

# PODNIK PODPORUJÍCÍ ZDRAVÍ

KRITÉRIA KVALITY A HODNOCENÍ



Jana Zónová, Vladimíra Lipšová, Kateřina Bátorlová a kolektiv



PODNIK  
PODPORUJÍCÍ ZDRAVÍ

STÁTNÍ ZDRAVOTNÍ ÚSTAV  
2026

# PODNIK PODPORUJÍCÍ ZDRAVÍ

## KRITÉRIA KVALITY A HODNOCENÍ

Autorský kolektiv: Ing. Jana Zónová, Mgr. Kateřina Bátorlová, MUDr. Vladimíra Lipšová, MUDr. Jana Murza, Mgr. Tomáš Mixa, Ing. Jana Ranglová, Mgr. Alexandra Košťálová

Odborný redaktor: Mgr. Kateřina Bátorlová

Fotografie a ilustrace: Vytvořeno za asistence umělé inteligence (ChatGPT a Google Gemini); finální výběr a úpravy provedl odborný redaktor. Grafická úprava obrázků byla provedena v nástroji Canva.

Podpořeno MZ ČR – RVO (Státní zdravotní ústav – SZÚ, 75010330)

© Státní zdravotní ústav

Vydal Státní zdravotní ústav, Šrobárova 48, Praha 10

Praha 2026

ISBN 978-80-7071-488-1



NEPRODEJNÉ

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>3</b>
<b>PODNIK PODPORUJÍCÍ ZDRAVÍ</b> .....	<b>4</b>
PRŮBĚH UDĚLOVÁNÍ OCENĚNÍ .....	4
<b>KRITÉRIA KVALITY PODPORY ZDRAVÍ NA PRACOVÍŠTI</b> .....	<b>6</b>
MANAGEMENT PÉČE O ZDRAVÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	7
ZDRAVÁ FIREMNÍ KULTURA.....	9
BEZPEČNOST A OCHRANA ZDRAVÍ PŘI PRÁCI .....	12
ZDRAVÝ POHYB V PRÁCI .....	15
ŘÍZENÍ PSYCHOSOCIÁLNÍCH RIZIK.....	17
PODPORA ZDRAVÉHO STRAVOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	21
PREVENCE A ŘÍZENÍ RIZIK SPOJENÝCH SE ZÁVISLOSTMI NA PRACOVÍŠTI .....	24
SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST.....	27
<b>PODPORA ZDRAVÍ NA PRACOVÍŠTI</b> .....	<b>29</b>
VÝZNAM PODPORY ZDRAVÍ NA PRACOVÍŠTI.....	29
VÝZVY SOUČASNÉHO PRACOVNÍHO PROSTŘEDÍ A JEJICH DOPAD NA ZDRAVÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	31
IMPLEMENTACE PROGRAMŮ PODPORY ZDRAVÍ NA PRACOVÍŠTI .....	32
PŘEKÁŽKY A VÝZVY PŘI IMPLEMENTACI.....	34
NEDOSTATEČNÝ ZÁJEM ZE STRANY ZAMĚSTNANCŮ .....	35
MĚŘENÍ A HODNOCENÍ PROGRAMŮ PODPORY ZDRAVÍ NA PRACOVÍŠTI.....	35
<b>ZDRAVOTNÍ STAV ČESKÉ POPULACE</b> .....	<b>37</b>
KARDIOMETABOLICKÉ PORUCHY .....	37
VYUŽÍVÁNÍ PREVENTIVNÍ PÉČE .....	41
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>42</b>
<b>LITERATURA</b> .....	<b>43</b>
<b>PŘÍLOHY</b> .....	<b>47</b>
PŘIHLÁŠKA K OSVĚDČENÍ PODNIK PODPORUJÍCÍ ZDRAVÍ.....	47
KRITÉRIA KVALITY A HODNOCENÍ – DOTAZNÍK ADMINISTRATIVA... <b>Chyba! Záložka není definována.</b>	
KRITÉRIA KVALITY A HODNOCENÍ – DOTAZNÍK VÝROBNÍ PODNIK A PROVOZNÍ ORGANIZACE .....	47

## ÚVOD

Zdraví pracovní populace je velmi úzce spjato a ovlivňováno konkrétním pracovním prostředím. V poslední době se ve světě práce odehrává množství změn, které mají přímý nebo nepřímý vliv nejen na způsoby práce, pracovní prostředí, pracovní vybavení, ale také na organizaci práce, a především na samotnou pracovní sílu. Zaměstnanci čelí novým situacím, novým, mnohdy doposud nepopsaným, rizikům, jsou nuceni přijímat nové chování i návyky, a to vše s nemalými dopady na jejich fyzické i duševní zdraví.

Pro zaměstnavatele je zdraví zaměstnanců klíčové z hlediska zájmu celé organizace, má významný dopad především na produktivitu, kvalitu práce či loajálnost, ale i na prezentaci firmy navenek.

Stále přibývá společností/organizací, které si plně uvědomují důležitost péče o své zaměstnance a investují nejen do programů zaměřených na minimalizaci pracovních rizik, ale také do programů podpory zdraví a zdravého životního stylu.

Efektivní implementace programů podpory zdraví vede na straně zaměstnanců ke zlepšení zdravotních ukazatelů a zvýšení pohody při práci, na straně zaměstnavatele k nárůstu produktivity, snížení absencí či fluktuace a vytvoření zdravé firemní kultury.

Publikace shrnuje průběh a kritéria hodnocení ocenění Podnik podporující zdraví a zároveň poskytuje konkrétní návody, tipy a strategie, jak podporu zdraví na pracovišti efektivně zavádět.

Publikace by měla sloužit jako průvodce pro vedení společností, manažery, personalisty, odborně způsobilé osoby v prevenci rizik či poskytovatele pracovnělékařských služeb, tedy pro všechny, kteří chtějí vytvořit prostředí, ve kterém budou zaměstnanci zdravější a spokojenější.

## PODNIK PODPORUJÍCÍ ZDRAVÍ

Ocenění Podnik podporující zdraví je nástrojem, který organizacím umožňuje nezávisle prověřit a doložit úroveň podpory zdraví zaměstnanců. Jeho smyslem je ocenit ty podniky a instituce, v nichž je péče o zdraví součástí běžného fungování pracoviště, a kde se podpora zdraví realizuje nad rámec zákonných povinností.

V České republice je možnost získat toto ocenění vyhlašována každoročně již od roku 2005 náměstkem ministra zdravotnictví, hlavním hygienikem. Organizaci a vyhodnocení zajišťuje Státní zdravotní ústav, Centrum hygieny práce a pracovního lékařství.

Organizace, které splní stanovená kritéria, získávají oprávnění užívat titul Podnik podporující zdraví. Ocenění je udělováno na dobu tří let. Po uplynutí této lhůty je možné absolvovat reaudit; v opačném případě nárok na užívání titulu zaniká.

Hodnocení vychází z Dotazníku kritérií kvality a hodnocení ([Administrativa](#), [Výrobní podnik a provozní organizace](#)) a je doplněno o osobní audit na pracovišti, který umožňuje ověřit skutečnou úroveň realizace podpory zdraví v praxi, a zároveň diskutovat specifické podmínky konkrétní organizace a sdílet příklady dobré praxe.

### PRŮBĚH UDĚLOVÁNÍ OCENĚNÍ

Ocenění probíhá jako strukturovaný hodnotící proces zaměřený na posouzení toho, zda je podpora zdraví v organizaci systémově ukotvená, dobře řízená a reálně prováděná v podmínkách daného pracoviště.

### PŘIHLÁŠENÍ

O ocenění Podnik podporující zdraví se mohou ucházet všechny české právní subjekty bez ohledu na velikost nebo obor. Přihlášky je nutné zaslat v období od vyhlášení příslušného ročníku do stanovené uzávěrky, která je standardně do konce března daného kalendářního roku.

Součástí přihlášení je předložení povinných dokumentů a úhrada registračního poplatku. Povinnými dokumenty jsou:

- Přihláška k osvědčení Podnik podporující zdraví;
- Kritéria kvality a hodnocení – dotazník.

Dotazník je zpracován samostatně pro [výrobní podniky a provozní organizace](#) a pro [administrativní organizace](#), aby bylo možné lépe zohlednit rozdílné pracovní podmínky, rizika a charakter práce. Vyplněné dokumenty jsou zasílány na adresu Státního zdravotního ústavu nebo v elektronické podobě na e-mailovou adresu [InfoPPZ@szu.gov.cz](mailto:InfoPPZ@szu.gov.cz). Vyplněný dotazník Kritéria kvality a hodnocení je však vždy nutné odeslat e-mailem na tuto adresu.

**Registrační poplatek** činí 5 000 Kč bez DPH (tj. 5 000 Kč + 21 % DPH). Poplatek slouží k pokrytí nezbytných organizačních nákladů spojených s realizací.

## Kontakty:



### Adresa

Podnik podporující zdraví  
Centrum hygieny práce a pracovního lékařství  
Státní zdravotní ústav  
Šrobárova 48  
100 00 Praha 10



### Telefon

(+420) 267 082 731



[www.podnikpodporujicizdravi.cz](http://www.podnikpodporujicizdravi.cz); [www.szu.cz](http://www.szu.cz)  
[infoPPZ@szu.gov.cz](mailto:infoPPZ@szu.gov.cz)



### Datová schránka

ymkj9r5

## AUDIT NA PRACOVIŠTI

Po uzavření přihlášek je přihlášená organizace kontaktována členy hodnoticího týmu (zaměstnanci Centra hygieny práce a pracovního lékařství SZÚ) a je domluven termín osobního auditu.

Audit je zaměřen na komplexní hodnocení projektu podpory zdraví na pracovišti a jeho skutečné implementaci v praxi. Hodnocení vychází z informací uvedených v dotazníku a je doplněno o rozhovory s vedením, zástupci zaměstnanců a dalšími relevantními osobami. Součástí auditu je diskuse o specifických podmínkách daného pracoviště, způsobu řízení podpory zdraví a sdílení příkladů dobré praxe. V organizacích, kde je to možné, je audit doplněn také o návštěvu výroby nebo provozu.

## ZPRÁVA A HODNOCENÍ

Po auditu obdrží organizace písemnou hodnoticí zprávu. Zpráva obsahuje shrnutí výsledků auditu, posouzení naplnění hodnoticích kritérií a doporučení pro další rozvoj podpory zdraví na pracovišti.

Pokud podnik splní stanovená kritéria, získává oprávnění užívat **titul Podnik podporující zdraví** v jednom ze tří stupňů podle dosažené úrovně. Platnost oprávnění je 3 roky. Po uplynutí této doby může organizace projít opětovným hodnocením (reauditem) a pokračovat v užívání titulu. V opačném případě tento nárok zaniká.

## SLAVNOSTNÍ PŘEDÁVÁNÍ OCENĚNÍ A OSVĚDČENÍ

Slavnostní předávání osvědčení a ocenění probíhá v rámci konference Podpora zdraví na pracovišti. Toto setkání představuje příležitost nejen ocenit podniky, které aktivně podporují zdraví svých zaměstnanců, ale také možnost prezentovat osvědčené postupy a motivovat ostatní společnosti/organizace.

Osvědčení jsou předávána zástupci Ministerstva zdravotnictví společně se zástupci Státního zdravotního ústavu. Při této příležitosti je zároveň vyhlášen další ročník ocenění Podnik podporující zdraví.

## KRITÉRIA KVALITY PODPORY ZDRAVÍ NA PRACOVÍŠTI

Aktuální hodnocení vychází z dlouhodobě ověřeného rámce Kritéria kvality podpory zdraví na pracovišti, která byla využívána jako hlavní hodnotící nástroj při udělování osvědčení Podnik podporující zdraví od jejího zahájení v roce 2005. Tato kritéria byla vybrána pro svou komplexnost, přehlednost a schopnost zachytit kvalitu podpory zdraví na pracovišti v širokém spektru oblastí, a to od strategického řízení až po konkrétní podmínky pracovního prostředí a každodenní praxi organizací.

Původní kritéria byla zpracována na základě první iniciativy Evropské sítě pro podporu zdraví na pracovišti (European Network for Workplace Health Promotion – ENWHP) a reflektovala principy obsažené v Lucemburské deklaraci podpory zdraví na pracovišti. Od roku 2007 byla hodnotící kritéria rozdělena podle velikosti organizace na samostatné verze pro velké podniky a pro malé a střední podniky. V roce 2016 bylo vydáno druhé, přepracované a doplněné vydání kritérií, které reagovalo na vývoj pracovních podmínek, nové poznatky v oblasti podpory zdraví a měnící se potřeby zaměstnavatelů i zaměstnanců [1, 2].

Aktuální podoba kritérií a nová forma přihlášky byly navrženy s cílem lépe odpovídat současným trendům, výzvám pracovního prostředí a reálným potřebám zaměstnavatelů. Zásadní změnou je rozdělení kritérií podle typu pracovního prostředí na administrativní společnosti, výrobní podniky a provozní organizace, což umožňuje spravedlivější hodnocení a lepší zohlednění specifik jednotlivých provozů.

Kritéria kvality podpory zdraví jsou strukturována do tematických kapitol, které společně vytvářejí ucelený a systémový pohled na podporu zdraví na pracovišti. Kritéria zahrnují následující oblasti:

- management péče o zdraví zaměstnanců,
- zdravá firemní kultura,
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
- zdravý pohyb v práci,
- řízení psychosociálních rizik,
- podpora zdravého stravování zaměstnanců,
- prevence a řízení rizik spojených se závislostmi,
- společenská odpovědnost organizace.

Jednotlivé kapitoly reflektují klíčové determinanty zdraví zaměstnanců a zároveň umožňují posoudit, do jaké míry je podpora zdraví systematicky integrována do každodenního fungování organizace.

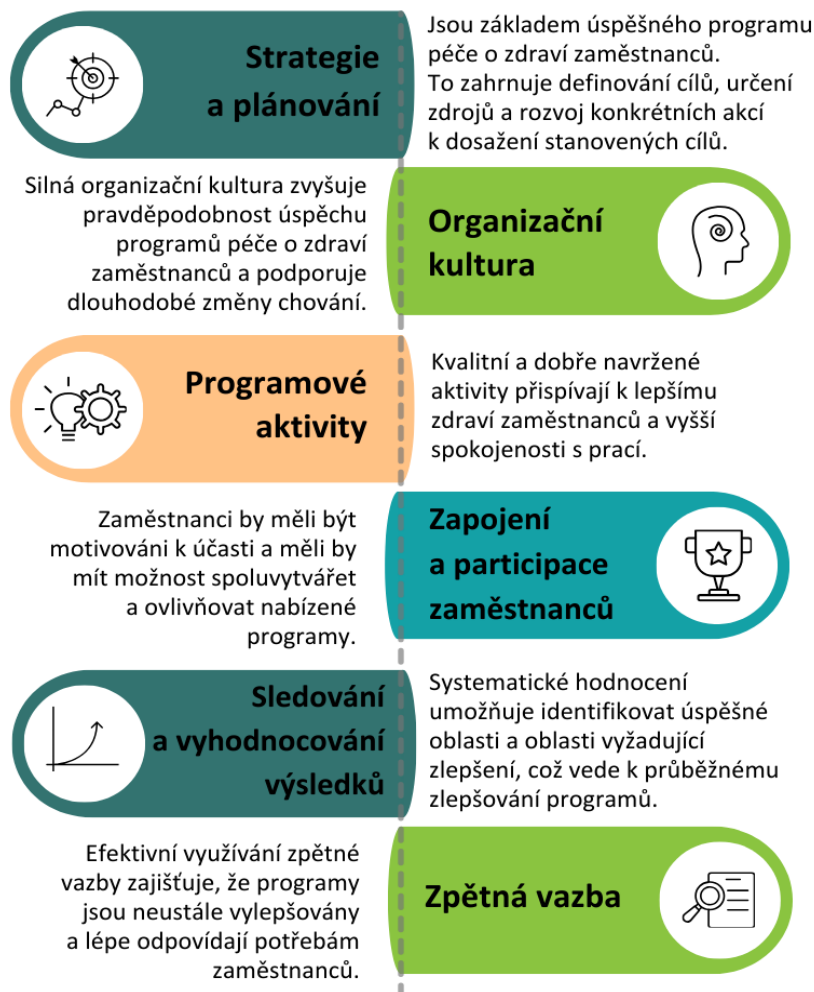
Cílem kritérií není pouze hodnotit splnění formálních požadavků, ale především podporovat systematický, dlouhodobý a udržitelný přístup k ochraně a podpoře zdraví zaměstnanců. Kritéria slouží jako praktický nástroj pro sebehodnocení organizací, identifikaci silných stránek a oblastí pro další rozvoj a jako vodítko pro plánování a zlepšování aktivit podpory zdraví na pracovišti v souladu s aktuálními odbornými doporučeními a dobrou praxí.

