

# Podlaháři a Obkladači

## ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA

*Registrační číslo projektu*

*CZ.03.1.52/0.0/0.0/15\_002/0001783*

*„Každý den děláme něco jiného. Práce je rozmanitá.“*



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

# ZPRACOVATELÉ

---

Mgr.,MgA. Martin Sedláček – interpret CUTe

Stránka | 2

Mgr. Eva Čekalová – interpret BSAT

Mgr. Pavel Štern – zpracovatel LEA

Za sociální partnery (bipartitní platforma):

Jana Chobotská

Ing. Pavel Zítka

## OBSAH

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| Zpracovatelé .....            | 2  |
| Aktivita .....                | 3  |
| Úvod .....                    | 4  |
| Vstupy .....                  | 8  |
| Shrnutí výsledků měření ..... | 9  |
| Doporučená témata .....       | 10 |
| Souhrn .....                  | 11 |
| Přílohy .....                 | 12 |



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



## AKTIVITA

---

Cílem aktivity 3a projektu Společným postupem sociálních partnerů k přípravě odvětví na změny důchodového systému - etapa II (CZ.03.1.52/0.0/0.0/15\_002/0001783) je získání dat měřením pracovníků, kteří zastávají vybrané pozice v odvětví včetně interpretace, vyhodnocení dat a zpracování zpětné vazby a podkladů pro Specialisty dané bipartitní platformy.

Stránka | 3

První fáze měření je složena ze tří částí:

První a druhá část je založena na sběru dat prostřednictvím standardizovaných diagnostických nástrojů (BSAT, CUTe). Dané nástroje vždy zahrnují část společnou pro všechny profese a část, která je vázána na specifika dané pracovní pozice.

Třetí částí je LEA (Lifelong Employability Assessment) - unikátní nástroj na měření nastavení procesů a opatření a zároveň procesní analýza pro oblast Age managementu u zaměstnavatelů.

V rámci druhé fáze měření jsou využita vyhodnocená data z první fáze, která jsou diskutována přímo se zástupci daných pracovních pozic v místě výkonu jejich profese (rozhovory). Nestandardizované rozhovory jsou určeny k vyjasnění výsledků sběru dat a zjištění silných a slabých stránek dané profese vč. návrhů a doporučení ke zlepšení dané situace.



## PŘESNÝ NÁZEV POZICE

Podlaháři a obkladači

## NÁPLŇ POZICE

### PODLAHÁŘ

#### Úkoly:

#### Tř. 2

Rutinní podlahářské práce

Klad.a lep.podlahových povlaků v páslech

Kladení textilních podlahových krytin

Stroj.přebuš.vlysových a parket.podlah

#### Tř. 3

Základní odborné podlahářské práce

Kladení podlah.povlaků vícebarevných

Lepení a svař.podlah.povlaků vícebarev.

Lepení podlah.povlaků na schodištích

Úprava do tvarů a vzorů

Xylolitové podložky,podlahy a obklady

#### Tř. 4

Běžné odborné podlahářské práce

Kladení a překlád.podlah z dých.desek

Kladení parket a vlysů do rámu

Prov.stěrkových,litých,střík. podlahovin

#### Tř. 5

Složené odborné podlahářské práce

Kladení a opr.vlysových a parket.podlah

#### Odpovědnosti:

Dodržování TP-techn.předpisů

Dodržování PP-pracovních postupů

Kvalitu prováděné práce

Dodržování BOZP

Škody a svěření předm.dle zák.práce

Dodržování právních předpisů

Dodržování vnitřních dokumentů společ.

#### Pravomoci:

Zastavit práci při ohrožení zdraví

Zastavit práci při ohrožení života





## OBKLADAČ – ZEDNÍK

Rutinní zednické práce

Vyrovnávání podkladů stěrkovými hmotami

Provádění podklad.betonů bez povrch.úpr.

Obeton.kameninového potrubí ve výkopech

Obeton.cement.potrubí ve výkopech

Betonování prstenců

Betonování bandáží spojů hrdlových trub

Tř. 3

Zákl.odbor.zednické práce

Zákl.odbor.kladečské a obkladačské práce

Zákl.odborné omítkářské a šamot. práce

Vyzdívání příček z herakl.desek

Úprava spár bandážováním

Provádění betonového zdiva prokl.kamenem

Prov.a opr.hrubě zatřených omítek

Nátěry vněj.omítek v jednom tónu

Nástřiky stěn a stropů umělými hmotami

Vybourání nenos.částí konstrukce

Kladení cihl.dlažeb a půd.dlažeb v bud.

Kladení dlažeb z bet.desek do písku apod

Dodat.spárování panelů

Provádění izolací

Fasádní úpravy spár barev.tmelem

Vyrovnání podkladů stěr.hmotami

Vyzdívky sklobeton.desek,bloků apod.

Prov.a opr.dlažeb z dlaždic

Opr.a rekonstr.žárotech.zařízení

Obezdní lázeňských van

Plentování nosníků

Vyzdívání jednoduchých kanal.objektů

Vyzdívání jednoduchých vodov.objektů

Osaz.vstupů z prstenců

Dodat.osazení parapet.desek,zábradlí

Začištění omítek

Jednod.zednické práce při stav.a rekons.

Jednod.beton.práce při stav.a rekonstr.

Jednod.kladeč.práce při stav.a rekonstr.

Beton.stav.konstrukcí z prostého betonu

Proved.podkladních betonů hrub.hlazených

Proved.škvárobet.mazaniny

Proved.jednovrstvé vozovky z bet.

Betonáž sedel pod kanal.a vodov.potrubí

Injektování základ.půdy,konstrukcí a obj.

Tř. 4

Běžné odborné zednické práce

Běžné odborné kladečské a obklad.práce

Běžné odborné omít.,šamot.a komín.práce

Vyzdívka lícovaného zdiva z cih.a tvár.

Vyzdívání zdiva nosných pilířů

Vyzdívání cihel.zdiva kanal.žlabů

Obložení stok a šachtic

Osaz.kamenin.vložek

Provádění potěrů,rovnanin a izolací

Prov.podklad.betonů s jemným potěrem



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



Provád.a opr.jednovrstvých hlad.omítek  
 Nátěry vněj.omítek ve 2 a více tónech  
 Torkretování ploch bet.a skalních zákl.  
 Bourání nosných konstr.objektů  
 Osaz.ŽB překladů,válc.nosníků apod.  
 Vnitřní a vněj.omítky umělými hmotami  
 Vyzdívání a opr.oken a stěn  
 Prov.a opr.vnitř.dlažeb a mozaiky  
 Teracové podlahy s požílabky  
 Teracové obklady soklů,stupňů,apod.  
 Vyzdívání,opr.a doplň.histor.vazeb zdiva  
 Prov.a opr.omítek z probarv.malt  
 Úpr.tvarů a rozměrů řezáním,brouš.apod.  
 Vyzdívání a opr.konstr.žárotech.zařízení  
 Uklád.výztuží a beton.ŽB základů  
 Vyzdívání vstupních šachtic  
 Dodateč.osazování oken a zárubní  
 Obložení schod.stupňů terac.deskami  
 Úpr.tvarů a rozměrů ploch žáruvzd.obj.  
 Omazávání spalovacích a tavných komor  
 Spec.dusané vyzdívky za žárobet.  
 Vyzdívky,výdusky,opravy pecních vozů  
 Torkret.žárotechnických konstrukcí  
 Osaz.žárobet.bloků dlažeb  
 Cementové potěry podlah se sníž.obrus.  
 Škvárobeton.mazaniny s cement.potěrem  
 Injektáž zákl.půdy a namáhaných konstr.  
 Sanace a dopln.poškozených částí staveb

#### Tř. 5

Opravy tovar.komínů  
 Složitě odborné zednické práce  
 Složitě odborné kladeč.a obkl.práce  
 Složitě odborné omít.,šamot.a komín.pr.  
 Vyzdívání zdiva z kamene kyklop.,kvádr.  
 Vyzdívání zdiva z kam.řádkového a haklík  
 Opracovávání a spárování zdiva  
 Vyzdívání režného zdiva z pál.cihel  
 Vyzdívání kleneb valených a neckových  
 Vyzdívání kanal.stok  
 Zvláštní úpravy na dně obj.kanal.stok  
 Vyzdívání nebo betonování štol  
 Omítky cementové s jemným potěrem  
 Omítky štukové,stříkané apod.  
 Torkret.ploch s dokonalou vodotěsností  
 Zednické úpravy kašen,krbů aj.  
 Vyzdív.a opr.sklobeton.oken a stěn  
 Kladení dlažeb z kamen.desek  
 Kladení tzv.benátské dlažby  
 Zvláštní vnitř.dlažby kombinované  
 Venkovní obklady soklů  
 Částečné obklady průčelí  
 Zvláštní teracové podlahy nebo obklady  
 Zdivo hrázděné,hliněné,lité apod.  
 Vyzdívání slož.konstrukcí žárotech.zař.  
 Prov.výsypek a výdusek nístějí  
 Vyzdívání nadzákl.rež.zdiva tovar.kom.  
 Ukládání výztuží a beton.plášťů tov.kom.  
 Podchyc.nos.konstrukcí zdiva nosníky



Evropská unie  
 Evropský sociální fond  
 Operační program Zaměstnanost



Podchyc.nosných konstr.zdiva  
Osaz.samonosných schodů  
Zřiz.podpěr.konstrukce schodišť  
Prov.zdiva pro scénické stavby  
Obsluha strojního omítání  
Obsluha pom.zdvih.zařízení  
Lité podlahy  
Drobné injektáže  
Strojní omítání  
Sádrové omítky kletované  
Sádrové stěrky  
Oteplování fasád  
Nové zdící materiály, např. hebel

#### Tř. 6

Vysoce odborné zednické práce  
Vysoce odborné kladeč.a obklad.práce  
Vysoce odborné omít.,šamot.a komín.práce  
Rozměř.a zakl.všech druhů zdiva člen.zák  
Vyzdívání slož.kleneb při rekonstr.budov  
Prov.a opr.šlecht.omítek škráb,sádr.apod  
Vyzdív.a opr.cihel.a kmen.kleneb  
Prov.venkov.obkladů průčelí  
Prov.a opr.celých ploch průčelí  
Prov.a opr.jednobarevných sgrafit  
Vyzdívání slož.prvků a konstr.žárotech.  
Vyzdívání pecí slož.systémů  
Prov.výdusek hořáků dusacími hmotami  
Vyzd.komín.dříků a izol.vložek  
Opravy komín.těles i výstrojí  
Vyzdívání sklobet.kleneb a kopulí  
Zaměření otvorů z tech.dokumentace  
Lité podlahy  
Zaměření prostupů z tech.dokumentace  
Zdění na lepidlo

Dodržování TP-techn.předpisů  
Dodržování PP-pracovních postupů  
Kvalitu prováděné práce  
Dodržování BOZP  
Škody a svěřené předm.dle zák.práce  
Dodržování právních předpisů  
Dodržování vnitřních dokumentů společ.

Zastavit práci při ohrožení zdraví  
Zastavit práci při ohrožení života



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



### BSAT

Základem BSAT je kombinace projektivních technik používaných v psychologii už desítky let a vědeckých znalostí z oblastí neuro-vědy, medicíny, biologie, matematiky, sociologie, statistiky a informačních technologií. Autorem BSAT, která funguje na neurobiologickém základě, je promováný psycholog Jiří Šimonek. Nynější podoba BSAT tak, jak ji využívá koncept Balance Management, existuje od roku 1997, kdy se historicky poprvé začaly výsledky vyhodnocovat pomocí počítače.

### CUTE

Metodika cut-e představuje on-line diagnostiku, která disponuje širokým portfoliem psychometrických nástrojů. V rámci projektu jsou využívány dotazníky zaměřující se na pracovní motivaci jedinců v daných profesích, míru jejich dovedností a pracovních kompetencí. Tyto metody jsou společné pro všechny pracovní pozice. V návaznosti na specifické profese se také s předchozími dotazníky měří prostřednictvím testů schopnosti, které jsou klíčové pro výkon konkrétní profese.

### LEA

Nový unikátní nástroj měření a benchmarkingu Lifelong Employability Assessment, zkráceně LEA. Nástroj LEA umožňuje měřit, vyhodnocovat a mapovat klíčové procesy rozvoje lidských zdrojů ve firmě týkající se Age managementu. Zaměstnavatelé díky LEA získávají hodnověrný obrázek, jaká opatření, nástroje, procesy je třeba zavádět.



## NESTANDARDIZOVANÉ ROZHOVORY

Čistých obkladačů či podlahářů ve velkých firmách najdeme velmi poskrovnu a nebo je nenalezneme vůbec. V souladu s šetřením LEA bylo zjištěno, že velké stavební firmy většinou využívají jako kmenové zaměstnance polyvalentní zedníky s různým stupněm kvalifikace. Často dochází k tomu, že i vysoce kvalifikovaný pracovník na stavbě vykonává nekvalifikovanou práci. Naopak kvalifikovanou práci, kterou je například obkládání nebo podlahy, pak na stavbě realizuje subdodavatelská firma, která často využívá nekvalifikované zahraniční pracovníky. To vede u kmenových pracovníků ke ztrátě pocitu vlastní hodnoty a motivace. V rámci šetření bylo rovněž identifikováno, že pracovníci rádi vykonávají odborné práce. Především z toho důvodu, že po nich zůstává něco, co je vidět. Znatelný je rovněž nedostatek mladých lidí, kteří by se chtěli profesi věnovat. Nejmladším zedníkům bývá přes 40 let. Na druhou stranu, všichni do jednoho odpověděli, že by si pro své děti přáli jinou profesi.



## DOPORUČENÁ TÉMATA

---

(oblasti pro další řešení – kulaté stoly)

Stránka | 10

### ATRAKTIVITA PROFESE

- Dělnické profese ve velkých stavebních firmách nepatří mezi mladými lidmi k vyhledávaným zaměstnáním. Ubývá učebních oborů a učiliště se zavírají. Pro zaměstnavatele je stále obtížnější nalézt kvalifikované mladé pracovníky. Proto tyto profese často vykonávají cizinci, s nízkou kvalifikací nebo zcela bez kvalifikace. Populace stavebních dělníků stárne a není výjimečné, že nejmladší dělník v partě se věkem blíží k padesáti rokům věku. Z toho důvodu vidíme jako důležité téma učinit profesi opět atraktivní pro mladé lidi. Přiliv mladých lidí do stavebnictví umožní ulevit starším pracovníkům od fyzicky nejnamáhavějších prací a zároveň umožní kontinuální předávání zkušeností.

### MOTIVACE

- Výraznou motivací u podlahářů je motivace finanční. Možnost zvyšovat si kvalifikaci, a zároveň tím i platovou třídu, však oslovuje jen část zaměstnanců. Důležitým motivačním faktorem, který bývá často podceňován, je komunikace. Pracovníci mají často pocit, že jsou až ti poslední, že jsou nedůležití a že se od nich jejich vlastní management distancuje. V takových případech dochází k demotivaci a ztrátě důvěry v management. Pracovními týmy se šíří poráženecká nálada, lidé se ze všeho nejvíc těší na pracovní volno a odchod do důchodu. Dalším motivátorem je samotná práce. Stavební dělníci preferují takovou práci, která je vidět. „*Kdykoli po mně něco zůstane, mám dobrý pocit.*“

### UPRAVENÍ PRACOVNÍ DOBY A DALŠÍ KROKY PRO ODOBY V PŘEDDŮCHODOVÉM VĚKU

- Dalším návrhem, který máme, je upravení pracovní doby (úvazku) s ohledem na zaměstnance v předdůchodovém věku. Existuje skupina, pro kterou by mohlo být zajímavé pracovat i po dosažení důchodového věku ve zkráceném režimu.



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



## SOUHRN

---

V této části chceme uvést stručný souhrn nalezených témat, která jsme objevili během této studie. Stránka | 11

Doporučujeme zaměřit se v dlouhodobém horizontu na budování atraktivity profese pro mladé lidi. Jednou z cest může být dvojí kvalifikace, např. vedle studia na vysoké či střední škole, možnost získat výuční list. Studenti, kteří by měli tuto dvojí kvalifikaci, by pak nekončili na úřadech práce, ale měli by možnost se věnovat profesi, ve které jsou vyučení. Zároveň by pro ně byl v budoucnu možný postup na vyšší pozice, vzhledem k dosaženému vzdělání a kompetencím. Manažeři, kteří mají přímou zkušenost s výkonem profese, mívají u dělníků vyšší autoritu.

Další doporučení směřují k motivaci a hledání dalších pobídek pro retenci pracovníků v důchodovém a předdůchodovém věku.



# PŘÍLOHY

---

Tento dokument má následující přílohy:

Stránka | 12

- Souhrnná zpráva BSAT
- Výsledky CUTE
- Prezentace interpretů
- Zprávy LEA

*„Kdykoli po mně něco zůstane, mám dobrý pocit.“*



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost





Zelená ve výsledku označuje rovnováhu, žlutá znamená pozor! a označuje mírnou nerovnováhu. Oblasti, které berou nejvíce životní spokojenosti a energie, označuje červená. Ve výsledku si proto všímejte zejména červených oblastí, jelikož jejich změnou dosáhnete větší rovnováhy a spokojenosti.

Sebeuvědomění

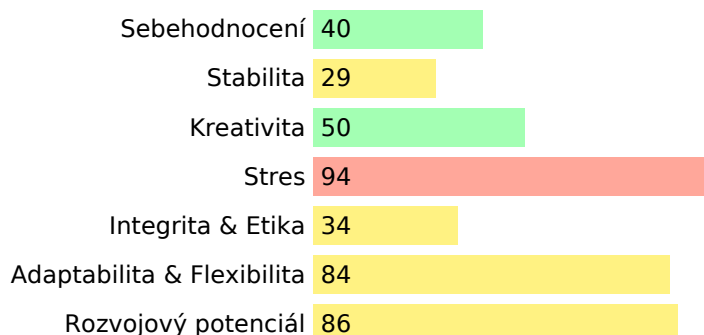
Sebeřízení

Sebemotivace

Sociální  
uvědomění

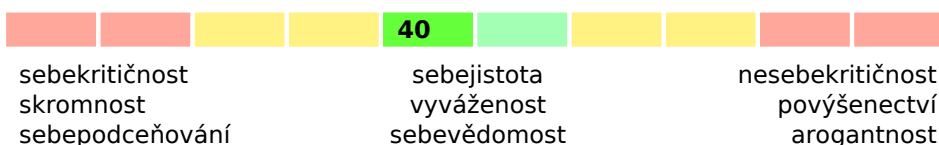
Interpersonální  
dovednosti

## Sebeuvědomění



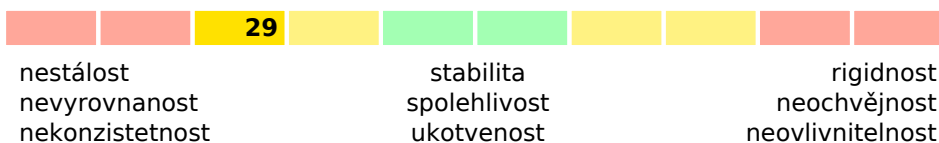
### Sebehodnocení

Přidělování si vlastní ceny.



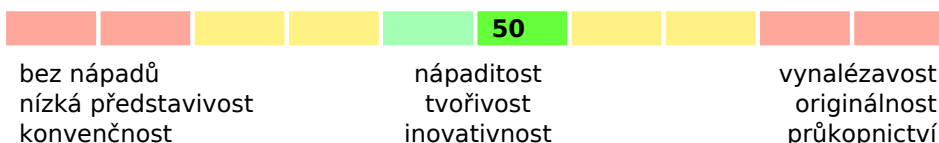
### Stabilita

Stálost postojů.



### Kreativita

Inovativnost při řešení problému.



## Stres

Tendence stresovat se.



pohodovost  
lhostejnost  
flegmaticčnost

rozvážnost  
klidnost  
vyrovnanost

vnitřní napětí  
dramatičnost  
stresování

+

Nechci , Moje chyby , Neumím , Riziko ,  
Námaha , **Jsem agresivní** , Moje mzda  
, **Nesmím** , **Neúspěch** , Pomalost

-

## Integrita & Etika

Postoje v souladu s etickými normami.



bezzásadovost  
liberálnost  
tolerantnost

zásadovost  
poctivost  
čestnost

netolerance  
moralizování  
puritánskost

+

-

**Neúspěch** , **Nesmím** , Nechci ,  
Neumím , **Jsem agresivní** , Moje mzda  
, Moje chyby , Pomalost , Riziko

## Adaptabilita & Flexibilita

Otevřenost ke změnám.



umírněnost  
nepružnost  
nepřizpůsobivost

flexibilita  
adaptabilita  
přizpůsobivost

netrpělivost  
vrtkavost  
potřeba změny

+

-

Spolupráce , Umím , Cítím , Chci ,  
Rychlost , Mluvím , Vidím , Pracuji na  
kolenou , Rozhoduji , Řídím

## Rozvojový potenciál

Touha rozvíjet se.



nízká zvědavost  
stagnace  
nízký potenciál

zajímá se  
vyváženost  
potenciál

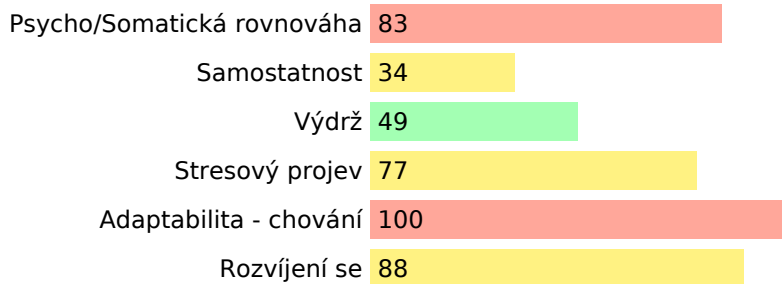
zvědavost  
potřeba růstu  
vysoký potenciál

+

-

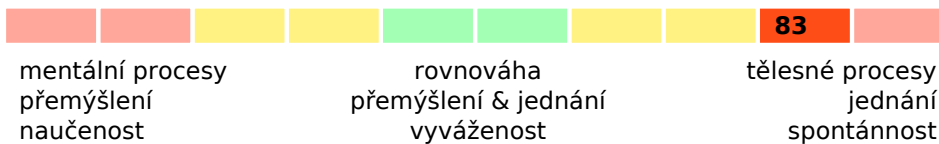
Mluvím , Umím , Zákazníci , Slyším ,  
Spolupráce , Školím se , Rychlost , Můj  
šéf/Moje šéfka , Chci , Rozhoduji

## Sebeřízení



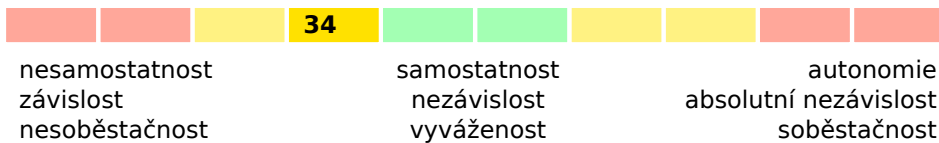
### Psycho/Somatická rovnováha

Dispozice využívání psychiky nebo těla.



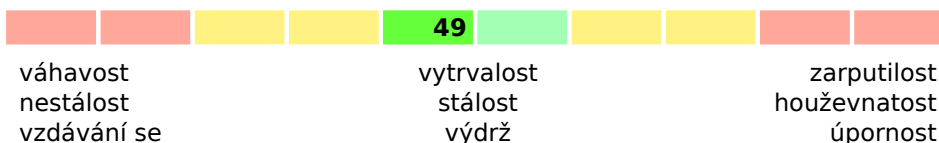
### Samostatnost

Ochota pracovat samostatně.



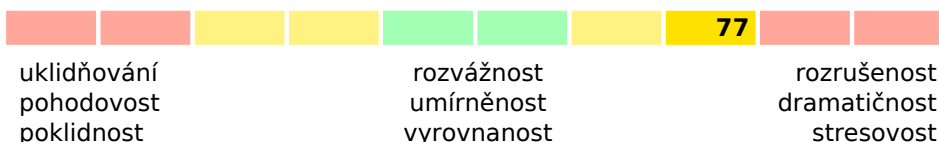
### Výdrž

Vytrvalost při zvládání překážek.



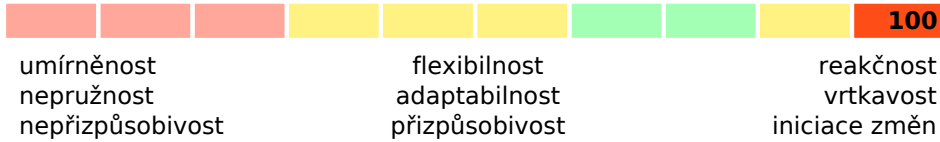
### Stresový projev

Zvládání stresu.



## Adaptabilita - chování

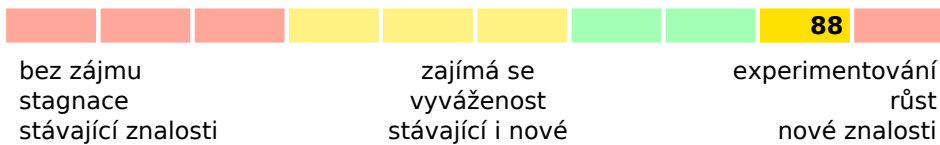
Přizpůsobování se.



+ Spolupráce , Umím , Cítím , Chci ,  
Rychlost , Mluvím , Vidím , Pracuji na  
kolenou , Rozhoduji , Řídím

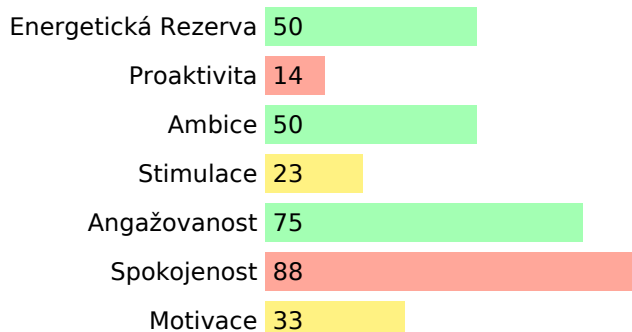
## Rozvíjení se

Rozvíjení nových znalostí a dovedností.



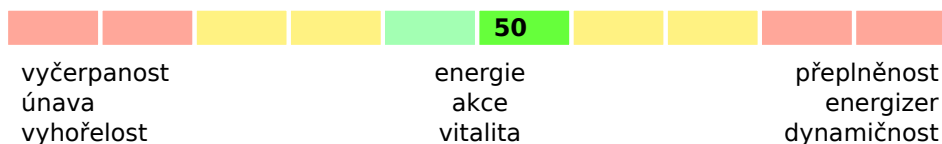
+ Mluvím , Umím , Zákazníci , Slyším ,  
Spolupráce , Školím se , Rychlost , Můj  
šéf/Moje šéfka , Chci , Rozhoduji

## Sebemotivace



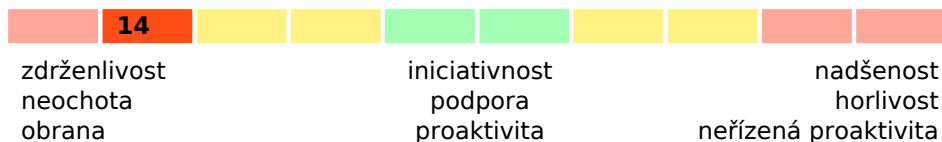
### Energetická Rezerva

Fyzická a mentální energie.



