

Analýza vývoje a příčin nemocnosti v závodě Sfinx od roku 2002

Petra Sivková

Bakalářská práce

2005



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu
akademický rok: 2004/2005

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra SIVKOVÁ**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza vývoje a příčin nemocnosti v závodě Sfinx
od roku 2001**

Zásady pro vypracování:

- 1. Proveďte průzkum literárních pramenů a zpracujte teoretické poznatky týkající se problematiky absence pracovníků.**
- 2. Analyzujte vývoj nemocnosti v závodě Sfinx.**
- 3. Na základě analýzy navrhněte doporučení pro snížení nemocnosti v podniku a zhodnoťte přínosy uvedených návrhů.**

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

Seznam odborné literatury:

1. Armstrong Michael, Personální management, Grada, Praha, 1999, ISBN 80-7169-614-5
2. Armstrong Michael, Řízení lidských zdrojů, Grada, Praha, 2002, ISBN 80-247-0469-2
3. Elm David, Personalistika a problém motivace zaměstnanců v podniku Technoplast, a. s. Chropyně: Bakalářská práce, Zlín, 1998
4. Kaven Michel, Každému šanci aneb Personalistika dnes: personalistika dnes, Profess, Praha, 1998, ISBN 80-85253-23-4

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Petra Kressová
Ústav managementu
Datum zadání bakalářské práce: 14. března 2005
Termín odevzdání bakalářské práce: 20. května 2005

Vp Zlíně dne 14. března 2005

doc. PhDr. Václav Nováček, CSc.

děkan



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Závod SFINX v Holešově s dlouholetou tradicí výroby čokoládových a nečokoládových cukrovinek se potýká s problémem vysoké absence pracovníků na pracovišti. Proto se v současnosti vedení podniku snaží o to, aby se nemocnost v podniku snížila v rámci celé společnosti Nestlé na přijatelnou míru. Proto se také v této práci budu zabývat rozbořem příčin nemocnosti. K hlavním příčinám nemocnosti závod SFINX řadí věkovou strukturu pracovníků, jejich fyzickou zdatnost a přesun pracovníků z jejich kmenových dílen na jiná pracoviště. Po procesu zjišťování příčin následuje řešení problému. Jedním z řešení tohoto problému by mohl být připravovaný zákon o výplatách nemocenských a zdravotním pojištění. Avšak pro podnik samotný je alternativou řízení a snižování nemocnosti přístup managementu k pracovníkům, motivování a stimulací ke zvyšování výkonu.

Abstrakt ve světovém jazyce

The SFINX factory, located in the periphery of the city Holešov, has a long tradition of production of chocolate and non-chocolate candies. During the last twelve years SFINX has been fighting with high numbers of workers sickness absence. According to the management of the factory they tried to reduce this absence to an acceptable rate compared to numbers of the whole Nestlé Company group.

In my bachelor thesis I want to analyze the causes of the high rate of sickness absence in SFINX during the time period 2002 to 2004.

The structure of my bachelor's thesis is as follows: in the first part I will analyze theories of sickness absence. I will work up the theoretical explanations of the phenomenon given in books and in the Internet. Next in the second part I will deal with analyzes of the sickness absence in SFINX factory. The SFINX management proposes three main reasons for the phenomenon: age structure, physical ability and redeployment policy. After this analyze I will propose strategies of this problem solving. Proposed solution strategies are: Payment of sick pay directly by the factory, launch of "healthy days" and extra benefits for healthy workers.

Chtěla bych poděkovat vedoucí bakalářské práce Ing. Petře Kressové za odborné vedení a pomoc při zpracování teoretických poznatků.

Zvláštní poděkování patří odbornému konzultantovi mé bakalářské práce panu Mgr. Jiřímu Matlochovi, vedoucímu odboru personálních a sociálních záležitostí v závodě Sfinx, za konzultace a podporu při výkonu praxe, poskytnutí informací, za cenné rady a připomínky při vypracování tématu bakalářské práce.

ÚVOD.....	9
I. TEORETICKÁ ČÁST	10
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A JEHO ÚLOHA V PODNIKU.....	11
1.1 VÝZNAM ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	11
1.2 ÚKOLY PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ	11
1.3 PRÁCE PERSONÁLNÍHO ÚTVARU	13
2 KVALITA PERSONÁLNÍHO ZABEZPEČENÍ	15
2.1 PLÁNOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	15
2.2 VÝVOJ POČTU A STRUKTURY ZAMĚSTNANCŮ	16
2.3 FLUKTUACE A STABILIZACE ZAMĚSTNANCŮ.....	16
2.3.1 Adaptace pracovníků.....	16
2.3.2 Trh práce a fluktuace.....	17
2.3.3 Potřeba pracovníků a míra fluktuace.....	17
2.3.4 Trh práce a získávání pracovníků	18
2.4 PRACOVNÍ PODMÍNKY A SMĚNNOST.....	19
3 ŘÍZENÍ PŘÍTOMNOSTI V PRÁCI	20
3.1 DODRŽOVÁNÍ PRACOVNÍ DOBY.....	20
3.2 ABSENCE A VÝKON SPOLEČNOSTI.....	20
3.3 PŘÍČINY ABSENCE.....	21
3.3.1 Faktory související s prací.....	21
3.3.2 Osobní faktory.....	22
3.3.3 Faktory přítomnosti v práci.....	22
3.4 SNIŽOVÁNÍ ABSENCE	22
3.5 VLÁDNÍ REFORMA JAKO ŘEŠENÍ ABSENTÉRSTVÍ	23
3.6 ABSENCEMANAGER - ABSENCE (A NÁKLADY) POD KONTROLOU.....	25
4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	26
II. PRAKTICKÁ ČÁST	27
5 CÍL PRAKTICKÉ ČÁSTI	28
6 PŘEDSTAVENÍ ZÁVODU SFINX V HOLEŠOVĚ.....	29
6.1 HISTORIE VÝROBY V ZÁVODĚ	29
6.2 ORGANIZAČNÍ ZMĚNY V ZÁVODĚ	30
6.3 SOUČASNOST ZÁVODU SFINX	31
6.4 FINANČNÍ VÝSLEDKY ZÁVODU	31
6.5 EXPORT VÝROBKŮ ZE ZÁVODU SFINX.....	32
7 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ V ZÁVODĚ SFINX HOLEŠOV	34
7.1 SOUČASNÉ PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ V PODNIKU	34
7.2 ORGANIZACE PERSONÁLNÍHO ÚTVARU.....	34

7.3	ÚKOLY PERSONÁLNÍHO ÚTVARU	35
8	ANALÝZA NEMOCNOSTI PRACOVNÍKŮ V ZÁVODĚ SFINX	37
8.1	SLEDOVÁNÍ NEMOCNOSTI.....	37
8.2	NEŽÁDOUCÍ DŮSLEDKY NEMOCNOSTI V ZÁVODĚ SFINX	38
8.3	ROZBOR NEMOCNOSTI V PODNIKU	39
9	ANALÝZA JEDNOTLIVÝCH ASPEKTŮ MAJÍCÍCH VLIV NA NEMOCNOST PRACOVNÍKŮ V ZÁVODĚ SFINX	41
9.1	STRUKTURA PRACOVNÍKŮ	41
9.1.1	Věková struktura	42
9.1.2	Pohlaví.....	43
9.2	PRACOVNÍ PODMÍNKY	44
9.2.1	Pracovní skupiny	44
9.2.2	Práce v polohách	45
9.2.3	Stres.....	45
9.2.4	Systém odměňování	45
9.2.5	Systém nemocenských dávek.....	46
9.2.6	Péče o pracovníky	46
9.3	ORGANIZACE PRÁCE.....	47
9.3.1	Směnnost	47
9.3.2	Sezónnost	48
9.3.3	Přeřazování pracovníků.....	49
9.3.4	Styl a kvalita řízení	49
9.3.5	Pracovní úkoly	49
10	CHARAKTERISTIKA NEJDŮLEŽITĚJŠÍCH PŘÍČIN NEMOCNOSTI V ZÁVODĚ SFINX	51
10.1	VÝROBNÍ PROGRAM	52
10.2	SEZÓNNOST	52
10.3	SYSTÉM NEMOCENSKÝCH DÁVEK	52
11	SHRNUTÍ ANALYTICKÝCH ZJIŠTĚNÍ	54
12	DOPORUČENÍ PRO FIRMU	55
12.1	KOMUNIKACE A PORADENSTVÍ.....	55
12.2	SYSTÉM HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	56
12.3	ÚPRAVENÍ PRACOVNÍ DOBY A PRACOVNÍHO REŽIMU	57
12.4	VZDĚLÁVÁNÍ MANAŽERŮ A POSKYTOVÁNÍ DŮVĚRY PRACOVNÍKŮM	57
12.5	SLEDOVÁNÍ A KONTROLA ZDRAVOTNÍHO STAVU PRACOVNÍKŮ	58
12.6	ZDRAVOTNÍ PROGRAMY	59
12.7	SPORTOVNÍ VYŽITÍ A REVITALIZACE PRACOVNÍKŮ	59
	ZÁVĚR.....	61
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	62

SEZNAM TABULEK.....	64
SEZNAM OBRÁZKŮ	65
SEZNAM PŘÍLOH.....	66

ÚVOD

Řízení nemocnosti neboli absence pracovníků z důvodu nemoci je v dnešní době velmi diskutované a aktuální téma. V mnoha výrobních podnicích se s tímto problémem už vrcholový management setkal a snaží se vzniklou situaci řešit. Nejedná se o krátkodobé řešení, ale naopak by řešení mělo být dlouhodobé.

Závod SFINX v Holešově – Všetulích, ve kterém vypracovávám svou bakalářskou práci, se už delší dobu potýká jednak s problémem vysoké absence z důvodu nemoci pracovníků a jednak se sníženou výkonností, jež je následkem zvýšení nemocnosti zaměstnanců. Tyto skutečnosti byly základem pro volbu tématu. Proto se na základě teorie pokusím společnosti navrhnout řešení tohoto problému.

Cílem práce bude přehledně zpracovat literární poznatky o problematice nemocnosti a teoreticky zdůvodnit její význam pro podnik. Na základě teoretických poznatků potom doporučím společnosti SFINX, jak řešit nemocnost pracovníků a pokusím se o usnadnění implementace do podnikové praxe.

V teoretické části se seznámíme s pojmy týkající se řízení lidských zdrojů a co se týká absentérství pracovníků. V praktické části budu analyzovat současný stav nemocnosti, jaké jsou příčiny a vývoj nemocnosti v závodě SFINX a na základě tohoto rozboru předložím společnosti konečný návrh na zlepšení stávající situace.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A JEHO ÚLOHA V PODNIKU

Podnik či jakákoliv jiná organizace mohou fungovat jen tehdy, podaří-li se jí shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využít materiální, finanční a lidské zdroje. Neustálé shromažďování, propojování a využívání těchto tří zdrojů je stěžejním úkolem každého podnikového řízení. Lidský faktor je neodmyslitelnou součástí podniku a je proto důležité si to uvědomit a věnovat tomuto faktoru pozornost. Řízení lidských zdrojů má v podniku nezastupitelnou roli.

1.1 Význam řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů tvoří tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, podniku a spolupracovníkům a v neposlední řadě jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“ [6]

Pokud bude podnik přistupovat k zaměstnancům s péčí, oni sami se budou podílet na zvyšování produktivity daného podniku.

Podstatou personálního řízení je řízení lidí takovým způsobem, který vede ke zvýšení výkonnosti organizace. Jako takové je záležitostí všech manažerů a vedoucích týmů. Personalisté musejí podstatnou měrou k tomuto procesu přispívat tím, že tento proces zdokonalují, rozvíjejí, poskytují rady, pomoc a služby. [1, s. 44]

1.2 Úkoly personálního řízení

Jestliže mluvíme o personalistice, položme si otázku, co je ve vlastně obsahem "řízení lidských zdrojů", jinými slovy personalistiky?

V první řadě je nutné si uvědomit, že personální management se zabývá v rámci vnitřních podmínek organizace člověkem jako pracovní silou, jeho místem v hierarchii a struktuře instituce, jeho schopnostmi a kvalifikací, v rámci vnějších podmínek, které na organizaci působí.

Můžeme tedy říci, že mezi hlavní úkoly personálního managementu Gladkij zařadil:

- vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků v instituci (správný člověk na správném místě),
- optimální využívání pracovních sil v instituci (pracovní doba, kvalifikace pracovníků),
- personální a sociální rozvoj pracovníků instituce. [4, s. 215]

Podle Vltavského [13] jsou konkrétními úkoly personálního managementu:

- personální marketing (trh práce, fluktuace, vzdělání a specializace)
- personální strategie a plánování (analýza, vznik, zrušení, redesign pracovních míst, strategické, střednědobé a operativní plánování lidských zdrojů)
- personální činnosti (vznik a ukončení pracovního poměru, pracovní náplně, přeložení na jinou práci aj.)
- sociální konsensus (odměňování, péče o pracovníky, kolektivní smlouva, bezpečnost a hygiena při práci)
- kariérové postupy (systém celoživotního vzdělávání pracovníků a získávání odborných způsobilostí, změny vzdělávání).

Z obsahu personálních činností vyplývá, že se jedná o poměrně širokou oblast působení zaměstnavatele na svého podřízeného, která při účinném zvládnutí jednotlivých částí personálních činností může motivovat zaměstnance k vysokým výkonům, nebo naopak nemotivovat pracovníky a tím mnohdy vést k odchodu kvalitních lidí do jiného podniku nebo společnosti. „Vždycky je to oboustranný proces, ne jednosměrná ulice. Pracovníci personálních oddělení mají mnohdy nelehký úkol řešit personální otázky s minimální finanční či jinou podporou ze strany vedení podniku. Současný stav je odrazem běžné praxe řady podniků vyplývající ze současných priorit vedení těchto podniků.“ [13]

Obohatíme-li personální management ještě o prvky vedení pracovníků (tj. o osobnost manažera, účinnou komunikaci, chválu, kritiku, řešení konfliktů, koordinaci změny, motivaci pracovníků a formování pracovního týmu), můžeme celý systém personálních činností nazvat jako řízení lidských zdrojů. [4, s. 210] Když si vedení podniku uvědomí, že nestačí s lidmi jen správně zacházet a pak jich správně využívat, ale je potřeba také lidem pomoci, aby v tom, co dělají, našli smysl a naplnění.

„Lidé nechtějí být organizacemi "využívání" jako oběti nebo pěšci na šachovnici. Chtějí být správci svých vlastních zdrojů. Chtějí mít pocit, že osobně přispívají k něčemu, co má

nějaký smysl. A právě v takových podmínkách se dostaví skutečná motivace a skutečné naplnění. Tehdy se doopravdy uvolní lidský potenciál a všechna ta obrovská energie a tvůrčí síla, která je v lidech skryta a čeká, až ji někdo uvolní.“ [8]

Je tedy třeba uvěřit ve skrytý lidský potenciál. V opačném případě lidé ustrnou na své současné výkonnosti.

Lidské zdroje představují nejcennější a v rozvinutých tržních ekonomikách zpravidla i nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti firmy. Investice do pracovníků a kvalitního řízení lidských zdrojů ve firmě se tak v poměrně krátké době mnohonásobně vrací.

