spadá sem i nepřítomnost v zaměstnání z důvodu mateřské a rodičovské dovolené, nebo ošetřovné (péče o nemocného). V případě nemoci zaměstnanec dostává peněžitou podporu od státu po čtrnáctém dni pracovní neschopnosti. Tato dávka je vyplácena každý den včetně víkendů (Schwartzhoffová, 2010).

2.2.2. Zaměstnanecké benefity

Slovo benefit má kromě aktuálního významu také historický původ. Jak vysvětluje Pelc (2009), je odvozeno od slova benefice, které dříve označovalo divadelní hru, hranou ve prospěch některého herce. Dnes se jedná o kulturní akci s účelem získání peněžního/hmotného obnosu, určeného k humanitárním účelům. Další historickou obdobou slova benefit je beneficium, udělované králem za prokázané služby. Byla to půda, udělovaná nejprve na dobu života. Později se k této půdě mohlo přidat dědičné právo na nějaký úřad, s nímž byl spojen peněžní obnos. Nyní se slovem benefit v personalistice sledují „efekty vedoucí k optimalizaci pracovní síly na pracovišti.“ (Pelc, 2009, 11) Benefity jsou nemzdovým plněním. Nejedná se o mzdu, ani o náhradu mzdy, není možné si je právně nárokovat. „Jsou složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují také položky, které nejsou přímou odměnou, jako je například každoroční dovolená na zotavenou.“ (Armstrong, 2012, 595)

Zaměstnanecké benefity bývají také označovány jako Zaměstnanecké výhody, nebo péče o zaměstnance. Péčí je tu ovšem myšlena nadstandardní péče, tedy nad rámec povinností, stanovených zákonem. Nemají obvykle přímý vliv na výkon zaměstnance, slouží ke zvýšení atraktivity a konkurenceschopnosti zaměstnavatele, pracoviště, spokojenosti zaměstnanců, zlepšení jejich postoje k organizaci, udržení těch nejlepších a stabilizaci lidí v organizaci. Tím se zlepšuje angažovanost, oddanost a výkon zaměstnanců. Benefity se přizpůsobují také potřebám a preferencím zaměstnanců, zjištěným v průběhu hodnocení. Jako u všeho, i benefity si musejí rozumět s kulturou organizace, jejími strategiemi, cíli, ekonomickou situací (Kocianová, 2010). Pelc (2009) zmiňuje, že v přímé souvislosti s pracovním výkonem mohou být benefity v případě, že se týkají dodržení určitých podmínek, které se pracovní činnosti mohou týkat. Jedná se například o délku pracovního poměru, nebo o pracovní zařazení. Odměňování zaměstnanců by nemělo být diskriminační. Netýká se to však rozdílného odměňování v případě, že je takové odměňování opodstatněné a nezbytné pro výkon práce. Takové jednání musí být oprávněné a přiměřené.

Za cíle benefitů jsou Pelcem (2009) považovány motivace a loajalita zaměstnance, zvýšení jeho produktivity a snížení fluktuace, s čímž souvisí snížení nákladů. Odlišení se od konkurence, posílení firemní kultury. Pomáhají zajišťovat ochranu a budování reputace, zvyšování hodnoty značky. Mohou se stát i součástí krizového plánu (očkování v období epidemie). Efektivnější je ovšem prostřednictvím benefitů proti nemocem bojovat prevencí. Dalšími cíli podle Armstronga (2012, p. 595) jsou:

- Atraktivní a konkurenceschopný soubor celkových odměn, které by umožnily jak získat, tak i udržet vysoce kvalitní pracovníky.
- Uspokojení osobních potřeb pracovníků.
- Posilování oddanosti a vědomí závazku pracovníků vůči organizaci.
- Poskytování vybraným pracovníkům daňově zvýhodněný způsob odměny.

Způsob Poskytování benefitů

Poskytování benefitů zaměstnavatelem se může v rámci firmy lišit na základě splnění určitých podmínek. Dělení pak podle Macháčka (2007) vypadá takto:

- Benefity poskytované všem zaměstnancům bez podmínky (např. stravování, dary v rámci události ve firmě, zvýhodněný odkup produktů, nebo služeb firmy)
- Benefity určené pouze pro vybranou skupinu zaměstnanců – bude se jednat o benefity spojené s výkonem práce, nebo s významnou pozicí, kterou zaměstnanec ve firmě zastává. Příkladem benefitů jsou mobilní telefon, nebo firemní auto i pro soukromé účely.
- Individuálně poskytované benefity – udělované především jako podpora při neštěstí v rodině.

Flexibilní způsob poskytování benefitů:

Nejefektivnějším způsobem zajištění výběru benefitů zaměstnanci se ukazuje být kafeateria systém. Jedná se podle Armstronga (2012) o systém, ve kterém si zaměstnanec může sám vybrat benefity v rámci stanoveného peněžního limitu. Díky flexibilitě systému může zaměstnanec v rámci nabízených zaměstnaneckých výhod mezi benefity přecházet, volit si nové benefity, nebo změnit poměrné zastoupení jednotlivých výhod. V rámci systému je taktéž možné měnit váhu mezi peněžní odměnou a benefity a to tak, že z peněžní odměny přesunou část peněžního obnosu na zaměstnanecké výhody, nebo si nespotřebovaný obnos, určený na benefity vyberou v hotovosti. Některé základní finanční výhody je možné postavit mimo kafeateria

system, aby nemohly být takto „zflexibilizovány“. Pelc (2009) považuje systém za efektivní a jeho použití vidí tak, že je každému zaměstnanci veden účet benefitů, ve kterém má stanovený finanční limit. Tento limit může korespondovat s pozicí zaměstnance, délkou působení v organizaci, jeho potenciálu apod. Finanční limit může být pro usnadnění rovnocenného ohodnocení benefitů, které mají různé daňové a odvodové vlivy, vyjádřen v bodech. Výhodou systému kafeťerie je, že se zaměstnavatel vyhne výdajům za benefity, které nikdo nechce, nebo nepotřebuje. Dále umožňuje uspokojit zaměstnance různých věkových skupin, zájmů a hodnot. Nevýhodou je nesourodost daňové a pojistné obsluhy jednotlivých benefitů, jež může vést k právním nesrovnalostem. Je tedy nutné si jednotlivé benefity a jejich plnění pohlídat.

Fixní způsob poskytování benefitů:

V takovém případě je zaměstnavatelem zavedena stálá nabídka benefitů. Využití této nabídky je na zaměstnanci samotném.

2.2.3. Členění zaměstnaneckých benefitů

Členění zaměstnaneckých benefitů je možné provést z mnoha hledisek. Na základě nejčastěji vybíraných, hlavních a zdánlivě vedlejších. Duda (2008) dělí škálu nabízených požitků a služeb do čtyř základních skupin podle jejich charakteru:

- Výhody sociálního charakteru, zahrnující příspěvek na životní a penzijní pojištění, podnikové půjčky.
- Benefity rekreační pro využití ve volném čase (kulturní a sportovní akce, sportovní permanentky, zájezdy).
- Benefity související s prací (stravování, vzdělávání, ošacení).
- Výhody spojené s postem v organizaci (automobil i k soukromému užití, telefon, ubytování).

V České republice v roce 2009 oblíbenosti benefitů dominovaly diety, dovolená, zdravotní dny volna, volnočasové aktivity, zvýhodněné půjčky, služební vůz, penzijní připojištění a kurzy, zatímco Evropa se orientovala na dlouhodobé benefity v podobě různých pojištění a zdravotní péče. Tento trend se u nás již také objevuje (Pelc, 2009).

Pelc (2009) člení benefit ve spojitosti se mzdovým plněním podle finanční výhodnosti. U benefitů bývají úlevy na dani dané, což určuje jejich výhodnost. Rizikem uplatnění je neznalost zákonů a v důsledku toho špatná aplikace benefitu, vedoucí k následnému dodanění, či jiným potížím. Přehled všech benefitů podle Pelce:

- 1) Mimořádně výhodná forma benefitů. Jedná se o formu benefitů daňově nejvýhodnější pro zaměstnance i zaměstnavatele. Pro zaměstnavatele jsou plně, nebo do určitého limitu daňovým výdajem. Pro zaměstnance jsou osvobozeny od daně, z čehož plyne, že nejsou součástí vyměřovacího základu pro odvod sociálního a zdravotního pojištění. Takto zvýhodněné je i plnění ze sociálního fondu.
 - Příspěvky na penzijní připojištění a životní pojištění
 - Příspěvky a příplatky na stravování a nealkoholické nápoje
 - Poskytnutí pracovního oděvu – jednotné pracovní ošacení, ochranné pracovní prostředky
 - Vzdělání zaměstnanců
 - Prodej bytu zaměstnanci

- 2) Forma benefitů výhodná pro zaměstnavatele, který ji má jako pracovněprávní nárok dohodnutou v kolektivní, nebo jiné smlouvě, případně ve vnitřním předpisu.
 - Doprava do zaměstnání
 - Přechodné ubytování zaměstnance
 - Dovolena navíc a zdravotní dny
 - Věrnostní a stabilizační plnění
 - Odběr služeb a zboží zaměstnavatele za zvýhodněnou cenu

- 3) Forma benefitů, která pro zaměstnavatele není daňovým výdajem a je placena ze sociálního fondu, nebo jde na vrub nákladům, které nejsou výdaji na dosažení, zajištění a udržení příjmů. Pro zaměstnance jsou tyto benefity osvobozeny od daně z příjmu fyzických osob, nejsou součástí vyměřovacích základů.
 - Sociální výpomoc nejbližším pozůstalým
 - Rekreační, kultura a sport
 - Zdravotnická zařízení
 - Předškolní zařízení a závodní knihovny
 - Dary zaměstnanci
 - Půjčky zaměstnanci
 - Sociální výpomoc zaměstnanci

Nejčastěji využívané benefity zmíněné v praktické části diplomové práce a v nichž nastaly od roku 2015 změny, jsou dále podrobně popsány.

Penzijní připojištění, doplňkové penzijní spoření a soukromé životní pojištění

Z pohledu Pelce (2009) jde o mimořádně výhodný typ benefitů. Šteinfeld & Galuška (2004) uvádějí, že se jedná o částku, která bude po určité časové období spořena zaměstnanci na jeho soukromý účet, jenž je uveden u pojišťovny. Pojištění si může zřídit každý občan starší 18 let s trvalým pobytem na území České republiky. Na základě smlouvy vzniká fond, do kterého fyzická osoba zasílá příspěvky dle svého uvážení. Po celou dobu spoření vzniká též nárok na státní příspěvek do výše 230 korun za měsíc v závislosti na výši spoření jednotlivce. Zákon umožňuje, aby mohli svým zaměstnancům do systému přispívat i zaměstnavatelé. V rámci výše uvedených druhů pojištění jsou ze zákona dány výhody jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele. Právě proto je životní pojištění výhodné provádět v rámci celopodnikového systému odměňování zaměstnanců.

Od začátku roku 2015 byla ustanovena novela zákona. Zatímco do té doby bylo možné si peníze z účtu životního pojištění volně vybírat, od roku 2015 se předčasný výběr neumožňuje. Pokud by si zaměstnanec vybral peníze z účtu předčasně, musí se peníze do něj vložené zaměstnavatelem dodatečně zdanit. Zaměstnanci z toho důvodu podle §15 zákona o dani z příjmu [ZDP] plyne povinnost oznámit zaměstnavateli úmysl vybrat peníze z účtu předčasně – tedy ukončit životní pojištění – nejpozději poslední den kalendářního měsíce, ve kterém změna nastala. Na základě této novely bylo taktéž nutné změnit znění smlouvy životního pojištění.

Z pohledu zaměstnavatele: Pojištění může začít být zaměstnanci vypláceno až po dosažení 60 let věku a současně nejdříve 60 kalendářních měsíců po uzavření smlouvy. Tato podmínka musí být uvedena i ve smlouvě. Není-li tomu tak, pak nelze tyto náklady uplatnit do daňově uznatelných. Výjimkou, kdy může být pojištění čerpáno před dosažením 60 let je vstoupení do invalidního důchodu třetího stupně, starobního důchodu či v případě smrti. Ukončí-li se pracovní poměr ve firmě, u které bylo životní pojištění založeno, je možné na něj navázat i u nového zaměstnavatele za předpokladu, že bude uzavřena smlouva se stejnými podmínkami ohledně pojištění, jako tomu bylo u zaměstnavatele předchozího (Šteinfeld & Galuška, 2004). K zavedení penzijního připojištění vedou zaměstnavatele tyto důvody (Armstrong 2012):

- Poukázat na sebe jako na dobrého zaměstnavatele.
- Přitáhnout a stabilizovat vysoce kvalitní zaměstnance díky dlouhodobě vedené a konkurenceschopné úrovni odměn.
- Zdůraznit svou péči o dlouhodobé zájmy zaměstnanců.

Z pohledu zaměstnance: Podle §6 odst. 9 písmena p) zákona o daních z příjmu je od daně z příjmu osvobozena platba jednoho zaměstnavatele dosahující v celkovém úhrnu nejvýše 30 000 korun za rok, poukázaných zaměstnavatelem na účet zaměstnance, vedený u penzijní společnosti. Tato částka se vztahuje na všechny tři typy pojištění dohromady. V měsíci kalendářního roku, kdy je tato částka překročena, se začíná odvádět daň z příjmu a tato částka je zavedena do vyměřovacího základu pro odvod pojistného. Šteinfeld & Galuška (2004) dodávají, že dojde-li k úmrtí zaměstnance, plyne pojistné plnění osobám blízkým.

Stravování a nápoje

Stravování a nápoje jsou zaměstnancům poskytováno formou příspěvků celkem třemi způsoby. Provozuje-li zaměstnavatel vlastní stravovací zařízení, pomocí příspěvků na stravování u jiných subjektů, nebo formou příplatku na stravování (Pelc, 2009).

Provozuje-li zaměstnavatel vlastní stravovací zařízení, podléhají výdaje související s jeho provozem daním. Za vlastní stravovací zařízení je považována i příprava a výdej jídel prováděný ve vlastním zařízení, zabezpečená jiným subjektem. Náklady na potraviny jsou osvobozeny od daní do výše částky, vybrané na stravování od zaměstnanců (§25 odst. 1 písm. k) ZDP). Pro zaměstnance je stravování a podávání nealkoholických nápojů v provozovně zaměstnavatele poskytováno jako nepeněžní plnění zaměstnavatele zaměstnanci a jako takové je osvobozeno od daně z příjmu fyzických osob. Z tohoto důvodu je částka vyjmuta z vyměřovacích základů pro odvod pojistného (Pelc, 2009).

Příspěvek na stravování je zaměstnanci poskytován převážně formou stravenek. Zaměstnanec musí setrvat v zaměstnání alespoň 3 hodiny v jedné směně, aby mu na příspěvek vzniklo právo. Příspěvek dosahuje až 55% ceny jídla, nesmí však přesáhnout 70% jeho ceny. Na příspěvek na 2 jídla vzniká zaměstnanci právo, je-li délka jeho směny i s povinnou přestávkou delší, než 11 hodin (Pelc, 2009).

Vzdělávání zaměstnance

Za daňově uznatelné jsou podle zákona o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb. pro zaměstnavatele považovány výdaje na zvyšování kvalifikace, související s předmětem činnosti zaměstnavatele. Ze strany zaměstnance jsou tato nepeněžní plnění vynaložená na odborný rozvoj zaměstnance osvobozena od daně. Toto osvobození se nevztahuje na odměny s vzděláváním souvisejícími jako je plat, nebo odměna (§6 odst.

9 písm. a) ZDP). Osvobození se rovněž nevztahuje na peněžní příspěvek se vzděláním a dopravou do vzdělávacího zařízení související.

Nesouvisí-li vzdělávání zaměstnance s předmětem činnosti zaměstnavatele, pak si jej nemůže uplatnit zaměstnavatel jako daňový výdaj (§25 odst. 1 písm j) ZDP), nebo jej může hradit ze sociálního fondu. Zaměstnanci je tato forma vzdělávání poskytovaná ze sociálního fondu, ve formě použití vzdělávacího zařízení zaměstnavatele osvobozena od daně.

Příspěvek na dopravu

Jedná-li se o bezplatné, nebo zlevněné zajištění dopravy zaměstnance do zaměstnání, pak z pohledu zaměstnavatele tato částka je daňovým výdajem, je-li tak sjednáno ve smlouvě kolektivní, individuální, nebo ve vnitřním předpise (§24 odst. 2 písm. j) ZDP). Pro zaměstnance částka není osvobozena od daně a je tedy započítána do vyměřovacího základu pro odvod pojistného.

Dovolená navíc, zdravotní dny volna

Stejně jako u příspěvku na dopravu i v tomto případě na základě §24 odst. 2 písm. j) ZDP vzniká zaměstnavateli právo výdaj započítat jako výdaj daňový, je-li benefit pracovněprávním nárokem zaměstnance na základě kolektivní, individuální smlouvy, nebo formou vnitřního předpisu. Zaměstnanci je tento příjem zdaňován a je součástí obecného základu daně.

Rekreace

Příspěvky na rekreaci jsou osvobozeny od daně příjmů fyzických osob v případě čerpání z fondu kulturních a sociálních potřeb, nebo sociálního fondu a s tím souvisí také osvobození od pojistného. Spadá sem možnost využívat zdravotnická, sportovní a vzdělávací zařízení, kulturní a sportovní akce, divadlo, kino, výstavy, muzea, galerie, návštěva hradů a zámků, jiných památek. Je sem započítán i např. vánoční večírek a předání drobnějšího dárku. Poskytnutý příspěvek nesmí přesáhnout 20 000 korun na rodinu v daném kalendářním roce.

Podobně jako u vlastního stravovacího zařízení i v případě, že zaměstnavatel umožňuje zaměstnancům užívat vlastní rekreační zařízení, není provoz tohoto zařízení osvobozen od daně. Od daně je však osvobozen zaměstnanec, který zařízení užívá zdarma, nebo za cenu nižší, než je obvyklá. Pojistné se z tohoto benefitu neplatí.

Variantou je také umožnění zaměstnanci užívat rekreační zařízení, vedené třetími subjekty. Jedná se o výdaj zaměstnavatele ze sociálního fondu.

Vzniká-li zaměstnanci na tento benefit pracovněprávní nárok, jedná se pro zaměstnavatele o daňový výdaj. Zaměstnanci se příjem zdaňuje a je tedy součástí vyměřovacích základů pro odvod pojistného (Pelc, 2009).

2.3. ROVNOVÁHA PROFESNÍHO A OSOBNÍHO ŽIVOTA

Jak uvádí Berkup (2014), dnešní pracovní prostředí je považováno za technoglobální. Firmy z celého světa soupeří na gigantickém globálním trhu. Všechny technologické podmínky jsou podobné, nebo stejné, všechny rysy se dají velmi rychle a snadno zkopírovat. Proto jsou jednou z nejdůležitějších součástí společnosti zaměstnanci. Nedají se kopírovat a jsou nositelem přidané hodnoty produktu. Dnešní zaměstnance tvoří především tzv. generace X a Y. Identifikace jejich charakteristických rysů, pohledu na svět, životního stylu a představy o pracovním prostředí usnadňují určení způsobu motivace a managementu lidských zdrojů.

Generaci X tvoří v současné době zaměstnanci ve věku 36 až 50 let (1965 – 1979). Tito zaměstnanci pracují, dokud nedosáhnou kýžených výsledků. Jsou přímí a otevření. Podle Kocianové (2012) generace X nemá osobní život jako svoji prioritu. Vysokou hodnotu pro ně má klidné pracovní prostředí a jistota dobrého pracovního místa. Peníze jsou pro ně hodnotou.

Generaci Y tvoří nyní zaměstnanci ve věku 21 – 35 let (1980 – 1994). Jejich životním mottem je „Život jde před prací“, typická je pro ně tolerance k různorodosti, schopnost multitaskingu, ochota riskovat a podnikat. Vysokou cenu má vzdělání a možnost růstu v pracovní oblasti. Touží po zkušenostech a příležitostech. Na pracovišti rádi vytvářejí neformální společenské vztahy. Vyváženost očekávají mezi prací, vztahy a osobním růstem. Pokud pro ně práce není uspokojivá, zajímavá, nevidí její smysluplnost a přínos, pak ji opouštějí. Jsou charakterističtí tím, že lehce mění zaměstnání, pokud se jim současná pozice nezdá být tím, co od ní očekávali. Motivujícími prostředky jsou zodpovědnost, možnost být součástí týmu, zábavné a příjemné pracovní prostředí, smysluplná a flexibilní práce, možnost získat nové schopnosti, vědomosti, příležitosti k sebevzdělání a osobnímu růstu. Vedení schopným senior zaměstnancem firmy, feedback k odvedené práci, možnost vyniknout, zazářit a být za „hrdinu“ (Berkup, 2014). Kocianová (2012) charakterizuje generaci Y jako výrazně ekonomicky aktivní, vyžadující vyšší životní úroveň s vysokým smyslem pro zodpovědnost za svou sociální jistotu. Chce využít všech nabízených pracovních možností, nikoliv však na úkor osobního života. Založení rodiny odkládá na pozdější dobu, kariérní nároky však nesnižuje, ale snaží se tyto zdánlivě protikladné sféry života skloubit. Z toho vyplývají specifika a nároky na pracovní prostředí, místo výkonu práce, způsob komunikace a požadavky na pracovní dobu. Pokud si tedy chce firma udržet kvalifikované a schopné zaměstnance z této generace, bude nutné vyjít vstříc jejich specifickým požadavkům. Generace Y brzy začne v pracovním prostředí převládat. Již nyní však udává trendy a určuje posun směrem ke zdravému životnímu

způsobu ve firmách, příjemnému pracovnímu prostředí, větší vyrovnanosti profesního a soukromého života.

Obecně lze říci, že obě generace vyžadují postup v kariéře a příjemné pracovní prostředí. Předpokladem je, že podniky, které budou schopny zavést takové pracovní prostředí, které obě generace vyžadují a které je motivují, se mohou stát do budoucna velmi mocné díky zaměstnancům orientovaným na úspěch (Berkup, 2014).

Pracovní prostředí

V poslední době je hodně protěžované téma koordinace profesního a osobního života. Důraz je kladen na rovnováhu mezi těmito dvěma složkami. Tento postoj se začal nejprve objevovat v USA pod pojmy work-life balance (rovnováha pracovního a osobního života). Podobný pojem protkávající všechny složky života je well-being (mít se dobře) a v neposlední řadě široký pojem quality of work life (kvalita pracovního života) zahrnující lidské zdroje, způsob odměňování, pracovní prostředí a smysluplnost pracovní náplně.

Historie tohoto přístupu sahá v USA až do 60. – 70. let, kdy se zaměřovala výhradně na zaměstnané matky a návratnost matek do pracovního prostředí. Touto problematikou se začaly zaobírat firmy a na jejím základě se dosud snaží měnit personální politiku a benefity. Do změn se řadí flexibilní pracovní doba, práce z domova, pružné pracovní režimy, placené volno, aj. Postupem času se začala tato koncepce rozšiřovat i na muže a rodiny obecně pod pojmem family-friendly policy (přístup přátelský rodinám). Přestože si firmy tuto problematiku uvědomují, není jednoduché implementovat rovnováhu pracovního a profesního života do firemního prostředí.

Faktem ovšem je, že vysoké pracovní nároky na zaměstnance vedou k zdravotním potížím na všech úrovních (psychické, fyzické i sociální). Takto přetíženým zaměstnancům hrozí syndrom vyhoření, konflikty na pracovišti i v rodinném životě, nemoci. Tak se může stát hon za výkonem pro firmu kontraproduktivním. Důležitou roli hraje kultura firmy, která zaměstnance vede k předkládání návrhů, opatření a požadavků. Manažeři musí umět s takovými informacemi pracovat. Součástí filozofie rovnováhy profesního a osobního života jsou zkrácené úvazky, pružná pracovní doba, práce z domova, sdílení pracovního místa aj. Mezi takto laděné benefity patří (zpravidla v rámci volitelných zaměstnaneckých výhod) příspěvky na rekreaci, sport a kulturu; relaxační pobyty; příspěvky na péči o dítě i o domácnost a tzv. sick days (volné dny pro případ krátké nemoci). Dalšími možnostmi jsou firmou pořádané výlety a sportovní akce pro rodiny, aktivity pro děti zaměstnanců, dětské tábory, firemní školky, umožnění hlídání dětí s programem v období prázdnin, firmou

nabízené kurzy pro těhotné, e-learningové kurzy pro zaměstnance na rodičovské dovolené, tzv. career break (volno ke studiu, k cestování, nebo k rodinným záležitostem) ad. (Kocianová, 2012).

Zaměstnanecké výhody jsou v rámci motivace generací X a Y nejoblíbenější položkou po mzdě. Následují v tomto pořadí: Profesní status pozice; možnost přivydělat si mimo zaměstnání; pozice ve firmě a titul; jistota zaměstnání; možnosti dalšího vzdělání; geografická poloha; adekvátní vybavenost firmy (Young, Sturts, Ross & Kim, 2013). V případě generace Y se objevuje i zájem o zdraví. Důvodem je zdravý životní styl prezentovaný v médiích, reagujících na stárnutí populace a zdravotní potíže, související se sedavým životním stylem (Urbain, Gonzalez & Gall-Ely, 2013).