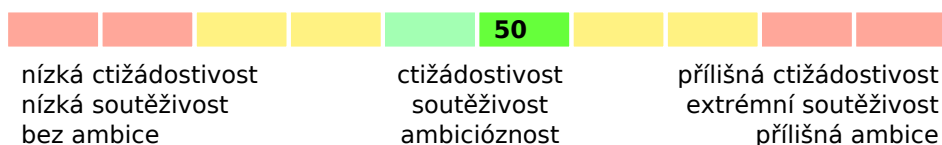
### Proaktivita

Iniciativnost v řešení.



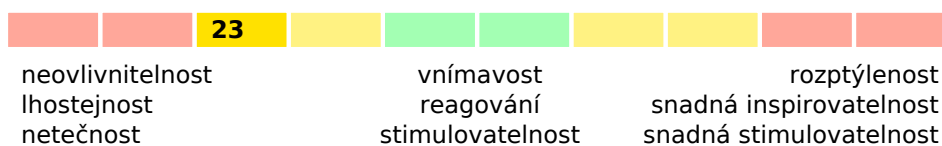
### Ambice

Touha dosáhnout úspěchu.



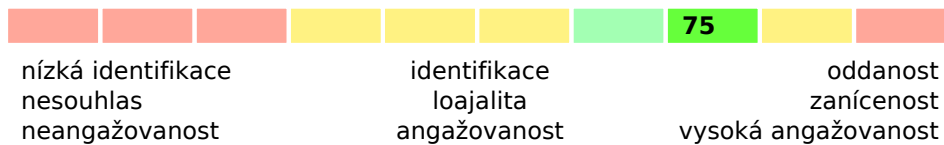
### Stimulace

Reagování na externí stimuly.



## Angažovanost

Vnitřní identifikace s firmou.



+ Zákazníci , Můj šéf/Moje šéfka , Pracuji  
na kolenou , Řídím , Kontrola ,  
Organizuji , Školím se , Spolupracovníci  
, Mluvím , Chci

.....

.....

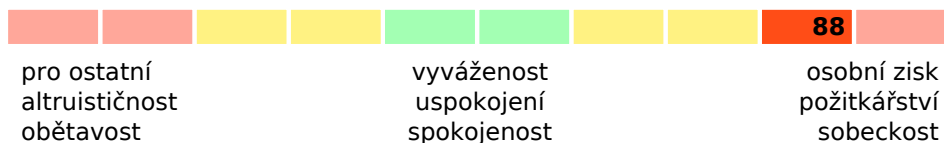
.....

.....

.....

## Spokojenost

Hodnocení přínosu oproti investované energii a času.



+ Umím , Spolupráce , Myslím , Rychlost ,  
Řídím , Chci , Informace , Cítím , Slyším  
, Mluvím

.....

.....

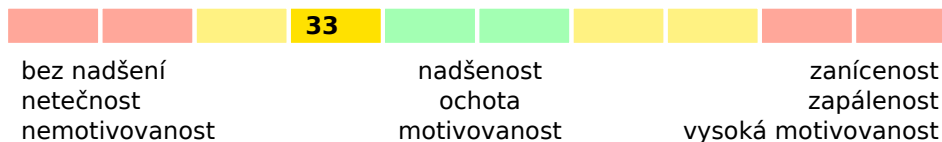
.....

.....

.....

## Motivace

Vnitřní touha pracovat.



**IDEÁLY** (touhy, přání)  
Řídím,

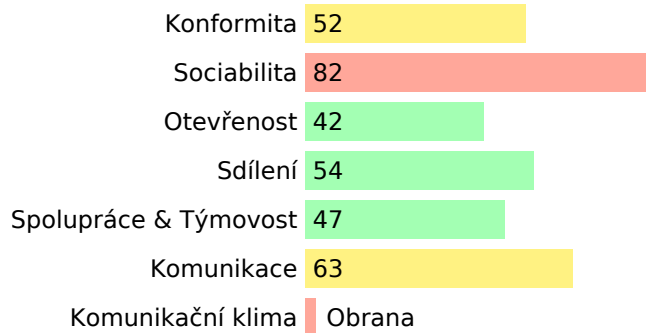
**MOTIVÁTORY** (motivace, odměna)  
Školím se, Organizuji, Samostatný/á/, **Námaha**, Moje zdraví, Povinnosti, Konkurence, Moje práce, Úspěch, **Moje chyby**, Počítače, Tvořím, Riziko, Odpovědnost, Porady, Smím, Chci, Cítím,

**OPERÁTORY** (někdy motivace, jindy demotivace)  
Spolupráce, Pracuji přesčas, Hodnotící pohovory, Spolupracovníci, Moje mzda, Rozhoduji, Kontrola, Poradce, **Neúspěch**, Pracuji na kolenou, Zákazníci, Rychlost, Pomalost, Informace, Peníze, **Jsem agresivní**, Změna, Myslím, Mluvím, Můj šéf/Moje šéfka, Nechci, Neumím, Vidím, Slyším, Umím,

**STRESORY** (stres, demotivace)  
**Nesmím**,

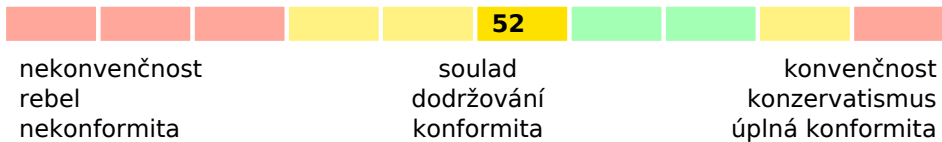
**DESTRUKTORY** (destrukce, vyhrožování se)  
Vedení firmy,

## Sociální uvědomění



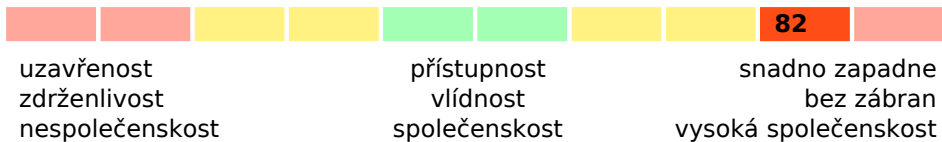
### Konformita

Dodržování standardů, pravidel a norem.



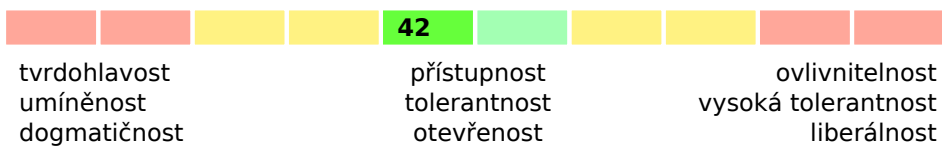
### Sociabilita

Interakce s ostatními.



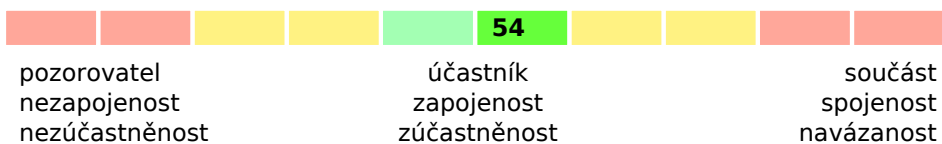
### Otevřenost

Otevřenost novým nápadům, postojům, názorům.



### Sdílení

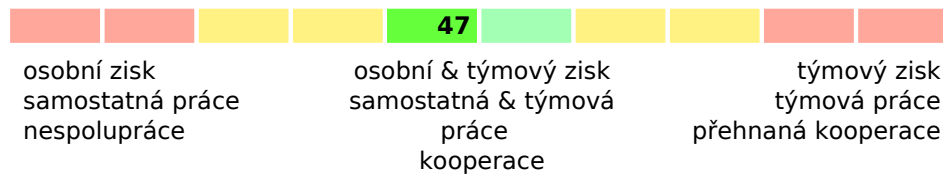
Ochota sdílet společné hodnoty.





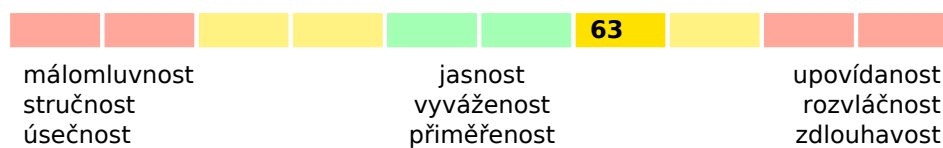
## Spolupráce & Týmovost

Ochota spolupracovat.



## Komunikace

Výměna informací s ostatními.



## Komunikační klima

Klima, které vytváříte při práci s ostatními.



### OBRANA

Defenzivní a blokační klima, poukazování na chyby jiných, vyhýbání se otevřenému konfliktu.

#### PROAKTIVITA (Stabilní proaktivita, iniciativa a podpora ostatních.)

Spolupráce , Rozhodují , Povinnosti , Zákazníci , Tvořím , Informace , Peníze , Myslím , Slyším , Umím

#### PODMÍNKY (Tlak na změnu pracovních podmínek, které však nepovedou ke zvýšení výkonu, iluze.)

Moje práce , Mluví

#### DOGMA (Pravidla a podmínky jsou přísně dodržovány, moje/naše řešení je vnímáno jako jediné správné.)

Školím se , Úspěch , Rychlost , Odpovědnost , Smím , Chci , Vidím , Cítím

#### NESPOKOJENOST (Nespokojenost s pracovními podmínkami, vyžadování změny, nepřijímání kompromisů, obtížné a vyčerpávající klima.)

Organizují , Spolupracovníci , Vedení firmy , Moje zdraví , Pracuji na kolenou , Pomalost , Můj šéf/Moje šéfka

#### KONTRAPRODUKTIVITA (Zvažování alternativ, nerozhodnost, nejednoznačnost, neudržitelné a nestabilní klima.)

Řídím

#### ROZZLOBENOST (Odmítání veškerých vstřícných aktivit, naštvanost, ukřivčenost.)

Samostatný/á/

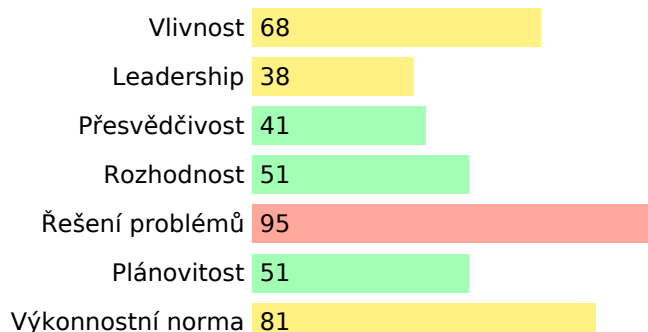
#### OBRANA (Defenzivní a blokační klima, poukazování na chyby jiných, vyhýbání se otevřenému konfliktu.)

Pracuji přesčas , Hodnotící pohovory , Námaha , Konkurence , Kontrola , Poradce , **Neúspěch** , Moje chyby , **Jsem agresivní** , Riziko , Porady , **Nesmím** , Nechci , Neumím

#### OBSTRUKCE (Vyhraňování se a odmítání veškerých společných aktivit s ostatními.)

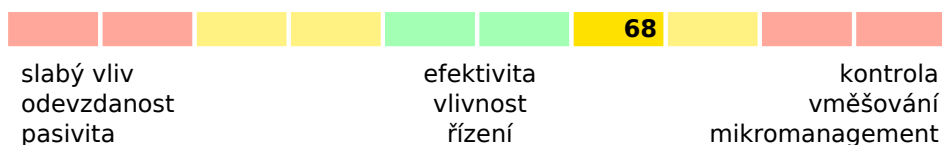
Moje mzda , Počítače , Změna

## Interpersonální dovednosti



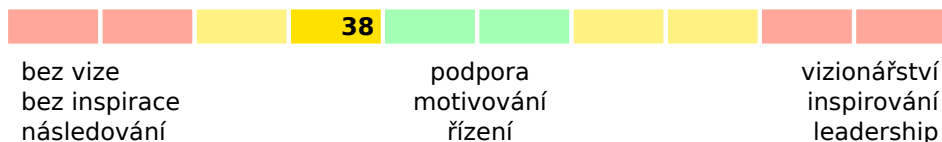
### Vlivnost

Potřeba řídit, mít vliv.



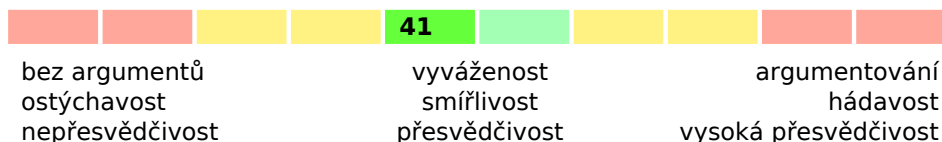
### Leadership

Ochota inspirovat a vést ostatní.



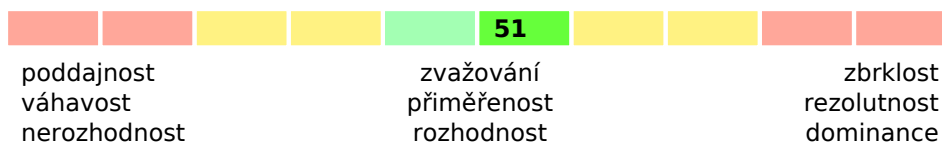
### Přesvědčivost

Potenciál přesvědčit ostatní.



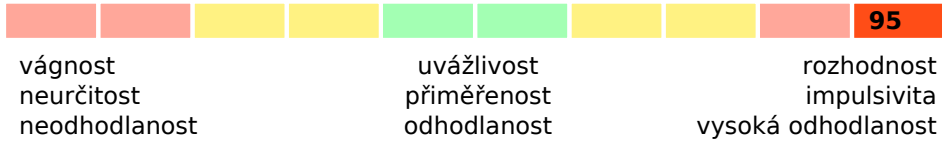
### Rozhodnost

Ochota rozhodovat.



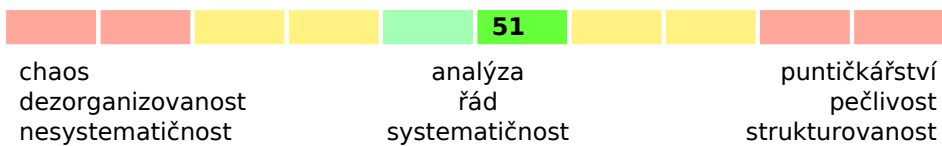
## Řešení problémů

Ochota řešit problémy a konflikty.



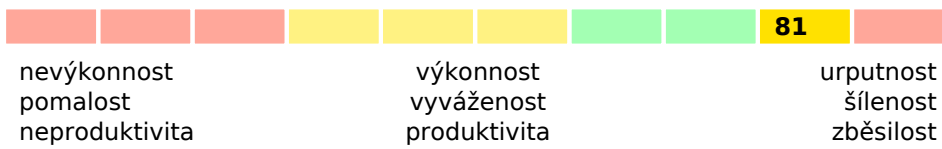
## Plánovitost

Ochota plánovat a organizovat.



## Výkonnostní norma

Vnitřní výkonnostní nastavení.



+

Umím , Řídím , Rozhoduji , Rychlost ,  
Mluvím , Myslím , Spolupráce , Chci ,  
Informace , Slyším

-

| Part_ID    | Surname                              | Firstname | Email    | 1                           | 2        | 3        | 4         | 5         | 6         | 7        | 8         | C     | PD        | T         |
|------------|--------------------------------------|-----------|----------|-----------------------------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|----------|-----------|-------|-----------|-----------|
|            |                                      |           |          | Systematic                  | Odolnost | Řešení   | Spoluprác | Orientace | Ocnota    | Samostat | Oborná    |       |           |           |
|            |                                      |           |          | ký přístup                  | vůči     | problémů | e s       | na služby | učit se a | nost     | znalost a | Shoda | Rozdělení | Doba      |
|            |                                      |           |          |                             | stresu   |          | ostatními |           | dále se   |          | kompeten  |       | bodů      | zpracován |
|            |                                      |           |          |                             |          |          |           |           | rozvíjet  |          | ce        |       |           | í (min)   |
| 5928106    | drive                                | 445       | support@ | 4                           | 4        | 6        | 6         | 5         | 5         | 4        | 4         | 5     | 1         | 17        |
| 5928830    | drive                                | 445       | support@ | 7                           | 3        | 3        | 9         | 7         | 5         | 1        | 2         | 3     | 1         | 14        |
| 5928846    | drive                                | 445       | support@ | 4                           | 5        | 4        | 7         | 4         | 5         | 3        | 5         | 3     | 1         | 19        |
| 5928865    | drive                                | 445       | support@ | 4                           | 3        | 4        | 6         | 6         | 5         | 6        | 4         | 5     | 1         | 19        |
| 6000188    | drive                                | 445       | support@ | 4                           | 8        | 7        | 6         | 4         | 4         | 6        | 6         | 3     | 1         | 11        |
| 6000230    | drive                                | 445       | support@ | 1                           | 1        | 1        | 6         | 4         | 7         | 4        | 2         | 1     | 1         | 11        |
| 6000281    | drive                                | 445       | support@ | 2                           | 5        | 4        | 7         | 4         | 7         | 6        | 5         | 5     | 1         | 12        |
|            |                                      |           |          | 26                          | 29       | 29       | 47        | 34        | 38        | 30       | 28        |       |           |           |
| 0 Projekty | Podlaháři a obkladači                |           |          |                             |          |          |           |           |           |          |           |       |           |           |
|            | Modell: shapes (basic) - kompetenční |           |          |                             |          |          |           |           |           |          |           |       |           |           |
|            | 0 Možnosti profil*                   |           |          |                             |          |          |           |           |           |          |           |       |           |           |
|            |                                      |           |          | Celková dospělá             |          |          |           |           |           |          |           |       |           |           |
|            |                                      |           |          | 0 Srovnávací populace       |          |          |           |           |           |          |           |       |           |           |
|            |                                      |           |          | 0 Scale Standard 9          |          |          |           |           |           |          |           |       |           |           |
|            |                                      |           |          | 0 Datum 19.04.2017 10:05:39 |          |          |           |           |           |          |           |       |           |           |

| Part_ID | Surname | Firstname | Email     | 1                    | 2                    | 3               | 4                      | 5                   | 6                                 | 7            | 8                            | C     | PD             | T                     |
|---------|---------|-----------|-----------|----------------------|----------------------|-----------------|------------------------|---------------------|-----------------------------------|--------------|------------------------------|-------|----------------|-----------------------|
|         |         |           |           | Systematický přístup | Odolnost vůči stresu | Řešení problémů | Spolupráce s ostatními | Orientace na služby | Ochota učit se a dále se rozvíjet | Samostatnost | Odborná znalost a kompetence | Shoda | Rozdělení bodů | Doba zpracování (min) |
| 5928829 | pozdeji | 445       | support@u | 4                    | 5                    | 5               | 6                      | 5                   | 5                                 | 2            | 5                            | 6     | 1              | 9                     |
| 6000191 | pozdeji | 445       | support@u | 7                    | 6                    | 4               | 4                      | 5                   | 6                                 | 7            | 6                            | 2     | 1              | 8                     |
| 6000312 | pozdeji | 445       | support@u | 7                    | 4                    | 7               | 5                      | 5                   | 4                                 | 4            | 7                            | 5     | 1              | 17                    |
|         |         |           |           | 18                   | 15                   | 16              | 15                     | 15                  | 15                                | 13           | 18                           | 13    | 3              | 34                    |

0 Projekty Podlaháři a obkladači  
Modell: shapes (basic) - kompetenč  
0 Možnosti ní profil\*  
Celková dospělá  
0 Srovnávac populace  
0 Scale Standard 9  
0 Datum 19.04.2017 10:02:36

| Part_ID | Surname | Firstname | Email     | 1                 | 2                  | 3                  | 4       | 5                   | 6                | 7        | 8                          | 9          | 10               |
|---------|---------|-----------|-----------|-------------------|--------------------|--------------------|---------|---------------------|------------------|----------|----------------------------|------------|------------------|
|         |         |           |           | Profesní<br>výzva | Uznání za<br>výkon | Finanční<br>odměna | Jistota | Zábava při<br>práci | Identifikac<br>e | Harmonie | Otevřená<br>komunikac<br>e | Spolupráce | Důvěra,<br>etika |
| 5928106 | drive   | 445       | support@c | 2                 | 7                  | 9                  | 5       | 6                   | 6                | 6        | 4                          | 5          | 5                |
| 5928830 | drive   | 445       | support@c | 1                 | 7                  | 6                  | 8       | 5                   | 4                | 9        | 5                          | 7          | 2                |
| 5928846 | drive   | 445       | support@c | 3                 | 6                  | 8                  | 6       | 6                   | 4                | 5        | 4                          | 8          | 4                |
| 5928865 | drive   | 445       | support@c | 2                 | 4                  | 8                  | 6       | 7                   | 6                | 6        | 6                          | 4          | 4                |
| 6000188 | drive   | 445       | support@c | 4                 | 5                  | 6                  | 4       | 1                   | 7                | 5        | 8                          | 6          | 4                |
| 6000230 | drive   | 445       | support@c | 1                 | 9                  | 9                  | 6       | 9                   | 5                | 9        | 1                          | 4          | 1                |
| 6000281 | drive   | 445       | support@c | 3                 | 7                  | 9                  | 7       | 6                   | 3                | 5        | 1                          | 6          | 1                |
|         |         |           |           | 16                | 45                 | 55                 | 42      | 40                  | 35               | 45       | 29                         | 40         | 21               |

| Surname | Firstname | Email     | 11       | 12         | 13               | 14                | 15                  | 16                | 17                    | 18                    | C     | PD                | T                           |
|---------|-----------|-----------|----------|------------|------------------|-------------------|---------------------|-------------------|-----------------------|-----------------------|-------|-------------------|-----------------------------|
|         |           |           | Slušnost | Hierarchie | Uspořádan<br>ost | Rychlost<br>změny | Možnosti<br>rozvoje | Absence<br>stresu | Možnost<br>ovlivňovat | Pracovní<br>prostředí | Shoda | Rozdělení<br>bodů | Doba<br>zpracování<br>(min) |
| drive   | 445       | support@c | 3        | 4          | 3                | 5                 | 4                   | 7                 | 4                     | 6                     | 5     | 1                 | 21                          |
| drive   | 445       | support@c | 6        | 4          | 2                | 3                 | 1                   | 8                 | 3                     | 9                     | 3     | 1                 | 21                          |
| drive   | 445       | support@c | 3        | 3          | 7                | 5                 | 4                   | 4                 | 2                     | 7                     | 4     | 0,97              | 27                          |
| drive   | 445       | support@c | 3        | 2          | 4                | 4                 | 4                   | 8                 | 5                     | 7                     | 4     | 1                 | 25                          |
| drive   | 445       | support@c | 4        | 9          | 8                | 7                 | 3                   | 7                 | 3                     | 5                     | 5     | 1                 | 21                          |
| drive   | 445       | support@c | 6        | 1          | 1                | 1                 | 4                   | 7                 | 1                     | 4                     | 1     | 1                 | 18                          |
| drive   | 445       | support@c | 7        | 3          | 2                | 5                 | 1                   | 6                 | 6                     | 7                     | 5     | 1                 | 17                          |
|         |           |           | 32       | 26         | 27               | 30                | 21                  | 47                | 24                    | 45                    |       |                   |                             |

0 Projekty Podlaháři a obkladači

0 Možnosti Modell: views - srovnávací zpráva\*

0 Srovnávací : Celková dospělá populace

0 Scale Standard 9

0 Datum 19.04.2017 10:05:50

| Part_ID | Surname | Firstname | Email     | 1                 | 2                  | 3                  | 4       | 5                   | 6                | 7        | 8                          | 9              | 10               |
|---------|---------|-----------|-----------|-------------------|--------------------|--------------------|---------|---------------------|------------------|----------|----------------------------|----------------|------------------|
|         |         |           |           | Profesní<br>výzva | Uznání za<br>výkon | Finanční<br>odměna | Jistota | Zábava<br>při práci | Identifikac<br>e | Harmonie | Otevřená<br>komunikac<br>e | Spoluprac<br>e | Důvěra,<br>etika |
| 5928829 | pozdeji | 445       | support@c | 1                 | 5                  | 9                  | 4       | 5                   | 5                | 6        | 2                          | 9              | 7                |
| 6000174 | pozdeji | 445       | support@c | 2                 | 7                  | 9                  | 6       | 1                   | 5                | 9        | 3                          | 5              | 2                |
| 6000191 | pozdeji | 445       | support@c | 4                 | 8                  | 8                  | 6       | 5                   | 8                | 6        | 1                          | 5              | 1                |
|         |         |           |           | 7                 | 20                 | 26                 | 16      | 11                  | 18               | 21       | 6                          | 19             | 10               |

|         |         |     |  | 11       | 12             | 13               | 14                | 15               | 16                | 17                    | 18                    | C     | PD                | T                            |
|---------|---------|-----|--|----------|----------------|------------------|-------------------|------------------|-------------------|-----------------------|-----------------------|-------|-------------------|------------------------------|
|         |         |     |  | Slušnost | Hierarchi<br>e | Uspořádan<br>ost | Rychlost<br>změny | Možno<br>rozvoje | Absence<br>stresu | Možnost<br>ovlivňovat | Pracovní<br>prostředí | Shoda | Rozdělení<br>bodů | Doba<br>zpracová<br>ní (min) |
| 5928829 | pozdeji | 445 |  | 7        | 2              | 5                | 3                 | 3                | 9                 | 3                     | 8                     | 5     | 1                 | 14                           |
| 6000174 | pozdeji | 445 |  | 5        | 3              | 3                | 8                 | 7                | 5                 | 3                     | 9                     | 5     | 1                 | 23                           |
| 6000191 | pozdeji | 445 |  | 7        | 1              | 9                | 5                 | 2                | 8                 | 6                     | 4                     | 2     | 1                 | 13                           |
|         |         |     |  | 19       | 6              | 17               | 16                | 12               | 22                | 12                    | 21                    |       |                   |                              |

Projekty Podlaháři a obkladači

Možnosti Modell: views - srovnávací zpráva\*

Srovnávací Celková dospělá populace

Scale Standard 9

Datum 19.04.2017 10:02:47



| Part_ID | Surname | Firstname | Email     | scales_spc_stan9 |
|---------|---------|-----------|-----------|------------------|
| 5928106 | drive   | 445       | support@c | 2                |
| 5928830 | drive   | 445       | support@c | 2                |
| 5928846 | drive   | 445       | support@c | 1                |
| 5928865 | drive   | 445       | support@c | 2                |
| 6000188 | drive   | 445       | support@c | 2                |
| 6000230 | drive   | 445       | support@c | 2                |
| 6000281 | drive   | 445       | support@c | 1                |

12

0 Projekty Podlaháři a obkladači

0 Srovnávací Celková dospělá populace

0 Datum 19.04.2017 10:07:01

| Part_ID | Surname | Firstname | Email     | scales_spc |
|---------|---------|-----------|-----------|------------|
| 5928829 | pozdeji | 445       | support@c | 2          |
| 6000174 | pozdeji | 445       | support@c | 1          |
| 6000191 | pozdeji | 445       | support@c | 6          |
|         |         |           |           | 9          |