1.3 Práce personálního útvaru

Personální útvar zajišťuje personální politiku podniku. Odpovídá za její důsledné rozpracování po stránce obsahové, metodické a organizační. „Naplnění cílů personální politiky je do značné míry záležitostí jednotlivých manažerů, kteří tak činí uplatňováním konkrétních forem a způsobů vedení lidí. Sociální politika se naproti tomu uplatňuje především ve spolupráci personálního útvaru s vedením podniku. Svou roli v ní mohou sehrát i odbory.“ [3]

Všechny personální a sociální procesy odehrávající se v podniku lze chápat jako aktivity řídicích pracovníků na různých úrovních řízení. Svou činností řídicí pracovníci bezprostředně i zprostředkovaně působí na jednotlivce i sociální skupiny, podněcují jejich pracovní ochotu a jejich způsobilost podávat vysoké pracovní výkony. Ovlivňují však i jejich spokojenost v práci a ve firmě, iniciují a usměrňují také další rozvoj jejich pracovních a osobnostních předpokladů.

Systémy postupu managementu lidských zdrojů, které vyúsťující v personální plán, shrnul Gladkij [4, s. 217] takto:

1. Analýzy a popis práce

- a) racionální metoda určení funkčních odpovědností určitého pracovního místa,
- b) funkční odpovědnosti práce se mění v závislosti na změnách technologií.

2. Nábor nových pracovníků a jejich výběr

- a) postup vyhledávání nových lidí pro určitou práci,
- b) vypracování metod k identifikaci kandidátů a výběru toho nejlepšího.

3. Zaškolení a rozvoj

- a) rozvoj dovedností je nezbytný při změnách v technologiích i postupech,
- b) rozvoj dovedností při novém organizačním rozdělení a změně funkční odpovědnosti,
- c) použití výuky založené na zkušenostech, principy výuky dospělých, specializace.

4. Management výkonnosti

- a) určení a vyjádření očekávané výkonnosti,
- b) postihy při nižší výkonnosti, než která byla stanovena v očekáváníích,
- c) zabezpečení podmínek pro práci, včetně bezpečnosti práce.

5. Mzdová politika

- c) pochopení vztahů na trhu pracovních sil,
- d) určení platů a odměn na úrovních, které budou stabilizovat dobré pracovníky a odborníky.

2 KVALITA PERSONÁLNÍHO ZABEZPEČENÍ

Má-li být podnik úspěšný, musí mít v první řadě kvalitní personální management, jež by se staral o plánování pracovníků. Výsledkem celého plánování by mělo být kvantitativní i kvalitativní personální zabezpečení podniku. Když se podnik zaměří na hlavní tři výše uvedené kategorie personalistiky, bude personální plán dlouhodobý, globální a inovační.

Analýza tří základních kategorií pomůže nejprve situaci v jednotlivých prvcích dobře poznat, následně si rozčlenit tyto faktory do stabilizačních a flukтуаčních tendencí a poté je systematicky využívat ke kvalitnímu personálnímu plánování. Teprve tehdy může podnik správně řídit své zaměstnance.

2.1 Plánování pracovníků

Plánování představuje takové aktivity, které jsou zaměřeny na určování cílů a stanovování postupů, jak těchto cílů dosáhnout. Plánování je cíleně orientovaný rozhodovací proces a výsledkem plánovacího procesu je plán.

Podle Gladkijeho má personální plánování kromě strategické role také roli operativní, což je role administrativní, krátkodobá, udržovací a běžně zahrnuje tyto činnosti:

- a) nábor a výběr lidí pro běžně se uvolňující pracovní místa,
- b) řízení a orientace zaměstnanců,
- c) prověrky hlášení týkající se bezpečnosti práce, nemocí z povolání a pracovních úrazů,
- d) řešení stížností zaměstnanců,
- e) administrativa programu odměňování.

Pro posouzení kvality personálního zabezpečení se jako směřodatné jeví zaměření na tři kategorie personalistiky:

- vývoj počtu a struktury zaměstnanců,
- fluktuace a stabilizace zaměstnanců a
- pracovní podmínky a směnnost. [4, s. 216]

2.2 Vývoj počtu a struktury zaměstnanců

Gladkij uvádí, že počet zaměstnanců bývá sestaven obvykle z těchto ukazatelů: průměrný roční přepočtený stav zaměstnanců, průměrný počet zaměstnanců (tj. fyzických osob), počet mužů a žen, počet zaměstnanců se změněnou pracovní schopností a mimoevidenční počet zaměstnanců. Z těchto údajů je pro každý rok vypočítán index, který vypovídá o procentuálním pohybu (zvýšení či snížení) daného ukazatele v čase. Pokud index ukazuje větší odchod fyzických osob než přepočítaných plně pracujících osob, to znamená, že podnik opustilo více pracujících v hlavním poměru na plný úvazek. [4, s. 218]

2.3 Fluktuace a stabilizace zaměstnanců

Podrobnější přehled lze získat vytvořením tabulky odchodů a nástupů pracovníků, a na ni navazujícím grafem počtu ukončení pracovních poměrů k průměrnému ročnímu přepočtenému počtu zaměstnanců. Chce-li podnik důkladnější analýzu, k tomu je nutno připojit tabulku důvodů ukončení pracovních poměrů. [4, s. 218] Pro podniky je velmi důležité věnovat se stabilizaci a hlavně fluktuaci pracovníků, protože právě tehdy pochopí, co je důvodem nebo příčinou odchodu pracovníka.

2.3.1 Adaptace pracovníků

Adaptace se chápe jako proces aktivního přizpůsobování člověka podmínkám a jejich změnám. [3, s. 101] Každá organizace se snaží stabilizovat klíčové zaměstnance, a chce proto přispět k naplnění jejich osobních cílů.

„K působivým argumentům, které zdůvodňují účel řízení adaptace při vnější, ale i vnitřní mobilitě zaměstnanců, patří náklady na fluktuaci a ztráty na produktivitě. Problém stabilizace se dostává do popředí personální politiky zejména u nových zaměstnanců, protože jejich fluktuace převyšuje fluktuaci ostatních skupin zaměstnanců. Vyplývá to ze skutečnosti, že nový zaměstnanec stojí před nutností přizpůsobit se nejen požadavkům práce, ale také začlenit se do struktury sociálních vztahů na pracovišti a sociálního systému zaměstnavatele.“ [5]

Je zcela běžné, že nový pracovník pocítuje v novém prostředí určitou nejistotu a vítá, pokud mu podnik poskytne v tomto období „pomocnou ruku“.

Je-li proces adaptace zdárně řízen, snižuje odchody zaměstnanců, produktivita roste rychleji a zvyšuje se pracovní spokojenost. Jak uvádí kolektiv autorů: „Velké společnosti mohou proces adaptace zpracovávat orientačním programem. Kladou si za cíl během orientace zprostředkovat poznání firemní kultury, a proto program vysvětluje normy, hodnoty a to, jak se věci ve společnosti dělají.“ [5]

Příznivý průběh adaptace nového pracovníka se projevuje jeho adaptovaností na pracovní úkoly a celopodnikovou organizaci. Nový pracovník pociťuje, že již přiměřeně zvládl pracovní úkoly a že se stal přijímaným a uznávaným členem kolektivu.

2.3.2 Trh práce a fluktuace

Po roce 1989 se výrazně zvýšila fluktuace pracovníků. Nezaměstnanost skrytá v období socialismu se změnila v nezaměstnanost otevřenou a byl vytvořen trh práce. Tyto dva fenomény – trh práce a fluktuace jsou velmi specifické.

Trh práce je primárně podmíněn hospodářskou situací země s jejími produkčními možnostmi a sekundárně vychází především ze vztahu nabídky a poptávky po určitých pracovních profesích, které vycházejí z dané tržní situace, z existujících právních norem, z technologických a technických požadavků výroby, organizace práce apod. Do vztahu nabídky a poptávky pracovních sil sice okrajově zasahuje technický pokrok a organizace práce, více legislativní situace, avšak nikoliv prosperita podniku a meze produkčních možností státu. [4, s. 210]

Poptávku po pracovnících podmiňují rovněž takové faktory, jako je vzdělání obyvatelstva, zdraví obyvatelstva, délka a kvalita života, informovanost obyvatel, státní politika distribuce zdrojů. Nejedná se o zlomové faktory, a proto nemá ani politika zaměstnanosti náhlé výkyvy.

2.3.3 Potřeba pracovníků a míra fluktuace

U výrobních podniků je možné vypočítat potřebu personálu na určité období tak, kdy se plán produkce znásobí pracovní jednotkou a vydělí pracovní dobou. [2, s. 785] Míra fluktuace v souvislosti s personálním plánováním se dá vypočítat podle jednoduchého vzorce:

$$\frac{\text{Počet absentujících pracovníků}}{\text{Počet pracovníků celkem}} \times 100$$

2.3.4 Trh práce a získávání pracovníků

Způsobilost k povolání získávají lidé studiem na školách. Dále je také stanoveno získávání odborných způsobilostí a specializací. Možnosti uplatnění vzdělání získaného na školách všech směrů se proti minulému období rozšířily, ale jsou zase podmíněny konkrétní lokalitou. Ve velkých městech je možnost zaměstnání širší a flexibilnější, zatímco v tradičních lokalitách zůstává pole působnosti pro pracovníky pouze omezené. „Obecně by se dalo říci, že nejvíce fluktuují zaměstnanci bez způsobilosti, kterým pro práci stačí kursy či zaučení, případně administrativní či techničtí pracovníci.

Na trhu práce je možné se setkat s absolventy škol, s pracovníky konkurence hledajícími z nejrůznějších důvodů jiné pracovní uplatnění, i s uchazeči o zaměstnání, s ženami v domácnosti nebo na mateřské dovolené atd.“ [4, s. 214] Podniky by měly být v neustálém kontaktu s příslušnými pracovními úřady, leckde je to přímo povinnost vyplývající ze zákona. Je obecně pravdou, že „tímto způsobem se vyhledávají převážně méně kvalifikovaní pracovníci a zaměstnanecké profese nižší kvalifikační úrovně.“ [4, s. 215] To ale nelze tvrdit jednoznačně. I zde však můžeme říci, že výjimka potvrzuje pravidlo.

Každý dobrý profesionální personální management pracuje s předstihem. Pracovníky se snaží hledat a cílevědomě pro svoje uplatnění odborně i motivačně připravovat předem.

„Adepti mohou být, i přes nízkou profesní zralost, pro organizaci v budoucnu značným přínosem, protože jsou s ním v kontaktu, „znají ho“ a jsou pro práci v něm pozitivně naladěni. Metodické způsoby, jak postupovat na trhu práce, jsou dostatečně známé. Například inzerce je důležitým prostředkem pro kontakt s různými okruhy budoucích uchazečů o místo. Může být prováděna prostřednictvím masových sdělovacích prostředků či specializovaných masmédií (např. novin či časopisů s profesionálním zaměřením, obchodních časopisů, univerzitních publikací apod.). Volná místa se běžně nabízejí v novinách, v časopisech, v tisku, ale také v periodikách univerzit nebo na internetu.“ [4, s. 215]

2.4 Pracovní podmínky a směnnost

Jako indikátor hodnocení pracovních podmínek je možno vybrat tyto ukazatele: počet pracovních úvazků, počet překážek v práci, průměrná hrubá mzda, kvalifikace zaměstnanců, počet pracovních úrazů (nebo nemocí z povolání) a ustanovení kolektivní smlouvy. Směnnost může odkrývat indikátor procentuálního zastoupení směn. [4, s. 218]

3 ŘÍZENÍ PŘÍTOMNOSTI V PRÁCI

Armstrong uvádí: „Řízení přítomnosti v práci je proces minimalizace opožděných příchodů a absencí. Tradiční metodou bylo vyžadovat od pracovníků placených v časové mzdě, aby si na zvláštní kartu označovali na příslušném zařízení hodinu příchodu a odchodu z práce a srážet jim určité částky ze mzdy za pozdní příchody nebo za neomluvené absence. V současné době se projevuje rostoucí tendence k harmonizaci podmínek zaměstnání v organizacích a manuální pracovníci na plný úvazek mají pracovní podmínky, které obsahují odměnu i během absence. Některé organizace s „jednotným postavením“ i nadále vyžadují používání „píchaček“ u všech pracovníků, jiné je zrušily.“ [2, s. 757]

Ať už došlo k jakékoli harmonizaci podmínek zaměstnání či nikoliv, nebo ať už se „píchačky“ v podniku používají nebo nepoužívají, pořád je zapotřebí pozdní docházku a absence kontrolovat. Velmi důležitá je v podniku analýza docházky a absence. Touto otázkou by se měli zabývat personalisté průběžně a problémy řešit co nejdříve od vzniku.

3.1 Dodržování pracovní doby

„Nejlepší metodou, jak kontrolovat a zlepšovat dodržování pracovní doby, je pověřit vedoucí týmů odpovědností za dodržování pracovní doby. Ti pak vedou záznamy a podnikají potřebné kroky, jestliže zaměstnanci zneužívají důvěru, která se jim poskytuje.“ [2, s. 758]

K zaznamenávání dodržování pracovní doby může být využito počítačů. V případech, kdy se jedná o závažnější nedodržování pracovní doby, to může znamenat srážky platu a nakonec přísné disciplinární řízení. Ale povinností vedoucího týmu je vést lidi a vytvářet týmový duch, který bude minimalizovat výskyt takovýchto kroků.

3.2 Absence a výkon společnosti

Bylo zjištěno [14], že v českých společnostech je vysoká míra absence z důvodu nemoci – v průměru je to více než 14 dní na zaměstnance za rok. Průměr zemí severní a západní Evropy je 10 dní. Svědčí to o tom, že českým společnostem se stále nedaří tento problém efektivně řešit. Analýzy přitom prokazují, že právě absence negativně ovlivňuje výkon podniku. Podle údajů Českého statistického úřadu prostonali v roce 2003 čeští zaměstnanci 110 milionů korun. Oproti roku 2002 se sice snížil počet pracovních neschopností, ale

zaměstnanci zůstávali na nemocenské delší dobu. Předloni činila průměrná délka pracovní neschopnosti 28,5 dne, loni už přesáhla 30 dnů.

Absentérství v podnicích má silný negativní vliv na produktivitu. Proto by podniky nebo společnosti měli tento problém řešit již v počátku. Personalisté a manažeři musí zjistit příčiny nemocnosti a jejich hlavním úkolem je najít adekvátní řešení, které může být použito přímo v podniku.

3.3 Příčiny absence

Příčin nepřítomnosti pracovníka na pracovišti je několik. Armstrong ve své knize dělí příčiny absence podle tří hledisek: [2, s. 757]

- faktory související s prací,
- osobní faktory a
- faktory přítomnosti v práci.

