



**BYZNYS  
PRO  
SPOLEČNOST**  
BUSINESS  
FOR SOCIETY

# Měření HR procesů pomocí nástroje LEA Benchmark – Sektorová doporučení

**Platforma Doprava**



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

# Obsah

<b>Executive Summary</b> .....	<b>3</b>
<b>Informace o měření ve společnostech v rámci platformy „Doprava“</b> .....	<b>5</b>
<b>Detaily měření</b> .....	<b>5</b>
<b>Demografie a statistika České republiky</b> .....	<b>6</b>
<b>Složení populace ČR v roce 2016 a projekce populace na roky 2020, 2025, 2030</b> .....	<b>6</b>
<b>Věková struktura za celou platformu „Doprava“</b> .....	<b>7</b>
<b>Benchmark – ČR</b> .....	<b>11</b>
<b>Benchmark napříč měřenými sektory</b> .....	<b>11</b>
<b>Benchmark v oboru Doprava</b> .....	<b>12</b>
<b>Výsledky podle velikosti firmy</b> .....	<b>13</b>
<b>Konkrétní výsledky měření ve společnostech „Doprava“</b> .....	<b>15</b>
<b>Základní přehled za hlavní oblasti</b> .....	<b>15</b>
<b>Detailní rozbor výsledků jednotlivých oblastí</b> .....	<b>16</b>
Strategické plánování pracovní síly: Benchmark mezi sektory .....	<b>16</b>
Strategické plánování pracovní síly: Benchmark v rámci sektoru Doprava .....	<b>17</b>
Strategické plánování pracovní síly: Detailní zhodnocení jednotlivých ukazatelů .....	<b>18</b>
Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu: Benchmark mezi sektory .....	<b>20</b>
Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu: Benchmark v rámci sektoru Doprava .....	<b>21</b>
Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu: Detailní zhodnocení jednotlivých ukazatelů .....	<b>22</b>
Pracovní podmínky: Benchmark mezi sektory .....	<b>24</b>
Pracovní podmínky: Benchmark v rámci sektoru Doprava .....	<b>25</b>
Pracovní podmínky: Detailní zhodnocení jednotlivých ukazatelů.....	<b>25</b>
Flexibilita / Mobilita: Benchmark mezi sektory .....	<b>28</b>
Flexibilita / Mobilita: Benchmark v rámci sektoru Doprava.....	<b>29</b>
Flexibilita / Mobilita: Detailní zhodnocení jednotlivých ukazatelů.....	<b>30</b>
<b>Závěrečné shrnutí a sektorová doporučení</b> .....	<b>32</b>

# Executive Summary

## Projektový rámec:

Měření HR procesů prostřednictvím nástroje LEA (Lifelong Employability Assessment), se uskutečnila v rámci projektu „*Společným postupem sociálních partnerů k přípravě odvětví na změny v důchodovém systému - Etapa III*“, který realizuje Konfederace podnikatelských a zaměstnavatelských svazů.

Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR se společně se svými členy a sociálním partnerem projektu (ČMKOS) rozhodla realizovat projekt, který by prostřednictvím bipartitního dialogu a klíčových aktivit pomohl připravit zaměstnavatele a zaměstnance ve vybraných pozicích na dopady a změny vyplývající z důchodového systému. Jedná se zejména na skutečnost, že tito zaměstnanci budou vykonávat svou profesi do vyššího věku. Základním problémem, k jehož řešení chce realizace projektu přispět, je zvládnutí nároků, požadavků a limitů na výkon pracovní činnosti vybraných pozic v odvětvích i ve vyšším věku a umožnit tak cílové skupině udržení pracovního místa, resp. zaměstnání déle.

Proto je potřeba reagovat na neustálé prodlužování průměrného lidského života a prodlužování věku odchodu do důchodu včasnou přípravou budoucích generací na aktivní pracovní život ve vyšším věku. Problematika změn a dopadů, které přináší přeměna důchodového systému je nanejvýš aktuální a je proto velmi potřebné se touto problematikou na úrovni sociálních partnerů, organizací, podniků a zaměstnanců zabývat i z jiného než parametrického pohledu důchodové reformy. A to především z pohledu prodlužování délky aktivního pracovního života zaměstnanců, udržení stárnoucí pracovní síly na pracovním trhu a zvládnutí pracovní činnosti ve vyšším věku a to bez ohledu na finální parametry důchodového systému, složení či změny na úrovni vlády.

## Nástroj LEA

LEA (Lifelong Employability Assessment), nástroj na měření v oblasti Age Managementu, byl vytvořen ve spolupráci s CSR Europe jako pokračování projektu *Aktivní stárnutí*. Českou verzi připravila, ověřila a do českého prostředí adaptovala 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 komplexní i detailní náhled 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. Nástroj LEA poskytuje společnostem data, porovnává klíčové procesy a umožňuje zefektivnit procesy v oblasti lidských zdrojů, srovnává současnou situaci v organizaci s ideálním stavem, ideálními procesy a postupy.

V rámci zakázky měření HR procesů prostřednictvím nástroje LEA bylo změřeno celkem 46 firem, podniků v roce 2016 a 2017. Měření HR procesů prostřednictvím nástroje LEA bylo zaměřeno celkem na 8 výrobních i nevýrobních sektorů, konkrétně:

1. TOP (textilní a oděvní průmysl),
2. Polygrafie, (tiskařské firmy),
3. Kultura, (knihovny),
4. Školství (mateřské, základní a střední školy),
5. Stavebnictví I. (velké stavební firmy),
6. Stavebnictví II. (profesní sdružení řemesel – CR),
7. Doprava,
8. Zemědělství.



# Informace o měření ve společnostech v rámci platformy „Doprava“

Pro účely zjištění stavu oboru Doprava byly změřeny celkem 4 společnosti. Měření se uskutečnila v roce 2017. Měření se spolu se zástupci společností Doprava aktivně účastnili i zástupci platformy pro dopravu. Celkem 4 měřené společnosti působí v Jihočeském kraji, v Pardubickém kraji, 1 působí v kraji hlavního města Praha a jedna v kraji Vysočina.

Rádi bychom na tomto místě srdečně poděkovali všem zástupcům a zástupkyním společností v rámci sektoru Doprava za jejich aktivní, vstřícný a otevřený přístup při rozhovorech v rámci měření nástroje LEA.

Z důvodu anonymity jsou jednotlivé podniky/společnosti označeny kódem

## Detaily měření

**Tab. 1:** Základní informace o měření společností v sektoru Doprava

Společnost	Měřené pracovní pozice
Doprava DA01	Řidič autobusové dopravy
Doprava DK01	Řidič autobusové dopravy
Doprava DK02 –	Řidič kamionové dopravy
Doprava DA02 –	Řidič kamionové dopravy

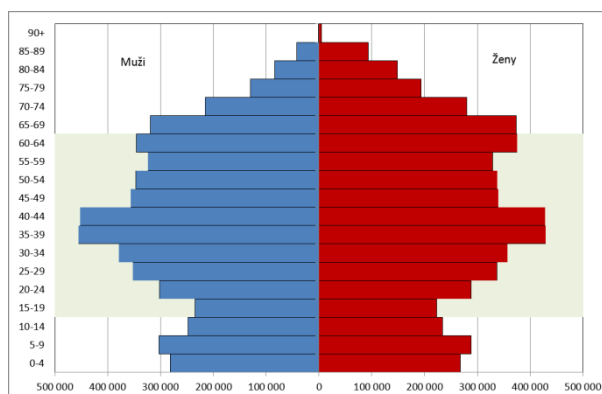
*Zdroj: Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA – 2017 (N=4), vlastní zpracování*

# Demografie a statistika České republiky

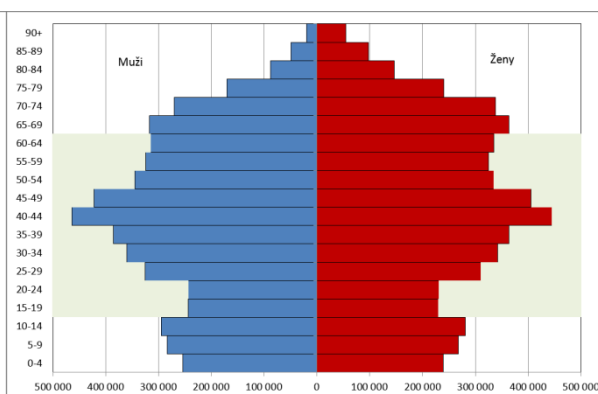
Populace České republiky, tak jako v ostatních vyspělých zemích světa, stárne. Souběžně probíhá proces, kdy lidé žijí déle, zvyšuje se jejich naděje dožití i průměrný věk, a také se rodí méně dětí, takže ve výsledku v populaci žije větší podíl seniorů (tj. osob 65 letých a starších).

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

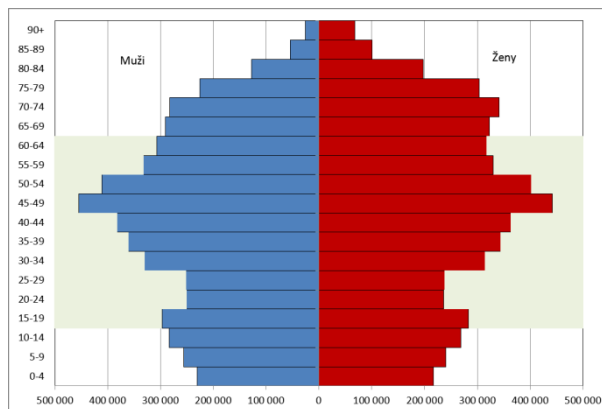
**Graf 1** Věková struktura ČR k 1. 1. 2016



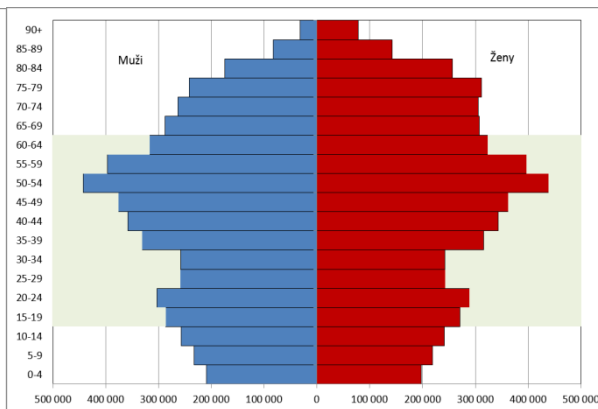
**Graf 2** Projekce věkové struktury ČR na rok 2020



**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 částí 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 6,5 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.

## Věková struktura za celou platformu „Doprava“

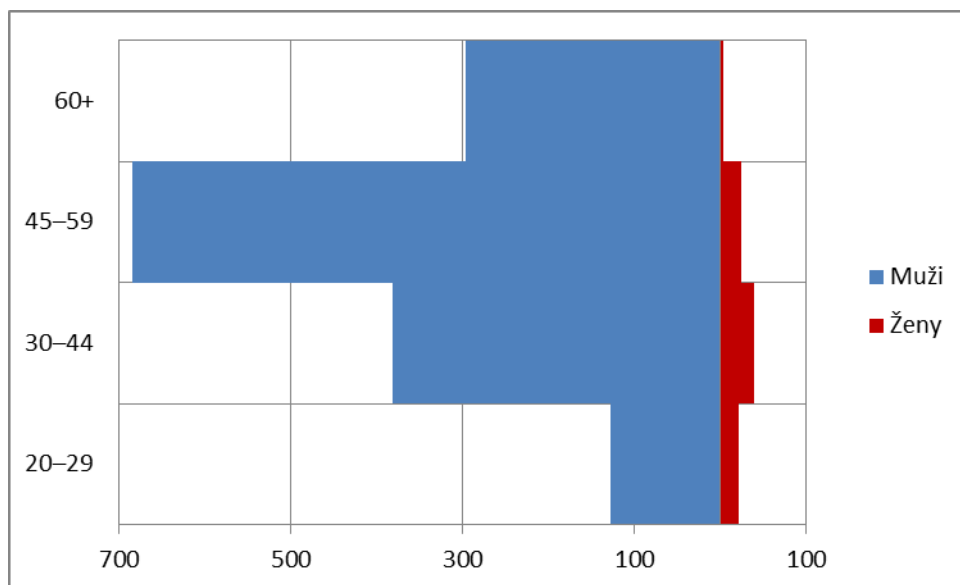
Za celý sektor Doprava, kde byly měřeny celkem 4 společnosti, jsme měřili rovněž i věkovou strukturu zaměstnanců. Z celkového počtu 1575 zaměstnanců bylo 1488 mužů a 87 žen a věková struktura je následující:

- v kategorii 20-29 let má společnost 148 zaměstnanců, z toho 21 žen a 127 mužů,
- v kategorii 30-44 let má společnost 420 zaměstnanců, z toho 39 žen a 381 mužů,
- v kategorii 45-59 let má společnost 708 zaměstnanců, z toho 24 žen a 684 mužů,
- v kategorii 60+ let má společnost 299 zaměstnanců, z toho 3 ženy a 296 mužů.

Největší podíl zaměstnanců je ve věkové kategorii 45 až 59 let – 45 %. O něco méně, konkrétně 27 % zaměstnanců, se nachází ve věkové kategorii 30 až 44 let. Méně, respektive spíše slabě, zastoupenou věkovou kategorií je pak nejmladší kategorie (20 až 29 let), zde se vyskytuje 9 % zaměstnanců. Společnosti zaměstnávají přibližně 19 % zaměstnanců starších 60 let. V měřeném sektoru obecně převažují muži, kterých je 94 %.