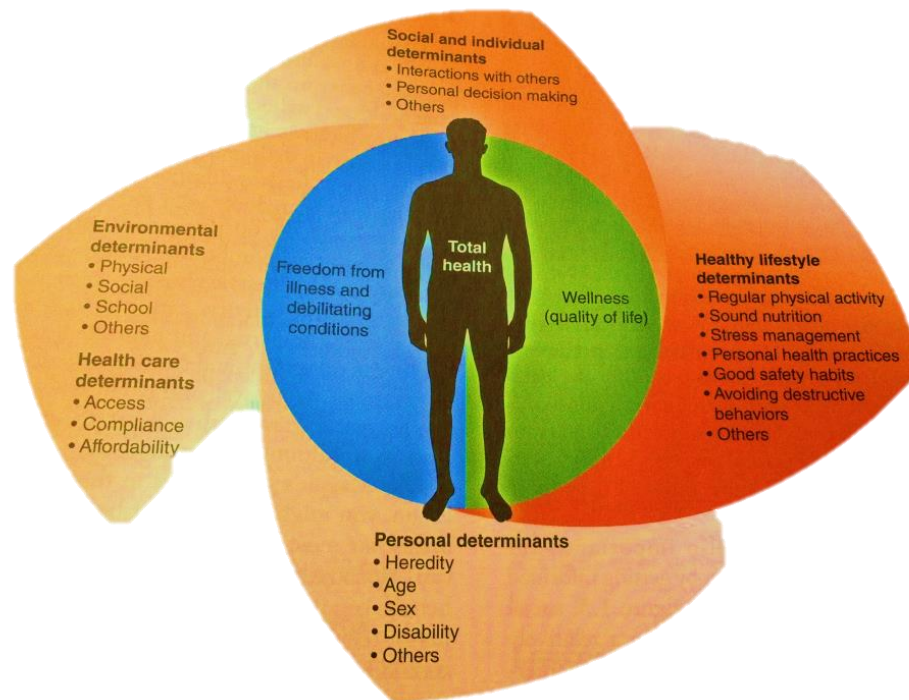
2.4. IMPLEMENTACE ZDRAVÉHO ŽIVOTNÍHO ZPŮSOBU DO FIRMY

Kapitola je věnována zařazení zdravého životního způsobu do chodu firmy. Životní způsob je nadřazen pojmu životní styl. Zatímco životní styl je individualizován, týká se jedince, životní způsob charakterizuje skupinu lidí, kde mají jedinci podobný životní styl (Hodaň & Dohnal, 2008). Je tedy nutné se nejprve zaměřit na jednotlivce, jeho životní styl, tělesné proporce, životosprávu, zdravotní stav a motivaci. To jsou současně informace nutné k zavedení zdravého životního stylu. V kapitole jsou popsány možnosti měření tělesných proporcí a tabulky pro jejich vyhodnocení. Poté je možné navrhnout úpravu životního stylu jednotlivce. Stejně informace jsou potřebné i v případě zařazení zdravého životního způsobu do firmy. Přesto má tato oblast svá specifika, která jsou v poslední podkapitole popsána.

2.4.1. Podpora zdravého životního stylu

Jedná se o životní cestu, která pomáhá vyhnout se nemocem a zvýšit dobrý pocit jedince. Světová zdravotnická organizace (WHO, 1947) definuje zdraví jako „stav kompletní fyzické, duševní a sociální pohody a nikoliv pouze absenci nemoci a neduživosti.“ Zdraví a wellness (cítil se dobře a užívat si vysoké kvality života) se podle McConnella et al. (2014) skládá z pěti komponentů: Sociální, fyzický, emocionální, spirituální a intelekt. Dohromady tvoří řetězec, jehož každá část může pozitivně, nebo negativně ovlivnit zbytek. Vše je možné ovlivnit správným stylem života. Změna životního stylu se odráží na zdraví a dobrém pocitu v každém věku. Čím dříve si však jedinec vytvoří dobré návyky, tím déle a spíše s nimi setrvá. To vede k omezení zdravotních potíží do budoucna. Nikdy není příliš brzy, ani příliš pozdě.

V souvislosti se zdravým životním stylem se člověk často setkává s pojmem rizikové faktory. Jedná se faktory, které mohou zvyšovat pravděpodobnost onemocnění. Patří mezi ně faktory nekontrolovatelné - věk, pohlaví, dědičnost a faktory, které je možné ovlivnit částečně, nebo úplně – péče o zdraví, prostředí, ve kterém žijeme a pracujeme. Obrázek č. 3 tyto determinanty rozděluje podle sytosti barvy, kdy nejsvětlejší odstín oranžové udává determinanty, které člověk není schopen ovlivnit. Čím tmavší oranžová barva je, tím snadněji je možné tyto determinanty ovlivnit. Dvěma nevlivnějšími determinantami, které je možné ovlivnit vlastní vůlí, jsou stravování a pohybová aktivita.



Obrázek 3. Pět determinantů zdraví a wellness (McConnell et al., 2014, p. 9)

Pohybová aktivita jako determinant zdraví

Pomocí pravidelného cvičení je možné odstranit bolesti zad a krku, způsobené sedavým zaměstnáním. Vhodné je také přeučit jedince špatným návykům spojeným s nesprávným pracovním stereotypem (např. nesprávné sezení u počítače, technika zvedání břemene), což zabrání dalším bolestem s tím souvisejícím. Pravidelné cvičení taktéž zrychlí reflexy, sníží nervové vypětí a díky endorfinům, uvolňovaným při fyzické zátěži prokazatelně snižuje stres. Pomáhá bojovat proti obezitě, glykémii, vysokému tlaku a cholesterolu. Zvyšuje schopnosti kardiopulmonální, sílu, flexibilitu, svalovou základnu a budování tělesné kompozice. Může se stát alternativou špatných návyků, jako jsou kouření, nebo nadužívání alkoholu. Stačí krátká přestávka na cvičení po delší sedavé činnosti a výsledky jsou znát (McConnell et al., 2014).

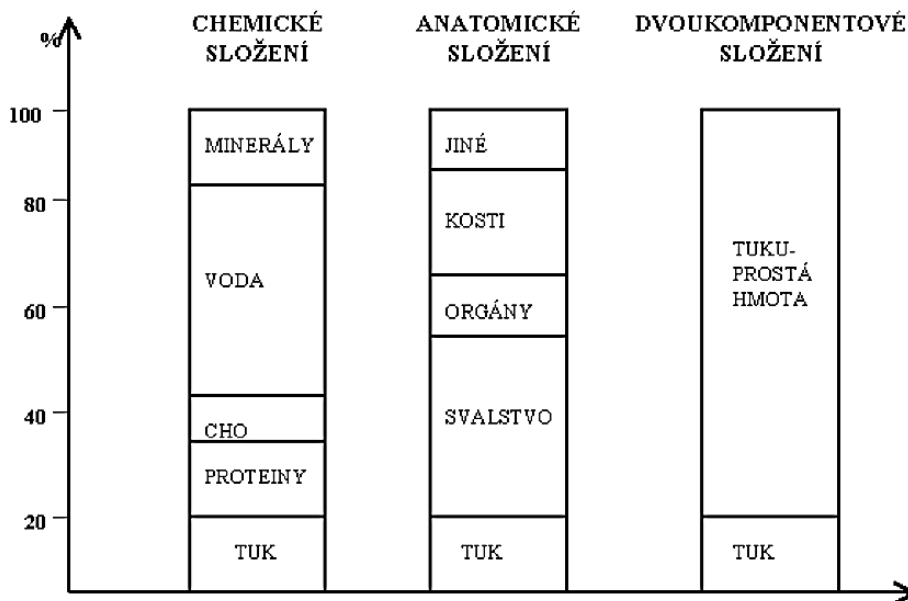
„Nízká aktivita je rizikovým faktorem pro vznik nadváhy, chronických onemocnění, diabetes, srdečních chorob, bolestí zad a některých typů rakoviny. Souvisí taktéž s absencí v práci, sníženou kvalitou i kvantitou práce, krátkodobými absencemi a zvýšenými náklady na nemocného zaměstnance (Katz, Bopp, Burmeister, Kelly & Pronk, 2014, p. 215).

Aby nedošlo naopak k poškození zdraví vlivem sportu, je třeba cvičení provádět správně, před začátkem cvičení by mělo tělo projít zahřátím, rozcvičením, poté následuje samotné cvičení, které by mělo být zakončeno závěrečným protažením a celkovým zklidněním. Pravidelně by se mělo podle McConella et al. (2014) zapojovat 5 druhů cvičení: Aerobní cvičení, posilování, svalová výdrž, flexibilita a výbušná síla. Pro větší prospěch z pohybové aktivity se přidává dalších pět oblastí: Koordinace, rovnováha, rychlost, reakční čas a hbitost.

Má-li člověk změnit svůj životní styl, vede k tomu několik kroků od pochopení nutnosti změny, přes zjištění jak a kde změnu provést až po udržení změny. Vhodné je si zpočátku udělat SMART analýzu jednotlivých cílů, některé z nich si vybrat a snažit se je splnit. Je demotivující snažit se hned splnit vše – díky pocitu přehlcenosti. Cíle by měly být krátkodobé i dlouhodobé. Člověk by měl znát důvod změny a být schopen se ocenit za splněné cíle. Je-li cíl příliš jednoduchý, nebo obtížný, je třeba jej upravit. Nejvyšší pravděpodobnost správného stanovení intenzity a typu pohybové aktivity zaručují výkonnostní testy, zohlednění dosavadního životního stylu a tělesného složení jedince.

2.4.2. Tělesné složení

Tělesnou kompozici je možné charakterizovat dvoukomponentovým modelem. Z pohledu chemického tělo tvoří tuk, bílkoviny, minerály, voda a uhlovodany (cukry, škroby, vláknina). Chemický klasifikační systém se preferuje v souvislosti s tělesnými energetickými zásobami. Anatomicky tělo tvoří komponenty svalstva, kostí, vnitřních orgánů, tukových tkání a ostatních tkání. Tento klasifikační systém je upřednostňován v případech, kdy jsou zkoumány vlastní otázky tělesného složení. Obecně se dá dvoukomponentový model zjednodušit na dvě základní části – tuk a tukuprostou hmotu (Riegerová et al., 2006).



Obrázek 4. Chemický, anatomický a dvoukomponentový model tělesného složení (Riegerová et al., 2006).

Pařízková et al. (2007) považuje hodnocení tělesného složení za podstatnou součást diagnózy obezity a jiných onemocnění. Využívá se též při hodnocení výživy, změn tělesného složení v souvislosti s věkem, nebo v průběhu adaptace na zvýšenou tělesnou zátěž. Hodnocení, jak vysvětluje Riegerová et al (2006) se zakládá na chemickém složení těla, konkrétně aktivní tělesné hmoty (ATH), definované jako hmotnost všech tkání eliminovaná o extrahovatelný tuk. Její chemické složení je relativně neměnné, obsahuje 72-74% vody, 50-60 mmol/kg draslíku u žen a 60-70 mmol/kg u mužů. Naproti ATH stojí tuk, který neobsahuje vodu, draslík a má nižší hustotu. Tyto rozdíly umožňují měření pomocí metod, jako jsou denzitometrie, hydrometrie, nebo stanovení tělesného draslíku.

Základní komponenty tělesného složení

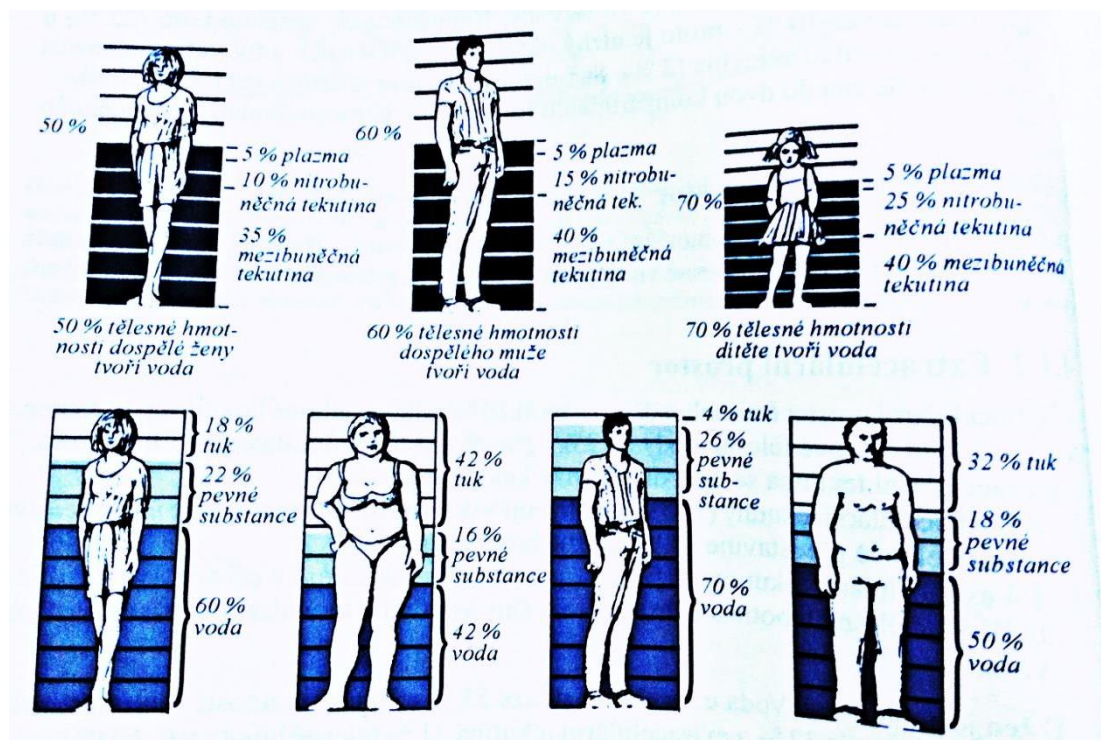
Aktivní tělesná hmota [ATH]

Je variabilní v závislosti na pohybové aktivitě, věku, exogenních a endogenních faktorech. Z 60% ji tvoří svalstvo, z 25% jsou to opěrné a pojivové tkáně, 10% vnitřní orgány. V průběhu vývoje jedince se zvyšuje podíl kosterního svalstva, nejvíce v období adolescence. Poté nastává opět postupný pokles. Vyšších hodnot dosahují jedinci, věnující se pohybové aktivitě. V průběhu vývoje se zvyšuje procento zastoupení svalstva v oblasti nohou, ubývá procentuálně svalstvo trupu a svalstvo rukou se v průměru procentuálně nemění (Riegerová et al., 2006). Obdobně se dá tato

hmota nazvat jako tukuprostá hmota [Fat Free Mass – FFM], pro kterou uvádějí Heyward & Gibson (2014) složení ze 73,8% vody, z 19,4% proteinů a 6,8% minerálů.

Celková tělesná voda [Total Body Water – TBW]

Základní komponentou živého organismu je voda. Její množství kolísá od 85% zastoupení v těle u novorozence po 50-70% v dospělosti. Míra hydratace se s věkem dále snižuje. Rokyta et al. (2008) uvádí cca 63% tělesné vody u mužů, 53% u žen a pouze 45% u obézních jedinců (tuková tkáň neobsahuje vodu). Největší podíl vody se vyskytuje v krvi, ledvinách, dále ve svalech a v kůži. Intracelulární tekutina, neboli nitrobuněčná tvoří 40% tělesné hmotnosti muže, 32% v případě ženy. To se rovná 2/3 vody v těle. Extracelulární (mimobuněčná) tekutina se v těle nachází jako složka tkáňového moku, krve a lymfy. Je u mužů skoro stejná, jako u žen. Obecně nižší procentuální zastoupení vody u žen je způsobeno tukovou tkání, které se v těle ženy nachází více. Tento tuk je uložen především v oblasti prsou a v okolí ledvin.



Obrázek 5. Schematické znázornění distribuce tělesných tekutin u muže, ženy, dítěte (horní část obrázku), u osob normální výživy a u osob obézních (dolní část obrázku). Rokyta, 2008, 52

Tuková hmota

Nejvariabilnější komponentou a zároveň nejvíce individuální v průběhu celého života je v rámci měření tělesného složení tuk. Dá se snadno ovlivnit pohybovou aktivitou a výživou. Působí také jako faktor vzniku a průběhu mnoha onemocnění (Riegerová et al., 2006). McConnel et al. (2014) upřesňuje, že se jedná především o srdeční onemocnění, artritidu, diabetes a některé druhy rakoviny. Zároveň podotýká, že určité zásoby tuku jsou pro život nezbytné. Tento tuk se nazývá esenciálním. Chrání a obklopuje orgány, je využíván ke stavbě buněčných membrán, hraje důležitou roli v hormonální regulaci a reprodukci především u žen. Zdravá míra tuku se podle WHO pohybuje v rozmezí 13-31% u žen a 6-25% u mužů. Cokoliv navíc je nezdravý úložný tuk. Nebezpečná je však i podváha, která může též značit nemoc, nebo špatnou stravu. Podrobněji procenta tuku v závislosti na pohlaví a věku znázorňují Heyward & Gibson (2014) v níže uvedené tabulce 5. Vymezení procentuálního zastoupení tělesného tuku v těle hraje roli při stanovení doporučení týkajících se stravování a vhodného typu PA. Na základě sledování tělesných změn v průběhu let je možné rozpoznat špatné stravovací návyky, určité nemoci a efektivitu předepsaného cvičení a stravování při změně životního stylu.

Tabulka 5. *Standardy procentuálního zastoupení tělesného tuku pro dospělé a děti (Heyward & Gibson, 2014)*

Standardy % tělesného tuku					
Muži	Minimum	Nízké	Střední	Vysoké	Obezita
6-17 let	<5	5-10	11-25	26-31	>31
18-34 let	<8	8	13	22	>22
35-55 let	<10	10	18	25	>25
55 a více	<10	10	16	23	>23
Ženy					
6-17 let	<12	12-15	16-30	31-36	>36
18-34 let	<20	20	28	35	>35
35-55 let	<25	25	32	38	>38
55 a více	<25	25	30	35	>35

Poznámka: Tabulka byla převzata od Lohmana, Houtkoopera & Goinga (1997)

2.4.3. Měření tělesného složení

Měřením tělesného složení se zabývá sportovní antropologie, zkoumající morfologický a funkční stav lidského těla. Dále funkční antropologie, popisující konstrukci a proporce těla. Koeficienty získané měřením a vztahy mezi jednotlivými komponenty těla poukazují na fyziologické a patologické aspekty, které ovlivňují funkci celého těla (Malá, Malý, Zahálka & Bunc, 2014). Pro měření je z výše uvedených komponentů důležitá především tuková hmota a tukuprostá hmota [Fat Free Mass - FFM]. FFM je tvořena veškerými chemickými látkami, vodou, svaly a kostmi. Hustota tuku je $0,9 \text{ g.cc}^{-1}$ na rozdíl od tukuprosté hmoty, jejíž denzita je $1,1 \text{ g.cc}^{-1}$. Rozdíly v hustotě obou komponentů jsou pro každého jedince totožné. Liší se pouze jejich podíl zastoupení v těle (Heyward & Gibson, 2014).

Biofyzikální metody

Pracují s poznatky z chemických analýz různých tkání lidského těla. Využívají obsahu jednotlivých prvků v těle. Tyto metody jsou jedny z nejpřesnějších, ale také nejnákladnějších. Patří mezi ně Neutronová aktivační analýza, Absorpciometrie, Celkový tělesný draslík, Celkový tělesný vápník. (Riegerová et al., 2006)

Denzitometrie

Principem této metody je dvoukomponentový model těla, jehož složky mají rozdílnou hustotu. Přitom jednotlivé složky mají podobné složení, pouze se nacházejí v různé míře u odlišných jedinců. Pracuje se taktéž s poměrem kostí a svalů, který se nemění, stejně jako úroveň hydratace aktivní tělesné hmoty. Příkladem praktického využití je aplikace Archimedova zákona ve Voluminometrii, nebo hydrostatické vážení, kde je tělo nejprve měřeno „na suchu“, poté ponořeno do vody. Měření pod vodou se provádí při maximálním výdechu, aby se eliminovalo nadlehčení těla vzduchem. Výsledná váha je poté upravena vzhledem k reziduálnímu objemu plic. Pod vodou je vážení prováděno pomocí hydrostatické váhy. Dalšími metodami jsou Pletysmografie, DEXA Dual-energy Xray, absorpční fotometrie (Riegerová et al., 2006).

Biochemické metody

Zaměřují se především na odhad svalstva. Jedná se o stanovení svalových metabolitů. Nevýhodou je vysoká variabilita těchto metabolitů, z čehož plyne obtížná technika sběru dat. Proto nejsou techniky této kategorie příliš využívány. Spadá sem Kreatininurie, Celkový plasmatický kreatin a Vylučování 3-methylhistidinu (Riegerová et al., 2006)

Hydrometrie

Pracuje s faktem, že v rezervním tuku, který tvoří relativně stálý podíl aktivní tělesné hmoty, není obsažena voda. Rozdíl ATH a hmotnosti pak dává množství tuku v těle. Předpokladem je normální stav hydratace. Používanými metodami jsou Magnetická rezonance, Celková tělesná vodivost a Bioelektrická impedance (Riegerová et al., 2006)

Bioelektrická Impedance [BIA]

Je neinvazivní metoda, která využívá rozdílů chemického složení těla. Pracuje na principu střídavého proudu o nízké intenzitě, procházejícího biologickými tkáněmi. Metoda vychází z předpokladu, že tukuprostá hmota je díky svému složení dobrým vodičem. Tuková hmota naopak působí jako izolátor (Kuschner, 1992). Je-li množství vody v těle [Total Body Water – TBW] vysoké, proud tělem projde snáze a s nižším odporem. Čím vyšší zastoupení tukové složky u jedince je, tím větší je odpor vůči procházejícímu proudu. Bioelektrická impedance určuje především TBW a FFB se kterými pracuje. Proto předpokladem pro výpočet zastoupení tělesných složek je geometrický tvar těla a vztah mezi impedancí, délkou a objemem vodiče. (Heyward & Gibson, 2014). Přístroj vyhodnocuje rychlost průchodu a návratnosti proudu. Je-li měřená osoba krátce po vyčerpávající fyzické činnosti, může být dehydratovaná, což negativně ovlivňuje měření (McConnel et. al., 2014). Zvýšený objem tělesné vody se může u jedince vyskytnout, trpí-li souběžně onemocněním ledvin a nadváhou. V takovém případě jsou data ohledně svalové tkáně zkreslena a mohou jí ukazovat více, než jak tomu je ve skutečnosti (Semerád & Bahenský, 2014).

Heyward & Gibson (2014) sepsali pravidla, která by měla měřená osoba dodržet před použitím BIA, pro minimalizaci chyby v měření:

- Nejíst a nepít 4 hodiny před testováním.
- Neprovozovat PA střední, nebo vysoké intenzity 12 h. před testováním.
- Kompletně se vyprázdnit 30 min. před testováním.
- Vyhnout se konzumaci alkoholu 48 hodin předem.
- Nepožívat diuretika, včetně kofeinu před měřením, nemá-li je osoba předepsány lékařem.
- Nachází-li se žena v období menstruačního cyklu, kdy tělo zadržuje vodu, je vhodné testování odložit.
- Teplota v místnosti by měla být 25°C.

V praktické části diplomové práce je použit přístroj InBody 230, používající osmibodový systém hmatových elektrod. Měří se za použití dvou různých frekvencí (20 a 100 kHz) na každém segmentu (pravá a levá ruka, trup, pravá a levá noha). Měřená osoba si k měření odkládá obuv a ponožky, oblečena je v lehkém oděvu. Účastník se následně postaví na přístroj, který jej zároveň zváží. Následně se do přístroje zadají údaje o měřené osobě – číslo měření, výška, věk, pohlaví. Účastník při měření musí stát klidně, ruce mírně upažené, umístěné na měřících elektrodách, stejně jako nohy. Vyhodnocená data se vytisknou s automaticky propočítanými vzorci a výsledky, zahrnujícími procento tuku, FFM celkově (čistá hmotnost), FFM – trupu a končetin (Karelis et. al., 2013).

Antropometrické metody

Antropometrické metody jsou založeny na měření obvodu a výšky lidského těla, jeho segmentů, tloušťce kožních řas, váze a poměrech. Tato měření mohou být základem pro zjištění některých zdravotních rizik.

Body Mass Index [BMI]

Rozpoznání rizika nemocí spojených s obezitou se může dít pomocí stanovení Body mass indexu [BMI], což je index tělesné hmotnosti. Pomocí této metody jsou jednotlivci klasifikováni jako obézní, s nadváhou, nebo podváhou. Vypočítá se jako podíl výšky a váhy. Index zohledňuje přebytečnou tělesnou hmotu. Nevýhodou této metody je nemožnost lokalizovat místo výskytu tuku, nebo procento tuku (McConnel et. al., 2014). Jeho věrohodnost je limitována při nezapočítání tělesných komponentů a jejich identifikace. Dalšími faktory jsou věk, etnicita, tělesná stavba, úroveň pohybové aktivity a vztah mezi tělesným tukem a BMI. Užití samotného BMI, bez zohlednění výše uvedených faktorů může vést ke špatné klasifikaci měřené osoby jako obézní, v normě, nebo s podváhou (Heyward & Gibson 2014). Hodnoty pro stanovení kategorie BMI a z toho plynoucí zdravotní rizika jsou rozepsány v tabulce 6., zpracované Světovou zdravotnickou organizací [WHO]. Heyward & Gibson (2014) uvádí, že vysoké BMI může značit kardiovaskulární nemoci, nebo diabetes druhého stupně. Nízké BMI může být doprovázeno sklonem k protein-energetickému plýtvání.

$$\text{BMI} = \frac{\text{Tělesná hmotnost (kg)}}{\text{Výška (m}^2\text{)}}$$

Tabulka 6. *Rozdělení hodnot BMI*

BMI	Kategorie podle WHO	Zdravotní rizika
< 18,5	Podváha	Poruchy příjmu potravy
18,5 – 24,9	Normální váha	Minimální
25,0 – 29,9	Nadváha	Lehce zvýšená
30,0 – 34,9	Obezita stupeň I.	Středně vysoká
35,0 – 39,9	Obezita stupeň II.	Vysoká
> 40	Obezita stupeň III.	Velmi vysoká

Poznámka: Body mass index (BMI), World health organisation (WHO).