3.3.1 Faktory související s prací

Faktory související s prací podle Armstronga jsou:

- Rozmanitost pracovních úkolů – vysoká míra neustále se opakujících pracovních úkolů je spojena s vysokou mírou absence, i když sama nespokojenost s prací spíše přispívá k absenci, než aby byla její primární příčinou.
- Stres – odhaduje se, že se ve Velké Británii v důsledku stresu každoročně ztrácí 40 milionů pracovních dní. Lze to připsat přetížení prací, špatným pracovním podmínkám, směnové práci, nejasnosti nebo konfliktu rolí, vztahům a ovzduší v organizaci.
- Časté převádění pracovníků na jinou práci (pracoviště) zvyšuje absenci.
- Styl řízení – úroveň absence ovlivňuje kvalita řízení, zejména u bezprostředních nadřízených.
- Fyzikální podmínky práce. [2, s. 757]

3.3.2 Osobní faktory

- Hodnoty pracovníka – u některých pracovníků méně práce za stejnou odměnu zlepšuje jejich způsob dělení se o výsledky činnosti se zaměstnavatelem (smlouvání o vztahu úsilí a odměny). Výzkum ukázal, že pro pracovníky jsou zejména důležité následující pozitivní výsledky absence: odpočinek od každodenní rutiny, volný čas, zabývání se osobními záležitostmi, odpočinek od spolupracovníků.
- Věk – mladší pracovníci absentují častěji než starší.
- Pohlaví – ženy mají větší sklon k absenci pro nemoc než muži.
- Osobnost – někteří lidé mají sklon k absenci (výzkumy si všimly, že 5 – 10 % pracovníků má na svědomí asi polovinu všech absencí, zatímco určitá část pracovníků nemá absence vůbec). [2, s. 758]

3.3.3 Faktory přítomnosti v práci

Mezi tyto faktory Armstrong zařadil:

- Systém odměňování – když vzrůstá výše odměny, přítomnost v práci se zlepšuje.
- Systémy nemocenských dávek mohou zvýšit absenci.
- Normy pracovní skupiny mohou mít pozitivní nebo negativní dopad na nepřítomnost v práci. [2, s. 758]

3.4 Snižování absence

Absentérství může být v podniku rozkladné a drahé. Je třeba je pravidelně kontrolovat a snižovat. Mezi kroky potřebné k dosažení efektivní kontroly absencí a jejich snižování patří podle Armstronga v první řadě:

- angažovanost manažerů ve snižování nákladů vyplývajících z absencí;
- pravidelné vzdělávání manažerů a vedoucích týmů, které zabezpečuje, aby si byli vědomi své odpovědnosti za kontrolu a snižování absence, a informuje o tom, jaké kroky mohou podniknout;
- vedení manažerů k tomu, aby po návratu pracovníka do práce s ním provedli pohovor, během něhož je pracovník po návratu do práce uvítán a – pokud je to

vhodné – prověří se příčina absence a zváží se, co může udělat pracovník nebo manažer pro to, aby se v budoucnu podobná příčina absence nevyskytla;

- důvěra – absentérství se nejlépe snižuje, jestliže je pracovníkům poskytnuta důvěra. Podniky, které stavějí na tomto základě, poskytují všem pracovníkům nemocenské dávky a spoléhají za účelem minimalizace zneužívání tohoto dobrodiní na oddanost, angažovanost a motivaci svých pracovníků (kteří jinak pilně pracují), ale vyhrazují si právo přezkoumat vyplácení nemocenských dávek v případě, že bude absence z důvodu nemoci nepřijatelná;
- politika dokladované přítomnosti v práci, vyjadřující názor organizace na nemocnost a pravidla pro vyplácení nemocenských dávek;
- komunikace, která pracovníkům poskytuje informace o tom, proč je důležitá kontrola a snižování absencí;
- poradenství pro pracovníky během pohovoru po návratu do práce, poskytující rady, jak překonat jakékoliv problémy s přítomností v práci, a vytvářející ovzduší důvěry;
- disciplinární řízení – musí být prováděno spravedlivě, důsledně a zásadově;
- informace – bohužel, metoda důvěry nemusí nutně fungovat a je zapotřebí mít konkrétní a přesné informace o absencích – ty mohou poskytnout počítačové systémy. [2, s. 759]

3.5 Vládní reforma jako řešení absentérství

Návrh, který vyvolal mezi podnikateli asi největší diskusi, se týká nově navrženého způsobu vyplácení nemocenských dávek. Vláda totiž chce v rámci svých reformních opatření prosadit, aby tyto dávky po dobu několika dní až týdnů vypláceli zaměstnancům firmy a nikoli stát.

Jak uvedl Bohuslav Sobotka [10], „připravovaná reforma týkající se systému nemocenského pojištění má snížit schodek veřejných rozpočtů z letošních 5,7 procenta HDP na 3,7 procenta HDP v roce 2006.“ Navrhované změny ve výdajích se týkají efektivnějšího systému nemocenského pojištění. Nynější systém nemocenských dávek se počítá z tzv. denního vyměřovacího základu, a to za posledních celých 12 kalendářních měsíců.

V podstatě se sečte veškerá hrubá mzda za uplynulý rok, ta se vydělí počtem kalendářních dní v daném období (odečteny jsou jen např. dny pracovní neschopnosti). Po této úpravě se získá tzv. "denní vyměřovací základ", z něhož je vypočítána nemocenská dávka za kalendářní den. Jelikož je nemocenská vyplácena za kalendářní dny, nesmí se zapomenout na započtení sobot, neděl a státních svátků. Tato úprava platí od 1. 1. 2004.

Vládní návrh upravuje výši nemocenské až od 4. dne nemoci (snižuje ji z 69 % na 60 %), a tím snižuje výhodnost nemocenské. Novinkou je také to, že první dva týdny na neschopence by měl platit zaměstnavatel. Stát mu na oplátku sníží odvod na nemocenské pojištění ze současných 3,3 % na 1,6 %. [11] Avšak zde vyvstává zásadní problém, a to výplata nemocenské.

Je pravdou, že nemocenské dávky jsou v České republice zneužívány - patříme k "nejnemocnějším" zemím na světě, což vůbec nekoresponduje se zlepšujícím se zdravotním stavem a zvyšujícím se průměrným věkem obyvatel ČR.

„Lidé v českých firmách z každých sto pracovních dní promarodí více než týden. V zemích Evropské unie zůstávají přitom nemocní doma většinou méně než čtyři dny. Průmyslníci se domnívají, že z 31 miliard korun, které se letos marodům vyplatily, bylo až osm miliard vynaloženo zbytečně. Paradoxně nejvíce marodí lidé do dvaceti let, tedy ti nejzdravější, ale s nižšími platy. Největší nemocnost je u kategorie pracovníků s platy od 10 000 do 15 000 korun měsíčně tedy, právě ta úroveň, při které se vyplatí zůstat doma a pobírat nemocenskou.“ [10]

Tento problém by stát řešit v každém případě měl. Navrhovaná reforma nemocenských neřeší příčiny zvýšené absence na pracovišti a navíc v ní nejsou nastavené mechanismy, které by měly snížit nemocnost a zajistit účinnou kontrolu nemocných jejich zaměstnavatelem.

Podle Hybnera „není možné, aby firmy řešily problémy, které si stát přivodil neřešením vysoké nemocnosti. Pro firmy s větším počtem zaměstnanců by si tato změna vyžádala přijetí dalšího pracovníka pro tuto agendu a dále i vytvoření speciálního oddělení, které by nemocné zaměstnance kontrolovalo - ovšem pro takové kontroly zatím neexistuje žádný právní rámec a návrh reformy se o jeho vytvoření nezmiňuje.“ [10]

Výpočty mluví jasně. „V menším podniku by se za první rok ve "firemním fondu nemocenské" nashromáždily peníze, které by však při průměrné roční nemocnosti českého

pracovníka, která byla vloni 28 dnů, by tento fond zdaleka nestačil a majitel firmy by musel na výplaty nemocenské přispívat, což by se jistě odrazilo buď ve zvýšení jeho cen, ve snížení mezd nebo v propouštění zaměstnanců, které by už nemohl "uživit".“ [12] Jako další řešení nemocnosti je podle Bartáka využití nástroje zvaného Absence Manager.

3.6 AbsenceManager - absence (a náklady) pod kontrolou

Zatímco v Česku nemocenskou vyplácí stát, v západní Evropě ji častěji hradí sami zaměstnavatelé a nemocenská pokladna. Již dnes je třeba přemýšlet o opatřeních vedoucích ke snížení počtu „neschopenek“.

Jak v souvislosti s těmito připravovanými změnami v systému nemocenských dávek, tak v rámci vstupu do EU byl vyvinut zvláštní nástroj nazvaný AbsenceManager, který firmám umožňuje přesnou analýzu příčin absence zaměstnanců a její řízení. Právě častá absence na pracovišti z důvodů nemoci patří mezi slabiny českých podniků i zahraničních společností, které podnikají v České republice.“ [9]

Podle studie Global Human Capital Survey 2002 [9] vykazují organizace s průměrnou absencí do 5 dnů na zaměstnance za rok až o 60 % vyšší ziskovost oproti společnostem s průměrnou desetidenní absencí. Onemocnění přitom bývá jen jedním z mnoha skutečných důvodů nepřítomnosti zaměstnance na pracovišti. Proto je nezbytné analyzovat opravdové příčiny, uvědomit si výši všech souvisejících nákladů a investic (např. do preventivních programů a opatření) a najít takové řešení, které bude pro zaměstnavatele nejvýhodnější.

„AbsenceManager pomáhá zjistit příčiny absence a vyhodnotit nastavení firemních procesů. Na základě těchto analýz pak navrhnout opatření, která pomůžou lépe absenci řídit a minimalizovat náklady s ní spojené. Lépe řízená absence vede k vyšší produktivitě práce, posiluje loajalitu zaměstnanců, dobré jméno společnosti na trhu a samozřejmě snižuje náklady související s nepřítomností zaměstnanců na pracovišti.“ [9]

4 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Lidské zdroje v podniku jsou jedním z nejdůležitějších kapitálů v podniku. Především tyto zdroje ovlivňují úspěšnost či neúspěšnost společnosti v náročném konkurenčním prostředí. Jsou nedílnou součástí procesu řízení a schopnost personálního managementu zformovat a využívat lidský potenciál je jedním ze základních faktorů úspěšnosti.

Řízení lidských zdrojů by mělo být na jedné straně zabezpečení kvantitativní stránky, ať už se jedná o počet, věk a profesní strukturu zaměstnanců, tak na druhé straně rovněž kvalitativní stránky, k nimž řadíme výkonnost, tvořivost, motivaci a například identifikaci s cíli firmy. Pokud společnost má dostatečný počet a strukturu zaměstnanců, měla by se postarat o co nejlepší začlenění pracovníků do kolektivu na pracovišti a poskytovat svým pracovníkům takové podmínky, které by vedly ke zkvalitnění práce.

V dnešní době vlivem rychlého rozvoje technologií dochází ke změnám v charakteru a v organizaci práce. Na pracovní sílu se kladou nové požadavky, ať už jde o myšlení, rozhodování, osvojování si znalostí a dovedností a o některé vlastnosti osobnosti. Pracovník je více přetěžován. Proto je velmi důležité, aby management podniku měl dobře rozvinutý systém hodnocení, odměňování a sociálního zabezpečení.

Každý podnik a společnost se potýká s mnoha problémy. Jedním z nich je i absentérství. Zkušenosti napovídají, že sociální péče o zaměstnance se vyplatí, protože nedochází tak často k onemocnění a naopak se zlepšuje výkonnost. Je třeba si uvědomit, že organizační řízení sociální politiky je záležitostí celé organizace, odborů i zaměstnanců. Když si to společnost uvědomí, problém absentérství může rychle začít řešit.

Existuje několik způsobů, jak snižovat nemocnost v podniku. Absentérství se může nejlépe snížit, jestliže podnik poskytne pracovníkům důvěru. Podniky, které stavějí na tomto základě, poskytují všem pracovníkům nemocenské dávky a spoléhají za účelem minimalizace zneužívání tohoto dobrodiní na oddanost, angažovanost a motivaci svých pracovníků.

Komunikace s pracovníky, pravidelná zpětná vazba s vedením, poradenství pro pracovníky během pohovoru po návratu do práce řadíme k dalšímu řešení. Management poskytuje pracovníkům informace o tom, proč je důležitá kontrola a snižování absencí.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 CÍL PRAKTICKÉ ČÁSTI

Cílem této části bakalářské práce bude vypracovat analýzu příčin a vývoje nemocnosti v závodě SFINX Holešov a na základě důkladného rozboru absentérství v závodě z důvodu nemoci a poznání hlavních příčin nemocnosti budu moci postupně odhalovat silné a slabé stránky systému řízení nemocnosti v podniku, co už podnik dělá, jaké systémy má zavedeny a jaká jsou nová opatření a doporučení.

Pokusím se co nejlépe popsat, odhalit a zhodnotit současný stav v závodě. Moje doporučení pro podnik se potom také budou opírat o tato zjištěná fakta. Budu se snažit o to, aby mnou předložené návrhy byly pro závod SFINX použitelné a šly snadno zavést do praxe.

Důležitou částí práce bude odhalení příčin nemocnosti, jež trápí management podniku. Tomuto tématu bude věnována větší pozornost, neboť odhalení příčin, které jsou zdrojem nemocnosti zaměstnanců, je základem pro včasné a správné řešení tohoto problému.

Než budu moci navrhnout podniku opatření a doporučení realizovatelná v praxi, musím správně pochopit a popsat nedostatky v řízení nemocnosti, se kterými se management závodu potýká.

6 PŘEDSTAVENÍ ZÁVODU SFINX V HOLEŠOVĚ

6.1 Historie výroby v závodě

Závod SFINX Holešov je v současné době po 140 letech existence součástí společnosti Nestlé Česko s.r.o. S řádově pěti stovkami zaměstnanců patří k významným zaměstnavatelům v rámci potravinářského průmyslu Zlínského kraje.

Vznik závodu SFINX se datuje už roku 1863, kdy Philip Kneisl zahájil v Holešově výrobu cukrovinek. Byl jedním z prvních velkovýrobců cukrovinek v tehdejších českých zemích. V holešovské dílně byly vyráběny jednoduché cukrové píšťalky a špalky. Zaměstnáno zde bylo asi 20 pracovníků. Později se začal sortiment rozšiřovat i na čokoládové výrobky, kandované a máčené ovoce a fondán. Závodu SFINX dala jméno socha sfingy.

V roce 1910 byla dokončena první etapa výstavby závodu ve Všetulích, která vytvořila dobré podmínky pro růst výroby, a proto se výroba přemísťuje do nové moderní továrny. Na svou dobu byla továrna velká a moderní. Výhodná byla i poloha závodu v bezprostřední blízkosti cukrovaru, který byl hlavním dodavatelem nejdůležitější suroviny pro výrobu bonbónů.

Po první světové válce se výrobní sortiment ještě více zpestřil o figurky či bonboniéry. Firma rovněž zřídila síť 60 exkluzivních prodejen v moravských a českých městech. Od šedesátých let se závod Sfinx specializuje na výrobu bonbónů.

V roce 1942 byla dokončena druhá etapa výstavby závodu a od té doby zůstal půdorys hlavní výrobní budovy prakticky stejný. Poválečná správa závodu obnovila původní výrobní program, na kterém se podílelo asi 280 zaměstnanců. O několik let později vznikl národní podnik SFINX Všetuly a ten se v roce 1963 stal jedním ze závodů oborového podniku Čokoládovny Praha.

V osmdesátých letech byla zahájena výroba karamel a lízátek. Instalace nového zařízení několikanásobně zvýšila výrobu jednoho z nejdůležitějších a nejoblíbenějších výrobků – lentilek. Modernizace výroby si vyžádala radikální rekonstrukce výrobních prostor, přístavby dalších výrobních a skladovacích hal, výstavbu kotelny a sociální budovy.