0 Projekty Podlaháři a obkladači

0 Srovnávací Celková dospělá populace

0 Datum 19.04.2017 10:03:22



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

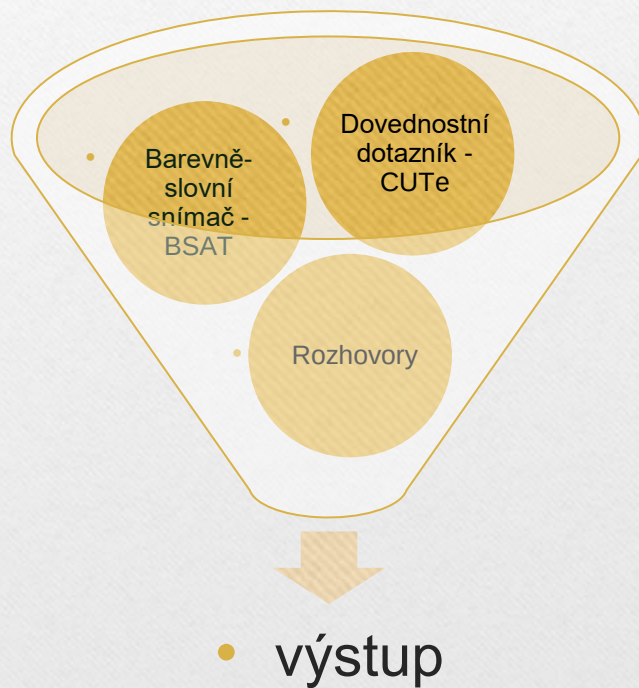
Abych lépe zvládal  
svou práci co  
nejdéle





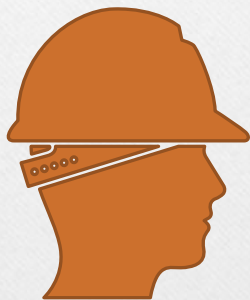
# Co už máme

---



# Podlahář, obkladač (zedník)

---



- Komunikace s vedením
- Organizace práce
- Pocit hodnoty povolání



# Pochvaly podlahář

---

- Možnost rozvoje

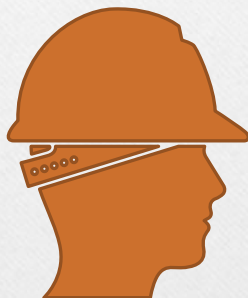
- Pomůcky

- Placené přesčasy

- Práce je různorodá

# Stavební zámečník

---



- Fyzická náročnost práce
- Pocit hodnoty povolání
- Kariéra, zdraví



# Pochvaly zámečník

---

- Možnost rozvoje

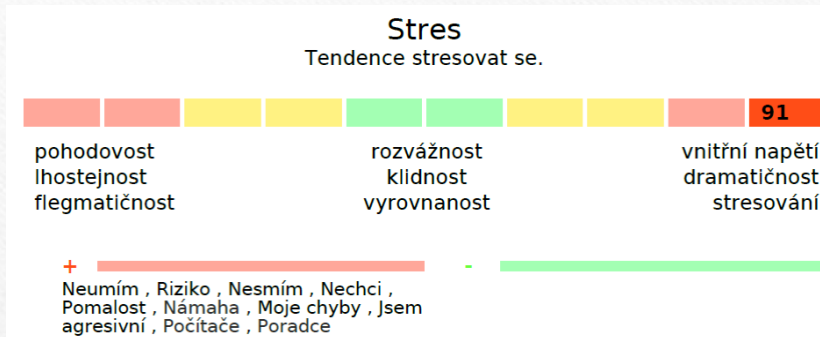
- Práce s materiálem

- Vidím výsledek

- Práce je různorodá



# Stavební zámečník



# Podlahář / obkladač



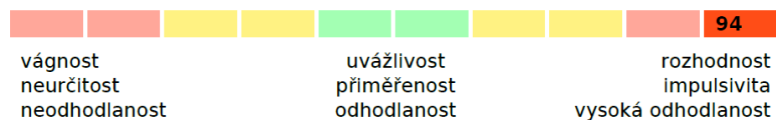
## Společné pro obě pozice

- tlak na výkon s ohledem na termíny
- změny v projektech
- „chvátání (na to, aby se stihly termíny) vs. čekání (na materiál, dokončení práce jiných profesí)“
- fyzická náročnost práce, pracovní podmínky – (zámečníci - nošení těžkých věcí, prašnost, hluk, riziko úrazu)

## Stavební zámečník

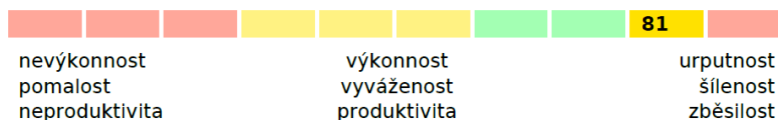
### Řešení problémů

Ochota řešit problémy a konflikty.



### Výkonnostní norma

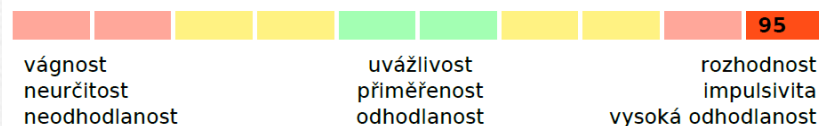
Vnitřní výkonnostní nastavení.



## Podlahář / obkladač

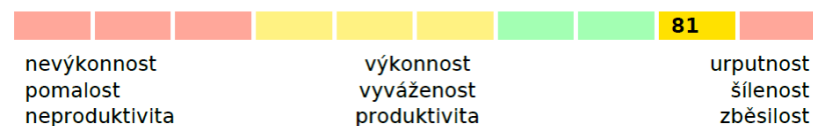
### Řešení problémů

Ochota řešit problémy a konflikty.



### Výkonnostní norma

Vnitřní výkonnostní nastavení.

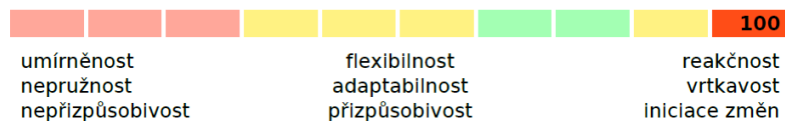




## Stavební zámečník

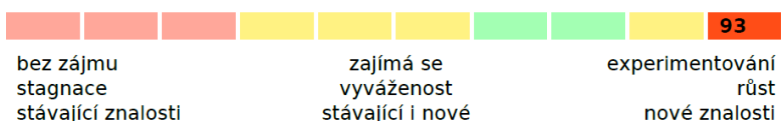
### Adaptabilita - chování

Přizpůsobování se.



### Rozvíjení se

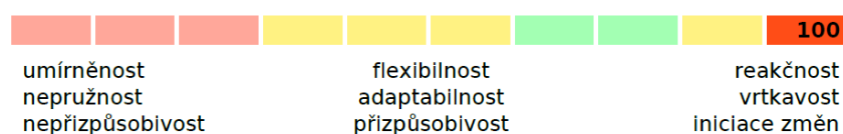
Rozvíjení nových znalostí a dovedností.



## Podlahář / obkladač

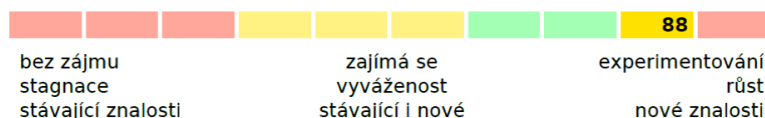
### Adaptabilita - chování

Přizpůsobování se.



### Rozvíjení se

Rozvíjení nových znalostí a dovedností.



- Učení se novým věcem, práce s novými stroji apod., možnost zvyšování kvalifikace
- Zkušený pracovník = samostatný, umí něco udělat „od začátku do konce“ (umí číst výkresy, reagovat na změny v projektu apod.)
- vs. Nutnost přizpůsobit se změnám, požadavkům, se kterými se vnitřně neztotožní (rychlost, možný dopad na kvalitu, nedostatek komunikace 'seshora')

## Stavební zámečník



- Seberealizace, (d)ocenění vlastní práce

## Podlahář / obkladač



- Zámečníci – větší individualismus („solitéři v hale“)



# Témata podlaháři

- Připravenost

- Komunikace  
mistr dělník

- Motivace

- Pracovní  
podmínky

# Témata zámečníci

- Organizace  
Práce

- Kvalita strojů

- Motivace k  
učení u  
mladých

- Pracovní  
podmínky



**Děkujeme za pozornost**





Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

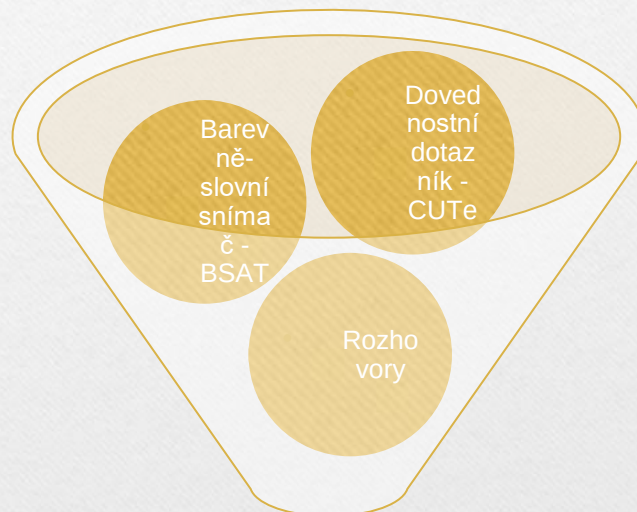
Abych lépe zvládl svoji  
práci co nejdéle

---



# Co už máme

---



• výstup



# Pochvaly

---

- Platy  
jistota

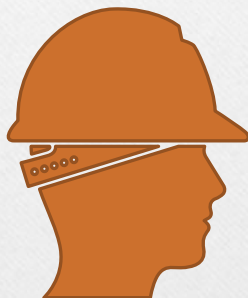
- Pomůcky

- Fasování

- Pevná pracovní  
doba

# Zedník, podlahář

---



- pocit vlastní hodnoty
- pocit hodnoty povolání
- kariéra?



## Zedník



- tlak na čas
- fyzická náročnost práce
- variabilita pracovní náplně

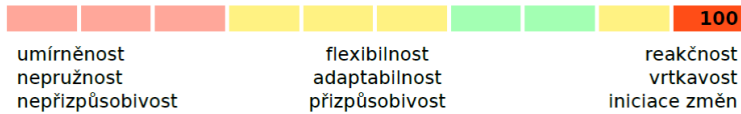
## Podlahář / obkladač



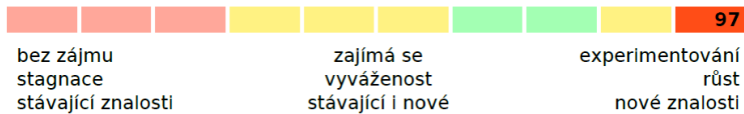


## Zedník

### Adaptabilita - chování Přizpůsobování se.

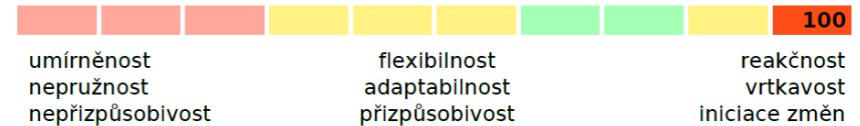


### Rozvíjení se Rozvíjení nových znalostí a dovedností.

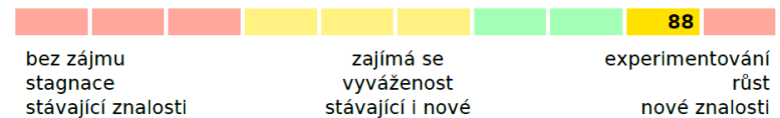


## Podlahář / obkladač

### Adaptabilita - chování Přizpůsobování se.



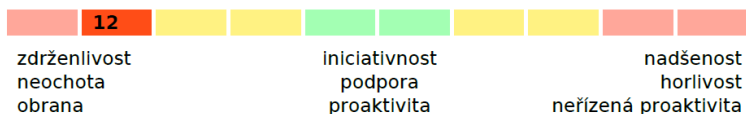
### Rozvíjení se Rozvíjení nových znalostí a dovedností.



- „všichni děláme všechno“
- učení se novým věcem, práce s novými stroji apod.

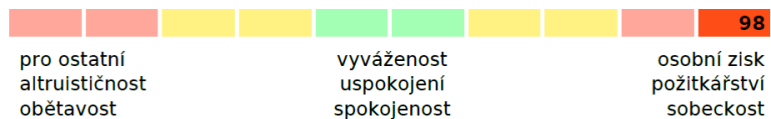
## Zedník

### Proaktivita Iniciativnost v řešení.



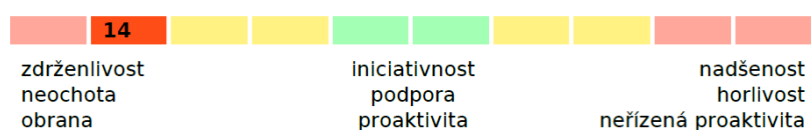
### Spokojenost

Hodnocení přínosu oproti investované energii a času.



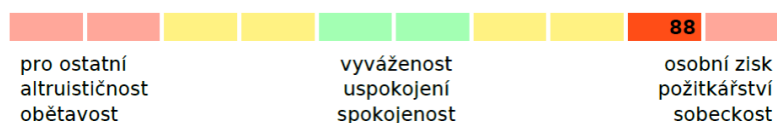
## Podlahář / obkladač

### Proaktivita Iniciativnost v řešení.



### Spokojenost

Hodnocení přínosu oproti investované energii a času.



- komunikace, klima
- seberealizace, (d)ocenění vlastní práce



# Témata

- Využití profesního zaměření

- Komunikace a Motivace

- Motivace k učení

- Pracovní podmínky

# Využití profesního zaměření

---

- Kmenoví pracovníci (přestože jsou vyučení), často dělají hlavně nekvalifikované práce
- Na kvalifikované práce pak bývají používáni subdodavatelé, kteří užívají nekvalifikované pracovníky

Možnost vykonávat kvalifikované práce pracovníky motivuje



# Motivace a komunikace

---

- Pro pracovníky je velice důležitý pocit uznání za jejich práci
- Mají pocit, že jsou až úplně ti poslední, na jejichž potřeby je ve firmě pamatováno
- “Ukrajinci často vědí víc než my”

Komunikace a slovní ocenění práce může signifikantně zvýšit motivaci zaměstnanců a jejich identifikaci s firmou

# Motivace k učení

---

- Pro některé pracovníky na zednických profesích je důležitý další profesní rozvoj
- Certifikáty, svářečský list atp.
- Vyšší profesionalizace umožní lepší uplatnění v pokročilejším věku.

Pro zednické profese je nejdůležitější finanční motivace, proto by i další zvyšování odbornosti mělo mít pozitivní dopad na finanční ohodnocení pracovníka



# Pracovní prostředí

- Výkon zednické profese je často spojen s vysokou fyzickou námahou, v prašném, vlhkém a jinak nevyhovujícím prostředí
- Veškerá technika, která snižuje fyzickou námahu pracovníků, zároveň zvyšuje jejich životnost

Stále více se potýkáme s nedostatkem mladých lidí na dělnické profese. Sami dělníci však uvádí, že by si pro své děti přáli jinou profesi.

Dokud bude mít řemeslo nízký sociální status, bude těžké motivovat mladé lidi k tomu, aby se vyučili.

“

Děkujeme za pozornost

”

---





**BYZNYS  
PRO  
SPOLEČNOST**  
BUSINESS  
FOR SOCIETY

# LEA

## Závěrečná zpráva

**Měření HR procesů pomocí nástroje LEA-  
Stavebnictví I S1P02 =S1ZK02**



# Obsah

|                                                                                          |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Executive Summary</b> .....                                                           | <b>3</b>  |
| <b>Informace o měření ve společnosti „Stavebnictví I S1P02 = S1ZK02“</b> .....           | <b>5</b>  |
| <b>Demografie a statistika České republiky</b> .....                                     | <b>6</b>  |
| Složení populace ČR v roce 2016 a projekce populace na roky 2020, 2025, 2030 .....       | 6         |
| Složení populace v Praze v roce 2016 a projekce populace na roky 2020, 2025 a 2030 ..... | 7         |
| Regionální působnost společnosti .....                                                   | 7         |
| Struktura zaměstnanců společnosti .....                                                  | 8         |
| <b>Benchmark – ČR</b> .....                                                              | <b>9</b>  |
| Všeobecné výsledky za Českou republiku .....                                             | 9         |
| Výsledky podle velikosti firmy .....                                                     | 10        |
| Výsledky podle odvětví.....                                                              | 10        |
| <b>Konkrétní výsledky měření ve společnosti „Stavebnictví I S1P02 =S1ZK02“</b> .....     | <b>11</b> |
| Celkové hodnocení .....                                                                  | 11        |
| Hodnocení oblastí.....                                                                   | 12        |
| Hodnocení ukazatelů.....                                                                 | 19        |
| <b>Závěr</b> .....                                                                       | <b>22</b> |
| Zpracovatel: Byznys pro společnost, fórum odpovědných firem.....                         | 24        |

## Executive Summary

### Popis společnosti

Společnost „Stavebnictví I S1P02 =S1ZK02“ sídlí v Praze. Jedná se o stavební společnost, která patří ke špičkám ve svém oboru. V současnosti zaměstnává více než 1000 pracovníků, kteří realizují stavby v segmentech stavebního trhu celé České republiky. Jde o bytovou, občansko-administrativní, průmyslovou, ekologickou a vodohospodářskou výstavbu, včetně projektů dopravní a liniové infrastruktury.

Už sedmnáctým rokem je společnost součástí významné nadnárodní společnosti stejného jména. Spolupracuje s jeho pobočkami z Evropy a zámoří. Svým zákazníkům poskytuje široké spektrum služeb na vysoké kvalitativní úrovni, které jsou založeny na jeho zkušenostech a znalostech trhu, na vstřícném a odpovědném přístupu.

Historie společnosti sahá až do roku 1939, kdy otevřel Jan Baťa v Sezimově Ústí novou továrnu, aby nezádal zakázku na její výstavbu „cizí“ stavební společnosti. Po 2. světové válce se stala národním podnikem Vodní stavby, který časem získal postavení jako jeden z nejdůležitějších a největších stavebních dodavatelů v Československu. V roce 1999 se společnost stala nadnárodním stavebním koncernem. Prostřednictvím svých pěti divizí realizovala řadu významných projektů, mimo jiné Multifunkční stadion SK Slavia v Praze, Fakultu elektrotechniky a informatiky VŠB-TU v Ostravě nebo rekonstrukci Národního památníku na pražském Vítkově. Společnost se podílela i na výstavbě Lochkovského tunelu a mostu na vnějším pražském okruhu, na realizaci tunelu Blanka a dalších.

Společnost nabízí širokou škálu služeb, od prvních diskusí nad projektem až po realizaci těch nejnáročnějších zakázek. Vychází ze své padesátileté historie a navazuje na nejlepší tradice českého stavebnictví, aby ho svou činností dále rozvíjela a posouvala k modernímu pojetí tvorby společného prostoru pro život.

Společnost „Stavebnictví I S1P02 =S1ZK02“ se zúčastnila měření LEA (LifeLong Employability Assessment) v roce 2017. Z výsledků vyplývá, že dostáhla celkového počtu bodů 95 ze 151 teoreticky možných, což znamená celkové hodnocení 62,9 %.

## Informace o LEA

LEA (Lifelong Employability Assessment), nástroj na měření v oblasti Age Managementu, byl vytvořen jako pokračování projektu *Aktivní stárnutí*. Českou verzi připravila platforma Byznys pro společnost.

Prostřednictvím měření LEA a následně nastavených procesů rozvoje lidských zdrojů (dále jen HR) a zviditelněním dobrých postupů v praxi je možné inspirovat firmy a sociální partnery, zlepšit přístup k dlouhodobé a celoživotní zaměstnanosti, posílit vztah mezi firmami, neziskovými organizacemi, vzdělávacími institucemi a státem. Optimalizací HR postupů a zaměstnatelnosti pracovníků v průběhu celé jejich kariéry je možné zvýšit a zlepšit inovace na pracovišti, zefektivnit plnění firemních cílů a zároveň zvýšit motivaci a loajalitu zaměstnanců.

Hlavním cílem využití měřicího nástroje LEA je vytvoření srovnání (benchmarku) měřitelných výstupů jednotlivých oblastí HR procesů a vytvoření přehledu o tom, jak české firmy procesy nastavují s ohledem na složení zaměstnanců, jak s nimi dlouhodobě pracují a rozvíjejí jejich potenciál.

V rámci měření LEA jde o čtyři základní oblasti:

1. strategické plánování pracovní síly (složení pracovní síly, před-nábor, diverzifikace nábory),
2. řízení znalostí a profesního rozvoje a kariéry zaměstnanců (vzdělávání, přenos dovedností a kompetencí, interní mobilita, kariérní pohovory a poradenství, rozvojová schémata kariéry, náhrady mzdy, podpora při odchodu),
3. pracovní podmínky a prostředí (zdraví a vitalita, stres a duševní zdraví, další benefity nad rámec legislativy),
4. flexibilita a mobilita (funkční flexibilita, vytváření sítí, dobrovolnictví, podnikání).

Měření umožňuje podívat se na aktuálně nastavené interní procesy, prostředí firmy a přístup k zaměstnancům ve všech oblastech od nábory, přes vzdělávání a rozvoj, oblast benefitů a pracovního prostředí, až po přípravu na změnu pracovního výkonu nebo pozice a odchod do důchodu. Tato metoda poskytuje společně data, porovnává klíčové procesy a umožňuje zefektivnit procesy v oblasti lidských zdrojů, srovnává současnou situaci v organizaci s ideálním stavem, ideálními procesy a postupy.



## **Informace o měření ve společnosti „Stavebnictví I S1P02 =S1ZK02“**

Proces měření LEA je naplánován v následujících krocích: zaslání dotazníku → sběr dat → rozhovor → zpracování → vyhodnocení → zpráva.

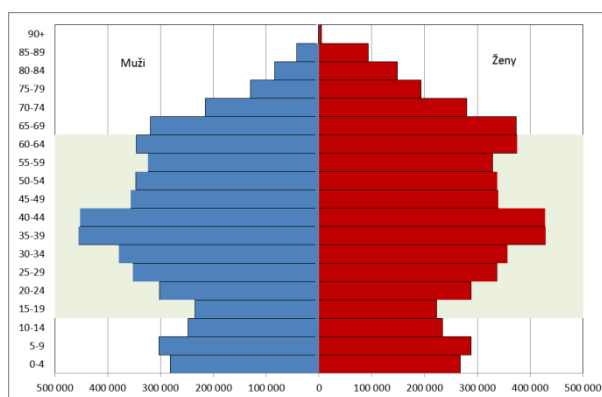
U společnosti Stavebnictví I S1P02 =S1ZK02 proces měření proběhl v roce 2017 následovně: Organizaci Stavebnictví I S1P02 =S1ZK02 zastupoval personální ředitel společnosti. Společně se zástupcem platformy Byznys pro společnost absolvoval osobní rozhovor a vyplnění dotazníku.

# Demografie a statistika České republiky

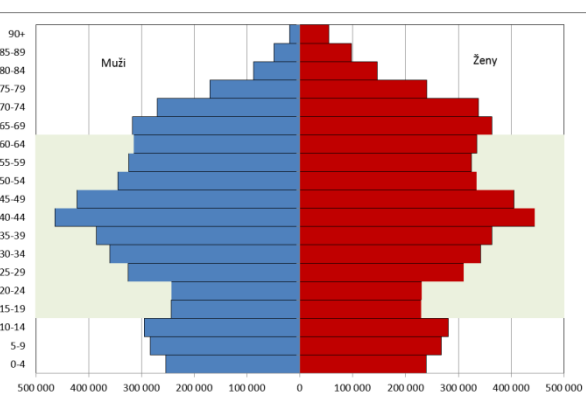
Populace České republiky, tak jako v ostatních vyspělých zemích světa, stárne. Souběžně probíhá proces, kdy lidé žijí déle, zvyšuje se jejich naděje dožití i průměrný věk, a také se rodí méně dětí, takže ve výsledku v populaci žije větší podíl seniorů (tj. osob 65 letých a starších).

## Složení populace ČR v roce 2016 a projekce populace na roky 2020, 2025, 2030

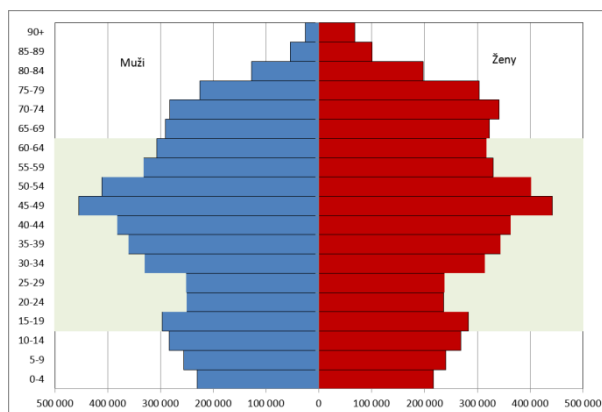
**Graf 1** Věková struktura ČR k 1. 1. 2016



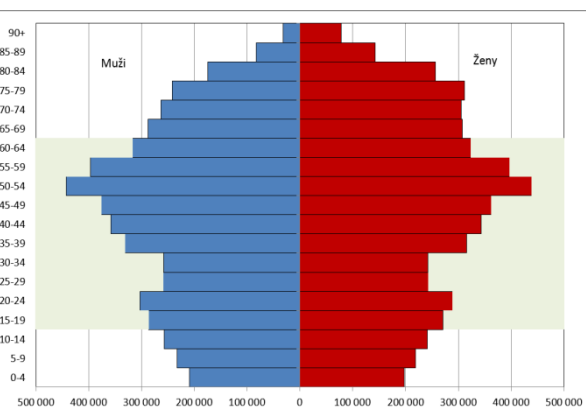
**Graf 2** Projekce věkové struktury ČR na rok 2020



**Graf 3** Projekce věkové struktury ČR na rok 2025



**Graf 4** Projekce věkové struktury ČR na rok 2030



*Zdroj: Věkové složení obyvatelstva - 2015, Český statistický úřad, Praha, 2016*

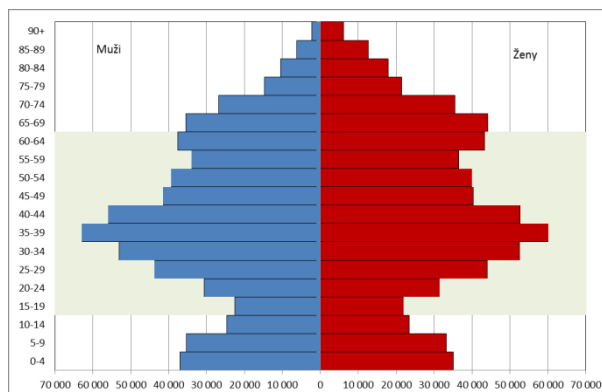
*Projekce obyvatelstva České republiky do roku 2100, střední varianta, Český statistický úřad, Praha, 2014*

Podíl osob ve věku 20–64 let, které by mohly potenciálně pracovat a vytvářet národní bohatství pro ostatní neproduktivní části populace, bude klesat. V roce 2016 činil podíl 20–64 letých na celkové populaci ČR necelých 62 %, v roce 2030 to bude již jen 57,7 %. Stále více osob se bude přesouvat do skupiny poproduktivních 65 letých a starších osob. Navíc se bude zmenšovat i absolutní počet obyvatel v České republice, takže 20–64 letých osob bude na začátku roku 2030 pod 6 milionů ve srovnání s 6,540 milionem osob 20–64 letých na začátku roku 2016. Počet seniorů se v tomto časovém rozmezí zvýší z 1,885 milionu lidí na 2,484 milionu osob.