Waist-to-Hip Ratio [WHR]

Jedná se o nepřímou metodu měření distribuce tělesného tuku. Míry jsou v normě, pokud nepřesahují hodnoty 0,9 u mužů a 0,86 u žen (WHO, 2013). Výzkumy uvádějí, že tuk se chová různě nebezpečně v závislosti na jeho umístění. Tuk v abdominálním okolí, označovaný jako typ postavy jablko, je velmi aktivní a snadno reaguje na hormony, především na testosteron. Snáze proniká do krevního řečiště. To znamená, že se snáze odbourává. Také se ale snáze dostává do jater, kde se přeměňuje na škodlivý cholesterol. Tím způsobuje riziko vysokého cholesterolu a srdečních chorob. Naproti tomu tuk umístěný v okolí boků, postava typu hruška, je méně aktivní a obecně nebývá spojován se zdravotními obtížemi. Je však odolný a těžko se odbourává (McConnel et. al., 2014).

$$\text{WHR} = \frac{\text{Obvod pasu (cm)}}{\text{Obvod boků (cm)}}$$

Kaliperační kleště

Nejpoužívanější a nej přesnější metodou jak zjistit tělesné segmenty náchylnější na ukládání podkožního tuku je měření pomocí kaliperačních kleští. Tato metoda není nákladná, její použití je rychlé, výsledky jsou jasné a okamžitě použitelné. Dá se použít i v terénních podmínkách. Na základě změřených kožních řas se stanovuje rovnice, ze které je možné vypočítat celkový úložný tuk v těle. Důvodem je, že spolu tyto tuky souvisejí. Nejpoužívanější metody jsou podle Matiega a Pařízkové. Pro jejich správné užití je však nutné, aby měření prováděla vyškolená osoba. Výsledky měření se mohou lišit v závislosti na vyšetřující osobě, typu kleští a použité metody vyhodnocení (Malá et al., 2014).

Bazální metabolismus [BMR]

„Bazální metabolismus je množství energie potřebné k udržení základních, pro život nezbytných funkcí (srdeční akce, dýchání, činnost mozku atd.) za bazálních podmínek. Je přímo řízen hormony štítné žlázy a leptinem“ (Rokyta et al., 2008, p. 160). Vypovídá o fyzickém stavu osoby. Měření BMR (Basal Metabolic Rate) je ideální provádět v klidu, nalačno a při pokojové teplotě (bazální podmínky). Člověk by neměl být po namáhavé pohybové aktivitě. BMR se liší na základě věku, pohlaví, tělesné kompozice a velikosti těla (Heyward & Gibson, 2014). Jak uvedli Jakubec & Stejskal (2013), bazální metabolismus se u žen mezi 20-40 rokem života nemění, poté je pokles prudší, než u muže. Tento pokles souvisí s ukončením reprodukčního období ženy. BMR muže klesá od 20 roku života o 2-3% ročně. Obecně také platí, že BMR ženy je nižší, než BMR muže. Při výpočtu ideálních hodnot BMR je možné vycházet i z Harris-Benedictových rovnic:

$$\text{Muž} = 66 + (13,7 \times \text{hmotnost kg}) + (5,0 \times \text{výška cm}) - (6,8 \times \text{věk})$$

$$\text{Žena} = 655 + (9,6 \times \text{hmotnost}) + (1,85 \times \text{výška}) - (4,7 \times \text{věk})$$

2.4.4. Výživa

Příjmem potravy tělo průběžně doplňuje živiny a cukry, nutné pro funkci mozku, nervového a endokrinního systému. Nervový systém vyžaduje krevní glukózu v optimální hladině. Pokud nastanou výkyvy v krevní glukóze, může poklesnout pozornost a schopnost rozhodování. Zhoršená je též schopnost rychle reagovat na nečekané události. Správné stravovací návyky a optimalizovaná strava tedy podporují schopnost koncentrovat se na práci, dělat správná rozhodnutí a dobře zvládat stresové situace - stres fyzický i psychický obecně. Cílem není jíst méně, ale jíst zdravěji.

Strava sestává ze tří základních živin. Cukry, tuky a bílkoviny. Ty by měly být přijímány v určitém poměru. Doporučené rozvržení vypadá následovně: Cukry tvoří 45-65% , tuky 20-35% a bílkoviny 10-35% denního příjmu. Příjem potravy se měří v kilokaloriích (kcal). Je to jednotka ukazující kolik energie se spotřebuje na ohřátí jednoho litru vody o 1°C na úrovni moře. Doporučený příjem je 2000 kcal pro ženy ve věku 19-30 let bez větší fyzické zátěže, 2 200 kcal pro muže. S narůstajícím věkem se doporučený příjem snižuje (McConnell et al., 2014).

Jednotlivé složky výživy

Cukry posuzuje McConnell et al. (2014) jako nejdůležitější zdroj energie, tvořící základnu příjmu potravy. Ne všechny druhy cukrů jsou však zdravé. Jednoduché cukry se nacházejí přirozeně v potravinách jako je ovoce, nebo mléko. Komplexní cukry jsou obsaženy v celozrnném pečivu, lososovi, fazolích nebo v zelenině. Většina přijímaných cukrů by měla přicházet ve formě komplexní. Tyto obsahují vysoké množství minerálů, vitamínů a menší množství kalorií.

Bílkoviny jsou stavebními prvky pro buňky a vazivo. Nacházejí se v živočišných produktech, jako jsou maso, vejce, sýr a mléko. Některé z nich obsahují hodně tuku. Je možné je nalézt také v rostlinných produktech včetně obilí, fazolí, nebo zeleniny. Nebývají zdrojem energie (McConnell et al., 2014). Po zvýšené míře pohybové aktivity je vhodné přijímat více proteinů. Příjem záleží na typu a intenzitě PA. Například vytrvalostní sportovci potřebují méně bílkovin, než sportovci provozující silové aktivity (Heyward & Gibson, 2014).

Tuky se nacházejí v živočišných a některých rostlinných produktech (ořechy, rostlinný olej). Potrava bohatá na tuk má vyšší kalorické hodnoty a může vést k obezitě. Přesto je tuk nezbytný pro tělesné funkce. Pomáhá rozpouštět a přenášet některé vitamíny, napomáhá růstu a opravě vaziva, je nezbytný pro normální fungování nervového systému včetně funkcí mozku (McConnell et al., 2014). Omega 3 mastné kyseliny snižují riziko kardiovaskulárních chorob. Volné mastné kyseliny jsou důležitým zdrojem energie při vytrvalostních a aerobních sportech (Heyward & Gibson, 2014). Tuky se dělí na nasycené a nenasycené mastné kyseliny. Nasycené mastné kyseliny jsou součástí živočišných produktů, při zahřátí mění svoji konzistenci na kapalnou. Nenasycené bývají obsahem rostlinné stravy a při pokojové teplotě mají kapalnou konzistenci. Nacházejí se také v rybách. Tento typ tuku je považován za zdravější. Vyvážená strava by měla obsahovat oba typy tuků, nasycené mastné kyseliny by však neměly tvořit více než 10% z příjmu potravy. Velmi nezdravou formou tuků jsou trans-mastné kyseliny. Jedná se o chemicky upravené tuky, používané na prodloužení trvanlivosti především pekařských produktů. Osoby, jejichž příjem potravy tvoří velké množství živočišných tuků a trans-mastných kyselin mají větší tendenci k produkci cholesterolu játry, a tedy mají vyšší procento cholesterolu v krvi. To vede k arterioskleróze a dalším kardiovaskulárním nemocem (McConnell et al., 2014).

Vitamíny jsou organickými sloučeninami, nezbytnými pro zdravý růst, funkčnost a výživu těla. Podporují chemické reakce v těle, efektivní využití cukrů, tuků a bílkovin. Jejich funkce je vzájemně provázána a nedostatek, nebo naopak přemíra některého z vitamínů může vést k celkové disharmonii a zdravotním potížím. Vitamíny dělíme na rozpustné ve vodě, přenášené k cílovým buňkám krví a rozpustné v tucích, přenášené

k cílovým buňkám skrz játra. Některé vitamíny (B, C) si tělo neumí vytvořit samo a je proto nutné je přijímat v potravě (McConnell et al., 2014). V poslední době byl také zjištěn nedostatečný příjem vitamínu D v populaci (Heyward & Gibson, 2014).

Minerály regulují aktivitu buněk. Pro lidské tělo bylo zaznamenáno 25 nezbytných minerálů. Jsou obsaženy ve všech rostlinných i živočišných produktech. Přibližně do 25 let prochází vývoj kostí velkými změnami a příjem vápníku je proto nezbytný. Zvláště důležitou roli hraje v tomto věku pro ženy, které jsou náchylnější k osteoporóze v pozdějším věku. Od zmíněných 25 let přestává být tělo schopné přijímat vápník z potravy a ukládat ho do kostí. Ke zvýšené odolnosti kostí poté pomáhá cvičení, které kosti zatěžuje (běh, chůze, cvičení s činkami), aby se podpořilo posilování kostí a jejich neustálé zpevňování. Dalším důležitým minerálem je železo, formující červené krvinky, které jsou díky němu schopné dobře vázat kyslík a přenášet jej do svalů. Jeho nedostatek se nazývá anémie a způsobuje neustálou únavu. Potravou, bohatou na železo je maso, fazole, semínka a obilí. Posledním z nejdůležitějších minerálů, spojovaným s vysokým krevním tlakem a štítnou žlázou je sodík. Nachází se v potravě přirozeně a do některých potravin, jako je například kuchyňská sůl, je přidáván uměle (McConnell et al., 2014).

Voda v těle přenáší živiny a reguluje tělesnou teplotu. Skoro každá potravina obsahuje nějaké množství vody, nejbohatší na ni jsou však ovoce a zelenina. Nejvhodnějšími tekutinami jsou voda, mléko a ovocné šťávy. Méně vhodné jsou káva a energetické nápoje díky jejich vysokému obsahu cukrů, kofeinu a přidanému sodíku. Člověk, vyskytující se ve velmi teplé oblasti, nebo po namáhavém fyzickém výkonu by měl přijímat zvýšené množství tekutin, jelikož je jich mnoho odváděno potem.

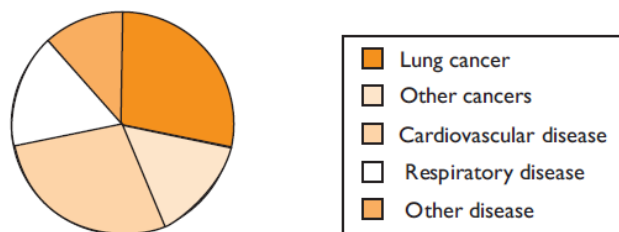
2.4.5. Rizikové faktory v životním stylu

Fyzická aktivita společně se správnou výživou tvoří dva nejdůležitější komponenty řetězce, které pomáhají k udržení zdraví více než ostatní dohromady, vyjma kouření a drog. Mezi nezdravé návyky patří též špatný pitný režim, dlouhodobé vystavení obrazovce, krátký a nekvalitní spánek, přejídání se, nadměra užívání alkoholu, nebezpečné řízení automobilu.

Kouření

Kouření aktivní i pasivní je spojeno se vznikem, nebo zhoršením některých chorob. Jejich výčet je možné nalézt v příloze diplomové práce, stejně jako látky, ze kterých je cigareta složena a jejich běžné použití. Obrázek 6. poukazuje na nejčastější

příčiny smrti kuřáků v Evropě. Z nich nejmarkantnější jsou nemoci dýchacích cest a srdce. Mnoho z nich se projeví až po několika letech kouření. Některé aspekty jsou však znatelné rychle: nepříjemný zápach z úst a oblečení, zažloutlé prsty a zuby, astma, bolesti hlavy, podráždění očí, nevolnost, apod.



Obrázek 6. Průřez nemocí, na které kuřáci nejčastěji umírají (European commission, 2004).

Alkohol

Za závislost na alkoholu je považováno pravidelné pití více než dvou sklenek alkoholu pro muže a více než 1 sklenky pro ženy. Nebezpečí krátce po požití alkoholu zahrnuje zranění, nehody způsobené alkoholem, řízením pod vlivem alkoholu, pády, spáleniny, násilnické sklony a chování; rizikové sexuální chování, v jeho důsledku způsobené nechtěné těhotenství, přenos pohlavních nemocí; potrat, předčasný porod, mentální a fyzické vady dítěte; otrava alkoholem. Nemoci způsobené dlouhodobým pravidelným nadužíváním jsou anémie, rakovina, kardiovaskulární nemoci, demence, deprese, vysoký krevní tlak a cirhóza jater. Nadměrná konzumace vede k problémům v rodině, mezi partnery, ztráta práce, kariérní obtíže.

Stres

Stres může být psychického, fyzického, nebo sociálního původu. Tělo na něj reaguje nejprve mobilizací sil pro tzv. „Bojuj nebo uteč“ fázi. Po prvotní fázi přichází boj se stresem a snaha jej zvládnout. Tento boj může být úspěšný. Pokud ale není, dostává se člověk do fáze vyčerpání. Stresor není vždy negativního charakteru, jedná se o jakýkoliv podnět, narušující homeostázu člověka. Důležité je umět negativní stresory zvládat, nebo se jim vyhnout. Je-li si osoba vědoma, že některé situace jsou jí nepříjemné, nebo ví, že ji rozčilují, pak by měla volit alternativní řešení (vyhnout se například cestování v dopravní špičce). Dalším ze způsobů je asertivita. Jedná se o způsob jednání s lidmi, kdy osoba dává zdvořile najevo, za čím si stojí a kde jsou

hranice, za něž už nehodlá jít. Mnoho perných momentů je také spojeno s časovou tísní. Proto by se měly nejprve udělat úkoly, kterým „hoří termín“, nebo které jsou důležité. Úkol, který se zdá být velmi obtížný je vhodné rozdělit na několik menších částí/ etap, aby se jeho zvládnutí nezdálo být tak obtížné a cíl v nedohlednu. Jinými technikami jsou: Zůstat v daném momentě, nezůstat ani v minulosti, ani v budoucnosti; myslet pozitivně a snažit se využít i zdánlivě negativní situaci pro svůj prospěch; správná technika dýchání; jóga; Tai Chi; pohybová aktivita. Z pracovních statistik Spojených států vyplývá, že 51% zaměstnanců se cítí být ve stresu, když jsou v práci, což negativně ovlivňuje jejich pracovní výkon a vykazuje průměrnou ztrátu 25 pracovních dnů každý rok vlivem snížené produktivity. Tento stres může být odbouráván pomocí zavedení zdravého životního způsobu do firem. (McConnell, 2014) Zvládáním stresu se zabývá také Armstrong (2012), který uvádí 4 důvody, proč by se organizace měla stresem zaměstnanců zabývat. Prvním z nich je zodpovědnost firmy za kvalitu pracovního života zaměstnance. Dalším důvodem je již dříve zmíněná absence, způsobená onemocněním zaměstnance, který byl dlouhodobě vystaven vysoké míře stresu. Třetím důvodem ke stresu je neschopnost vyrovnat se s požadavky práce. Což vede ke čtvrtému důvodu, kterým je nízká efektivita práce, jež přímo ohrožuje výkon organizace. Řešení vidí Armstrong v jasném rozdělení kompetencí k jednotlivým pracovním postům, což zamezí přetěžování zaměstnance, na kterého jiní mohli delegovat svoji práci. Stanovení dosažitelných cílů. Zaměstnance umisťovat a povýšit na základě jejich schopností. Zajistit jejich další vzdělávání. Umožnit konzultaci s vedením o svých vizích pro firmu do budoucna a s lékaři o zdravotním stavu.

2.4.6. Zavedení zdravého životního způsobu do firmy

Hlavním problémem dnešního pracovního prostředí v business sféře je, jak píše Buchner a Russel (2014), převážně sedavá činnost, nízká fyzická aktivita, vedoucí k tenzi převážně velkých svalových skupin. Zaměstnanci často trpí bolestmi vrchních partií zad a krku. Nezdravý zaměstnanec častěji chybí v práci, zhoršuje se jeho pracovní výkonnost a kvalita odvedené práce. Náklady na zaměstnance tak rostou. To potvrzuje i zjištění Armstronga (2012) ohledně absence zaměstnanců, která jen ve Velké Británii tvoří 20 milionů pracovních dnů za rok. Rostou počty lidí (nyní 1,2 milionů) s bolestmi především zádočných svalů. Dva miliony lidí trpí nějakou nemocí, již přisuzují práci, kterou vykonávají. Půl milionu lidí ve Velké Británii bylo pod stresem tak vysokým, že vedl k následnému onemocnění.

Zavedením zdravého životního způsobu získává firma na atraktivitě pro potencionální zaměstnance, média, univerzity i širokou veřejnost, neřídka také zahraniční. Ačkoliv prvotní náklady na zavedení nemusí být malé, jsou zajištěny návratností a vyšším profitem v blízké budoucnosti. Aby však mohla být zavedena fyzická aktivita do prostředí firmy, musí se brát ohled na její kulturu, zaměstnance, přístupnost a vhodnost vybraných prostředků. Souzněním s běžným pracovním rytmem firmy a krátkodobým i dlouhodobým pozitivním dopadem. Musí se stát součástí firemní strategie a plánu společnosti, podporovat zdravý životní styl zaměstnance (Buchner & Russel, 2014).

Yancey, Herrmann & Creighton (2014) poukazují na více způsobů, jak zařadit cvičení do politiky organizace. Mohou být zvoleny pouze krátké, 8 minut trvající přestávky v průběhu činnosti, které se opakují 2x až 3x za den. Další možností je pedometr, na nějž bude brán zřetel na konci dne, kdy by měl zaměstnanec mít nachozeno více než 600 kroků. Programu v tomto případě nedávají zapravdu autoři Core, Craig & Tudor-Locke (2013), kteří považují 2500 kroků denně za bazální aktivitu nutnou k uspokojení základních fyziologických potřeb. Pouhých 600 kroků by tedy bylo zanedbatelných a zcela by odporovalo podpoře zdravého životního stylu. Složitější metoda zavedení Health promotion [HP] vyžaduje pozornost osoby odborně vzdělané, která se zaměří na skupinu a určí jim na míru přizpůsobený program cvičení. Nejpropracovanějším způsobem zavedení zdravého životního způsobu se zaměřuje na pohybovou aktivitu plošně, nejen v práci a řeší také stravovací návyky. Takový způsob je také nejúčinnější.

Obecně ve všech programech pro změnu životního způsobu a pohybových návyků v organizaci je považováno za nutné provést následující průzkum mezi zaměstnanci firmy. Pomocí cílených otázek zjistit zdravotní stav zaměstnanců,

prodělaná zranění a operace, historii nemocí v rodině, péči o sebe sama, aktivity, kterým se v průběhu života rádi věnovali či věnují a jejich četnost, stravovací návyky, preference v životním stylu, alkohol, kouření a ochotu ke změnám. K úplnému dotvoření fyzického zdravotního stavu slouží hodnoty měření tělesné výšky, váhy, hmoty, BMI, odhad tělesné kompozice. Dále psychické testy. Testovací baterie se volí podle pracovní činnosti. V neposlední řadě je nutné zhodnotit prostředí firmy. Má-li osoba provádějící průzkum k dispozici data zaměstnanců, zabývajících se obdobnou činností, je to výhodou pro další šetření. Větší vzorek zajišťuje přesnější výsledek. Podle výsledků je možné zjistit pravděpodobnost výskytu některých nemocí, jako je diabetes, vysoký krevní tlak, nebo srdeční choroby v následujících třech letech. (Buchner & Russel, 2014). Aby bylo možné shromáždit uvedené informace o zaměstnancích, je nutné zvolit jednoduchou a snadno dostupnou formu jejich předání. Ověřeným způsobem je internetový dotazník, který vygeneruje zaměstnanci kód. Zaměstnanec se s kódem dostaví na měření, absolvuje ve stejný den rozhovor. Obdobným způsobem je event, v rámci něhož je vyplněn dotazník a následuje měření, rozhovor, případně další testy (Scibelli, 2014). Po absolvovaném měření, rozhovoru a vyplnění dotazníku obdrží zaměstnanec informace o výsledcích a je mu umožněno vybrat si program, případně je mu doporučena určitá pohybová aktivita, kompenzující jeho zdravotní rizika a problémy. Studie provedené Katzem et al. (2014) a Robertsem (2014) se shodují, že doporučení provedená na základě analýzy měření je třeba ověřit pomocí opakovaných měření a rozhovorů. Záměrem je zjistit vliv, vhodnost zvolených metod, popřípadě jejich další úprava, aby výsledek odpovídal stanoveným cílům. Samotné rozhovory vedou též k přiblížení problematiky zaměstnanci, vysvětlení výsledků měření, konzultaci provedených opatření a podpoře zaměstnance v novém životním stylu. Vybízí ho ke sdílení nápadů, návrhů a diskutují se plány pro další vývoj programu. Pronk et al. (2014) v tomto ohledu kladou důraz na sebemonitoring zaměstnance – kontrolu vlastní hmotnosti, zaznamenávání pokroků, aktivit, zhodnocení podmínek, za jakých aktivity prováděli, jejich dlouhodobý a krátkodobý efekt.

Způsob, kterým jsou zaměstnanci do programu vtaženi, se ve studiích liší. V některých odděleních velkých korporací, která bojovala s vysokou absencí, nemalým počtem zranění a chronickými onemocněními byla opatření plošně nařízena. Koordinátoři aktivit se tu často setkávali s nedůvěrou a pesimismem při zavádění sportovních aktivit do pracovního dne (nedostatek času a prostoru, narušení pracovní kontinuity, apod.). Bylo zjištěno, že je-li zvolena vhodná metoda, zavedení pohybové aktivity vede nakonec k pozitivní odezvě. Cvičení v pracovní době je nutné přizpůsobit typu vykonávané práce. Každý typ práce je specifický a vyžaduje jiný přístup. Vhodné

je zvážení provádění pohybové aktivity v rámci celého oddělení, nebo jeho rozdělení na menší části, aby nebyl narušen průběh práce. Důležitá je také správně zvolená denní doba, délka cvičení, opakování za den/ týden. Osvědčilo se umístění cvičení na začátek, nebo konec některé z přestávek v pracovní době a opakování v kratších intervalech (10-20 min.) dvakrát za den. Je-li možné provádět cvičení s celým oddělením, podporuje to soudržnost skupiny, její nadšení a schopnost zapojit se do aktivit velmi živě, dokonce si je upravit ke své spokojenosti. Vedení aktivit časem převezme některý zaměstnanec. Zaměstnanci se v pozici vedoucího střídají, volí si vlastní hudbu, typ PA, implementují doporučené cviky (Yancey et al., 2014). Opakem je dobrovolné vstoupení zaměstnance do programu. Jedná se o formu nenásilnou, avšak zdoluhavou. Na rozdíl od plošného nařízení zapojení všech zaměstnanců, kde je výsledek okamžitý, trvá u dobrovolného vstoupení do programu přibližně 4 – 5 let, než se zapojí většina zaměstnanců (Katz, Bopp, Burmeister, Kelly & Pronk, 2014; Scibelli, 2014).

2.4.7. Udržitelnost změn životního způsobu

Výzkumy potvrzují, že polovina z osob, které začnou provozovat pohybovou aktivitu, v průběhu 6 až 12 měsíců této činnosti zanechá (Stejskal & Jakubec, 2013). Odpovědí na tento problém je kontrola programu a neustálá motivace. Motivace a stimuly proudí z několika stran – kultura firmy, kolegové, nadřízení. Než se program vžije a stane se samozřejmou součástí firmy, musí na něj být soustavně dbáno a upozorňováno po dobu čtyř let (Roberts, 2014). Z tohoto důvodu Isaac & Vertin (2014) upozorňují na nutnost zařadit do vývoje zdravého životního způsobu firmy dlouhodobé cíle.

Pro udržení nově zavedeného zdravotního způsobu v organizaci je vhodné vytvořit pro zaměstnance balíčky s brožurkami pro nejvhodnější fyzické aktivity a cviky - „Životospráva fit businessmana“, „Strava atraktivní kolegyně“, apod. Cílem těchto brožurek je dát zaměstnanci individuální návod, jak si připravit zdravou stravu na míru, které cviky a sportovní aktivity mu pomohou snížit a udržet si zdravou váhu (prevence vysokého cholesterolu, osteoporózy, zlepšení prokrvení mozku), dále mohou obsahovat návody k zlepšení kondice psychické a další specifická doporučení pro jejich pracovní oblast. V balíčku se budou také nacházet jejich osobní výsledky a prodělaná zlepšení včetně interpretace což působí zároveň jako motivace. Některé z těchto podkladů mohou být vloženy také na interní web. Materiály mohou být zaměstnanci předány ve sportovní tašce, kterou bude moci nosit nejen na firemní

cvičení, ale také na své mimopracovní sportovní aktivity. Dárek posílí motivaci ke sportovní aktivitě (Roberts, 2014).