Už v následujícím roce byl zahájen proces specializace a modernizace výroby. Vhodně postavené výrobní haly umožnily instalování nových výrobních a balicích zařízení. Závod

se stal největším domácím výrobcem kandytů a lentilek. Lentilky ze Sfinxu se zařadily mezi žádané exportní zboží.

6.2 Organizační změny v závodě

Rozdělením akciové společnosti Čokoládovny vznikla k 1.1.1999 následnická společnost Nestlé Čokoládovny, a.s. To připravilo podmínky pro budoucí integraci aktivit Nestlé. Společnost Nestlé převzala výrobu čokolády a cukrovinek, která probíhá v závodech Sfinx v Holešově, ORION v Praze a Zora v Olomouci. Od začátku roku 1999 začaly být veškeré aktivity Nestlé v ČR a SR koordinovány jedním vedením. Od tohoto roku také sídlí ředitelství Nestlé v areálu v Praze - Modřanech. Integrace aktivit Nestlé byla dokončena 1.10.2001 spojením obou společností na českém trhu do společnosti Nestlé Česko, s.r.o

V roce 2000 byl Sfinx spojen do jediného moderního výrobního komplexu se závodem Maryša v Rohatci, který nabídku nečokoládových cukrovinek obohacuje o želatinové a pěnové cukrovinky. V letech 2002 - 2003 se SFINX stal v rámci průmyslové reorganizace cukrovinkářské výroby Nestlé v České republice specializovaným závodem na výrobu širokého sortimentu nečokoládových cukrovinek a výrazně zvýšil svou výrobní kapacitu.

Během roku 2003 byly do nových prostor v holešovském areálu nainstalovány další výrobní linky. Ty pocházejí z firmy Maryša Rohatec, kde byl naopak během roku provoz zcela zastaven. Veškerá technologie Nestlé na nečokoládové bonbony v České republice je soustředěna v holešovském závodě SFINX. Během výstavby nové výrobní haly v Holešově postupně vznikala asi stovka nových pracovních míst. [15]

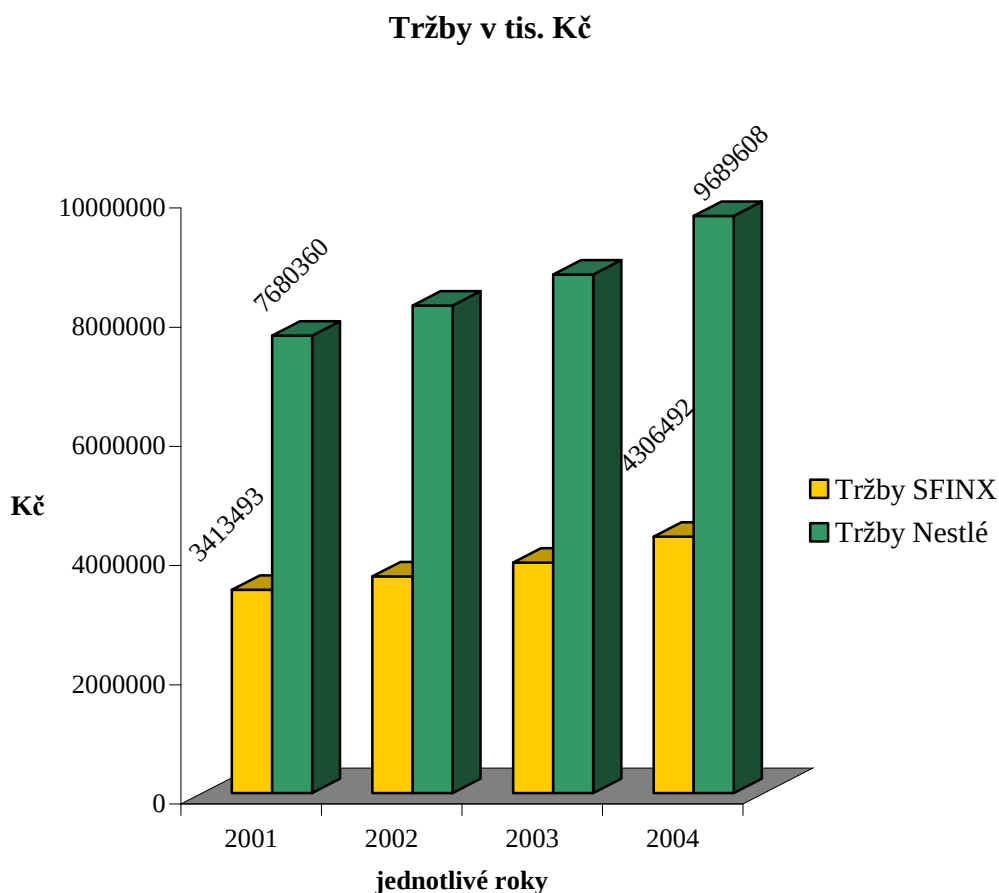
6.3 Současnost závodu SFINX

Současný závod SFINX je největším středoevropským výrobcem bonbónů v rámci Nestlé a nejrozšířenější značkou nečokoládových cukrovinek na domácím trhu. V devadesátých letech byly dokončeny přesuny technologií, které koncentrovaly výrobu nečokoládových cukrovinek ve Sfinxu. K nejvýznamnějšímu nárůstu výroby došlo přesunutím výroby litých kandytů – BON PARI – ze závodu ORION. Současný závod SFINX vyrábí velice pestrou paletu bonbónů – dropsy, furé, lízátka, karamely, lentilky a další dražé.

Výrobky ze závodu SFINX Holešov jsou určeny pro spotřebitele všech věkových kategorií. Spolu s dalšími značkami bohatá produkce nabízí od pamlsků pro děti z řady Jojo a ovocné osvěžující nabídky BON PARI až po tradiční mentolové cukrovinky a bonbony s účinkem proti vlivům především chladného počasí pod značkami Hašlerky a Anticol nebo oblíbenou řadu karamelových chutí Toffo.

6.4 Finanční výsledky závodu

Výsledky za uplynulé čtyři roky potvrdily schopnost dosahovat růstu a vytvářet tržby ve vysoce konkurenčním prostředí. Tyto nadějné výsledky posilují postavení závodu SFINX mezi předními českými značkovými potravinářskými společnostmi. Postavení cukrovinkářského závodu “nejlepšího ve třídě” ve střední Evropě dodává sebedůvěru ve schopnost úspěšně soutěžit s konkurencí.



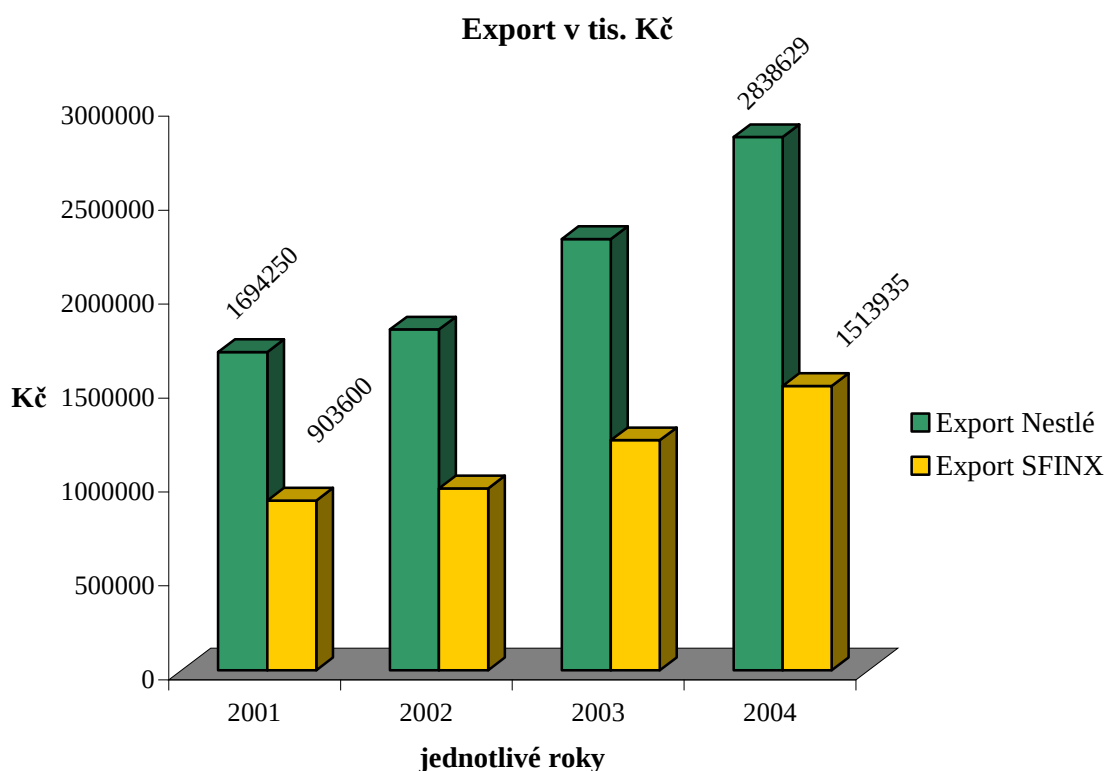
Obr. 1. Tržby společnosti Nestlé a závodu SFINX (vlastní zpracování)

Závod SFINX se podílí na celkových tržbách společnosti Nestlé ze 45%. Na výše uvedeném grafu je evidentní příznivý trend vývoje tržeb z prodeje výrobků. I v následujících letech se předpokládá zvýšení tržeb. Potvrzuje se, že závod SFINX nadále posiluje svou pozici v rámci společnosti Nestlé.

6.5 Export výrobků ze závodu SFINX

V období 80. a 90. let byl závod významným exportérem. Vyvážel lentilky do desítek zemí celého světa. Export představoval až 30 % z celkové výroby. Také v současnosti významná část výroby nachází své zákazníky v zahraničí a to jak pod domácími značkami, tak pod značkami určenými pro daný trh. Přítel cukrovinek tak i například v okolních zemích může nalézt »sladké velvyslance« z této moravské továrny.

Významná část výroby SFINXU nachází své zákazníky na Slovensku, v Polsku, Rusku, Maďarsku, Rakousku, ve státech Evropské unie a dokonce i v USA. Tyto státy i mnohé další patří k významným exportním teritoriím pro holešovský závod.



Obr. 2. Export ze společnosti Nestlé a závodu SFINX (vlastní zpracování)

Ve výše uvedeném grafu jsou uvedeny výsledky exportní činnosti závodu SFINX ve srovnání se společností Nestlé. I zde je evidentní růst hodnot v letech. I nadále se očekává nárůst exportu ze závodu. Dnes se závod SFINX podílí na vývozu do zahraničí z více než 40 procent.

7 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ V ZÁVODĚ SFINX HOLEŠOV

7.1 Současné personální řízení v podniku

Personální oddělení je v závodě SFINX součástí celopodnikového managementu a nachází se na stejné úrovni jako ostatní oddělení v závodě. Organizační struktura je uvedena v příloze P I.

Vedoucí personálního oddělení i celý personální management si kladou za cíl zabezpečit takovou strukturu zaměstnanců, která by vedla k neustálému zvyšování produktivity a snižování nákladů ve společnosti. Podnik už během let 2002 - 2003 uskutečnil řadu kroků ke snížení nákladů a zvýšení výkonnosti a tím také přeměnil tento moravský závod v "pilíř růstu" pro výrobu mezinárodně konkurenceschopných finálních čokoládových a nečokoládových cukrovinkářských výrobků. To vedlo a vede ke zdvojnásobení současné výrobní kapacity. V průběhu dalších let bylo vytvořeno přibližně sto nových pracovních míst. Proto také závod klade velký důraz na plánování lidských zdrojů a jejich následné řízení.

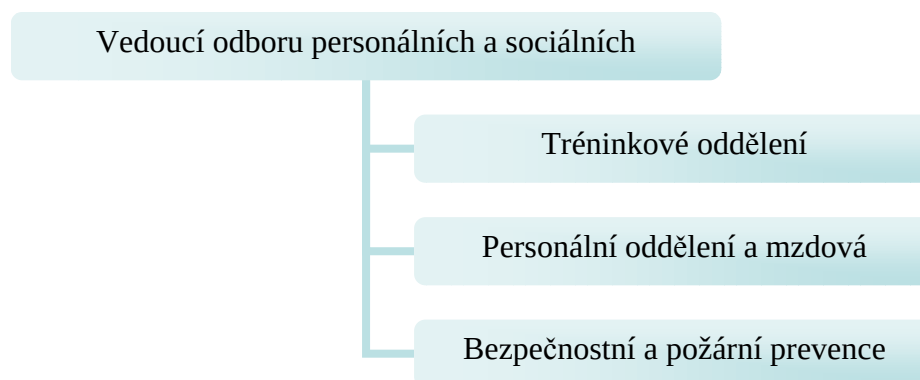
Systém řízení lidských zdrojů reaguje na změny všech prvků okolního prostředí projevující se především v tom, že se zkracují doby životnosti produktů a existuje potřeba neustále inovovat výrobky díky změnám v technologiích.

Personální management si uvědomuje význam pracovníků. Proto ke svým zaměstnancům přistupuje s péčí. Nestačí mít cíle, znát úkoly a vytvářet programy. Důležité je mít kvalitní personál, který je základem pro trvalý úspěch podniku.

7.2 Organizace personálního útvaru

Postavení a funkce útvaru, jehož náplní je celkové řízení lidského faktoru v závodě, je závislé na tom, jaké funkce a odpovědnosti jsou na tuto oblast delegovány. Personální řízení je náplní činností personálního oddělení vnitřně strukturovaného na specializované jednotky, jejichž prostřednictvím jsou tyto činnosti zajištěny. Každý člen personálního oddělení má svůj úkol a analyzuje jednotlivé lidské činnosti.

Personální útvar je v organizační struktuře na stejné úrovni jako ostatní útvary v podniku a jeho struktura je na následujícím schématu.



Obr. 3. Schéma organizace personálního útvaru (materiály závodu SFINX)

Složení pracovníků personálního útvaru je následující: v čele toho oddělení stojí vedoucí odboru personálních a sociálních záležitostí (Human Resource Manager), kterému je podřízeno tréninkové oddělení, personální administrativa a bezpečnostní a požární prevence. Human Resource Manager je přímo podřízen podnikovému manažerovi.

7.3 Úkoly personálního útvaru

Úkolem personální administrativy je dokumentace a mzdová politika. Zaměstnanec útvaru administrativy se zabývá přijímáním pracovníků, sepisováním pracovních smluv, ukončováním pracovních poměrů a výpočtem mezd.

Personální šéf v rámci tréninkového oddělení, které je odpovědné za vzdělávání pracovníků, drží patronát nad budoucím zaměstnancem – trainee, jež po dvou letech, kdy poznává jednotlivá pracoviště v závodech v programu LÍHEŇ, je zařazen na pracovní místo v závodě nebo společnosti.

V rámci personálního managementu jsou uskutečňována taková opatření, která cílevědomě ovlivňují proces pracovní a sociální adaptace nových pracovníků. Nepříznivý průběh adaptačního programu vhání nového pracovníka do skličující izolace s neblahými důsledky pro jeho prožívání a motivaci. Adaptace pracovníků úzce souvisí s jejich stabilitou v organizaci a fluktuací.

Určitá fluktuace je nutnou součástí závodu SFINX, protože například útlum výrobního programu je provázen intenzívním pohybem pracovních sil, jehož jednou podobou je propouštění nebo přesun na jinou pracovní pozici.