Počty ve složení věkové struktury zaměstnanců odpovídají i celkovým výsledkům měření, tedy že v rámci sektoru doprava musí společnosti řešit téma stárnutí zaměstnanců v rámci měřených profesí. Nejméně mají zaměstnanců ve věku 20-29 let a nejvíce v kategorii 45-59 let.

**Graf 5** Věková struktura zaměstnanců za celou platformu Doprava ke dni měření



Zdroj: Měřené společnosti v daném sektoru, 2017

## Legislativní rámec důchodového systému v ČR

**S ohledem na celkové zaměření projektu BIDI III uvádíme v rámci zprávy o sektorových doporučeních vybrané informace, týkající se systému důchodového pojištění v ČR.**

Současný systém důchodového pojištění v ČR je upraven několika právními předpisy. Základním zákonem, který upravuje nároky ze základního povinného důchodového pojištění pro případ stáří invalidity a úmrtí živitele je zákon č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění, který byl přijat v červnu 1995 s účinností od roku 1996. Doplňkové dobrovolné pojištění je realizováno prostřednictvím zákona č. 42/1994 Sb., o penzijním připojištění se státním příspěvkem a dále existuje možnost dalších individuálních forem zabezpečení díky produktům komerčních pojišťoven. Zde se jedná zejména o zákon č. 277/2009 Sb., o pojišťovnictví O nároku na důchod, jeho výši a výplatě rozhoduje Česká správa sociálního zabezpečení s výjimkou případů, kdy jsou příslušné k rozhodování orgány sociálního zabezpečení ministerstev obrany, vnitra a spravedlnosti (v případě příslušníků ozbrojených sil a sborů). Legislativním základem je zákon č. 582/1991 Sb., o organizaci a provádění sociálního zabezpečení. Právní úpravu vztahů financování obsahuje zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů, který nabyl účinnosti dnem 1. ledna 1993<sup>1</sup>.

### Zahraníční modely penzijních systémů – příklady

Mezi země s dlouhodobě nejlépe hodnocenými evropskými penzijními systémy lze zařadit Dánsko, Nizozemí či Švédsko. Dánský náhradový poměr v oblasti důchodu patří mezi nejvyšší z členských zemí OECD<sup>2</sup>. Systém se skládá ze základního veřejného důchodového pojištění, plně financovaného příspěvkového systému a povinného systému zabezpečení zaměstnanců. U veřejného systému platí princip redukce (*občané s nižšími příjmy mají vyšší důchod v porovnání se mzdou před odchodem do důchodu, občané s vyššími příjmy naopak nízké*), u ostatních penzijních dávek však závisí na příjmech občana, tzn. čím vyšší příjem, tím vyšší penze. Největší výhodou tohoto systému je fakt, že neznevýhodňuje penzisty s nižšími příjmy než je průměrná mzda, a na druhé straně eliminuje pokles příjmů u penzistů s průměrnou mzdou a chrání před výraznějším propadem životní úrovně u důchodců s vyšší než průměrnou mzdou.

Díky jeho třem pilířům penzijního zabezpečení (základní pilíř, příspěvkový systém a systém zabezpečení zaměstnanců) pak lidé v důchodovém věku neztrácí chuť a motivaci i v důchodovém věku dále aktivně pracovat.

<sup>1</sup> <http://www.mpsv.cz/files/clanky/11969/Analyza.pdf>

<sup>2</sup> <https://www.investujeme.cz/clanky/dansky-penzijni-system-je-nejlepsi/>

V Nizozemí má penzijní systém tři hlavní pilíře – paušální státní penze, zaměstnanecký penzijní systém a dodatečná kolektivní penze. Nizozemci jsou tak prakticky po celý život vedeni k vlastní přípravě na důchod, v čemž jim pomáhá stabilita celého systému a benefity v podobě daňových zvýhodnění a převoditelnost prostředků zaměstnaneckého penzijního systému.<sup>3</sup>

Švédský penzijní systém se opírá o systém příspěvků. Fixní podíl platů směřuje na penze a takto vybraná suma se rozděluje mezi současné důchodce. Systém navíc umožňuje v rozmezí od 61 do 70 let odejít do důchodu prakticky kdykoliv.<sup>4</sup>

### **Poznatky Studie IDEA 2017**

Dle studie Institutu pro demokracii a ekonomickou analýzu (zkráceně IDEA) Národohospodářského ústavu Akademie věd ČR zpracované Jiřím Šatavou z června 2017<sup>5</sup> vyplývá, že Česká republika má jeden z nejvyšších rozdílů mezi čistým výdělkem a důchodem při nástupu do penze. Český důchodový systém také nedostatečně motivuje k tomu, aby lidé v zaměstnání zůstávali déle a pracovali i po dosažení věku odchodu do důchodu.

Studie dále uvádí, že kupní síla průměrného seniora okamžikem odchodu do důchodu z měsíce na měsíc skokově klesne, a to až o 42 %. Podobně jako Česká republika na tom jsou státy jako Bulharsko či Kypr. Ještě výraznější skok mezi čistým výdělkem a výší důchodu mají dle studie například Slovinci, Chorvati, Litevci a Estonci. Mezi státy s nejnižším rozdílem patří Maďarsko, Rakousko, Británie, Irsko, Španělsko i Portugalsko (důchod zde odpovídá přibližně 80 % čistého příjmu), v Nizozemsku dokonce výše přiznaného důchodu průměrný čistý výdělek převyšuje.

### **Výše důchodu**

Výše důchodu je v České republice odvislá především od počtu odpracovaných let, méně pak už na velikosti výdělků a jejich odvodech. Autoři studie proto poukazují na výrazné přerozdělování vybraných prostředků, což způsobuje, že rozdíly v penzích lidí s vysokými a nízkými příjmy jsou malé. Pro srovnání – senioři s dvojnásobnými příjmy průměrného mzdy se odchodem do důchodu dostanou na hranici 41 % svých předchozích výdělků. Oproti tomu senioři s polovinou průměrného výdělků obdrží po odchodu do důchodu 85 % své někdejší čisté mzdy.

---

<sup>3</sup> <https://www.investujeme.cz/clanky/penzijni-system-v-nizozemskem-kralovstvi-inspirace-pro-cesko/>

<sup>4</sup> <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/1128533-nove-penze-skoda-ze-cesi-neopisovali-od-svedu>

<sup>5</sup> [https://idea.cerge-ei.cz/files/IDEA\\_Studie\\_9\\_2017\\_Prijmy\\_senioru/files/downloads/IDEA\\_Studie\\_9\\_2017\\_Prijmy\\_senioru.pdf](https://idea.cerge-ei.cz/files/IDEA_Studie_9_2017_Prijmy_senioru/files/downloads/IDEA_Studie_9_2017_Prijmy_senioru.pdf)

## Odchod do důchodu

Čeští senioři jsou na penzích od států závislí. Jak studie dále popisuje, byť díky systému přerozdělování chrání důchodový systém poměrně efektivně seniory před chudobou, propadu životní úrovně nezabrání. Do důchodu odchází přitom většina Čechů proto, že dosáhli důchodového věku. Pouze pětina seniorů odchází do důchodu ze zdravotních důvodů či kvůli ztrátě zaměstnání. Česká vláda v letošním roce navíc prosadila "zastropování" věku nástupu do penze na 65 let. Jak autoři studie dále uvádí, odchod z pracovního trhu by měl být pozvolný a lidé by měli dostat příležitost pracovat tak dlouho, jak budou sami chtít.

V České republice aktuálně pracuje 13 % lidí v penzi. V EU je průměr 15,5 %, v severských státech až 35 %. Když člověk přesluhuje a na rok se penze vzdá, přilepší si k důchodu zhruba o 7,6 %. Při přesluhování se obětovaný důchod a odvedené pojistné a daně seniorovi s průměrnou mzdou vrátí až za 28 let, čehož se průměrný přesluhující český muž nedožije. Autoři studie proto shrnují, že český důchodový systém práci v důchodu dostatečně nezohledňuje.

## Závěry studie a doporučení

Podle autorů je práce po dosažení důchodového věku výhodná jak pro seniory, tak pro stát a společnost. Lidé si přivydělají a udrží svoji životní úroveň, stát má peníze z daní a společnost nepřichází o lidský kapitál. Výzkumy studie uvádí, že pokud by pracovalo 5 % důchodců a stát jim snížil odvody o 6,5 %, veřejné rozpočty by na tom pořád ještě vydělaly. Toto zvýhodnění a jeho způsob má proto zásadní dopad na rozhodování seniorů o tom, zda budou ještě dál pracovat. Dle autorů by měly také konkrétní politické strany odpovědět na to, jaké změny budou v důchodovém systému prosazovat. Úpravy by se mohly týkat podpory práce v důchodu například snížením daní a odvodů či vyšším zohledněním odpracované doby v částce penze. Politická reprezentace a odborná veřejnost včetně zástupců tripartity by se v rámci probíhající veřejné diskuse měly také jasně vyjádřit k tomu, zda by se nástupní důchod neměl vypočítávat jiným způsobem, jak by měla vypadat jeho valorizace a odkud se budou rostoucí důchodové výdaje financovat, zejména s ohledem na prognózy, co se týká stárnutí obyvatelstva v České republice a snižující se počet ekonomicky aktivních občanů České Republiky. Rovněž větší míra flexibility práce je důležitým faktorem a podmínkou pro prodlužování pracovního života důchodců v České Republice<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> **Poznámka k flexibilitě práce a pracovního trhu:** Přestože význam flexibility práce a pojetí jejího rozvoje v globalizovaném světě dlouhodobě roste, jak potvrzují některé průzkumy (například průzkum *FlexJobs - 5<sup>th</sup> Annual Super Survey*, odkaz [zde](#)), v České republice se tento trend teprve zabydluje. I průzkum společnosti Microsoft (*Náskok díky technologiím, 2016*, odkaz [zde](#)) ve vybraných evropských státech tento trend potvrzuje, a doplňuje, že stále více firem například umožňuje svým zaměstnancům pracovat mimo kancelář.

# Benchmark – ČR

## Benchmark napříč měřenými sektory

V rámci projektu LEA bylo měřeno celkem 46 firem. Za jednotlivé sektory (obory) byl následně zpracován benchmark, díky němuž jsme schopni prezentovat zajímavé srovnávací výsledky.

### Přehled sektorů:

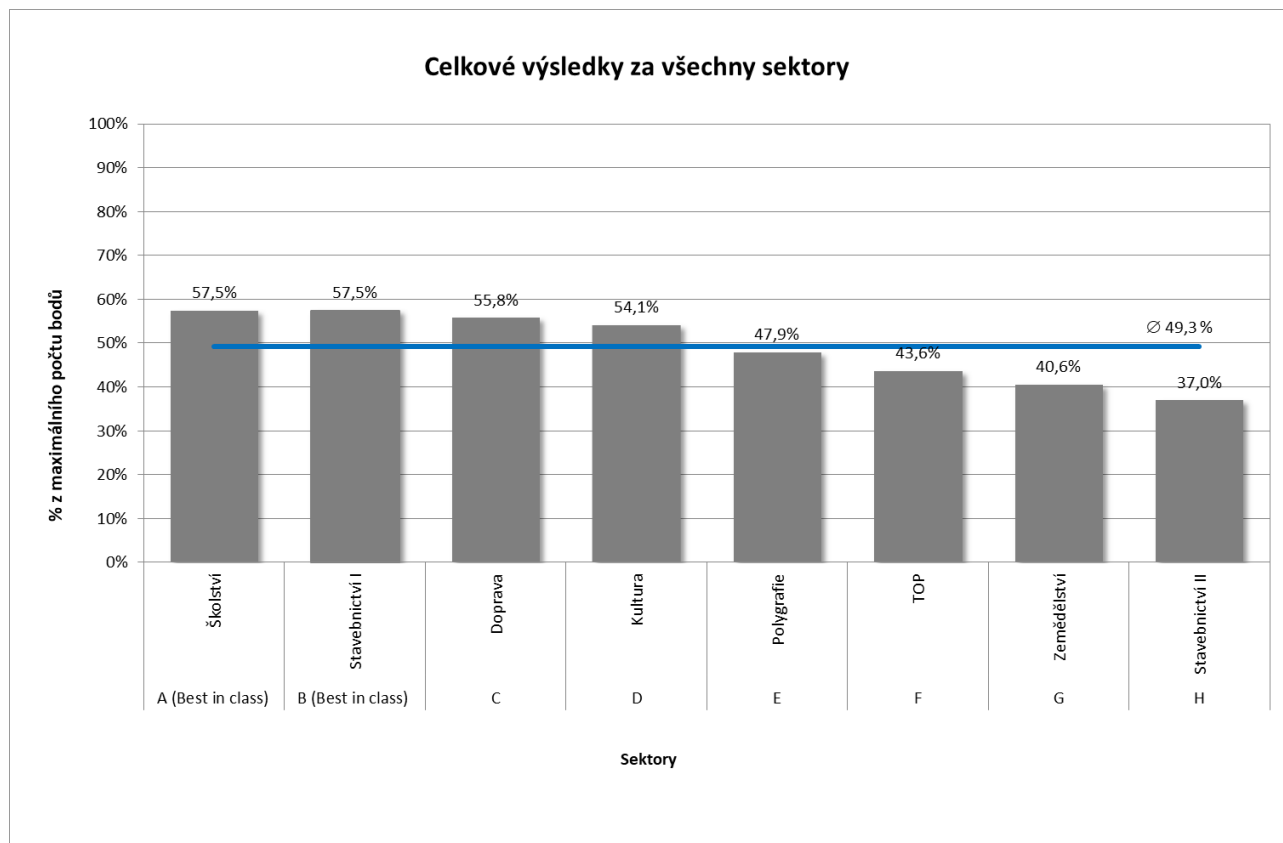
1. TOP (textilní a oděvní průmysl),
2. Polygrafie, (tiskařské firmy),
3. Kultura, (knihovny),
4. Školství (mateřské, základní a střední školy),
5. Stavebnictví I. (velké stavební firmy),
6. Stavebnictví II. (profesní sdružení řemeslníků – CR),
7. Doprava,
8. Zemědělství.