Velký důraz je ve všech programech pro přechod na zdravý životní způsob kladen na přímé nadřízené. Důvodem je jejich klíčová role jakožto pozitivních faktorů podpory zdravého životního způsobu na pracovišti i mimo něj. Tato podpora se děje formou peněžního příspěvku; časové investice – umožnění účasti na zdraví podporujících eventech i v pracovní době; zjevného oceňování snahy zaměstnance jako jedince, zvláště pak toho, který spadá do rizikové populace. Nejvyšší nadřízení vybízejí zaměstnance k zodpovědnosti za zdraví nejen svoje, ale také celé rodiny (Scibelli, 2014). Dohromady tvoří management výbor pro HP. Jejich úkolem je ve spolupráci s koordinátory pohybové aktivity [PA] dohlížet na projekty s HP souvisejícími – nástěnka, webové stránky, publikace, prezentace, workshopy, vzdělávací programy, obměna nabízených sportovních aktivit. Katz et al. (2014) zároveň upozorňuje na nutnost obeznámit nově příchozí zaměstnance s kulturou firmy a jejím HP programem prostřednictvím videa, které obdrží na DVD, a které je současně umístěno na intranetu. Je samozřejmostí, že i vysoký management se podílí na změně svého životního stylu. Program musí být podporován a pěstován na všech úrovních. Zároveň by v něm měla být jistá jedinečnost a pocit, že se setkává s potřebami každého jednotlivého zaměstnance. Všichni účastníci musí cítit vnitřní prospěch a hodnotu programu. V momentě, kdy se manažeři dostanou do této role, program plyne přirozeně. Pro manažery jsou pořádána školení, zaměřená na vedení podpory životního způsobu.

Roberts (2014) podporuje snahu udržet nový životní způsob pomocí měsíčníku zaměřeného na zdravý životní způsob firmy, obsahujícího nové tipy, odkazy a upozornění na budoucí semináře a workshopy. S tím souhlasí Katz et al. (2014) a přidává vedení nástěnky vyhrazené pro HP – fotografie z uplynulých akcí, informace o akcích nadcházejících, kontakty na koordinátory. Informace jsou podávány včas, aby si zaměstnanci mohli udělat čas na účast. Jednou za čas jsou v nich zobrazeny výsledky a posuny zaměstnanců, vliv změn na organizaci v podobě zpracovaných dat a zpětné vazby od zúčastněných.

Velmi důležitým faktorem je zavedení webových stránek, které se stanou centrálním poskytovatelem informací a materiály k programu, souvisejícími studii a články, pravidly PA v organizaci a jejich aplikace v rámci benefitů. Stránky také disponují možností registrace do systému. Fungují 24 hodin denně 7 dní v týdnu, přístupné téměř kdekoli (pohodlné mobilní užití). Uveřejněná doporučení jsou dostupná a použitelná i pro rodinu zaměstnance (Katz et al., 2014). Jelikož se jedná o nástroj ke změně životního stylu zaměstnance, je třeba, aby byl k tomuto účelu co nejlépe přizpůsoben. Stránky pracují se systémem, díky němuž je možné vidět

okamžitě své výsledky, dosažený pokrok v jednotlivých aktivitách a provádět kontrolu sebe sama. Účastníci tu mohou také komunikovat mezi sebou i s nadřízenými, nebo s osobami zabývajícími se přímo vybranou oblastí zdravého životního stylu. Je tu odkaz na nejčastější otázky a odpovědi (Pronk, Benedict, Young & Still, 2014). Intranet umožňuje zapsat se do různých programů podle výkonnosti a preferencí. Tento systém bude méně účinný v oblastech s nízkou možností připojení k internetu a pro starší lidi, kteří nejsou na spolupráci s internetem zvyklí (Katz et al., 2014).

Příklady programů:

- Výzvodový program „Milion Step“ trvající rok. Po celou dobu účastníci nosí zdarma poskytnutý pedometr. Výzvou je udělat každý den alespoň 10 000 kroků. Obdobou je maraton, bikaton apod. (Isaac & Vertin, 2014).
- Dobročinné sportovní akce pořádané externí organizací, které firma sponzoruje a v rámci nichž se účastní i zaměstnanci, kteří se na akce dlouhodobě připravují (Isaac & Vertin, 2014).
- V zimním období virtuální tour - zaměstnanci nosí pedometr a závodí v chůzi. Na internetu se jim poté zobrazí vzdálenost, kterou ušli, vpsovaná do mapy některého státu (Katz et al., 2014).
- Sezónní programy – krátkodobá výzva k pohybové aktivitě, při které zaměstnanci sbírají body za vykonaná cvičení. Za body získávají ceny. Cenu mohou získat též za přivedení nového člena do programu (Scibelli, 2014).
- Akce pro děti – poznej práci svých rodičů – dětem je představeno prostředí firmy, doplněné o stanoviště se soutěžemi (hod míčkem, bludiště, lezecká stěna), dětský den pořádaný firmou, apod. (Scibelli, 2014).
- Možnost sportů jako jsou outdoorový/ indoorový tenis, plavání, badminton, basketbal, bowling, nebo pro ženy atraktivní tanec, gymnastika (Isaac & Vertin, 2014).

S několika pilíři přišla společnost NextEra Energy:

Pracovní prostředí:

- Zákaz kouření ve všech prostorách bez výjimky.
- Podávání zdravé stravy na pracovišti.
- Fitness centra nabízejí služby preskripce PA, osobní tréninky, skupinové cvičení, speciálně zaměřené hodiny, možnost nezávisle si zacvičit.
- Centrum podpory zdraví vede semináře zaměřené na práci v kanceláři, ergonomii, prověření zdraví, možnosti ukončení kouření, terapii masáží, wellness výzvy.

- Zdravotní centrum zahrnující sportovní prohlídky, základní péči, management nemoci, analýzu tělesného složení, alergenů, fyzioterapii, konzultaci jídelníčku a imunologii.
- Výživový a hmotnostní management, taktéž nabízející konzultaci výživy, skupinové prezentace, konzultace nabídky jídel ve firemních jídelnách a občerstveních, zdravých variantách nabídky automatů.

Specifické programy a aktivity:

- „Kroky k úspěchu – weight management program pro obézní jedince a lidi s nadváhou.
- Zdravá záda, zdravý krk – lekce cvičení, sloužící k prevenci bolestí zad a krku. Doporučení pro pracovní den, ergonomická doporučení.
- Aktivní rodiče – videokonference ukazují rodičům, kteří chtějí zůstat pracovně aktivní, jak zůstat v kontaktu s firmou a techniky spolupráce.
- Již žádná zranění – speciální cviky a informace pro ty, kteří si prošli zraněním.
- Osobní podpora – pro jedince s vícečetnými rizikovými faktory a jejich rodinu, pro těhotné a pro chronicky nemocné.“

(Scibelli, 2014, 222-223)

Isaac & Vertin (2014) v programu zavedli také:

- Peněžní obnos 200\$ za rok na pořízení členství ve sportovním klubu, fitness centru poblíž domova, nebo zakoupení sportovních pomůcek pro zaměstnance, kteří nemají možnost sportovního vyžití v práci.
- Aktivní spoluúčast firmy na nadačních sportovních eventech formou peněžní, pomocí s organizací i účastí zaměstnanců. Ti se na takové akce připravují společně již dlouho dopředu. Vhodné je zvolit si jednu nadační akci, jejímž partnerem bude firma tradičně.
- Výzva aktivní rodiny – roční program, zaměřující pozornost na aktivitu rodiny a její zdravé životní návyky především u dětí. Motem je „Co se v mládí naučíš...“. Důležitý prvek tvoří zdravá strava, PA, pitný režim, omezení doby strávené u obrazovky a zdravý spánek.
- Energy management – program pro zvládnutí své energie pomocí strategických pohybů, hlubokého dýchání a spánku. Rozšíření vlastní energetické kapacity pomocí cvičení. Začlenění strategického pohybu do denní rutiny.

- Zajímavý je přístup k zaměstnancům, kteří odešli a jejich rodinám. Těm přístup k internímu wellness webu zůstává a mohou tak na sobě dále pracovat.

Způsobem, jak ovlivnit zdraví zaměstnance, je dbát na podávání zdravých pokrmů ve firemní jídelně, kantýně, nebo jinak podporovat zdravé stravování mimo organizaci (Scibelli, 2014).

2.4.8. Výsledky zavedení změn životního způsobu

Roberts (2003) zjistil, že v organizacích, kde se program zdravého životního způsobu zavedl, klesl počet zranění až o 90% a o 12% se zvýšila produktivita. Výsledky byly natolik markantní, že byl program zaveden napříč Kanadou. Příklady odvětví, ve kterých Roberts, Donelly a Dinsmore program zkoumali: Motoristický průmysl (Fit to drive), Lesnické odvětví (Fit to plant), Horští vůdci, Piloti helikoptér, Lékaři.

Program Instant Recess prováděný Herrmannem a Yanceym (2011) zaznamenal snížení nemocnosti zaměstnanců o 24 – 31% a snížení počtu zranění o 35% v krizové oblasti. Pracovní oblasti, které již nespádají mezi krizové, se nadále s žádným zraněním nesetkaly. Na rozdíl od Robertsova programu, tento se věnoval pouze fyzické aktivitě v průběhu pracovní doby.

Program ChooseWell LiveWell zaznamenal taktéž zvýšenou soudržnost týmu a nadřízení hovořili o viditelných výsledcích co se kondice i chování podřízených týče. Na jednom účastníkovi programu ušetřila firma 158\$ (cca 3 950 Kč) za rok.

NextEra Energy měla průměrnou návratnost 2,29\$ za každý utracený dolar v roce 2010. Počet chřipkou nakažených klesl o 11% oproti předchozímu roku. Díky extrémně propracovanému systému je stáli zaměstnanci účastníci se programem o 706\$ (cca 15 000 Kč) za rok méně než ti, kteří se neúčastnili.

Johnson & Johnson měli třetinové náklady zdravotních výdajů na zaměstnance než ostatní firmy bez zdravotního programu. Ušetřili 565\$ (cca 12 000 Kč) na zaměstnance za rok. Roční náklady na zaměstnance se pohybovaly od 144 do 300\$ za rok, což dělá 1,88 – 3,92\$ ušetřených dolarů za každý utracený dolar. Také absence se snížila o 18 procent.

I v organizaci, kde se nový životní způsob zavede, je třeba stále seznamovat vedení i zaměstnance s výsledky, čísly a posuny zaměstnanců. Výsledky jsou klíčovým předmětem pro přesvědčení managementu o významu provedených změn a určení dalšího směřování prostředků a financí do programu tekoucích.

Není nutné zavést hned všechny uvedené změny. Naopak je lepší zjistit, co zaměstnanci potřebují nejvíce, jaké jsou hlavní rizikové faktory, co je pro společnost vhodné a začít menšími změnami, které budou řešit nejzávažnější problémy. Aktivita v závislosti na ohlasech a požadavcích přirozeně porostou. Pro správné fungování a motivaci je vhodné zvolit si i dlouhodobé cíle (Isaac & Vertin, 2014).

Yancey et al. (2014) a Roberts (2014) podotýkají, že zdravý životní způsob stojí na řadových zaměstnancích. Je to proto, že především ti tvoří velké firmy a na základě jejich výsledků se formují další rozhodnutí a směřování firmy. Dalším důvodem je, že jsou rizikovější skupinou vzhledem k náchylnosti na různá zranění, chronická onemocnění a neaktivitu. Pracovní prostředí je nutí trávit téměř veškerý čas v otevřeném kolektivu. To způsobuje vyšší náchylnost na nemoci virového původu. Jejich pracovní doba není flexibilní a obecně se hůře dostávají k pohybové aktivitě i mimo práci, díky nízkému povědomí o prospěchu sportu a možnostem aktivity v okolí.

3. CÍLE A ÚKOLY DIPLOMOVÉ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je analyzovat životní způsob a benefity firmy Weba. Na základě analýzy určit doporučení a další vývoj. Pro naplnění tohoto cíle byly zvoleny dílčí úkoly:

1. Nastudovat odbornou literaturu k dané problematice.
2. Provést situační analýzu firmy Weba.
3. Uskutečnit interview s finančním ředitelem firmy.
4. Stanovit tělesné složení v jednotlivých věkových skupinách účastníků měření.
5. Realizovat průzkum spokojenosti zaměstnanců s benefity.
6. Navrhnout doporučení ohledně životního způsobu a benefitů firmy Weba.

4. METODIKA

Základem pro zpracování praktické části diplomové práce byl sběr primárních i sekundárních dat. Aby byla tato data získána, bylo třeba nastudovat odbornou literaturu, odpovídající úřední dokumenty a případové studie zaměřené na implementaci pohybové aktivity do firmy. Metodika v praktické části diplomové práce spočívá v určení zkoumaného souboru, stanovení způsobu jeho zkoumání a následného vyhodnocení získaných dat.

4.1. Charakteristika výzkumného souboru

Vlastní měření proběhlo 6. června 2014 v hotelu Tatra, nacházejícím se ve Velkých Karlovicích na základě výběru firmy Weba. Měření bylo zaměřeno na komplexní vyšetření a diagnostiku v oblasti životního způsobu se zaměřením na firemní benefity firmy. Měření tělesného složení vzhledem k dalšímu sportovnímu programu probíhalo v pátek večer od 19:00, kdy zaměstnanci přijížděli do hotelu. Součástí vyšetření byla také anketa sondážního charakteru cílená na zaměstnanecké benefity a preference v oblasti sportu. Po provedení kontroly dat tvořila výsledná skupina 27 osob ve věku 21 až 54 let.

4.2. Měření tělesného složení a vyplnění ankety

Součástí výzkumu bylo kromě měření tělesného složení také vyplnění ankety sondážního charakteru, zaměřené na preference v oblasti sportů a zaměstnaneckých výhod. Anketa byla zaměstnanci vyplněna, než se dostavili k samotnému měření. Vzor ankety se nachází pod číslem 11 v přílohách diplomové práce.

K měření tělesných hodnot byl použit přístroj Inbody 230, popsany v teoretické části diplomové práce a zachycený na obrázku 7. Inbody je kromě elektrod opatřen také digitální vahou a odnímatelnou tiskárnou. Měří hmotnost, svalovou a tukovou tkáň, celkovou tělesnou vodu [TBW], tukuprostou hmotu [FFM], index tělesného tuku [PBF], bazální metabolismus [BMR], BMI a WHR. Hodnoty WHR z přístroje však nejsou považovány za přesné, proto s nimi nepracuji. Přístroj je schopen identifikovat množství a procentuální zastoupení tukové i svalové hmoty v jednotlivých částech těla (končetiny, trup). Dle korelačních studií s DEXA je přesnost přístroje vysoká ($r = 0,974$). Tělesná výška byla zjišťována pomocí posuvného antropometru Tanita HR-001 s přípustnou chybou měření 0,1 cm. Pro hodnocení obezity dle BMI jsem vycházela ze standardů WHO. Hodnoty BMR byly hodnoceny podle výsledků a doporučených mezí, stanovených přístrojem InBody 230.

Účastníci firemní akce přijížděli postupně a postupně se i dostavovali k měření. Každému zaměstnanci byla změřena výška, poté přešel k Inbody 230, do něhož byly údaje zavedeny (výška v centimetrech, pohlaví a věk). Z důvodu nemožnosti poskytnout při měření dostatečné soukromí se měření provádělo v oblečení. Aby byla zachována co největší přesnost i při těchto podmínkách, byla věnována zvýšená pozornost nepřítomnosti nadbytečného oblečení a předmětů v kapsách. Inbody bylo nastaveno tak, aby byl automaticky odečten 1 kg, což je přibližně váha oblečení.

Stroj začne měření po pípnutí. V ten moment se měřený nemůže hýbat ani použít madla, dokud stroj nepípne podruhé. V okamžiku, kdy znovu pípne, je měření hotové a tisknou se výsledky. Z Inbody jsem nechala vždy vyjet lístky dva. Jeden zůstal zaměstnanci a druhý jsem si připojila k odevzdané anketě. Tím se údaje zkompletovaly. Abych zajistila stoprocentní návratnost vyplněných anket, bylo její vyplnění podmínkou měření.



Obrázek 7. Přístroj Inbody 230

4.3. Interview

Interview se uskutečnilo 16. 4. 2015 v prostorách firmy Weba. Osobou, která otázky zodpovídala, byl finanční ředitel, Jiří Šída. Interview bylo vedeno formou řízeného dotazování na základě předem stanovených otázek. „Interview pomocí dotazníku se někdy nazývá „formální“ nebo „řízené“, aby se odlišilo od méně strukturovaných rozhovorů, při kterých může dotazovaný volně hovořit o různých aspektech daného tématu“. (Giddens, 1997, p. 519).

4.4. Analýza získaných dat

Tato metoda je použita v kapitole Výsledky. Jedná se o výzkumný postup, založený na rozčlenění zkoumaného předmětu (procesu, nebo jevu) na jednotlivé prvky (části, znaky, vlastnosti), účelem čehož je zjistit vzájemné vztahy, souvislosti, nebo závislosti mezi prvky vůči celku, mezi prvky navzájem nebo mezi prvky jiného celku. Ukazuje strukturu a princip fungování zkoumaného předmětu. Vede k syntéze, jež umožňuje vyvození závěrů. (Geist, 1992) V rámci analýzy jsem použila též srovnávací metodu, která bývá nazývána také metodou komparativní. Při použití této metody jsou sledovány rozdíly a podobnosti mezi objekty vzájemně a také mezi objekty a stanovenými normami pro danou problematiku. Nakonec jsem se popisnou metodou snažila zachytit přehledně a jasně znaky zkoumaného předmětu a jeho vlastnosti z jednoho nebo více hledisek tak, aby shromážděná data poskytovala názornou a co možná nejpřesnější informaci o daném subjektu. Forma popisu je písemná, nebo symbolická (grafy, čísla, obrazy). Formy popisu se mohou kombinovat. (Geist, 1992)

5. VÝSLEDKY

V této kapitole se nejprve věnuji podrobnějšímu popisu firmy, jejíž zaměstnanci byli měřeni. Poté je pozornost zaměřena na výsledky všech analyzovaných položek celého zkoumaného souboru souhrnně. Následně soubor rozčleňuji do věkových kategorií, které zkoumám zvlášť. Z výsledků je tak možno vysledovat odlišnosti v různých dekadách života a to jak v oblasti životního stylu, tak i v oblasti zájmu o různé typy benefitů.

5.1. Situační analýza firmy Weba

Pro přiblížení zkoumaného souboru je nutné vložit informace o organizaci. Obecné informace byly zpracovány podle webových stránek společnosti. Firma Weba se zabývá vývojem a výrobou lisovacích a tvářecích nástrojů pro strukturní díly s vysokou až nejvyšší pevností. Je hlavním specialistou v oblasti horkého tváření. Disponuje kvalifikovanými zaměstnanci s dlouhodobými zkušenostmi a používá nejmodernější výrobní postupy. Své produkty dodávají předním automobilovým výrobcům, jejich důvěru si v průběhu let získali díky špičkovým technologiím. Firma se stále rozvíjí a snaží se dále zkvalitňovat své produkty a služby. Jejimi klíčovými trhy jsou Německo, Španělsko, Česko, USA, Čína a Mexiko.

- Weba zastává vedoucí pozici na trhu a již přes 20 let je považována za průkopníka v oblasti horkého tváření.
- V současné době dosahuje Weba obratu více než 35,2 milionů euro.
- Certifikace podle 2010 DIN EN ISO 9001:2008 zaručuje nejvyšší kvalitu
- Se svými 310 pracovníky na třech pracovištích má Weba k dispozici roční kapacitu 420.000 hodin.

Společnost byla založena roku 1982 v rakouském městě Steyr. Kompletní název firmy Weba zní Werkzeugbau Betriebs GmbH (Podnik na výrobu nástrojů s.r.o.). Společnost začínala pouze s 29 zaměstnanci, kteří ovšem stačili k tomu, aby dosáhla obratu více než 2,9 milionu eur. V České republice má firma sídlo od roku 1990, zpočátku pod názvem Siwe a.s. Toto sídlo leží v Lutíně poblíž Olomouce. Roku 1999 k firmě přibyla výrobní hala přímo v Olomouci, která byla o 11 let později rozšířena o 2 600 m². K přejmenování na Weba Olomouc s.r.o. došlo roku 2008.

Filozofie firmy spočívá v jejích hodnotách:

- Vize
- Zápal pro věc
- Jedinečnost
- Zodpovědnost
- Řešení
- Slogan: Tools, ready to go!



Podrobnější informace o Olomoucké pobočce firmy byly získány formou interview, které je zaznamenáno v podkapitole 5.2. Finanční ředitel, pan Šída se vyjádřil k jednotlivým bodům zmíněné podkapitoly.

5.2. Interview

Forma čerpání benefitů

Benefity jsou v naší firmě vedeny formou kafeterie. Zaměstnanci mají tzv. kreditové karty, které firma nabije a zaměstnanci si na ně poté mohou čerpat sport. Podmínkou získání této karty je setrvání ve firmě po dobu alespoň jednoho roku a pracovní vztah na základě smlouvy na dobu neurčitou. Pokud sport, který si zaměstnanec vybere, je dražší než příspěvek, který je firmou poskytován, pak si zaměstnanec rozdíl doplácí. Finanční rámec sportovních benefitů se pohybuje okolo 5 hodin za měsíc (120 korun na hodinu). Olomoucká pobočka firmy nyní čítá okolo 170 zaměstnanců.

Penzijní a životní pojištění

Firma vede příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění. Momentální stav benefitů je nyní oproti minulému roku poněkud pozměněn vzhledem k novele zákona ohledně životního pojištění. Dříve v tomto směru firma fungovala na bázi předčasného odkupu. Část se tedy bude vyplácet v poukázkách, kde je tento benefit plně v hrazení zaměstnavatele. Vyplácení penzijního pojištění zaměstnavatelem je podmíněno účastí zaměstnance. Zaměstnavatel zaměstnanci měsíčně přispívá 500 korun a zaměstnanec je povinen k této částce na účet sám spořit minimálně 250 korun měsíčně. Pokud zaměstnanec splňuje výše uvedené podmínky, pak vždy tento benefit odebírá.

Rekreační benefity

Firma zavedla program „Zdraví“, který zajišťuje přísun ovoce a zeleniny do všech divizí firmy. Dále se z tohoto programu čerpají peníze pro zaměstnance na

provozování různých druhů sportů, jako jsou hokej, tenis, bowling, fitness. Firma má zvýhodněnou smlouvu s Omega sportovním centrem v Olomouci. Možnost výběru je tu proto, aby byly uspokojeny zájmy všech zaměstnanců.

Současně jsou zavedeny 2x až 3x do roka sportovní víkendové akce zimního i letního charakteru. Cílem sportovních akcí je mimo jiné dozvědět se novinky ze všech segmentů firmy přímou komunikací se zaměstnanci, se kterými vedení nepřijde tak často do styku. Pokud by zaměstnanec něco trápilo, vedoucí zaměstnanci jim mohou pomoci tento problém vyřešit.

Program je firmou hrazen plně. V případě víkendových akcí se platí symbolická cena 300 korun, která slouží spíše jako pojistka účasti zaměstnance, který se na akci přihlásil. Firma platí cestu, ubytování i stravování. Do programu se doposud zapojilo okolo 120 zaměstnanců z celkových sto sedmdesáti.

V současné době je firma v jednání s fyzioterapeutem, který by do firmy docházel jedenkrát do týdne na celý den. Zaměstnanci by měli možnost se na určitý termín zapsat a prokonzultovat s ním své problémy a otázky. Zatím nebyl pro tento účel uvolněn rozpočet.

Kulturní benefity a příspěvek na dovolenou

Příspěvek na dovolenou mají pouze zaměstnanci v určitých odděleních, kde byl tento příspěvek v rámci mzdového vyjednávání zaveden. Důvodem je, že mnoho zaměstnanců dovolenou tráví na chatě a nemá ji poté jak doložit.

Kulturní benefity jsou zaměstnancům umožněny formou sponzorovaných spolků. Firma podporuje Olomouckou filharmonii, od které chodí firmě volné lístky. Dříve to byla také Zoologická zahrada v Olomouci.

Odborný rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců je podpořeno formou jazykových kurzů, rozdělených podle úrovně. Učitelé jazyků docházejí do firmy, kde výuka probíhá. Převážně se jedná o angličtinu a němčinu, výjimečně španělštinu. Zaměstnanci je vzdělání plně hrazeno, pouze si musí nadpracovat dobu, kterou výukou strávil.

Věrnostní příspěvek

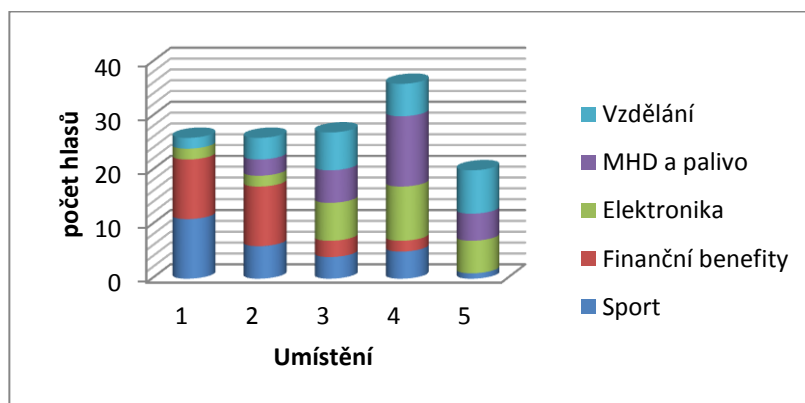
Na věrnostní příspěvek má zaměstnanec právo, je-li ve firmě zaměstnán déle než 3 roky. Tento příspěvek se pohybuje od 200 korun za měsíc až po 800 korun měsíčně pro zaměstnance, působící ve firmě déle, než 10 let. Částka je vyplácena dvakrát do roka – v červnu a v prosinci.