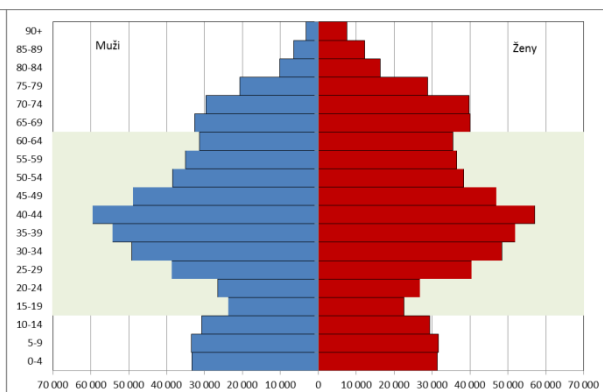
## Složení populace v Praze v roce 2016 a projekce populace na roky 2020, 2025 a 2030

V hlavním městě Praze žilo na konci roku 2015 18,4 % mladých lidí ve věku do 19 let, 63,2 % osob v produktivním věku 20-64 let a 18,4 % seniorů 65 letých a starších. Průměrný věk mužů činil 40,4 let a žen 43,4 let. Kraj má v současnosti oproti průměru České republiky nižší podíl dětí a mladých osob a vyšší podíl osob v produktivním věku. Podle projekce ČSÚ bude v roce 2020 v Hlavním městě podíl osob 65letých a starších 19,8%. V roce 2030 budou tvořit necelých 20,5 % populace, což bude oproti průměru ČR výrazně méně. Praha se tak stane krajem s nejnižším podílem osob 65+ a zároveň s druhým nejvyšším podílem mladých osob do 19 let.

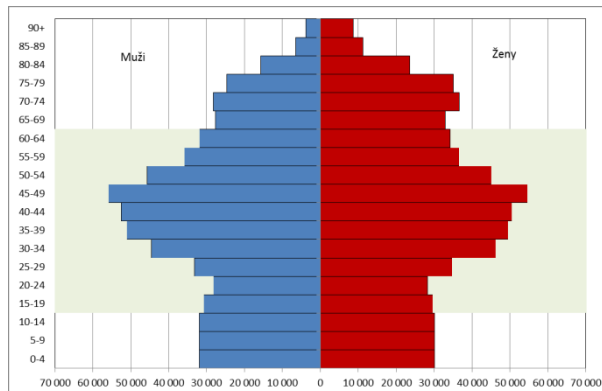
**Graf 5** Věková struktura PHA kraje k 1. 1. 2016



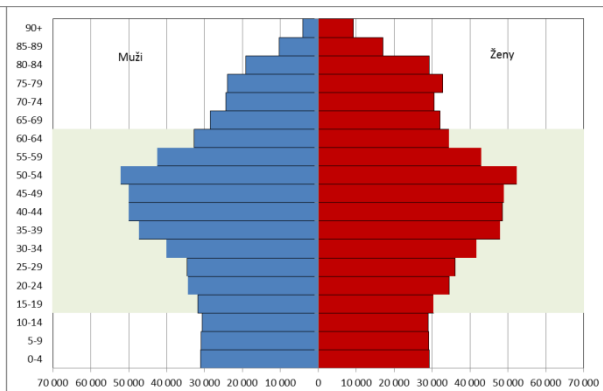
**Graf 6** Projekce věkové struktury PHA kraje na rok 2020



**Graf 7** Projekce věkové struktury PHA kraje na rok 2025



**Graf 8** Projekce věkové struktury PHA kraje na rok 2030



Zdroj: Věkové složení obyvatelstva - 2015, Český statistický úřad, Praha, 2016  
Projekce obyvatelstva v krajích ČR - do roku 2050, Český statistický úřad, Praha, 2014

## Regionální působnost společnosti

Společnost „Stavebnictví I S1P02 =S1ZK02“ působí v Praze.

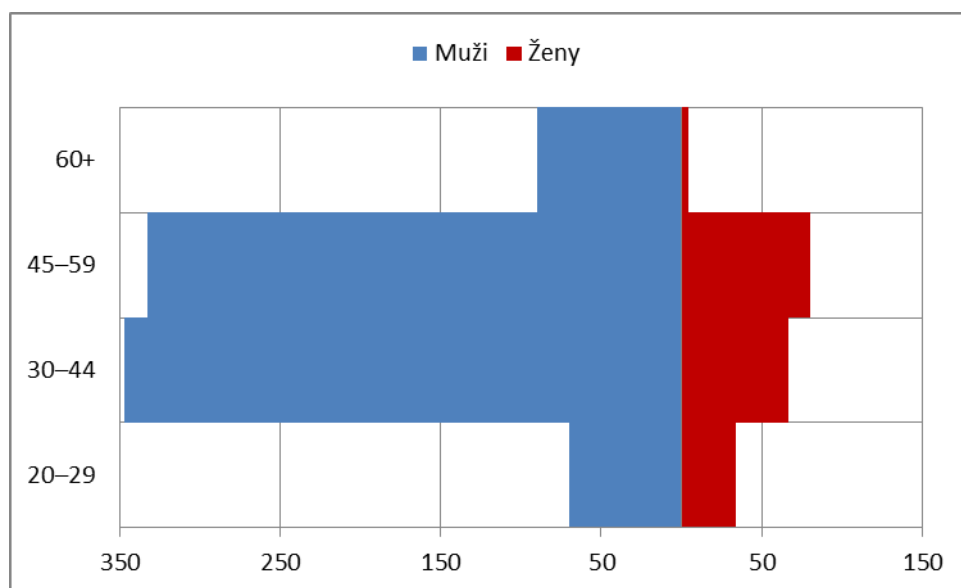
## Struktura zaměstnanců společnosti

Společnost „Stavebnictví I S1P02 =S1ZK02“ má celkem 1025 zaměstnanců, z toho 185 žen a 840 mužů. Věková struktura je následující:

- v kategorii 20-29 let má společnost 104 zaměstnanců, z toho 34 žen a 70 mužů,
- v kategorii 30-44 let má společnost 414 zaměstnanců, z toho 67 žen a 347 mužů,
- v kategorii 45-59 let má společnost 413 zaměstnanců, z toho 80 žen a 333 mužů,
- v kategorii 60+ let má společnost 94 zaměstnanců, z toho 4 ženy a 90 mužů.

Téměř shodný podíl zaměstnanců je ve věkové kategorii 30 až 44 let a v kategorii 45 až 59 let – obě po 40 %. V nejmladší věkové kategorii 20 až 29 let je podíl zaměstnanců 10 % a věkovou kategorií 60+ představuje přibližně 9 % zaměstnanců. Ve společnosti převažují muži, kterých je, 82 %.

**Graf 9** Věková struktura zaměstnanců společnosti „Stavebnictví I S1P02 =S1ZK02“ ke dni měření



*Zdroj: Společnost „Stavebnictví I S1P02 =S1ZK02“, 2017*



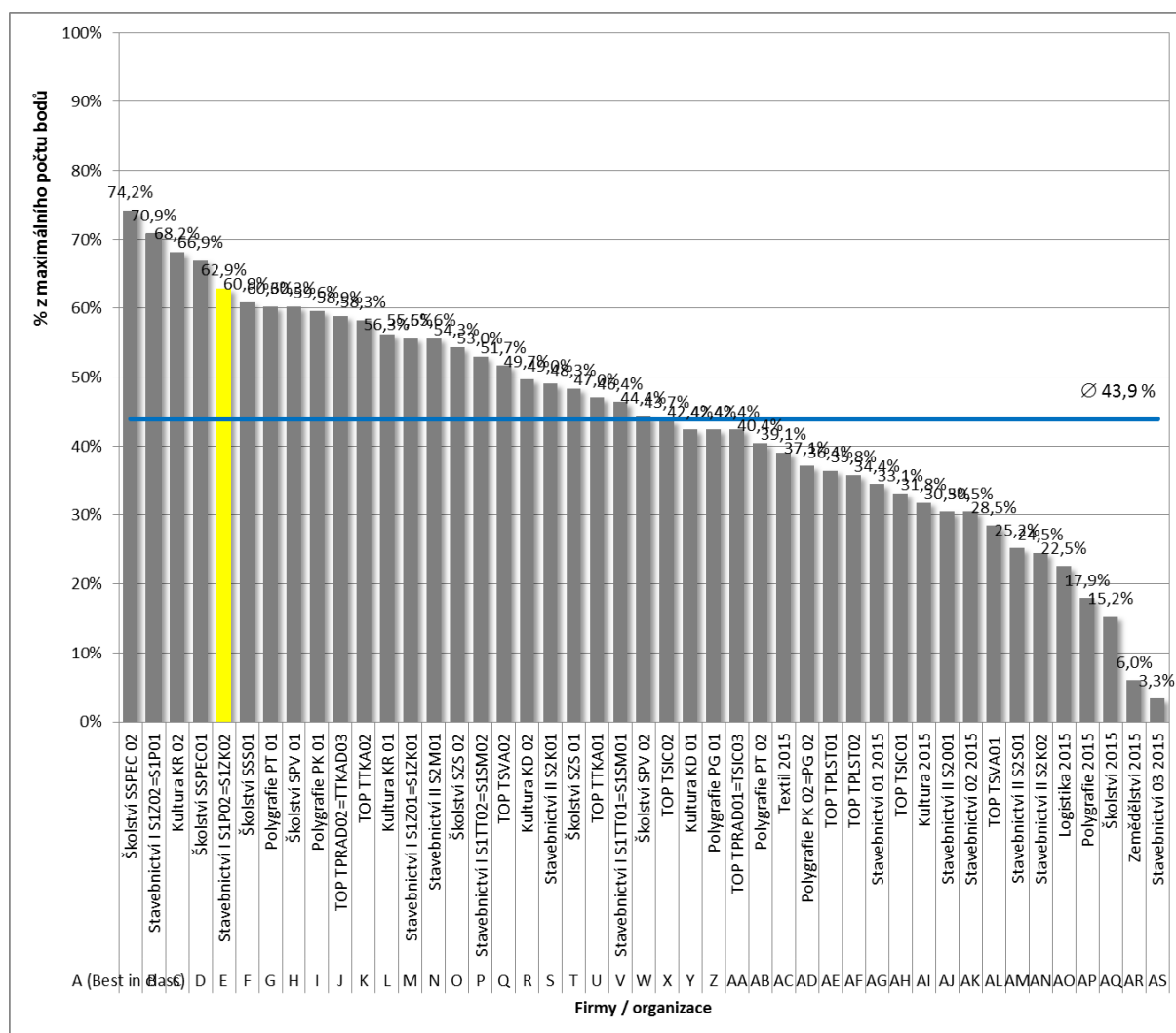
## Benchmark – ČR

Společnost „Stavebnictví I S1P02 =S1ZK02“ se zúčastnila šetření metodou LEA v roce 2017. Maximem dosažitelným při měření nastavení nástrojů a politiky věkové diverzity je dle LEA 151 bodů. Pro srovnání dosažených výsledků byl použit vzorek 44 firem, které se zúčastnily šetření metodou LEA v roce 2015 až 2017. Na konci projektu bude provedeno ještě vzájemné srovnání všech šetřených společností.

### Všeobecné výsledky za Českou republiku

Firma „Stavebnictví I S1P02 =S1ZK02“ získala celkem 95 bodů (62,9 %).

**Graf 10** Celkové výsledky společností seřazené sestupně podle celkem získaných bodů (v %)

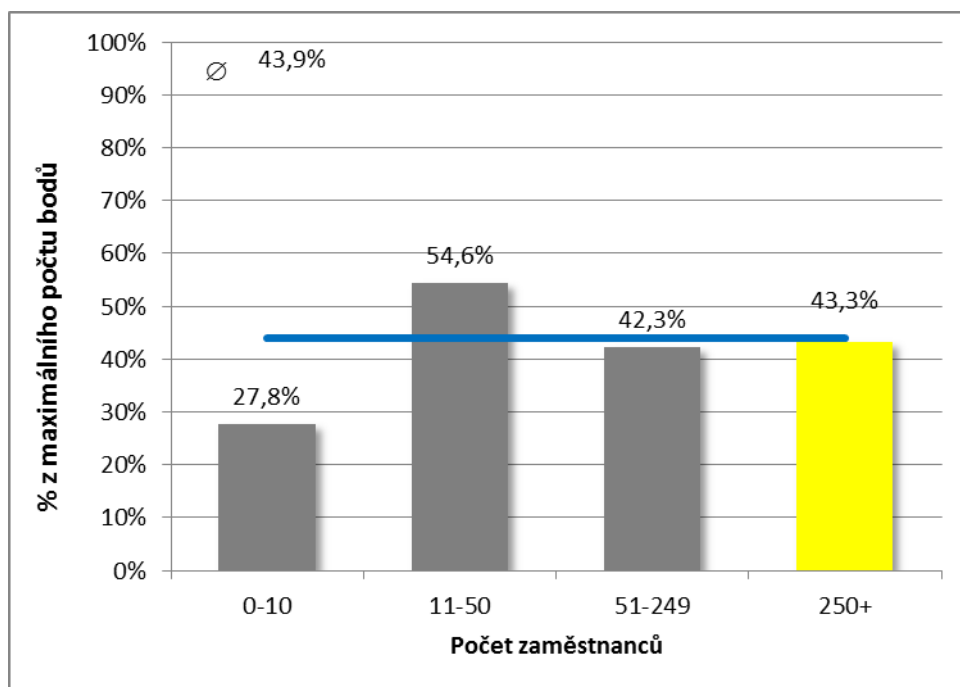


Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, 2017, „Stavebnictví I S1P02 =S1ZK02“, vlastní zpracování

## Výsledky podle velikosti firmy

Co se týče počtu zaměstnanců, výsledky ukázaly, že mezi jednotlivými skupinami firem nejsou velké rozdíly v nastavení nástrojů věkové diverzity a jejich formalizaci. Ukazuje se, že u středních a malých společností/organizací je zavedení a uplatňování nástrojů Age managementu často závislé na osobě majitele/jednatele, ředitele nebo manažera pro lidské zdroje apod. Nezřídka závisí na zdrojích a možnostech společnosti. Často nejsou tyto nástroje formálně a systematicky zavedeny, nebo nejsou formalizovány všechny, ačkoliv se používají.

**Graf 11** Celkové výsledky společností podle kategorií počtu zaměstnanců (v %)



*Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, 2017, „Stavebnictví I S1P02 =S1ZK02“, vlastní zpracování*

## Výsledky podle odvětví

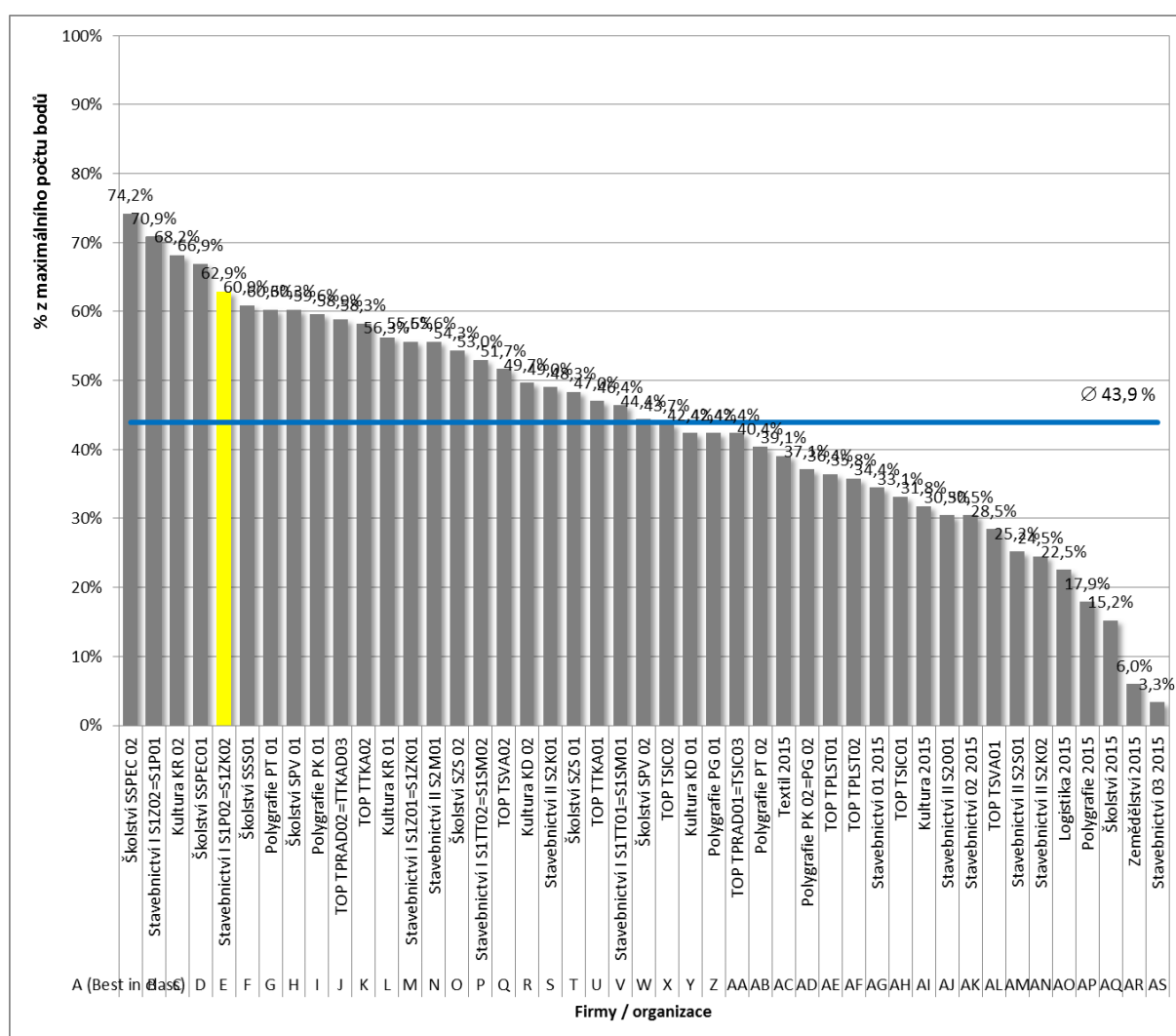
Získaný vzorek firem ze šetření je prozatím příliš malý, než aby bylo možné prezentovat průměrné výstupy za jednotlivá odvětví. Ukazuje se však, že odvětví samo o sobě není determinantou úspěšného zavádění nástrojů Age managementu, firmy z různých odvětví mohou procesy Age managementu využívat velmi dobře nebo nevyužívat a vyplývá to spíše z osobního přesvědčení majitelů nebo vedení a managementu společnosti, organizace či z konkrétní situace, ve které se firma nachází.

## Konkrétní výsledky měření ve společnosti „Stavebnictví I S1P02 =S1ZK02“

### Celkové hodnocení

Společnost „Stavebnictví I S1P02 =S1ZK02“ dosáhla při hodnocení LEA v České republice 95 bodů ze 151 teoreticky možných, což znamená úspěšnost 62,9 %.

**Graf 12** Celkové výsledky společností seřazené sestupně podle celkem získaných bodů (v %)

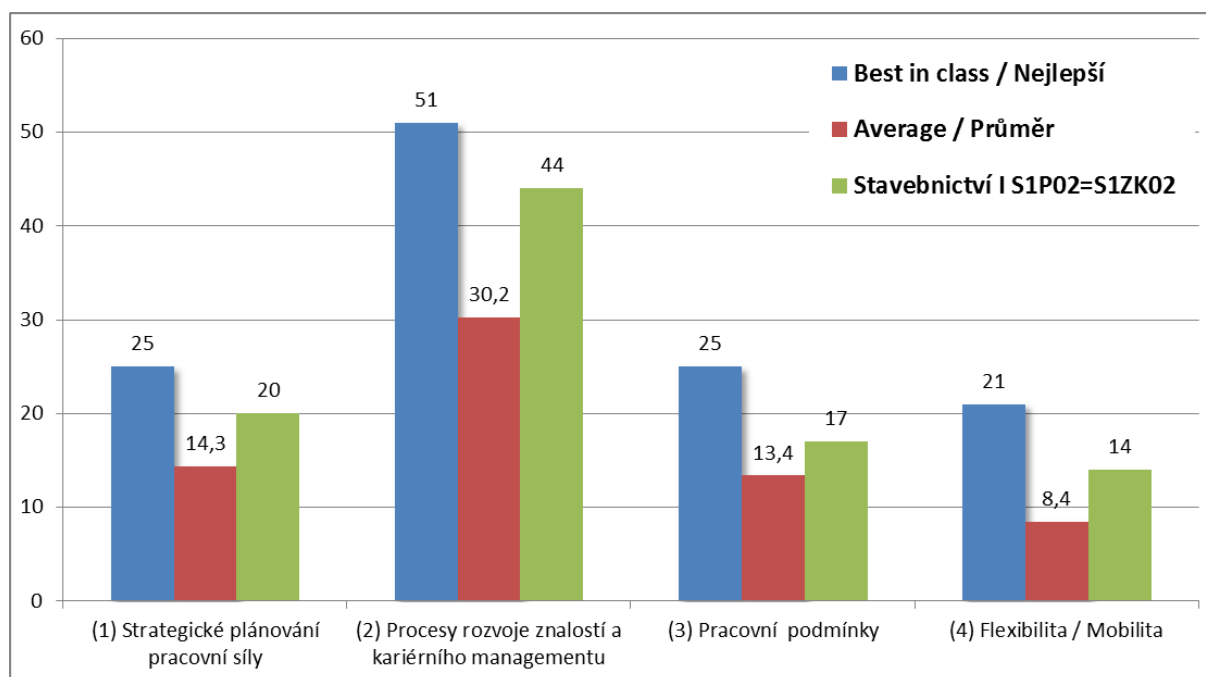


Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, 2017, „Stavebnictví I S1P02 =S1ZK02“, vlastní zpracování

## Hodnocení oblastí

- Strategické plánování pracovní síly – dosahuje úrovně 20 bodů
- Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu – dosahuje výsledků 44 bodů
- Pracovní podmínky – 17 bodů
- Flexibilita / Mobilita – dosahuje výsledků v hodnotě 14 bodů.

**Graf 13** Absolutní počet získaných bodů podle jednotlivých oblastí



Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, 2017, „Stavebnictví I S1P02 =S1ZK02“, vlastní zpracování

### Oblast 1: Strategické plánování pracovní síly (lidských zdrojů)

Společnost „Stavebnictví I S1P02 =S1ZK02“ je nadnárodní společností, která zaměstnává přes 1000 zaměstnanců, z toho je 47% dělnických pozic. Společnost sleduje věkové složení pracovní síly pravidelně každý měsíc a tento přehled obsahuje nejenom věkovou strukturu, ale i úroveň kvalifikace a další detaily. Jednou za 3 měsíce se připravuje zpráva pro jednání představenstva o stavu zaměstnanecké základny, ve které se sleduje celá řada detailů, jako je průměrný věk, počet zaměstnanců, počet odchodů, jejich důvody a další. Společnost plánuje složení pracovní síly ve výhledu 3 let, přičemž velmi detailně se zaměřují na následující rok. Toto plánování probíhá pro celou společnost v rámci České republiky a již nikoliv v rámci celého nadnárodního komplexu. Společnost toto plánování a přehledy provádí především proto, aby byli schopni plnit stanovené



strategické cíle na příští rok a aby věděli, na kterou část personální politiky se zaměřit. Součástí tohoto plánu jsou i přehledy plánovaných odchodů do důchodu, aby byla společnost připravena na jejich případné nahrazení. Interně se také diskutuje o možnostech realokace pracovníků s ohledem na jejich kompetence a jak nahradit odcházející skupinu pracovníků ve věku 60+.

Společnost se při vyhledávání nových talentů a potenciálních nových zaměstnanců zaměřuje na spolupráci se stavební fakultou ČVUT, se kterou mají podepsané strategické partnerství. Vedoucí pracovníci společnosti spolupracují přímo s několika katedrami fakulty, na kterých i přednášejí. Velmi intenzivně společnost spolupracuje se střední průmyslovou školou v Dušní ulici a střední průmyslovou školou strojní v Táboře, která má také odborné učiliště s obory, jež společnosti vychovává potenciální dělníky pro závod speciálních činností v Plané nad Lužnicí. Na podobných středních školách v jižních Čechách společnost oslovuje především budoucí tesaře a truhláře, kterým nabízí zaměstnání. Učňům společnost nabízí možnost brigád v průběhu letních prázdnin a realizaci odborné praxe. Vysokoškolským studentům od třetího ročníku umožňují realizaci řízených praxí, při kterých studenti poznávají chod celé společnosti, projdou řadou oddělení firmy, navštíví i stavby. Společnost dále spolupracuje při zadávání a zpracování ročníkových, bakalářských i diplomových prací. Úspěšným studentům nabízí stáže v Německu a trvalou spolupráci. Přibližně 50% studentů, kteří projdou řízenou praxí, nebo zde zpracovává diplomové práce, ve společnosti zůstává. Vedení si uvědomuje, že jde o dobře investované prostředky, které se brzy vrátí a vyplatí, jelikož takový pracovník má celou řadu výhod ve srovnání s „pouhým absolventem“.

Další formou získávání a hledání nových zaměstnanců, kterou společnost využívá, jsou inzeráty na webu Job.cz a na svých internetových stránkách. V lednu společnost zavedla finanční pobídku pro své zaměstnance, kteří doporučí nového pracovníka. Minimálně společnost používá tištěná média a naopak vůbec nehledá pracovníky na veletrzích pracovních příležitostí.

Společnost sleduje při nábořech nových pracovních sil jednak požadavky jednotlivých odborů, aby byli schopni na ně reagovat a včas zahájit hledání nových pracovníků, a jednak míru odchodů během zkušební doby, která se pohybuje okolo 2%.

Společnost uplatňuje při náboru nových pracovních sil principy diverzity, ostatně jsou signatáři Charty Diverzity zaměstnavatelů. Při výběru vhodných kandidátů dbají především na jeho kvalifikaci a věk nehraje v tomto případě žádnou roli. Stejným způsobem na podobných pozicích působí muži i ženy, takže ve společnosti jsou zaměstnané ženy jako stavby-vedoucí nebo projektantky. V dělnických profesích žádné ženy zaměstnány nejsou, protože jde o velmi náročnou fyzickou práci. Ve společnosti je také zaměstnáno 47 osob se zdravotním omezením,

pracují na nižších výrobních pozicích nebo v podpůrných kancelářských pozicích. V současné době jsou na dělnických pozicích zaměstnání také dělníci ze Slovenska a vedení uvažuje o zaměstnávání i dělníků z Ukrajiny.

Vedení jednou ročně dostává přehledy spojené s diverzitou a náborem pracovních sil, ve kterých je mimo jiné porovnávání mezd mužů a žen. Podle tohoto srovnání nedochází k žádným extrémům mezi odměňováním žen i mužů pracujících na stejných pozicích.

**V rámci měření byly sledovány pozice:**

**Obkladač:** Nejvhodnější přípravu pro tuto pozici poskytuje střední vzdělání s výučním listem v oboru zedník, kamnář, zednické práce, stavební práce. Jinou alternativu představuje střední vzdělání s výučním listem v oboru zedník, kamnář, zednické práce, stavební práce a střední vzdělání s výučním listem v oboru štukatér, štukatérské práce. (zdroj: [www.nsp.cz](http://www.nsp.cz)).