---

Z pohledu zaměstnavatelů však aktuální podoba Zákoníku práce v České republice nereaguje zcela pružně na měnící se potřeby pracovního trhu. Poslední novelizace Zákoníku práce z roku 2016 přinesla úpravy při stanovení pracovní doby při práci z domova, změny v oblasti rodičovství (povinnost držet stejné místo matkám na mateřské dovolené, zkrácené úvazky pro rodiče malých dětí), či nově v oblasti nároku na dovolenou při práci na Dohodu o pracovní činnosti. Zaměstnavatelé dále očekávají od Ministerstva práce a sociálních věcí další úpravy v oblasti délky výpovědní doby, ve výpovědních důvodech či v odstupu.

Čím dál více preferují vyspělé evropské státy zkrácené úvazky, které se díky flexibilizaci svého pracovního trhu mohou chlubit dlouhodobě nejnižšími mírami nezaměstnanosti. Dobrymi příklady jsou například Nizozemsko, Švédsko či Dánsko. Flexibilitu svých pracovních trhů podporují posilováním rovnováhy mezi pracovním trhem a sociálním zabezpečením (dánský model „Flexicurity“), sdílením pracovních míst, sladováním rodinného a pracovního života žen, či funkční flexibilitou a dlouhodobou investicí do rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.

**Graf 6** Benchmark napříč měřenými sektory



Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA – KZPS 2016 a 2017 (N=46), vlastní zpracování*

V porovnání s ostatními sektory se Doprava umístila na určité lichotivém třetím místě. V celkovém hodnocení získal sektor Doprava „nadprůměrné hodnocení“, ale na druhou stranu obdržel jen 56 % celkových možných bodů. Výsledky jsou zčásti ovlivněny i skutečností, že byly měřeny jen čtyři společnosti, kde se u dvou sledovala profese řidiče kamionové dopravy, a u dalších dvou profese řidiče autobusové dopravy. Mezi celkovými výsledky na prvním až čtvrtém místě nejsou příliš velké bodové rozdíly. V rámci sektoru doprava však existují výrazné rozdíly v celkových naměřených hodnotách.

## Benchmark v oboru Doprava

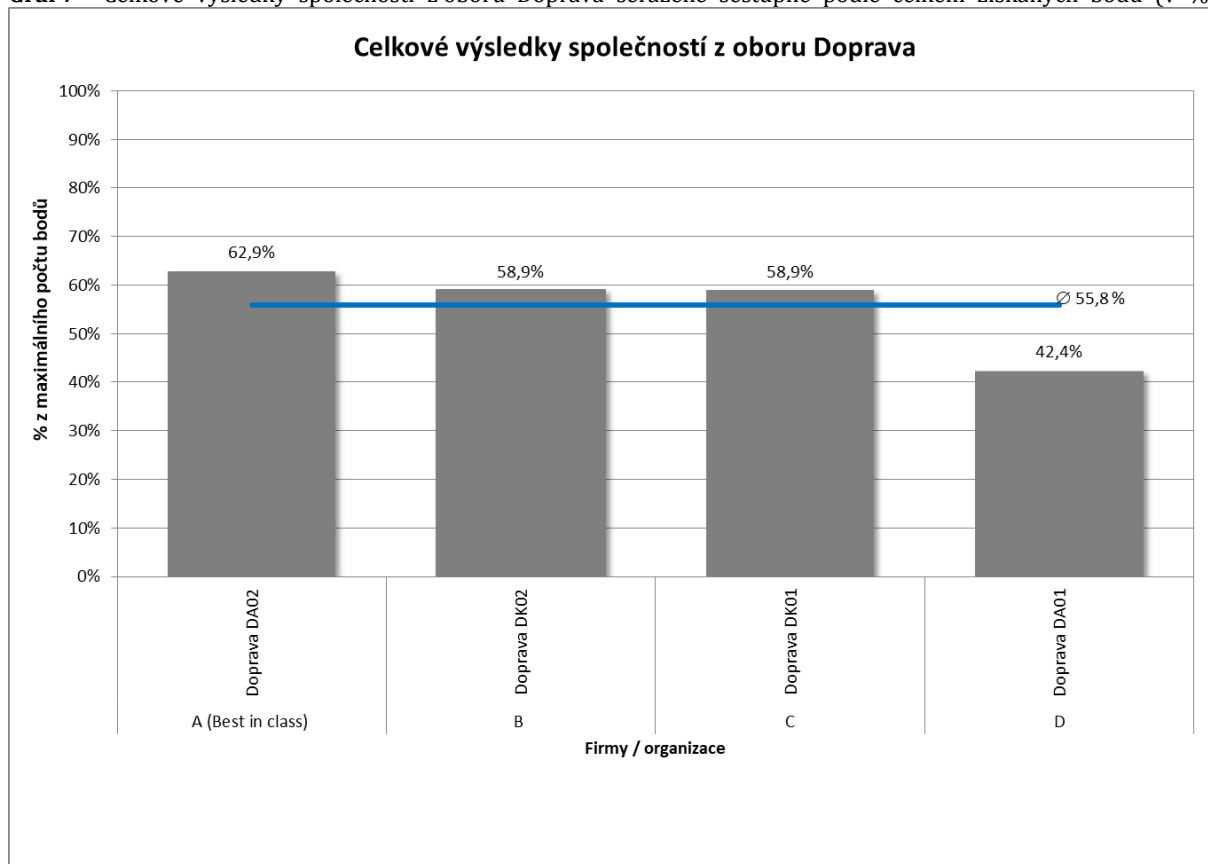
Maximem dosažitelným při měření nastavení nástrojů a politiky věkové diverzity je dle LEA 151 bodů. Společnosti z oboru Doprava dosahovaly různých výsledků, kde sahaly od necelých 23 % bodů z maxima po téměř 62 % bodů z maxima.

Nejlepší společností se stala „Doprava DA02“, která dosáhla celkově 95 bodů (62,9 %), čímž se řadí mezi nejlépe hodnocené společnosti vůbec. Naopak společnost s nejnižším naměřeným výsledkem – „Doprava DA01“ získala 64 bodů (42,4 %), což představuje velký rozdíl ve srovnání s dalšími třemi měřenými společnostmi v rámci Dopravy. Průměrný výsledek všech společností



z oboru „Doprava“ byl 84,3 bodů (55,8 % z maxima), přičemž nadprůměrného výsledku dosáhly 3 společnosti ze 4: Doprava DA02, Doprava DK01 a Doprava DK02.

**Graf 7** Celkové výsledky společností z oboru Doprava seřazené sestupně podle celkem získaných bodů (v %)



Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2017 (N=4), vlastní zpracování*

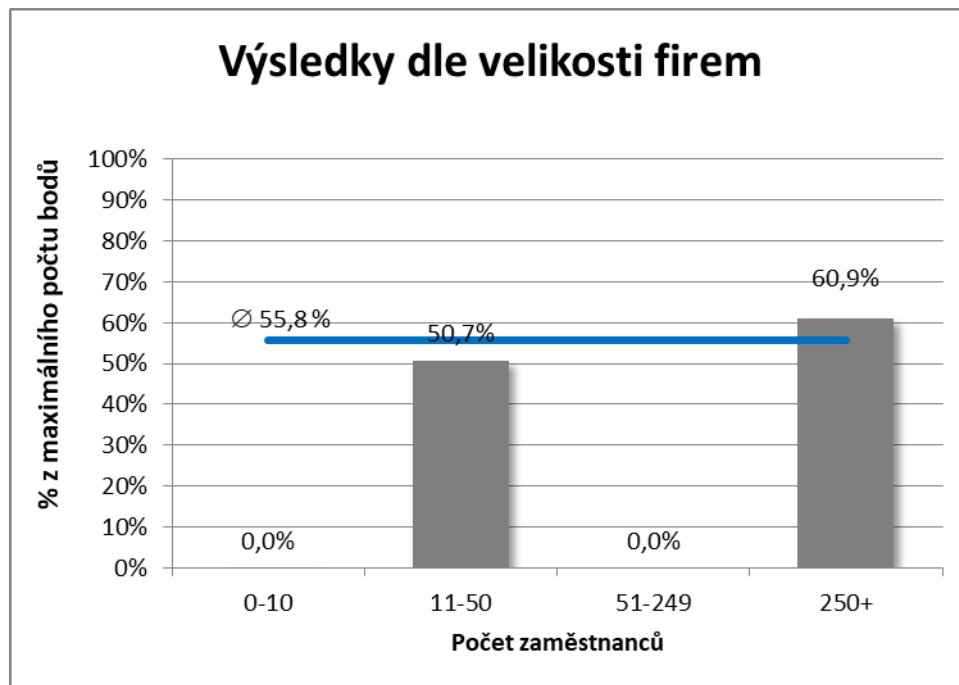
## Výsledky podle velikosti firmy

Co se týče počtu zaměstnanců, vzorek 4 společností není zase tolik vypovídající, abychom mohli potvrdit, že by v tomto sektoru existovaly výraznější rozdíly v nastavení nástrojů věkové diverzity a jejich formalizaci. Společnosti z oboru „Doprava“ se však pohybovaly pouze ve dvou skupinách, s počtem zaměstnanců mezi 11 a 50 a počtem zaměstnanců nad 250.

Ukazuje se, že zavedení a uplatňování procesů a nástrojů Age Managementu je často závislé na celkovém přístupu vedení společnosti, anebo i přímo osobě majitele/jednatele, ředitele nebo manažera pro lidské zdroje apod. Nezřídka závisí i na zdrojích a možnostech společnosti. Často nejsou tyto nástroje formálně a systematicky zavedeny, nejsou formalizovány v rámci firemních politik a interních dokumentů, nicméně jak vyplynulo z měření, „nějakým způsobem“ se s nimi pracuje a spíše neformálně se pro některé situace používají. Typicky například, většina společností sleduje věkovou strukturu zaměstnanců, ale už tento proces systematicky

nepropojuje například s životním cyklem zaměstnanců a dalším plánováním jejich kariérního rozvoje.

**Graf 8** Celkové výsledky společností podle kategorií počtu zaměstnanců (v %)



Zdroj: Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2017 (N=4), vlastní zpracování

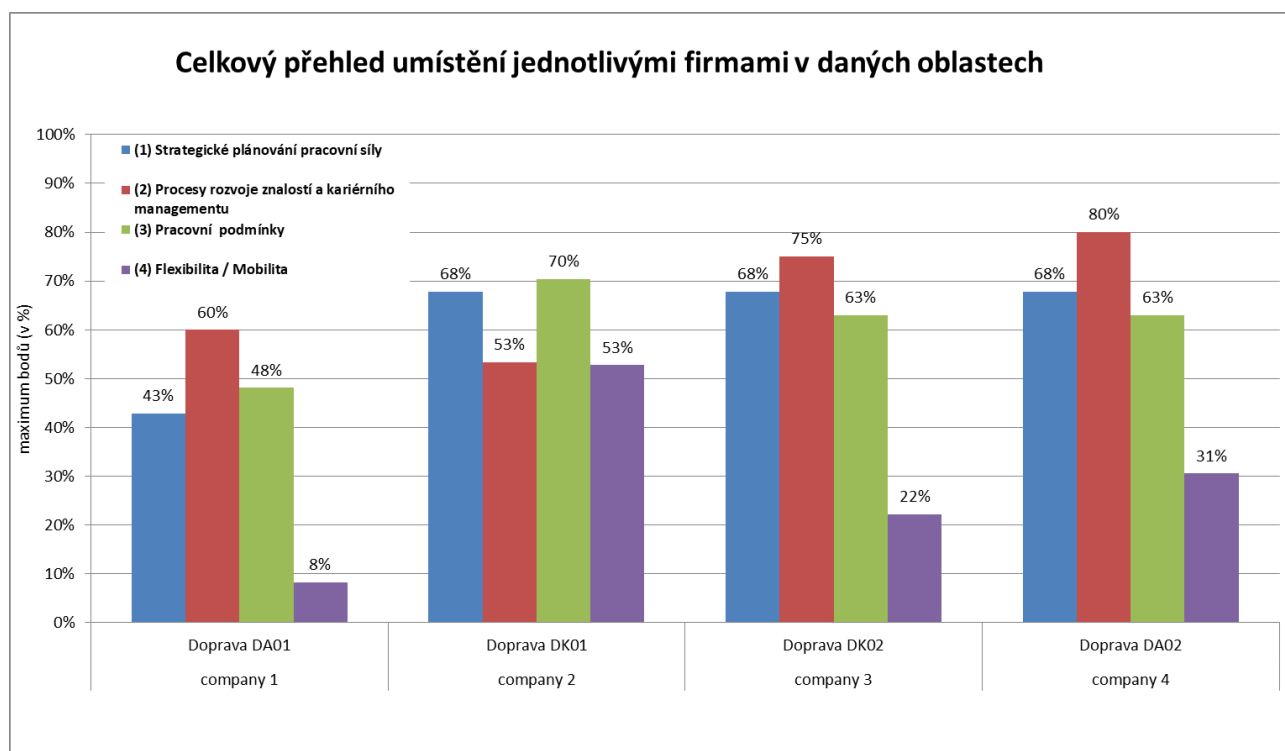
# Konkrétní výsledky měření ve společnostech „Doprava“

## Základní přehled za hlavní oblasti

Hodnoceny byly 4 základní oblasti – Strategie plánování pracovní síly, Procesy rozvoje znalosti a kariérního managementu, Pracovní podmínky a Flexibilita / Mobilita.