## MANAGEMENT PÉČE O ZDRAVÍ ZAMĚSTNANCŮ

Efektivní management podpory zdraví na pracovišti je klíčový pro vytváření a udržení zdravé pracovní kultury. Vyžaduje systematický a strategický přístup, který je zaměřen na identifikaci potřeb zaměstnanců a poskytování vhodných programů a politik. Správně navržené a implementované programy a politiky mohou výrazně přispět k fyzické, duševní a emocionální pohodě zaměstnanců, což se promítá nejen do jejich spokojenosti, ale i do produktivity a celkové efektivity společnosti/organizace [3, 4].

Úspěšný management péče o zdraví zahrnuje analýzu pracovního prostředí, identifikaci rizik a faktorů, které mohou negativně ovlivňovat zdraví zaměstnanců, a návrh cílených intervencí. Součástí je také jasná definice odpovědností vedení, manažerů i zaměstnanců, aby byla zajištěna aktivní spolupráce všech stran. Důležitou roli hraje efektivní komunikace a edukace, která podporuje povědomí o možnostech péče o zdraví a motivuje zaměstnance k účasti na nabízených programech.

Cílem je nejen identifikovat silné stránky a oblasti pro zlepšení, ale také zajistit, aby programy byly v souladu s nejlepšími praxemi, aktuálními výzkumy a legislativními požadavky. Důkladné monitorování a vyhodnocování účinnosti programů umožňuje pružně reagovat na měnící se potřeby zaměstnanců, optimalizovat investice do zdravotních iniciativ a neustále zlepšovat firemní prostředí. Systematický přístup k managementu zdraví zaměstnanců tak přispívá k dlouhodobé udržitelnosti podpory zdraví, posiluje loajalitu pracovníků, snižuje absentismus a zvyšuje konkurenceschopnost organizace na trhu [4].



Obrázek 1: Hlavní prvky programu podpory zdraví na pracovišti. Upraveno podle WHO a EU-OSHA [3, 4].

## SPOLUPRÁCE NAPŘÍČ SPOLEČNOSTÍ

*„V naší společnosti jsme vytvořili tým, který zahrnuje různé odborníky, zástupce zaměstnanců a odborů. Pravidelně se scházíme, abychom prodiskutovali, co zaměstnanci opravdu potřebují. Například nedávno jsme provedli průzkum, který zjistil, že mnozí kolegové hledají způsoby, jak zlepšit svůj spánek. Na základě toho jsme začali organizovat workshopy s odborníky.“*

## BODY ZA ZDRAVÍ – MOTIVACE, KTERÁ U NÁS FUNGUJE

*„U nás ve firmě děláme vše pro to, aby se zaměstnanci cítili součástí programů na podporu zdraví. Nedávno jsme spustili bodový systém, kdy za každou účast v programu na podporu pohybu nebo zdravého stravování zaměstnanci sbírají body, které pak mohou vyměnit za různé odměny. A funguje to skvěle – naši lidé jsou zapálení a sdílejí si tipy mezi sebou!“*

## OD PILOTU K CELÉ FIRMĚ

*„Před spuštěním nového programu jsme se rozhodli ho nejprve otestovat na menší skupině zaměstnanců. Třeba naše iniciativa na zlepšení duševního zdraví začala jako pilot na oddělení IT. Po analýze zpětné vazby jsme udělali několik změn a teprve potom jsme program rozšířili na celou společnost.“*



## PROGRAMY KOMUNIKUJEME JASNĚ A VČAS

*„Všichni zaměstnanci jsou průběžně informováni o našich programech přes aplikaci, kterou má každý z nás v mobilu. Kdykoli se objeví nový program podpory zdraví, stačí otevřít aplikaci a můžeš se dovědět vše důležité. Máme také firemní nástěnky a pravidelně vydáváme newslettery, aby informace neunikly opravdu nikomu.“*

## ZLEPŠOVÁNÍ NA ZÁKLADĚ DIALOGU

*„Naše firma sbírá zpětnou vazbu nejen od zaměstnanců, ale i od dalších zájemců, jako jsou odbory nebo externí partneři. Třeba po zavedení nové strategie na podporu zdraví jsme vyhodnotili, že se potřebujeme více zaměřit na duševní pohodu. Proto jsme začali s výukou mindfulness a pravidelně nabízíme semináře na snížení stresu.“*

## ZDRAVÁ FIREMNÍ KULTURA

Zdravá firemní kultura je základním předpokladem pro dlouhodobou výkonnost organizace i pro udržitelné zdraví zaměstnanců. Nejde o soubor deklamací nebo jednorázových aktivit, ale o každodenní způsob fungování – hodnoty, normy, vztahy a postupy, které určují, jak lidé spolupracují, komunikují a jaké prostředí společně vytvářejí. Kultura působí na všechny úrovně organizace a výrazně ovlivňuje fyzické, duševní, sociální i duchovní zdraví zaměstnanců. Současně formuje míru jejich angažovanosti, důvěry, loajality a ochoty podílet se na zlepšování procesů [3, 5, 6].

### DEFINICE A CHARAKTERISTIKA ZDRAVÉ FIREMNÍ KULTURY

Zdravá firemní kultura vychází ze sdílené odpovědnosti. Zaměstnavatel má povinnost vytvářet bezpečné, přátelské, inkluzivní a zdraví podporující pracovní prostředí. Zaměstnanci nesou odpovědnost za péči o své vlastní zdraví, aktivní komunikaci o svých potřebách a zapojení do dostupných forem podpory [3, 5].

Taková kultura je založena na respektu, důstojném zacházení a rovnosti příležitostí pro všechny zaměstnance bez ohledu na zdravotní omezení, věk, původ, náboženství, gender či jiné osobní charakteristiky. Vytváří podmínky, které umožňují, aby lidé s různými schopnostmi, životními situacemi či zdravotním stavem mohli plnohodnotně pracovat a zároveň chránit své zdraví [3, 7].

Důležitým atributem zdravé firemní kultury je otevřená, věcná a důvěryplná komunikace, která podporuje sdílení podnětů i problémů a předchází konfliktům či nevhodnému chování. Kultura, která podporuje zdraví, aktivně posiluje týmovou spolupráci, férové vztahy, psychologickou bezpečnost, transparentnost rozhodování a podporu mezi kolegy i nadřízenými [8].

Zdravá firemní kultura vyžaduje aktivní roli vedení a kompetentní liniové manažery. Manažeři udávají tón komunikace, nastavují běžné standardy práce a zásadním způsobem ovlivňují psychologickou bezpečnost a vztahy v týmech [8, 9].

Firemní kultura ovlivňuje zdraví zaměstnanců prostřednictvím několika vzájemně propojených mechanismů, viz obrázek 2.



Obrázek 2: Oblasti zdraví v kontextu zdravé firemní kultury. Upraveno podle WHO a Eurofondu [3, 5, 7].

Zdravá firemní kultura nejen minimalizuje rizikové faktory pracovního prostředí, ale současně posiluje faktory podpůrné – prevenci konfliktů, pocit sounáležitosti, participaci zaměstnanců a podporu well-being programů [3, 5, 7, 9].

### ZÁSADY ZDRAVÉ FIREMNÍ KULTURY

Zdravá firemní kultura se opírá o několik klíčových principů, které jsou dlouhodobě považovány za základ podpory zdraví na pracovišti.



Obrázek 3: Pilíře zdravé firemní kultury. Upraveno podle WHO, EU-OSHA, Virtanenové a kol. [3, 8, 9].

1. Respekt a důstojné zacházení:
  - stejné příležitosti pro všechny,
  - prevence nevhodného chování, šikany a diskriminace,
  - přijetí odlišností a individuálních potřeb.
2. Otevřená a férová komunikace:
  - transparentní přenos informací,
  - komunikace bez strachu z postihu,
  - možnost sdílet problém bez stigmatizace.
3. Psychologická bezpečnost a důvěra:
  - možnost vyjádřit obavy či chyby bez sankcí,
  - podpora dialogu ze strany vedoucích,
  - včasná a srozumitelná komunikace změn.
4. Rovnost a inkluzivita:
  - přizpůsobení podmínek osobám se zdravotním omezením,
  - férová pravidla hodnocení výkonu,
  - respekt k diverzitě v týmech.
5. Sdílená odpovědnost za zdraví:
  - zaměstnavatel poskytuje podmínky a podporu,
  - zaměstnanec aktivně využívá dostupné nástroje,
  - kultura neakceptuje chování poškozující zdraví nebo týmovou spolupráci [3, 5, 7].

## MĚŘENÍ A VYHODNOCENÍ FIREMNÍ KULTURY

Firemní kultura je měřitelná a její řízení vyžaduje systematický monitoring. K základním nástrojům patří zaměstnanecké průzkumy, sledování fluktuace, absencí, konfliktů, indikátorů stresu a vyhodnocování zpětné vazby z liniového řízení. Monitoring umožňuje identifikovat slabá místa, řídit změny a dlouhodobě posilovat faktory, které na zdraví zaměstnanců působí pozitivně [3, 6, 7, 9].

### WELLBEING S OSOBNÍM PŘESAHEM

*„Nechtěli jsme, aby péče o zdraví byla vnímána jen jako odpovědnost zaměstnavatele. Propojili jsme proto wellbeing program s osobními cíli zaměstnanců – každý si může zvolit oblast, na které chce pracovat (pohyb, stres, spánek), a získat podporu formou workshopů nebo konzultací. Zaměstnanci začali péči o zdraví vnímat jako součást své role, ne jako benefit navíc.“*

### OTEVŘENÁ KOMUNIKACE BEZ OBAV

*„Zjistili jsme, že zaměstnanci mají obavu otevřeně upozorňovat na nevhodné chování. Zavedli jsme proto jasně popsaný postup řešení stížností včetně možnosti anonymního podání a proškolili jsme vedoucí pracovníky v citlivém vedení rozhovorů. Díky tomu se zvýšila důvěra v systém a zaměstnanci dnes řeší problémy včas, dřív než přerostou v konflikty.“*



### DIALOG NAPŘÍČ GENERACEMI

*„Uvědomili jsme si, že potřeby zaměstnanců se výrazně liší podle věku a životní situace. Vytvořili jsme síť ambasadorů z různých skupin (rodiče malých dětí, sendvičová generace, předdůchodový věk, mladí zaměstnanci). Ambasadorů zapojujeme do dialogu s HR a vedením a do úprav pracovních podmínek. Díky tomu dokážeme cíleně reagovat na skutečné potřeby a posilujeme pocit sounáležitosti.“*

### ZDRAVÍ ZAČÍNÁ DŘÍV, NEŽ BOLÍ

*„Zjistili jsme, že zaměstnanci vnímají péči o zdraví hlavně ve chvíli, kdy už mají problém. Začali jsme proto dlouhodobě a cíleně komunikovat téma prevence – vysvětlujeme souvislosti mezi pracovním stylem, stresem, spánkem a zdravím a ukazujeme, jak malými změnami lze potíže předcházet. Postupně se nám daří měnit přístup zaměstnanců od „řešení problémů“ k aktivnímu předcházení zátěži a odpovědnosti za vlastní zdraví.“*

### NÁVRAT S JISTOTOU A PODPOROU

*„Návraty po delší nemoci nebo psychické zátěži jsme dříve řešili nahodile. Nyní jsme zavedli strukturovaný návratový plán, který vzniká ve spolupráci zaměstnance, nadřízeného a HR. Součástí je postupné navyšování zátěže a individuální úpravy práce. Zaměstnanci se díky tomu vracejí s větší jistotou a snižuje se riziko opakovaných absencí.“*



## BEZPEČNOST A OCHRANA ZDRAVÍ PŘI PRÁCI

Každý zaměstnavatel, každý manažer i každý zaměstnanec je zodpovědný za bezpečnost a ochranu zdraví při práci (BOZP). Bezpečné a zdravé pracovní podmínky nejsou jen legislativní a morální povinností, ale vyplatí se také ekonomicky. Investice do bezpečnosti a zdraví na pracovišti nejen minimalizuje riziko poškození zdraví z práce, ale chrání především to nejcennější – zdraví zaměstnanců.

Pro svou práci musí být každý zaměstnanec nejen odborně, ale také zdravotně způsobilý. Zdravotní způsobilost pro danou práci je posuzována poskytovatelem pracovnělékařských služeb. Dle posudkového závěru nesmí zaměstnavatel připustit, aby zaměstnanci vykonávali takovou práci, pro kterou způsobilí nejsou. Frekvence zdravotních prohlídek se odvíjí v závislosti na kategorii práce, kterou zaměstnanec vykonává a jeho věku.

Jako transformační přístup k prevenci a předcházení poškození zdraví z práce vnímáme koncept Vision Zero – Vize nula, který vychází z předpokladu, že všem nehodám, úrazům a nemocem z povolání lze předejít. Koncept Vision Zero je flexibilní a lze jej přizpůsobit konkrétním potřebám a prioritám v jakémkoli daném kontextu [10].



Obrázek 4: Sedm zlatých pravidel dle Vision Zero (Vize nula). Upraveno podle International Social Security Association [10].

V současné době se pracoviště neustále mění a kvalifikace pracovníků musí být v pravidelných intervalech aktivně obnovována. Společnosti/organizaci se vyplatí investice do odborných školení, dovedností a znalostí zaměstnanců. Nadřízení zaměstnanci by měli ověřovat, že každý zaměstnanec zná své povinnosti a je schopen je plnit.

Pro systémy řízení BOZP včetně Politiky BOZP a jejích cílů je současným standardem mezinárodní norma ČSN EN ISO 45001 (nahradila původní normu OHSAS 18001). Požadavky na Politiku BOZP dle ISO 45001 jsou zobrazeny v následujícím schématu (obrázek 5).



Obrázek 5: Požadavky na politiku BOZP dle ČSN EN ISO 45001. Upraveno podle ČSN EN ISO 45001 [11].

Politika BOZP musí být:

- dostupná a dokumentovaná,
- komunikována v rámci organizace,
- dostupná zainteresovaným stranám, pokud je to možné,
- relevantní a vhodná [11].

Požadavky na systém řízení BOZP, vč. politiky BOZP jsou specifikované také např. v programu „Bezpečný podnik“, který vychází z principů a zásad uplatňovaných systémovými normami [12].

### BOZP NA MÍRU ORGANIZACI

*„Při přípravě politiky BOZP jsme nejprve analyzovali kontext naší organizace – zejména typ provozu, strukturu zaměstnanců, legislativu i požadavky odborů a očekávání zákazníků. Na základě toho jsme sestavili návrh politiky BOZP podle normy ISO 45001, který stanoví náš závazek k prevenci úrazů, ochraně zdraví, plnění právních předpisů a neustálému zlepšování. Dokument schválilo naše představenstvo, ředitel jej osobně podepsal a prezentoval zaměstnancům. Politika BOZP je dnes součástí strategických cílů organizace a každoročního plánování.“*

### AKTIVNÍ VYHLEDÁNÍ RIZIK A ZAPOJENÍ ZAMĚŠTNANCŮ DO BOZP

*„Na základě politiky BOZP jsme zavedli pravidelné bezpečnostní pochůzky v provozu. Vedoucí, BOZP technik a zaměstnanci společně identifikují rizika a navrhují opatření. Výstupy jsou zapisovány do centrálního registru rizik, který slouží jako podklad pro roční plán zlepšování. Díky tomuto přístupu v duchu Vision Zero se nám daří včas zachytit i drobné nedostatky a zaměstnanci mají pocit, že se na vytváření bezpečného pracoviště aktivně podílejí.“*



### BOZP V KAŽDODENNÍ PRAXI

*„Politiku BOZP jsme promítli do odpovědností vedoucích pracovníků. Každý manažer má stanovené konkrétní cíle v oblasti BOZP. Každá porada u nás začíná „pětiminutovkou“, kdy se sdílí aktuální skoronehody a příklady dobré praxe. Politiku BOZP jsme tak přenesli z papíru do každodenního řízení a ukázali, že vedení bere závazky v této oblasti vážně.“*

### ZLEPŠOVÁNÍ NA ZÁKLADĚ DIALOGU

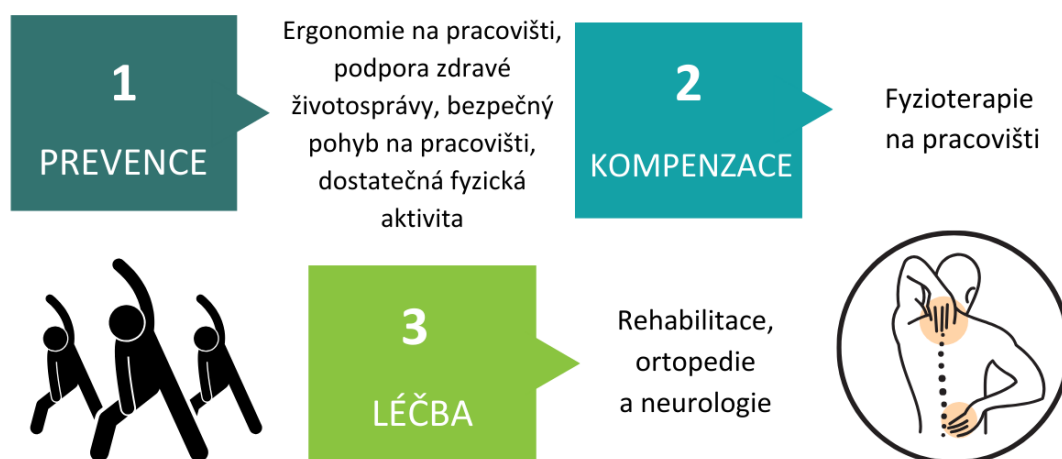
*„Aby nebyla politika BOZP pouze formálně na papíře, nastavili jsme měřitelné ukazatele jejího plnění – počty úrazů, skoronehod, účast na školeních, plnění akčních plánů i výsledky dotazníků spokojenosti se stavem BOZP. Data pravidelně vyhodnocujeme v rámci vedení společnosti a jednou ročně provádíme přezkoumání politiky, kdy rozhodujeme o nových cílech a prioritách. Hlavní ukazatele zveřejňujeme na intranetu v podobě jednoduchého ‚dashboardu‘, aby každý viděl, kam se posouváme.“*

## ZDRAVÝ POHYB V PRÁCI

Fyzická aktivita je klíčovým prvkem zdravého životního stylu a má významný vliv na fyzické i psychické zdraví. Podpora fyzické aktivity na pracovišti nejenže přispívá ke zlepšení zdravotního stavu zaměstnanců, ale také zvyšuje jejich produktivitu, snižuje absenci a zlepšuje celkovou pracovní morálku.