Současný personální úsek zahrnuje komplexně všechny činnosti řízení lidských zdrojů i další činnosti, které souvisí s bezpečností práce, požární prevencí, předcházení úrazům a ochranou lidského zdraví a jedním z úkolů je i sledování nemocnosti v závodě.

8 ANALÝZA NEMOCNOSTI PRACOVNÍKŮ V ZÁVODĚ SFINX

V každém zaměstnaneckém kolektivu dochází ke změnám, staří zaměstnanci odcházejí do důchodu nebo mladé pracovnice na mateřskou dovolenou. Vedle těchto skutečností, které zakládají nutný a žádoucí pohyb pracovníků, se tvoří i skutečnosti nepříznivé, kdy rozhodující příčinou fluktuace a nemocnosti je nespokojenost pracovníků a konflikty na pracovištích. Určit optimální míru nemocnosti v závodě SFINX není jednoduché.

8.1 Sledování nemocnosti

Nejjednodušší formou a zároveň v závodě SFINX používanou metodou pro sledování nemocnosti je statistická analýza s podporou Excelu, která srovnává příchody a odchody pracovníků do práce i změny pracovních návyků v průběhu roku nebo delšího období.

Výsledkem této analýzy jsou informace, které ilustrují situaci v závodě a charakterizují soubor nemocných pracovníků.

Každý zaměstnanec v závodě má svou osobní identifikační kartu s fotografií, která slouží jako průkaz docházky, tzv. „píchačka“. Na tuto kartu si potom označuje na příslušném zařízení hodinu příchodu a odchodu z práce.

Doklady o pracovní neschopnosti zaměstnanců jsou zpracovávány přímo personálním oddělením závodu. Zaměstnanci hlásí pracovní neschopnost v den, kdy nemohou přijít do práce. Průvodním dokladem je „Potvrzení pracovní neschopnosti“.

Závod SFINX si uvědomuje, že pořád je zapotřebí pozdní docházku a absence z důvodu nemoci kontrolovat. Proto také docházku a absence pracovníků analyzuje. Příčinou absence je téměř vždy nemoc pracovníků podložena potvrzením od lékaře o pracovní neschopnosti. Dnešní systém výplat nemocenských dávek dovoluje lékařům jeho zneužívání. Z řízeného rozhovoru s vedoucím personálních a sociálních záležitostí vyplynulo, že pracovníci zaměstnaní na nižších postech mají sklon k odchodu na nemocenskou. Ve své finanční situaci nepocítí pracovník s nižší mzdou velkou újmu, protože výše nemocenských dávek kompenzuje tuto ušlou mzdu.

K evidenci pracovníků schopných pracovat, neschopných pracovat a nemocných má závod SFINX nainstalován speciální počítačový software Nugget, který umožňuje personálnímu útvaru poskytovat lepší služby jednotlivým vedoucím provozů, poskytuje důležité údaje

pro personální rozhodování a umožňuje personalistům rychlé získání a analýzu informací o stavu nemocných pracovníků, pozdních příchodů pracovníků a neomluvené absence.

Na základě analýzy stanovuje postupy řešení pozdních příchodů a neomluvené absence. Jedním z řešení je napomenutí, při opakovaném porušení docházky následuje disciplinární řízení. Postup disciplinárního řízení v závodě SFINX probíhá podle následujících kroků:

- neformální varování od vedoucího provozu v případě menších přestupků, které se neopakují,
- formální varování pracovníků po opakovaných přestupcích, které v písemné formě obdrží od vedoucího pracovníků,
- další disciplinární řízení, které může spočívat až v několika dnech suspendování bez nároku na plat nebo v propuštění, jestliže navzdory předchozím varováním i nadále pracovník nedosáhne v přiměřené době stanovených norem.

8.2 Nežádoucí důsledky nemocnosti v závodě SFINX

Mezi nežádoucí důsledky nemocnosti řadí závod SFINX narušení plynulého chodu práce, rozrušení kooperačních vztahů v pracovních skupinách, obtíže v organizaci a řízení, vyšší výskyt chyb z důvodu přesunu a zaučování pracovníků s novými technologiemi, zvýšené náklady na nábor, přijímání a zaškolení stávajících i nově přijatých pracovníků. Negativním důsledkem vysoké míry nemocnosti v závodě je označována snížená produktivita.

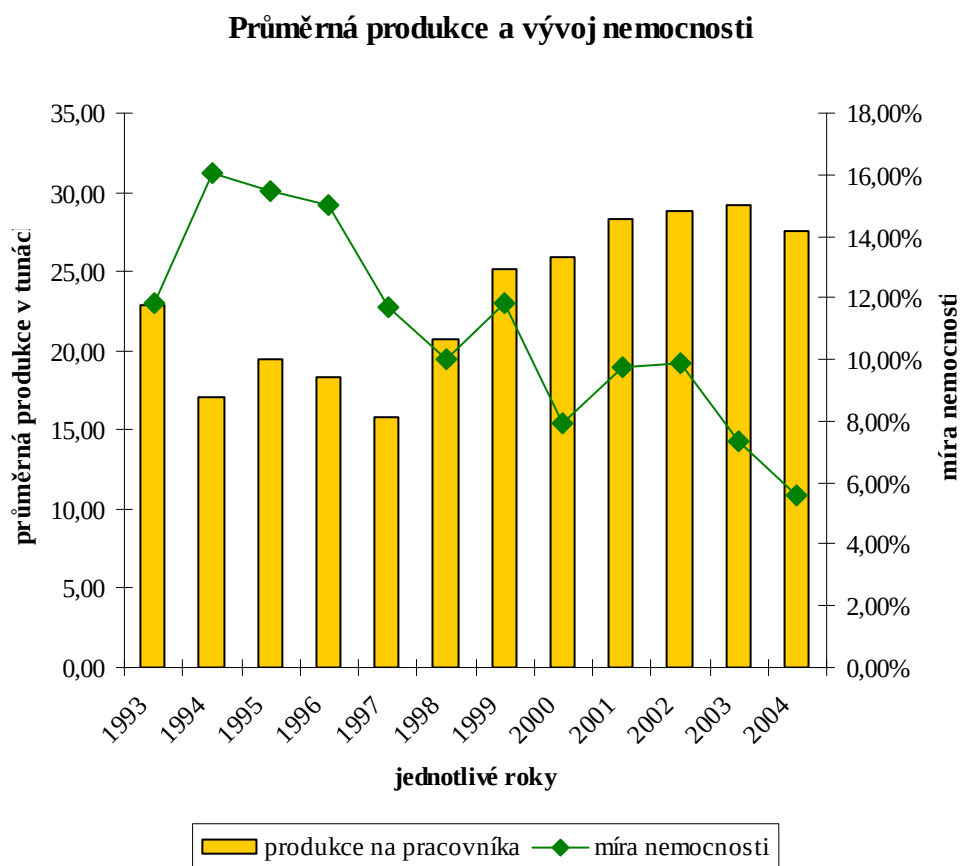
Tab. 1. Roční produkce v tunách ve srovnání se stavem nemocnosti (vlastní zpracování)

rok	1993	1994	1995	1996	1997	1998
produkce na pracovníka	22,92	17,10	19,43	18,28	15,80	20,67
míra nemocnosti	11,84%	16,02%	15,47%	15,03%	11,70%	10,02%

rok	1999	2000	2001	2002	2003	2004
produkce na pracovníka	25,12	25,89	28,30	28,79	29,21	27,50
míra nemocnosti	11,85%	7,94%	9,77%	9,90%	7,33%	5,56%

Srovnáním stavu nemocnosti v % s průměrnou výrobou na hlavu zjistíme, že v letech, kdy se zvyšovala míra nemocnosti pracovníků, dosahovala produkce nižších hodnot. Naopak

v posledních sledovaných letech je pozorovatelný růst produktivity a snižování nemocnosti v závodě. Srovnání je uvedeno na následujícím grafu, kde je zřetelně znázorněn vliv nemocnosti na produktivitu.



Obr. 4. Vývoj nemocnosti v závislosti na produkci (vlastní zpracování)

Grafické znázornění stavu nemocnosti a průměrné produkce přesněji dokresluje situaci popsanou výše. V době, kdy dochází k růstu nemocnosti pracovníků, je zaznamenán pokles průměrné produkce na 1 pracovníka. Důvody a příčiny, jež mají za následek zvýšení nemocnosti, jsou popsány v kapitole 9.

8.3 Rozbor nemocnosti v podniku

Vedení závodu SFINX se již řadu let potýká s problémem vysoké míry nemocnosti pracovníků. Tento ukazatel nemocnosti je v závodě sledován od roku 1993. Podrobnější popis nemocnosti a vývoje stavu nemocných pracovníků je uveden v příloze. (P II)

V roce 2002 již závod sleduje nemocnost důkladně v měsíčních intervalech a přesně je zaznamenáván stav zaměstnanců, kteří jsou nemocní krátkodobě nebo dlouhodobě.

Tab. 2. Míra nemocnosti v závodě SFINX v roce 2002 (materiály závodu SFINX)

měsíc	krátkodobě nemocní		dlouhodobě nemocní		celkem	
leden	5,91%	23	4,64%	18	10,55%	388
únor	8,01%	33	4,10%	17	12,11%	415
březen	6,82%	27	4,79%	19	11,61%	397
duben	6,14%	22	4,92%	18	11,06%	366
květen	5,62%	21	4,66%	17	10,28%	365
červen	2,93%	11	6,08%	23	9,01%	379
červenec	3,27%	13	4,27%	17	7,54%	398
srpen	4,86%	19	4,26%	17	9,12%	399
září	3,57%	14	5,22%	21	8,79%	402
říjen	6,09%	24	4,83%	19	10,92%	394
listopad	5,28%	22	4,56%	19	9,84%	416
prosinec	4,51%	20	4,74%	21	9,25%	443
průměrný stav	5,25%	21	4,76%	19	10,01%	397

Z uvedených údajů si můžeme povšimnout, že absence pracovníků v průběhu roku kolísá. Je zde evidentní snížení absence v měsících, kdy závod jede nepřetržitě a naopak zvýšení počtu nemocných v obdobích v roce, např. Vánoce nebo Velikonoce a v době, kdy závod jede jen částečně. Jedná se o sezónní výkyvy, které jsou spojeny s poptávkou na trhu.

9 ANALÝZA JEDNOTLIVÝCH ASPEKTŮ MAJÍCÍCH VLIV NA NEMOCNOST PRACOVNÍKŮ V ZÁVODĚ SFINX

Při rozboru nemocnosti je nutné brát v úvahu jednotlivé faktory, které mají přímý, ale i nepřímý vliv na absentérství v závodě a vedoucí pracovník si musí uvědomit, že existuje několik aspektů, jež se podílí na nemocnosti pracovníků. Každý pracovník je individuální a proto také na každého pracovníka má vliv jiný faktor.

9.1 Struktura pracovníků

V závodě SFINX bylo ke konci roku 2004 zaměstnáno 556 pracovníků. Podle druhu vykonávané práce jsou zaměstnanci zařazeni do pracovních skupin, které jsou uvedeny v tabulce (Tab. 3). Jedná se o pracovníky zaměstnané přímo ve výrobě, pracovníky oddělení údržby, skladníky a zaměstnance útvaru administrativy. Personální management si vede přesnou statistiku, jak jsou tito zaměstnanci přítomní v práci a mají přesné statistické údaje o stavu nemocnosti zaměstnanců na jednotlivých pracovištích.

Tab. 3. Struktura pracovníků a míra nemocnosti (údaje z roku 2003, závod SFINX)

	počet nemocných	% nemocnosti	z celkového počtu
variabilní pracovníci	29	8,90%	326
údržba	1	2,27%	44
kmenoví pracovníci	2	6,45%	31
úředníci	2	3,17%	63
celkem	34	7,33%	464

Data jsou ukazateli průměrného ročního stavu nemocnosti v závodě SFINX. Z těchto údajů si můžeme povšimnout, že nejvyšší míra nemocnosti je u variabilních pracovníků. Jedná se o pracovníky vykonávající svou práci u výrobních linek. Nižší procento nemocnosti je u pracovníků kmenových, kteří pracují ve skladech výrobků. Nejnižší míra nemocnosti je u kategorie údržba a úředníků. Důvodem je fyzická náročnost technologického procesu, postup práce a systém odměňování. Tyto aspekty jsou uvedeny dále v textu.

9.1.1 Věková struktura

Při získávání, zaměstnávání a vzdělávání pracovníků by měl management brát v úvahu skutečnosti o věku a věkové diskriminaci. Vedení závodu SFINX si uvědomuje, že fyzický věk (tj. dle data narození), případně dle počtu let zbývajících dotyčnému do důchodového věku je špatný predikátor pracovního výkonu. Starší pracovníci proto nejsou v závodě diskriminováni. Platí zde pravidlo, že i starší člověk žije aktivně a ve zdraví a častokrát je vzorem pro mladší pracovníky.

Nemocnost a úrazovost starších pracovníků

V závodě SFINX není ukazatel výkonu v souvislosti s věkem sledován. Závod nesleduje ani údaje o věkové struktuře zaměstnanců. Všeobecně je však přijímáný názor, že starší pracovníci mají menší počet pracovních úrazů než mladší. To patrně souvisí s představou, že s přibývajícím věkem dochází ke zhoršení pohybových funkcí, jako je zpomalení pohybů, zhoršení koordinace pohybů, jejich menší přesnost apod. Proti tomu však stojí argument, že starší zaměstnanci jsou opatrnější, pozornější, neboť mají větší zkušenosti jak pro ně, tak pro rodinu. Starší pracovník má také menší sklon k absentérství.

Mladší zaměstnanci jsou naopak náchylnější k nemocem a rizikovému jednání, k častějšímu nedodržování bezpečných pracovních postupů, nepoužívání osobních ochranných prostředků. Pokud jde o délku pracovní absence, u starších osob lze vyzorovat její prodloužení. Příčina je zřejmá. Doba regenerační funkce organismu se v závislosti na věku prodlužuje.

Věk a výkonová kapacita

Výkonovou nebo-li funkční kapacitou se rozumí struktura fyzických, psychologických a sociálních funkcí jedince, které jsou nutné pro vykonávání určité činnosti či profese. Do skupiny fyzických funkcí patří věk, pohlaví, tělesné rozměry, hmotnost, srdečně-respirační kapacita, svalově-kosterní kapacita. Z psychologických funkcí je to především mentální a intelektuální kapacita, kapacita jednotlivých smyslů, motivace, schopnost učení, zátěžová tolerance, znalosti, dovednosti. Úroveň sociálních funkcí je určena především sociální inteligencí, tj. schopností jednat s lidmi, komunikovat, tvořivě řešit mezilidské konflikty a schopností empatie.

Uvedené složky výkonové kapacity tvoří určitý celek či strukturu, která je charakteristická pro každého jedince s ohledem na jeho pracovní způsobilost. Ta se pochopitelně v závislosti na věku více či méně mění. V závodě jsou starší pracovníci hodnoceni podle výkonu, jejich vlivu a autority v pracovním kolektivu a nikoliv podle jejich věku.

Závod SFINX často prověřuje, zda fyzická náročnost při ruční manipulaci s břemeny či v jiné souvislosti, nepřekračuje příslušné limity síly a energetického výdeje s ohledem na věk a pohlaví svých zaměstnanců.