Následující graf zobrazuje přehled získaných bodů všemi firmami v jednotlivých oblastech – v sektoru Doprava.

Graf 9 Přehled výsledků získaných společnostmi sektoru Doprava, za jednotlivé oblasti



Zdroj: Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2017 (N=4), vlastní zpracování

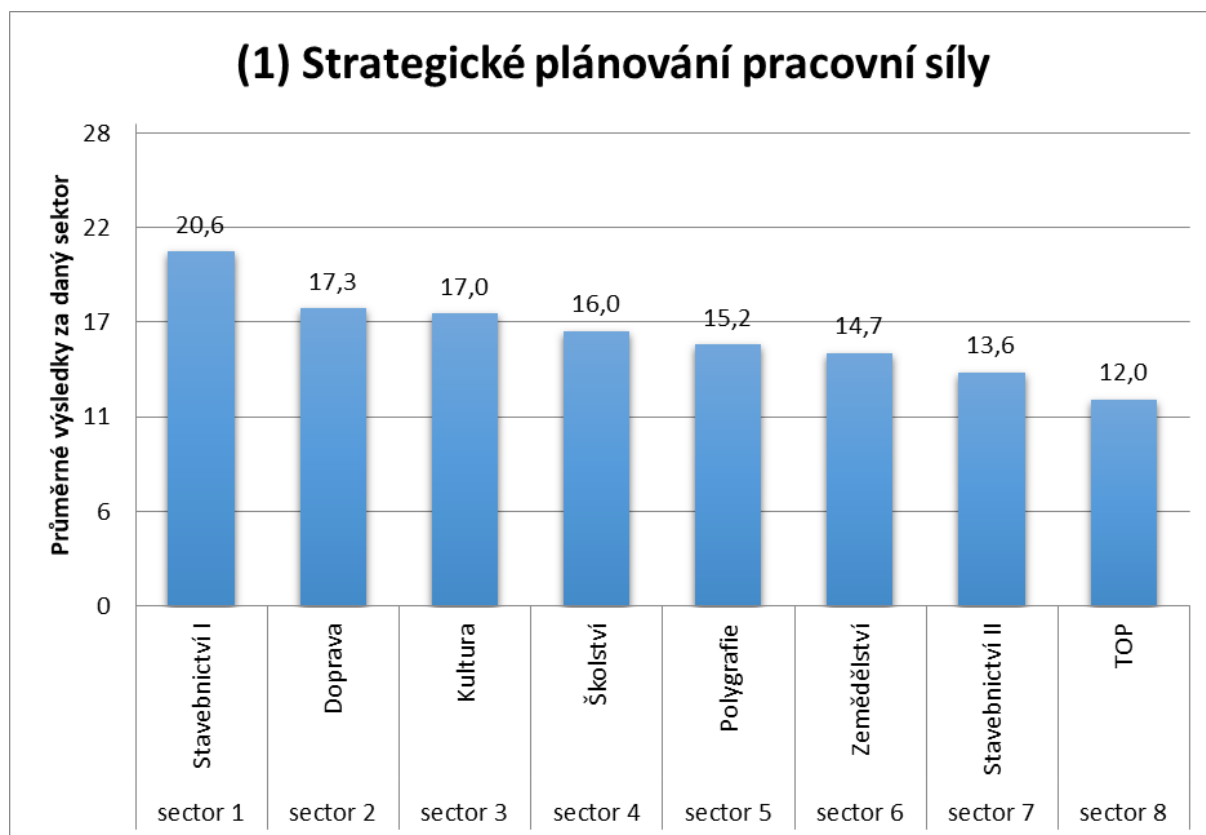
Nejlepšího hodnocení mezi společnostmi sektoru Doprava dosáhla „Doprava DA02“, která ostatní společnosti výrazně předčila v oblasti Procesů rozvoje znalostí a kariérního managementu. Tato společnost tak dosáhla i na celkovou sedmou příčku v porovnání s ostatními společnostmi. Další dvě společnosti „Doprava DK01“ a „Doprava DK02“ zaostaly za touto společností o šest bodů a získaly celkem 89 bodů. V porovnání s nejlepší společností této platformy dosahují srovnatelných výsledků v oblastech Strategického plánování pracovní síly i Pracovních podmínek. Co jedna společnost ztrácí v možnostech interní mobility, nahrazuje následně v další oblasti a naopak. Naopak společnost „Doprava DA01“ dosahuje výrazně nižších

naměřených výsledků téměř ve všech 4 základních oblastech. Jedině snad s výjimkou oblasti Procesů rozvoje znalostí a karierního managementu jsou její hodnocení pod průměrem a v oblasti Flexibility/Mobility dosahuje velmi nízkých hodnot. Zásadní rozdíl mezi společnostmi „Doprava DA01“ a „Doprava DA02“ je v počtu zaměstnanců-řidičů a s tím spojené podpoře lidských zdrojů. Zatímco společnost „Doprava DA01“ zaměstnává 15 stálých řidičů autobusů a patří tak k malým společnostem a zabývá se nepravidelnou dopravou turistů ze zahraničí, tak společnost „Doprava DA02“ patří k těm největším, kdy zaměstnává přes 1000 zaměstnanců v měřených profesích řidičů a působí celorepublikově v pravidelné linkové dopravě, což jí dává výhodu v možnosti lepšího plánování na delší období. Je však třeba také konstatovat, že společnost „Doprava DK02“ zaměstnává necelých 40 řidičů kamionů a její výsledky jsou podstatně lepší než výsledky obdobně velké společnosti „Doprava DA01“.

## Detailní rozbor výsledků jednotlivých oblastí

### Strategické plánování pracovní síly: Benchmark mezi sektory

**Graf 10** Výsledky za všechny sektory: Strategické plánování pracovní síly

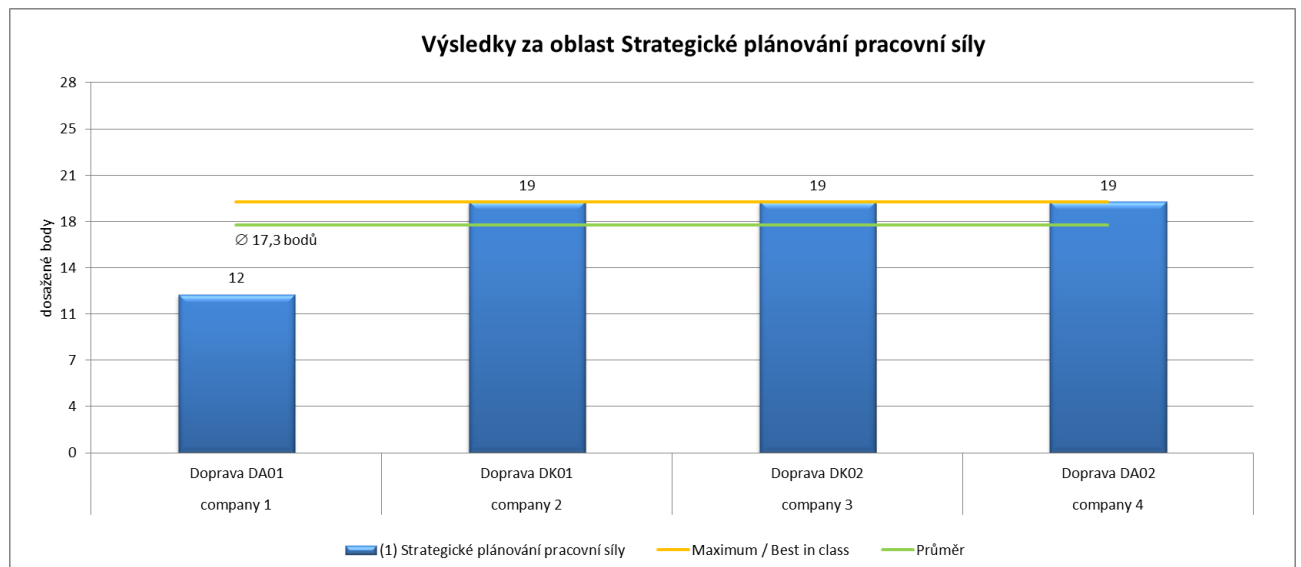


Zdroj: Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA – KZPS 2016 a 2017 (N=46), vlastní zpracování

V hodnocení oblasti Strategického plánování pracovní síly společnosti platformy Doprava dosáhly na druhé nejlepší hodnocení, které by mohlo být i celkově lepší, kdyby se do průměru nepočítal výrazně horší výsledek společnosti „Doprava DA01“. Přesto hodnocení dosahuje pouhých 62 % možných bodů. Z výsledku vyplývá, že společnosti platformy? Skutečnost je taková, že společnosti se celkově a dlouhodobě potýkají s nedostatkem zaměstnanců ve sledovaných profesích. Jestliže se dnes společnosti potýkají s nedostatkem pracovních sil, podle odhadů chybí kolem 10 000 řidičů, a každý rok odchází 7000 českých řidičů do zahraničí, je zřejmé, že oblasti strategického plánování pracovních sil je třeba věnovat soustavnou pozornost.

### Strategické plánování pracovní síly: Benchmark v rámci sektoru Doprava

**Graf 11** Výsledky za sektor Doprava, oblast: Strategické plánování pracovní síly



Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2017 (N=4), vlastní zpracování*

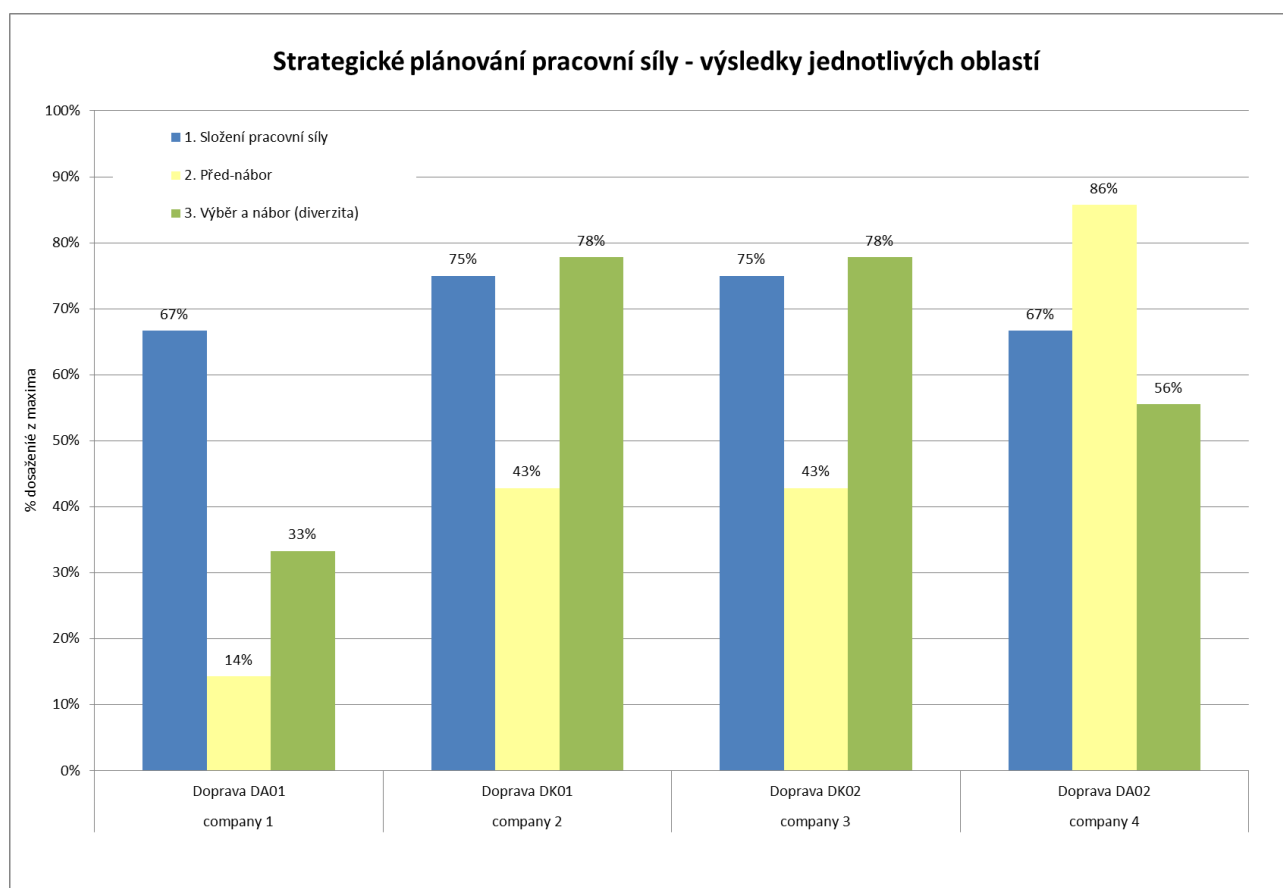
Pokud se podíváme na celkové výsledky společností platformy Doprava v oblasti Strategického plánování pracovní síly, není bez zajímavosti, že tři společnosti získaly shodně 19 bodů, což je přibližně 68 % procent z 28 možných bodů. Toto hodnocení řadí však tyto tři společnosti celkově do druhé desítky všech ostatních společností. Vedle toho společnost „Doprava DA01“ je v této oblasti hodnocena podprůměrně a v porovnání s ostatními společnostmi stejné platformy zaostává ve všech měřených otázkách. Je třeba zmínit, že tato společnost zaměstnává pouhých 15 řidičů, což ji v některých bodech hodnocení lehce znevýhodňuje.