Řada výzkumů potvrdila, že fyzická aktivita snižuje celkovou intenzitu úmrtnosti stejně jako výskyt řady nemocí a zdravotních problémů, jako je např. ischemická choroba srdeční, hypertenze, diabetes, cévní mozková příhoda a některé typy rakoviny. Fyzická aktivita zlepšuje také úroveň duševního zdraví, napomáhá ke snížení příznaků úzkosti a deprese, zlepšuje kognitivní funkce a kvalitu spánku.

Naproti tomu fyzická inaktivita je považována za čtvrtou nejčastější příčinu úmrtí a odhaduje se, že až 6 % případů ischemické choroby srdeční, 7 % případů diabetu 2. stupně, 10 % rakoviny prsu a 10 % rakoviny tlustého střeva je způsobeno fyzickou inaktivitou [13].



Obrázek 6: Prevence, kompenzace a léčba muskuloskeletálních obtíží v práci. Zdroj: vlastní zpracování; vlastní grafická úprava.

Na jedné straně existuje velké množství zaměstnanců, kteří nejsou dostatečně fyzicky aktivní, na straně druhé je řada zaměstnanců, kteří splňují doporučení pro dostatečnou fyzickou aktivitu, ale převažuje u nich sedavý způsob života. Dlouhodobé sezení je dnes považováno za samostatný rizikový faktor řady zdravotních problémů, který je nezávislý na fyzické inaktivitě. Z provedených studií vyplývá, že zaměstnanci, kteří tráví sezením více než 8 hodin denně, mají vyšší riziko vzniku chronických onemocnění o 9 %, v případě diabetu dokonce o 21 % než zaměstnanci trávící sezením méně než 4 hodiny denně [13].

V profesích s vysokým podílem fyzické aktivity (logistika, montáž, řemesla, terénní práce apod.) je namísto věnovat pozornost vhodným kompenzačním opatřením a upravit pracovní režim tak, aby se minimalizovala jednostranná zátěž. Přestože automatizace a digitalizace v posledních letech výrazně pokročily, stále existují profese, které se bez značné svalové síly neobejdou. Kombinace práce s vysokými fyzickými nároky a nedostatečné svalové připravenosti zaměstnance pak představují významné riziko poškození pohybového aparátu a celkového fyzického zdraví.

Současné trendy se zaměřují na ergonomii jak v pracovním procesu při jednotlivých pracovních operacích a při designu nových pracovišť, tak při automatizaci.

## CVIKY NA MÍRU KE KAŽDÉ PRÁCI, KDYKOLIV I PŘES QR

*„Aby se školení tzv. zdravé práce nestalo jen jednorázovou akcí, na konci dostávají naši zaměstnanci konkrétní cviky „na míru“ k jejich práci. Ty mají k dispozici formou jednoho A4 plakátu a také formou krátkého videa, které si můžou kdykoliv načíst QR kódem. Vědí přesně, co dělat, a nemusí si nic pamatovat z hlavy.“*

## CÍLENÁ PREVENCE PODLE PRACOVNÍCH POZIC

*„Když jsme zaváděli programy na podporu fyzického zdraví, začali jsme tím, že specialista prošel s vedoucími jejich úseky a společně vytipovali nejzatíženější pozice. Na základě toho jsme pak připravili cílená školení – zvláště pro operátory ve stoje, zvláště pro pracovníky, kteří často zvedají těžká břemena.“*



## PŘIZPŮSOVÁNÍ PROGRAMŮ DLE VÝSLEDKŮ

*„Pravidelně sledujeme, jestli naše aktivity dávají smysl. Před začátkem programu necháváme zaměstnance vyplnit krátký dotazník o bolesti zad, ramen a kolen a po několika měsících ho zopakujeme. Když vidíme, že v konkrétní profesi bolesti neklesají, upravíme obsah školení nebo zintenzivníme individuální fyzioterapii právě pro tuto skupinu.“*

## PRAKTICKÁ ERGONOMIE V TERÉNU

*„Kombinujeme vzdělávání s praxí – například po skupinovém školení o správné manipulaci s břemeny či nastavení pracovní pozice následuje časové okno, kdy specialista/ergonom chodí přímo na pracoviště a dělá krátké 10–15minutové konzultace s jednotlivými zaměstnanci ohledně tipů na míru. Zaměstnanci cítí větší zacílení, více tipům důvěřují a dodržují je.“*

## OKAMŽITÁ KOREKCE PRACOVNÍCH NÁVYKŮ

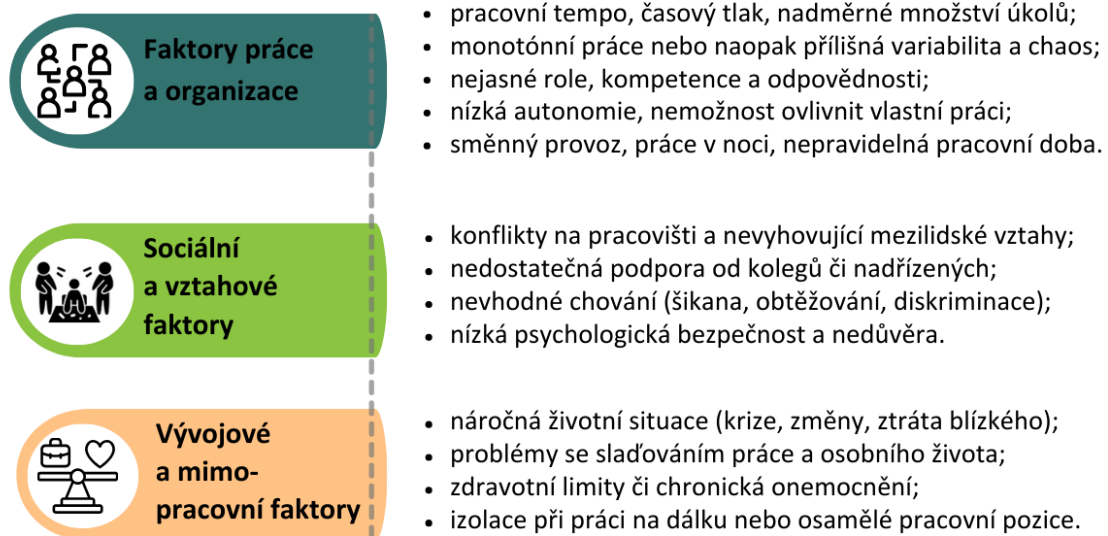
*„Při ergonomických procházkách halou se nesoustředíme jen na nastavení a vybavení pracoviště, ale i na to, jak se lidé skutečně hýbou. U konkrétního pracovníka stojíme pár minut, natočíme běžný způsob manipulace a hned vedle mu ukážeme šetrnější variantu. Změnu si vyzkouší přímo u stroje, ne někde ve školící místnosti.“*

## ŘÍZENÍ PSYCHOSOCIÁLNÍCH RIZIK

Psychosociální rizika představují významný faktor ovlivňující tělesné, duševní, duchovní i sociální zdraví zaměstnanců. V souladu s definicí WHO lze zdraví chápat jako stav úplné fyzické, duševní a sociální pohody – nikoliv pouze nepřítomnost nemoci [14, 15]. Psychosociální zátěž vzniká tehdy, když nároky pracovního prostředí, organizace práce či sociálních vztahů převyšují individuální kapacitu zaměstnance tyto nároky zvládat [15, 16].

Jedná se o soubor stresorů, které mohou být spojeny s pracovním zatížením, časovým tlakem, nejasnými rolami, konflikty na pracovišti, nedostatečnou podporou, nejistotou či nevyvážeností mezi pracovním a osobním životem. Pokud nejsou řízeny, mohou vést k rozvoji stresu, úzkosti, vyhoření, somatickým obtížím, absencím, fluktuaci nebo pracovním selháním [15–17].

Psychosociální rizika zahrnují kombinaci tří okruhů faktorů, které jsou dlouhodobě identifikovány v odborných i normativních dokumentech jako klíčové psychosociální stresory práce [15, 16, 18, 19]:



Obrázek 7: Hlavní okruhy psychosociálních rizik na pracovišti. Upraveno podle WHO a EU-OSHA [5,15,18].

Zátěž je individuální – stejný faktor může být pro jednoho zaměstnance neutrální a pro druhého ohrožující. Proto je zásadní systematický přístup k řízení psychosociálních rizik, nikoliv jednorázové aktivity.

## ŘÍZENÍ PSYCHOSOCIÁLNÍCH RIZIK

Efektivní práce s psychosociálními riziky vyžaduje systematický a dlouhodobý přístup. Jednotlivá opatření mají význam pouze tehdy, pokud jsou součástí širšího systému, který zahrnuje identifikaci rizik, jejich hodnocení, plánování adekvátních opatření a pravidelný monitoring výsledků. Systém řízení psychosociálních rizik je obdobou standardního procesu prevence rizik BOZP – s tím rozdílem, že se zaměřuje na faktory ovlivňující duševní zdraví, sociální vztahy, organizaci práce a celkové pracovní podmínky [20].

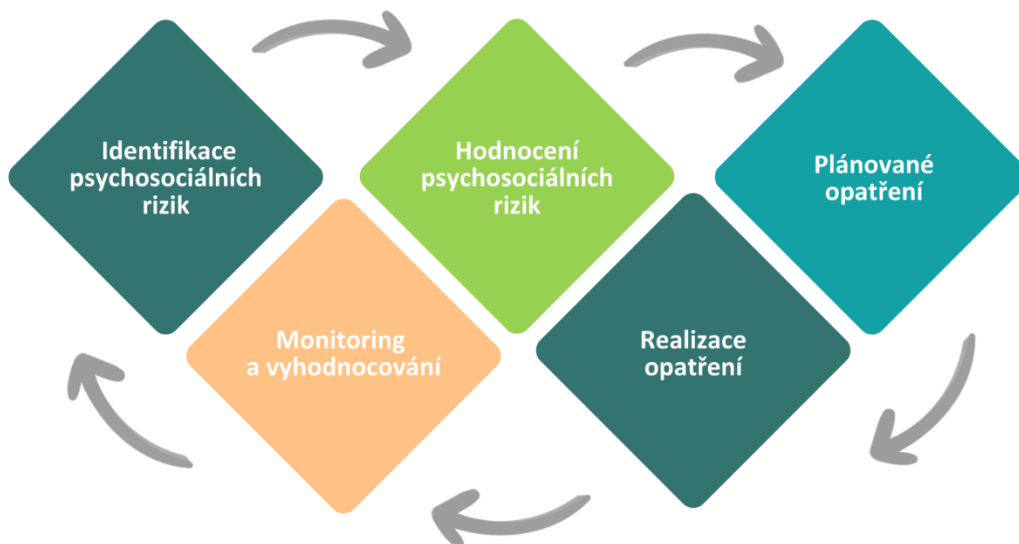
Přístup musí být integrovaný, transparentní a založený na participaci zaměstnanců i vedoucích pracovníků [15, 18].

Systém řízení psychosociálních rizik zahrnuje několik kroků, které umožňují dlouhodobě sledovat a snižovat zátěžové faktory. Základem je identifikace rizik prováděná pomocí analýzy práce, rozhovorů, zpětné vazby a sledování signálů, jako jsou absence, konflikty či fluktuace. Na ni navazuje hodnocení rizik, při kterém se posuzuje jejich závažnost a dopad na různé skupiny zaměstnanců. Výsledky hodnocení slouží ke stanovení priorit a rozhodnutí o potřebných opatřeních [15, 18, 20].

Další fází je plánování a realizace opatření. Tedy výběr vhodných primárních, sekundárních nebo terciárních kroků a určení odpovědností, zdrojů a časového rámce. Aby byla opatření účinná, musí být jasně komunikovaná a proveditelná v běžném provozu organizace [15, 16, 20].

Součástí systému je i pravidelný monitoring, který sleduje vývoj psychosociálních rizik a vyhodnocuje účinnost přijatých opatření. K tomu slouží zaměstnanecké průzkumy, sledování indikátorů (absence, konflikty, výkon) a zpětná vazba z liniového řízení. Monitoring umožňuje včas upravovat postupy a reagovat na nové nebo měnící se problémy.

Klíčová je také role vedení, které udává směr, zajišťuje potřebné zdroje a podporuje kulturu otevřené komunikace. Transparentní informování o rizicích i opatřeních posiluje důvěru, psychologickou bezpečnost a ochotu zaměstnanců aktivně se zapojovat do zlepšování pracovních podmínek [20].



Obrázek 8: Cyklus řízení psychosociálních rizik. Upraveno podle WHO a EU-OSHA [15, 18, 20].

### NÁPRAVNÁ OPATŘENÍ

Opatření zaměřená na psychosociální zátěž vycházejí z principů prevence rizik a zahrnují tři úrovně zásahů: primární, sekundární a terciární. Primární opatření předcházejí vzniku zátěže úpravou pracovních podmínek, sekundární se zaměřují na její včasné rozpoznání a podporu zaměstnanců a terciární řeší již vzniklé následky a podporují stabilizaci a návrat do práce. Společně tvoří ucelený rámec, který umožňuje organizaci chránit zdraví zaměstnanců, zlepšovat pracovní prostředí a předcházet dlouhodobým dopadům psychosociálních rizik.

### Primární opatření (prevence vzniku zátěže)

Primární opatření se soustředí na samotný zdroj psychosociální zátěže. Patří sem úpravy organizace práce, jasné vymezení kompetencí, reálné pracovní tempo, předvídatelné plánování směn a podpora rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Dále zahrnují funkční komunikaci, prevenci konfliktů, respektující vztahy a přístupné vedení. Součástí je také ergonomické a nerušivé pracovní prostředí a zapojování zaměstnanců do rozhodování o pracovních podmínkách. Cílem je minimalizovat stresory přímo v pracovním systému, nikoli reagovat až na jejich dopady [18].

### Sekundární opatření (včasně zachycení a podpora)

Sekundární opatření reagují na situace, kdy psychosociální zátěž začíná vznikat nebo se zvyšuje. Zaměřují se na schopnost organizace včas rozpoznat varovné signály a poskytnout zaměstnancům potřebnou podporu. Patří sem školení vedoucích pracovníků, dostupné a bezpečné komunikační kanály a možnost konzultací s HR, BOZP nebo odborníky, včetně psychologů či EAP (Employee Assistance Program – Program pomoci zaměstnancům) [10, 16].

Součástí sekundární prevence je také krátkodobá úprava práce v období zvýšené zátěže, například po konfliktech, organizačních změnách nebo mimořádných událostech. Významnou roli hraje edukace zaměstnanců o vzniku zátěže, možnostech jejího zvládnutí a rozvoj copingových dovedností, komunikace, time-managementu a psychohygieny [10, 16].

### Terciární opatření (řešení následků a návrat do práce)

Terciární opatření se uplatňují tehdy, když psychosociální zátěž již vedla ke zdravotním nebo pracovním obtížím. Zaměřují se na odbornou pomoc (psycholog, terapeut, EAP), krizovou podporu a strukturované poradenství. Dále zahrnují individuální úpravy pracovních podmínek, flexibilní režimy a plánovaný, koordinovaný návrat do práce po delší pracovní neschopnosti, který respektuje aktuální možnosti zaměstnance. Cílem terciárních opatření je stabilizace zaměstnance, prevence relapsu a bezpečné začlenění zpět do pracovního prostředí [10, 20].