Zázemí firmy

Co se sportovního zázemí firmy týče, veškeré aktivity jsou prováděny smluvně, firma nedisponuje sportovním zázemím. Kancelářské prostory jsou uzavřené, v kanceláři pobývají 2 – 3 zaměstnanci. Kanceláře se nacházejí v prvním a druhém patře. Přízemí je vyhrazeno průmyslové výrobě a pro jídelnu. Jídelna zaměstnancům umožňuje výběr ze 4 jídel, z nichž dvě jsou zdravá.

5.3. Výsledky ankety a měření tělesného složení

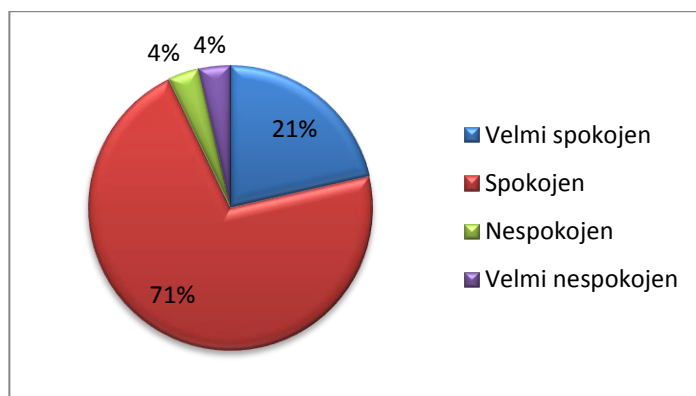
U souhrnného rozdělení výsledků začínám celkovou preferencí benefitů na obrázku 8. Principem bylo určit každému benefitu nějaké místo, podle preference. Seřazení se pohybuje od nejvíce žádaného benefitu (1) po nejméně atraktivní (5). Níže uvedený graf není v procentuálním rozdělení. Příčinou je starší věková skupina zaměstnanců, která téměř neměla jiné preference, než finanční benefity. Z toho důvodu byly ostatní benefity v této skupině zařazeny pod hodnocení čtyři. Zvolila jsem tento způsob hodnocení proto, že i když o nic dalšího nemají podle dotazníku zájem, aktivit na konferenci se účastní. Nezavrhují tedy zcela tyto možnosti. Díky tomuto trendu však vznikly výkyvy v počtu hlasů u jednotlivých čísel umístění.



Obrázek 8. Celkové preference benefitů. Vlastní zpracování.

Navzdory tomuto výkyvu v počtu hlasů je možné vysledovat preference v benefitech mezi zaměstnanci. Je patrné, že největší oblibě se těší sport a finanční benefity. Finanční benefity neumístil nikdo na poslední místo, sport pouze v zanedbatelném množství. Všemi skupinami se prolíná zájem o elektroniku a vzdělání, ačkoliv jsou zastoupeny nejvíce na 3, 4 a pátém místě. Prostředky na

dopravu se zdají být nejméně oblíbenými. Z ankety byla zjištěna 92% spokojenost zaměstnanců s nabízenými benefity, což je na obrázku 9. znát.



Obrázek 9. Celková spokojenost s benefity. Vlastní zpracování.

Druhá část práce se věnuje životnímu stylu, jehož koordinace je podmíněna revizí tělesných parametrů zaměstnanců. Pro další analýzu, zaměřenou na tělesné složení zaměstnanců a jejich fyzickou zdatnost je nutné upřesnit měřené parametry. Kromě BMI se zaměřím na procentuální zastoupení tělesného tuku (%BFM), tělesný tuk (BFM), celkovou tělesnou vodu (TBW) a bazální metabolismus (BMR).

Tabulky 7. a 8. se věnují tělesným parametrům celé skupiny. Hodnoty BMI žen v průměru dosahují $21,86 \pm 2,85 \text{ Kg/m}^2$, což je nižší hranice rozmezí normy dané WHO. Muži se naopak s hodnotami $28,57 \pm 4,7$ z této normy vychylují do hodnot pro nadváhu. Bazální metabolismus žen se v průměru nachází v hodnotách $1332 \pm 147,5$, zatímco muži mají hodnoty $1851,2 \pm 152$. Dohromady se 44,4% měřených osob nachází pod doporučenou osobní hranicí BMR. Tukuprostá hmotnost tvoří u žen $44,55 \pm 6,83$ kilogramů. U mužů tomu je $68,57 \pm 7,03$ kg tukuprosté hmoty v těle. Průměrná hodnota BFM žen je $15,69 \pm 5,55$ což se rovná $25,66 \pm 5,84$ % tuku v těle, tedy nižší procento, než je norma. Nejvyšší naměřené hodnoty tuku byly 24,6 kg a 33,8% a i v tomto případě se nejedná ani o nadváhu. Muži mají v průměru $22,02 \pm 10,4$ BFM, vyjádřeno v procentech jako $23,48 \pm 7,57$ % tělesného tuku, což potvrzuje výsledky BMI, značící nadváhu. Množství TBW bylo u mužů $50,33 \pm 5,14$, což je pod normou, na rozdíl od hodnot žen $32,7 \pm 5$, které mají procentuální zastoupení vody v těle v normě.

Tabulka 7. Průměrné hodnoty vybraných parametrů u žen

	M	SD	Me	Min	Max
Věk	34	9,49	32,5	21	52
BMI (Kg/m²)	21,86	2,85	21,5	17,7	26,9
BMR	1332,13	147,48	1342,5	1141	1558
FFM	44,55	6,83	45	35,7	55
BFM	15,69	5,55	14,85	9,2	24,6
%BFM	25,66	5,84	27,05	17,8	33,8
TBW	32,7	5	33,05	26,2	40,3

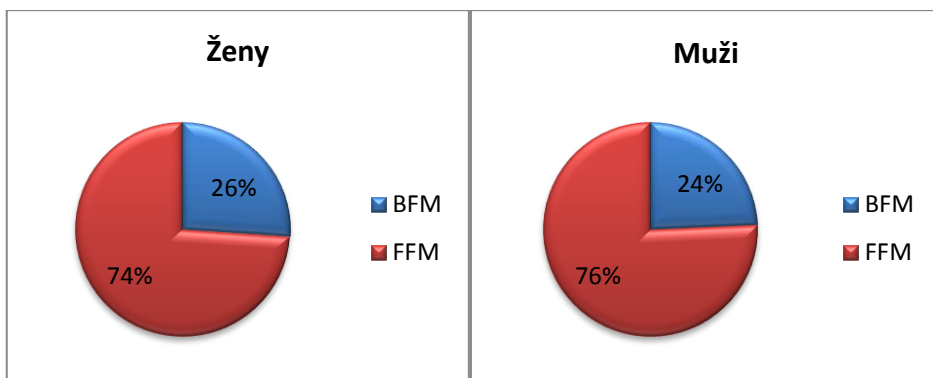
Tabulka 8. Průměrné hodnoty vybraných parametrů u mužů

	M	SD	Me	Min	Max
Věk	39,42	8,38	38	25	54
BMI (Kg/m²)	28,57	4,7	28,2	21,5	42,1
BMR	1851,21	151,96	1838	1497	2107
FFM	68,57	7,03	68	52,2	80,4
BFM	22,02	10,4	22,4	8,4	50
%BFM	23,48	7,57	25,7	11,6	38,3
TBW	50,33	5,14	49,8	38,4	59,1

Poznámka: M – aritmetický průměr, SD – směrodatná odchylka, Me – medián, Min – minimum, Max – maximum, BMI – Body Mass Index, BMR – bazální metabolismus, FFM – tukuprostá hmotu, %BFM – procentuální zastoupení tělesného tuku, BFM – tělesný tuk, TBW – celková tělesná voda. Vlastní zpracování.

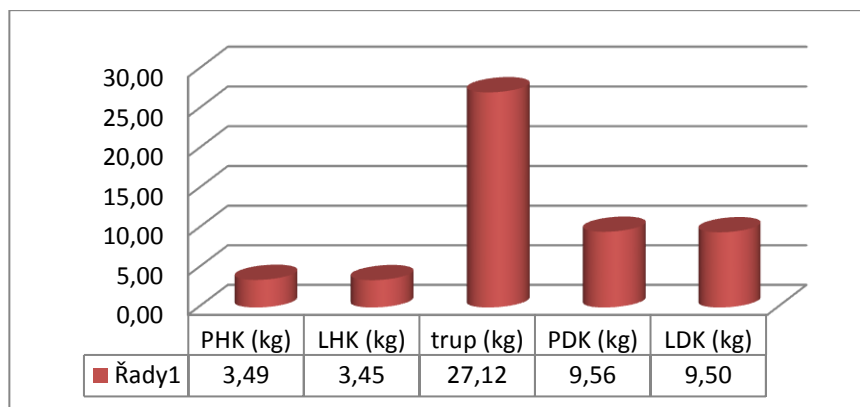
Zjištěná tělesná konstituce mužů se podle procenta tuku pohybuje v oblasti obezity u 53% měřených, 5% mělo nadváhu, 21% se pohybovalo v normě a zbylých 21% mělo nízké procento tuku. Ženy se v 50% pohybovaly v normě, 25% mělo váhu pod normou a 25% mělo procento tuků nižší, než jsou doporučené normy. Žádná žena se nepohybovala nad normou (nadváha, obezita) vzhledem ke svému věku.

Hodnoty tabulek 7. a 8. zjednodušuje obrázek 10. na tukuprostou a tukovou hmotu, zastoupenou u obou pohlaví. Tyto parametry jsou dány k vzájemnému srovnání, ze kterého vychází, že rozdíly v tukové hmotě se v procentech u mužů a žen příliš neliší. Z pohledu fyziologického jsou na tom ženy lépe. Zatímco procento tuku je u nich vzhledem k fyzickým predispozicím v normě, muži jsou při stejném procentu v hodnotách nadváhy až obezity.



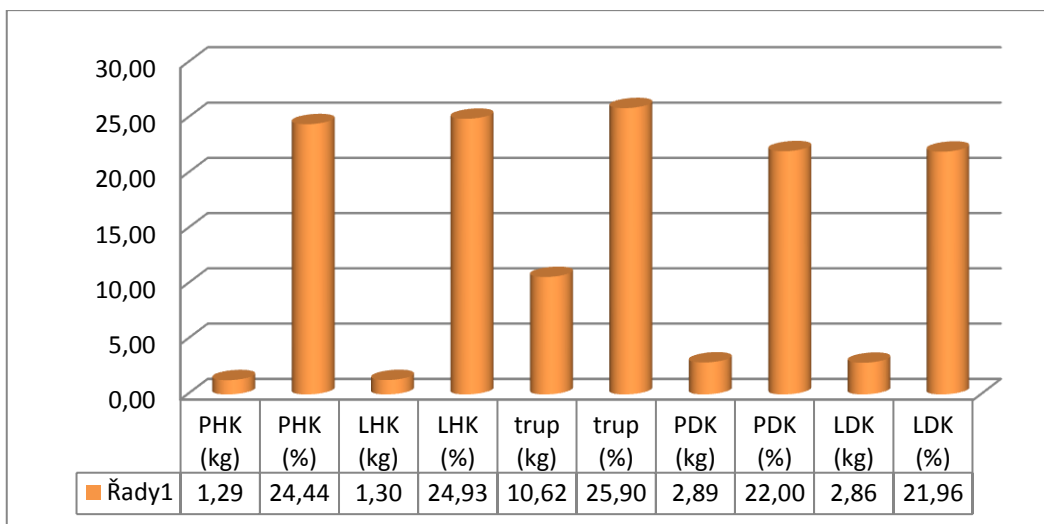
Obrázek 10. Tělesné složení žen a mužů. *Poznámka:* FFM – tukuprostá hmota, BFM – tělesný tuk. Vlastní zpracování.

Níže uvedený obrázek 11. znázorňuje poměr svalové hmoty uvedené v kilogramech. Svalové hmoty se nejvíce nachází u všech skupin v oblasti trupu a nejméně v oblasti rukou. Svalové rozložení je přibližně stejné u levé i pravé strany těla. V případě pravé strany nohou je v průměru o 6 g více svalů, než na straně levé. Pravé ruka má množství svalové hmoty o 4 g vyšší, než levá.



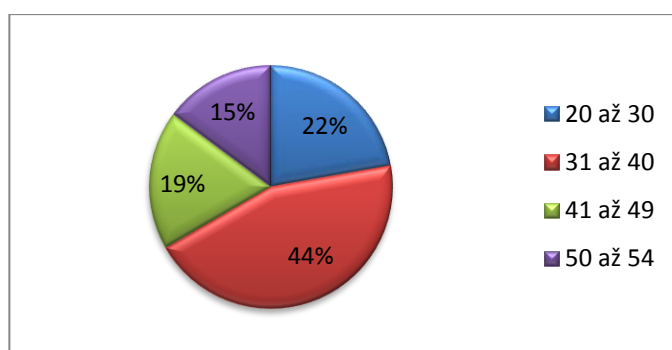
Obrázek 11. Průměrné rozložení svalové hmoty v těle zaměstnanců. Pravá horní končetina (PHK), levá horní končetina (LHK), pravá dolní končetina (PDK), levá dolní končetina (LDK). Vlastní zpracování.

Tuky je možné v kilogramech a jejich procentuálním množství v těle porovnat na obrázku 12. Největší procentuální zastoupení tuku se nachází v oblasti trupu a rukou.



Obrázek 12. Průměrné rozložení tukové hmoty v těle zaměstnanců. Pravá horní končetina (PHK), levá horní končetina (LHK), pravá dolní končetina (PDK), levá dolní končetina (LDK). Vlastní zpracování.

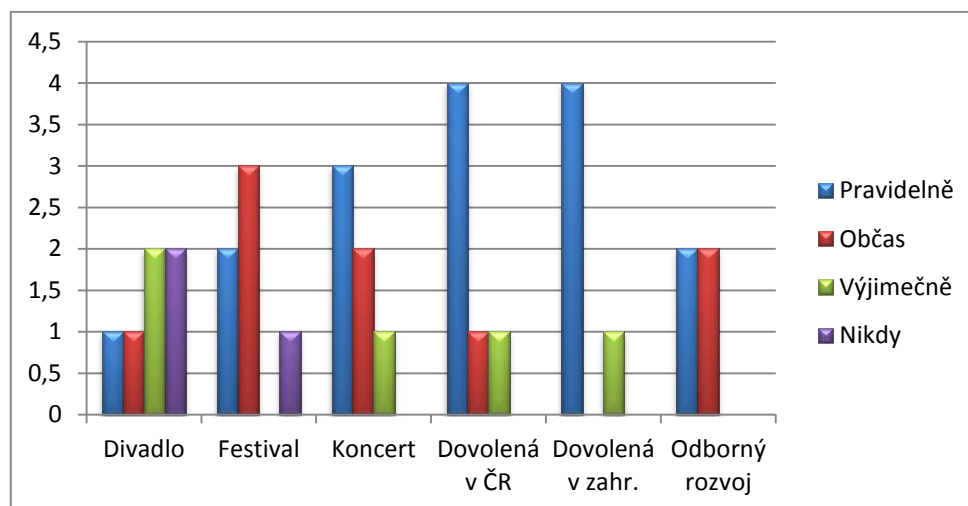
V další části výsledkové oblasti diplomové práce bude proveden rozbor preference benefitů v jednotlivých věkových skupinách. Nejprve je však nutné zobrazit zastoupení daných skupin ve vzorku firmy. Bude tak možné zvolit vhodnou formu benefitů do budoucna podle vzrůstajícího trendu v nových generacích. Nejmenší zastoupení má podle obrázku 13. vzorek věkové skupiny 50 až 54 let. Nikdo není starší padesáti čtyř let. Nejpočetnější je naopak skupina 31 až 40 let, která tvoří téměř polovinu zaměstnanců.



Obrázek 13. Věkové rozložení vzorku firmy. Vlastní zpracování.

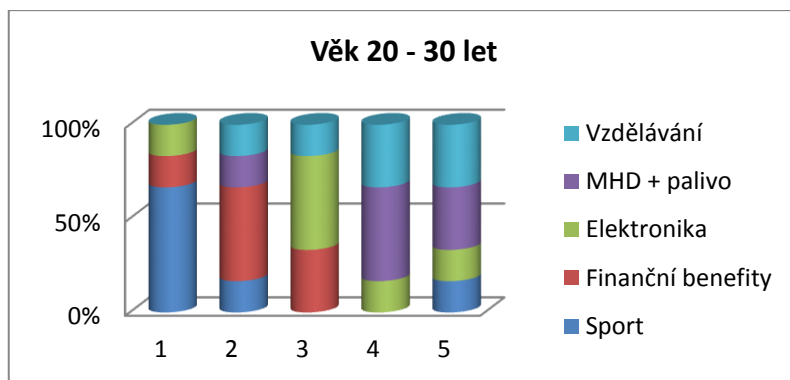
5.4. Věková kategorie 20-30 let

Skupinu tvoří 6 respondentů. Z ankety vyplývá, že jsou se stávajícími benefity spokojeni. Polovina z nich pracuje ve firmě méně než rok, druhá polovina působí v organizaci 3-10 let. Z kulturních benefitů by největší zájem skupina jevila o dovolenou v České republice [ČR], nebo v zahraničí. Dále o koncerty, festivaly a odborný rozvoj, jak je znát z obrázku 14. Ze sportů v této skupině převládá zájem o cyklistiku, v závěsu stojí lyžování, nebo běžkování. U mužů potom motoristické sporty, u žen in-line a plavání. Jedna osoba se věnuje kitingu. Přebývá zájem o outdoorové aktivity zimní i letní. Ocenili by v hojné míře i možnost relaxačních procedur (4 z 6). Firemní akce by podle žen měla trvat 2 dny, podle mužů 3 dny. Ženy by ocenily četnost firemních akcí třikrát do roka, muži šestkrát. V různých ročních obdobích. Polovina z nich by ráda vyzkoušela v průběhu firemní akce nový, neobvyklý, nebo adrenalinový sport.



Obrázek 14. Zájem zaměstnanců o kulturní benefity kategorie 20-30 let. Vlastní zpracování.

Pro tuto věkovou skupinu je dle obrázku 15. typická naprostá preference sportů. V závěsu jsou Finanční benefity. Elektronika zaujímá třetí místo. Méně důležitými jsou vzdělání a dopravní prostředky. Nízká je touha vzdělávat se formou různých školení a kurzů. Z druhé strany je ve vyplnění ankety patrná dravost a touha získat všechny výhody, které se nabízí.



Obrázek 15. Preference benefitů věkové skupiny 20-30 let. Vlastní zpracování

Z pohledu zdravého životního stylu se hodnoty BMI žen $19,6 \pm 1,6$ drží nižší hranice pro normu, procento tuku $25,6 \pm 4,2$ se drží normy. Voda v těle se nachází taktéž v normě. Bazální metabolismus žen se pohybuje v hodnotách $1176,7 \pm 26,6$, dosahuje doporučených hodnot. Procento tuku je v normě.

Ze tří mužů v této věkové kategorii se dva nacházejí nejen dle BMR v hodnotách, poukazujících na obezitu. Průměr skupiny je $1957 \pm 125,7$. Procentuální podíl tuků spadá do hodnot obezity $25,7 \pm 6,84$ (pro muže tohoto věku je 13% norma). O obezitě svědčí i BMI. Zastoupení TBW je v průměru nad hranicí pro normu, tedy vyšší. Konkrétní čísla jsou zachycena v tabulce 9. a v příloze 3. diplomové práce.

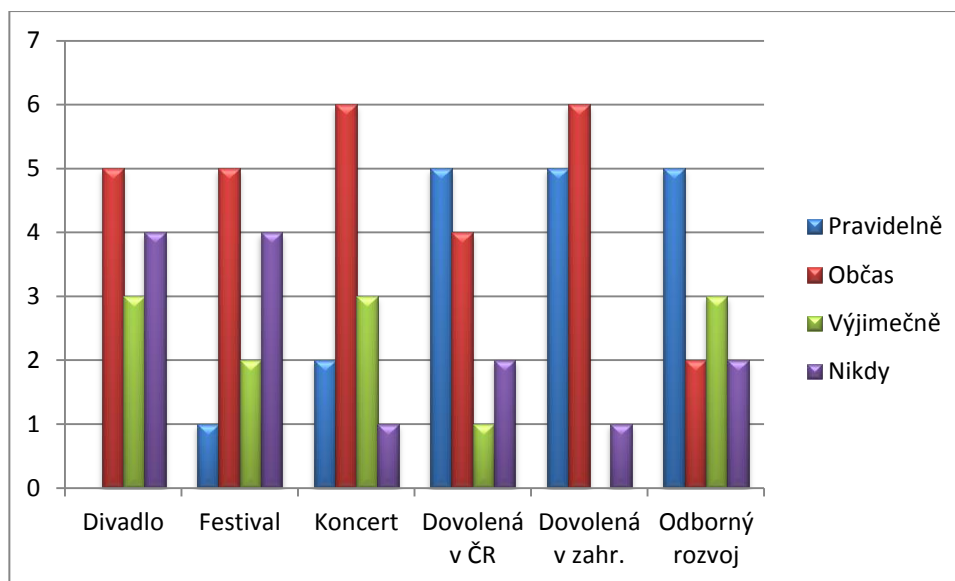
Tabulka 9. Průměrné parametry mužů a žen věkové skupiny 20-30 let

	Věk	BMI	BFM (kg)	TBW (kg)	FFM (kg)	BFM %	BMR
Ženy	26	19,6	12,97	27,43	37,37	25,6	1176,7
Muži	29	27	22,1	53,9	73,5	25,7	1957

Poznámka: BMI – Body Mass Index, BMR – bazální metabolismus, FFM – tukuprostá hmotá, %BFM – procentuální zastoupení tělesného tuku, BFM – tělesný tuk, TBW – celková tělesná voda. Vlastní zpracování.

5.5. Věková kategorie 31-40 let

Skupinu tvoří 12 zaměstnanců. S benefity je velmi spokojena polovina z nich, zbytek je spokojen, jeden neodpověděl. Většina zaměstnanců pracuje pro firmu 3-10 let. Z kulturních benefitů dle obrázku 16. opět panuje dovolená, upřednostňují však zahraničí, poté ČR. Vysoký zájem je také o odborný rozvoj. Následují postupně kulturní akce jako koncert, festival a divadlo.

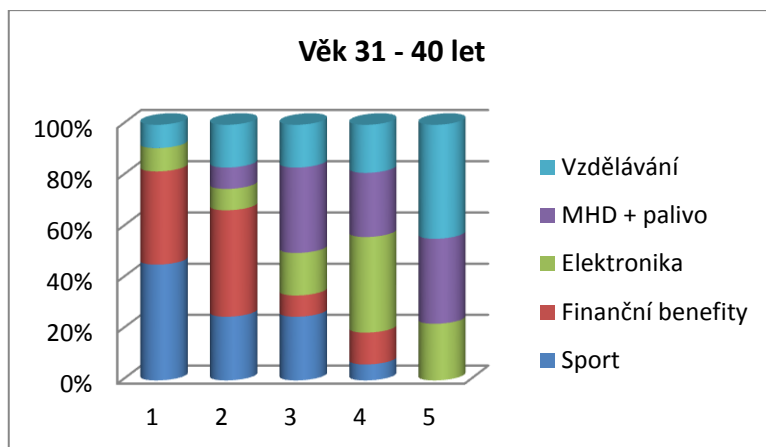


Obrázek 16. Zájem zaměstnanců o kulturní benefity kategorie 31-40 let. Vlastní zpracování.

Ženy ve skupině jeví zájem o sporty indoorové dámské i pánské, outdoorové aktivity letní i zimní. Relaxaci již tolik nepreferují. Firemní akce by uvítaly dvakrát do roka v různých ročních obdobích.

Muži o indoorové sporty příliš zájem nejeví a pokud, tak pouze o mužské sporty. Výrazný zájem jeví o zimní i letní outdoorové aktivity. Relaxační aktivity by si dopřalo 6 z 8 mužů. Firemní akce v průměru volí dvakrát do roka v létě a v zimě.

Sedm členů skupiny by volilo firemní akce dlouhé 2 dny, čtyři členové by si přáli třídní akce a jedna osoba by uvítala delší pobyt. Skupina se věnuje především cyklistice, dále lyžování, nebo běžkování. Muži se dále věnují hokeji, motoristickému sportu, tenisu a upolovému sportu v tomto pořadí. Ve skupině se objevují ojediněle i tyto sporty: Squash, bowling, fitness, tanec a fotbal.



Obrázek 17. Preference benefitů věkové skupiny 31-40 let. Vlastní zpracování.

Nejpočetnější skupina neprojevuje tak vysokou razanci v zájmu o sportovní benefity, jako mladší vzorek. Jak uvádí obrázek 17., sporty a pojištění sice na prvním místě vykazují přibližně stejné výsledky. Na druhém místě se však již projevuje sílící zájem o finanční zajištění. Delší odstup od dokončeného vzdělání zvyšuje zájem o kurzy, jazyky a školení. Zároveň digitální doba vede k zájmu o elektroniku. Přesto netvoří doprava jednoznačně poslední místo.

Ohledně tělesných hodnot zaměstnanců této skupiny, jak je vidět v tabulce 10, se BMI žen se pohybuje opět u spodní hranice normy s minimální odchylkou $21,5 \pm 0,2$. Jejich bazální metabolismus je s $1409 \pm 56,4$ v normě a velmi vyrovnaný. Procento tuku je poměrně nízké, TBW v normě.