## Strategické plánování pracovní síly: Detailní zhodnocení jednotlivých ukazatelů

První z hodnocených oblastí je *Strategické plánování pracovní síly*, skládající se ze třech ukazatelů:

- Složení pracovní síly
- Před-nábor
- Výběr a nábor (diverzita)

**Graf 12** Podrobné výsledky za oblast: Strategické plánování pracovní síly



Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2017 (N=4), vlastní zpracování*

Pokud se jednoduše podíváme na porovnání jednotlivých společností, vidíme, že společnost „Doprava DA01“ výrazně zaostává za ostatními firmami ve dvou ze tří otázek v oblasti strategického plánování pracovní síly. Podle vlastních slov se vlastně vůbec nevěnují vyhledávání nových mladých zaměstnanců a ani nespolupracují se žádnou střední školou nebo učilištěm, ve kterých by hledali nové pracovní síly pro sledované pozice. Jedním z důvodů je neexistence takové školy v okolí a také fakt, že řidičem autobusu může být řidič až od 21 let věku, což znamená, že by po ukončení školy musela společnost zaměstnat takového řidiče na jiné pozici a věnovat se mu několik let na jeho případném rozvoji. Do takové investice, ať už časové,

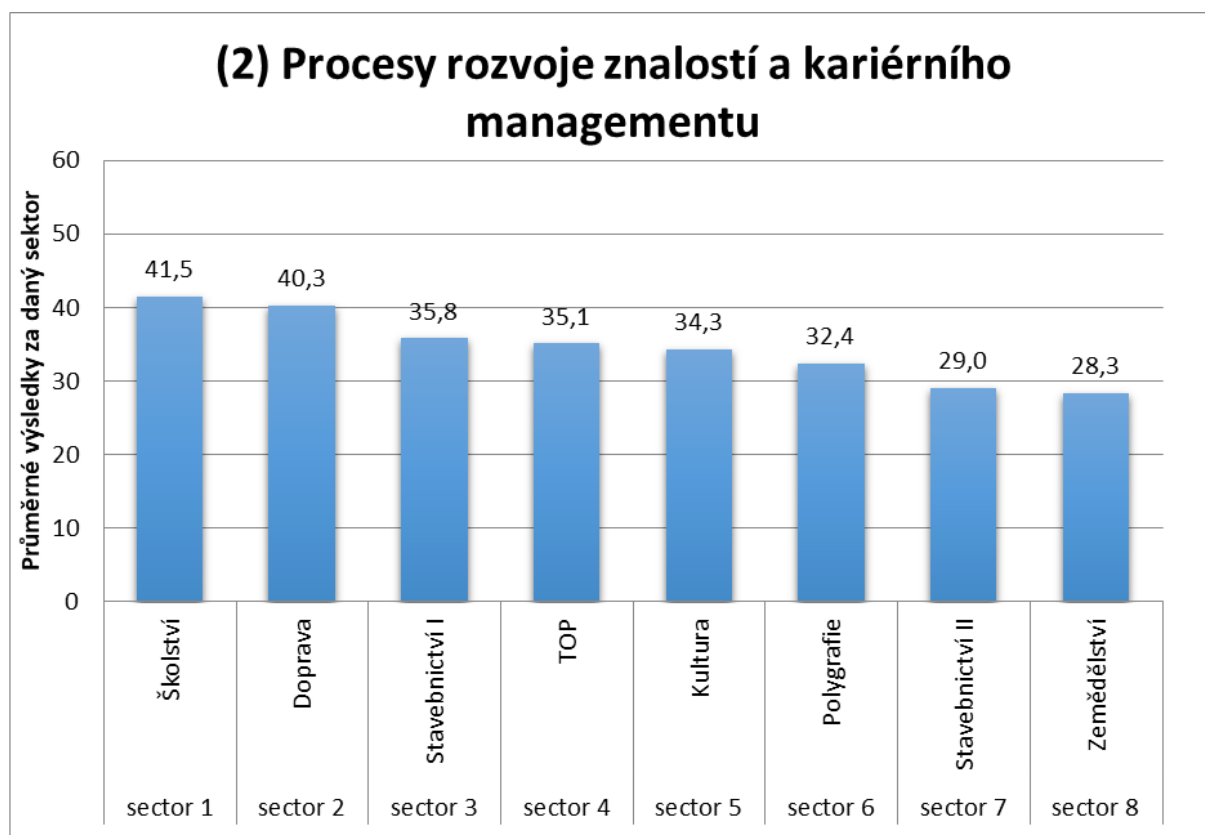
ale i finanční se této společnosti nechce. Na druhou stranu společnost „Doprava DA02“, která spolupracuje s místní střední odbornou školou, nabízí stipendia a praxe v servisní dílně a na dispečinku a snaží se domluvit i na studijní nástavbě pro budoucí řidiče, aby si tak potenciální mladé zaměstnance udržela až do doby, kdy splní legislativní požadavek věku pro výkon povolání. Tato společnost nabízí i rekvalifikační kurzy, při kterých se zaměstnance snaží smluvně zavázat až na 5 let, nabízí i náborové příspěvky a sami si vyhledávají řidiče v cizině, zejména na Ukrajině. Nespolehají tak jen na agenturní pracovníky, ale sami jdou této možnosti vstříc, vybírají si zaměstnance přímo na Ukrajině a do firmy již přijímají jen opravdové zájemce o práci v měřené profesi. Také zbývající dvě společnosti se snaží o spolupráci s učilišti nebo středními školami, případně využívají rekvalifikací a pracovníků ze zahraničí.

Diverzitě se společnosti v sektoru Doprava příliš systematicky nevěnují, trápí je výrazný nedostatek řidičů na pracovním trhu, a proto jsou rádi za každého nového řidiče. Je to například vidět na počtu žen-řidiček, kterých je zaměstnaných jen nízké procento, což je mimo jiné způsobeno i tím, že ženy by potřebovaly výraznější flexibilní úpravu pracovní doby a pracovních podmínek, aby byly schopny lépe sladit starost o rodinu a pracovní vytížení. Tomuto se snaží více věnovat například společnost „Doprava DA02“, která ženám umožňuje upravit si směny podle potřeb, ale i přesto zaměstnává jen několik žen ve sledovaných profesích řidiček.

Jednou z možností, kde hledat nové pracovní síly na sledované pozice řidičů je zaměřit nábor na zahraniční zaměstnance, ať již v rámci EU nebo i zemí mimo EU. Velmi často je zájem o zaměstnance z Ukrajiny. Společnosti by se tedy měly více zaměřit na téma diverzity na trhu práce a nástrojů a opatření pro začlenění a dobrou integraci zahraničních zaměstnanců do struktury společností. Dobře nastavená strategie diverzity a inkluze může společností přinést výrazný benefit v podobě získání potřebných zaměstnanců i třeba v potřebných věkových kategoriích. Samozřejmě, že stát by měl v rámci své politiky zaměstnanosti podporovat tento trend, rovněž s důrazem na to, aby se jednalo o řízenou diverzitu s přepokládanou integrací, včetně zvládnutí jazykové bariéry těchto lidí v ČR, čímž by společnosti posilovaly i udržitelnost pracovních sil v oboru.

Další možností, která by neměla zůstat opomíjena, je i nábor mladých řidičů, kteří by se měli rekrutovat z řad absolventů učilišť nebo rekvalifikačních kurzů. Tento způsob s sebou samozřejmě přináší zvýšenou potřebu spolupráce s veřejnou správou a samosprávou včetně úřadů práce.

Graf 13 Výsledky za všechny sektory: Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu



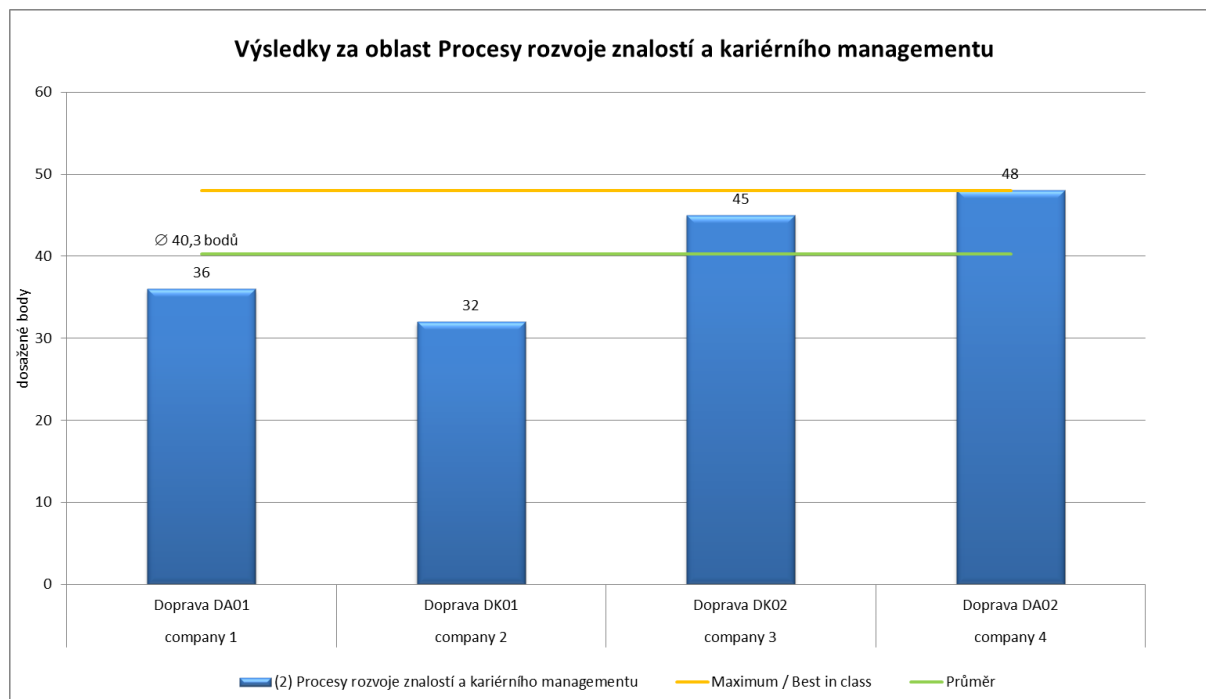
Zdroj: Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA – KZPS 2016 a 2017 (N=46), vlastní zpracování

Z naměřených hodnot je patrné, že společnosti platformy Doprava se hodně věnují procesům rozvoje znalostí a kariérního managementu. Nejlepší společnost této platformy „Doprava DA02“ dosáhla hranice expertní úrovně a patří v této oblasti mezi pět nejlepších společností napříč všemi sektory. Ostatní společnosti platformy Doprava se s dobrým výsledkem umístily v úrovni pokročilý. Všechny společnosti této platformy se například shodují, že interní mobilita je pro ně velmi důležitá, ale vlastně také přirozená a zároveň velmi nutná. Z tohoto důvodu výrazně věnují předávání zkušeností novým řidičům i jejich následnému hodnocení. Naopak se poněkud potýkají s plánováním kariéry starších řidičů, pro které často nemají dostatečné následné uplatnění.



## Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu: Benchmark v rámci sektoru Doprava

**Graf 14** Výsledky za oblast: Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu



Zdroj: Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2017 (N=4), vlastní zpracování

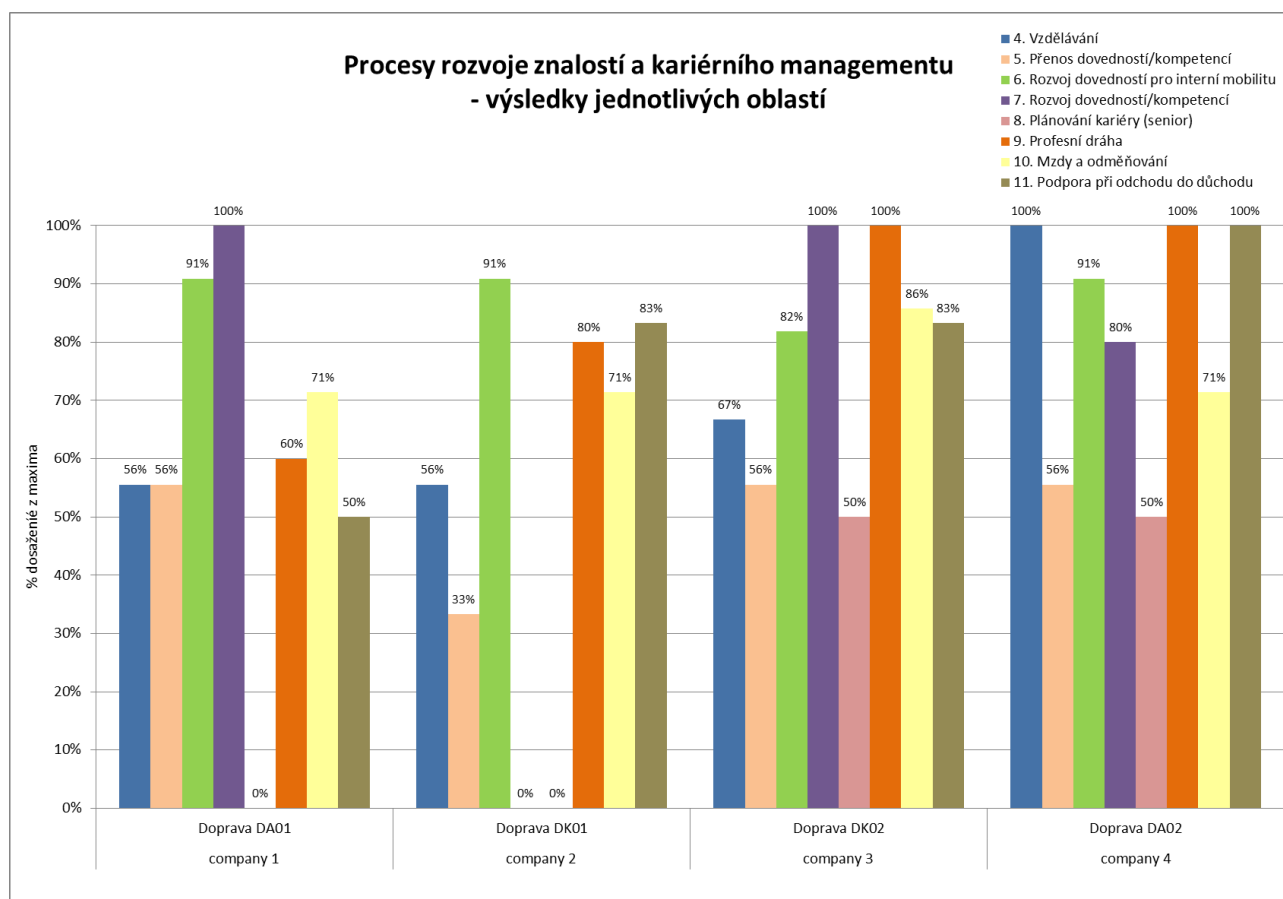
Rozdíl mezi nejlépe a nejhůře hodnocenou společností je vcelku markantní, téměř 30% bodů. Důvod je ten, že společnost „Doprava DK01“ ve dvou otázkách nezískala ani jediný bod. Jde o otázky způsobu hodnocení zaměstnanců a plánování kariéry věkově starších řidičů. Téma plánování kariéry starších zaměstnanců není v rámci společností platformy Doprava příliš dobře hodnoceno. Některé společnosti se vůbec nezabývají dalším kariérním plánováním, nemají k tomu prostor a v případě, kdy zaměstnanci ve sledovaných profesích řidičů na svou práci již z důvodů například fyzických nestačí, bývá s nimi spíše pracovní kontrakt ukončen. Jedná se zejména o společnosti malé, které nemají lidské ani finanční zdroje podmínky pro systematičtější kariérní rozvoj.

## Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu: Detailní zhodnocení jednotlivých ukazatelů

Tato oblast obsahovala na hodnocení celkem 8 kategorií/ukazatelů:

- Vzdělávání
- Přenos dovedností/kompetencí
- Rozvoj dovedností pro interní mobilitu
- Rozvoj dovedností/kompetencí
- Plánování kariéry (senior)
- Profesionální dráha
- Mzdy a odměňování
- Podpora při odchodu do důchodu

**Graf 15** Podrobné výsledky za oblast: Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu



Zdroj: Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2017 (N=4), vlastní zpracování

Tři společnosti platformy Doprava ze čtyř uvedly, že v rámci zaškolování nových řidičů mají propracovaný systém dalšího vzdělávání a rozvoje potřebných kompetencí a dovedností, kterým navazují na zákonem předepsané školení řidičů. Pouze společnost „Doprava DA01“ zajišťuje pouze povinné školení a nejnútnejší trénink pro obsluhu autobusu. Ostatní společnosti k těmto základním povinným školením přidávají další tréninkové programy, které se věnují potřebám a

rezervám nových zaměstnanců-řidičů, ale přijde se na ně až během procesu zaškolování. Jde o školení správné techniky jízdy, ale také o téma, jak zvládat stresové a krizové situace nebo případně o výuku jazyků, (zejména angličtinu a němčinu), které potřebují řidiči pro cesty do zahraničí.

Pro zaškolování nových řidičů všechny společnosti využívají mentorů, tedy zkušenějších řidičů, kteří předávají řadu svých dovedností a zkušeností a dohlížejí nad tím, jak „nováčci“ zvládají nové řízení, ať už se jedná o kamion nebo autobus. Společnosti si uvědomují, že komplexní zvládnutí všech důležitých dovedností je pro práci řidiče klíčové a zároveň velmi důležité pro interní mobilitu a celkovou zastupitelnost řidičů. S interní mobilitou všechny čtyři měřené společnosti přirozeně pracují, je pro ně zcela nezbytná, a proto jsou řidiči připravováni, aby mohli zaskočit za jiného kolegu/kolegyni.

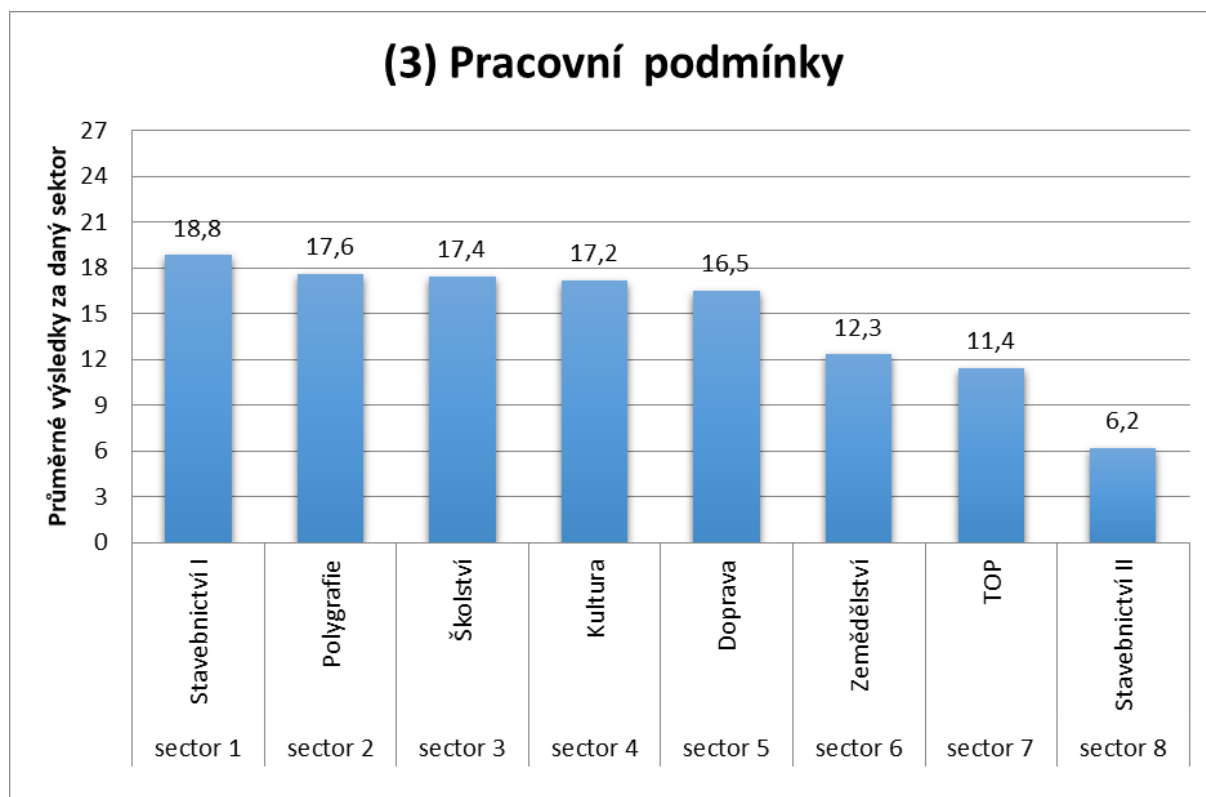
Kromě společnosti „Doprava DK01“ všechny ostatní firmy uvedly, že práci svých řidičů sledují a hodnotí velmi komplexně a nejenom podle kvality odvedeného výkonu, to znamená ekonomiky, bezpečnosti jízdy, dodržování časových plánů, (jízdnicích řádů), ale také, jak je hodnotí zpětně zákazníci i nadřízení dispečeri. Hodnocení pak má i přímý dopad na jejich mzdy a odměny.

Slabou stránkou platformy, kterou ukázalo měření je plánování kariéry a další uplatnitelnosti věkově starších zaměstnanců-řidičů ve společnosti, kteří z důvodů fyzických i mentálních na stresující a náročnou práci už ve z důvodu překročení třeba hranice 55 let nestačí. Žádná ze společností nemá zpracované postupy, jak další kariérní rozvoj věkově starších zaměstnanců řidičů řešit. V žádné společnosti se nevedou se zaměstnanci kariérní a hodnotící rozhovory, při kterých by se podobné plánování mohlo řešit.

Společnost „Doprava DA01“ dokonce přímo přiznává, že pro řidiče, kteří na svou práci už fyzicky nestačí, nemají další uplatnění a s takovým zaměstnancem rozvazují pracovní poměr. Další společnosti „Doprava DA02“ a „Doprava DK02“ se snaží věkově starším řidičům alespoň přednostně pořídit lepší a pohodlnější automobil, případně se dohodnout na přizpůsobení lépe vyhovujících podmínek. Zejména společnost „Doprava DA02“ uvádí, že se tak děje vcelku běžně, že díky své velikosti mají velkou možnost, jak vyhovět téměř každému požadavku. Zásadní rozdíl tedy v této otázce je i v tom, jestli společnost má vůbec možnost dalšího uplatnění starších řidičů, což v tomto případě je závislé i na velikosti a působnosti firmy, kdy „Doprava DA01“ zaměstnává 13 řidičů a „Doprava DA02“ jich má přes 1000.

## Pracovní podmínky: Benchmark mezi sektory

Graf 16 Výsledky za všechny sektory: Pracovní podmínky

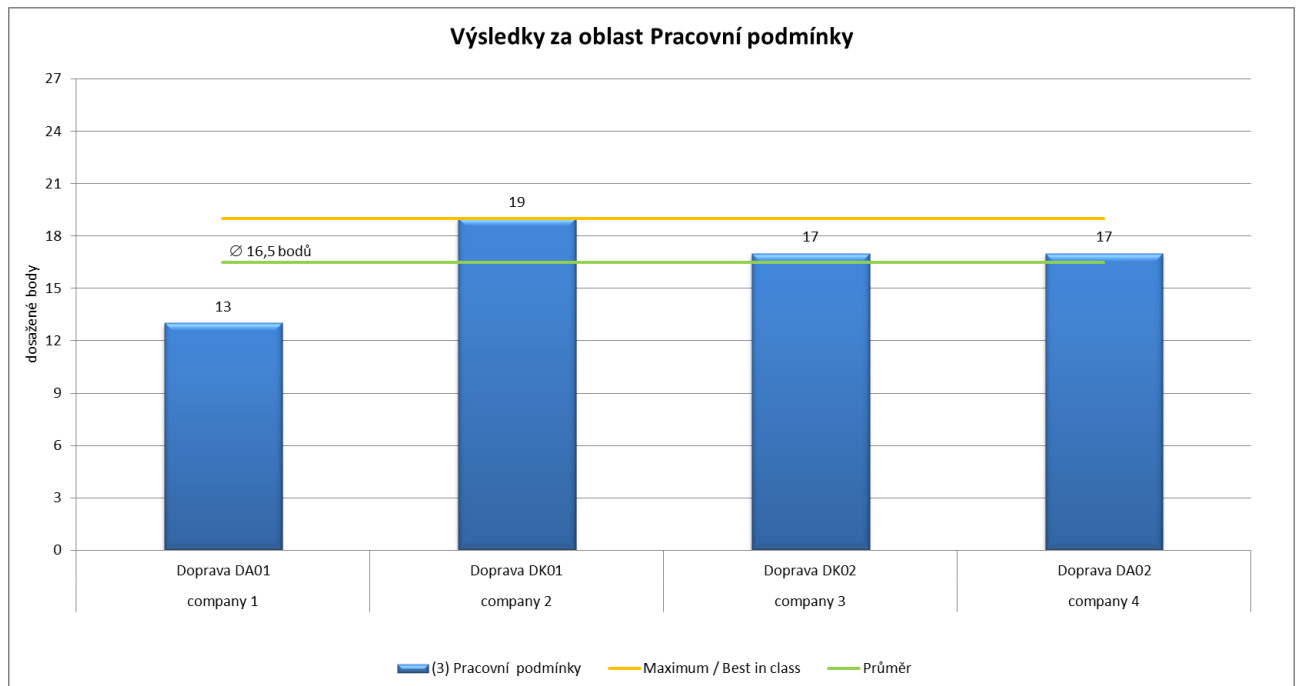


Zdroj: Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA – KZPS 2016 a 2017 (N=46), vlastní zpracování

Pokud srovnáme výsledky hodnocení pracovních podmínek mezi všemi platformami, patří společnosti platformy Doprava ke skupině firem, které dosáhly na lehce nadprůměrné hodnoty. Mezi touto skupinou však patří k těm slabším a i celkové výsledky jsou vlastně slabší. Jestliže nejlepší společnost platformy Doprava získala jen 19 bodů, což je 70 % maximálně možných dosažitelných bodů, je zřejmé, že tyto společnosti se obecně potýkají i s problémy v této oblasti. Zásadní nedostatky se objevují zejména v otázce péče o duševní zdraví a stres a až na jednu výjimku i v otázce pracovního prostředí. Pracovní podmínky řidičů jsou specifické, velmi často jsou ovlivněny nepravidelnou pracovní dobou a samotným pracovním prostředím, kdy výkon práce se neodehrává klasicky na jednom místě, ale v kabině autobusu nebo kamionu, která sice může být vysoce technologicky i prostorově modernizována a pohodlná, ale nemůže i tak plně kompenzovat stres a celkovou fyzickou zátěž, které jsou řidiči vystaveni.