### MEZIOBOROVÝ TÝM PRO PSYCHICKOU POHODU

*„Psychickou zátěž neřešíme nahodile, ale prostřednictvím stálého mezioborového týmu (HR, BOZP, vedení, zástupci zaměstnanců). Tým se pravidelně schází, vyhodnocuje data z průzkumů, absencí a fluktuace a navrhuje konkrétní opatření. Výsledky i přijaté kroky otevřeně sdílíme se zaměstnanci, aby bylo zřejmé, že jejich zpětná vazba má reálný dopad.“*



### VČASNÉ ROZPOZNÁNÍ PSYCHICKÉHO PŘETÍŽENÍ

*„Vedoucí pracovníky systematicky školíme v rozpoznávání signálů psychického přetížení a v citlivé komunikaci se zaměstnanci. Mají k dispozici jasný postup, jak situaci řešit – od úpravy práce až po nabídku odborné podpory. Díky včasnému zachycení se daří zátěž řešit dříve, než přeroste v dlouhodobé zdravotní obtíže.“*

### ZDRAVÉ NÁVYKY OČIMA ZAMĚSTNANCŮ

*„Hledali jsme způsob, jak podporovat zdravé návyky přirozeně a bez moralizování. Začali jsme proto vést rozhovory se zaměstnanci, kteří jsou ochotni sdílet svou cestu ke zdravějšímu životnímu stylu – jak pracují se stresem, pohybem nebo rovnováhou práce a osobního života. Tyto příběhy pravidelně zveřejňujeme ve firemních novinách. Zdravé návyky se tak staly běžným tématem a inspirací vycházející přímo z reálné zkušenosti kolegů.“*

### PÉČE O DUŠEVNÍ ZDRAVÍ BEZ STIGMAT

*„Chtěli jsme dát zaměstnancům prostor pečovat o duševní zdraví dříve, než se objeví vážné potíže. Umožňujeme proto každému využít až 5 hodin psychoterapie ročně u ověřených terapeutů, i bez akutní krize. Zaměstnanci tuto možnost velmi oceňují a vnímají ji jako skutečnou podporu, nikoli formální benefit. Náklady pro firmu jsou přitom relativně nízké, zatímco pozitivní dopad na otevřenost, důvěru a celkovou firemní kulturu je výrazný.“*



### NÁVRAT S JISTOTOU A PODPOROU

*„Naším cílem bylo, aby se zaměstnanci nebáli upozornit na problém nebo přetížení. Nastavili jsme proto jasná pravidla, která chrání zaměstnance při nahlášení rizika, chyby nebo nevhodného chování, a vedoucí jsme školili v reakci bez sankcí. Díky tomu se problémy pojmenovávají včas a daří se je řešit dříve, než ohrozí zdraví lidí nebo fungování týmu.“*

## PODPORA ZDRAVÉHO STRAVOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ

Kvalitní a vyvážená strava je velmi zásadní nejen v prevenci samotné, ale rovněž napomáhá řešit některá chronická neinfekční onemocnění. Správně zvolená strava podporuje správnou funkci organismu, zajišťuje dostatek energie, vitamínů a minerálních látek a přispívá k lepší koncentraci, psychické pohodě a celkové odolnosti organismu [21].

Velice důležité jsou nejen osobní stravovací návyky, ale také nutriční prostředí, které nás obklopuje. Přítomnost zdravých a atraktivních možností, dostupnost ovoce, zeleniny či vyvážených jídel významně podporuje pozitivní rozhodnutí a usnadňuje dlouhodobé udržení zdravého životního stylu.

Jelikož v zaměstnání trávíme většinu aktivní části dne, je tedy zaměstnání také prostorem, ve kterém se několikrát denně stravujeme. Pracovní jídelny, kuchyňky a další stravovací zóny se stávají místem, kde mohou zaměstnanci nejen doplnit energii, ale také načerpat inspiraci ke zdravějším návykům. Prostor zaměstnaneckého stravování by mělo být přehledné, pohodlné a motivující, aby zdravé volby byly jednoduché a přirozené.

Cílem zaměstnavatele by měla být zdravá pracovní populace, která odvádí požadovaný pracovní výkon. Proto je velmi důležité nabídnout zaměstnancům kvalitní, pestrou a nutričně vyváženou stravu, kde je správná volba tou nejjednodušší a nejdostupnější. Nabídka by měla být koncipována tak, aby zohledňovala rozmanité potřeby zaměstnanců, od vegetariánských a veganských možností až po lehká a energeticky vyvážená jídla.

Zaměstnanecké stravování není jen o nutriční hodnotě stravy, tedy adekvátnosti, ale hraje podstatnou roli také v oblasti vzdělávání či motivaci k pozitivní změně. Prostřednictvím informací o složení jídel, tipů na zdravé volby a osvětových materiálů mohou zaměstnanci lépe porozumět tomu, co jejich tělo potřebuje, a osvojit si zdravější návyky i mimo pracoviště.

Vzhledem k tomu, že se v řadě podniků spotřebovává velké množství potravin, nesmí být opomíjena rovněž udržitelnost. Udržitelné stravování zahrnuje snižování plýtvání potravin, využívání lokálních a sezónních surovin, minimalizaci obalů a zodpovědnou manipulaci s potravinami.

Dle současných poznatků by zaměstnanecké stravování mělo splňovat 5 základních principů, které zajistí vysokou kvalitu této poskytované služby a spokojenost strávnicků, viz obrázek 9 [22].



Obrázek 9: Pět základních principů zaměstnaneckého stravování. Upraveno podle Státního zdravotního ústavu [22].

Stravovací návyky se výrazně podepisují na zdraví. Míra nadváhy a obezity, která by mohla sloužit jako ukazatel neoptimálního příjmu živin v populaci, neustále roste ve všech věkových skupinách. Tyto trendy ukazují, že kvalita a dostupnost zdravého jídla na pracovišti není pouze otázkou komfortu, ale i prevencí zdravotních problémů, které ovlivňují produktivitu a kvalitu života zaměstnanců.

Přibližně 50–58 % úmrtí na kardiovaskulární onemocnění, 24–39 % diabetu mellitu 2. typu a 7–10 % úmrtí na nádorová onemocnění lze v České republice přičíst špatným stravovacím návykům. Špatný zdravotní stav české populace způsobený nemocemi souvisejícími s výživou navíc nese zvýšené ekonomické náklady. Přitom při zlepšení zdravotního stavu české populace by se 65letí Češi mohli v budoucnu cítit a užívat si stejně kvalitního života jako dnešní 55letí [21].

### ZDRAVĚJŠÍ VOLBA NA PRVNÍ POHLED

*„Abychom motivovali zaměstnance ke zdravějšímu výběru jídel, zavedli jsme zelené označení nutričně vyvážených pokrmů. K tomu jsme připravili i krátké vysvětlení, proč jsou tato jídla zdravější. A výsledek? Zeleně označená jídla se do dvou měsíců stala nejprodávanější položkou.“*

### ČERSTVÉ OVOCE JAKO PREVENCE MLSÁNÍ

*„Zjistili jsme, že lidé v kancelářích během dne sahají po sladkostech jen proto, že nic jiného neměli po ruce. Proto jsme začali dvakrát týdně doplňovat čerstvé ovoce do společných prostor. Po půl roce jsme si všimli, že spotřeba sladkostí z automatů výrazně klesla.“*



### PODPORA ZDRAVÍ HRAVOU FORMOU

*„Zaměstnance motivujeme k pravidelnému výběru zdravějších variant jídel. Spustili jsme program odměn, kde body získané za volbu těchto pokrmů mohou být směněny za drobné firemní benefity, sportovní pomůcky nebo wellness aktivity.“*



### STRAVOVÁNÍ JAKO SOUČÁST CSR

*„S poskytovatelem stravování jsme nastavili pravidla udržitelného nakupování – lokální suroviny, sezónní nabídka a omezení jednorázových plastů. Zaměstnanci to natolik ocenili, že to nyní komunikujeme i v rámci CSR aktivit.“*

### SDÍLENÍ RECEPTŮ – OD ZAMĚSTNANCŮ AŽ DO KANTÝNY

*„Před nedávnem jsme spustili interní soutěž, kde zaměstnanci sdílí své zdravé recepty. Nejlepší recepty jsou zařazeny v kantýně jako speciální nabídka měsíce. Program se setkal s nadšenou odezvou a motivuje zaměstnance k experimentování se zdravou stravou.“*

## PREVENCE A ŘÍZENÍ RIZIK SPOJENÝCH SE ZÁVISLOSTMI NA PRACOVÍŠTI

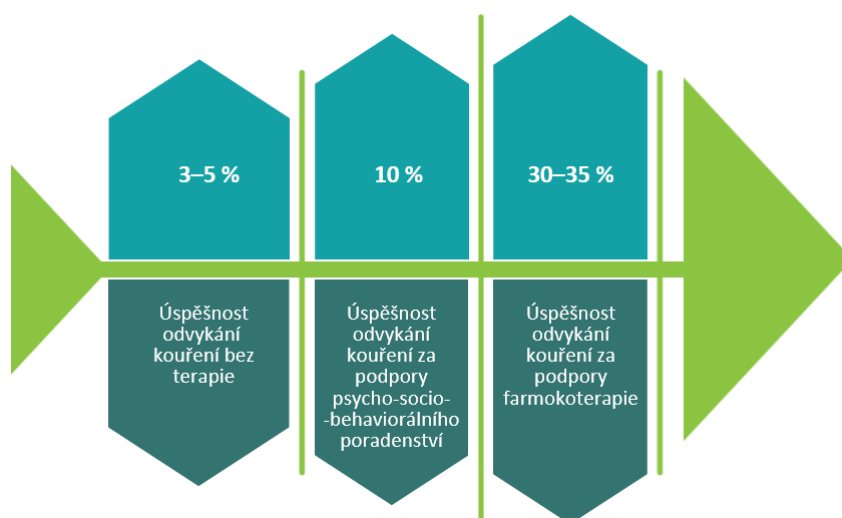
Závislosti představují významný, avšak ve firemní praxi často opomíjený faktor, který má přímý dopad na zdraví zaměstnanců, bezpečnost pracovních procesů i celkovou produktivitu práce. Řada organizací se této oblasti věnuje až v okamžiku, kdy dojde k vážnému incidentu, pracovnímu úrazu nebo dlouhodobým problémům s výkonem či absencemi. Mezi hlavní překážky systematického přístupu patří obavy z narušení soukromí zaměstnanců, stud, nízká informovanost o problematice a omezené kompetence vedoucích pracovníků pro citlivou komunikaci o závislostech. Přesto se jedná o standardní součást prevence pracovních rizik a odpovědné firemní kultury podporující zdraví [15, 24, 25].

Cílem řízení rizik spojených se závislostmi není zasahovat do osobního života zaměstnanců, ale chránit jejich zdraví a zajistit bezpečný a stabilní chod organizace. Nerozpoznané nebo neléčené závislosti mohou vést ke snížené pozornosti, vyšší chybovosti, zvýšenému riziku pracovních úrazů, růstu absencí a fluktuace i k nadměrnému zatížení pracovních týmů. Z hlediska bezpečnosti a ochrany zdraví při práci se proto nejedná o soukromou záležitost jednotlivce, ale o objektivní pracovní riziko, které vyžaduje systematický přístup [25].

V pracovním prostředí se nejčastěji setkáváme s užíváním tabáku, alkoholu a dalších návykových látek, přičemž spektrum závislostí se v posledních letech výrazně rozšiřuje a dynamicky se vyvíjí. Kouření tabáku zůstává jednou z hlavních příčin nemocnosti a předčasné úmrtnosti. Přibližně šestina všech úmrtí v České republice je spojena s následky kouření a průměrná ztráta délky života u kuřáků činí přibližně 15 let. Tyto dopady se promítají i do pracovního prostředí prostřednictvím zvýšené nemocnosti, absencí a snížené pracovní výkonnosti [24–27].

Kouření má zároveň významný sociální a ekonomický rozměr. Odhaduje se, že společenské škody spojené s užíváním tabáku dosahují v České republice přibližně 3 % HDP, což představuje více než 150 miliard Kč ročně. Největší část těchto nákladů souvisí s výdaji na zdravotní péči a se ztrátami produktivity v důsledku zvýšené nemocnosti a předčasné úmrtnosti. Tyto skutečnosti potvrzují, že kouření nelze vnímat pouze jako individuální problém, ale jako faktor s přímými dopady na organizace i společnost jako celek [28].

Vedle klasických cigaret narůstá užívání elektronických cigaret, zahříváných tabákových výrobků a nikotinových sáčků. Tyto alternativní produkty jsou často vnímány jako méně rizikové, jejich dlouhodobé zdravotní dopady však zatím nejsou dostatečně prozkoumány. Z hlediska prevence pracovních rizik je proto vhodné zahrnovat všechny formy užívání nikotinu do interních pravidel a preventivních opatření, aby nedocházelo k jejich nekontrolovanému šíření na pracovišti.



Obrázek 10: Úspěšnost odvykání kouření podle typu podpory. Upraveno podle WHO [24].

Alkohol a další návykové látky představují z hlediska BOZP bezprostřední riziko. Zákoník práce stanoví povinnost zaměstnanců nevstupovat na pracoviště pod jejich vlivem a umožňuje zaměstnavateli provádět orientační vyšetření při důvodném podezření. Alkohol se významně podílí na vzniku pracovních úrazů a pracovních chyb a jeho užívání je úzce propojeno s kouřením tabáku. U rizikových a škodlivých konzumentů alkoholu je podíl kuřáků výrazně vyšší než v běžné populaci, což vede k násobení zdravotních i pracovních rizik.

Vedle látkových závislostí nabývají na významu také behaviorální závislosti, které mohou negativně ovlivňovat pracovní výkon, bezpečnost práce i psychickou pohodu zaměstnanců. Patří mezi ně například nadměrné používání mobilních telefonů a sociálních sítí, hazardní hraní, excesivní hraní online her nebo workoholismus. Přestože nejsou spojeny s užíváním návykové látky, probíhají na obdobných neuropsychologických principech a mohou narušovat pozornost, kvalitu spánku a schopnost regenerace [15, 29].

Vznik závislostí často souvisí se zvýšenou psychickou zátěží, dlouhodobým stresem, krizovými životními situacemi nebo nedostatkem sociální podpory. Pracovní prostředí může tyto faktory zesilovat, zejména pokud je charakterizováno vysokými nároky, nedostatkem autonomie, směnným provozem, dlouhodobým přetížením nebo firemní kulturou, která rizikové chování normalizuje. Rizikové může být rovněž monotónní nebo izolované pracovní prostředí, případně dlouhodobě vysoké pracovní tempo bez dostatečné regenerace [24, 25, 29].

Účinný přístup k prevenci a řízení rizik spojených se závislostmi vychází z doporučení WHO (World Health Organization – Světová zdravotnická organizace), ILO (International Labour Organization – Mezinárodní organizace práce) a EU-OSHA (European Agency for Safety and Health at Work – Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci) a z principů prevence pracovních rizik.

Systémová opatření zahrnují jasná a férově uplatňovaná pravidla týkající se práce pod vlivem návykových látek, začlenění oblasti závislostí do politiky péče o zdraví a zajištění dostupné a anonymní odborné pomoci.

Organizační opatření se zaměřují na plánování práce, směn a přestávek, prevenci přetížení, podporu ergonomie a systematickou podporu vedoucích pracovníků při rozpoznávání rizikového chování.

Preventivní kroky spočívají ve zvyšování povědomí o závislostech, nabídce programů odvykání, podpoře psychohygieny a vytváření prostředí podporujícího zdravý životní styl. Sekundární a terciární opatření zahrnují včasné zachycení varovných signálů, dostupnost odborné pomoci v krizových situacích a koordinovaný návrat zaměstnanců po léčbě, včetně dočasných úprav pracovních podmínek [15, 24, 25].

Funkční řízení této oblasti vyžaduje pravidelné sledování vybraných indikátorů, jako jsou anonymní průzkumy rizikových návyků, údaje o absencích a fluktuaci, využívání podpůrných služeb a signály z liniového řízení. Systematické vyhodnocování umožňuje cílit preventivní opatření efektivněji, posuzovat jejich přínosy a dlouhodobě posilovat firemní kulturu podporující zdraví, která přináší prospěch zaměstnancům i organizaci jako celku [15, 25].