Co může závod SFINX udělat ke zvýšení péče o starší pracovníky?

- provádět soustavnou evidenci starších pracovníků v závodě, jejich činností (profesí) a hodnotit jejich zdravotní stav (nutná spolupráce se odborníky pracovní lékařské péče);
- zajistit provádění periodických zdravotních prohlídek starších pracovníků po 40. roce věku každé 2 – 3 roky;
- sledovat a analyzovat příčiny nemocnosti starších pracovníků, ale také pomáhat při jejich návratu do práce;
- upravovat režim práce (délku pracovní doby, délku odpočinku, způsob střídání směn apod.), tak aby nedocházelo k nepřiměřené pracovní zátěži starších pracovníků;
- analyzovat příčiny vnitropodnikové fluktuace (časté změny pozic, přechod do jiných provozů, dílen apod.), žádostí o předčasný odchod do důchodu.

9.1.2 Pohlaví

Tento aspekt má velký vliv na nemocnost v podniku. Z celkového počtu zaměstnanců závodu SFINX je pouze 20% mužů. Ženy zaměstnané ve výrobě jsou vystaveny většímu zatížení než muži vykonávající stejnou práci a mají proto větší sklon k absenci než muži.

Chce-li závod správně řídit nemocnost, měl by věnovat zvláštní pozornost pracujícím ženám, které nastupují znovu do zaměstnání po několika letech, kdy byly v domácnosti, např. zkrácením či úpravou pracovní doby, vhodnou rotací pracovních směn nebo omezením práce na nočních směnách.

9.2 Pracovní podmínky

Pracovní podmínky přispívají ke zlepšování vztahů zaměstnanců k práci. Zaměstnavatelé musí proto vytvářet takové pracovní podmínky, které umožní bezpečný výkon práce, odstraňovat rizikové a namáhavé práce a zřizovat, udržovat a zlepšovat zařízení pro zaměstnance. Pracovní pohoda je ovlivněna širokou škálou fyzikálních podmínek, jako je osvětlení, hluk a vibrace, klimatické podmínky, vzhled pracoviště, čistota ovzduší. Náročná adaptace pracovníků na nepříznivé pracovní prostředí vyvolává u pracovníka nespokojenost nebo odpor, který se zpravidla odráží i v jeho vztahu k zaměstnavateli.

Závod SFINX redukuje škodlivé účinky pracovních podmínek na pracovníka tím, že zmírňuje negativní vlivy na pracovníka. V podniku již byly zavedeny nové výrobní technologie a zaměstnanci na rizikových pracovištích používají osobní ochranné pomůcky.

Fyzikální podmínky práce ovlivňují nejen pracovní výkon, jeho kvalitu, ale mají značný vliv na zdravotní stav pracovníků. Mohou být rizikovým faktorem nebo k riziku přispívat.

Management závodu by si měl uvědomovat, že pracovník ve výrobě je silně ovlivněn fyzikálními podmínkami. Tyto podmínky práce jsou v závodě SFINX objektivně měřitelné. Vedení závodu udržuje žádoucí úroveň podmínek, která je v zájmu ochrany zdraví pracovníka.

9.2.1 Pracovní skupiny

Závod SFINX je tvořen skupinami, které pracují pospolu. Na pracovištích dochází k interakcím ať už uvnitř skupiny, tak mezi skupinami navzájem. Vztahy na pracovišti jsou přátelské. Pracovníci v pracovních skupinách se respektují a snaží se navzájem si pomáhat.

Úkolem personalistů je sledovat skupiny, které jsou vytvářeny lidmi na pracovištích, a analyzovat příčiny špatného sociálního klimatu v pracovních skupinách. Od výsledků analýzy se potom také odvíjí řešení problémů, které mají vliv na nemocnost.

V závodě tento faktor způsobující nemocnost nehraje důležitou roli. Na nemocnost má vliv pouze v případě změny a začleňování se do skupiny nové.

Změna a začleňování se do nové pracovní skupiny nastává v případě, že závod nejede nepřetržitě. Dochází ke snížení produkce a pracovníci jsou převáděni na jinou práci. Změnou náplně práce se mění i pracovní skupina. Často tak dochází ke zvýšení

nemocnosti, protože pracovníci mají strach z nového kolektivu a raději volí možnost, kdy z důvodu nemoci nepřijdou do práce.

9.2.2 Práce v polohách

Tento aspekt má velký vliv na nemocnost v závodě SFINX. Pracovníci zaměstnaní u výrobní linky jsou velmi zatíženi, protože pracují v jednotvárných polohách. Při jednotvárných pracovních pohybech je namáhána vždy jen určitá část pohybového ústrojí pracovníka, zatímco jiná část je namáhána minimálně nebo vůbec.

Personální management prověřuje, zda fyzická náročnost při práci v polohách, ruční manipulaci s břemeny či v jiné souvislosti, nepřekračuje příslušné limity síly a energetického výdeje s ohledem na věk a pohlaví. Řešením problému je změna vykonávané práce např. přesunem na jiný druh práce na svém pracovišti.

9.2.3 Stres

Stres nepatří v závodě SFINX k hlavním příčinám nemocnosti. To však není důvodem, proč se zvládáním stresu nezabývat. Stresové pracovní podmínky a chronický stres v práci je spojen se zdravím pracovníka.

Následkem stresových situací může být zvýšený krevní tlak. Nadměrný stres způsobuje nejružnější psychosomatická onemocnění pracovníků. Může také vyústit do neschopnosti vyrovnávat se s požadavky práce, což opět vyvolá další stres. Stresování pracovníků v závodě může snížit efektivnost pracovníka, a tudíž ohrozit výkon podniku.

Způsoby, jak může podnik zvládat stres, zahrnují činnosti spojené s péčí o pracovníky. K nim lze zařadit např. stanovení rozumných a dosažitelných cílů, které mohou být náročné, ale nejsou pro zaměstnance nadměrným a nemožným břemenem, dále plánování kariéry, péči o zařazování lidí na taková pracovní místa, která mohou s ohledem na své schopnosti zvládat nebo brát v úvahu tlaky na pracovníky, kteří mají na starosti děti nebo další osoby, vytvořit pro ně zvláštní dovolenou nebo pracovní dobu.

9.2.4 Systém odměňování

Personální oddělení má rozpracovány systémy hodnocení a odměňování pracovníků. Jsou vytvořeny mzdové a platové struktury a systémy, které jsou spravedlivé, srovnatelné, srozumitelné a průhledné. Pracovníci jsou odměňováni časovou mzdou.

Dále jsou započítávány zásluhové odměny, k nimž patří peněžní odměny na základě výsledků, schopností, dovedností a úsilí a odměny nepeněžní, např. v podobě uznání, vyšší odpovědnosti a nebo formou přidělu produktů.

Systém odměňování má velký vliv na nemocnost v závodě SFINX. Povšimneme-li si struktury zaměstnanců, jejich pozic v závodě, je evidentní, že je zde vyšší počet absentujících pracovníků, kteří jsou zaměstnáni ve výrobě a pobírají nižší mzdy. S tímto ukazatelem velmi blízce souvisí výše nemocenských dávek. Při současném systému výplat nemocenských dávek je logické, že pracovník ve výrobě nepocítí velký rozdíl ve své mzdě.

9.2.5 Systém nemocenských dávek

Dnešní systém nemocenských dávek je podle slov vedoucího odboru personálních a sociálních záležitostí závodu SFINX velmi nelogický: Pracovníci zaměstnaní na vyšších postech si nemohou dovolit jít na neschopenku, protože by se jim to nevyplatilo. Zatímco pracovník zaměstnaný ve výrobě nepocítí velký rozdíl.

Pokud vláda přijme nový návrh výplat nemocenských dávek, bude situace s nemocenskými částečně vyřešena. Změna systému nemocenských dávek si v závodě vyžádá přijetí dalšího pracovníka pro tuto agendu a dále i vytvoření speciálního oddělení, které bude nemocné zaměstnance kontrolovat.

Pro závod SFINX to však bude znamenat snížení odvodu zdravotního pojištění z 3,3% na 1,6%, čímž ušetří tisíce korun. Avšak bude-li muset podnik vyplácet nemocenské dávky první dva týdny, kdy je pracovník nemocný, ze svého, brzy zjistí, že se mu nevyplatí zaměstnávat pracovníky, kteří jsou nemocní krátkodobě.

9.2.6 Péče o pracovníky

V závodě SFINX zatím systém péče o pracovníky na rozdíl od systému vzdělávání není přesně rozpracován. Některé podniky se starají o svou pracovní sílu a mají programy zdraví, které se zabývají člověkem jako celkem. Závod SFINX si stále ještě málo uvědomuje, že pracovník „těšící se dobrému zdraví“ je více produktivní než pracovník se špatným zdravotním stavem. Pokud by podnik zavedl například vitamínové dny nebo dny bezplatného ovoce, pracovníci budou vidět zájem zaměstnavatele o jejich zdraví, což bude pro ně motivujícím faktorem. Podnik však musí respektovat rozdíly mezi zaměstnanci. Různý člověk potřebuje různé věci v různých obdobích života. Například pro mladší

zaměstnanec je alternativou programu zdraví zlevněný vstup do sportovních zařízení, který však částečně závod SFINX využívá.

Dalším řešením pro podnik jsou služby personálního oddělení poskytované individuálně pracovníkům, kteří jsou dlouhodobě nepřítomné v práci z důvodu nemoci. Praktickým důvodem pro poskytování těchto služeb je to, že by měly urychlit návrat pracovníka do práce. Soustavný kontakt s nepřítomným pracovníkem je hlavním úkolem. Pracovník pak ví, že o něho má podnik a spolupracovníci starost.

9.3 Organizace práce

9.3.1 Směnnost

Směnová práce v závodě SFINX je zavedena a upravena proto, aby se uspokojila poptávka po práci. Pro závod SFINX je práce ve směnném režimu a v noci výhodná. Zvyšuje se využití výrobní kapacity zařízení. Strojní zařízení jede naplno a výrobní linky nepřetržitě. Z ekonomického hlediska však směnová práce přináší zvyšování mzdových nákladů. Je nutné vyplácet pracovníkům příplatky za směnnost. V době, kdy závod využívá plně svou výrobní kapacitu, je zavedení směnové práce nejlepším řešením. Mzdové náklady hrají při tomto způsobu výroby jen nepatrnou roli.

Práce v třísměnném a nepřetržitém režimu, který je zaveden v závodě, způsobuje u pracovníků řadu komplikací. Mezi tyto patří stížnosti nastupující směny na směnu odcházející, že za sebou nechává neuklizená pracoviště nebo odvádí nekvalitní práci. Zaměstnavatel musí zabezpečit první pomoc při častějších úrazech. Pro pracovníky přináší tento režim nepřetržitého provozu poruchy biorytmu, záživací potíže a nechutenství a zhoršení vztahů v rodinném životě i s okolím.

Řešením je pro závod SFINX eliminace negativních důsledků vícesměnné a noční práce zavedením rotačních směn s krátkým cyklem střídání, zkrácením pracovní doby, zlepšením péče o zaměstnance a přiznáním nadstandardního příplatku za práci v nepřetržitém režimu a práci v noci. Střídání směn se provádí v týdenních cyklech, kdy po řadě dní s ranní, odpolední nebo noční směnou následují dny pracovního klidu.

Dalším problémem je dojížděka do a ze zaměstnání. Veřejná doprava v nočních hodinách a o víkendech je snížena nebo úplně omezena a pracovník se musí dopravovat sám.

Jelikož je závod SFINX lokalizován do okrajové části Holešova, musí i místní pracovníci do zaměstnání dojíždět. Většina zaměstnanců z blízkého okolí závodu a nedalekých vesnic a měst je plně odkázána na vlastní dopravu. Jedním z řešení problému dopravy by bylo zvýšení kapacity parkovacích míst, která je v současné době přetížena. Osobní automobily zaměstnanců jsou zaparkovány před závodem často i v několika set metrových kolonách.

9.3.2 Sezónnost

Přímý vliv na nemocnost v závodě SFINX je definován jako nechuť lidí pracovat, když závod nejede naplno v období říjen – únor. Z řízeného rozhovoru s vedoucím odboru personálních a sociálních záležitostí vyplynulo, že pracovníci jsou ovlivněni sezónností výroby. V době, kdy je snížena výrobní kapacita z důvodu snížené poptávky po výrobcích ze závodu, jsou pracovníci přerazováni na jiná pracoviště a management závodu upravuje pracovníkům pracovní doby a směny. Hlavní výrobní sezóna probíhá v měsících březen – září.

Tab. 4. Nemocnost (údaje z roku 2004, závod SFINX)

měsíc	nemocnost	počet pracovníků
leden	7,96%	481
únor	7,10%	534
březen	5,53%	584
duben	5,61%	587
květen	5,52%	526
červen	4,87%	566
červenec	4,78%	615
srpen	4,63%	568
září	4,61%	542
říjen	5,01%	561
listopad	5,29%	554
prosinec	5,84%	550
průměr	5,56%	556

Vývoj nemocnosti v roce 2004 ilustruje výše uvedená tabulka. Zde je potvrzeno tvrzení vedoucího personálního oddělení, že míra nemocnosti v době, kdy je produkce omezena, roste. Naopak v období sezónní výroby má nemocnost charakter klesající.

Pracovníci v závodě jsou motivováni mzdovým ohodnocením v době sezónní produkce. Naopak snížení výroby má za následek neochotu a nechuť pracovníků pracovat v jiném

provozu a jiné dílně. Tato nechuť je také velmi ovlivněna a podporována stávajícím systémem lékařských potvrzení o neschopnosti a výplat nemocenských dávek, který umožňuje pracovníkovi marodit.

9.3.3 Přeřazování pracovníků

Jedná se o další velmi důležitý faktor působící na nemocnost v závodě SFINX. Podnik analyzuje příčiny vnitropodnikové fluktuace: Tento aspekt velmi silně působí na pracovníky v době, kdy se výroba nachází v období mimo výrobní sezónu. Zaměstnanci jsou ze svých kmenových dílen přeřazováni na jiná pracoviště v závodě. Tím jsou „vytrhnuti“ ze svého kolektivu a přesunuti do kolektivu nového. Tohoto procesu se pracovníci bojí a častokrát se objevují známky zvýšení počtu absentujících pracovníků.

Bohužel se jedná o faktor velmi málo ovlivnitelný. Zde se však nabízí jedno řešení. Změnou pracoviště by nastala změna i v platovém ohodnocení pracovníka. Pracovník, který je přeřazen na jiné pracoviště, jinou dílnu, jiný provoz, musí být předem informován o používané technologii a postupu výroby a musí proběhnout zaškolení. Tato specializace by měla být ve mzdě viditelná. Tím dojde k větší motivaci zaměstnanců, a tím pak ke snížení absentérství.

9.3.4 Styl a kvalita řízení

Řízení lidských zdrojů závod SFINX považuje za filozofii ukazující to, jak by se mělo a jak se má s pracovníky zacházet v zájmu organizace. Styl a kvalita řízení pracovníků zabezpečovaná personálním oddělením podniku je pro personál velmi důležitá.

Personalisté v závodě se snaží skloubit rozvoj podniku se zabezpečením lidských zdrojů, zlepšováním kvality zaměstnaneckých vztahů, vytvářením klimatu důvěry a kvalitním řízením odměňování.