## Pracovní podmínky: Benchmark v rámci sektoru Doprava

**Graf 17** Výsledky za oblast: Pracovní podmínky



Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2017 (N=4), vlastní zpracování*

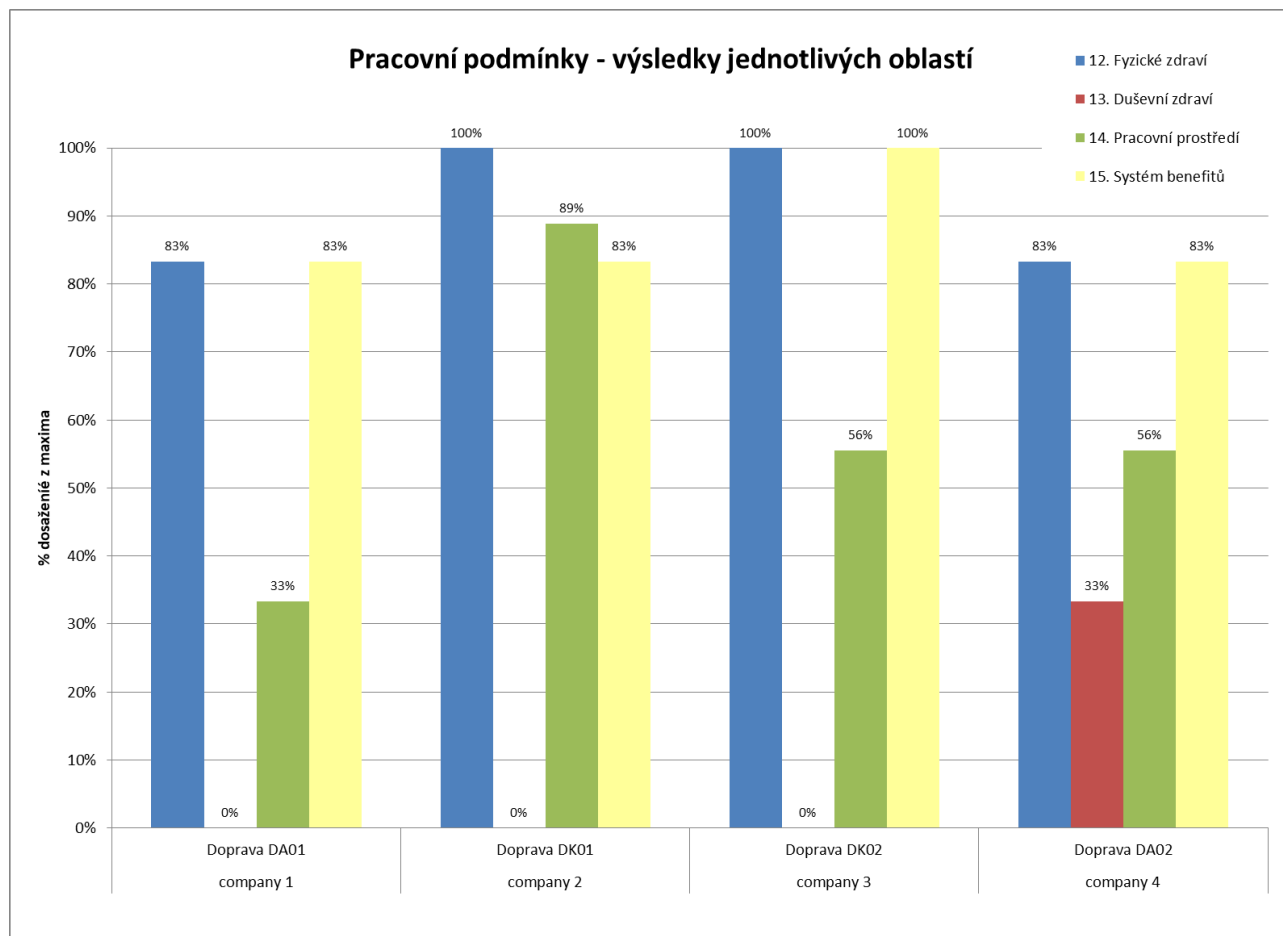
Z hodnot, které dosáhly společnosti platformy Doprava, je patrné, že se všechny společnosti často potýkají s celou řadou problémů, jak řešit ne příliš vyhovující pracovní podmínky řidičů. Spíše průměrné výsledky jsou ovlivněny skutečností, že společnosti se celkově málo věnují tématu duševního zdraví a prevenci stresu. Pokud by této otázce věnovaly větší pozornost, jejich hodnocení v této oblasti by bylo výrazně lepší. Celkem tři společnosti uvedly, že toto téma není pro ně prioritou, ačkoliv uvádějí, že by se tématu měly celkově věnovat více.

### Pracovní podmínky: Detailní zhodnocení jednotlivých ukazatelů

#### Pracovní podmínky

- Fyzické zdraví
- Duševní zdraví
- Pracovní prostředí
- Systém benefitů

**Graf 18** Podrobné výsledky za oblast: Pracovní podmínky



Zdroj: Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2017 (N=4), vlastní zpracování

V oblasti pracovních podmínek je patrné, že všechny společnosti platformy Doprava se celkově málo věnují práci se stresem a duševnímu zdraví. Pouze jedna společnost „Doprava DA02“ uvedla, že pro své řidiče pravidelně pořádá školení, jak reagovat ve stresových situacích a jak komunikovat s problémovými cestujícími. Dále také společnost „Doprava DK02“ zmiňuje spolupráci s odborným sdružením SAČM v otázkách prevence práce se stresem, ale ihned dodává, že není schopna získané poznatky uvést do praxe.

Společnostem v platformě Doprava by se určitě do budoucna vyplatilo věnovat se tématu stresu a duševního zdraví systematicky a pravidelně a měly by mít i podchyceny nejčastější příčiny a rizikové situace, které ke stresovým situacím vedou či je vytváří. Nejlépe nějakým interním dokumentem, metodikou proti stresu. Ta by mohla zahrnovat nejenom pravidelná školení, ale také možnosti využít přímé odborné pomoci. Kromě těchto přímých a odborných aktivit by měli mít řidiči možnost pravidelně aktivně odpočívat.

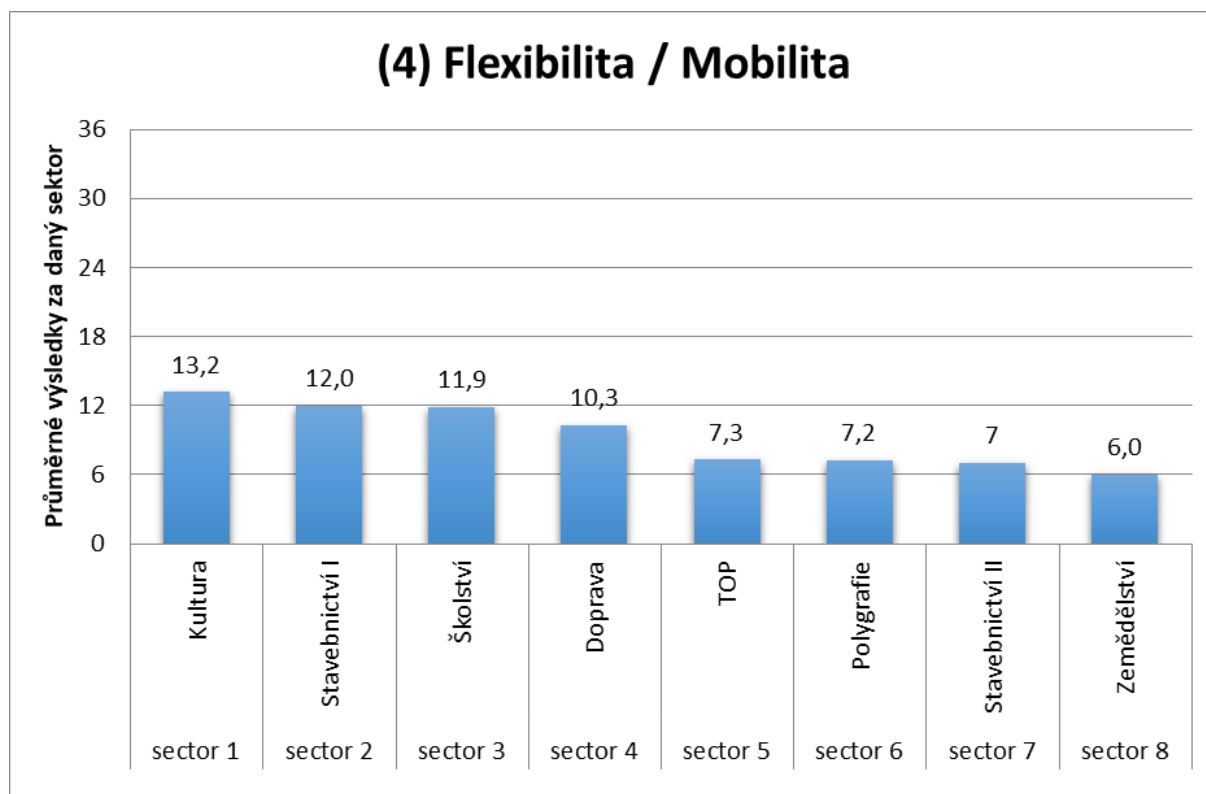
Společnosti platformy Doprava se snaží v oblasti zdraví poskytnout určité kompenzace za nepohodlí a náročnost povolání řidiče a poskytují svým zaměstnancům řadu benefitů v podobě

příspěvků na sportovní vyžití, očkování, případně sportovních her mezi zaměstnanci. Tato řešení určitě pomáhají. Společnosti by mohly rozšířit portfolio těchto benefitů například o možnosti pravidelných rehabilitací, či wellnessů na jedné straně, současně třeba školení v krizové komunikaci komunikačních dovednostech na druhé straně.

Všechny společnosti dále uvádějí, že pro své zaměstnance poskytují celou řadu benefitů, jako jsou příspěvky na penzijní připojištění, slevy na pohonné hmoty, výhodné telefonní tarify, bezúročné půjčky a celá řada dalších. Širokou a pestrou škálou benefitů platforma Doprava výrazně liší od jiných platforem a dosahuje lepších výsledků než například Školství, Kultura, TOP. Jediná platforma Stavebnictví I. má lepší výsledky v systému poskytovaných benefitů. Široká nabídka benefitů je také jednou z cest, jak získávat případně nové zaměstnance a naopak si udržet i ty stávající.

Určitým problémem, se kterým se společnosti také potýkají, je flexibilní pracovní doba pro řidiče. Zejména malé společnosti jako je „Doprava DA01“ i „Doprava DK02“, které zaměstnávají malý počet řidičů, nemohou svým zaměstnancům snadno flexibilitu vůbec nabídnout. Naopak obě další společnosti, které zaměstnávají několik stovek řidičů, nemají se zkrácenými úvazky, úpravou pracovní doby a individuálním nastavením práce téměř žádné problémy. Sice tyto postupy nemají přesně specifikované, ale díky své velikosti firmy jsou schopny vyhovět téměř každému požadavku. Všechny společnosti také uvádějí, že se snaží v případě těžké životní situace nebo přílišného přepracování řidiči poskytnou volno navíc, protože si uvědomují, že je mnohem výhodnější krátkodobě takového zkušeného řidiče postrádat, než o něj snadno přijít. Což je nepochybně snaha o dobrou praxi a vycházet vstříc potřebám zaměstnanců.

Graf 19 Výsledky za všechny sektory: Flexibilita / Mobilita



Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA – KZPS 2016 a 2017 (N=46), vlastní zpracování*

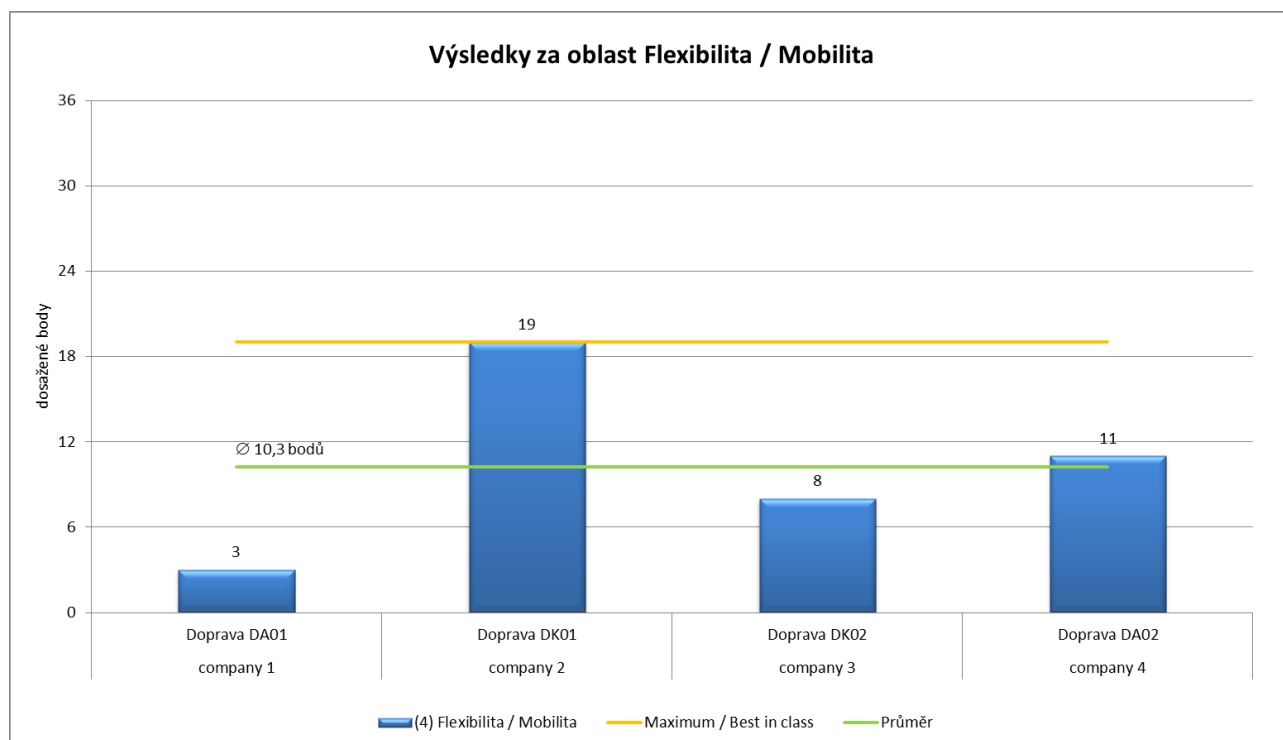
Oblast Flexibility/Mobility je celkově obecně nejhůře hodnocená oblast celého měření prostřednictvím nástroje LEA a žádná z platforem zde nedosáhla výsledků, které by se daly označit alespoň za průměrné. K tomuto trendu se bohužel řadí i většina společností platformy Doprava.