### MEZIOBOROVÝ TÝM PRO PSYCHICKOU POHODU

*„Rozdílné přestávky pro kuřáky a nekuřáky vyvolávaly napětí v týmech. Nastavili jsme proto jednotná pravidla přestávek pro všechny zaměstnance bez ohledu na kouření. Zároveň jsme zcela zakázali kouření a jeho alternativy v areálu firmy. Díky férovému přístupu se zlepšila atmosféra i dodržování pravidel.“*

### PŘÍBĚHY, KTERÉ MOTIVUJÍ

*„Abychom téma kouření nepodávali jen formou zákazů, začali jsme sdílet příběhy zaměstnanců, kteří úspěšně přestali kouřit. Jejich zkušenosti publikujeme ve firemních médiích a na interních setkáních. Pro ostatní zaměstnance je to srozumitelnější a motivující než odborné letáky.“*

### OTEVŘENÁ PREVENCE MÍSTO TABU

*„Alkohol a jiné návykové látky jsme přestali vnímat jako citlivé téma, o kterém se nemluví. Zařadili jsme je do pravidelných vzdělávacích kampaní o zdraví, kde otevřeně mluvíme o rizicích, bezpečnosti práce i možnostech pomoci. Zaměstnanci tak vědí, na koho se obrátit dříve, než se objeví problém.“*



### KONTROLY S JASNÝMI PRAVIDLY A LIDSKÝM PŘÍSTUPEM

*„Máme zavedené postupy pro kontrolu užívání alkoholu a návykových látek, které jsou transparentní a všem srozumitelně vysvětlené. Zaměstnanci vědí, že cílem není trestání, ale ochrana jejich zdraví a bezpečnosti práce. Díky jasným pravidlům se snížil počet konfliktů i obcházení kontrol.“*

### ROVNOVÁHA MEZI ONLINE A OFFLINE SVĚTEM

*„Všimli jsme si, že nadměrné používání mobilních telefonů a neustálá online dostupnost zvyšují stres i chybovost. Společně se zaměstnanci jsme proto nastavili pravidla digitální hygieny – jasná očekávání dostupnosti, respekt k době odpočinku a omezení rušivých notifikací. Zaměstnanci lépe regenerují a soustředí se na práci.“*

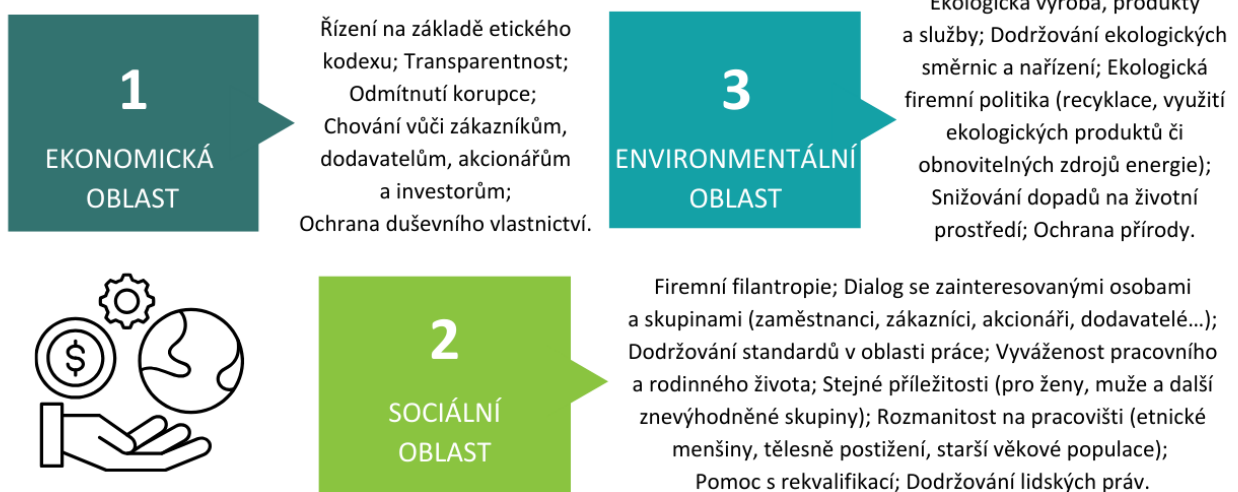
### VČASNÉ ROZPOZNÁNÍ BEHAVIORÁLNÍCH ZÁVISLOSTÍ

*„Vedoucí pracovníky jsme proškolili v rozpoznání signálů behaviorálních závislostí, jako je workoholismus nebo digitální závislost. Mají k dispozici návod, jak s pracovníkem citlivě otevřít téma a nabídnout podporu bez hodnocení. Díky tomu se daří zachytit potíže v rané fázi.“*

## SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST

Společenská odpovědnost organizace představuje dobrovolný, avšak strategicky významný závazek, v jehož rámci organizace zohledňuje při svém rozhodování a každodenním fungování dopady své činnosti na zaměstnance, zákazníky, dodavatele, místní komunitu, životní prostředí i společnost jako celek. V kontextu podpory zdraví na pracovišti je společenská odpovědnost chápána jako přístup, který přesahuje plnění zákonných povinností a usiluje o dlouhodobě udržitelné, etické a zdravé podporující fungování organizace [30, 31].

Společenská odpovědnost je často popisována prostřednictvím konceptu tzv. trojí odpovědnosti (triple bottom line), který zahrnuje tři vzájemně propojené oblasti, viz obrázek 11 [32].



Obrázek 11: Trojí odpovědnost organizace. Upraveno podle Krajské hospodářské komory Karlovarského kraje [32].

Významnou součástí společenské odpovědnosti je také role organizace v místní komunitě. Mnohé podniky jsou přirozenou součástí regionu, ve kterém působí, a aktivně se zapojují do lokálních vzdělávacích, sportovních, kulturních nebo preventivních aktivit. Podpora komunitních projektů, spolupráce se školami, zdravotnickými či neziskovými organizacemi a sdílení odborných kapacit posilují důvěru veřejnosti a přispívají k pozitivnímu vnímání organizace [30, 31].

Z dlouhodobého hlediska přináší společenská odpovědnost organizacím řadu konkrétních přínosů, které se promítají nejen do oblasti image, ale i do řízení rizik, stability a konkurenceschopnosti [32].



Obrázek 12: Přínosy CSR pro organizaci. Upraveno podle Krajské hospodářské komory Karlovarského kraje [32].

### RE-USE JAKO PŘIROZENÝ NÁVYK

*„Udržitelnost děláme prakticky – nejen školením, ale i drobnými změnami, které lidé hned používají. Zavedli jsme třídění v kuchyňkách včetně bioodpadu a pravidelně pořádáme zaměstnanecké re-use swapy (oblečení, knihy), aby se věci využívaly déle a přirozeně se šířila kultura neplýtvání.“*

### OTEVŘENOST A DOBRÉ SOUSEDSTVÍ

*„V krizových obdobích jsme otevřeli naše kapacity i mimo firmu – zajistili jsme mobilní testování a očkování nejen pro zaměstnance a jejich rodiny, ale i pro další firmy v areálu. Některé služby, např. jídelnu, držíme otevřené i pro veřejnost. Jsme zkrátka dobrý soused.“*

### ZELENÉ AKCE, ZELENÁ KAŽDODENNOST

*„Environmentální odpovědnost jsme přenesli z deklarací do běžného dne. Děláme konkrétní Go Green akce (výsadby, úklidy, vzdělávání) a zároveň jsme upravili zázemí tak, aby šlo snadno dojíždět udržitelně (stojany, sprchy, výzvy typu Do práce na kole). Třídění odpadu a podpora udržitelnějších návyků pak běží průběžně.“*



### BENEFICE A SBÍRKY, KTERÉ TÁHNOU LIDI

*„Charitu neděláme formálně – dáváme prostor zaměstnancům, aby ji tvořili sami. Osvědčilo se nám spojit pomoc s komunitním zážitkem (např. benefiční Bake Sale) a výtěžek posílat tam, kde je aktuálně potřeba – dětem, rodinám v nouzi nebo útlukům. Když přijde mimořádná situace, umíme se rychle zapojit materiálně nebo finančně.“*

### DOBROVOLNICTVÍ V SOUSEDSTVÍ

*„Nezůstáváme u jednorázových sbírek – každý rok pořádáme dobrovolnický den. Jdeme konkrétně pomoci tam, kde to dává lokálně smysl (údržba zařízení pro děti, úklid veřejného prostoru v okolí pracoviště). Lidé mají rychlou zpětnou vazbu a zůstávají za námi viditelné výsledky.“*

### POMOC, KTERÁ ROSTE S LIDMI

*„Dobrovolnictví jsme nastavili tak, aby bylo jednoduché se zapojit a aby bylo vidět, že to dává smysl. Každou dobrovolnickou hodinu zaměstnanců firma finančně podpoří, takže pomoc roste spolu s energií lidí. Zároveň to přirozeně posiluje vztahy v týmech.“*

# PODPORA ZDRAVÍ NA PRACOVIŠTI

## VÝZNAM PODPORY ZDRAVÍ NA PRACOVIŠTI

Podpora zdraví na pracovišti představuje systematický přístup, který propojuje bezpečné pracovní podmínky, zdravý životní styl a podporu duševní pohody. Nejde o jednorázové benefity, ale o dlouhodobou investici do zaměstnanců, která se promítá do výkonnosti, stability týmů i reputace organizace. Zdraví zaměstnanců ovlivňuje schopnost plnit pracovní úkoly, rozhodovat se, soustředit se, komunikovat a spolupracovat s kolegy [34, 35].

Z pohledu organizace je podpora zdraví zároveň nástrojem řízení rizik – snižuje dopady nemocnosti a psychosociální zátěže, posiluje odolnost zaměstnanců a pomáhá udržet kvalitu práce v období změn. Efektivní programy jsou založené na potřebách zaměstnanců, dostupné pro různé skupiny zaměstnanců a navazují na firemní kulturu a způsob řízení [33, 35].

V konkurenčním prostředí a při nedostatku pracovních sil roste význam zaměstnavatelů, kteří dokážou nabídnout nejen atraktivní mzdu, ale i dobré pracovní podmínky a skutečnou péči o zdraví. Organizace, které podporu zdraví ukotví systémově, posilují svou schopnost získat a udržet si kvalifikované zaměstnance a snižují riziko fluktuace [34].

## ZVÝŠENÍ PRODUKTIVITY, VÝKONNOSTI, ANGAŽOVANOSTI A LOAJALITY

Zdraví a pohoda zaměstnanců se odráží nejen v absencích, ale i v tzv. presentismu – situaci, kdy je zaměstnanec v práci, ale kvůli únavě, bolesti, stresu nebo psychickým obtížím podává nižší výkon. Podpora zdraví zvyšuje energii, kognitivní kapacity a odolnost vůči zátěži a zároveň posiluje pocit férovosti a podpory ze strany zaměstnavatele [34, 35].

V praxi se účinek programů podpory zdraví nejčastěji projevuje v těchto oblastech:

- nižší nemocnost a kratší absence,
- vyšší spokojenost, angažovanost a loajalita,
- nižší chybovost a vyšší bezpečnost práce (zejména v provozu),
- lepší týmová spolupráce a komunikace, včetně kultury včasného řešení problémů [35].

## SNÍŽENÍ NÁKLADŮ NA ZDRAVOTNÍ PÉČI

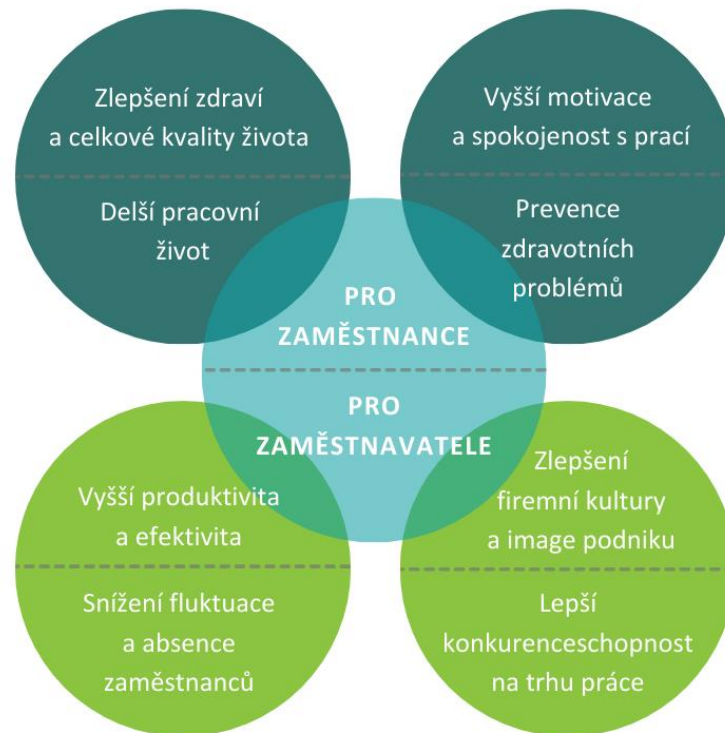
Investice do podpory zdraví na pracovišti nejsou pouze výdajem, ale také investicí s vysokým přínosem. Prevence je často levnější než léčba, a tak investice do programů podpory zdraví na pracovišti může dlouhodobě přinášet finanční úspory. Zdravější zaměstnanci mají menší pravděpodobnost onemocnění a absencí, což snižuje ztrátu pracovních dní a náklady spojené s náhradami pracovníků a zdravotní péčí [34].

## ETICKÉ ZÁVAZKY A ODPOVĚDNOST ZAMĚSTNAVATELE

Péče o zdraví zaměstnanců je etický závazek a součást odpovědného řízení. Zaměstnavatelé mají povinnost vytvářet bezpečné a zdravé pracovní prostředí a současně by měli předcházet rizikům, která mohou vést k dlouhodobému poškození zdraví – včetně psychosociální zátěže.

Zdraví podporující přístup je zároveň projevem respektu k různorodosti pracovních týmů. Pomáhá udržet v práci osoby se zdravotním omezením, chronickými onemocněními nebo v náročných životních obdobích a přispívá k férovým podmínkám pro všechny skupiny zaměstnanců [34, 35].

Podpora zdraví na pracovišti se tak stává nedílnou součástí moderního řízení organizace – propojuje prevenci, bezpečnost práce, firemní kulturu a dlouhodobou udržitelnost. Přináší benefity zaměstnancům i zaměstnavatelům a posiluje konkurenceschopnost i společenskou odpovědnost organizace [33, 34].



Obrázek 13: Přínosy podpory zdraví na pracovišti. Upraveno podle WHO a EU-OSHA [34,35].

## VÝZVY SOUČASNÉHO PRACOVNÍHO PROSTŘEDÍ A JEJICH DOPAD NA ZDRAVÍ ZAMĚŠTNANCŮ

Současné pracovní prostředí je často charakterizováno mnoha výzvami, které mohou negativně ovlivnit zdraví a pohodu zaměstnanců. Níže jsou popsány některé z hlavních výzev současného pracovního prostředí a jejich dopady na zdraví zaměstnanců.

### PRACOVNÍ ZÁTĚŽ A STRES

Pracovní stres je jedním z hlavních faktorů ovlivňujících zdraví a pohodu zaměstnanců. Rychlé tempo práce, vysoké pracovní nároky, nedostatek času a tlak na výsledky mohou vést ke zvýšené únavě, úzkosti, depresi a zvýšenému riziku vzniku chronických onemocnění, jako jsou např. kardiovaskulární onemocnění, metabolické poruchy, gastrointestinální potíže či poruchy imunitního systému. Studie WHO odhaduje, že 65 % zaměstnanců uvádí pracovní stres jako hlavní zdroj problémů, které mají vliv na jejich život [36].

### PSYCHOSOCIÁLNÍ RIZIKA A PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

Psychosociální rizika jako je nedostatek kontroly nad pracovními úkoly, nedostatek uznání, špatný pracovní kolektiv či nejistá pracovní místa mohou mít výrazný vliv na zdraví a pohodu zaměstnanců. Tyto faktory mohou vést k emocionálnímu vyčerpání, stresu, depresím a dalším psychickým potížím [37].

### VLIV PRACOVNÍHO PROSTŘEDÍ NA FYZICKÉ ZDRAVÍ

Špatně navržené pracovní prostředí, nedostatečná ergonomie pracovních míst a expozice škodlivým látkám mohou negativně ovlivnit fyzické zdraví zaměstnanců. Opakované pohyby, špatná ergonomie a neergonomické pracovní postupy a polohy se mohou projevit nejenom bolestmi svalů a kloubů, ale také chronickými onemocněními z přetěžování, jako je např. syndrom karpálního tunelu, záněty šlach a svalových úponů či chronické onemocnění bederní páteře.

### NEDOSTATEK PODPORY A KOMUNIKACE

Nedostatek podpory a komunikace ze strany vedení a kolegů může negativně ovlivnit pohodu zaměstnanců a jejich schopnost řešit pracovní problémy. Nedostatečná podpora vytváří prostředí nedůvěry a izolace, což může vést nejen k zhoršení duševního zdraví, ale i ke snížení pracovního výkonu [37].

### NEDOSTATEČNÁ PODPORA DUŠEVNÍHO ZDRAVÍ

Nedostatečná podpora duševního zdraví na pracovišti je další výzvou, která může negativně ovlivnit zdraví zaměstnanců. Přitom deprese a úzkosti patří mezi nejčastější duševní poruchy na pracovišti, které mohou vést ke snížené produktivitě, absenci z práce, a dokonce i sebevraždám. Podle studie provedené společností Mental Health America 70 % zaměstnanců cítí, že jejich pracoviště nemá adekvátní zdroje pro řešení duševních zdravotních problémů [36-38].

### NEROVNOVÁHA MEZI PRACOVNÍM A SOUKROMÝM ŽIVOTEM

Moderní pracovní prostředí často klade velký tlak na zaměstnance, což může způsobit nerovnováhu mezi pracovním a soukromým životem. Nadměrná pracovní zátěž, nedostatek času na odpočinek a relaxaci může vést k negativním dopadům na rodinné vztahy, duševní zdraví a celkovou pohodu zaměstnanců [15].