9.3.5 Pracovní úkoly

Pracovní úkoly jsou s pracovníkem sjednávány v pracovní smlouvě. Má-li být přínos pracovníka pro plnění podnikových cílů objektivně zhodnocen, je třeba, aby byl také pracovní úkol stanoven pracovníkovi s přihlédnutím jak k potřebě závodu, tak i ke schopnostem a možnostem pracovníka. Stanovený pracovní úkol souvisí s charakterem

činností a se stylem vedení lidí. Nedílnou součástí vedení pracovníků je i způsob kontroly průběhu činností. Tuto kontrolu v závodě provádí management.

Každý pracovník v závodě má své pracovní místo. Ať už se jedná o pracovníky zaměstnané ve výrobě, údržbě, skladu nebo pracovníky, kteří jsou zaměstnaní na postech úředníků.

Pracovní úkoly ve výrobě jsou jasně rozděleny. Každý provoz má určitý počet pracovníků, kteří jsou vždy proškoleni na danou technologii a technický postup výroby.

Každý zaměstnanec v závodě má stanoven přesný popis práce, na kterou byl přiřazen. Ovšem nelze zabezpečit provoz bez poruch a vad, proto jsou pracovníci proškolení i na jiný druh práce ve výrobě. V případě, že je pozastaven chod kteréhokoli provozu, pracovníci jsou s okamžitou platností přeřazeni k jinému výrobnímu zařízení na výrobu cukrovinek.

Tab. 5. Nemocnost variabilních pracovníků v roce 2004

výrobní oddělení	nemocnost
dražírna	10,28%
výroba želé	3,19%
výroba kandytů I, III	13,41%
karamelovna	6,51%
výroba marshmallow	9,12%
průměr	7,05%

Podle rozmanitosti výrobních postupů lze vypočítat zvýšený počet absencí v pražírně a výrobě kandytů. Jelikož se jedná o velmi specifické a fyzicky náročné technologické postupy, očekává se, že v dalších letech dojde pouze k nepatrnému snížení nemocnosti v těchto odděleních výroby.

10 CHARAKTERISTIKA NEJDŮLEŽITĚJŠÍCH PŘÍČIN NEMOCNOSTI V ZÁVODĚ SFINX

Na základě analýzy můžu určit nejdůležitější příčiny, které mají přímý vliv na nemocnost v závodě SFINX. Závod má vedenu přesnou evidenci o stavech pracovníků na jednotlivých pracovištích a s tím související agendu nemocnosti.

Tab. 6. Stav nemocnosti v % dle výrobních středisek

kategorie pracovníků	variabilní pracovníci	údržba	kmenoví pracovníci	úředníci	celkem
1996	18,47	5,27	13,61	5,31	15,03
1997	14,39	2,97	10,59	3,52	11,70
1998	12,61	0,95	10,04	1,43	10,02
1999	15,48	2,82	5,45	1,77	11,85
2000	10,83	1,06	2,70	1,93	7,94
2001	12,26	2,84	9,83	3,19	9,77
2002	11,86	7,12	4,54	4,91	9,90
2003	8,76	3,17	7,86	3,02	7,33
2004	7,05	1,28	3,06	1,72	5,56
2000 - 2002	11,56	3,28	4,47	3,42	8,99
2000 - 2003	10,79	3,53	6,08	3,23	8,67
2000 - 2004	10,00	3,03	5,57	2,95	8,03

V tabulce je stručně uveden procentuální stav nemocnosti v podniku od roku 1996 v členění pracovníků na pracovníky zaměstnané ve výrobě, skladníky, údržbáře a úředníky. Vývojově sice docházelo ke snižování nemocnosti, ale procento nemocných pracovníků v závodě je alarmující.

Výrobní program v závodě není jednoduchý. V době, kdy podnik přebíral část zaměstnanců z rušícího se závodu, převzal také nové technologie. Pracovní postupy, které jsou v závodě SFINX, jsou náročné a od pracovníků se očekává vysoká výkonnost a dobrá fyzická zdatnost.

K hlavním příčinám způsobujícím nemocnost v závodě tedy patří

- náročnost výrobního programu a s tím související fyzické vypětí pracovníků,
- sezónnost výroby a
- současný systém nemocenských dávek.

10.1 Výrobní program

Náročností výrobního programu se rozumí postup výroby, kdy od zpracování dodávaných materiálů jsou různými technologiemi a postupy vyráběny, skladovány, baleny a expedovány ze závodu hotové výrobky.

Výroba jednotlivých produktů probíhá v několika dílnách a provozech. Pro každý provoz je stanoven přesný postup a technologie výroby, standardy, normy kvality, bezpečnostní pomůcky a opatření a časový plán produkce. Výroba není v žádném případě jednoduchá.

Ženy zaměstnané v jednotlivých provozech jsou dennodenně vystavovány fyzickému i psychickému vypětí.

10.2 Sezónnost

Sezónnost výroby je charakterizována v závodě jako období, kdy díky zvýšené poptávce po produktech je výroba nepřetržitá. Toto období trvá od měsíce března do konce září.

Výroba je rozdělena do tří směn a cykly střídání směn jsou ranní, odpolední a noční směna s prokládáním dnů pracovního volna. Střídání směn se zpravidla provádí v týdenních cyklech. V závodě jsou však zavedeny cykly dvoudenní, které mají za úkol eliminovat negativní vliv noční práce na pracovníka.

V době, kdy závod nejede nepřetržitě, jsou pracovníci přemísťováni na jiná pracoviště a do jiného kolektivu. To má za následek negativní působení na psychiku zaměstnance. Rovněž fyzická náročnost, jiný technologický proces a práce u jiného strojního zařízení jsou příčinou neochoty a nechuti pracovníků přesunu ze svého kmenového pracoviště. V těchto případech se častokrát management závodu setkává se zvýšením počtu práce neschopných lidí.

10.3 Systém nemocenských dávek

Systém v současnosti vyplácených nemocenských dávek je podle slov managementu závodu SFINX nelogický a lékaři častokrát stojí na straně pracovníků – svých pacientů. Management závodu se domnívá, že vyplnění lékařské potvrzení o pracovní neschopnosti ještě neznamená, že je pracovník opravdu nemocný. Zde je uveden argument vedoucího personálního oddělení:

Pracovník zaměstnaný ve výrobě a pobírající nižší mzdu nepocítí velký rozdíl při nástupu na neschopenku. Zatímco pracovníci zaměstnaní na vyšších postech si nemohou dovolit jít marodit, protože by se jim to nevyplatilo.

Vládní návrh, který by podle ministrů měl řešit vysokou nemocnost, se týká navrženého způsobu vyplácení nemocenských dávek. Vláda chce v rámci svých reformních opatření prosadit, aby tyto dávky po dobu několika dní až týdnů vypláceli zaměstnancům firmy a nikoli stát. To bude pro závod znamenat, že krátkodobě nemocní pracovníci se stanou ekonomicky nezajímavými a budou spíše zátěží pro hospodaření podniku.

Pokud bude návrh přijat, bude situace s nemocenskými částečně vyřešena. Pro závod SFINX to bude znamenat snížení odvodu zdravotního pojištění, čímž ušetří tisíce korun.

11 SHRNUTÍ ANALYTICKÝCH ZJIŠTĚNÍ

V analytické části jsou popsány příčiny, které mají za následek nemocnost pracovníků a stav nemocnosti v jednotlivých letech. Snažila jsem se popsat všechny příčiny, které mají přímý vliv na nemocnost pracovníků.

Každá z příčina nemusí mít vliv na všechny pracovníky v závodě, týká se individuálních zaměstnanců.

Na nemocnost v závodě má vliv věk a pohlaví pracovníků. Zaměstnaný v závodě jsou převážně ženy, které jsou denně vystavovány fyzické zátěži a vypětí organismu. V mnoha případech hraje fyzické přetížení velkou roli při vzniku onemocnění.

K dalším příčinám dochází ve výrobním programu. Závod SFINX je rozdělen do několika již dříve popsaných provozů. Každý provoz má svůj přesný postup výroby. Jedná se o technicky a technologicky náročné procesy, které vyžadují od pracovníků fyzickou zdatnost. Zaměstnanci ve výrobě velmi silně pociťují fyzickou únavu a s tím související sklon k nemocem. I tento aspekt má velký vliv na růst míry nemocnosti v závodě.

Ze všech příčin, které byly popsány v praktické části, jsou v závodě SFINX nejakutnější příčiny sezónnost a fyzická náročnost.

12 DOPORUČENÍ PRO FIRMU

Pracovní síla je nejdůležitějším zdrojem, který má podnik k dispozici a v dnešním tržním prostředí je i zdrojem nejdražším. Proto by si měl management závodu uvědomit, že má-li být podnik úspěšný a konkurenceschopný, je v rozhodující míře závislý na svých pracovnících - obzvláště na jejich schopnostech, pracovním chování, spokojenosti, vztahu k zaměstnavateli a zdraví. Péče o pracovníky je tím nejmenším, co může zaměstnavatel svým zaměstnancům poskytnout.

12.1 Komunikace a poradenství

Podnik, který komunikuje s pracovníkem, má z poloviny vyhráno. Komunikace poskytuje zaměstnancům informace o tom, proč je důležitá kontrola a snižování nemocnosti. V závodě SFINX, kde je zaměstnáno více než 500 pracovníků, je řešením kromě již zavedených informačních tabulí a školení pracovníků také informační televizní systém, individuální rozhovory nebo počítačový informační systém. Pracovníci se veškeré informace dozví ihned a „z první ruky“. Nemůže tedy dojít ke zkreslení informací a informací typu „prý...“.

V případě počítačového informačního systému je vhodným řešením internet. Pracovník by na webových stránkách společnosti pouze „klikl“ na odkaz a mohl by být ihned informován o změnách na pracovišti, probíhajících školeních, lékařských vyšetřeních a osobních záležitostech. Tento způsob informování má však i řadu nevýhod. Jednou z nich je přístup na internet. Pokud by bylo pracovníkům umožněno „surfovat“ na internetu po pracovní době, je pravděpodobné, že pracovníci nebudou chtít zůstat v práci i po skončení pracovní doby. Dalším negativním jevem zavedení tohoto systému informování je nemožnost přístupu na internet pro všechny pracovníky. U starších zaměstnanců se předpokládá, že neumí s internetem pracovat.

Jako nejlepší řešení v tomto případě se nabízí komunikace přímého nadřízeného s podřízeným ihned a na místě.

Dalším řešením pro podnik jsou individuální služby pro pracovníky, kteří jsou dlouhodobě nepřítomní v práci z důvodu nemoci. Mými doporučeními jsou telefonický rozhovor nebo návštěva pracovníka doma nebo v nemocnici v případě, kdy se již jedná o delší absenci. Osobní rozhovor vedoucího pracovníka se svým podřízeným nebo rozhovor se spolupracovníkem patří mezi motivující faktory. Praktickým důvodem pro poskytování

těchto služeb je to, že by měly urychlit návrat pracovníka do práce. Soustavný kontakt s nepřítomným pracovníkem je hlavním úkolem, který přebírá vedoucí pracovníka od personálního oddělení. Pracovník pak ví, že o něho má podnik a spolupracovníci starost.

12.2 Systém hodnocení a odměňování pracovníků

Hodnocení pracovníků v závodě představuje jednotu zjišťování a posuzování pracovního výkonu. Nejedná se jen o hodnocení toho, co je za výkon považováno, ale i výsledky práce, pracovní chování a schopnosti a charakteristiky pracovníka mající vztah k vykonávané práci a k podmínkám a prostředí, v nichž je práce vykonávána. Klíčovou roli u všech forem hodnocení hraje bezprostřední nadřízený hodnoceného pracovníka. Při hodnocení nesmí v závodě docházet ke zkreslení, které by mělo za následek špatný postup při hodnocení.

Hodnotitel by při hodnocení pracovního výkonu by se měl vyvarovat subjektivního hodnocení a dodržovat určitá kritéria pro hodnocení:

- hodnotit starší pracovníky podle jejich výkonu, jejich vlivu a autority v pracovním kolektivu a nikoliv podle jejich věku,
- hodnotit docházku do práce, dodržování pravidel a instrukcí, ochotu přijímat úkoly,
- do hodnocení zahrnout dovednosti, znalosti a vlastnosti jako jsou např. podnikavost, cílevědomost, spolehlivost, loajalita, přizpůsobivost, odolnost vůči zatížení a stresu a vytrvalost.

Při odměňování pracovníků je velmi důležité motivovat pracovníky. V současné době je k časové mzdě vyplácena odměna za výkon. Toto mzdové zvýhodnění však na výplatní pásce nehraje velkou roli. Pracovníci nejsou dostatečně motivováni k výkonu. Proto doporučuji zvýšení podílu odměn za výkon ve mzdě pracovníků ve výrobě. Tyto odměny více zainteresují pracovníky na výkonu.

Dalším doporučením je motivování pracovníků tím, že budou odměněni za docházku. Tato peněžní odměna bude pracovníkům poskytnuta za to, že málo chybí nebo jsou málo nemocní.

12.3 Upravení pracovní doby a pracovního režimu

Pracovní doba určuje časovou využitelnost pracovníka, ale i jeho volný čas, tedy jeho životní způsob a životní úroveň, ovlivňuje uspokojování jeho mimopracovních potřeb i jeho zdraví. Rozvržení přestávek během pracovní směny i jejich délka je stanovena zákonem. Bude-li management závodu chtít, aby byly výrobky produkovány odpočatými a svěžími pracovníky, může se s ohledem na povahu práce pokusit o zavedení dodatečných přestávek pro své zaměstnance.

Pro starší pracovníky je řešením upravování režimu práce, délky pracovní doby, délky odpočinku, způsobu střídání směn tak, aby nedocházelo k nepřiměřené pracovní zátěži.

Doporučuji proto vedení závodu, aby byly upraveny přestávky pro všechny pracovníky. Pracovníci o přestávkách zregenerují své síly a odpočinou si. Zvyknou si na dodržování přestávek a nebude docházet k výpadkům ve výrobě a zvyšování absence na pracovišti.

Na zaměstnance má velký vliv střídání směn. Toto střídání je prováděno v týdenních cyklech. Při nepřetržitém provozu by měla být pracovní doba rozvržena nerovnoměrně. Cykly střídání směn by měly být dvoudenní, popř. v kombinaci s třídenními.

Navrhovaný systém směn s krátkým cyklem střídání je již v závodě SFINX zaveden. Nejde však o systém používaný stále, ale o náhradní řešení v době, kdy je výroba omezena z jakéhokoli důvodu.

Doporučila bych zavedení jednotného a stálého systému střídání směn. Přínos tohoto systému pak bude viditelný téměř okamžitě, protože velkou výhodou, která bude i pro pracovníky přínosná, je snížení negativního vlivu noční práce na pracovníka. Na pracovníka nebude mít vliv časté střídání cyklů.

12.4 Vzdělávání manažerů a poskytování důvěry pracovníkům

Manažeři na výkonných pozicích mají přímý vliv na pracovníky. Proto by bylo namístě, kdyby se vedoucí jednotlivých provozů i manažeři pravidelně vzdělávali v oblasti řešení nemocnosti pracovníků a motivování a stimulování zaměstnanců. Musí se pokusit o to, aby se nemocnost v podniku snížila, a tím se také snížily náklady, které jsou spojeny s vysokou nemocností.