**Podlahář:** Nejvhodnější přípravu pro tuto pozici poskytuje střední vzdělání s výučním listem v oboru podlahář, podlahářské práce. Jinou alternativu představuje střední vzdělání s výučním listem v oboru tesař, tesařské práce, střední vzdělání s výučním listem v oboru truhlář, truhlářské práce a střední vzdělání s výučním listem v oboru podlahář, podlahářské práce, případně železobetonář. (zdroj: [www.nsp.cz](http://www.nsp.cz)).

**Stavební klempíř:** Nejvhodnější přípravu pro tuto pozici poskytuje střední vzdělání s výučním listem v oboru klempíř, klempířské práce ve stavebnictví. Jinou alternativu představuje střední vzdělání s výučním listem v oboru klempíř, klempířské práce ve stavebnictví a střední vzdělání s výučním listem v oboru klempíř, klempířské práce ve strojírenství. (zdroj: [www.nsp.cz](http://www.nsp.cz)).

**Stavební zámečník:** Nejvhodnější přípravu pro tuto pozici poskytuje střední vzdělání s výučním listem v oboru zámečník, zámečnické práce a údržba. Jinou alternativu představuje střední vzdělání s výučním listem v oboru zámečník, zámečnické práce a údržba, střední vzdělání s výučním listem v oboru klempíř, klempířské práce ve stavebnictví a střední vzdělání s maturitní zkouškou v oboru servis a opravy strojů a zařízení. (zdroj: [www.nsp.cz](http://www.nsp.cz)).

Společnost vyžaduje výuční list daného nebo příbuzného oboru a případně další odborné kvalifikace jako jsou svářečské zkoušky a podobně a samozřejmě bere také v úvahu předchozí praxi a zkušenosti na stavbách. Pro každou profesi je přesně stanovený popis pracovní pozice včetně kvalifikačního předpokladu. (viz. přílohy s popisy práce).

## **Oblast 2: Řízení znalostí a kariéry (profesního rozvoje) zaměstnanců**

Společnost „Stavebnictví I S1P02 =S1ZK02“ má stanovený plán povinného školení. Pro techniky se na základě hodnocení vedoucím stanovují další školení pro jejich rozvoj. Pro tyto pozice také využívají systému e-learningu pro celou řadu tréninků. U dělnických kategorií se společnost zaměřuje na pravidelná školení spojená s jejich kvalifikací a výkonem práce. V případě nutnosti se ještě provádí mimořádné školení s ohledem na bezpečnost práce, to zejména v okamžiku, kdy se na určitém pracovišti zvýší počet úrazů, jde tedy vlastně o určitou formu reflexe - Lessons Learned. Celá společnost i vedení si uvědomuje důležitost všech těchto školení, které jednak rozšiřují schopnosti jednotlivých pracovníků, ale také zvyšují jejich odbornost. Personální ředitel má jednou za dva měsíce porady vedení s řediteli divizí a odbornými řediteli na centrále, při kterých v rámci diskuze na téma „Trendy v personálním řízení“ probírají priority vzdělávání a diskutují, jak v této oblasti postupovat. Společně s vedoucími projektových týmů diskutují a provádějí identifikaci potřeb vzdělávání, která by pomohla jejich podřízeným získat potřebná školení tak, aby další vzdělávání mělo smysl a přínos nejenom pro zaměstnance, ale i firmu. Na konci každého školení jeho účastníci vyplňují hodnocení přínosu školení pro praxi, jeho kvality a podobně.

Společnost podporuje mezigenerační spolupráci a vítá, pokud dlouholetí a zkušení zaměstnanci dokáží efektivně předat svoje zkušenosti mladým a začínajícím zaměstnancům. Noví pracovníci obdrží „adaptační plán“, ve kterém jsou určeni mentoři, kteří se starají o nově příchozí a rychlejší zaučení. U dělnických profesí zatím adaptační plán není zaveden, ale roli mentora po celou zkušební dobu vykonává buď mistr, nebo zkušenější zaměstnanec. Ve společnosti jsou jednotlivé pracovní skupiny programově složeny z různých věkových skupin, aby přirozenou cestou docházelo k mezigeneračnímu předávání zkušeností. Metody koučinku se používají výjimečně a jen pro vrcholový management. V rámci procesu adaptace i ročního hodnocení probíhá vyhodnocení klíčových kompetencí a dovedností, které je nutné přenést, a následně z těchto poznatků dochází k identifikaci potřebných školení pro jednotlivé pracovníky. Nutno podotknout, že tento proces se zatím netýká dělnických profesí, ale vedení společnosti podniká kroky, jak proces adaptace a hodnocení zavést i pro tyto pozice.

Společnost se zaměřuje na interní mobilitu zaměstnanců a má seznamy personálních rezerv a klíčových zaměstnanců. Takové seznamy jsou vytvořeny i pro dělnické profese, zejména jedná-li se o dělníky s mimořádnými a speciálními kvalifikacemi. Podmínkou pro mobilitu zaměstnanců jsou především jejich kvalifikační předpoklady, bez kterých nemohou být přesunuti na jiné pracoviště. Společnost se snaží využívat i dovedností, které zaměstnanci získali dříve a uvažují o možnostech nabízené rekvalifikačními kurzy, které by způsobily pro interní mobilitu

pracovníků ještě zvýšily. Je to jeden ze způsobů, jak čelit nedostatku pracovních sil na trhu a jak dát možnost i starším dělníkům získat nové dovednosti a mít větší šanci udržet si práci. Dovednosti, které má například obkladač umět, společnost ověřuje během zkušební doby praxí, kdy mistr sleduje, zdali zaměstnanec svoji práci ovládá.

Společnost pro pracovníky na technických pozicích používá proces hodnocení, kdy jednou za 3 měsíce probíhá rozhovor nadřízeného s podřízeným na základě stanovených parametrů ze začátku roku. Sleduje se dodržování firemních hodnot, plnění cílů a rozvojový plán kompetencí. Hodnocení pomocí zpětné vazby 360° se ve společnosti nepoužívá, upustilo se od tohoto způsobu, protože jde o náročnou metodu a zaměstnanci úplně nepřijali a nepochopili smysl a výstupy z tohoto hodnocení. Během hodnotícího procesu se také věnuje pozornost tomu, jak naplánovat další kariéru zaměstnance v rámci horizontálního posunu nebo i možnosti povýšení. Veškerá tato hodnocení se neprovádí pro dělnické profese. Dělníci nejsou nijak oficiálně hodnoceni.

Společnost nemá stanovenou žádnou strategii pro plánování rozvoje profesní dráhy s ohledem na životní fáze zaměstnanců. Na druhou stranu během hodnotících rozhovorů se probírají možnosti a předpoklady, jestli pracovník může být povýšen nebo zdali zůstane na stejné pozici, případně jestli se nechce přesunout na jinou pozici. Záleží na potřebách společnosti, schopnostech a snaze samotného zaměstnance. Jde o přirozený vývoj ve společnosti, kdy se ukáže, že pracovník přestává stačit na profesi, kterou vykonává. Společnost také sleduje dobu zaměstnání, ale není stanoveno, že by se měl po určité době posunout, případně být povýšen. Opět toto plánování probíhá jen pro techniky a nikoliv pro dělnické profese.

Systém mezd je ve společnosti založen na zařazení do platových tříd, které jsou dané kvalifikačními předpoklady zaměstnanců a složitostí vykonávané práce. Podle těchto kritérií je pracovník zařazen do platové třídy 1-7 a v každé třídě je stanovena hodinová sazba. Délka zaměstnání nemá vliv na výši mzdy. K základní hodinové mzdě mohou být vyplaceny nadtarifní složky mzdy za vykonanou práci v daném měsíci. Jde o prémie podle prémiového příslibu, nebo o prémie přiznané vedoucím za mimořádný výkon. Prémiový příslib je daná motivační cílová částka v případě, kdy je třeba dokončit nějaké dílo v určitý čas. Každý dělník dopředu tedy ví, kolik si může v daném měsíci vydělat, pokud odvede práci v řádném termínu a požadované kvalitě. Průměrná mzda pro sledované pozice je kolem 22.000-24.000Kč.

V případě nucených odchodů jsou stanovené postupy v kolektivní smlouvě, jež vychází ze zákoníku práce. Zaměstnanec dostává odstupné ve výši tří měsíčních platů a v případě dohody o zkrácení výpovědní lhůty dostane za každý měsíc jeden plat odstupného navíc, tedy celkem až



pět platů odstupného. V případě odchodu způsobeného pracovním úrazem dostává zaměstnanec celkem 14 měsíčních platů odstupného. S propuštěnými zaměstnanci z důvodu reorganizace nebo nucených odchodů se setkává vždy nadřízený a někdo z personálního oddělení, kteří se snaží objasnit příčiny propuštění a vysvětlit všechny postupy, které propuštěný musí udělat, kdy je musí udělat, jaké to má důsledky a podobně. V takových případech se také informuje odborová organizace. V případech dobrovolných odchodů se po vyřízení výstupních formalit se opět setká se zástupcem personálního úseku, který se snaží zjistit důvody jeho rozhodnutí, takže společnost má přehled kolik lidí odešlo kvůli financím podmínkám, rodinným důvodům, vedoucím a podobně.

Při odchodech zaměstnance do důchodu může vedoucí přiznat odměnu, jejíž výše závisí na počtu odpracovaných let a je stanovena ve vnitřním předpisu firmy. Oficiální rozloučení se koná přímo na pracovišti s kolegy a případně s nadřízeným.

### **Oblast 3: Pracovní prostředí a pracovní podmínky**

Společnost „Stavebnictví I S1P02 =S1ZK02“ má nastavené procesy pro ochranu zdraví a kvality života zaměstnanců. Personální oddělení sleduje platnost preventivních prohlídek pro všechny zaměstnance, zejména pro riziková povolání, u kterých je frekvence prohlídek častější a posílá pracovníky na pravidelné preventivní prohlídky k závodnímu lékaři. Společnost ze sociálního fondu podporuje sport a kulturu pro zaměstnance a především přispívá k tomu, aby se lidé vzájemně setkávali při těchto společných aktivitách. Zaměstnanci mohou využít MultiSport kartu, se kterou mohou navštěvovat sportovní či relaxační aktivity zdarma nebo s výraznou slevou. Společnost také pořádá pro své zaměstnance letní a zimní sportovní hry a jednou ročně také organizují lázeňské pobyty, na které přispívají částkou až 70% z ceny poukazu. Těchto lázeňských procedur využívá přibližně 100 osob každý rok. Ergonomií pracovního místa se zabývají především pracovníci BOZP.

Společnost nemá nastaveny žádné procesy pro práci se stresem nebo duševním zdravím.

Společnost nemá nastavený systém pro flexibilní uspořádání pracovních podmínek, ale pokud potřeba pro úpravu pracovních podmínek vznikne, společnost se snaží těmto požadavkům přizpůsobit. Pro určité pozice a situace společnost připouští možnost flexibilní pracovní doby, ale jde vždy o individuální dohodu. Naopak práce z domova se ve společnosti nepoužívá vůbec. V kolektivní smlouvě jsou stanovené dny volna navíc, které lze využít pro případy, kdy se zaměstnanec ocitne ve složité životní situaci, jako je například péče o nemocné dítě. Společnost také umožňuje prodloužit mateřskou dovolenou a měli také už dva případy otcovské dovolené.

Společnost umožňuje svým zaměstnancům, kteří studují a připravují se na zkoušky, placené studijní volno, včetně placení školného. Další jeden den placeného volna mají zaměstnanci účastníci se dobrovolnické aktivity.

Společnost poskytuje celou řadu benefitů pro své zaměstnance nad rámec zákonů. Přispívá na penzijní připojištění, životní pojištění, ve kterém je zahrnuto i pojištění odpovědnosti za způsobené škody. Každý zaměstnanec má 5 dní dovolené navíc a stravenky. Pracovníci také mohou využívat výhodného zaměstnaneckého mobilního tarifu, v jehož rámci si všichni účastníci mezi s sebou volají zdarma včetně rodinných příslušníků, na které se tento benefit také vztahuje. Společnost také poskytuje ze sociálního fondu bezúročné půjčky ve výši 20.000 a 100.000 Kč na zařízení a bydlení. Tento fond lze využít i na překlenutí tíživé finanční situace zaměstnance. Z tohoto sociálního fondu se také poskytují příspěvky na dětské rekreace, dětské tábory a apod. Zaměstnanec může na každé své dítě čerpat částku dvakrát ročně, v létě je příspěvek ve výši 70% a v zimě 50%.

#### **Oblast 4: Flexibilita a mobilita**

Společnost „Stavebnictví I S1P02 =S1ZK02“ má ve svém interním pracovním řádu nastavené postupy pro dočasné přeřazení zaměstnanců na jinou práci nebo pracoviště. V pracovním řádu, který patří mezi základní předpisy řízení společnosti, jsou popsány všechny situace, ve kterých může být pracovník dočasně přeřazen na jinou práci nebo pracoviště. Společnost také používá dočasné přeřazení zaměstnanců k jinému zaměstnavateli. V těchto případech vychází z nařízení a ustanovení zákoníku práce. Tohoto způsobu využívá v okamžiku, kdy pro své zaměstnance nemá dostatek práce, tak aby je nemuseli propouštět, převedou je k jiné společnosti. Současně si tímto způsobem převádějí zaměstnance svých dodavatelů nebo jiných společností k sobě v případě, kdy potřebují pro určitou zakázku splnit specifická kvalifikační kritéria a ve svých vlastních řadách takto kvalifikované pracovníky nemají. Po dobu trvání stavby se tento zaměstnanec stává zaměstnancem společnosti. Vysílání zaměstnanců k jiným společnostem se však děje velmi výjimečně. Jak už bylo zmíněno dříve, společnost se také snaží najít nové uplatnění pro zaměstnance, kteří například ztratili zdravotní způsobilost k vykonávání své práce, a hledají pro něj vhodnou práci, aby minimalizovali možnost ztráty zaměstnání.

Společnost se vcelku aktivně snaží udržovat kontakt se svými bývalými zaměstnanci, zejména důchodci, pro které mají dva kluby důchodců v Českých Budějovicích a Táboře. V budějovickém klubu se s důchodci setkávají jednou za čtvrt roku a v tábořském klubu jednou měsíčně. Pro všechny důchodce pak pořádají jednou ročně společné setkání, které je celé finančně zajištěné z prostředků společnosti, včetně dopravy, ubytování a občerstvení. Oba dva kluby důchodců

dostávají navíc příspěvek za každého člena ve výši 500kč za rok. V současné době je v obou klubech organizováno přes sto důchodců. Oba kluby si své další aktivity organizují sami a pořádají exkurze, výlety a podobně. Zástupci klubů jsou členy závodního výboru odborů, kde jsou informováni o dění ve firmě, a také dostávají měsíčně vydávané firemní noviny, které také slouží k informování všech zaměstnanců.

Při dlouhodobé nemoci zaměstnance se snaží jeho nadřízený s ním pravidelně hovořit, ale ve společnosti na tuto skutečnost není stanovený žádný předpis. Vše se tak děje přirozeně, neformálně.

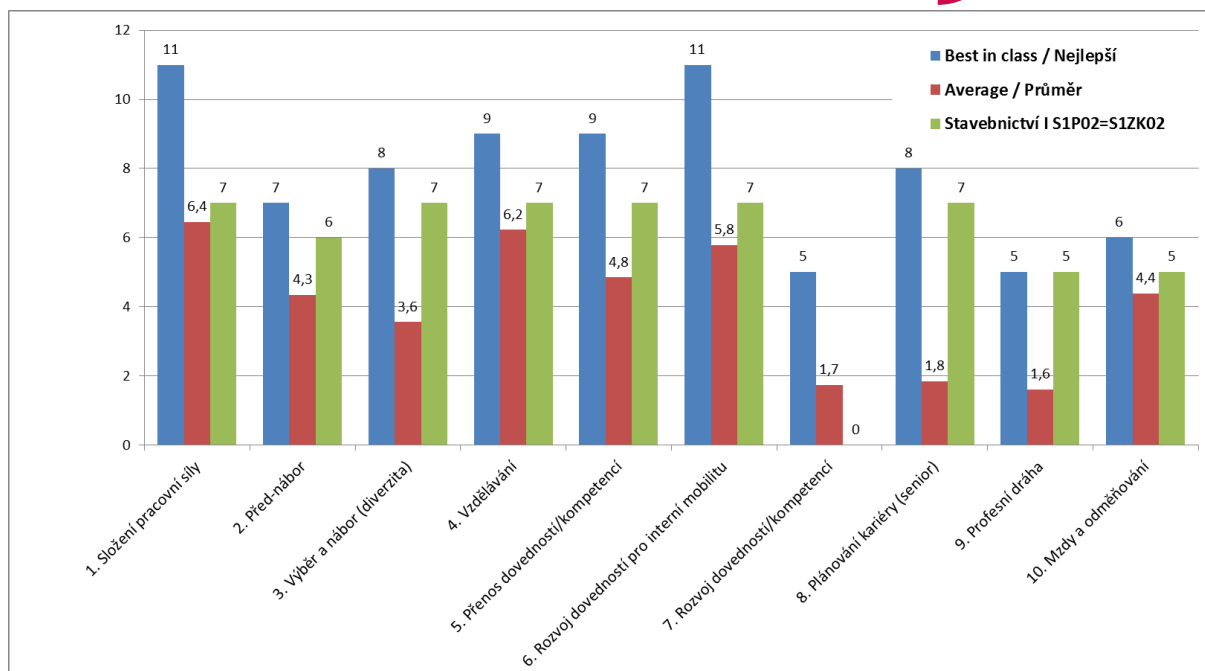
Společnost podporuje dobrovolnické aktivity svých zaměstnanců a umožňuje jim se účastnit v jednom dni v roce dobrovolnického dne v rámci firemního dobrovolnictví. Společnost v rámci dobrovolnického dne spolupracuje s centrem Arpida v Českých Budějovicích, které se věnuje rehabilitaci osob se zdravotním postižením, s centrem Kaňka v Táboře, které se věnuje výchově a vzdělávání dětem s postižením, a s projektem Světluška. Dobrovolnický den společnost organizuje druhým rokem, kdy poprvé se ho účastnilo 17 osob a v loňském roce už 40.

Společnost další dobrovolnické aktivity svých zaměstnanců současných nebo bývalých dále nepodporuje a ani nemá nastavené žádné postupy pro rozvoj dovedností zaměstnanců v případě jejich propuštění.

## **Hodnocení ukazatelů**

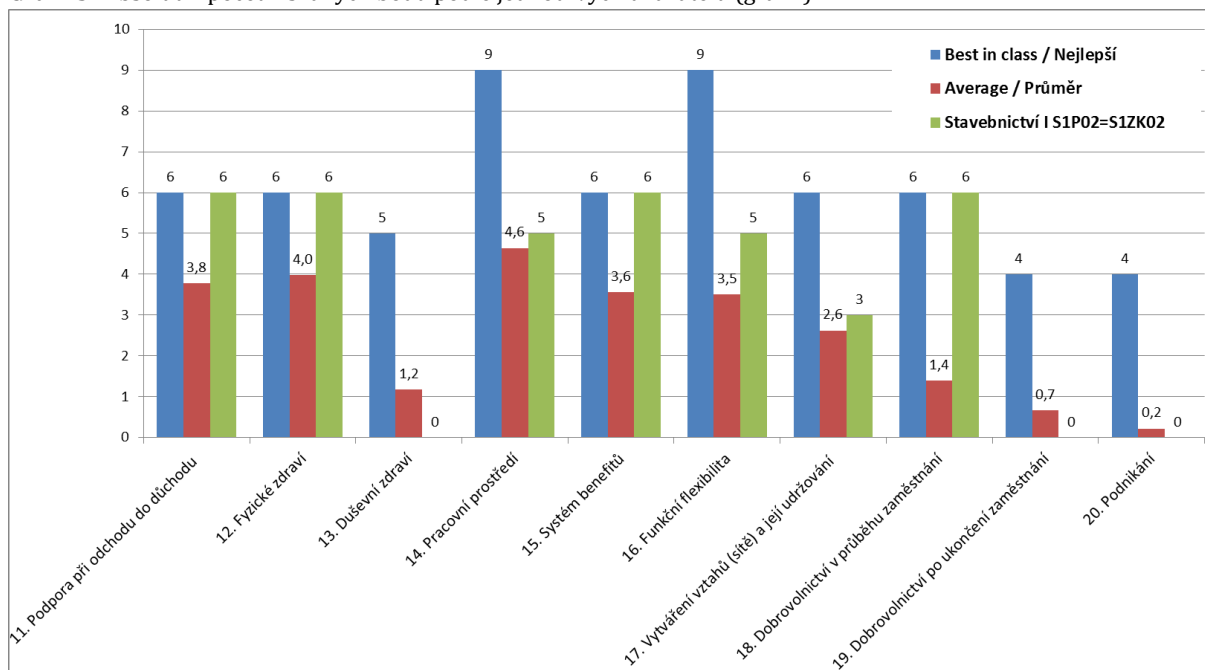
Společnost dosahuje v 16 ukazatelích z 20 nadprůměrné výsledky, naopak pouze u 4 ukazatelů dosahuje nulových výsledků. V 5 případech, ve kterých společnost získala nadprůměrné hodnocení, byly dosažené výsledky na úrovni nejlepších z dosud měřených.

**Graf 14** Absolutní počet získaných bodů podle jednotlivých ukazatelů (graf 1)



Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, 2017, „Stavebnictví I S1P02 =S1ZK02“, vlastní zpracování

**Graf 15** Absolutní počet získaných bodů podle jednotlivých ukazatelů (graf 2)



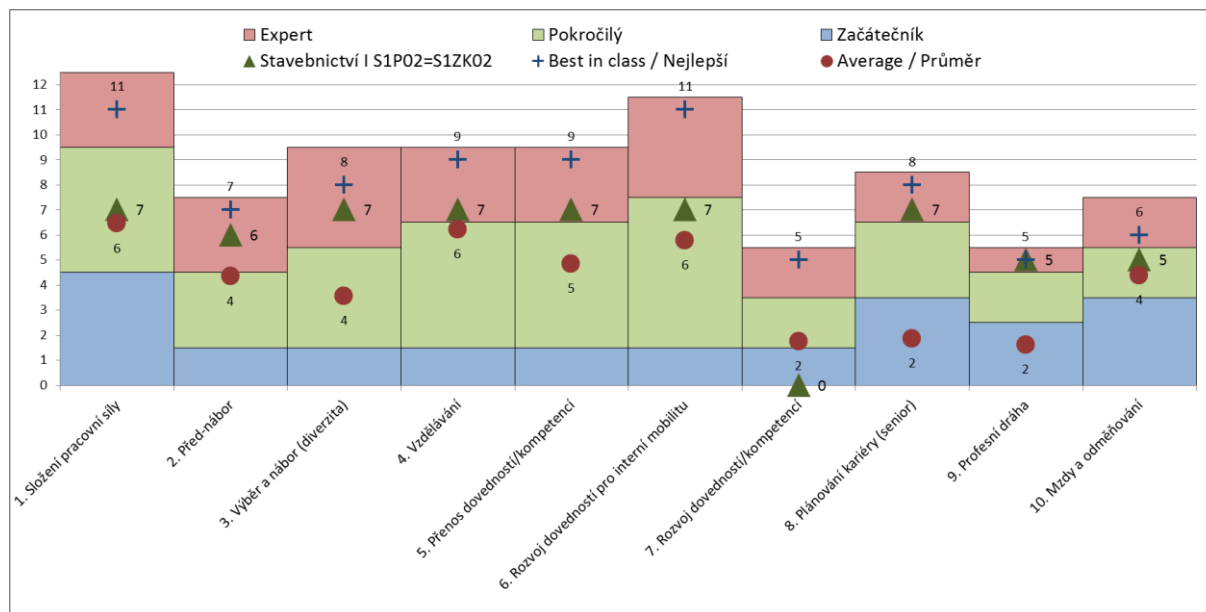
Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, 2017, „Stavebnictví I S1P02 =S1ZK02“, vlastní zpracování

Společnost „Stavebnictví I S1P02 =S1ZK02“ dosahuje u 10 ukazatelů expertní úrovně v oblasti Age managementu, a to u před-náboru, výběru a náboru (diverzity), vzdělávání, přenosu dovedností / kompetencí, plánování kariéry, profesní dráhy, podpory při odchodu do důchodu, u



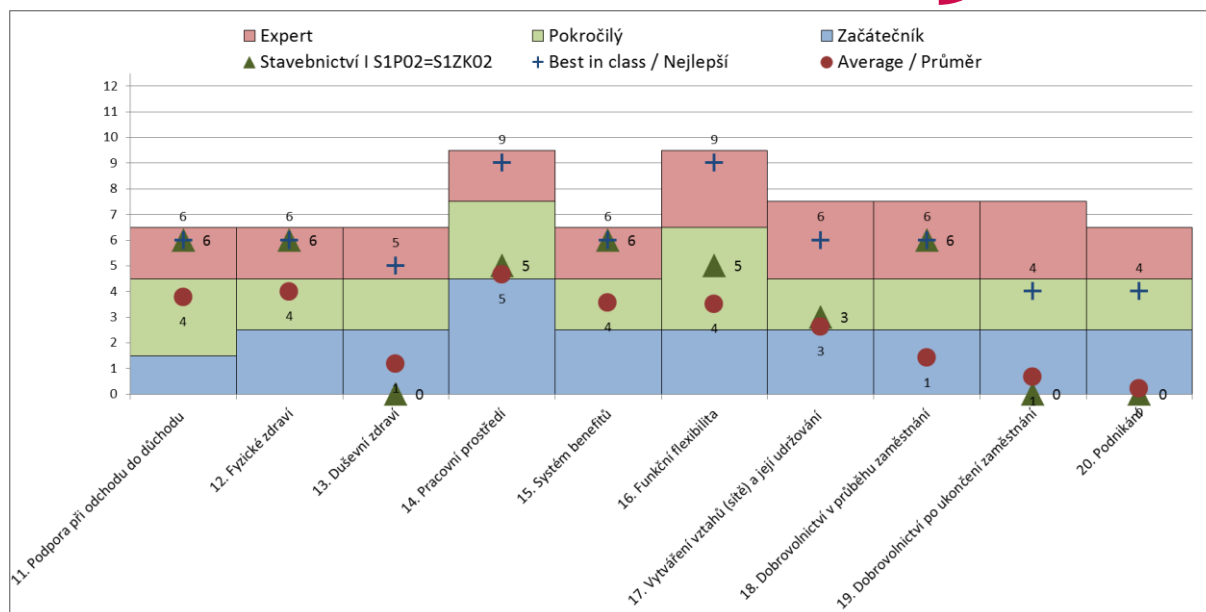
fyzického zdraví, systému benefitů a u dobrovolnictví v průběhu zaměstnání. Úroveň Age managementu je pokročilá u 6 ukazatelů, naopak pouze 4 ukazatelé jsou na nulové úrovni či na úrovni začátečník.