Současné pracovní prostředí přináší řadu výzev, které mohou negativně ovlivňovat zdraví a pohodu na pracovišti. Je důležité, aby zaměstnavatelé aktivně přistupovali k těmto výzvám, snažili se je řešit a implementovali opatření a programy určené k podpoře zdraví a pohodě na pracovišti.

## IMPLEMENTACE PROGRAMŮ PODPORY ZDRAVÍ NA PRACOVIŠTI

Implementace programů podpory zdraví na pracovišti není jednorázová aktivita, ale řízený proces, který se opírá o strategii organizace, reálné potřeby zaměstnanců a systematické vyhodnocování dopadů. Úspěšné programy propojují úpravy pracovních podmínek (např. organizace práce, ergonomie, psychosociální prostředí) s podporou zdravého chování (pohyb, stravování, prevence závislostí, práce se stresem). Klíčové je také ukotvení v běžném řízení firmy – jasné cíle, odpovědnosti, rozpočet, komunikace a průběžné zlepšování. Od začátku je vhodné myslet na ochranu osobních údajů a pracovat primárně s anonymizovanými nebo agregovanými daty. Základní doporučení pro budování programů podpory zdraví shrnují i mezinárodní rámce WHO a CDC [3, 38].

### STANOVENÍ CÍLŮ A PRIORIT

Prvním krokem je formulovat politiku podpory zdraví a převést ji do několika jasných, měřitelných a realistických cílů. Ty by měly vycházet z analýzy rizik a potřeb a zároveň reflektovat kontext organizace – typ práce (administrativa vs. výroba), směnnost, věkovou strukturu i hlavní zdravotní rizika. Doporučuje se pracovat se SMART cíli a rozlišovat cíle krátkodobé (např. zvýšit účast), střednědobé (zlepšit pracovní podmínky) a dlouhodobé (snížit zátěž a absenci). Příklady takových cílů mohou zahrnovat snížení výskytu muskuloskeletálních obtíží u vybraných profesí, zvýšení využití preventivních prohlídek nebo posílení zvládnutí stresu a regenerace. Zároveň je vhodné stanovit priority podle dopadu a proveditelnosti, tedy zaměřit se na to, co přinese největší užitek a co je možné realizovat s dostupnými zdroji. Ke každému cíli by pak měly být určeny konkrétní ukazatele, odpovědnosti, rozpočet a časový harmonogram [3].

### PODPORA A ZAPOJENÍ VEDENÍ

Podstatné pro úspěšnou realizaci programů podpory zdraví a zdravého životního stylu je podpora a zapojení vedení. Vedení by mělo aktivně podporovat a propagovat programy, vytvářet příkladný model chování a zajistit dostatečné zdroje a prostředky pro jejich realizaci [3].

### VYTVOŘENÍ TÝMU PRO PODPORU ZDRAVÍ NA PRACOVIŠTI

Vytvoření týmu složeného z různých členů společnosti je klíčové pro úspěšnou implementaci programů podpory zdraví na pracovišti. Tým by měl zahrnovat zástupce různých oddělení a zaměstnanců, kteří budou mít zájem a schopnosti aktivně přispívat k realizaci programů. Tento tým by měl být rovněž zodpovědný za koordinaci aktivit, komunikaci se zaměstnanci a sledování pokroku [3, 38].

### SBĚR DAT A ANALÝZA POTŘEB ZAMĚSTNANCŮ

Důkladný sběr dat o zdravotním stavu zaměstnanců a analýza jejich potřeb jsou důležitým faktorem pro navrhování programů podpory zdraví na pracovišti. Analýza potřeb by proto měla kombinovat kvantitativní i kvalitativní zdroje, například data o absencích a úrazovosti, výsledky ergonomických a rizikových hodnocení, zaměstnanecké průzkumy, rozhovory nebo fokusní skupiny. Důležitá je také segmentace, protože potřeby se mohou výrazně lišit podle profesí, směn nebo věkových skupin. Je vhodné si hned na začátku stanovit „baseline“, tedy popsat výchozí stav před startem programu (např. úroveň absence, úrazovosti, spokojenosti a hlavních rizik), aby bylo možné později vyhodnotit

změnu. Součástí analýzy by mělo být i mapování bariér účasti, jako je nedostatek času, směnný provoz, dostupnost aktivit nebo obavy o soukromí, a návrh konkrétních řešení těchto překážek. Na základě zjištění je pak možné zvolit vhodnou kombinaci opatření. Vždy je nutné respektovat ochranu osobních údajů a citlivě komunikovat, jak budou data využita [3, 36].

## KOMUNIKACE A ZAPOJENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Komunikace a zapojení zaměstnanců jsou pro úspěch programů zásadní. Klíčové je vytvářet podpůrné a inkluzivní pracovní prostředí, v němž se zaměstnanci cítí slyšeni a respektováni, protože právě to je základním předpokladem pro efektivní tvorbu i realizaci programů. Současně nesmí být opomíjena včasná informovanost o plánovaných aktivitách ani průběžná motivace k aktivní účasti.

Komunikační plán by měl pracovat s více kanály, jako je intranet, nástěnky, mistrovské porady, aplikace či newsletter, a zároveň zohlednit, že různé skupiny zaměstnanců potřebují odlišné formáty a různou míru detailu.

Pro posílení zapojení je vhodné začít tzv. „rychlými výhrami“ (quick wins), tedy opatřeními, která jsou snadno dostupná a rychle přinesou viditelný přínos. Osvědčuje se také využití ambasadorů nebo peer podpory, protože informace i motivace pak přicházejí „od lidí pro lidi“. Důležité je pracovat s dobrovolností a pozitivní motivací a nastavit férové podmínky účasti tak, aby byly reálně dostupné jak pro zaměstnance ve směnném provozu, tak pro administrativní pracovníky [3, 36].

## HODNOCENÍ A MONITOROVÁNÍ ÚSPĚŠNOSTI PROGRAMŮ

Pravidelné hodnocení a sledování je pro zavádění programů podpory zdraví na pracovišti klíčové. Díky průběžnému vyhodnocování lze poznat, co funguje, a včas zachytit slabá místa, která je potřeba upravit nebo zlepšit.

Hodnocení má dvě části. Nejprve se ověřuje, zda program proběhl podle plánu, tedy sleduje se účast, rozsah aktivit a spokojenost zaměstnanců, a poté se posuzují dopady programu, například změny pracovních podmínek, vývoj rizik, absence nebo fluktuace. Měření je vhodné nastavit už při plánování cílů a dělat ho pravidelně, aby bylo možné program průběžně řídit a upravovat.

Důležité je také sdílet výsledky se zaměstnanci, protože to posiluje důvěru a zvyšuje ochotu zapojit se i příště. V praxi se osvědčuje vybrat jen několik smysluplných ukazatelů, aby sběr dat nebyl příliš náročný, kombinovat „tvrdá“ data, například o absenci nebo úrazech, se zpětnou vazbou z dotazníků či rozhovorů a průběžně porovnávat přínosy s náklady, což pomáhá rozhodnout, co zachovat, co upravit a co ukončit.

## KONTINUÁLNÍ ROZVOJ A INOVACE

Udržitelnost programu stojí na průběžném zlepšování. Po pilotním ověření je vhodné úspěšné aktivity škálovat, méně funkční upravit nebo nahradit a průběžně reagovat na změny v práci (technologie, organizace směn, nové požadavky). Programy podpory zdraví by měly být „živé“ – pravidelně aktualizované, propojené s firemními procesy a podložené daty a zpětnou vazbou [3, 39].

Implementace programů podpory zdraví na pracovišti může přinést mnoho výhod pro organizaci i zaměstnance, pokud je provedena efektivně a s pečlivým plánováním. Klíčem k úspěchu je stanovení jasných cílů, vytvoření týmu pro podporu zdraví, správná alokace zdrojů, komunikace a zapojení zaměstnanců, sledování a hodnocení úspěchu a v neposlední řadě udržení kontinuálního rozvoje.



Obrázek 14: Základní cyklus implementace programu podpory zdraví. Upraveno podle WHO a EU-OSHA [1, 37].

## PŘEKÁŽKY A VÝZVY PŘI IMPLEMENTACI

Přestože implementace programů podpory zdraví na pracovišti přináší mnoho výhod, společnosti se často mohou potýkat s různými překážkami. Níže je uvedeno 5 nejčastějších důvodů, překážek a nabídka strategie/řešení, jak s nimi efektivně pracovat.

### NEDOSTATEK FINANČÍ A ZDROJŮ

Nedostatek finančních prostředků může být jednou z hlavních překážek při realizaci programů podpory zdraví. Společnosti mohou čelit omezeným rozpočtům pro investice do zdravotních benefitů a aktivit. Strategie pro řešení této překážky zahrnují hledání externích finančních zdrojů, optimalizaci využití stávajících zdrojů a vyhledávání levnějších alternativ. Důležité je také provést analýzu návratnosti investic a zdůvodnit potřebu finančních prostředků vedení společnosti [3].

### NEDOSTATEČNÁ PODPORA VEDENÍ

Pokud vedení neprojevuje programům dostatečnou podporu a angažovanost, může to být značnou překážkou. Je důležité komunikovat s vedením, zdůraznit přínosy a důležitost programů podpory zdraví a zdravého životního stylu pro společnost/organizaci jako celek. Jednou z možných strategií je aktivní osvěta vedení a prezentace konkrétních úspěchů a výsledků [38, 40].

## NEDOSTATEČNÝ ZÁJEM ZE STRANY ZAMĚŠTNANCŮ

Pokud se zaměstnanci neidentifikují s cíli a hodnotami programů podpory zdraví na pracovišti a zdravého životního stylu, může dojít k jejich nedostatečnému zapojení. Svou roli může hrát i nedůvěra, například obavy o soukromí a práci s citlivými údaji.

Pomáhá zapojit zaměstnance do návrhu programu, například formou krátkých průzkumů, fokusních skupin nebo možností volby témat a forem aktivit. Osvědčuje se stavět na dobrovolnosti a férovosti, mít srozumitelná pravidla, nevyvíjet tlak a respektovat různé možnosti účasti.

Zároveň je klíčová dostupnost, tedy nabídka pro různé směny, kombinace prezenčních i online formátů a aktivity, které jsou „blízko pracoviště“. Důležitá je také transparentní komunikace přínosů a ochrana soukromí. Jasně říct, jaká data se sbírají, kdo k nim má přístup a k čemu budou použita [39].

## NEDOSTATEČNÉ ZNALOSTI A DOVEDNOSTI

Nedostatek odborných znalostí a dovedností může být další pomyslnou překážkou při plánování programů podpory zdraví a zdravého životního stylu. Strategie pro řešení této výzvy zahrnují školení zaměstnanců a vedení, spolupráci s externími odborníky, například v ergonomii, psychosociálních rizicích, výživě, pohybových aktivitách. Přínosné bývá i sdílení dobré praxe v rámci oboru a inspirace od organizací podobné velikosti a profilu [38, 39].

## OMEZENÁ ČASOVÁ DOSTUPNOST

Čas je pro řadu zaměstnanců klíčovou bariérou, zejména ve směnném provozu nebo v obdobích vysoké pracovní zátěže. Program by měl proto nabízet formy, které se dají reálně skloubit s prací i soukromým životem. Osvědčuje se integrovat aktivity do pracovního dne, například formou krátkých „mikro-intervencí“ (5–10 minut), které nevyžadují dlouhé odchody z pracoviště. Důležité je také nabízet více termínů a variant, tedy opakované běhy, online obsah a asynchronní formáty. Velkou roli hraje podpora manažerů – například plánování směn tak, aby účast byla možná, a jasný signál, že program je legitimní součástí péče o tým. Smysluplné je i propojení s režimem práce, například ergonomickými pauzami, úpravami organizace práce a podporou work-life balance [39].

Překážky v implementaci nejsou důvodem program zastavit, ale signálem, že je potřeba upravit rozsah, komunikaci nebo způsob řízení. Osvědčuje se postupovat po menších krocích, transparentně měřit průběh a průběžně sbírat zpětnou vazbu – tím se z programu stává stabilní součást každodenního fungování organizace.

## MĚŘENÍ A HODNOCENÍ PROGRAMŮ PODPORY ZDRAVÍ NA PRACOVIŠTI

Měření účinnosti a průběžné hodnocení výsledků patří k základním předpokladům, aby program podpory zdraví nezůstal pouze souborem aktivit, ale stal se řízenou a dlouhodobě udržitelnou součástí fungování organizace. Díky evaluaci lze ověřit, zda program naplňuje stanovené cíle, kde má největší přínos a co je naopak potřeba upravit. Zároveň poskytuje srozumitelná data pro vedení i zaměstnance a pomáhá udržet důvěru v to, že program má smysl [41, 42].

## STANOVENÍ CÍLŮ A VHODNÝCH UKAZATELŮ

Výchozím krokem je jasně formulovat cíle programu a převést je do konkrétních, měřitelných a realistických ukazatelů. Ukazatele by měly zachycovat jak „tvrdé“ výsledky, tak změny v pracovních

podmínkách a vnímání zaměstnanců. V praxi se často sleduje například vývoj absence a úrazovosti, fluktuace, využívání preventivních služeb, hodnocení pracovního prostředí, spokojenost zaměstnanců nebo míra psychosociální zátěže. Důležité je, aby byly ukazatele zvoleny s ohledem na typ pracoviště a dostupnost dat a aby bylo předem jasné, jak často se budou vyhodnocovat.

### SBĚR DAT A INFORMACÍ

Sběr informací by měl kombinovat více zdrojů, aby vznikl co nejpřesnější obraz o dopadech programu. Typicky jde o data z personálních a bezpečnostních systémů (absence, úrazovost, fluktuace), výstupy z hodnocení rizik a ergonomie, výsledky zaměstnaneckých průzkumů, strukturovanou zpětnou vazbu nebo informace z pracovnělékařských služeb v agregované podobě [41].

Jedním z hlavních ukazatelů úspěšnosti je účast a angažovanost zaměstnanců. Sledování míry účasti na aktivitách, jako jsou například školení, cvičení nebo poradenství, umožňuje organizaci posoudit zájem a zapojení zaměstnanců. Dalším důležitým ukazatelem úspěšnosti je měření spokojenosti. Průzkumy spokojenosti a zpětná vazba od zaměstnanců umožňují organizacím získat ucelený obraz o tom, jak jsou jednotlivé programy vnímány a jaký je jejich dopad na zaměstnance [42].

Při práci s daty je nezbytné důsledně respektovat ochranu osobních údajů a transparentně komunikovat, jak budou data využita.

### ANALÝZA A INTERPRETACE DAT

Po sběru dat je nutné vždy provést jejich analýzu a interpretaci. Organizace by měly pravidelně sledovat výsledky, reagovat a přizpůsobovat své programy a strategie na základě měnících se podmínek a potřeb zaměstnanců.

### HODNOCENÍ NÁVRATNOSTI INVESTIC (ROI)

Součástí hodnocení může být také posouzení ekonomických přínosů programu. Hodnocení návratnosti investic (ROI) porovnává náklady na zavedení a provoz programu s přínosy, jako jsou úspory spojené se sníženou absencí a úrazovostí, stabilnější personální situací nebo vyšší produktivitou. V praxi je vhodné pracovat s jednoduchým a srozumitelným modelem, který využívá dostupná data a nezatěžuje organizaci nadměrnou administrativou. ROI má smysl zejména tehdy, když je program dlouhodobý a cíle jsou nastaveny realisticky [41, 42].

### POROVNÁVÁNÍ S BENCHMARKY A OSVĚDČENÝMI POSTUPY

Porovnávání výsledků s interními benchmarky (např. mezi provozy) nebo s osvědčenými postupy umožňuje získat objektivnější perspektivu, identifikovat silné stránky a určit oblasti pro zlepšení. Důležité je přitom vždy zohlednit kontext organizace – odlišný typ práce, rizika, velikost podniku i regionální podmínky. Smyslem benchmarkingu není „soutěžit“, ale učit se z toho, co prokazatelně funguje, a přenášet dobré praxe do vlastního prostředí [41, 42].