Muži se s BMI $29,2 \pm 5$ pohybují na hranici obezity. Bazální metabolismus u 55 % mužů poukazuje na obezitu. I procento tuků je u mužů zvýšené, tíhnou k obezitě. Zastoupení tělesné vody je v průměru o něco vyšší než norma. Podrobná tabulka je v příloze diplomové práce pod číslem 4.

Tabulka 10. Průměrné parametry mužů a žen věkové skupiny 31-40 let

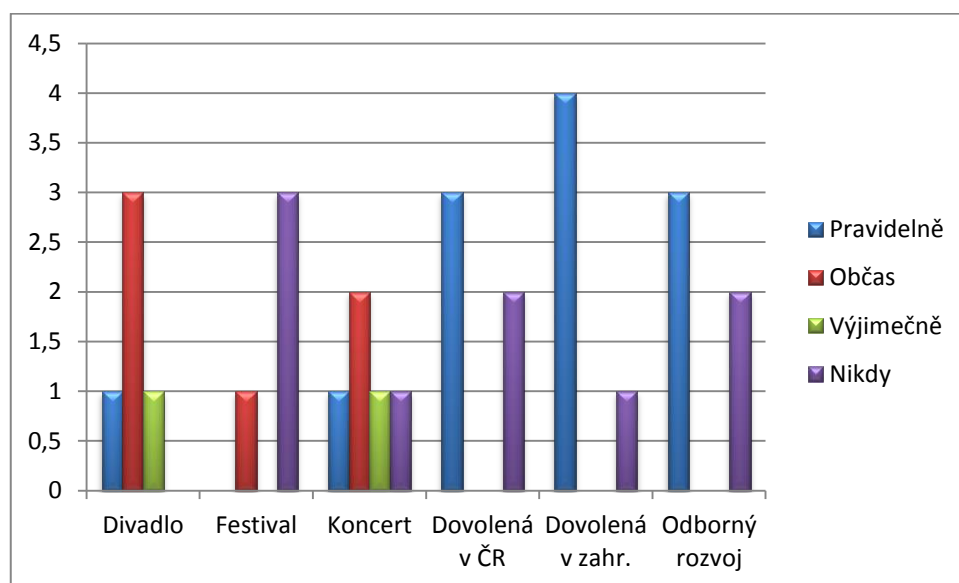
	Věk	BMI	BFM (kg)	TBW (kg)	FFM (kg)	BFM %	BMR
Ženy	33	21,5	12,8	35,3	48,1	20,1	1409
Muži	37	29,2	22,9	52,7	71,9	25,9	1923

Poznámka: BMI – Body Mass Index, BMR – bazální metabolismus, FFM – tukuprostá hmota, %BFM – procentuální zastoupení tělesného tuku, BFM – tělesný tuk, TBW – celková tělesná voda. Vlastní zpracování.

5.6. Věková kategorie 41-49 let

Skupinu tvoří 5 zaměstnanců, pracujících pro společnost 10-20 let. Jedna žena a čtyři muži. Všichni jsou s poskytovanými benefity spokojeni.

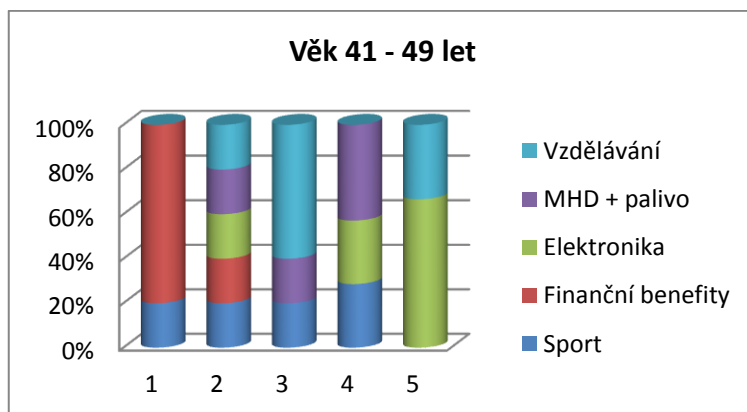
Při porovnání obrázku 18. s obrázkem 16. je patrná změna mezi předchozí a touto skupinou v oblasti zájmu o kulturní benefity. Přestože výhradní zájem je tu stále o zahraniční dovolenou v závěsu s dovolenou v ČR, další pozice patří odbornému rozvoji. Zajímavým jevem je, že v první trojici je zájem o tyto aktivity buď vysoký, nebo nulový. Nevyskytují se tu žádné mezistupně. Další v pořadí je oproti předchozím skupinám divadlo, následuje koncert a nakonec festival.



Obrázek 18. Zájem zaměstnanců o kulturní benefity kategorie 41-40 let. Vlastní zpracování.

Ze sportovních aktivit je nulový zájem o jakékoliv indoorové aktivity. Outdoorové aktivity letního charakteru se těší zájmu všech mužů, zimní jsou na tom téměř stejně. Cyklistice se aktivně věnuje celá skupina. Hned po cyklistice kromě jediné ženy všichni lyžují, nebo běžkují. Ojediněle se vyskytují hokej, motoristický sport, plavání, turistika a volejbal. Relaxační aktivity jsou též polovinou skupiny vítány. Firemní akce v průměru skupina preferuje dvakrát do roka v zimním a letním období na dva dny.

Finanční benefity dle obrázku 19. ve skupině 41 – 50 let prakticky zastupují nejvýznamnější roli. V 80% byly umístěny na první místo, zbylých 20% je umístilo na místo druhé. Sporty ubraly na důležitosti a druhé místo si rovnoměrně rozdělily všechny položky. Zajímavé je vysoké zastoupení vzdělávacích benefitů na třetím místě a nezájem o elektroniku na místě pátém.



Obrázek 19. Preference benefitů věkové skupiny 41-49 let. Vlastní zpracování.

V celé skupině je pouze jedna žena, jejíž BMI je na hranici s nadváhou, procento tuku je v abdominální části těla vyšší. Ostatní hodnoty jsou v normě, jak ukazuje tabulka 11.

Obezitu v případě mužů potvrzuje procentuální zastoupení tuků, nízké hodnoty BMR u 4 z 5 mužů, v průměru 1805 ± 114 a vysoké BMI. TBW je mírně zvýšený. Přesná čísla a jednotlivé výsledky jsou uvedeny v příloze 5. diplomové práce.

Tabulka 11. Průměrné parametry mužů a žen věkové skupiny 41-49 let

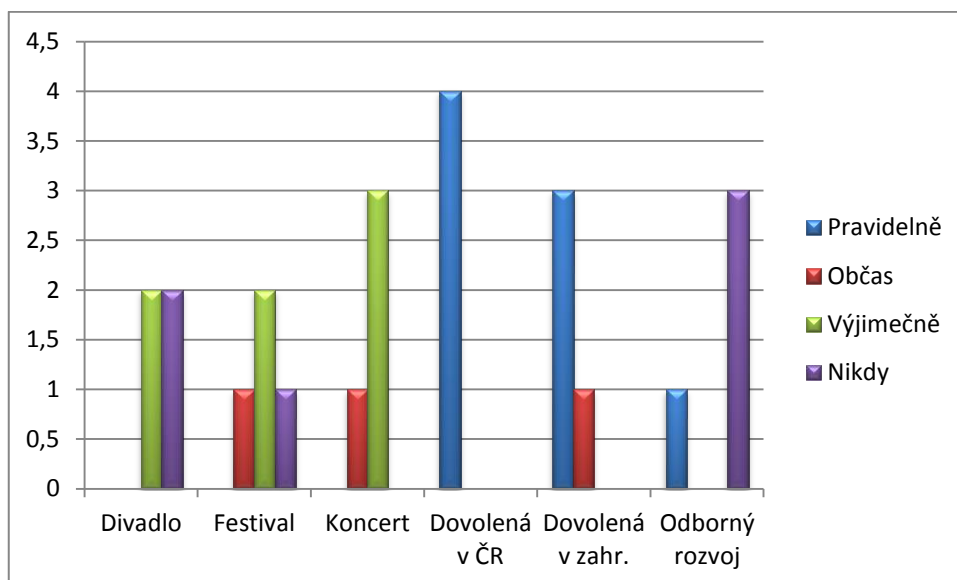
	Věk	BMI	BFM (kg)	TBW (kg)	FFM (kg)	BFM %	BMR
Ženy	41	24,8	23,1	33,2	45,3	33,8	1384
Muži	47	30,9	28	48,9	66,4	29,5	1805

Poznámka: BMI – Body Mass Index, BMR – bazální metabolismus, FFM – tukuprostá hmota, %BFM – procentuální zastoupení tělesného tuku, BFM – tělesný tuk, TBW – celková tělesná voda. Vlastní zpracování.

5.7. Věková kategorie 50-54 let

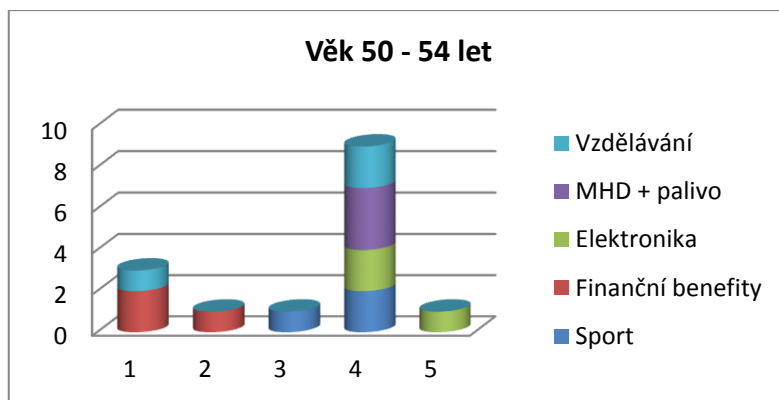
Skupinu tvoří 4 zaměstnanci, kteří v průměru v organizaci působí okolo 20 let. Jedna žena a tři muži. Jeden zaměstnanec je s benefity velmi nespokojen, jeden nespokojen, dva jsou spokojeni.

Dle obrázku 20. začíná u zaměstnanců převažovat zájem o dovolenou v ČR, hned v závěsu zůstává dovolená v zahraničí. Malý zájem je o odborný rozvoj, festivaly, divadlo i koncerty. Ze sportů nulový zájem zaznamenaly jakékoliv indoorové aktivity, naopak vysoký zájem je o letní outdoorové sporty, následované zájmem o relaxační procedury u poloviny. Sporty, kterým se zaměstnanci věnují, jsou cyklistika a lyže nebo běžky ve všech případech. Dva zaměstnanci se věnují turistice, ojediněle se vyskytují horolezectví, tenis a hokej. Firemní akce jsou v průměru preferovány dvakrát do roka v jarních a letních měsících na 2-3 dny.



Obrázek 20. Zájem zaměstnanců o kulturní benefity kategorie 50-54 let. Vlastní zpracování.

Tato skupina je patrně nejzajímavější. Dle obrázku 21. neprojevovala žádný zájem o benefity. Důležitá je pro ně především finanční jistota. Výjimkou může být vzdělání. O další benefity však příliš neprojevil zájem. Jeden ze zástupců skupiny na benefity rezignoval do té míry, že nezaškrtnl zájem o žádný z nich a projevil nespokojenost s benefity jako takovými. Tento postoj by byl považován za nezájem o účast na výzkumu, pokud by ovšem zbytek otázek nezodpověděl. Tak tomu ale nebylo, další otázky pečlivě vyplnil. Může být obtížné takovou skupinu lidí motivovat.



Obrázek 21. Preference benefitů věkové skupiny 50-54 let. Vlastní zpracování.

Tělesné hodnoty skupiny jsou na základě změřeného vzorku prezentovaného v tabulce 12. ze všech měřených nejlepší. Hodnota BMI ženy je nad hranicí normy, procento tuku je zvýšené v abdominální části. BMR je o něco nižší, než je norma pro její parametry, TBW vyšší.

Muži mají BMI v normě, stejně jako procentuální zastoupení tuku a TBW a BMR. Jednotlivé výsledky jsou součástí přílohy 6.

Tabulka 12. Průměrné parametry mužů a žen věkové skupiny 50-54 let

	Věk	BMI	BFM (kg)	TBW (kg)	FFM (kg)	BFM %	BMR
Ženy	52	26,9	24,6	40,3	55	30,9	1558
Muži	52	23,9	11,6	48,2	65,9	15	1793

Poznámka: BMI – Body Mass Index, BMR – bazální metabolismus, FFM – tukuprostá hmota, %BFM – procentuální zastoupení tělesného tuku, BFM – tělesný tuk, TBW – celková tělesná voda. Vlastní zpracování.

6. DISKUZE

Nastavení benefitů, které je ve firmě nyní, tedy fixní forma finančních benefitů a flexibilní nabídka benefitů ostatních, se zdá být i vzhledem k preferencím zaměstnanců velmi vhodně zvolené. Stejně tak nabídka dalšího vzdělávání je nastavena výstižně vzhledem k oboustrannému prospěchu jak na straně zaměstnance, tak i na straně zaměstnavatele. Jako jistý nedostatek bych viděla fakt, že nikde není veden jasný přehled o odběru a preferencích jednotlivých benefitů. Tato část by se dala snadno napravit a spojit s životním způsobem zaměstnanců.

Životní způsob zaměstnanců, pozorovaný na základě ankety a tělesného měření, vyšel v celkových hodnotách příznivě pro ženy, které mají obecně hodnoty BMI, %BFM i TBW v normě, nebo dokonce pod normou. Ani jedna z žen nedosáhla vyšších hodnot procentuálního zastoupení tuku, než je norma, 50% z nich je v normě, 25% má nízké procento tuku a zbylých 25% má hodnotu tuku natolik nízkou, že se nedoporučuje v ní setrvat. Bazální metabolismus se nevychyluje z normy. Naopak muži bojují s obezitou na všech úrovních. Mají BMI i %BFM v oblasti nadváhy, hodnoty bazálního metabolismu jsou nižší, než jsou jejich osobní doporučené hodnoty, ale mají vyšší množství tělesné vody. Obezitou trpí 53% z nich, 5% má nadváhu, 21% se nachází v normě a 21% má nízký podíl tuku. Největší zastoupení tuku se u obou pohlaví nachází v oblastech horních končetin a trupu. Oblast trupu, především abdominální, je přitom považována za rizikovou ve vztahu ke zdraví člověka.

Jelikož nebylo možné provést měření v ranních hodinách, při dodržení všech doporučení, mohl se tento nedostatek odrazit právě na měřeném TBW, které bylo u všech mužů zvýšené. Tento stav mohlo způsobit požití tekutin před měřením. Dalším limitem studie je nízký počet měřených osob v jednotlivých věkových skupinách. Po předchozí konzultaci s panem Šídou, iniciátorem zavedení programu „Zdraví“ do firmy, bylo zjištěno, že není možné změřit všechny zaměstnance. Zaměstnanci byli obeznámeni s možností měření v rámci komplexního vyšetření a diagnostiky v oblasti životního způsobu se zaměřením na firemní benefity firmy, k čemuž se mohli dobrovolně přihlásit. Výsledkem byl vzorek o 28 lidech.

Vzhledem k vzorku zaměstnanců je zatím patrná převaha zastoupení věkové skupiny 30-40 let, která tvoří téměř polovinu vzorku. Firma disponuje poměrně mladým kolektivem. Pravděpodobnost setrvání tohoto trendu do budoucna je ovlivněna stárnutím obyvatelstva, které by mohlo tento trend zastavit a nasměrovat jej na udržení stávajících zaměstnanců po delší dobu. Taktéž odchod do důchodu bude ovlivněn současným důchodovým systémem, který bude stát především na vlastních úsporách občanů. To by mohlo vést ke snaze obyvatel zůstat déle v zaměstnání. Nastíním tedy

dvě možnosti vývoje. Jedna bude pracovat se stávajícím kolektivem, který se nebude příliš měnit, a do kterého tedy méně zasahuje v teoretické části zmíněná generace Ypsilon. Druhá teorie počítá s dalším obnovováním kolektivu, a vznikem nového pracovního prostředí.

První možností je dlouhodobě neměnný kolektiv. Tato možnost by mohla nastat, projeví-li se na sestavě zaměstnanců současný trend stárnutí obyvatelstva. V takovém případě bude nutné zavést kromě současných jazykových kurzů také školení a rekvalifikační kurzy související s pracovním zaměřením každého zaměstnance tak, aby se rozvíjel jeho potenciál a rozšiřovalo a obnovovalo se povědomí o současné problematice v oboru. K tomu bude třeba zkvalitnit systém hodnocení zaměstnanců, kvůli efektivitě zacílení školení a kurzů. Ze sportovního prostředí by se mohl zvýšit do budoucna zájem o proložení sportovních víkendů wellness a relaxačními aktivitami.

Pokud by se i nadále tým obnovoval a udržovala se poměrně mladá základna, je tu jistá pravděpodobnost zvýšení nároků na pracovní prostředí, ve kterém zaměstnanci pracují. Do repertoáru současných víkendových výletů by mohla firma zařadit kromě stávajících oblíbených sportů, které zaměstnanci provozují pravidelně i v běžných dnech, sporty, které nejsou pro naši oblast tradiční, ke kterým se zaměstnanci nedostanou snadno, nebo mají jistý dobrodružný až adrenalinový charakter. Opět i do této skupiny by bylo vhodné zařadit zázemí hotelu, ve kterém je možné vyzkoušet si některé wellness a relaxační procedury. Mladší zaměstnanci se jeví jako zapálení pro veškeré dění ve firmě, což se shoduje s teoriemi o generaci Ypsilon. Díky svému nadšení pro věc se zdají být snáze „motivovatelní“, než starší osazenstvo firmy. Otázkou je, proč postavila skupina mladých lidí finanční benefity na druhé místo, když vzhledem k důchodovému systému jsou to právě oni, kdo je budou nejvíce potřebovat. Důchod se však může zdát, jako velmi vzdálené téma na rozdíl od možnosti udržovat se zdravotně a vzhledově v dobré kondici.

Tendence, která se s největší pravděpodobností nezmění, ať nastane jakákoliv z variant, je zvyšující se zájem o finanční benefity s rostoucím věkem. Pokud by se měla změnit, pak pouze u nejmladších zaměstnanců, kteří by o ni projevili vyšší zájem než doposud. Vzrůst zájmu o vzdělání u vyšších věkových skupin může souviset s odstupem od ukončení školy. Pro udržení potenciálu zaměstnance je však jeho odborný rozvoj nezbytný. Je tedy pravděpodobné, že ačkoliv se zájem o sporty dle analýzy snižuje, nemusí tomu tak nutně být. Pouze s věkem na člověka doléhá nutnost upřednostnit vzdělání a finančně se připravit na důchod. Jedna z mála položek, která nemění svoji důležitost napříč věkovými kategoriemi, je zájem o dovolenou.

V návaznosti na naměřené fyzické parametry zaměstnanců byly do ankety zavedeny otázky týkající se životního stylu a preferencí zaměstnanců. Jednotným znakem, který vyplynul z ankety v oblasti kondice, je fakt, že zájem mužů se celkově zaměřuje především na outdoorové vyžití. K tomu je ovšem přes zimu méně příležitostí. Ženy se naproti tomu nebrání aktivitám indoorovým ani outdoorovým. Jsou tedy aktivní po celý rok. To může být důvodem rozdílných fyzických parametrů mezi muži a ženami. Pokud žena provádí pohybovou aktivitu celoročně a má k tomu vyrovnanou stravu, pak je vyšší pravděpodobnost, že se udrží ve fyzické kondici trvale. Zatímco provozuje-li muž pohybovou aktivitu ve zvýšené míře v období teplých měsíců a v zimě nastane výpadek pohybové aktivity na 3 měsíce, není tělo na tuto změnu připraveno a hůře se s ní vyrovnává. Aby nenastal každoročně pro tělo tento sportovní šok, je možné zaměstnance motivovat pomocí sportovních programů, zařazených mezi benefity a vedených celoročně. Mohly by se takto skloubit záznamy o sportovních aktivitách, vedených benefitech a přehled zájmů o benefity.

Pro možnost rychlého a přehledného systému výběru sportů, nejčastějších benefitů a udržení sportovních aktivit bych volila interní webové stránky pro zaměstnance. Na těchto stránkách by si mohli vybírat a předdefinovat jídla, volit mezi benefity, zadávat nové benefity do systému. Díky tomuto webovému systému by se tvořily statistiky v rámci webu. Informace o atraktivitě benefitů by byly viditelné pro personální oddělení firmy. Zaměstnanci by se zároveň v tomto systému mohli zapojit do celofiremních sportovních výzev. Ti, kteří by se do výzvy zapojili, by dostali darem sportovní vak, který by obsahoval pedometr a potítko. Sportovní výzvy by nejprve mohly spočívat jen v počtu kroků za den, který by jich měl optimálně čítat alespoň 5 tisíc. Výzva by trvala rok. Současně by se mohl vytvořit systém podobný systému INDARES (International Database for research and educational support), který by sloužil zaměstnancům různých firem k porovnání se mezi sebou. Zvýšilo by to zájem a motivaci zaměstnanců. Vzhledem k vyššímu zájmu o cyklistiku by se dala zavést indoor cycling výzva v období zimy. Výzva by trvala 3-4 měsíce, pod vedením studentů FTK, kteří by si zároveň tímto způsobem mohli plnit bakalářskou praxi. V rámci firmy by proběhlo ohodnocení nejvytrvalejších zaměstnanců. Svoji kondici a tělesnou zdatnost by si zaměstnanci měli možnost kontrolovat a ověřit doma pomocí testové baterie, taktéž vedené na intranetu firmy. Tuto testovou baterii by bylo možné opakovat, případně by se čas od času obměnila, aby si mohli zaměstnanci prověřovat svá zlepšení.

Součástí webu by kromě výzev byly informace o posilování horních končetin a trupu, které mají u zaměstnanců největší procento tukových zásob. Dále protažení a

cviky sloužící ke zmírnění bolesti zad a krku. Ergonomicky nejvhodnější techniky práce na počítači a zvedání těžkých břemen, graficky znázorněné na obrázcích v příloze diplomové práce. Dále by zaměstnanci měli možnost zapsat se na konzultaci s fyzioterapeutem (případně opět studentem fyzioterapie v rámci praxe). Především pro ženy by byla atraktivní možnost zapsat se v rámci benefitů na konzultaci jídelníčku, popřípadě konzultaci změny osobního životního stylu. Mezi materiály by byly vloženy taktéž informace o doporučené skladbě jídelníčku, nebo recepty pro oživení stravy doma. E-learningové kurzy se také mohou stát součástí webu. Díky nim by zůstávali v obraze jak zaměstnanci na mateřské a rodičovské dovolené, tak i ti, kteří by si rádi ověřili, nebo doplnili vlastní znalosti.

Informace k zdravému životnímu stylu

Jako vstupní informace k pedometru by byla na webových stránkách a v letáku uvedena doporučení ohledně počtu kroků za den. Podle Tudor-Locka et al. (2013) značí 5000 kroků za den nízkou pohybovou aktivitu. Zdravotní prospěch začíná mít pohybová aktivita od 7 500 kroků za den. V tomto momentě také začíná být člověk fyzicky aktivní. Příloha 7. diplomové práce ukazuje jednotlivé stupně pohybové aktivity dle počtu kroků za den. Pokud by v daný den prováděl zaměstnanec PA, při které není možné mít u sebe pedometr, byla by v systému možnost přepočtu dané PA na kroky.

Součástí vědních disciplín se stává také boj se svalovými bolestmi způsobenými vykonávanou prací. Nejproblematičtější jsou, jak uvádí Lindle (2015), dlouhodobé setrvání v jedné pozici a zvedání těžkých předmětů. Dále intenzivní ruční práce zahrnující jak práci na klávesnici, tak i práci s nářadím. Zacházení s nástroji, které způsobují vibraci rukou a těla. Z toho důvodu je důležité dodržovat určitá pracovní pravidla. Ujistit se, že pracovní plocha a židle jsou ve vhodném postavení. Židle by měla osobě umožnit opření se a zvětšení úhlu v oblasti boků z 90° na 110° v pozici, kdy je páteř opřená o židli v neutrální poloze, jak je vidět v příloze 8. Díky vlivu na zdraví člověka by měly být i tyto informace zaměstnancům poskytnuty.

Ideální technika sezení u počítače včetně doporučených úhlů je obsažena v příloze 9. Zařazení balančních pomůcek při sezení je akceptovatelné pouze po krátkou dobu, jelikož neposkytují vhodnou oporu páteře. Dlouhodobé sezení podle Lindlové (2015) způsobuje zkrácení flexorů pánve a vede k bolestem v kolenou, bedrech a ramenou. Je proto na zvážení zaměstnavatele, zda pořídí do firmy pomůcky a nábytek, který vyhovuje ergonomickým nárokům zaměstnanců. Současně by sedavá činnost měla být po hodině neustálé práce přerušena krátkou, alespoň 5 minut trvající přestávkou, která slouží k opětovnému narovnání a protažení páteře. Studie ukazují

značné snížení rizika onemocnění svalových skupin při jejich zařazení. V Americe jsou sice populární tzv. Tread desks, skládající se z běžeckého pásu a počítače, já se ovšem domnívám, že pro pracovní prostředí jsou neefektivní. Efektivnějšími se mi zdají být právě krátké přestávky, určené k protažení, chůzi, nebo cvičební sestavě podle Lindové (2015), které pomáhají uvolnit ztuhlé svaly a posílit svalové skupiny povolené sedavým zaměstnáním. Pohyby se vedou pomalu a kontrolovaně. Protažení se provádí v cyklech po 2-3 opakováních, v každém cviku je nutné setrvat 5-10 sekund.