**Graf 16** Úroveň Age Managementu podle jednotlivých ukazatelů (graf 1)



Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, 2017, „Stavebnictví I S1P02 =S1ZK02“, vlastní zpracování

**Graf 17** Úroveň Age Managementu podle jednotlivých ukazatelů (graf 2)



Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, 2017, „Stavebnictví I S1P02 =S1ZK02“, vlastní zpracování

## Závěr

Společnost „Stavebnictví I S1P02 =S1ZK02“ má velmi detailně zpracované přehledy o struktuře svých zaměstnanců a celkově se velmi dopodrobna se věnuje věkové struktuře zaměstnanců. Veškeré toto úsilí směřuje k plnění stanovených personálních úkolů tak, aby byli schopni plnit strategické cíle celé společnosti vyplývající z potřeb zákazníků. S jistými obtížemi se jim to daří, ačkoliv v současné době se potýkají s rostoucím průměrným věkem v dělnických profesích, který je způsobený nedostatkem zájemců o práci obkladače, klempíře nebo zámečníka. Aby společnost předcházela a minimalizovala dopady tohoto negativního trendu, snaží se úzce spolupracovat se středními školami v Praze a Táboře, kde studují učni vhodní pro závod speciálních činností v Plané nad Lužnicí. Touto cestou si chce společnost vychovat vlastní pracovníky na dělnické profese, ale i tak velmi silně pociťuje jejich nedostatek. Tento nedostatek zájemců o dělnické profese je mimo jiné způsobený ne zcela dobrou pověstí oboru, prezentovanou nezřídka v médiích, a také nedostatečnou úrovní učňovského školství.

Jedním z úkolů se tedy jeví vynaložit snahu na zlepšení celkové pověsti, na jejíž realizaci se však musí podílet nejenom stát, ale i firmy samotné. Měly by se vést debaty mezi odborníky svazu podnikatelů ve stavebnictví a ministerstvem školství, jak obnovit učňovské školství, ať už pomocí reklamní celospolečenské kampaně, tak i samotnou a přímou propagací na základních školách, která by měla vést k přesvědčení dětí a jejich rodičů, že řemeslo má stále svoji hodnotu

a budoucnost a že podnikatelem se může stát i obkladač nebo zámečnick. Stavět se bude stále a velké firmy budou i v budoucnosti poptávat zaměstnance v dělnických profesích.

Dalším bodem, který by stál za zvážení, je obnova a podpora pracovního vyučování na základních školách, při kterém by se žáci vedli k manuální zručnosti a potřebným dovednostem. V neposlední řadě stojí za zvážení například možnost určitých pobídek a daňových úlev pro firmy, které by se podpoře učňovské školství a vedení odborných praxí věnovaly. *(Zde reflektujeme návrhy a názory respondenta).*

Společnost by se také měla více věnovat plánování kariéry pro starší dělníky, kterým by dalším vzděláním umožnila prodloužit si vlastní kariéru. Pokud tato praxe funguje pro technické pozice, je škoda, že není zavedená také pro dělnické profese. Jedním ze způsobů, jak zapracovat na dalším karierním vzděláním, by bylo umožnění rekvalifikací, kterou by starší a už fyzicky unavení dělníci mohli získat a rozšířit si svoje dovednosti a měli tak větší možnosti v rámci firmy či celého oboru.

Společnost je velmi pro-sociální a poskytuje celou řadu benefitů pro všechny své zaměstnance, což nebývá v tomto odvětví tak často zvykem. Podporují celou řadu sportovních a kulturních aktivit. Jako příkladná se jeví jejich podpora bývalým zaměstnancům, kteří jsou nyní v důchodu, pro které mají dva kluby důchodců. Společnost rozvíjí intenzivně i společenskou firemní odpovědnost, výrazně podporuje například firemní dobrovolnictví pro vlastní zaměstnance, při kterém se věnují především hendikepovaným dětem.

## **Tým**

### **Zpracovatele: Byznys pro společnost, fórum odpovědných firem**

V Tůnách 1357/11, 2. patro

Praha 2, 120 00

[www.byznysprospolecnost.cz](http://www.byznysprospolecnost.cz)

IČ: 22 84 26 08

DIČ: CZ22842608

Tel: 240 201 195

**Pavel Štern**

### **Ředitel programů**

[stern@byznysprospolecnost.cz](mailto:stern@byznysprospolecnost.cz)

+420 607 919 028

**Název profese:**

**PODLAHÁŘ**

**Úkoly:**

Tř. 2

Rutinní podlahářské práce

Klad.a lep.podlahových povlaků v páslech

Kladení textilních podlahových krytin

Stroj.přebuš.vlysových a parket.podlah

Tř. 3

Základní odborné podlahářské práce

Kladení podlah.povlaků vícebarevných

Lepení a svař.podlah.povlaků vícebarev.

Lepení podlah.povlaků na schodištích

Úprava do tvarů a vzorů

Xylolitové podložky,podlahy a obklady

Tř. 4

Běžné odborné podlahářské práce

Kladení a překlád.podlah z dýh.desek

Kladení parket a vlysů do rámu

Prov.stěrkových,litých,střík. podlahovin

Tř. 5

Složité odborné podlahářské práce

Kladení a opr.vlysových a parket.podlah

**Odpovědnosti:**

Dodržování TP-techn.předpisů

Dodržování PP-pracovních postupů

Kvalitu prováděné práce

Dodržování BOZP

Škody a svěřené předm.dle zák.práce

Dodržování právních předpisů

Dodržování vnitřních dokumentů společ.

**Pravomoci:**

Zastavit práci při ohrožení zdraví

Zastavit práci při ohrožení života



Název profese:

## ZÁMEČNÍK

Úkoly:

Tř. 2

Rutinní zámečnické práce  
Ruční řezání tenkostěnných profilů  
Spojování dílů šroubováním  
Ohýbání materiálu zastudena  
Dílčí činnosti při mont.pryž.těsnění  
Rutinní práce při úpravě stroj.součástí  
Dokončování tvarů matic.klíčů s ozuby  
Srážení hran děr a drážek  
Narážení kuličkových ložisek  
Lícování per do drážek hřídelů  
Oprac.švů a výronků ruč.vzduch.bruskou  
Ohýbání krytů spojek ve svěráku  
Vrtání děr v přesnosti IT 12 a nižší  
Sestavování hadic paliv.potrubí  
Sestavování převodových řetězů  
Zhotov.konzol,příchytek,třmenů apod.  
Rutinní práce při opr.částí strojů a zař  
Opravy stav.strojů střed.mechanizace  
Zhot.zábradlí,krytů a mříží vč.svař.  
Zhotov.ucpávek a těs.čerpadel chlad.kap.

Tř. 3

Základní odborné zámečnické práce  
Strojní rovnání plechů a ocel.mater.  
Řezání závitů do běžných materiálů  
Zhotovování žebírkového pletiva  
Nýtování sestav a skupin dílců  
Zhotovování a mont.rám.oplocení,oken,ap.  
Svařování mimo pevnostních svarů  
Spojování dílců a celků  
Nastavování úkosů a vůlí sestav  
Nýtování rámců a konstrukcí zatepla  
Zhot.a mont.stav.zámečnických výrobků  
Rozměřování a opracování materiálu  
Zhotov.,opr. a montáž jednoduch.výrobků  
Zhotov. a mont.komínových lávek  
Zhotov. a mont.požárních průtok.žebříků  
Montáž odpad.shozů s uzavír.zařízením  
Osaz.ocel.osvětlovacích stožárů  
Montáž mechanických zařízení  
Broušení a lešt.ozdobných lišt  
Montáž nůžkových a žaluz.mříží  
Zhot.válečkových posuv.uložení  
Příprav.práce při montáži akust.zařízení  
Dokonč.práce při montáži akust.zařízení  
Zákl.odbor.práce při ruč.úpr.stroj.souč.  
Broušení a leštění svarů uvnitř nádob  
Ruční řezání závitů  
Slícování styč.ploch kroužků pilováním  
Slícování spoj.zakřiv.ploch na průsvit  
Slícování,sestav. kov.palet pro svařov.  
Rovnění klínů na ručním lisu

Static.vyvažování dílců  
Zaškrabávání dosed.ploch dvou dílců  
Zabruš.kuželů ventilů se sedlem  
Sestavování lamelových spojek  
Zákl.odbor.práce při opr.jednod.strojů  
Běžné opr.čerp.stanic,úpr.vody apod.  
Běž.opr.pásových dopravníků  
Běž.opr. eskalátorů do výšky 10 m  
Běž.opravy filtrů na kapaliny  
Běž.opravy uzavřených pískových filtrů  
Běžné opravy ručních pákových lisů  
Běž.opr.stav.míchaček do 250 l  
Běž.opr. mont.pásů a dopravníků  
Běž.opr.ručních pák. a křivkových nůžek  
Běž.opr.vzduch.sbíječek a vrtaček  
Běž.opr. zámků a zavíracích zařízení  
Zhotovování klíčů  
Ustavov.jednoduchých strojů  
Výměna obložení brzd a spojek  
Zhotov.ochr.krytů a vyplét.drátovým plet  
Seřízení brzd pojezdu jeřábu 12.5t

#### Tř. 4

Odbor.práce při opravách strojů a zařiz.  
Běž.opravy geol.strojů a zařízení  
Běž.opravy přírub.spojů a arm. nad 4MPa  
Běž.opravy VZT zařízení  
Běž.opravy tlak.systémů kotlů  
Běž.opravy ohřívačů vzduchu  
Běž.opravy tlakových nádrží  
Běž.opr.el.nůžek na plech nad 16 mm  
Střed.opr.stroj.nůžek na plech nad 10mm  
GO jednod.manipul. a doprav.strojů  
Výměna kolejnic mostových jeř.drah  
Výměna lan.bubnů výtahů a jeřábů  
Běžné opravy stavebních strojů  
Běžné opravy tlak.systému kotle  
Běžné opravy střed.slož.přehrad a jezů  
Běžné odborné zámečnické práce  
Zhotov.a mont.dveří,stěn a vrat  
Svař.pevnost.svarů el.obloukem  
Svařování plamenem  
Montáž ocelových bednění  
Zhot. a mont.zámečnických výrobků  
Ruční rovnání konstrukcí po svařování  
Ohýbání trubek nad 30 mm zatepla  
Vyrovnání svař.částí konstrukcí plamenem  
Svař.hadů na sálavé topení plamenem  
Zhotov.a mont.přímočarých schodů nad 1m  
Osaz.absorbčních těles v různém prov.  
Montáž akust.zástěn  
Osaz.kovových panelů s koneč.úpr.  
Montáž hliník.podhled.konstrukcí stropů  
Osazení systému svítidel OMNIA  
Běž.odbor.práce při úpr.stroj.součástí  
Rovnění drážkových hřídelů diferenciálů

Rovnění vřeten pod hydraul.isem  
Rovnění svařených částí konstrukcí  
Stat.vyvažování upínacích desek  
Vypilování tvarů ofréz.vaček dle šablon  
Zaválcování konců trubek do trubkovnic  
Zhotovování dílů a sestav.rozvaděčů  
Zhotovování segment.oblouků ze svař.tr.  
Zkružování válců z plechů

#### Tř.5

Slož.odbor.práce při opr.strojů a zařiz.  
Střed.opravy buldozerů a tankobuldozerů  
Stř.opravy výměn.,reduk.,akumul.stanic  
Rev.a opr. slož.VZT zařiz.  
Rev.a opr.velkých redukč.ventilů  
Říz.prac.při přemíst.velkých strojů  
Stř.opravy jeřábů do 32 t  
Běž.a střed.opravy nástaveb autojeřábů  
Složité odborné zámečnické práce  
Montáž tlumičů VZT zařízení  
Montáž zvláštních tlumičů chvění  
Montáž výtah.konstrukcí pro zabud.výtahy  
Montáž konstr.podhledů,stěn a obvod.pl.  
Montáž svinovacích rolet pro garáže  
Montáž akust.obložení  
Slož.odbor.práce při úpr.stroj.součástí  
Slícovávání dílů tlak.nádob  
Sestehovávání tlakových nádob  
Sestavování dopravníků  
Dynam.vyvážení oběž.kola ventilátoru  
Sestavení převod.skříně  
Sestavení rychlostní skříně  
Sestavení rychloběž.převod.skříně

#### Tř. 6

Vysoce odbor.práce při střed.a GO strojů  
Střed.opr.mech.uzlů velmi slož.strojů  
Říz.čety při opr.technol.celků čerp.st.  
Říz.čety při opr.systémů VZT  
Vysoce odborné zámečnické práce  
Komplexní montáž lanových střech  
Zhotovení a mont.velkorozměr.těž.vrat  
Zhot.a mont.vrat s vchodovými dveřmi  
Zhot. a montáž velkoploš.obvod.panelů  
Prov.a úpravy akust.systému individ.náv.  
Vysoce odbor.práce při úpr.stroj.součas.  
Zabíhání soustrojí kompresoru  
Seřízení pojistných ventilů  
Seřízení vstřík.čerpadla  
Kontrola chlazení motoru  
Měření množ.vzduchu dodáv.kompresorem

#### Odpovědnosti:

Dodržování TP-techn.předpisů  
Dodržování PP-pracovních postupů

Kvalitu prováděné práce  
Dodržování BOZP  
Škody a svěřené předm. dle zák. práce  
Dodržování právních předpisů  
Dodržování vnitřních dokumentů společ.

**Pravomoci:**

Zastavit práci při ohrožení zdraví  
Zastavit práci při ohrožení života

**Název profese:**

**KLEMPÍŘ**

**Úkoly:**

Orientace v normách a v technických podkladech pro zhotovování plechových součástí, výrobků a konstrukcí.  
Volba postupu práce, pracovních prostředků, pomůcek, materiálů a dílů pro zhotovování plechových součástí, výrobků a konstrukcí.  
Měření a kontrola délkových rozměrů, geometrických tvarů, vzájemné polohy prvků.  
Výpočet spotřeby použitého materiálu a spojovacího materiálu.  
Montáž a opravy stavebních klempířských dílů a výrobků.  
Ruční obrábění a zpracovávání plechů řezáním, stříháním, vrtáním, rovnáním a ohýbáním.  
Úprava a sestavování plechových součástí a dílů do celků a jejich spojování.  
Obsluha strojů a zařízení na dělení, zakružování, ohýbání a tváření plechů.  
Orýsování součástí a polotovarů s použitím měřidel, rýsovačského nářadí, pomůcek, přístrojů.  
Slícování a spojování dílů z plechu včetně vyrovnání po svaření.  
Ošetřování a údržba nářadí, nástrojů a pomůcek používaných při výrobě a opravách plechových součástí, výrobků a konstrukcí.  
Dodržování bezpečnosti práce, ochrany zdraví při práci a požární ochrany při práci ve výškách.

**Odpovědnosti:**

Dodržování TP-techn.předpisů  
Dodržování PP-pracovních postupů  
Kvalitu prováděné práce  
Dodržování BOZP  
Škody a svěřené předm.dle zák.práce  
Dodržování právních předpisů  
Dodržování vnitřních dokumentů společ.

**Pravomoci:**

Zastavit práci při ohrožení zdraví  
Zastavit práci při ohrožení života



Název profese:

**ZEDNÍK - OBKLADAČ**

Úkoly:

Tř. 2

Rutinní zednické práce  
Vyrovnávání podkladů stěrkovými hmotami  
Provádění podklad.betonů bez povrch.úpr.  
Obeton.kameninového potrubí ve výkopech  
Obeton.cement.potrubí ve výkopech  
Betonování prstenců  
Betonování bandáží spojů hrdlových trub

Tř. 3

Zákl.odbor.zednické práce  
Zákl.odbor.kladečské a obkladačské práce  
Zákl.odborné omítkářské a šamot. práce  
Vyzdívání příček z herakl.desek  
Úprava spár bandážováním  
Provádění betonového zdiva prokl.kamenem  
Prov.a opr.hrubě zatřených omítek  
Nátěry vněj.omítek v jednom tónu  
Nástřiky stěn a stropů umělými hmotami  
Vybourání nenos.částí konstrukce  
Kladení cihl.dlažeb a půd.dlažeb v bud.  
Kladení dlažeb z bet.desek do písku apod  
Dodat.spárování panelů  
Provádění izolací  
Fasádní úpravy spár barev.tmelem  
Vyrovnání podkladů stěrk.hmotami  
Vyzdívky sklobeton.desek,bloků apod.  
Prov.a opr.dlažeb z dlaždic  
Opr.a rekonstr.žárotech.zařízení  
Obezdní lázeňských van  
Plentování nosníků  
Vyzdívání jednoduchých kanal.objektů  
Vyzdívání jednoduchých vodov.objektů  
Osaz.vstupů z prstenců  
Dodat.osazení parapet.desek,zábradlí  
Začištění omítek  
Jednod.zednické práce při stav.a rekons.  
Jednod.beton.práce při stav.a rekonstr.  
Jednod.kladeč.práce při stav.a rekonstr.  
Beton.stav.konstrukcí z prostého betonu  
Proved.podkladních betonů hrub.hlazených  
Proved.škvárobet.mazaniny  
Proved.jednovrstvé vozovky z bet.  
Betonáž sedel pod kanal.a vodov.potrubí  
Injektování základ.půdy,konstrukcí a obj.

Tř. 4

Běžné odborné zednické práce  
Běžné odborné kladečské a obklad.práce  
Běžné odborné omít.,šamot.a komín.práce  
Vyzdívka lícovaného zdiva z cih.a tvár.  
Vyzdívání zdiva nosných pilířů  
Vyzdívání cihel.zdiva kanal.žlabů

Obložení stok a šachtic  
 Osaz.kamenin.vložek  
 Provádění potěrů,rovnanin a izolací  
 Prov.podklad.betonů s jemným potěrem  
 Provád.a opr.jednovrstvých hlad.omítek  
 Nátěry vněj.omítek ve 2 a více tónech  
 Torkretování ploch bet.a skalních zákl.  
 Bourání nosných konstr.objektů  
 Osaz.ŽB překladů,válc.nosníků apod.  
 Vnitřní a vněj.omítky umělými hmotami  
 Vyzdívání a opr.oken a stěn  
 Prov.a opr.vnitř.dlažeb a mozaiky  
 Teracové podlahy s požlábký  
 Teracové obklady soklů,stupňů,apod.  
 Vyzdívání,opr.a doplň.histor.vazeb zdiva  
 Prov.a opr.omítek z probarv.malt  
 Úpr.tvarů a rozměrů řezáním,brouš.apod.  
 Vyzdívání a opr.konstr.žárotech.zařízení  
 Uklád.výztuží a beton.ŽB základů  
 Vyzdívání vstupních šachtic  
 Dodateč.osazovánoí oken a zárubní  
 Obložení schod.stupňů terac.deskami  
 Úpr.tvarů a rozměrů ploch žáruvzd.obj.  
 Omazávání spalovacích a tavných komor  
 Spec.dusané vyzdívky za žárobet.  
 Vyzdívky,výdusky,opravy pecních vozů  
 Torkret.žárotechnických konstrukcí  
 Osaz.žárobet.bloků dlažeb  
 Cementové potěry podlah se sníž.obrus.  
 Škvárobeton.mazaniny s cement.potěrem  
 Injektáž zákl.půdy a namáhaných konstr.  
 Sanace a dopln.poškozených částí staveb

## Tř. 5

Opravy továr.komínů  
 Složité odborné zednické práce  
 Složité odborné kladeč.a obkl.práce  
 Složité odborné omít.,šamot.a komín.pr.  
 Vyzdívání zdiva z kamene kyklop.,kvádr.  
 Vyzdívání zdiva z kam.řádkového a haklík  
 Opracovávání a spárování zdiva  
 Vyzdívání režného zdiva z pá.l.cihel  
 Vyzdívání kleneb valených a neckových  
 Vyzdívání kanal.stok  
 Zvláštní úpravy na dně obj.kanal.stok  
 Vyzdívání nebo betonování štol  
 Omítky cementové s jemným potěrem  
 Omítky štukové,stříkané apod.  
 Torkret.ploch s dokonalou vodotěsností  
 Zednické úpravy kašen,krbů aj.  
 Vyzdív.a opr.sklobeton.oken a stěn  
 Kladení dlažeb z kamen.desek  
 Kladení tzv.benátské dlažby  
 Zvláštní vnitř.dlažby kombinované  
 Venkovní obklady soklů  
 Částečné obklady průčelí

Zvláštní teracové podlahy nebo obklady  
Zdivo hrázděné, hliněné, lité apod.  
Vyzdívání slož. konstrukcí žárotech. zař.  
Prov. výsypek a výdusek nístějí  
Vyzdívání nadzákl. rež. zdiva továr. kom.  
Ukládání výztuží a beton. plášťů tov. kom.  
Podchyc. nos. konstrukcí zdiva nosníky  
Podchyc. nosných konstr. zdiva  
Osaz. samonosných schodů  
Zříz. podpěr. konstrukce schodišť  
Prov. zdiva pro scénické stavby  
Obsluha strojního omítání  
Obsluha pom. zdvih. zařízení  
Lité podlahy  
Drobné injektáže  
Strojní omítání  
Sádrové omítky kletované  
Sádrové stěrky  
Oteplování fasád  
Nové zdící materiály, např. hebel

#### Tř. 6

Vysoce odborné zednické práce  
Vysoce odborné kladeč. a obklad. práce  
Vysoce odborné omít., šamot. a komín. práce  
Rozměř. a zakl. všech druhů zdiva člen. zák  
Vyzdívání slož. kleneb při rekonstr. budov  
Prov. a opr. šlecht. omítek škráb, sádr. apod  
Vyzdív. a opr. cihel. a kmen. kleneb  
Prov. venkov. obkladů průčelí  
Prov. a opr. celých ploch průčelí  
Prov. a opr. jednobarevných sgrafit  
Vyzdívání slož. prvků a konstr. žárotech.  
Vyzdívání pecí slož. systémů  
Prov. výdusek hořáků dusacími hmotami  
Vyzd. komín. dřívků a izol. vložek  
Opravy komín. těles i výstrojí  
Vyzdívání sklobet. kleneb a kopulí  
Zaměření otvorů z tech. dokumentace  
Lité podlahy  
Zaměření prostupů z tech. dokumentace  
Zdění na lepidlo

#### Odpovědnosti:

Dodržování TP-techn. předpisů  
Dodržování PP-pracovních postupů  
Kvalitu prováděné práce  
Dodržování BOZP  
Škody a svěření předm. dle zák. práce  
Dodržování právních předpisů  
Dodržování vnitřních dokumentů společ.

#### Pravomoci:

Zastavit práci při ohrožení zdraví  
Zastavit práci při ohrožení života



**BYZNYS  
PRO  
SPOLEČNOST**  
BUSINESS  
FOR SOCIETY

# LEA

## Závěrečná zpráva

**Měření HR procesů pomocí nástroje LEA-  
Stavebnictví I. S1Z02 = S1P01**



## Obsah

|                                                                                                       |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Executive Summary</b> .....                                                                        | <b>3</b>  |
| <b>Informace o LEA</b> .....                                                                          | <b>4</b>  |
| <b>Informace o měření ve společnosti „Stavebnictví I. S1Z02 = S1P01“</b> .....                        | <b>5</b>  |
| <b>Demografie a statistika České republiky</b> .....                                                  | <b>6</b>  |
| Složení populace ČR v roce 2016 a projekce populace na roky 2020, 2025, 2030 .....                    | 6         |
| Složení populace v Jihomoravském kraji v roce 2016 a projekce populace na roky 2020, 2025 a 2030..... | 7         |
| Regionální působnost společnosti.....                                                                 | 7         |
| Struktura zaměstnanců společnosti .....                                                               | 8         |
| <b>Benchmark – ČR</b> .....                                                                           | <b>9</b>  |
| Všeobecné výsledky za Českou republiku .....                                                          | 9         |
| Výsledky podle velikosti firmy .....                                                                  | 10        |
| Výsledky podle odvětví.....                                                                           | 10        |
| <b>Konkrétní výsledky měření ve společnosti „Stavebnictví I. S1Z02 = S1P01“</b> .....                 | <b>11</b> |
| Celkové hodnocení .....                                                                               | 11        |
| Hodnocení oblastí.....                                                                                | 12        |
| Hodnocení ukazatelů.....                                                                              | 17        |
| <b>Závěr</b> .....                                                                                    | <b>19</b> |
| Zpracovatel: Byznys pro společnost, fórum odpovědných firem.....                                      | 20        |



## Executive Summary

### Popis společnosti

Společnost „Stavebnictví I. S1Z02 = S1P01“ sídlí **v Jihomoravském kraji v Brně**. Jedná se o velmi dynamickou multioborovou stavební firmu s více než šedesátiletou tradicí, která patří k největším a nejvýznamnějším stavebním společnostem v České republice. Společnost má více než 1200 zaměstnanců.

Historie společnosti sahá až do roku 1952, kdy jejím posláním bylo zajišťovat stavební práce pro tehdejší Československé státní dráhy, tedy výstavbu, rekonstrukce a opravy železničních tratí a budov. V roce 1971 byl podnik začleněn do výrobně-hospodářské jednotky "Železničné stavebníctvo" se sídlem v Bratislavě. Ke dni 1. dubnu 1992 byla společnost transformována na akciovou. V současné době má společnost 533 vlastníků.

Společnost se zaměřuje na komplexní realizaci nejrůznějších stavebních děl, jejich modernizaci, rekonstrukci a údržbu dle potřeb a přání zákazníků v oborech pozemní a podzemní stavitelství, vodohospodářské stavby, silniční a železniční stavitelství, inženýrské stavby a sanace, technologie a zařízení, mechanizace a doprava, distribuce a obchod s elektřinou.

Společnost zabezpečuje rekonstrukce, modernizace a realizace staveb nejen v ČR, ale i v zahraničí.

Společnost „Stavebnictví I. S1Z02 = S1P01“ se zúčastnila měření LEA (LifeLong Employability Assessment) v roce 2017. Z výsledků vyplývá, že dostáhla celkového počtu bodů 107 ze 151 teoreticky možných, což znamená celkové hodnocení 70,9 %.

## Informace o LEA

LEA (Lifelong Employability Assessment), nástroj na měření v oblasti Age Managementu, byl vytvořen jako pokračování projektu *Aktivní stárnutí*. Českou verzi připravila platforma Byznys pro společnost.

Prostřednictvím měření LEA a následně nastavených procesů rozvoje lidských zdrojů (dále jen HR) a zviditelněním dobrých postupů v praxi je možné inspirovat firmy a sociální partnery, zlepšit přístup k dlouhodobé a celoživotní zaměstnanosti, posílit vztah mezi firmami, neziskovými organizacemi, vzdělávacími institucemi a státem. Optimalizací HR postupů a zaměstnatelnosti pracovníků v průběhu celé jejich kariéry je možné zvýšit a zlepšit inovace na pracovišti, zefektivnit plnění firemních cílů a zároveň zvýšit motivaci a loajalitu zaměstnanců.

Hlavním cílem využití měřicího nástroje LEA je vytvoření srovnání (benchmarku) měřitelných výstupů jednotlivých oblastí HR procesů a vytvoření přehledu o tom, jak české firmy procesy nastavují s ohledem na složení zaměstnanců, jak s nimi dlouhodobě pracují a rozvíjejí jejich potenciál.

V rámci měření LEA jde o čtyři základní oblasti:

1. strategické plánování pracovní síly (složení pracovní síly, před-nábor, diverzifikace náboru),
2. řízení znalostí a profesního rozvoje a kariéry zaměstnanců (vzdělávání, přenos dovedností a kompetencí, interní mobilita, kariérní pohovory a poradenství, rozvojová schémata kariéry, náhrady mzdy, podpora při odchodu),
3. pracovní podmínky a prostředí (zdraví a vitalita, stres a duševní zdraví, další benefity nad rámec legislativy),
4. flexibilita a mobilita (funkční flexibilita, vytváření sítí, dobrovolnictví, podnikání).

Měření umožňuje podívat se na aktuálně nastavené interní procesy, prostředí firmy a přístup k zaměstnancům ve všech oblastech od náboru, přes vzdělávání a rozvoj, oblast benefitů a pracovního prostředí, až po přípravu na změnu pracovního výkonu nebo pozice a odchod do důchodu. Tato metoda poskytuje společností data, porovnává klíčové procesy a umožňuje zefektivnit procesy v oblasti lidských zdrojů, srovnává současnou situaci v organizaci s ideálním stavem, ideálními procesy a postupy.