### KOMUNIKACE VÝLEDKŮ A ZPĚTNÁ VAZBA

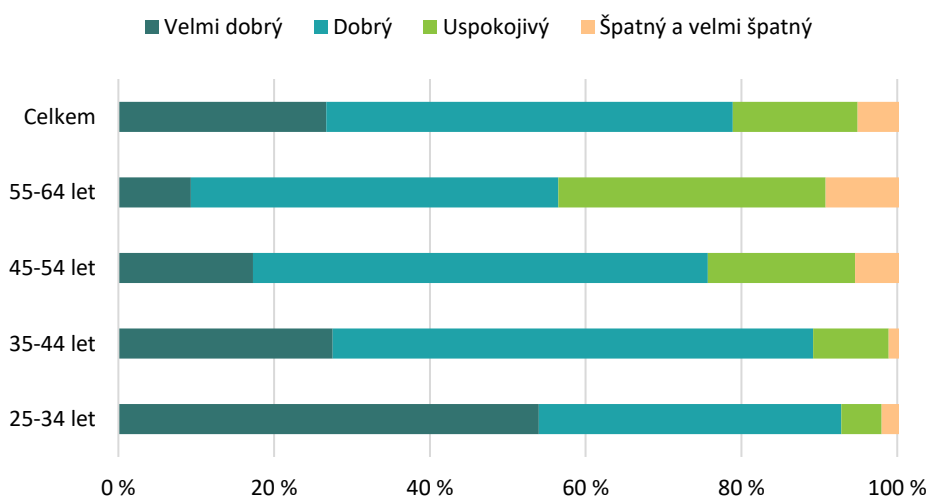
Aby mělo hodnocení praktický dopad, je potřeba výsledky aktivně komunikovat. Směrem k vedení se vyplatí prezentovat přehledně dosažené změny a doporučení pro další období. Týmům, které program realizují, pomáhá konkrétní zpětná vazba k tomu, co funguje a co je potřeba upravit. Zaměstnanci by měli dostávat srozumitelné sdělení o tom, jaké aktivity byly realizovány, co přinesly a jak se promítly do pracovních podmínek. Transparentní komunikace posiluje důvěru, podporuje účast a zvyšuje šanci, že se program stane stabilní součástí každodenního fungování organizace [41, 42].

## ZDRAVOTNÍ STAV ČESKÉ POPULACE

Spolehlivé údaje o zdravotním stavu a výskytu rizikových faktorů jsou důležité pro tvorbu zdravotních politik, strategií a pro tvorbu efektivních preventivních programů podpory zdraví a zdravého životního stylu.

Níže uváděná data vychází z Evropského výběrového šetření zdravotního stavu populace se zdravotním vyšetřením – EHES 2019, které přináší aktuální informace o zdravotním stavu české populace a mapuje rizikové faktory, které ho ovlivňují, a to ve věkové skupině 25–64 let (celoevropské výběrové šetření, které se koná každých 5 let). Níže jsou vybrány nejdůležitější ukazatele zdravotního stavu obyvatel, celá studie je k dispozici [ZDE](#).

Subjektivně své zdraví považuje za velmi dobré 27 % respondentů a 52 % jej hodnotí jako dobré. Pouze 4 % dotazovaných hodnotí svůj zdravotní stav jako špatný či velmi špatný. Se stoupajícím věkem se podle očekávání podíl osob s dobrým a velmi dobrým zdravotním stavem snižuje, viz obrázek 15. Při porovnání v rámci zemí EU28 se Česká republika řadí do třetiny zemí s nejnižším podílem dospělých osob uvádějících dobré či velmi dobré zdraví. Muži vnímají své zdraví jako dobré častěji než ženy [13].



Obrázek 15: Subjektivní hodnocení zdravotního stavu – rozložení dle věku (%) [13].

Přítomnost chronického onemocnění nebo nemoci (delší než 6 měsíců) uvádí 43 % dotazovaných, častěji ženy než muži (46 % vs. 40 %). S rostoucím věkem podíl osob dlouhodobě narůstá, u osob ve věku 55–64 let je vyšší než 60 % (ženy 60 %, muži 66 %). Prevalence chronické nemoci se u dospělé české populace pohybuje na úrovni průměru zemí EU28 [13].

## KARDIOMETABOLICKÉ PORUCHY

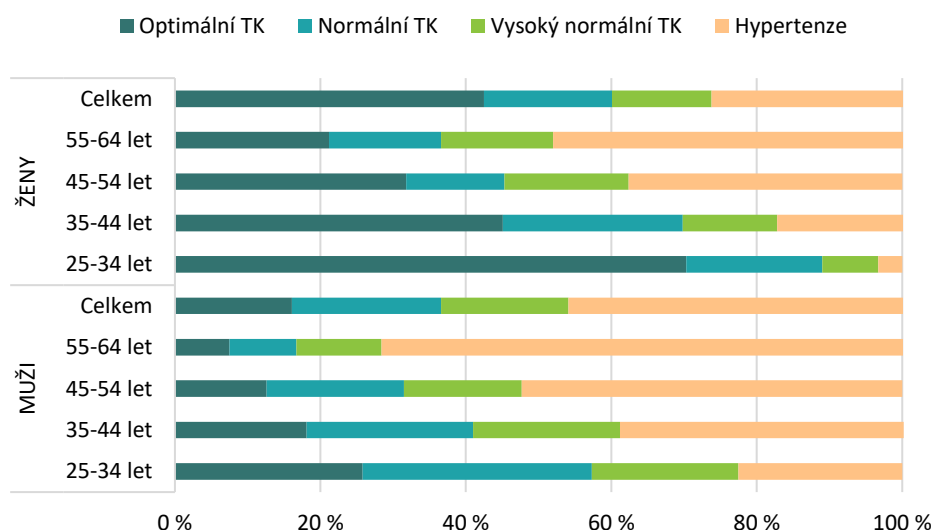
Kardiovaskulární onemocnění jsou každým rokem zodpovědná za více než 4 miliony úmrtí v Evropě (2,2 mil žen a 1,8 mil mužů) a z celkové úmrtnosti tvoří přibližně 45% podíl. Podílí se také vysokou měrou na předčasném úmrtí do 65 let a v rámci EU jsou tato onemocnění druhou nejčastější příčinou předčasného úmrtí (22 %). Postupně bylo modifikováno 9 rizikových faktorů, které jsou zodpovědné

za 90 % vzniku kardiovaskulárních onemocnění – konzumace alkoholu, kouření, nezdravý způsob stravování, nedostatečná fyzická aktivita, vysoký krevní tlak, dyslipidémie, obezita, diabetes a psychosociální rizika. Kontrola nebo eliminace těchto faktorů na populační úrovni vede k podstatnému snížení výskytu kardiovaskulárního onemocnění [13].

## HYPERTENZE

Arteriální hypertenze je jedno z nejčastějších onemocnění a zároveň jeden z hlavních rizikových faktorů, který přispívá ke vzniku srdečně-cévních onemocnění a následnému úmrtí. Neléčená hypertenze významně zvyšuje riziko srdečně-cévních onemocnění (ischemická choroba srdeční, infarkt myokardu, mozková mrtvice), způsobuje selhání ledvin, periferní cévní onemocnění, poškození cév sítnice a zhoršení zraku.

Podle poslední zprávy Evropské kardiologické společnosti se prevalence hypertenze v Evropě pohybuje od 15,2 % ve Velké Británii po 32,4 % v Chorvatsku. Průměrná věková standardizovaná prevalence hypertenze v evropských zemích je odhadována na 24,8 %, v České republice na 27,9 % [13, 43].



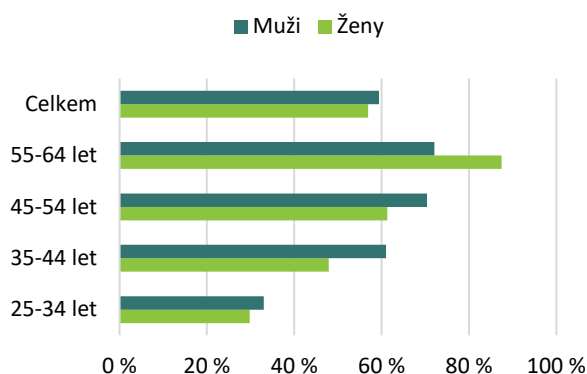
Obrázek 16: Kategorie krevního tlaku (TK) dle pohlaví a věku (%), pracovní populace 25–64 let [13].

## DYSLIPIDÉMIE

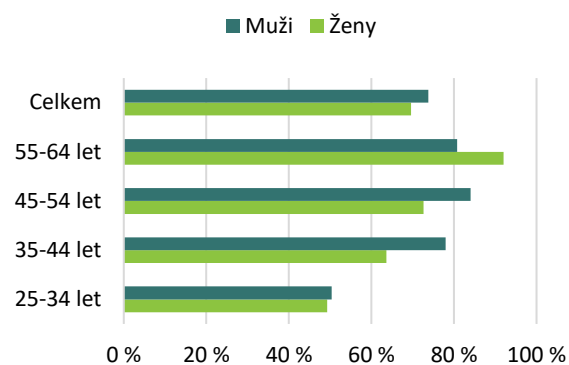
Dyslipidemií jsou označovány poruchy metabolismu krevních tuků (lipidů), které jsou charakterizovány změnou koncentrací hladiny celkového cholesterolu, LDL- nebo HDL-cholesterolu a triglyceridů.

Světová zdravotnická organizace odhaduje, že globální výskyt zvýšené hladiny cholesterolu u populace nad 25 let je cca 39 %. Dále uvádí, že více než třetina úmrtí na ischemickou chorobu srdeční a mozkovou mrtvici jsou spojena se zvýšenou hladinou LDL-cholesterolu [44].

Ze studie prováděné v české pracovní populaci vyplývá, že riziková hladina celkového cholesterolu byla naměřena u více než poloviny populace (54 % u mužů i žen) a riziková hladina LDL-cholesterolu u poloviny populace (55 % mužů, 50 % žen). Dyslipidémie na základě měření byla zjištěna u více než 2/3 osob (72 % mužů, 68 % žen) [13].



Obrázek 17: Prevalence hypercholesterolemie dle pohlaví a věku (%), populace 25–64 let [13].



Obrázek 18: Prevalence dyslipidémie dle pohlaví a věku (%), populace 25–64 let [13].

## DIABETES MELLITUS

Diabetes mellitus (DM) je metabolické onemocnění, které je charakterizováno chronickou vysokou hladinou glukózy v krvi a poruchou metabolismu cukrů. Celosvětově patří diabetes mezi nejzávažnější zdravotní problémy, jehož prevalence stále narůstá, stejně jako ekonomické náklady na jeho léčbu.

V případě, že diabetes není adekvátně léčen či kompenzován, zhoršuje se jak kvalita života, tak prognóza onemocnění. Po čase může dojít k poškození ledvin, nervů, poškození až ztrátě zraku, zvyšuje se riziko infarktu, cévní mozkové příhody, ischemické choroby dolních končetin i kardiovaskulární mortality. Na vzniku těchto komplikací se ale nepodílí pouze hyperglykémie, ale často i přidružená onemocnění, jako jsou např. hypertenze, dyslipidémie a centrální obezita [13].

Dalším závažným onemocněním, se kterým je diabetes dáván do souvislosti, je demence. Dochází zde k narušení vyšších korových funkcí, včetně paměti, myšlení, orientace, schopnosti řeči, učení a úsudku, přičemž vědomí není zastřeno [45]. Riziko vývoje demence u diabetiků je o 60 % vyšší než u běžné populace a je vyšší u diabetiků s delším trváním diabetu nebo horší kompenzací [13].

Prognóza osob s diabetem není dobrá, mají minimálně 2krát vyšší riziko úmrtí v důsledku kardiovaskulárního onemocnění (KVO) a dalších zdravotních komplikací. Epidemiologické studie navíc prokázaly vztah mezi hyperglykemií a KVO, kdy pro každé 1% zvýšení glykovaného hemoglobinu existuje 10% zvýšení rizika [46].

Celosvětový výskyt diabetu u dospělé populace se od roku 1980 téměř zdvojnásobil, a to ze 4,7 % na 9,3 %. Podle Mezinárodní federace pro diabetes až 90 % osob s diabetem má problémy s nadváhou a nezdravým životním stylem [47].

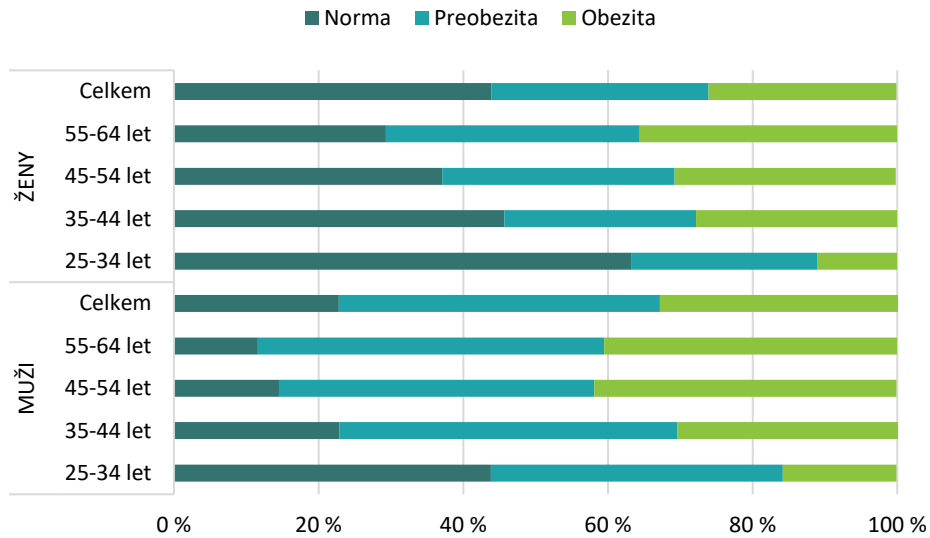
V Evropě žije 61 milionů osob s DM (6 %), do roku 2045 se předpokládá nárůst až na 69 milionů. V České republice se podle statistických údajů v průběhu 30–35 let počet diabetiků ztrojnásobil. V současné době má diabetes diagnostikováno cca 9 % populace [48].

## NADVÁHA

Nadváha, tedy preobezita a obezita, představuje jedno z nejvýznamnějších zdravotních rizik současného způsobu života. Je příčinou řady zdravotních problémů, včetně hypertenze, vysokého cholesterolu, diabetu a KVO a některých typů nádorových onemocnění. Nadváha přináší také rizika mechanická, zatížení kloubů, páteře, problémy s chůzí a snížení soběstačnosti ve vyšším věku.

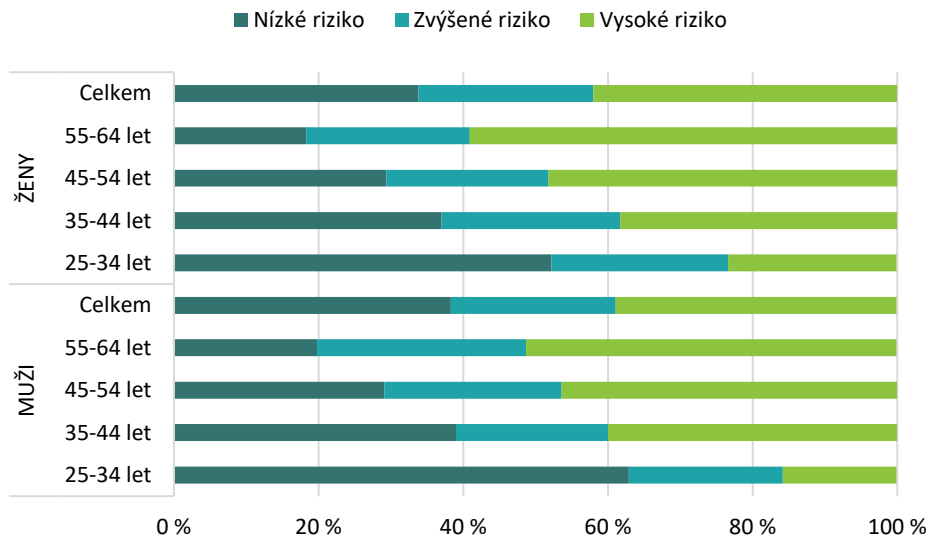
Prevalence preobezity a obezity je celosvětově vysoká a neustále roste. V současné době je více obézních než lidí s podváhou [13].

Ze studie EHES vyplývá, že nad normální hmotností se dle hodnot BMI pohybuje 67 % populace (77 % mužů, 56 % žen). Tento výskyt roste s věkem a např. ve věkové skupině 55–64 let máme pouze 12 % mužů a 29 % žen s normální váhou. Do kategorie obezity dle hodnot BMI spadá 33 % mužů a 26 % žen v produktivním věku [13].



Obrázek 19: Kategorie BMI – rozložení dle pohlaví a věku (%), pracovní populace 25–64 let [13].

Zvýšené riziko KVO plynoucí abdominální obezity se vyskytuje u 23 % mužů a 23 % žen, vysoké riziko pak u 39 % mužů a 42 % žen. Vyšší než doporučenou hodnotu obvodu pasu má 63 % populace [13].



Obrázek 20: Kategorie rizika obvodu pasu – rozložení dle pohlaví a věku (%), pracovní populace 25–64 let [13].

## VYUŽÍVÁNÍ PREVENTIVNÍ PÉČE

Pravidelné preventivní prohlídky by měly být součástí péče o zdraví. Jsou nezbytné pro včasný záchyt onemocnění, případně pro včasné zahájení léčby. I když se člověk cítí zdravý, neměl by zanedbávat preventivní prohlídky. Tyto prohlídky mohou totiž odhalit závažná onemocnění ve stadiu, kdy jsou snadněji léčitelná. Na preventivní prohlídky má v České republice v pravidelných intervalech nárok každý pojištěnec zdarma.