- Prokroužení ramen
- Úklony hlavou
- Rotace trupu
- Protažení trupu, ramenních svalů a bicepsu
- Rozhýbání a protažení prstů, zápěstí, předloktí a rukou
- Výpady – posílení svalů bederních a sedacích
- Tzv. kočičí hřbet v sedu na židli

Další rizikovou činností, která způsobuje nejvíce zranění, je zvedání těžkých předmětů, jehož správný postup zobrazuje příloha 10. Při takové činnosti se doporučuje, není-li vyhnutí, zvedat předmět se stabilizovanou základnou (nohy mírně od sebe). Předmět by se neměl nacházet dále, než 50 cm od těla zvedající osoby. Je bezpečnější zvedat předmět, který není na zemi, ale na vyvýšené odkládací ploše. Při zvedání zapojovat především svaly břišní a gluteální. Nedoporučuje se rotovat páteří při zvedání těžkého předmětu. Zaměstnanec by měl sám usoudit, kdy je na něj předmět příliš těžký, nebo může být nebezpečné jej zvedat. Je-li možné předmět pouze posunout, nezvedáme jej. Při výkonu fyzicky náročné práce je dobré dohlížet na fyzickou kondici zaměstnance, aby měl zaměstnavatel jistotu, že je tento fyzicky schopen práci vykonávat. Tito zaměstnanci by měli provozovat posilovací cvičení i mimo pracovní prostředí. Posilovat by měli svaly, které v práci nezapojují přímo, ale které také ovlivňují jejich schopnost práci vykonávat bezpečně.

Jelikož málokdo rád čte, bylo by vhodné uvedená doporučení ohledně správného sedu a zvedání břemen zaměstnancům sdělit pomocí krátkého videa na webových stránkách, nebo názorných obrázků tamtéž, popřípadě v brožuře. Eliminována by se tak onemocnění a úrazy, spojené s pohybově-opěrným systémem člověka.

Součástí příspěvků do webových stránek by mohly být také typy, jak bojovat a vyrovnat se se stresem. Zaměstnanci by si mohli v případě potřeby spustit tutoriály jógy, nebo dechových cvičení.

Navázat na tuto diplomovou práci by bylo možné opakovaným měřením a implementací některých doporučení zmíněných v diskusi.

7. ZÁVĚR

Hlavním cílem Diplomové práce bylo na základě analýzy tělesného složení zaměstnanců a ankety určit další vývoj firmy a stanovit doporučení ohledně životního způsobu. Ke stanovení tělesné kompozice zaměstnanců byla využita bioelektrická impedance. Pro získání informací o firmě bylo provedeno interview se zakladatelem programu „Zdraví“, finančním ředitelem Jiřím Šídou. Anketa byla zaměřena na preferenci benefitů a životní styl jednotlivých zaměstnanců.

Ačkoliv z ankety byl znát vysoký zájem o sport, zjištěná tělesná konstituce mužů se pohybuje v oblasti obezity u 53% měřených, 5% mělo nadváhu, 21% se pohybovalo v normě a zbylých 21% mělo nízké procento tuku. Ženy se v 50% pohybovaly v normě, 25% mělo váhu pod normou a 25% mělo procento tuků nižší, než jsou doporučené normy. Žádná žena se nepohybovala nad normou (nadváha, obezita).

V oblasti benefitů byl nejvyšší zájem o sportovní vyžití a finanční zabezpečení. Finanční benefity jsou po splnění podmínek poskytovány fixní formou. Ostatní benefity se poskytují formou Kafeteria systému, vyjma příspěvku na dovolenou, který dostávají pouze ti zaměstnanci, kteří mají tento benefit ošetřen smlouvou.

Firmě bylo v rámci doporučení navrženo zavést internetový portál, v němž by byl veden systém benefitů. Pro boj s obezitou by bylo možné se v portálu zapsat do výzvodových sportovních aktivit. Dále se nabízí možnost konzultace s výživovou poradkyní a fyzioterapeutem v rámci benefitů.

8. SOUHRN

Cílem Diplomové práce bylo na základě analýzy tělesného složení zaměstnanců a ankety určit další vývoj firmy a stanovit doporučení ohledně životního způsobu. Zkoumaný soubor čítal 28 zaměstnanců firmy Weba ve věku od 21 do 54 let. Průměrný věk výzkumného souboru byl $37,8 \pm 8,9$ let. Jedná se o výběrový vzorek, získaný na základě dobrovolné účasti v rámci komplexního vyšetření a diagnostiky v oblasti životního způsobu se zaměřením na firemní benefity firmy. K získání podrobných informací o firmě byly zvoleny následující 3 výzkumné metody. Stanovení tělesného složení zaměstnanců, provedené prostřednictvím bioelektrické impedance (InBody 230). Zmapování preferencí zaměstnanců v oblasti benefitů a životního stylu, zjištěno prostřednictvím ankety sondážního charakteru. Oba výzkumy byly uskutečněny v rámci výše zmíněného komplexního vyšetření a diagnostiky v oblasti životního způsobu se zaměřením na firemní benefity firmy. Další informace o firmě a vedení benefitů poskytlo interview s jejím zástupcem a zakladatelem programu „Zdraví“ ve firmě.

Z ankety vyplynulo, že zaměstnanci jsou s nabídkou benefitů spokojeni. Největší zájem je o finanční a sportovní benefity. Zájem o finanční benefity se s věkem zvyšuje na úkor benefitů sportovních. Poskytování benefitů bylo vysvětleno v interview. Finanční benefity jsou po splnění podmínek poskytovány fixní formou. Ostatní benefity se poskytují formou Kafeteria systému, vyjma příspěvku na dovolenou, který dostávají pouze ti zaměstnanci, kteří mají tento benefit ošetřen smlouvou. V oblasti měření tělesných proporcí mají muži hodnoty BMI $28,57 \pm 4,7 \text{ Kg/m}^2$, bazální metabolismus v průměru $1\ 851 \pm 152$, zastoupení tuku $23,5 \pm 7,6$ procent. BMI žen je $21,85 \pm 2,8$, bazální metabolismus v hodnotách $1\ 332 \pm 147$ a BFM $25,7 \pm 6$ procent. Podle %BFM bylo obézních 53% měřených mužů, 5% mělo nadváhu, 21% se pohybovalo v normě a zbylých 21% mělo nízké procento tuku. Ženy se v 50% pohybovaly v normě, 25% mělo váhu pod normou a 25% mělo procento tuků nižší, než jsou doporučené normy. Žádná žena se nepohybovala nad normou (nadváha, obezita) vzhledem ke svému věku.

Omezení v tomto výzkumu plynula z menšího výběrového vzorku a komplikovanosti zajištění dodržení veškerých doporučení týkajících se měření tělesného složení.

Firmě bylo v rámci doporučení navrženo zavést internetový portál, v němž by byl veden systém benefitů. Pro boj s obezitou by bylo možné se v portálu zapsat do výzvoových sportovních aktivit. Dále se nabízí možnost konzultace s výživovou poradkyní a fyzioterapeutem v rámci benefitů. Program zavedení zdravého životního

způsobu do velké míry navazuje na programy aplikované v USA, jež zaznamenaly dobré výsledky. Navázat na tuto diplomovou práci by bylo možné opakovaným měřením a implementací některých doporučení zmíněných v diskusi.

9. SUMMARY

The aim of this thesis was to determine the further development of the company Weba and make recommendations regarding its lifestyle. The research group consisted of 28 employees of Weba company aged from 21 to 54 years. The average age was $37,8 \pm 8,9$ years. It is a selective sample of the Weba employees, who took a part in a comprehensive examination and diagnosis on the field of the health lifestyle with a focus on company benefits. To get detailed information about the company the following three research methods were selected. First, bioelectrical impedance (InBody 230) was used to measure the body composition of the staff. Next, employees preferences for benefits and lifestyle were researched using an enquiry of exploring character. An interview was made to complete the information about the company. The interview was given by the financial headmaster, Mr. Jiří Šída.

The enquiry showed, that almost all the employees are satisfied with the range of given benefits. The great part of the employees' interest was aimed at the financial and sport benefits. The interest in financial benefits increases with age at the expense of sport benefits. The way of providing benefits was explained in an interview. Financial benefits are provided in a fixed form after the accomplishment of specified conditions. Other benefits are granted by the cafeteria system excluding holiday allowance. This benefit is only for those employees who have it in their labour contract.

The measurement of male body proportions is: BMI 28.57 ± 4.7 kg/m², the average basal metabolism $1\ 851 \pm 152$ and fat rate 23.5 ± 7.6 percent. BMI for women is 21.85 ± 2.8 , basal metabolic rate is $1\ 332 \pm 147$, and BFM is $25,7 \pm 6$ percent. According to BFM%, 53% of measured men were obese 5% were overweight 21% were in the normal level and the remaining 21% had a low percentage of fat. 50% of woman had the normal results, 25% of woman had a weight below the norm and 25% had lower percentages of fat than recommended standards. No woman was overweight or obese considering her age. The research results are limited because of a small selection sample of employees and it was complicated to ensure all the recommendations related to the measurement of body composition.

The company was recommended to set up an Internet portal in which the system of benefits would be introduced. The employees will be invited to enrol for some sport activities into the portal to fight the obesity. Furthermore, the benefit system offers the opportunity to consult the lifestyle with a nutritional counsellor and physiotherapist. Implementing of the healthy lifestyle into the company program follows the successful programs already applied in the US. This thesis could be continued by a subsequent

measurement in Weba Company and implementing some of the recommendations mentioned in this thesis.

10. REFERENČNÍ SEZNAM

Neperiodika

- Armstrong, M. (2012). *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy* (10th ed.). Praha: Grada publishing. ISBN 978-80-247-1407-3
- Bedrnová, E. & NOVÝ, I. (2002). *Psychologie a sociologie řízení* (2nd ed.). Praha: Management Press. ISBN 8072610643
- Čihovská, V. (2000). *Manažment obchodnej firmy*. Bratislava: Ekonom.
- Duda, J. (2008). *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80- 87071-89-2
- Gigalová, V. (2013). *Řízení lidských zdrojů pro sociální pracovníky*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-3564-0 (brož.)
- Heyward, V. H. & Gibson, A. L. (2014). *Advanced fitness assessment and exercise prescription* (7th ed.). Champaign Ill.: Human Kinetics. ISBN 978-1-4504-6600-4
- Hodaň, B. & Dohnal, T. (2008). *Rekreologie* (2nd ed.). Olomouc: Hanex. ISBN 978-80-244-2197-1
- Horálíková, M. (1995). *Personální řízení*. Praha: PEF ČZU.
- Hospodářová, I. (2008). *Kreativní management v praxi* (1st ed.). Praha: Grada. ISBN 9788024717371.
- Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada publishing. ISBN 80-247-1458-2
- Jakubec, A. & Stejskal, P. (2013). *Preskripce pohybové aktivity*. Přednáška Fyziologie pro magistry. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- Jandourek, J. (2012). *Slovník sociologických pojmů. 610 hesel*. Praha. Grada publishing. ISBN 978-80-247-3679-2
- Kasper, H. & Mayrhofer, W. (2005). *Personální management. Řízení, organizace*. Praha: Linde. ISBN 8086131572

- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada publishing. ISBN 978-80-247-2497-3
- Kocianová, R. (2012). *Personální řízení východiska a vývoj* (2nd ed.). Praha: Grada publishing.
- Koubek, J. (2003). *Personální práce v malých podnicích* (2nd ed.). Praha: Grada publishing. ISBN 8024706024
- Macháček, I. (2007). *Zaměstnanecké benefity a daně*. Praha: ASPI. ISBN 978-80-7357-275-4
- Malá, L., Malý, T., Zahálka, F. & Bunc, V. (2014). *Fitness assessment. Body composition*. Prague: Karolinum. ISBN 978-80-246-2560-7
- Matějka, M & Vidlař, P. (2007). *Vše o přijímacím pohovoru. Jak poznat druhou stranu* (2nd ed.). Praha: Grada publishing.
- McConnell, K. E., Corbin, Ch. B., Corbin D. E. & Farrar, T. D. (2014). *Health for life*. Champaign Ill.: Human Kinetics. ISBN 978-1-4925-0052-0
- Milkowich, G. T. & Boudreau, J. (1993). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada publishing. ISBN 80-85623-29-3
- Pařízková, J. et al. (2007). *Obezita v dětství a dospívání*. Praha: Galén. ISBN 978-80-7262-466-9
- Pelc, V. (2009). *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*. Praha: Linde Praha. ISBN 9788072017546
- Riegerová, J., Přidalová, M., & Ulbrichová, M. (2006). *Aplikace fyzické antropologie v tělesné výchově a sportu: příručka funkční antropologie* (3rd ed.). Olomouc: Hanex. ISBN 80-85783-52-5
- Rokyta, R. & col. (2008). *Fyziologie pro bakalářská studia v medicíně, ošetřovatelství, přírodovědných, pedagogických a tělovýchovných oborech* (2nd ed.). Praha: ISV.
- Schwartzhoffová, E. (2010). *Podnikání v rekreologii*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-2611-2
- Šteinfeld, J. & Galuška, P. (2004). *Zaměstnanecké výhody a daně*. Praha: ASPI. ISBN 8086395812

Českomoravská konfederace odborových svazů. (2014). *Výdaje na pracovní a sociální podmínky zaměstnanců a jejich posuzování z hlediska daní z příjmů a pojistného dle právních předpisů. Aktualizace pro rok 2015*. Praha: ČMKOS.

WHO (World Health Organizations). (2009). *Global recommendations on physical activity for health*. Geneva: World Health Organization.

Periodika

Berkup, S., B. (2014). Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management Of Different Generations In Business Life. *Mediterranean Journal of Social Science*, 5(19), 218 – 229. doi: 10.5901/mjss.2014.v5n19p218

Karelis, A. D., Chamberland, G., Aubertin-Leheudre, M. & Duval, Ch. (2013). Validation of a portable bioelectrical impedance analyzer for the assessment of body composition. *Applied Physiology, Nutrition & Metabolism*. 38(3), 27-32. doi: 20130201

Kuschner, R. (1992). Bioelectrical impedance analysis: A review of principles and applications. *Journal of American College of Nutrition*, 11, 199-209.

Lohman, T.G., Houtkooper, L.B. & Going, S. B. (1997). Body fat measurement goes high-tech (Not all are created equal). *ACSM Health Fitness Journal*, 1, 30-35.

Semerád, M. & Bahenský, P. (2014). Celková tělesná hmota jako indikátor aklimatizace ve vyšších nadmořských výškách. *Studia Kinanthropologica*, 15(2), 89-94.

Tudor-Locke, C., Craig, C. L., Thyfault, J. P. & Spence, J. C. (2013). A step-defined sedentary lifestyle index: 5000 steps/day. *Applied Physiology, Nutrition*. 38(2), 100-114.

Lindle, R. (2015). How to train clients for the workplace. *IDEA Fitness Journal*, 12 (2), 42-50.

Young, S. J., Sturts, J. R., Ross, C. M. & Kim, K. T. (2013). Generational differences and job satisfaction in leisure services. *Managing Leisure*, 18(2), 152-170.

Urbain, C., Gonzalez, Ch. & Le Gall-Ely, M. (2013). What does the future hold for giving? An approach using the social representations of Generation Y. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*. 18, 159–171. Doi: 10.1002/nvsm.1448

Studie a sborníky studií

Directorate-General for Health and Consumer Protection (2004). Tobacco or health in the european union: Past, present and future. Belgium: European Communities.

Isaac, F. & Vertin, M. (2014). Johnson & Johnson: Bringing Physical Activity, Fitness, and Movement to the Workplace. In R. P. Russell & D. M. Buchner (Eds.), *Implementing physical activity strategies: put the National Physical Activity Plan into action with 42 proven programs* (pp. 229-238). Champaign, Ill.: Human Kinetics. ISBN 978-1-4504-2499-8

Katz, A. S., Bopp, T., Burmeister, R. O., Kelly, S. P. & Pronk, N. P. (2014). ChooseWell LiveWell: An Employee Health Promotion Partnership between Saint Paul Public Schools and HealthPartners. In R. P. Russell & D. M. Buchner (Eds.), *Implementing physical aktivty strategies: put the National Physical Activity Plan into action with 42 proven programs* (pp. 211-219). Champaign, Ill.: Human Kinetics. ISBN 978-1-4504-2499-8

Pronk, N. P., Benedict, M., Young, J. & Still, S. (2014). Building Vitality at IBM: Physical Activity and Fitness as One Component of a Comprehensive Strategy for Employee Well-Being. In R. P. Russell & D. M. Buchner (Eds.), *Implementing physical aktivty strategies: put the National Physical Activity Plan into action with 42 proven programs* (pp. 239-246). Champaign, Ill.: Human Kinetics. ISBN 978-1-4504-2499-8

Roberts, D. (2014). Fit to Drive: Integrated Injury Prevention, Health, and Wellness for Truck Drivers. In R. P. Russell & D. M. Buchner (Eds.), *Implementing physical aktivty strategies: put the National Physical Activity Plan into action with 42 proven programs* (pp. 193-199). Champaign, Ill.: Human Kinetics. ISBN 978-1-4504-2499-8

Scibelli, A. (2014). What's Next? Keeping NextEra Energy's Health & Well-Being Program Active for 20 Years. In R. P. Russell & D. M. Buchner (Eds.), *Implementing physical aktivty strategies: put the National Physical Activity Plan*

into action with 42 proven programs (pp. 221-227). Champaign, Ill.: Human Kinetics. ISBN 978-1-4504-2499-8

Yancey, K. A., Herrmann, A. K. & Craighton, T. (2014). Instant Recess: Integrating Physical Activity Into the Workday at Kaiser Permanente South Bay Health Center. In R. P. Russell & D. M. Buchner (Eds.), *Implementing physical activity strategies: put the National Physical Activity Plan into action with 42 proven programs* (pp. 201-209). Champaign, Ill.: Human Kinetics. ISBN 978-1-4504-2499-8

Webové zdroje

Svobodová, K. (2005). Analýza: Stárnutí populace podle výsledků projekce ČSÚ. *Demografie*. Retrieved 6. 4. 2015 from Demografie database on the World Wide Web: http://www.demografie.info/?cz_detail_clanku&artclID=34

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. (1993). *Zákony*. Retrieved 6. 4. 2015 from Business center database on the World Wide Web: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dprij/>

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. (2007). *Zákony*. Retrieved 6. 4. 2015 from Business center database on the World Wide Web: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>

Weba. Retrieved 6. 4. 2015 from Weba database on the World Wide Web: <http://www.weba.at/>

11. SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ

Tabulka 1. Vývoj složení obyvatel dle hlavních věkových skupin, ČR, 2002-2050.....	11
Tabulka 2. Volba motivační strategie podle pracovního typu (Hroník, 2006, p. 22).....	16
Tabulka 3. Model celkové odměny (Armstrong, 2012).....	22
Tabulka 4. Výpočet mzdy (Schwartzhoffová, 2010, p. 91).....	24
Tabulka 5. Standardy procentuálního zastoupení tělesného tuku pro dospělé a dět....	41
Tabulka 6. Rozdělení hodnot BMI.....	45
Tabulka 7. Průměrné hodnoty vybraných parametrů u žen.....	68
Tabulka 8. Průměrné hodnoty vybraných parametrů u mužů.....	68
Tabulka 9. Průměrné parametry mužů a žen věkové skupiny 20-30 let.....	72
Tabulka 10. Průměrné parametry mužů a žen věkové skupiny 31-40 let.....	74
Tabulka 11. Průměrné parametry mužů a žen věkové skupiny 41-49 let.....	76
Tabulka 12. Průměrné parametry mužů a žen věkové skupiny 50-54 let.....	78
Obrázek 1. Krychlové znázornění pracovních typů (Hroník, 2006, p. 22).....	15
Obrázek 2. Řízení odměňování, prvky a jejich vzájemné vztahy (Armstrong, 2012)....	23
Obrázek 3. Pět determinantů zdraví a wellness (McConnell et al., 2014, p. 9).....	37
Obrázek 4. Chemický, anatomický a dvoukomponentový model tělesného složení.....	39
Obrázek 5. Schematické znázornění distribuce tělesných tekutin u muže, ženy.....	40
Obrázek 6. Průřez nemocí, na které kuřáci nejčastěji umírají.....	49
Obrázek 7. Přístroj Inbody 230.....	61
Obrázek 8. Celkové preference benefitů.	66
Obrázek 9. Celková spokojenost s benefity.	67
Obrázek 10. Tělesné složení žen a mužů.....	69
Obrázek 11. Průměrné rozložení svalové hmoty v těle zaměstnanců.....	69
Obrázek 12. Průměrné rozložení tukové hmoty v těle zaměstnanců.	70
Obrázek 13. Věkové rozložení vzorku firmy. Vlastní zpracování.....	70
Obrázek 14. Zájem zaměstnanců o kulturní benefity kategorie 20-30 let.....	71
Obrázek 15. Preference benefitů věkové skupiny 20-30 let.	72
Obrázek 16. Zájem zaměstnanců o kulturní benefity kategorie 31-40 let.....	73
Obrázek 17. Preference benefitů věkové skupiny 31-40 let.....	74
Obrázek 18. Zájem zaměstnanců o kulturní benefity kategorie 41-40 let.....	75
Obrázek 19. Preference benefitů věkové skupiny 41-49 let.	76
Obrázek 20. Zájem zaměstnanců o kulturní benefity kategorie 50-54 let.....	77
Obrázek 21. Preference benefitů věkové skupiny 50-54 let.	78

12. SEZNAM ZKRATEK

ATH – Aktivní tělesná hmota

%BF – Procenta tělesného tuku (Percent of Body Fat)

BIA – Bioelektrická impedance

BMI – Index tělesné hmotnosti (Body mass index)

BMR – Poměr bazálního metabolismu (Basal metabolic rate)

ČR – Česká republika

DVD – Digitální optický datový nosič (digital versatile disc)

FFM – Tukuprostá hmota (Fat Free Mass)

HP – Podpora zdraví (Health promotion)

HR – Srdeční tep (Heart Rate)

LDK – Levá dolní končetina

LHK – Levá horní končetina

MET – Metabolický ekvivalent (Metabolic Equivalent)

MHD – Městská hromadná doprava

PA – Pohybová aktivita

PBF – Index tělesného tuku (Percent of Body Fat) = %BF

PDK – Pravá dolní končetina

PHK – Pravá horní končetina

TBW – Celková tělesná voda (Total Body Water)

WHR – Poměr pasu a boků (Waist-to-hip ratio)

WHO – Světová zdravotnická organizace (World Health Organisation)

ZDP – Zákon o dani z příjmu

Měrné jednotky

cm – centimetr

cc – kubický centimetr

dl – decilitr

g – gram

h – hodina

Kcal – kilokalorie

KHz - kilohertz

Kg – kilogram

m – metr

mg – miligram

ml – mililitr

min – minuta

mmol – milimol

13. PŘÍLOHY

Příloha 1. *Běžný výskyt jednotlivých látek, obsažených v cigaretě. McConnell et al., 2014, p. 29*

Chemikálie	Výskyt
Aceton	Odlakovač
Čpavek	Čisticí prostředky
Arzenik	Jed na krysy
Butan	Tekutina do zapalovače
Kysličník uhelnatý	Výfukové plyny
Kyanid	Smrtící jedy
DDT	Insekticidy
Formaldehyd	Balzamovací látky
Kyanovodík	Jed používaný v plynových komorách
Methopren	Pesticidy
Nikotin	Spreje proti hmyzu
Kyselina sírová	Baterie do auta
Dehet	Materiál podobný tomu na výrobu silnic

Příloha 2. *Výčet nemocí, které kouření způsobuje, nebo zhoršuje*

Kardiovaskulární	Respirační	Rakovina	Jiné	U dětí
Infarkt	Rozedma plic	Plic	Diabetes	Nízká porodní váha
Mrtvice	Chronická bronchitida	Krku	Žaludeční vředy	Předčasný porod
Srdeční nemoci	Astma	Úst	Záněty dásní	Náhlé úmrtí novorozence
Arterioskleróza		Dalších orgánů	Osteoporóza	Zánět středního ucha
Vysoký krevní tlak			Snížená plodnost	Respirační infekce
Angina pectoris			Problémy s erekcí	Astmatický záchvat
			Kašel	
			Zkrácený dech	

Poznámka: Tabulka byla zpracována podle McConnella et al., 2014

Příloha 3. Parametry skupiny 20-30 let

1=žena; 2=muž	věk	výška	hmotnost	BMI	svalová tkáň (kg)	BFM (kg)	TBW (kg)	FFM (kg)	% BFM	BMR	BMR id.	TBW%
1	21	159	49,7	19,7	19	14	26,2	35,7	28,2	1141	1327,57	52,7
1	27	163	46,9	17,7	20,4	9,2	27,6	37,7	19,7	1184	1279,89	58,8
1	29	159	54,4	21,5	21	15,7	28,5	38,7	28,9	1205	1335,09	52,4
M	25,7	160,3	50,3	19,6	20,1	13,0	27,4	37,4	25,6	1176,7	1314,2	52,7
Sd	3,4	1,9	3,1	1,6	0,8	2,8	0,9	1,2	4,2	26,6	24,4	3,0
Min	21,0	159,0	46,9	17,7	19,0	9,2	26,2	35,7	19,7	1141,0	1279,9	52,4
Max	29,0	163,0	54,4	21,5	21,0	15,7	28,5	38,7	28,9	1205,0	1335,1	58,8
2	25	183	83,1	24,8	42	9,6	53,9	73,5	11,6	1957	1949,47	64,9
2	29	192	99,4	27	41,7	25,5	54	73,9	25,7	1966	2190,58	54,3
2	30	169	83,4	29,2	35	22,1	45,1	61,3	26,5	1695	1849,58	54,1
M	29	183	83,4	27	41,7	22,1	53,9	73,5	25,7	1957,0	1949,5	54,3
Sd	2,16	9,46	7,61	1,80	3,23	6,84	4,17	5,85	6,84	125,68	143,14	5,03
Min	25,0	169,0	83,1	24,8	35,0	9,6	45,1	61,3	11,6	1695,0	1849,6	54,1
Max	30,0	192,0	99,4	29,2	42,0	25,5	54,0	73,9	26,5	1966,0	2190,6	64,9

Poznámka: M – aritmetický průměr, SD – směrodatná odchylka, Me – medián, Min – minimum, Max – maximum, BMI – Body Mass Index, BMR – bazální metabolismus, FFM – tukuprostá hmotnost, %BFM – procentuální zastoupení tělesného tuku, BFM – tělesný tuk, TBW – celková tělesná voda. Vlastní zpracování.