Nemocnost je nejlépe snižována, je-li pracovníkovi poskytnuta důvěra. Jelikož vedoucí pracovník motivuje a stimuluje své podřízené, důvěra, která je poskytnuta je velkým

motivem. Management může spoléhat na to, že pracovníci pobírající nemocenskou dávku tento „zneužitelný“ systém nezneužívají a důvodem jejich nepřítomnosti v práci je nemoc.

12.5 Sledování a kontrola zdravotního stavu pracovníků

Vypracování nového systému sledování a monitorování zdravotního stavu zaměstnanců by přineslo za několik let podniku přesné informace o tom, jak jsou pracovníci v závodě vystaveni fyzické zátěži, jaké mají sklony k nemocem a jaký je jejich zdravotní stav. Proto doporučuji zavedení zdravotních karet pro všechny pracovníky. Zdravotní oddělení v závodě bude přesně evidovat zdravotní stav svých zaměstnanců.

Z důvodu fyzické zdatnosti výrobních pracovníků navrhuji managementu závodu při vstupních prohlídkách více dbát na fyzickou stránku pracovníků a klást větší důraz na požadavky kladené na nové uchazeče. Při těchto prohlídkách kontrolovat nejen zdravotní stav, ale také tělesnou konstituci a náchylnost k chorobám. Doporučuji pak také sledování zdravotního stavu při dalších pravidelných prohlídkách.

Pracovníky občas trápí svalové potíže, včetně bolesti z přetěžování opakující se prací a bolesti v zádech. Dalším největším problémem je stres, který je natolik silný, že častokrát vede k onemocnění. Proto je nutné dát vysokou míru priority vytváření a udržování programů zlepšování zdraví pracovníků. Tento zdravotní systém bude řešením i na tyto zdravotní problémy.

Kontroly nad zdravím pracovníků v závodě lze dosáhnout :

- pravidelnou inspekci, která by zajišťovala včasné odhalení potenciálních zdravotních rizik,
- prověřovat, zda fyzická náročnost při ruční manipulaci s břemeny či v jiné souvislosti, nepřekračuje příslušné limity síly a energetického výdeje s ohledem na věk a pohlaví,
- sledovat a analyzovat příčiny nemoci starších pracovníků a žen, ale také pomáhat při jejich návratu do práce.

Zvláštní pozornost by měl management věnovat omezování hluku, únavy a stresu. Omezování stresu by mělo být považováno za hlavní součást každého programu ochrany zdraví pracovníků.

12.6 Zdravotní programy

Závod SFINX si stále ještě málo uvědomuje, že pracovník, který se těší dobrému zdraví, je více produktivní než pracovník se špatným zdravotním stavem. Pravidelná strava je velmi důležitá a má vliv na zdraví každého pracovníka. Stravování pracovníků a možnost občerstvení je nejen službou pracovníkovi, ale ovlivňuje i jeho výkonnost. Bude-li chtít zaměstnavatel ovlivňovat spokojenost pracovníků a produktivitu, proto doporučuji ovlivňování a kontrolování kvality a struktury jídel. Závod SFINX přispívá svým pracovníkům na stravném. Tento příspěvek se pohybuje v rozmezí mezi 50 – 60%. Řešením pro závod by bylo bezplatné stravování, což by ale v důsledku znamenalo adekvátní snížení mezd pracovníkům.

Pokud by podnik zavedl například vitamínové dny, kdy pracovníci bezplatně konzumují ovoce, vitamínové bonbóny nebo zdravé müsli tyčinky, všichni zaměstnanci uvidí zájem managementu o jejich zdraví, což bude pro ně silným motivem. Navrhuji však respektování rozdílů mezi zaměstnanci. Každý zaměstnanec má jiné potřeby a přání. Bezplatná konzumace vitamínů ve dnech zdraví může být nahrazena například slevovými kupóny na nákup zeleniny a ovoce.

Tento program zdraví přinese podniku na jedné straně zvýšení nákladů, ale na druhé straně zaměstnanci pocítí starost o jejich zdraví a v neposlední řadě motivaci k lepšímu výkonu.

12.7 Sportovní vyžití a revitalizace pracovníků

Další možností, jak se přiblížit přáním pracovníků a jak uspokojit potřebu po odpočinku a regeneraci těla, jsou nabídky sportovních akcí, přihlášky do klubů, kde si určitě všichni pracovníci přijdou na své. Různý člověk potřebuje různé věci v různých obdobích života. To si management závodu zcela uvědomuje. Proto jsou také v závodě nabízeny pracovníkům permanentky do sportovních zařízení. Ty jsou ale spíše využívány mladšími pracovníky.

Navrhuji řešení pro starší zaměstnance, kteří by využívali revitalizační programy pro seniory spojené např. s cvičením jógy a doporučuji závodu přispívat na regenerační programy pro ženy spojené s kosmetikou nebo částečně hradit masáže nebo odtučňovací kúry.

Výše uvedené řešení vyvolá v závodě zvýšení nákladů spojených s nabídkou slev a programů pro zaměstnance, ale na druhou stranu vnese do podniku kousek zdraví a „odpočaté a zregenerované“ pracovní síly.

ZÁVĚR

Význam pracovníků je pro úspěšné podnikání pocíťován velice silně. Kvalita fungování lidského faktoru je jedním z nejúspěšnějších faktorů ovlivňujících tuto úspěšnost v náročném konkurenčním prostředí. Personální řízení bylo považováno za důležitou a nedílnou součástí procesu řízení již od počátku svého formování. Závod SFINX si tuto skutečnost zcela uvědomuje. Proto je problém formování lidských zdrojů chápán nikoli jako ohraničená funkční oblast, ale jako oblast strategického významu ovlivňující ve svých důsledcích i celopodnikovou strategii řízení.

Cílem bakalářské práce bylo vypracovat analýzu vývoje a příčin nemocnosti v závodě a na základě analýzy navrhnout managementu podniku doporučení na řešení zvýšené nemocnosti, která je v závodě velkým problémem. Zvýšená nemocnost v závodě s sebou přináší snížení produktivity a výkonnosti podniku.

Při zpracování analýzy pracovních podmínek, organizace práce a struktury zaměstnanců byly zjištěny hlavní příčiny, které mají velký vliv na nemocnost pracovníků v závodě SFINX. Mezi hlavní příčiny způsobující nemocnost byly označeny sezónnost a fyzická náročnost zavedené technologie.

Sezónní výroba má velký vliv na nemocnost pracovníků. Tento faktor ovlivňující nemocnost se nejvíce projevuje u pracovníků zaměstnaných ve výrobě. U těchto pracovníků hraje velkou roli přerazování z kmenových dílen na jiná pracoviště v závodě z důvodu snížené poptávky po výrobcích v období mimo sezónu. Pracovníci v době hlavní výrobní sezóny jsou denně vystaveni fyzickému vypětí. Náročný technologický proces a postupy výroby se velmi často odráží na zdravotním stavu zaměstnanců.

Na základě analýzy aspektů majících vliv na nemocnost pracovníků jsem navrhla doporučení pro řešení nemocnosti v závodě. Jedním z přijatelných a uskutečnitelných návrhů je zavedení programů zdraví v závodě a nabídka revitalizace a sportovního vyžití pro pracovníky. Tato doporučení budou mít vliv na zvýšení nákladů v závodě, ale v dalších letech bude v podniku evidentní úbytek nemocných pracovníků. Pracovník, který se těší dobrému zdraví, je více produktivní než pracovník se špatným zdravotním stavem.

Doufám, že moje návrhy a doporučení, jak řešit nemocnost, budou v závodě SFINX přínosná a již v příštím roce se podaří nemocnost snížit na přijatelnou míru.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. s 43 – 45. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 1995. ISBN 80-247-0469-2.
- [3] BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1994. s 127. ISBN 80-7175-010-7.
- [4] GLADKIJ, Ivan a kolektiv. *Management ve zdravotnictví*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-996-8.
- [5] KLEIBL, Jiří, DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, ŠUBRT, Bořivoj. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. s. 48. ISBN 80-7179-389-2.
- [6] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, 1. vyd. Praha: Management Press, 1995. s. 11. ISBN 80-85943-01-8.
- [7] MATOUŠEK, Oldřich, MACLOVÁ, Irena. *Bezpečný podnik: Starší pracovník*. Příručka pro zaměstnavatele, 1. vyd. Praha: VÚBP, 2002. s. 6 - 11.

Elektronické zdroje

- [8] BARTÁK, Milan. *Personální činnosti* [online]. 2004, [cit. 2004-11-23]. Dostupný z WWW: <<http://www.praemia.cz/zdroje.php>>.
- [9] BARTÁK, Milan. *Absence Manager* [online]. PricewaterhouseCoopers. [cit. 2005-02-07]. Dostupný z WWW: <http://www.PwC_HRBulletin2_03cz>.
- [10] HYBNER, František. *Výplata nemocenské* [online]. [cit. 2005-02-09]. Dostupný z WWW: <<http://www.lobby.cz/2003/11-03/9-11-03.htm>>.
- [11] SOBOTKA, Bohuslav. *Nemocenská dnes* [online]. [cit. 2005-02-09]. Dostupný z WWW: <<http://www.bohuslavsobotka.cz/clanek.php?flash=0&id=234>>.

- [12] ŠPORKOVÁ, Sylva. *Zkrachují firmy kvůli nemocenské?* [online]. [cit. 2005-02-07]. Dostupný z WWW: <<http://www.lobby.cz/2003/01-03/7-01-03.htm>>.
- [13] VLTAVSKÝ, Jaroslav. *Řízení lidských zdrojů* [online]. 2004, [cit. 2004-11-23]. Dostupný z WWW: < http://www.systemonline.cz/site/bez/04_09sabis.htm >.
- [14] *Řízení zaměstnanců v úspěšné společnosti* [online]. PricewaterhouseCoopers. [cit. 2004-11-29]. Dostupný z WWW: <http://www.zpravodaj.cz/dpg_m94704.htm>.

Ostatní zdroje

- [15] Historie závodu SFINX. Praha: Nestlé Česko, s. r. o. závod SFINX, 2004

SEZNAM TABULEK

Tab.1. Roční produkce v tunách ve srovnání se stavem nemocnosti (vlastní zpracování)	38
Tab. 2. Míra nemocnosti v závodě SFINX v roce 2002 (materiály závodu SFINX)	40
Tab. 3. Struktura pracovníků a míra nemocnosti (údaje z roku 2003, závod SFINX)	41
Tab. 4. Nemocnost (údaje z roku 2004, závod SFINX)	48
Tab. 5. Nemocnost variabilních pracovníků v roce 2004	50
Tab. 6. Stav nemocnosti v % dle výrobních středisek	51

SEZNAM OBRÁZKŮ

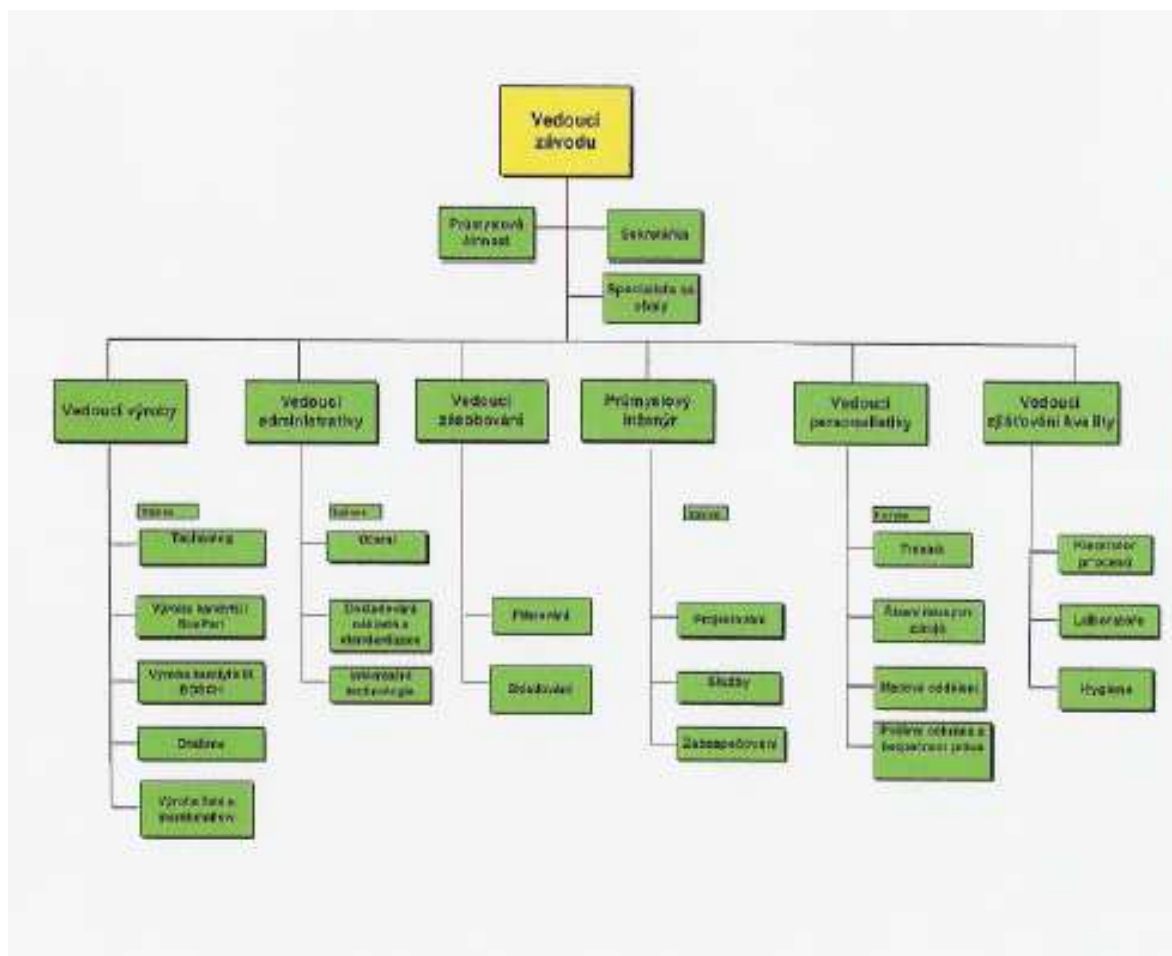
Obr. 1. Tržby společnosti Nestlé a závodu SFINX (vlastní zpracování).....	32
Obr. 2. Export ze společnosti Nestlé a závodu SFINX (vlastní zpracování).....	33
Obr. 3. Schéma organizace personálního útvaru (materiály závodu SFINX)	35
Obr. 4. Vývoj nemocnosti v závislosti na produkci (vlastní zpracování).....	39

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Organizační struktura
- P II Vývoj nemocnosti v závodě SFINX od roku 1993

PŘÍLOHA P I

ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ZÁVODU SFINX



PŘÍLOHA P II

VÝVOJ NEMOCNOSTI V ZÁVODĚ SFINX OD ROKU 1993

rok	1993	1994	1995	1996	1997	1998
počet pracovníků	832	706	638	568	513	422
% nemocnosti	11,84%	16,02%	15,47%	15,03%	11,70%	10,02%

rok	1999	2000	2001	2002	2003	2004
počet pracovníků	413	375	365	395	464	556
% nemocnosti	11,85%	7,94%	9,77%	9,90%	7,33%	5,56%