Řada onemocnění, zejména kardiovaskulárních, je preventabilní, lze je až z 80 % ovlivnit životním stylem. Nicméně včasný záchyt těchto onemocnění a správná léčba mohou oddálit vážné komplikace onemocnění, které se vyvíjejí pomalu a řadu let probíhají bez příznaků. Jde např. o hypertenzi, diabetes nebo vysokou hladinu cholesterolu. Včasná diagnóza umožní vyhnout se náročné léčbě i nevratnému poškození zdraví a dosáhnout nižších léčebných nákladů.

Z výsledků studie o zdravotním stavu české populace vyplývá, že preventivní prohlídku u praktického lékaře absolvovalo v posledním roce 50 % mužů a 43 % žen [13].

## ZÁVĚR

Význam podpory zdraví na pracovišti zůstává neměnný i v kontextu probíhajících technologických a společenských změn ve světě práce. Naopak lze konstatovat, že důležitost všech složek zdraví zaměstnanců – fyzického i duševního – nadále roste a má zásadní vliv na celkovou prosperitu organizací.

Komplexní přístup k podpoře zdraví na pracovišti, jak je představen v této publikaci, umožňuje zaměstnavatelům systematicky vytvářet pracovní prostředí podporující zdraví, spokojenost a výkonnost zaměstnanců.

Předkládaná Kritéria kvality aktualizují dosavadní přístup k hodnocení v rámci ocenění **Podnik podporující zdraví**, reflektují aktuální trendy a odborné poznatky a poskytují zaměstnavatelům srozumitelný návod k postupnému naplňování doporučených opatření.

Věříme, že tato publikace poskytla ucelený a srozumitelný přehled současných přístupů k podpoře zdraví na pracovišti a přispěla k lepší orientaci v dané problematice. Předložená kritéria a doporučení mohou sloužit jako opora pro další rozvoj systematických aktivit v oblasti podpory zdraví zaměstnanců a jako podklad pro jejich praktickou aplikaci v pracovním prostředí.

## LITERATURA

- [1] **EUROPEAN NETWORK FOR WORKPLACE HEALTH PROMOTION (ENWHP).** *Quality Criteria* [online]. 2018. Dostupné z: <https://www.enwhp.org/?i=portal.en.quality-criteria>
- [2] **LIPŠOVÁ, Vladimíra a kol.** *Kritéria kvality podpory zdraví na pracovišti*. 2. přepracované a doplněné vydání [online]. Praha: Státní zdravotní ústav. ISBN 978-80-7071-359-4. Dostupné z: <https://www.podnikpodporujiczdravi.cz/userfiles/kriteria-kvality-podpory-zdravi-na-pracovisti-1542891789536.pdf>
- [3] **WORLD HEALTH ORGANIZATION.** *Healthy workplaces: a model for action: For employers, workers, policymakers and practitioners* [online]. 2010. ISBN 978 92 4 159931 3. Dostupné z: <https://www.who.int/publications/i/item/9789241599313>
- [4] **EUROPEAN AGENCY FOR SAFETY AND HEALTH AT WORK (EU-OSHA).** *Workplace health promotion*. In: *OSHWiki* [online]. Dostupné z: <https://oshwiki.osha.europa.eu/en/themes/workplace-health-promotion>
- [5] **INTERNATIONAL LABOUR OFFICE; WORLD HEALTH ORGANIZATION.** *Psychosocial factors at work: recognition and control: report of the Joint ILO/WHO Committee on Occupational Health, ninth session, Geneva, 18–24 September 1984* [online]. Geneva: International Labour Office, 1986. (Occupational Safety and Health Series; No. 56). Dostupné z: [https://salus.adapt.it/wp-content/uploads/2021/05/09h\\_Psychosocial-factors-at-work.pdf](https://salus.adapt.it/wp-content/uploads/2021/05/09h_Psychosocial-factors-at-work.pdf)
- [6] **ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD).** *Mental Health and Work* [online]. Paris: OECD Publishing, [b. r.] DOI [10.1787/22257985](https://doi.org/10.1787/22257985). ISSN [2225-7985](https://doi.org/10.1787/22257985) (online). Dostupné z: [https://www.oecd.org/en/publications/mental-health-and-work\\_22257985.html](https://www.oecd.org/en/publications/mental-health-and-work_22257985.html) ([oecd.org](https://www.oecd.org/))
- [7] **EUROFOUND.** *Working conditions and workers' health* [online]. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2019. ISBN 978-92-897-1846-2. DOI: [10.2806/909840](https://doi.org/10.2806/909840). Dostupné z: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/8df626bf-873b-11e9-9f05-01aa75ed71a1/language-en>
- [8] **EUROPEAN AGENCY FOR SAFETY AND HEALTH AT WORK (EU-OSHA).** *E-fact 76: Well-being at work: creating a positive work environment* [online]. 2013. Dostupné z: <https://osha.europa.eu/hr/publications/e-fact-76-well-being-work-creating-positive-work-environment>
- [9] **VIRTANEN, Marianna, Kirsi HONKALAMPI, Petri KARKKOLA, Maija KORHONEN a Sarah COPSEY.** *Guidance for workplaces on how to support individuals experiencing mental health problems* [online]. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2024. ISBN 978-92-9402-332-2. DOI [10.2802/675164](https://doi.org/10.2802/675164). Dostupné z: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/1b57457d-5ab1-11ef-acbc-01aa75ed71a1/language-en>
- [10] **INTERNATIONAL SOCIAL SECURITY ASSOCIATION.** *VISION ZERO: 7 Golden Rules – for zero accidents and healthy work: a guide for employers and managers* [online]. 2017. 11 s. ISBN 978-92-843-1222-1. Dostupné z: <https://visionzero.global/sites/default/files/2017-12/2-Vision%20Zero%20Guide-Web.pdf>
- [11] **ČSN EN ISO 45001 (01 0801):2018.** *Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci – Požadavky s návodem k použití*. Praha: Česká agentura pro standardizaci, 2018. 60 s. ([České normy](#))

- [12] **STÁTNÍ ÚŘAD INSPEKCE PRÁCE.** Příručka k programu „Bezpečný podnik“: systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci [online]. Opava: Státní úřad inspekce práce, 2017. 48 s. Dostupné z: <https://www.suip.cz/documents/20142/187282/P%C5%99%C3%ADru%C4%8Dka%2B2017.pdf>
- [13] **ČAPKOVÁ, Nadia a Michala LUSTIGOVÁ.** Zdravotní stav české populace: výsledky studie EHES 2019 [online]. Praha: Státní zdravotní ústav, 2022. 1. vydání. ISBN 978-80-7071-416-4 (pdf). Dostupné z: <https://szu.gov.cz/wp-content/uploads/2023/01/ehes2022.pdf>
- [14] **WORLD HEALTH ORGANIZATION.** Constitution of the World Health Organization [online]. 1948. Dostupné z: <https://apps.who.int/gb/bd/pdf/bd47/en/constitution-en.pdf>
- [15] **EUROPEAN AGENCY FOR SAFETY AND HEALTH AT WORK (EU-OSHA).** Psychosocial risks and mental health at work [online]. Dostupné z: <https://osha.europa.eu/en/themes/psychosocial-risks-and-mental-health>
- [16] **EUROPEAN AGENCY FOR SAFETY AND HEALTH AT WORK (EU-OSHA).** E-guide to managing stress and psychosocial risks [online]. Dostupné z: <https://osha.europa.eu/en/tools-and-resources/e-guides/e-guide-managing-stress-and-psychosocial-risks>
- [17] **EUROPEAN AGENCY FOR SAFETY AND HEALTH AT WORK (EU-OSHA).** Mental health in the workplace: discover how best practices can support individuals experiencing mental health problems [online]. 13. 8. 2024. Dostupné z: <https://osha.europa.eu/en/highlights/mental-health-workplace-discover-how-best-practices-can-support-individuals> (
- [18] **EUROPEAN AGENCY FOR SAFETY AND HEALTH AT WORK (EU-OSHA).** Preventing psychosocial risks at work: insights on legislation and strategies from six EU countries [online]. 29. 5. 2025. Dostupné z: <https://osha.europa.eu/en/highlights/preventing-psychosocial-risks-work-insights-legislation-and-strategies-six-eu-countries>
- [19] **INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION.** ISO 45003:2021 Occupational health and safety management — Psychological health and safety at work — Guidelines for managing psychosocial risks [online]. Geneva: ISO, 2021. 23 s. Dostupné z: <https://www.iso.org/standard/64283.html>
- [20] **WORLD HEALTH ORGANIZATION.** Guidelines on mental health at work [online]. Geneva: World Health Organization, 2022. 134 s. ISBN 9789240053052. Dostupné z: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052>
- [21] **WORLD HEALTH ORGANIZATION, Regional Office for Europe.** Nutrition – maintaining a healthy lifestyle [online]. 18 July 2025. Dostupné z: <https://www.who.int/europe/news-room/fact-sheets/item/nutrition---maintaining-a-healthy-lifestyle>
- [22] **STÁTNÍ ZDRAVOTNÍ ÚSTAV.** Máme to na talíři a není nám to jedno [online]. Dostupné z: <https://www.mametonataliri.cz/>
- [23] **OECD/European Observatory on Health Systems and Policies (2023),** Czechia: Country Health Profile 2023, State of Health in the EU, OECD Publishing, Paris/European Observatory on Health Systems and Policies, Brussels. ISBN 9789264548268 (PDF) Dostupné z: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/12/czechia-country-health-profile-2023\\_dde66b1d/24a9401e-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/12/czechia-country-health-profile-2023_dde66b1d/24a9401e-en.pdf) (oecd.org)
- [24] **WORLD HEALTH ORGANIZATION.** Global status report on alcohol and health and treatment of substance use disorders [online]. Geneva: World Health Organization, 2024. 334 s. ISBN 978-92-4-009674-5. Dostupné z: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240096745>
- [25] **WORLD HEALTH ORGANIZATION.** Tobacco [online]. 25 June 2025. Dostupné z: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/tobacco>,

- [26] **WORLD HEALTH ORGANIZATION.** *WHO global report on trends in prevalence of tobacco use 2000-2025, fourth edition* [online]. 16 November 2021. ISBN 9789240039322 [cit. 22. 1. 2026]. Dostupné z: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240039322>
- [27] **WORLD HEALTH ORGANIZATION.** *Addictive behaviour* [online]. [b. r.]. Dostupné z: <https://www.who.int/health-topics/addictive-behaviour>
- [28] **EUROPEAN UNION DRUGS AGENCY (EUDA).** *European Drug Report 2025: Trends and Developments* [online]. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2025. Dostupné z: [https://www.euda.europa.eu/publications/european-drug-report/2025\\_en](https://www.euda.europa.eu/publications/european-drug-report/2025_en)
- [29] **INTERNATIONAL LABOUR OFFICE.** *Management of alcohol- and drug-related issues in the workplace: an ILO code of practice.* Geneva: International Labour Office, 1996. 56 s. ISBN 92-2-109455-3 [online]. Dostupné z: [https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/1996/96B09\\_297\\_engl.pdf](https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/1996/96B09_297_engl.pdf)
- [30] **CHOMYNOVÁ, Pavla a kol.** *Zpráva o tabákových a nikotinových výrobcích v České republice 2024* [online]. Praha: Úřad vlády České republiky, 2025. 127 s. ISBN 978-80-7440-357-6 (online, PDF). Dostupné z: <https://www.drogy-info.cz/data/>
- [31] **RADA KVALITY ČR.** *Společenská odpovědnost organizací* [online]. [b. r.]. Dostupné z: <https://portalkvality.gov.cz/spolecenska-odpovednost-organizaci/>
- [32] **KRAJSKÁ HOSPODÁŘSKÁ KOMORA KARLOVARSKÉHO KRAJE.** *Co to je společenská odpovědnost firem?* [online]. [b. r.]. Dostupné z: <https://www.khkkk.cz/o-nas/co-to-je-spolecenska-odpovednost-firem/>
- [33] **MISHRA, Pallavi a Vijay Kumar PANDEY.** Triple bottom line and environmental sustainability: evolution of global ESG research—a bibliometric analysis. *Environmental Sciences Europe* [online]. 2025, roč. 37, čl. 136. Publikováno 2025-08-02. DOI 10.1186/s12302-025-01184-9. Dostupné z: <https://link.springer.com/article/10.1186/s12302-025-01184-9>
- [34] **ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD).** *Promoting Health and Well-being at Work: Policy and Practices* [online]. Paris: OECD Publishing, 2022-11-22. DOI 10.1787/e179b2a5-en. Dostupné z: [https://www.oecd.org/en/publications/promoting-health-and-well-being-at-work\\_e179b2a5-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/promoting-health-and-well-being-at-work_e179b2a5-en.html)
- [35] **EUROPEAN AGENCY FOR SAFETY AND HEALTH AT WORK (EU-OSHA).** *Benefits of health promoting workplaces* [online]. 2024. Dostupné z: <https://eguides.osha.europa.eu/all-ages/IR-en/benefits-health-promoting-workplaces-0>
- [36] **WORLD HEALTH ORGANIZATION (WHO).** *Mental health at work* [online]. 2024-09-02. Dostupné z: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>
- [37] **MENTAL HEALTH AMERICA (MHA).** *2023 workplace wellness research* [online]. 2023. Dostupné z: <https://www.mhanational.org/2023-workplace-wellness-research/>
- [38] **EUROPEAN NETWORK FOR WORKPLACE HEALTH PROMOTION (ENWHP).** *Luxembourg Declaration on Workplace Health Promotion in the European Union* [online]. Version of April 2018. Dostupné z: [www.enwhp.org](http://www.enwhp.org)
- [39] **CENTERS FOR DISEASE CONTROL AND PREVENTION (CDC).** *Strategies for Building a Workplace Health Program* [online]. 2024-07-15. Dostupné z: <https://www.cdc.gov/workplace-health-promotion/php/model/building.html>
- [40] **SMIT, Denise J. M., Proper, Karin I., Engels, Josephine A., Campmans, Jennifer M. D. a van Oostrom, Sandra H.** *Barriers and facilitators for participation in workplace health promotion programs: results from peer-to-peer interviews among employees.* *International Archives of Occupational and Environmental Health* [online]. 2023, 96, 389–400. DOI 10.1007/s00420-022-01930-z. Dostupné z: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/36305914/>
- [41] **WORKPLACE MEDICAL.** *Measuring the success of wellness programs: Key metrics and evaluation* [online]. 2023-10-19 [cit. 2026-01-22]. Dostupné z: [Workplace Medical Corp.](https://www.workplacemedical.com)
- [42] **ANDERSON, David.** *Best Practices for Corporate Wellness Program Measurement and Evaluation* [online]. [b. r.]. Dostupné z: [corporatewellnessmagazine.com](https://www.corporatewellnessmagazine.com)

- [43] **TIMMIS, Adam, Nick TOWNSEND, Chris P. GALE a kol.** *European Society of Cardiology: Cardiovascular Disease Statistics 2019. European Heart Journal* [online]. 2020, roč. 41, č. 1, s. 12–85. DOI: 10.1093/eurheartj/ehz859. Dostupné z: <https://doi.org/10.1093/eurheartj/ehz859>
- [44] **WORLD HEALTH ORGANIZATION.** *Noncommunicable diseases: Risk factors and conditions* [online]. [b. r.]. Dostupné z: [Světová zdravotnická organizace](#)
- [45] **SMOLÍK, Petr.** *Duševní a behaviorální poruchy: průvodce klasifikací, nástin nozologie, diagnostika.* Praha: Maxdorf-Jessenius, 1996. ISBN 80-85912-09-0. ([vufind.mzk.cz](#))
- [46] **WORLD HEALTH ORGANIZATION.** *Use of glycated haemoglobin (HbA1c) in diagnosis of diabetes mellitus: abbreviated report of a WHO consultation* [online]. 2011-01-13. Dostupné z: <https://www.who.int/publications/i/item/use-of-glycated-haemoglobin-%28-hba1c%29-in-diagnosis-of-diabetes-mellitus>
- [47] **KAREN, Igor a Štěpán SVAČINA.** *Prediabetes: doporučené diagnostické a terapeutické postupy pro všeobecné praktické lékaře. Novelizace 2016* [online]. Praha: Společnost všeobecného lékařství ČLS JEP, 2016. Dostupné z: [svl.cz](#)
- [48] **INTERNATIONAL DIABETES FEDERATION.** *IDF Diabetes Atlas. 9th edition* [online]. 2019. Dostupné z: <https://diabetesatlas.org/media/uploads/sites/3/2025/02/IDF-Atlas-9th-Edition-EN.pdf>

## PŘÍLOHY

PŘIHLÁŠKA K OSVĚDČENÍ PODNIK PODPORUJÍCÍ ZDRAVÍ

KRITÉRIA KVALITY A HODNOCENÍ – DOTAZNÍK ADMINISTRATIVA

KRITÉRIA KVALITY A HODNOCENÍ – DOTAZNÍK VÝROBNÍ PODNIK A PROVOZNÍ ORGANIZACE



**PODNIK  
PODPORUJÍCÍ ZDRAVÍ**