## **Informace o měření ve společnosti „Stavebnictví I. S1Z02 = S1P01“**

Proces měření LEA je naplánován v následujících krocích: zaslání dotazníku → sběr dat → rozhovor → zpracování → vyhodnocení → zpráva.

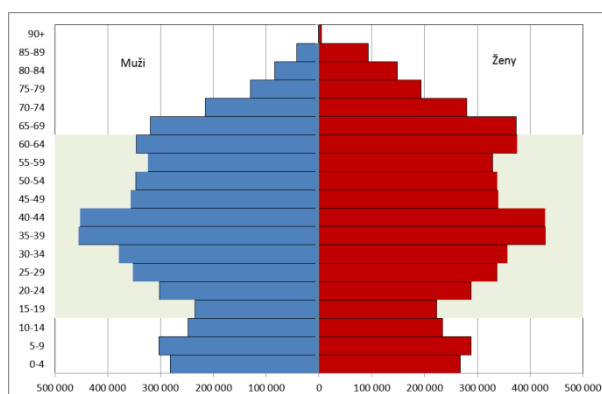
U společnosti Stavebnictví I. S1Z02 = S1P01 proces měření proběhl v roce 2017 následovně: Organizaci Stavebnictví I. S1Z02 = S1P01 zastupovala personální ředitelka společnosti. Společně se zástupci platformy Byznys pro společnost absolvovala osobní rozhovor a vyplnění dotazníku. Okruh otázek dotazníku LEA by zaslán předem, v průběhu zpracování zprávy byl ještě učiněn dotaz o písemné zaslání věkové struktury zaměstnanců a časového rozložení pracovní doby.

# Demografie a statistika České republiky

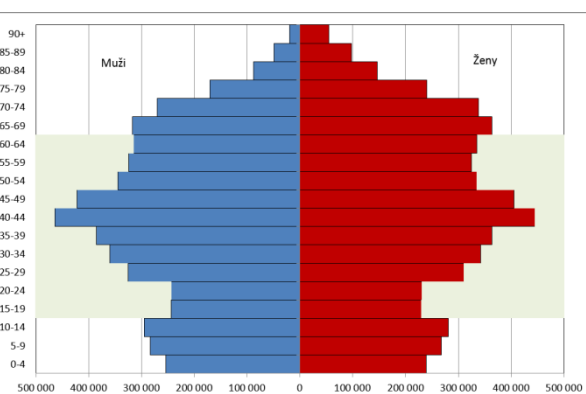
Populace České republiky, tak jako v ostatních vyspělých zemích světa, stárne. Souběžně probíhá proces, kdy lidé žijí déle, zvyšuje se jejich naděje dožití i průměrný věk, a také se rodí méně dětí, takže ve výsledku v populaci žije větší podíl seniorů (tj. osob 65 letých a starších).

## Složení populace ČR v roce 2016 a projekce populace na roky 2020, 2025, 2030

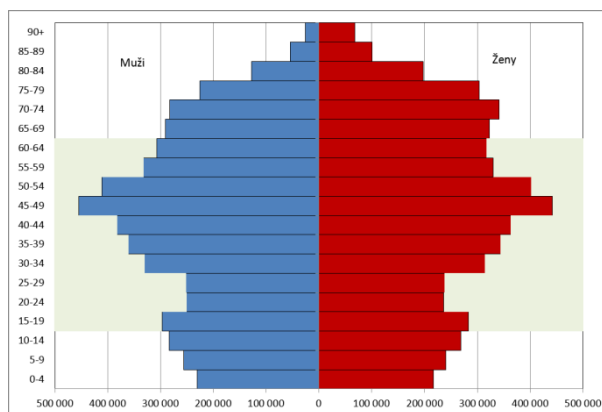
**Graf 1** Věková struktura ČR k 1. 1. 2016



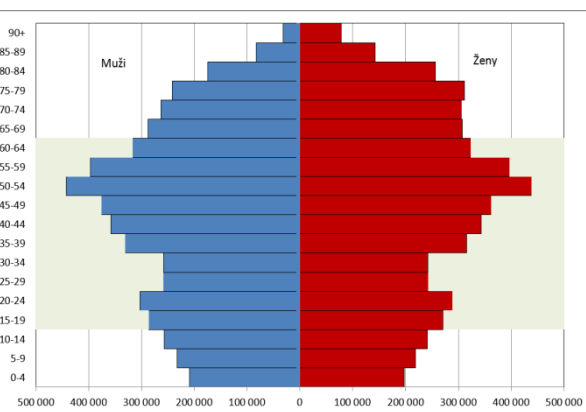
**Graf 2** Projekce věkové struktury ČR na rok 2020



**Graf 3** Projekce věkové struktury ČR na rok 2025



**Graf 4** Projekce věkové struktury ČR na rok 2030



Zdroj: Věkové složení obyvatelstva - 2015, Český statistický úřad, Praha, 2016

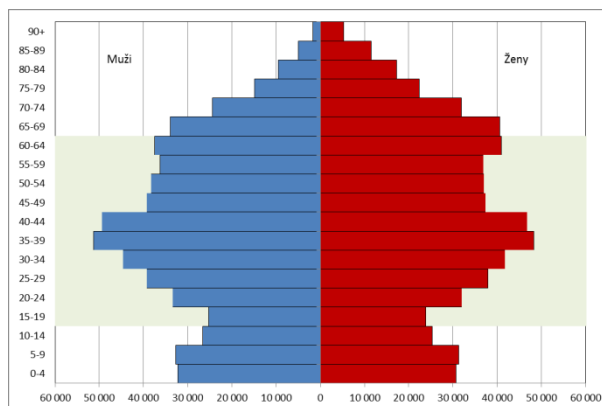
Projekce obyvatelstva České republiky do roku 2100, střední varianta, Český statistický úřad, Praha, 2014

Podíl osob ve věku 20–64 let, které by mohly potenciálně pracovat a vytvářet národní bohatství pro ostatní neproduktivní části populace, bude klesat. V roce 2016 činil podíl 20–64 letých na celkové populaci ČR necelých 62 %, v roce 2030 to bude již jen 57,7 %. Stále více osob se bude přesouvat do skupiny poproduktivních 65 letých a starších osob. Navíc se bude zmenšovat i absolutní počet obyvatel v České republice, takže 20–64 letých osob bude na začátku roku 2030 pod 6 milionů ve srovnání s 6,540 milionem osob 20–64 letých na začátku roku 2016. Počet seniorů se v tomto časovém rozmezí zvýší z 1,885 milionu lidí na 2,484 milionu osob.

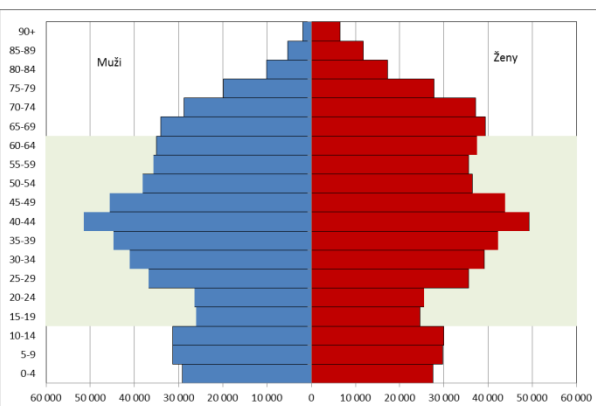
## Složení populace v Jihomoravském kraji v roce 2016 a projekce populace na roky 2020, 2025 a 2030

V Jihomoravském kraji žilo na konci roku 2015 19,4 % mladých lidí ve věku do 19 let, 62 % osob v produktivním věku 20-64 let a 18,6 % seniorů 65 letých a starších. Průměrný věk mužů činil 40,5 roků a žen 43,5 roků. Kraj má zhruba srovnatelný podíl osob v jednotlivých věkových skupinách, jako je průměr obyvatel České republiky. Trend stárnutí obyvatelstva tak bude pokračovat zhruba shodným tempem jako v průměru celá republika. Podle projekce ČSÚ bude v roce 2020 v Jihomoravském kraji více než pětina osob 65letých a starších (20,5%). V roce 2030 však budou tvořit již 23,8 % populace.

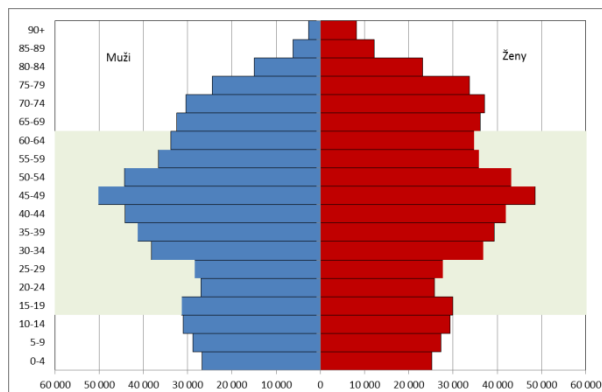
**Graf 5** Věková struktura JHM kraje k 1. 1. 2016



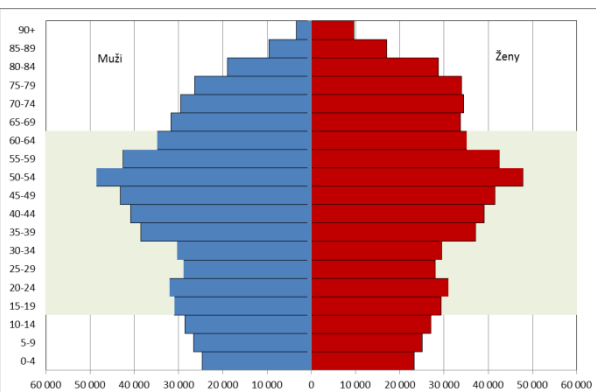
**Graf 6** Projekce věkové struktury JHM kraje na rok 2020



**Graf 7** Projekce věkové struktury JHM kraje na rok 2025



**Graf 8** Projekce věkové struktury JHM kraje na rok 2030



Zdroj: Věkové složení obyvatelstva - 2015, Český statistický úřad, Praha, 2016  
Projekce obyvatelstva v krajích ČR - do roku 2050, Český statistický úřad, Praha, 2014

## Regionální působnost společnosti

Společnost „Stavebnictví I. S1Z02 = S1P01“ působí v Jihomoravském kraji.



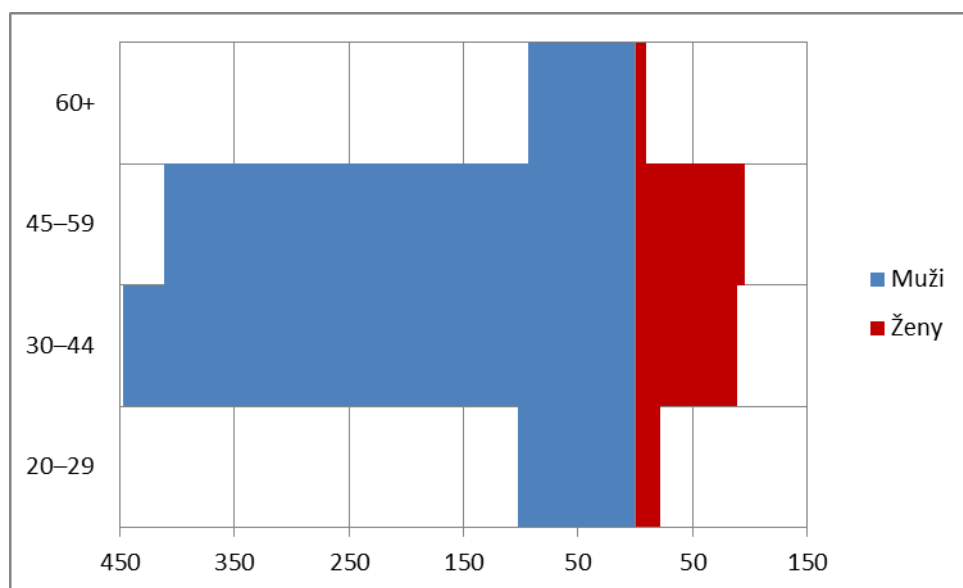
## Struktura zaměstnanců společnosti

Společnost „Stavebnictví I. S1Z02 = S1P01“ má celkem 1272 zaměstnanců, z toho 217 žen a 1055 mužů. Věková struktura je následující:

- v kategorii 20-29 let má společnost 125 zaměstnanců, z toho 22 žen a 103 mužů,
- v kategorii 30-44 let má společnost 536 zaměstnanců, z toho 89 žen a 447 mužů,
- v kategorii 45-59 let má společnost 507 zaměstnanců, z toho 96 žen a 411 mužů,
- v kategorii 60+ let má společnost 104 zaměstnanců, z toho 10 žen a 94 mužů.

Největší podíl zaměstnanců je ve věkové kategorii 30 až 44 let – 42 %. V další, nejvíce zastoupené kategorii, 45 až 59 let, je nepatrně méně zaměstnanců, a to 40 %. V nejmladší věkové kategorii 20 až 29 let je podíl zaměstnanců 10 % a ve společnosti pracuje 8 % zaměstnanců ve věku nad 60 let. Celkově převažují ve věkové struktuře muži, kterých je 83 %.

**Graf 9** Věková struktura zaměstnanců společnosti „Stavebnictví I. S1Z02 = S1P01“ ke dni měření



*Zdroj: Společnost „Stavebnictví I. S1Z02 = S1P01“, 2017*

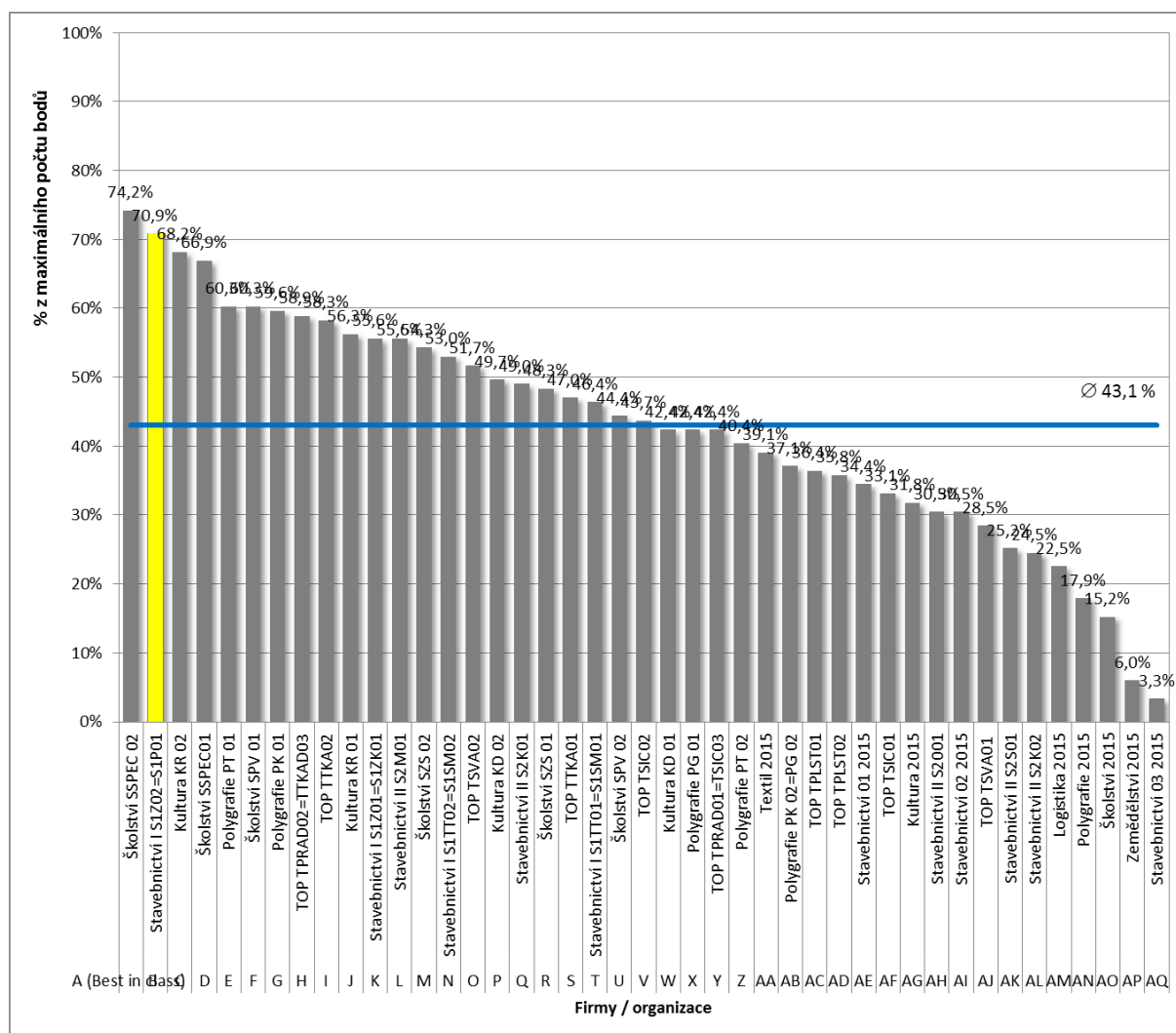
## Benchmark – ČR

Společnost „Stavebnictví I. S1Z02 = S1P01“ se zúčastnila šetření metodou LEA v roce 2017. Maximem dosažitelným při měření nastavení nástrojů a politiky věkové diverzity je dle LEA 151 bodů. Pro srovnání dosažených výsledků byl použit vzorek 42 firem, které se zúčastnily šetření metodou LEA v roce 2015 až 2017. Na konci projektu bude provedeno ještě vzájemné srovnání všech šetřených společností.

### Všeobecné výsledky za Českou republiku

Firma „Stavebnictví I. S1Z02 = S1P01“ získala celkem 107 bodů (70,9 %).

**Graf 10** Celkové výsledky společností seřazené sestupně podle celkem získaných bodů (v %)

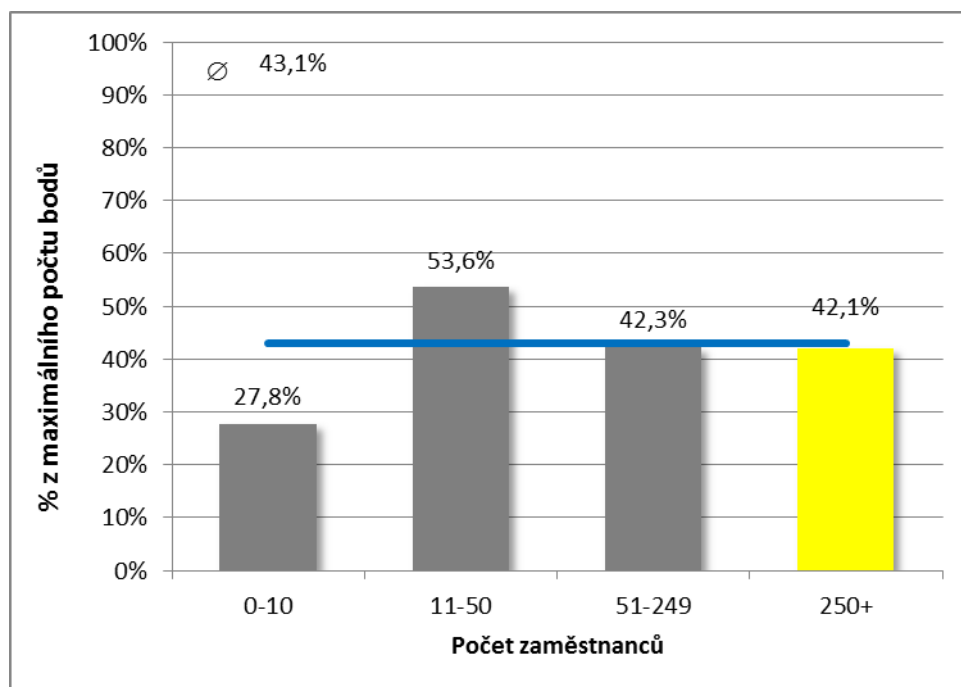


Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, 2017, „Stavebnictví I. S1Z02 = S1P01“, vlastní zpracování

## Výsledky podle velikosti firmy

Co se týče počtu zaměstnanců, výsledky ukázaly, že mezi jednotlivými skupinami firem nejsou velké rozdíly v nastavení nástrojů věkové diverzity a jejich formalizaci. Ukazuje se, že u středních a malých společností/organizací je zavedení a uplatňování nástrojů Age managementu často závislé na osobě majitele/jednatele, ředitele nebo manažera pro lidské zdroje apod. Nezřídka závisí na zdrojích a možnostech společnosti. Často nejsou tyto nástroje formálně a systematicky zavedeny, nebo nejsou formalizovány všechny, ačkoliv se používají.

**Graf 11** Celkové výsledky společností podle kategorií počtu zaměstnanců (v %)



*Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, 2017, „Stavebnictví I. S1Z02 = S1P01“, vlastní zpracování*

## Výsledky podle odvětví

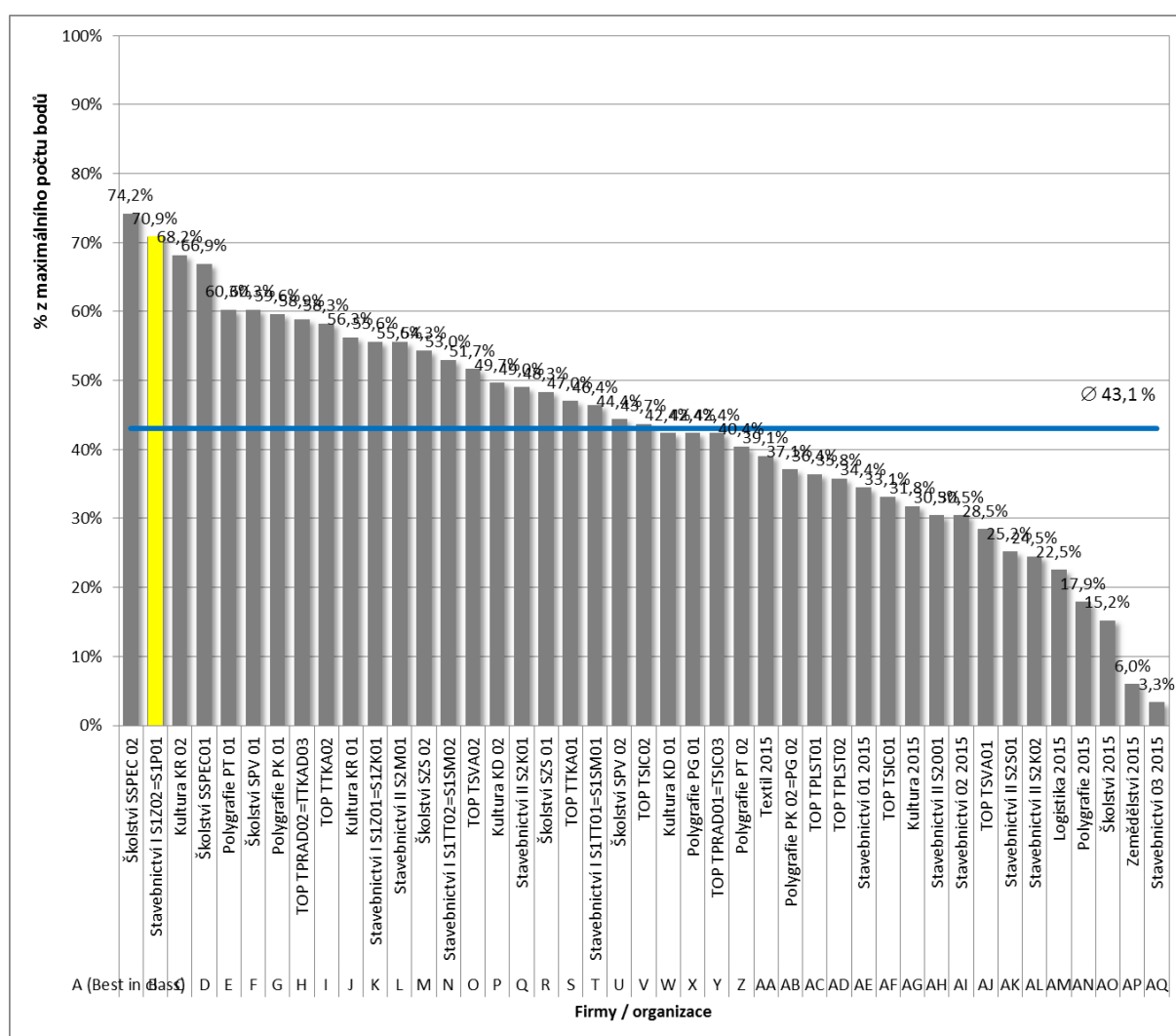
Získaný vzorek firem ze šetření je prozatím příliš malý, než aby bylo možné prezentovat průměrné výstupy za jednotlivá odvětví. Ukazuje se však, že odvětví samo o sobě není determinantou úspěšného zavádění nástrojů Age managementu, firmy z různých odvětví mohou procesy Age managementu využívat velmi dobře nebo nevyužívat a vyplývá to spíše z osobního přesvědčení majitelů nebo vedení a managementu společnosti, organizace či z konkrétní situace, ve které se firma nachází.

## Konkrétní výsledky měření ve společnosti „Stavebnictví I. S1Z02 = S1P01“

### Celkové hodnocení

Společnost „Stavebnictví I. S1Z02 = S1P01“ dosáhla při hodnocení LEA v České republice 107 bodů ze 151 teoreticky možných, což znamená úspěšnost 70,9 %.

**Graf 12** Celkové výsledky společností seřazené sestupně podle celkem získaných bodů (v %)

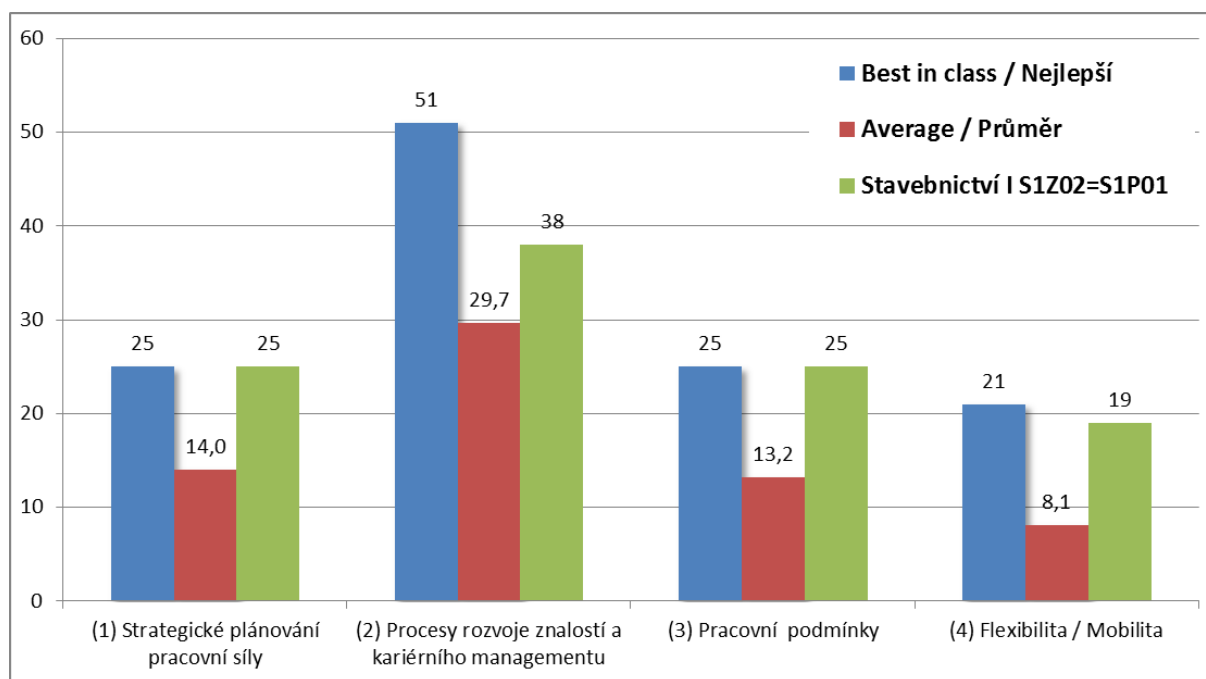


Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, 2017, „Stavebnictví I. S1Z02 = S1P01“, vlastní zpracování

## Hodnocení oblastí

- Strategické plánování pracovní síly – dosahuje úrovně 25 bodů
- Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu – dosahuje výsledků 38 bodů
- Pracovní podmínky – 25 bodů
- Flexibilita / Mobilita – dosahuje výsledků v hodnotě 19 bodů.