Příloha 4. Parametry skupiny 31-40 let

1=žena; 2=muž	věk	výška	hmotnost	BMI	svalová tkáň (kg)	tuková tkáň (kg)	TBW (kg)	FFM (kg)	% BFM	BMR	TBW%
1	32	165	58,5	21,5	26,4	10,4	35,3	48,1	17,8	1409	60,3
1	33	167	60,4	21,7	24,4	15,7	32,9	44,7	25,9	1337	54,5
1	37	174	64	21,1	28,3	12,8	37,6	51,2	20,1	1475	58,8
Med.	33,0	167,0	60,4	21,5	26,4	12,8	35,3	48,1	20,1	1409,0	58,8
Sd	2,2	3,9	2,3	0,2	1,6	2,2	1,9	2,7	3,4	56,4	2,5
Min	32,0	165,0	58,5	21,1	24,4	10,4	32,9	44,7	17,8	1337,0	54,5
Max	37,0	174,0	64,0	21,7	28,3	15,7	37,6	51,2	25,9	1475,0	60,3
2	32	174	78,9	26,1	37,1	13,7	47,8	65,2	17,4	1778	60,6
2	32	179	90,3	28,2	41,9	17,3	53,5	73	19,1	1947	59,2
2	34	170	84,6	29,3	34,7	23,9	44,5	60,7	28,3	1681	52,6
2	35	178	85,6	27	35,5	22,9	46	62,7	26,7	1725	53,7
2	37	186	81,5	23,6	40,7	9,6	52,8	71,9	11,8	1923	64,8
2	37	179	97,1	30,1	41,1	25,2	52,7	71,9	25,9	1923	54,3
2	38	185	100,1	29,2	44,5	22,3	57,1	77,8	22,3	2051	57,0
2	39	170	93,6	32,4	39,1	25,4	50,4	68,2	27,2	1843	53,8
2	40	176	130,4	42,1	46,5	50	59,1	80,4	38,3	2107	45,3
Me	37,0	178,0	90,3	29,2	40,7	22,9	52,7	71,9	25,9	1923,0	54,3
Sd	2,7	5,4	14,6	5,0	3,7	10,7	4,6	6,2	7,2	135,0	5,2
Min	32,0	170,0	78,9	23,6	34,7	9,6	44,5	60,7	11,8	1681,0	45,3
Max	40,0	186,0	130,4	42,1	46,5	50,0	59,1	80,4	38,3	2107,0	64,8

Poznámka: M – aritmetický průměr, SD – směrodatná odchylka, Me – medián, Min – minimum, Max – maximum, BMI – Body Mass Index, BMR – bazální metabolismus, FFM – tukuprostá hmotnost, %BFM – procentuální zastoupení tělesného tuku, BFM – tělesný tuk, TBW – celková tělesná voda. Vlastní zpracování.

Příloha 5. Parametry skupiny 41-49 let

1=žena; 2=muž	věk	výška	hmotnost	BMI	svalová tkáň (kg)	tuková tkáň (kg)	TBW (kg)	FFM (kg)	% BFM	BMR	TBW %
1	41	166	68,4	24,8	24,7	23,1	33,2	45,3	33,8	1348	48,5
2	43	177	89,7	28,6	37,5	23,6	48,6	66,1	26,3	1798	54,2
2	46	173	99,1	33,1	37,9	32,4	49,1	66,7	32,6	1812	49,5
2	48	184	117,2	34,6	45,3	38,2	57,9	79	34,6	2076	49,4
2	48	179	78,7	24,6	36,4	14,2	47,4	64,5	18,1	1763	60,2
2	47	178	94,4	30,85	37,7	28	48,85	66,4	29,45	1805	51,7
Me	47,0	178,0	94,4	30,9	37,7	28,0	48,9	66,4	29,5	1805,0	51,7
Sd	1,9	3,5	12,7	3,5	3,2	8,1	3,8	5,3	5,8	113,9	4,0
Min	43,0	173,0	78,7	24,6	36,4	14,2	47,4	64,5	18,1	1763,0	49,4
Max	48,0	184,0	117,2	34,6	45,3	38,2	57,9	79,0	34,6	2076,0	60,2

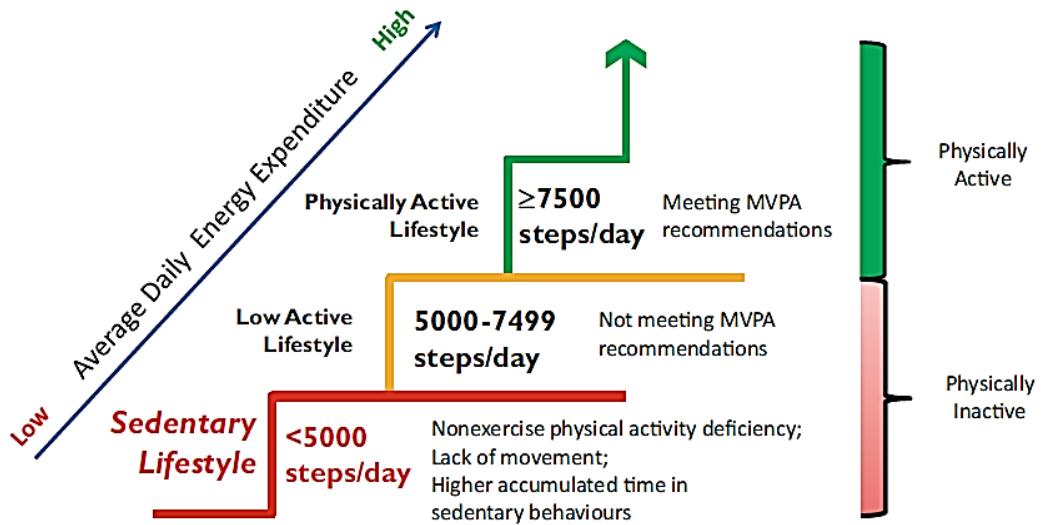
Poznámka: M – aritmetický průměr, SD – směrodatná odchylka, Me – medián, Min – minimum, Max – maximum, BMI – Body Mass Index, BMR – bazální metabolismus, FFM – tukuprostá hmota, %BFM – procentuální zastoupení tělesného tuku, BFM – tělesný tuk, TBW – celková tělesná voda. Vlastní zpracování.

Příloha 6. Parametry skupiny 50-54 let

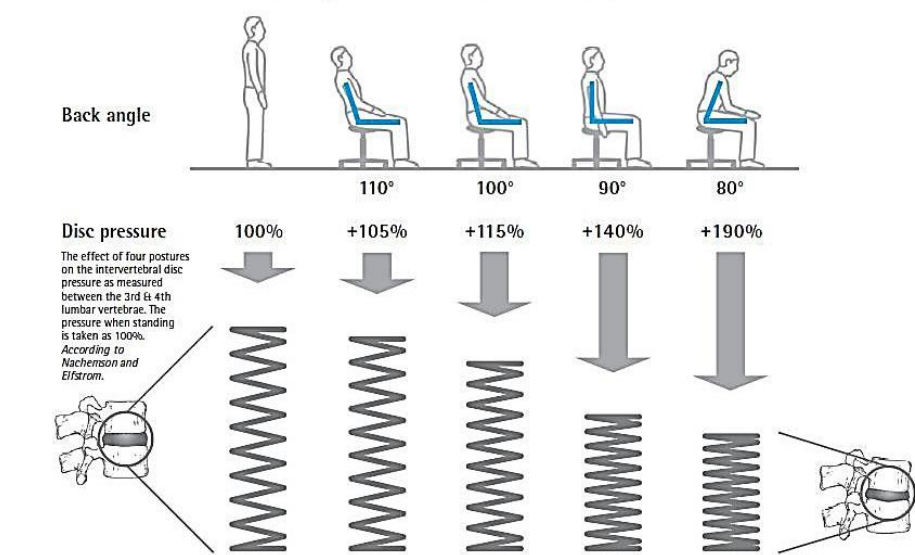
1=žena; 2=muž	věk	výška	hmotnost	BMI	svalová tkáň (kg)	tuková tkáň (kg)	TBW (kg)	FFM (kg)	% tuku	BMR	TBW%
1	52	172	79,6	26,9	30,5	24,6	40,3	55	30,9	1558	50,6
2	50	181	90,4	27,6	38,4	22,4	49,8	68	24,8	1838	55,1
2	52	180	77,5	23,9	37,4	11,6	48,2	65,9	15	1793	62,2
2	54	168	60,6	21,5	28,9	8,4	38,4	52,2	13,9	1497	63,4
Me	52,0	180,0	77,5	23,9	37,4	11,6	48,2	65,9	15,0	1793,0	62,2
Sd	1,6	5,9	12,2	2,5	4,3	6,0	5,0	7,0	4,9	151,3	3,7
Min	50,0	168,0	60,6	21,5	28,9	8,4	38,4	52,2	13,9	1497,0	55,1
Max	54,0	181,0	90,4	27,6	38,4	22,4	49,8	68,0	24,8	1838,0	63,4

Poznámka: M – aritmetický průměr, SD – směrodatná odchylka, Me – medián, Min – minimum, Max – maximum, BMI – Body Mass Index, BMR – bazální metabolismus, FFM – tukuprostá hmotnost, %BFM – procentuální zastoupení tělesného tuku, BFM – tělesný tuk, TBW – celková tělesná voda. Vlastní zpracování.

Příloha 7. Index sedavého životního stylu pro dospělé, definovaný počtem kroků. MVPA (moderate to vigorous physical activity). Tudor-Locke et al., 2013.



Příloha 8. Jak správný způsob sezení ovlivňuje tlak, působící na obratle a meziobratlové ploténky. Lindle, 2015



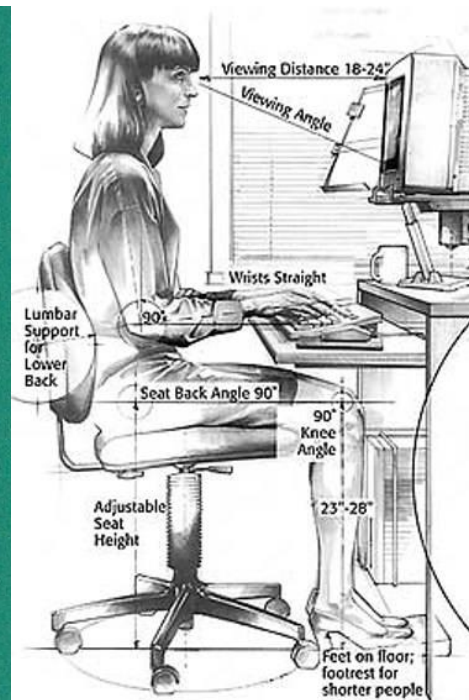
Příloha 9. Držení těla při práci s počítačem. Lindle, 2015.

When you are setting up an ergonomically correct computer workstation, the goal is to find a position that places the least amount of stress on the body.

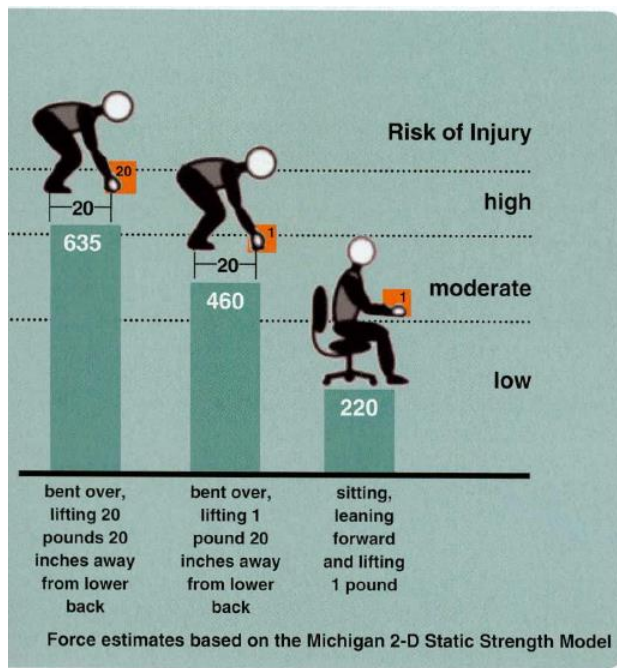
- Spine and neck should be in neutral.
- Shoulders are relaxed and hanging straight down.
- Elbows are flexed 90 degrees.
- Forearms are parallel to the floor.
- Wrists are in neutral position.
- Feet are on the floor or on a footrest.

The above points can be achieved by

- using a fully adjustable chair with lumbar support that allows the worker to sit back;
- centering the monitor in front of the person, at arm's length and eye level;
- using a document holder, in line with the computer screen;
- using a stable keyboard tray with the mouse on the same level; and
- using a telephone headset to avoid "cradling" the phone.



Příloha 10. Odhad vlivu síly na základě Michigenského 2-D statického modelu síly. Lindle, 2015.



Anketa spokojenosti zaměstnanců s benefity

Vážená paní/ Vážený pane,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění ankety zaměřené na spokojenost zaměstnanců s benefity firmy. Jsem studentkou čtvrtého ročníku fakulty tělesné kultury v Olomouci. Tento dotazník je vytvořen pro zkvalitnění nabídky benefitů a firemních akcí. Zároveň bude sloužit jako podklad pro zpracování mé diplomové práce. Dotazník je anonymní, proto se nikam nepodepisujte.

1. Jak dlouho pracujete v nynějším zaměstnání? (zaškrtněte 1 odpověď)

- méně než rok
- 1 až 3 roky
- 3 až 10 let
- 10 až 20 let
- Více než 20 let

2. Seřad'te benefity firmy podle vašich preferencí? (1-5)

- Hrazené sportovní aktivity (sportovní benefity)
- Pojištění, připojištění, zdravotní péče, příspěvek na spoření
- Příspěvky na počítače, mobil a další digitální techniku
- Příspěvky na MHD a pohonné hmoty
- Povinné a volitelné kurzy

3. Jste spokojeni s nabídkou benefitů ve vaší organizaci? (1 odpověď)

- Ano, velmi
- Ano
- Ne
- Ne, vůbec

4. Zaškrtněte benefity, které a jakým způsobem by Vás zajímaly?

(Do prázdných kolonek vepište činnost, která vás zajímá/které se věnujete)

Do kolonky pravidelně vepište četnost - kolikrát do týdne (t)/ měsíce (m)/roku (r) - př.1m

	Divadlo	Festival	Koncert	Dovolená zahraničí	Dovolená v ČR	Jazykový kurz	
Pravidelně							
Nepravidelně							
Výjimečně							
Vůbec							

5. Zaškrtněte sporty, které a jakým způsobem Vás zajímají?

(Do prázdných kolonek vepište sport, kterému se věnujete a četnost - viz. předchozí tabulka.)

	Fotbal	Hokej	Cyklist.	Automoto závody	Běžky/Sjezd	Upolové sporty	
Pravidelně aktivně							
Nepravidelně aktivně							
Pravidelně pasivně							
Nepravidelně pasivně							
Výjimečně							
Vůbec							

Pravidelně a.						
Nepravidelně a.						
Pravidelně p.						
Nepravidelně p.						
Výjimečně						
Vůbec						

6. Které aktivity by pro vás byly zajímavé v průběhu firemní akce?

(Sportovní benefity realizující se prostřednictvím firemní akce)

- Indoorové aktivity – kolektivní sporty (basketbal, florbal, fotbal, ...)
- Indoorové aktivity – kolektivní sporty (Tae-bo, zumba, dancehall, ...)
- Zimní outdoorové aktivity (lyžování, snowboard, ...)
- Letní outdoorové aktivity (cyklistika, kanoe, ...)
- Možnost vyzkoušet něco zcela nového (golf, bungee-jumping, horolezectví, tandemový seskok)
- Relaxaci (masáže, sauna, apod.)
- Volno

7. Kolikrát do roka byste firemní akce uvítali?

- vůbec
- 1 x za rok
- 2 x do roka (zima/léto)
- 2 x do roka (podzim/zima)
- 2 x do roka (jaro/léto)
- Vícekrát do roka v různá roční období

8. Kolik dní by měla firemní akce ideálně podle vás trvat?

- 1 den
- 2 dny
- 3 dny
- Více dní

Příloha 12. Hodnoty změřené přístrojem InBody 230 - Ženy

1=žena; 2=muž	věk	výška	hmotnost	BMI	svalová tkáň (kg)	BFM (kg)	TBW (kg)	FFM (kg)	% BFM	BMR	BMR rovnice	TBW%
1	41	166	68,4	24,8	24,7	23,1	33,2	45,3	33,8	1348	1426,04	48,5
1	52	172	79,6	26,9	30,5	24,6	40,3	55	30,9	1558	1492,96	50,6
1	32	165	58,5	21,5	26,4	10,4	35,3	48,1	17,8	1409	1371,45	60,3
1	21	159	49,7	19,7	19	14	26,2	35,7	28,2	1141	1327,57	52,7
1	33	167	60,4	21,7	24,4	15,7	32,9	44,7	25,9	1337	1388,69	54,5
1	27	163	46,9	17,7	20,4	9,2	27,6	37,7	19,7	1184	1279,89	58,8
1	37	174	64	21,1	28,3	12,8	37,6	51,2	20,1	1475	1417,4	58,8
1	29	159	54,4	21,5	21	15,7	28,5	38,7	28,9	1205	1335,09	52,4
M	34,00	165,63	60,24	21,86	24,34	15,69	32,70	44,55	25,66	1332,13	1379,89	54,6
SD	9,49	5,45	10,57	2,85	4,02	5,55	5,00	6,83	5,84	147,48	66,78	4,3
Min.	21	159	46,9	17,7	19	9,2	26,2	35,7	17,8	1141	1279,89	48,5
Max.	52	174	79,6	26,9	30,5	24,6	40,3	55	33,8	1558,00	1492,96	60,3
Me	32,5	165,5	59,45	21,5	24,55	14,85	33,05	45	27,05	1342,5	1380,07	53,6

Příloha 13. Hodnoty změřené přístrojem InBody 230 - Muži

1=žena; 2=muž	věk	výška	hmotnost	BMI	svalová tkáň (kg)	BFM (kg)	TBW (kg)	FFM (kg)	% BFM	BMR	BMR rovnice	TBW%
2	46	173	99,1	33,1	37,9	32,4	49,1	66,7	32,6	1812	1975,87	49,5
2	35	178	85,6	27	35,5	22,9	46	62,7	26,7	1725	1890,72	53,7
2	48	184	117,2	34,6	45,3	38,2	57,9	79	34,6	2076	2265,24	49,4
2	37	186	81,5	23,6	40,7	9,6	52,8	71,9	11,8	1923	1860,95	64,8
2	54	168	60,6	21,5	28,9	8,4	38,4	52,2	13,9	1497	1369,02	63,4
2	39	170	93,6	32,4	39,1	25,4	50,4	68,2	27,2	1843	1933,12	53,8
2	50	181	90,4	27,6	38,4	22,4	49,8	68	24,8	1838	1869,48	55,1
2	25	183	83,1	24,8	42	9,6	53,9	73,5	11,6	1957	1949,47	64,9
2	52	180	77,5	23,9	37,4	11,6	48,2	65,9	15	1793	1674,15	62,2
2	43	177	89,7	28,6	37,5	23,6	48,6	66,1	26,3	1798	1887,49	54,2
2	30	169	83,4	29,2	35	22,1	45,1	61,3	26,5	1695	1849,58	54,1
2	48	179	78,7	24,6	36,4	14,2	47,4	64,5	18,1	1763	1712,79	60,2
2	34	170	84,6	29,3	34,7	23,9	44,5	60,7	28,3	1681	1843,82	52,6
2	32	174	78,9	26,1	37,1	13,7	47,8	65,2	17,4	1778	1799,33	60,6
2	37	179	97,1	30,1	41,1	25,2	52,7	71,9	25,9	1923	2039,67	54,3
2	40	176	130,4	42,1	46,5	50	59,1	80,4	38,3	2107	2460,48	45,3
2	32	179	90,3	28,2	41,9	17,3	53,5	73	19,1	1947	1980,51	59,2
2	29	192	99,4	27	41,7	25,5	54	73,9	25,7	1966	2190,58	54,3
2	38	185	100,1	29,2	44,5	22,3	57,1	77,8	22,3	2051	2103,97	57,0
M	39,42	178,05	90,59	28,57	39,03	22,02	50,33	68,57	23,48	1851,21	1929,28	56,2
SD	8,38	6,42	15,25	4,70	4,24	10,40	5,14	7,03	7,57	151,96	233,23	5,4
Min.	25	168	60,6	21,5	28,9	8,4	38,4	52,2	11,6	1497	1369,02	45,3

Max.	54	192	130,4	42,1	46,5	50	59,1	80,4	38,3	2107	2460,48	64,9
Me	38	179	89,7	28,2	38,4	22,4	49,8	68	25,7	1838	1890,72	54,3

Příloha 13. Schéma tělesného tuku pro muže a ženy (v%). Jackson & Pollock, 1978.

		BODY FAT CHART FOR MEN (%)																
AGE	18-20	2.0	3.9	6.2	8.5	10.5	12.5	14.3	16.0	17.5	18.9	20.2	21.3	22.3	23.1	23.8	24.3	24.9
	21-25	2.5	4.9	7.3	9.5	11.6	13.6	15.4	17.0	18.6	20.0	21.2	22.3	23.3	24.2	24.9	25.4	25.8
	26-30	3.5	6.0	8.4	10.6	12.7	14.6	16.4	18.1	19.6	21.0	22.3	23.4	24.4	25.2	25.9	26.5	26.9
	31-35	4.5	7.1	9.4	11.7	13.7	15.7	17.5	19.2	20.7	22.1	23.4	24.5	25.5	26.3	27.0	27.5	28.0
	36-40	5.6	8.1	10.5	12.7	14.8	16.8	18.6	20.2	21.8	23.2	24.4	25.6	26.5	27.4	28.1	28.6	29.0
	41-45	6.7	9.2	11.5	13.8	15.9	17.8	19.6	21.3	22.8	24.7	25.5	26.6	27.6	28.4	29.1	29.7	30.1
	46-50	7.7	10.2	12.6	14.8	16.9	18.9	20.7	22.4	23.9	25.3	26.6	27.7	28.7	29.5	30.2	30.7	31.2
	51-55	8.8	11.3	13.7	15.9	18.0	20.0	21.8	23.4	25.0	26.4	27.6	28.7	29.7	30.6	31.2	31.8	32.2
	56 & UP	9.9	12.4	14.7	17.0	19.1	21.0	22.8	24.5	26.0	27.4	28.7	29.8	30.8	31.6	32.3	32.9	33.3
		LEAN				IDEAL			AVERAGE				ABOVE AVERAGE					

		BODY FAT CHART FOR WOMEN (%)																
AGE	18-20	11.3	13.5	15.7	17.7	19.7	21.5	23.2	24.8	26.3	27.7	29.0	30.2	31.3	32.3	33.1	33.9	34.6
	21-25	11.9	14.2	16.3	18.4	20.3	22.1	23.8	25.5	27.0	28.4	29.6	30.8	31.9	32.9	33.8	34.5	35.2
	26-30	12.5	14.8	16.9	19.0	20.9	22.7	24.5	26.1	27.6	29.0	30.3	31.5	32.5	33.5	34.4	35.2	35.8
	31-35	13.2	15.4	17.6	19.6	21.5	23.4	25.1	26.7	28.2	28.6	30.9	32.1	33.2	34.1	35.0	35.8	36.4
	36-40	13.8	16.0	18.2	20.2	22.2	24.0	25.7	27.3	28.8	30.2	31.5	32.7	33.8	34.8	35.6	36.4	37.0
	41-45	14.4	16.7	18.8	20.8	22.8	24.6	26.3	27.9	29.4	30.8	32.1	33.3	34.4	35.4	36.3	37.0	37.7
	46-50	15.0	17.3	19.4	21.5	23.4	25.2	26.9	28.6	30.1	31.5	32.8	34.0	35.0	36.0	36.9	37.6	38.3
	51-55	15.6	17.9	20.0	22.1	24.0	25.9	27.6	29.2	30.7	32.1	33.4	34.6	35.6	36.6	37.5	38.3	38.9
	56 & UP	16.3	18.5	20.7	22.7	24.6	26.5	28.2	29.8	31.3	32.7	34.0	35.2	36.3	37.2	38.1	38.9	39.5
		LEAN				IDEAL			AVERAGE				ABOVE AVERAGE					