**Graf 13** Absolutní počet získaných bodů podle jednotlivých oblastí



Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, 2017, „Stavebnictví I. S1Z02 = S1P01“, vlastní zpracování

### Oblast 1: Strategické plánování pracovní síly (lidských zdrojů)

Společnost „Stavebnictví I. S1Z02 = S1P01“ sleduje věkovou strukturu všech svých zaměstnanců jednou za rok v horizontu tří let, běžnou fluktuaci sledují každý měsíc. Jedním z důvodů je i stanovování přibližné částky potřebné v rozpočtu na odměny pro zaměstnance odcházející do důchodu.

Společnost provádí širokou škálu typů staveb a na každou stavbu potřebuje specifické dělníky. Dělník na železnici může pracovat jen jako traťový dělník a nikoliv jako pozemní stavební dělník. Z tohoto důvodu je jejich realokace poněkud složitá.

Společnost spolupracuje s univerzitami VUTB a ČVUT. Studenti VŠ se účastní ve firmě stáží a mohou vypracovat diplomové práce ve spolupráci s odborníky společnosti. Dvakrát během roku



se společnost účastní veletrhů pracovních příležitostí na univerzitách a řízenými pohovory si mezi studenty vybírá kandidáty pro praxe a případné nabídky zaměstnání. Přibližně 50% stážistů následně zůstává nadále ve firmě. Vedoucí manažeři také přednášejí na VŠ. Podobným způsobem spolupracují se středními školami a jedním odborným učilištěm v Bosonohách. Společnost se v současné době nepotýká s nedostatkem pracovních sil pro dělnické pozice, ovšem chybí specializované osoby s vysokou kvalifikací jako je například bagrista. Společnost také využívá k hledání potenciálních zaměstnanců internet, sociální media, ale i přímé nabídky a oslovování na základě doporučení někoho z firmy.

Společnost se snaží při náboru a skládání pracovních sil o naplňování principů diversity. V dělnických pozicích je nulové zastoupení žen a hendikepovaných. Tito zaměstnanci pracují v účetních, ekonomických a kontrolních pozicích. Na druhou stranu v ekonomickém oddělení nepracuje žádný muž. Společnost zaměstnává v dělnických profesích občany Slovenska a v managementu pracují i Španělé, s ohledem na to, že firma má španělského vlastníka. Společnost si však žádné přehledy o tom, jaké národnosti zaměstnává, nedělá a příliš to nesleduje. Společnost se snaží o genderovou vyváženost, pokud to je jen trochu možné. Průměrný věk ve společnosti je asi 44 let.

V rámci tohoto šetření byla měřena profese **zedník**. Původní plán sledovat také profese **podlahář a obkladač** nebylo možné ve společnosti uskutečnit, jelikož firma v prosinci 2016 vytvořila nový katalog pracovních pozic a ten zmíněné pozice/profese podlahář a tesař již neobsahuje a nemají nikoho na těchto pozicích ve stavu. Ke každé pozici společnost vytvořila vlastní typový popis pracovních pozic. Ve společnosti k datu měření pracuje **91 zedníků**.

## **Oblast 2: Řízení znalostí a kariéry (profesního rozvoje) zaměstnanců**

Společnost „Stavebnictví I. S1Z02 = S1P01“ má zákonem stanovené školení pro všechny zaměstnance, které se každoročně opakují. Každý dělník je měsíčně hodnocen, probíhají interní audity, kontrolní dny na stavbě. Tato hodnocení se odrážejí i ve mzdách.

Zedník musí mít výuční list a nejlépe i doloženou praxi. Pokud by zedník chtěl pracovat jako mistr, musí být schopen vést skupinu lidí a vést administrativu a doplnit si středoškolské vzdělání.

Společnost si vychovává interní lektory, kteří pocházejí z vlastních řad. Základním předpokladem pro takového školitele je odbornost na danou oblast a schopnost umět předat své znalosti, na jejich věku nezáleží. Tímto způsobem dochází mnohem snadněji k předávání kompetencí a zkušeností mezi jednotlivými generacemi. Stejným způsobem dochází k předávání

zkušeností na stavbách v rámci „party“. Jde o formální a spontánní proces. Personální ředitelé podobných velkých stavebních společností spolu sdílí zkušenosti v oblasti HR a rozvoje lidských zdrojů.

Společnost se snaží o určitou interní mobilitu, avšak tato mobilita je možná především u THP pracovníků. Dělnické profese jsou méně mobilní s ohledem na specifické kvalifikace a způsobilosti. Zedník nemůže dělat úplně něco jiného, ale v rámci své pracovní skupiny – „party“ – může zastoupit i práci ostatních.

Společnost hodnotí pravidelně všechny dělnické profese s ohledem na jejich odvedený výkon, výsledky takového hodnocení se pak obrazí ve mzdě. Hodnocení typu 360° společnost nedělá a ani o tom neuvažuje.

Dělníci, jedná se i o zedníky, věkově starší nemohou být přeřazeni na lehčí práci, pokud už fyzicky na svou práci nestačí, nebo dojde ke změně zdravotní způsobilosti, protože obvykle nemají potřebnou kvalifikaci a nic jiného neumí. V rámci stavby se ani nenabízejí žádné dlouhodobé lehčí a snazší práce. Pokud je dělník zkušený, zvládá administrativní práci, vedení spolupracovníků, může být povýšen do pozice mistra stavby. Jde ovšem o jednotlivé případy. Jiné další způsoby plánování kariéry společnost neprovádí.

Systém odměňování a mezd ve společnosti je založen na počtu odpracovaných let, ale nejenom na tomto faktoru. Dalšími způsoby odměňování pro zedníky jsou výkonnostní odměny vyplácené měsíčně, věrnostní odměny za odpracované roky (20,25,30 let), odměny při odchodu do důchodu. Všechny tyto způsoby odměn jsou stanoveny v kolektivní smlouvě.

V případě, kdy dochází k nuceným odchodům zaměstnanců, společnost plní požadavky zákoníku práce, případně pracovního řádu. V okamžiku, kdy pracovník odchází z vlastní vůle, snaží se společnost zjistit důvody jeho rozhodnutí, jak byl hodnocen, zda plnil cíle a podobně. Pokud takový zaměstnanec má zájem, může zanechat ve společnosti svůj kontakt a společnost se snaží být s bývalými zaměstnanci v kontaktu i po jejich odchodu. Při odchodu do důchodu dostává zaměstnanec odměnu ve výši **3000 Kč** za každý odpracovaný rok, musí odpracovat minimálně 5 let, aby měl nárok na tuto odměnu. Žádné oficiální rozloučení se nekoná. Pouze v případě pracovního výročí se čtyřikrát ročně uskuteční setkání s generálním ředitelem, kde proběhne předání odměny.

### **Oblast 3: Pracovní prostředí a pracovní podmínky**

Společnost „Stavebnictví I. S1Z02 = S1P01“ má nastaveny procesy pro ochranu zdraví a kvality života zaměstnanců. Pravidelně jednou ročně pořádá společný „family day“ se sportovními hrami, vydává interní časopis, kde informuje o zdraví, v rámci životního pojištění, na které společnost přispívá, jsou kryta i úrazová rizika. Společnost také přispívá na očkování proti chřipce a posílá své pracovníky na preventivní onkologická vyšetření. V tuto chvíli se společnost nevěnuje sledování a úpravě ergonomie pracovního prostředí. Podobně nemají žádný cílený program pro sledování práce se stresem. Nechtějí příliš utrácet peněz, a tak nepořádají antistresová školení, ale na druhou stranu pořádají team-buildingové hry, podporují firemní hokejový tým, spolupracují s lázněmi Jeseník, které poskytují wellness a ozdravné pobyty, odborová organizace poskytuje svým členům vstupenky do bazénu a na hokej.

Společnost sleduje a má zavedené postupy pro flexibilní uspořádání pracovních podmínek a prostředí. Dělníci jsou školeni a instruováni, jak zacházet i z hlediska pohybového ústrojí s břemeny a náradím. Práci z domova mohou využívat pouze manažeři. Pro THP pracovníky je možné upravit pracovní dobu. V kolektivní smlouvě jsou upraveny volný den navíc v případě pohřbu a svatby, pro osamělé matky pečující o nezletilé, 3 dny pro doprovod hendikepovaných rodinných příslušníků k lékaři. V návrhu jsou také tzv. „sick days“. Společnost také poskytuje systém půjček. V minulosti měli i několik individuálních případů, kdy umožnili přestávku v kariéře. Pro matky s dětmi umožňují individuálně dojednat zkrácený pracovní úvazek.

Společnost nad rámec zákona poskytuje příspěvek na životní a penzijní pojištění, 5 dní dovolené navíc pro všechny dělnické profese. Pro pracovníky s odborným osvědčením přispívá společnost **1000 Kč měsíčně k výplatě a 5000 Kč** na dovolenou pro všechny dělnické profese. Průměrný výdělek zedníka je cca **22 400 Kč**.

### **Oblast 4: Flexibilita a mobilita**

Společnost „Stavebnictví I. S1Z02 = S1P01“ pracuje s interní mobilitou svých zaměstnanců. Má stanovené postupy pro krátkodobé vyslání pracovníka na jinou pobočku, dělníci bývají přesunováni na Slovensko, další pracovníci mohou být přeřazeni v rámci celé OHL Group.

Společnost se snaží o udržování kontaktů se svými bývalými pracovníky, pokud sami o to projeví zájem. Ve společnosti funguje řadu let „klub důchodců“, na který přispívá, a ve spolupráci

s odbory pořádají společenské akce, výlety a zájezdy. Odbory také mají pro své členy otevřenou knihovnu. Společnost je o akcích klubu důchodců pravidelně informována.

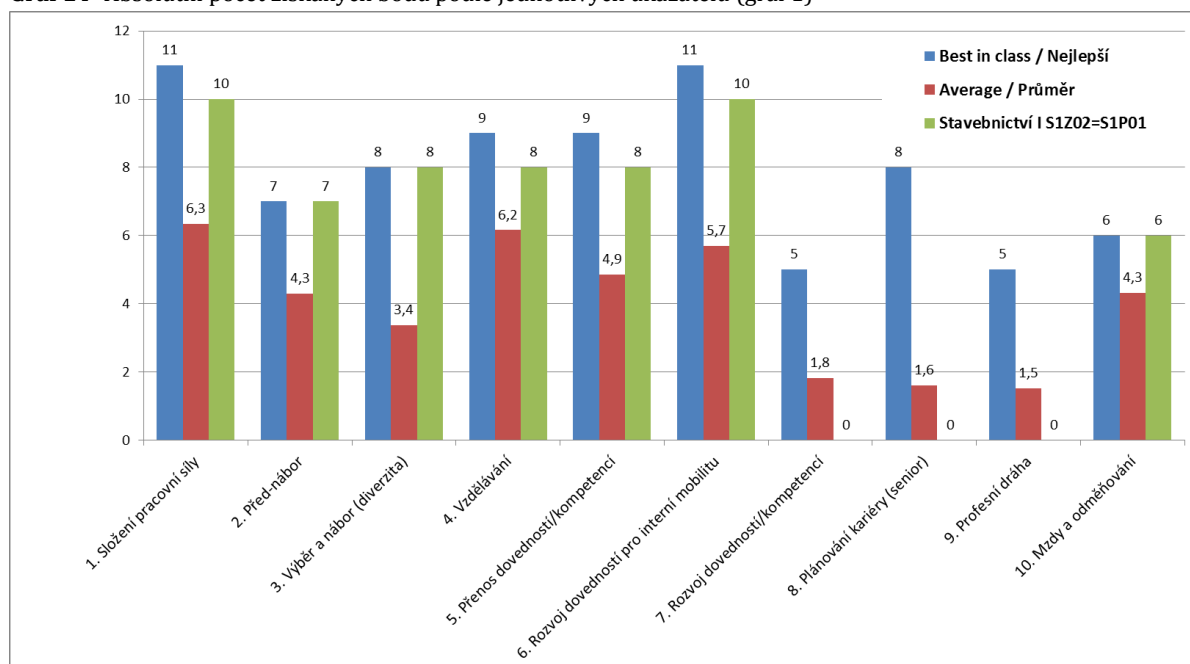
Společnost podporuje dobrovolnické aktivity, sama podporuje hendikepovaný tým veslařů, umožňuje prodej výrobků z chráněných dílen a pracovníkům, kteří pravidelně darují krev, platí příspěvky za počet odběrů (10,20,30).

V případě, kdy zaměstnanci jsou ze společnosti propuštěni z důvodu reorganizace, personální oddělení poskytuje těmto pracovníkům informační servis o sociálním systému, jak se registrovat na úřadu práce a jaké kroky je třeba vykonat.

## Hodnocení ukazatelů

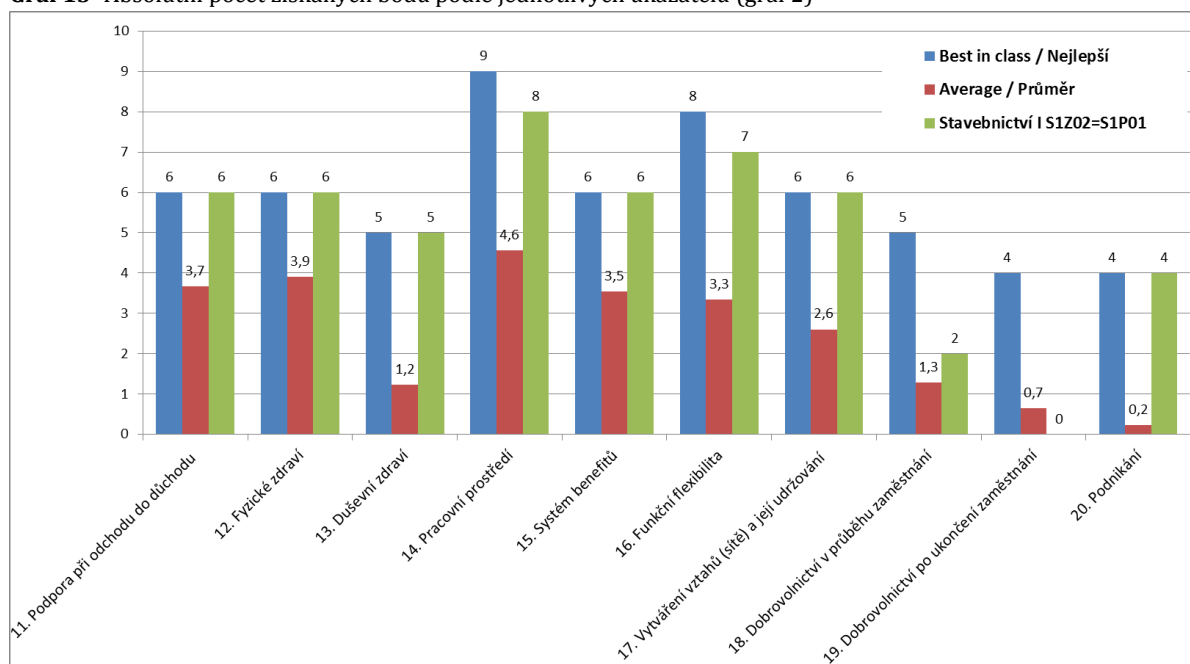
Společnost dosahuje v 16 ukazatelích z 20 nadprůměrné výsledky, naopak pouze u 4 ukazatelů dosahuje nulových výsledků. V 9 případech, ve kterých společnost získala nadprůměrné hodnocení, byly dosažené výsledky na úrovni nejlepších z dosud měřených.

**Graf 14** Absolutní počet získaných bodů podle jednotlivých ukazatelů (graf 1)



Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, 2017, „Stavebnictví I. S1Z02 = S1P01“, vlastní zpracování

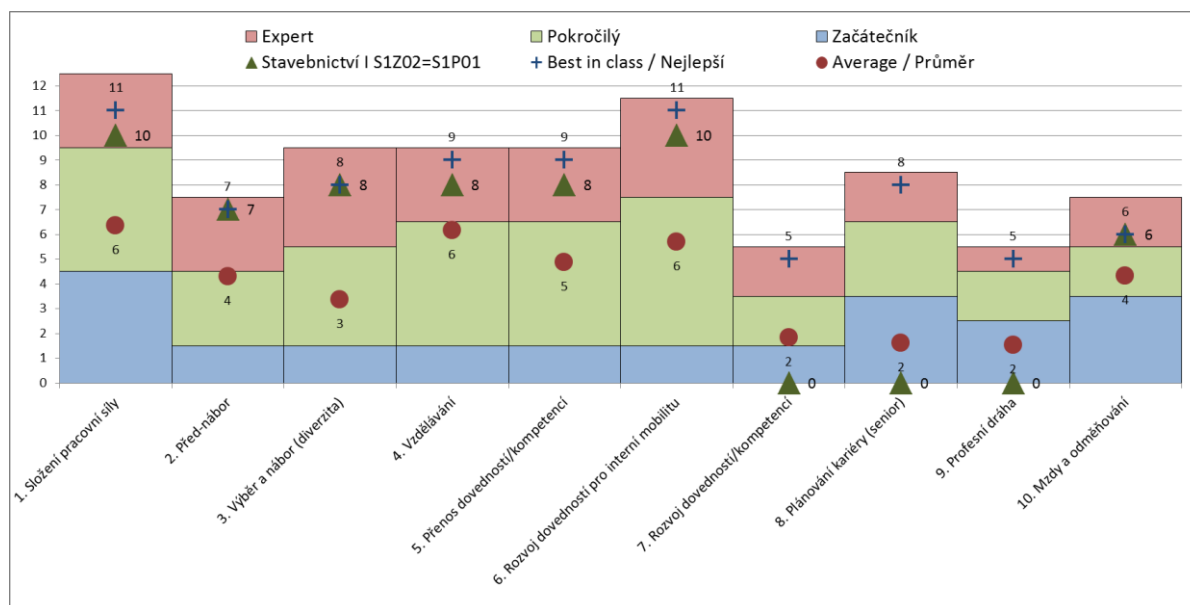
**Graf 15** Absolutní počet získaných bodů podle jednotlivých ukazatelů (graf 2)



Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, 2017, „Stavebnictví I. S1Z02 = S1P01“, vlastní zpracování

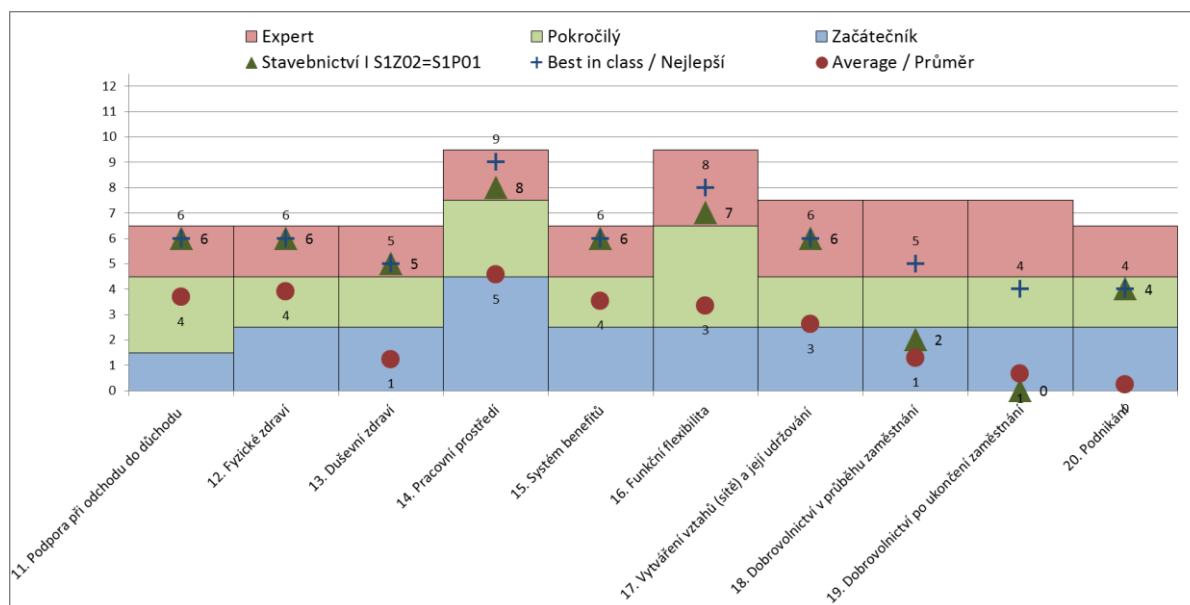
Společnost „Stavebnictví I. S1Z02 = S1P01“ dosahuje u 14 ukazatelů expertní úrovně v oblasti Age managementu, a to u složení pracovní síly, před-náboru, výběru a náboru, vzdělávání, přenosu dovedností / kompetencí, rozvoje dovedností pro interní mobilitu, mezd a odměňování, podpory při odchodu do důchodu, u fyzického zdraví, duševního zdraví, pracovního prostředí, systému benefitů, funkční flexibility a u vytváření vztahů a jejího udržování. Úroveň Age managementu je pokročilá u 1 ukazatele, naopak 5 ukazatelů je na nulové úrovni či na úrovni začátečník.

**Graf 16** Úroveň Age Managementu podle jednotlivých ukazatelů (graf 1)



Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, 2017, „Stavebnictví I. S1Z02 = S1P01“, vlastní zpracování

**Graf 17** Úroveň Age Managementu podle jednotlivých ukazatelů (graf 2)



Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, 2017, „Stavebnictví I. S1Z02 = S1P01“, vlastní zpracování



## Závěr

Společnost „Stavebnictví I. S1Z02 = S1P01“ je velkou firmou s více jak 1200 zaměstnanci. Z tohoto celkového počtu dělnických profesí, ve společnosti pracuje **91 zedníků**. Společnost v prosinci zavedla nový katalog pracovních pozic a řadu pozic sloučila do jedné, z tohoto důvodu některé pozice jako podlahář a obkladač ve firmě již neexistují.

Společnost má všechny základní personální procesy zpracované a je patrné, že s nimi vedení společnosti pracuje a vyhodnocuje je. Společnost si velmi dobře vede v celé řadě oblastí jako je složení pracovní síly, kdy v současné době nepocítují nedostatek pracovních sil na trhu tak jako konkurence. Velmi dobře si vedou i v oblasti mezd a systému dalších benefitů, které jsou zaměřeny a určeny pro dělnické profese. Velkou pozornost také věnují celé řadě podpůrných zdravotních programů. Tyto snahy lze jen doporučit pro ostatní společnosti napříč všemi odvětvími.

Naopak, kde vidíme možnosti zlepšení, jsou oblasti, které se věnují plánování kariéry věkově starších zaměstnanců, a umožnit tak celoživotní zaměstnání zejména dělníkům, kteří na trhu práce těžce hledají uplatnění. Určitou možností by mohli být rekvalifikační kurzy nebo školení na rozšíření jejich kompetencí, které by pak mohli využít i v rámci společnosti. Zde by se měl nepochybně i výrazněji zapojit stát a nenechávat řešení pouze na zaměstnavatelích v oboru a podporovat například možnosti rekvalifikace v rámci oboru, pokud je-to možné, například pro oblast vzdělávání a předávání zkušeností, nebo i rekvalifikace mimo obor a ohledem jak na věk, tak i na schopnosti a dovednosti konkrétních osob. *(Příkladem může být třeba Dánsko a jejich systém propracovaných a plánovaných rekvalifikací včetně mezioborové spolupráce).*

Společnost poněkud trápí nedostatek připravených projektů, na které by se daly využít evropské dotace, což může následně vést k omezení výroby, případnému hledání příležitostí v zahraničí. Veškeré schvalovací procesy v České republice z jejich zkušenosti trvají příliš dlouho, případně chybí dobře zpracované dokumenty jako EIA, není dobře řešen výkup pozemků, nebo není dostatečná koordinace s územním plánem. Vláda v posledních letech neinvestuje dostatečně do rozvoje infrastruktury, ačkoliv hospodářské výsledky jsou velmi dobré. Zlepšit by se také měla z jejich zkušenosti spolupráce mezi všemi dotčenými ministerstvy a celý proces přípravy stavebních projektů spíše zjednodušit.

## **Zpracovatel: Byznys pro společnost, fórum odpovědných firem**

V Tůnách 1357/11, 2. patro

Praha 2, 120 00

[www.byznysprospolecnost.cz](http://www.byznysprospolecnost.cz)

IČ: 22 84 26 08

DIČ: CZ22842608

Tel: 240 201 195

**Pavel Štern**

### **Ředitel programů**

[stern@byznysprospolecnost.cz](mailto:stern@byznysprospolecnost.cz)

+420 607 919 028

## 711210 – Zedník

**Provádí běžné odborné zednické, kladečské, obkladačské a omítkářské práce a to zejména:**

- vyzdívání zdiva a příček z cihel, tvárnic, tvarovek (příčkových) apod., včetně provádění případných výztužných konstrukcí z betonářské oceli,
- vyzdívání zdiva volně stojících nosných pilířů čtyř- nebo vícehranných, kulatých nebo oblých ze všech druhů zdicích materiálů pod omítku,
- vyzdívání zdiva kanalizačních žlabů, obložení stok a šachtic, osazení kameninových vložek apod. nebo opěr ve štolách různým materiálem, včetně provádění potěrů, rovinanin a izolací při stavbách a rekonstrukcích tunelů,
- vyzdívání zdiva z kamene a provádění jeho opracovávání a spárování,
- kladení dlažeb různých materiálů do písku, maltového nebo betonového lože,
- provádění a oprava vnitřních dlažeb i mozaiky různých druhů a velikostí včetně spárování,
- provádění a oprav vnitřních a vnějších omítek,
- provádění nátěrů vnějších omítek nebo nástříky stěn a stropů,
- provádění venkovních obkladů soklů nebo částečných obkladů průčelí všemi druhy obkladových materiálů,
- provádění podkladních betonů s jemným potěrem,
- vyrovnávání podkladů stěrkovými hmotami různého složení,
- osazování jednotlivých železobetonových překladů,
- bourání nenosných částí konstrukcí (příček, schodů apod.) při rekonstrukcích budov,
- bourání nosných konstrukcí objektů s příslušným zajišťováním,
- ukládka betonu do bednění různých konstrukčních celků včetně atypických,
- montáž a demontáž modulového lešení včetně závěsného,
- montáž a demontáž systémových podpěrných skruží,
- montáž, demontáž systémového lešení,
- dodržování pravidel BOZP a PO, ekologie a odpadového hospodářství, dle zákonů a platných interních předpisů ve společnosti,
- plnění dalších příkazů nadřízeného v oblasti sjednaného druhu práce.