Jako problém se jeví například možnosti funkční flexibility, se kterou se potýká 50 % společností této platformy, a žádná ze společností nemá vůbec zpracované postupy pro případy většího propouštění, kdy by případně připravovala své zaměstnance na odchod a zaměstnání u jiných firem. Naopak tři společnosti ze čtyř měřených v sektoru Doprava se věnují tématu společensky odpovědného podnikání.



## Flexibilita / Mobilita: Benchmark v rámci sektoru Doprava

Graf 20 Výsledky za oblast: Flexibilita / Mobilita



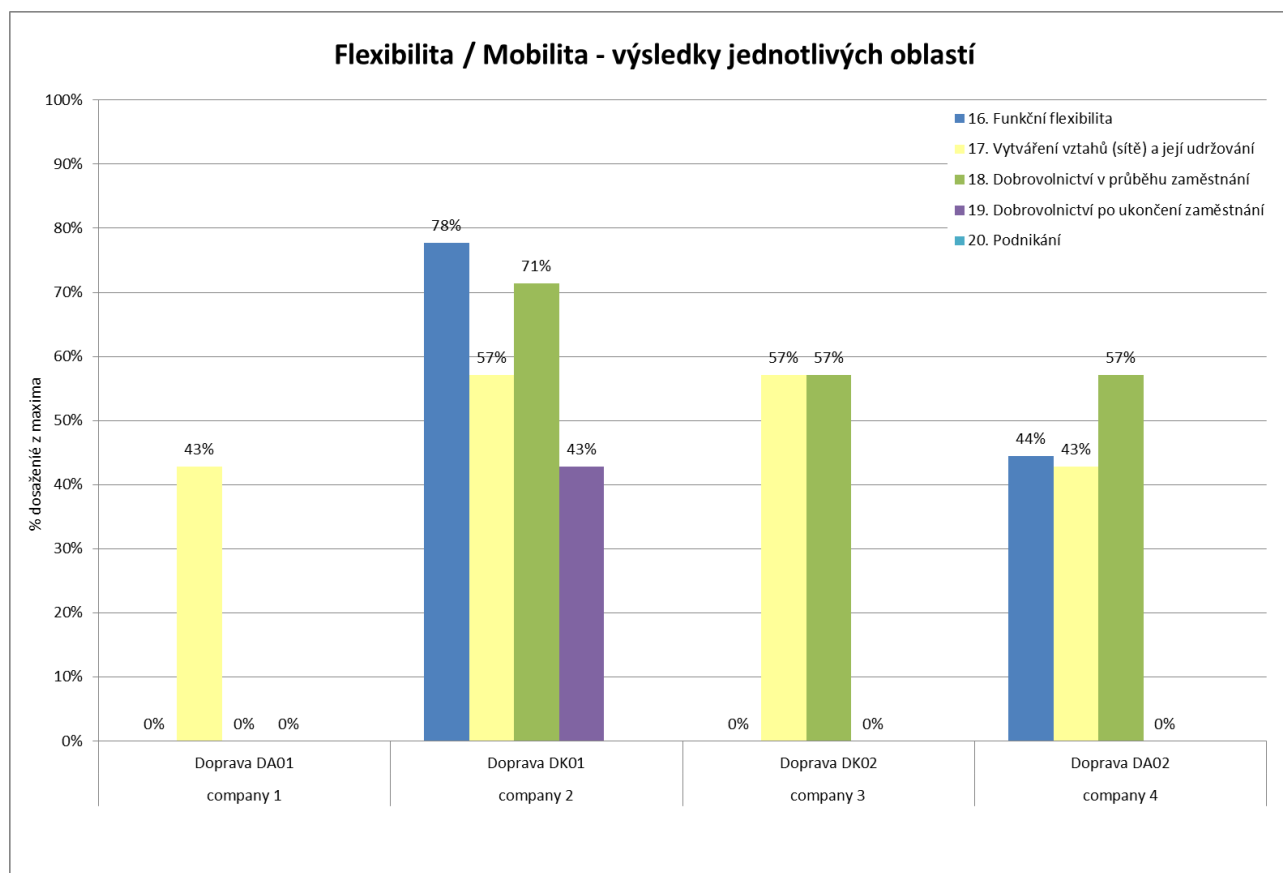
Zdroj: Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2017 (N=4), vlastní zpracování

Nejlepšího výsledku v oblasti Flexibilita/Mobilita mezi společnostmi platformy Doprava dosáhla společnost „Doprava DK01“, která i v porovnání s ostatními uspěla velmi dobře a získala druhé nejvyšší bodové ohodnocení. Je to zejména z toho důvodu, že kromě otázky přípravy na propuštění, kde všechny společnosti nezískaly ani bod, v ostatních čtyřech otázkách byla hodnocena v úrovni pokročilý. Sice se výsledek této společnosti výrazně vymyká nejenom nad průměr společností platformy Doprava, a dokonce i ostatních firem, přesto je nutné konstatovat, že zisk 52 % možných bodů je celkově nízký. Další společnosti této platformy jsou v hodnocení této oblasti na tom hůře. Nejhoršího výsledku dosáhla společnost „Doprava DA01“, která získala jen 8 % možných bodů při částečném zhodnocení pouze jedné otázky z pěti, které v této oblasti byly ověřovány. Důvodem tohoto velmi špatného hodnocení může být i malá velikost firmy, její nepřilíživá situace z hlediska lidských a finančních zdrojů. Nicméně nemusí to být důvod zásadní.

## Flexibilita/Mobilita

- Funkční flexibilita
- Vytváření vztahů (sítě) a její udržování
- Dobrovolnictví v průběhu zaměstnání
- Dobrovolnictví po ukončení zaměstnání
- Podnikání

**Graf 21** Podrobné výsledky za oblast: Flexibilita / Mobilita



Zdroj: Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2017 (N=4), vlastní zpracování

Společnosti „Doprava DA01“ a „Doprava DK02“ uvádějí, že nastavení podmínek umožňující funkční flexibilitu brání nedostatek pracovních sil a že se spíše potýkají s tím, jak nové řidiče získat, než aby řešily jejich nadbytek a hledaly jim další možnosti uplatnění ať už v rámci stejné společnosti nebo i jinde. Naopak společnosti „Doprava DA02“ a „Doprava DK01“ mají procesy pro dočasné přesunutí zaměstnance na jinou práci i jiné pracoviště zpracovány a velmi často této možnosti sami využívají. Na jedné straně tak řeší vlastní nedostatky pracovních sil v jiných pobočkách, na straně druhé tím vycházejí vstříc i požadavkům samotných řidičů. Děje se tak například při ztrátě řidičského oprávnění nebo nemoci, což jim zabraňuje vykonávat práci řidiče,

a tak místo výpovědi jsou tito zaměstnanci přesunuti do skladu nebo do dílny, kde mohou dočasně vykonávat jiný druh práce. Takovou možnost nemá každá společnost, ale z pohledu udržitelnosti pracovních sil je jistě příhodné, aby obdobné postupy byly zavedeny všude, kde to jen lze. Tímto způsobem má zaměstnavatel možnost si udržet zaměstnance, kterých sám má nedostatek, ale také svým zaměstnancům tak dává najevo, že se o ně postará, že mu nejsou lhostejní a že nabízí řešení složitých situací, ve kterých se zaměstnanci mohou ocitnout.

Všechny společnosti platformy Doprava uvedly, že se snaží udržovat kontakty s bývalými zaměstnanci alespoň formou vánočních společenských setkání, na které zvou i bývalé zaměstnance v důchodu. Kromě společnosti „Doprava DA01“ se všechny ostatní společnosti snaží zapojit „své důchodce“ do další krátkodobé spolupráce, využívat je na výpomoc například během letních měsíců, kdy objemy práce prudce narůstají. Takové chování je nejenom z hlediska Age Managementu odpovědné, ale i samotné společnosti to přináší řadu výhod. Tito zaměstnanci mohou vykrýt dobu dovolených, vypomocť v nenadálých situacích, ale také udržují určitou historii a kontinuitu firmy, která opět dává najevo svým zaměstnancům, jak jsou pro ni všichni důležití. Takové personální přístupy samozřejmě mají pozitivní vliv na celkové vnímání a dobré jméno společnosti.

Tři společnosti platformy Doprava, opět kromě společnosti „Doprava DA01“, se nadprůměrně v porovnání s ostatními firmami věnují společensky odpovědnému podnikání v rámci místní komunity. Tyto společnosti finančně podporují dětské domovy, nemocnice nebo neziskové organizace a sponzorují i lokální sportovní kluby či akce svých zaměstnanců. Kromě těchto finančních darů umožňují uvolnění zaměstnanců na společensky odpovědné akce, případně mají přímo v kolektivní smlouvě možnost využít jeden den na dobrovolnické aktivity. Takové aktivity určitě podporují dobré jméno a vnímání společností v rámci platformy Doprava. Mohou mít také vliv na větší zájem mladých lidí o zaměstnání, jelikož jedno z kritérií, které dnes mladá generace hledá u zaměstnavatelů je, že se hlásí k odpovědnému a udržitelnému podnikání.

Bohužel žádná se společností platformy Doprava nemá zpracované postupy pro rozvoj a trénink dovednosti v případě ukončení pracovního poměru. Tento stav je dán i zčásti skutečností, že společnosti zatím nemusely řešit situaci například nucené reorganizace a tedy i propuštění.

## Závěrečné shrnutí a sektorová doporučení

Platforma Doprava dosáhla celkově velice solidní výsledku v rámci měření HR procesů prostřednictvím nástroje LEA a umístila se celkově na třetím místě. V rámci závěrečných doporučení považujeme za důležité zmínit následující témata:

### **Téma věku zaměstnanců- Age Management**

Společnosti platformy Doprava musí věnovat intenzivní pozornost tématu věku a procesům Age Managementu, a to i přes svůj nepochybně celkově pozitivní výsledek měření v rámci nástroje LEA. Výsledky v oblasti strategie plánování pracovních sil nicméně udávají, že 65 % zaměstnanců ve sledovaných profesích řidičů autobusové či kamionové dopravy je starších 45 let a dokonce přibližně 20 % je v předdůchodovém věku. Pokud se navíc podíváme na demografický vývoj v ČR, je jasné, že zaměstnanci firem budou postupně stárnout a posouvat se více do starších věkových kategorií.

Z toho důvodu budou muset společnosti nejenom aktivněji hledat nové řidiče mezi mladými lidmi, ale stejně tak by se měly mnohem více zaměřit při náboru a před náborem i na téma diverzity, aby byly schopny nejen zaměstnat, ale současně i integrovat potenciální zaměstnance-řidiče ze zahraničí, ať už ze zemí EU nebo mimo ně. Inspirací mohou být například české či nadnárodní firmy v ČR, které mají zapracovanou strategii diverzity do svých personálních strategií, ale dobrým příkladem může být například sousední Německo, které má propracovanou komplexní diverzitní strategii náboru a integrace zahraničních zájemců o zaměstnání v Německu na federální úrovni včetně příslušné koordinace federálními institucemi, včetně například detailního přehledu pracovních pozic a profesí včetně požadovaných kvalifikačních nároků a podmínek. (<http://www.make-it-in-germany.com/en/for-businesses/about-the-portal/make-it-in-germany>)

V rámci strategie diverzity by společnosti v rámci platformy Doprava mohly i měly mnohem více zvažovat zkoušet zapojení žen do rolí řidiček. Přestože jich zatím působí v oboru málo, je s nimi velmi vysoká spokojenost. Stejně tak by se měly společnosti zaměřit na téma kariérního rozvoje řidičů ve vyšším věku a obecně v souvislosti s jejich životním cyklem. Například kvůli uchování Know How a zkušeností v oboru, které mohou být předávány novým generacím řidičů a řidiček. V rámci sektoru dopravy by rovněž mohla vzniknout i z těchto důvodů profese mentora, obdobně jak navrhuje zástupci sektoru TOP. Možná by byla na místě i společná strategie

platformem, které chtějí mentoring v rámci kariérního rozvoje starších zaměstnanců zavádět a mají s ním dobré zkušenosti.

Rovněž pravidelnější rozhovory se zaměstnanci ve sledovaných profesích (např. 1x ročně), které mohou být jak hodnotící, tak mohou propojovat téma dalšího kariérního rozvoje. Takové rozhovory poskytnou společnosti důležité informace o potřebách zaměstnanců - řidičů a jak vidí svoji profesní budoucnost, jak se jim daří či nedaří sladit zaměstnání s rodinným životem apod.

Společnosti platformy Doprava k takovému kroku mají příznivé předpoklady, v rámci pravidelných hodnocení výkonu zaměstnanců, které už nyní provádějí. Pokud by se podařilo takový systém pohovorů alespoň jednou ročně zavést, mohlo by to společností usnadnit třeba plánování složení pracovní síly, ale také by to některým společnostem pomohlo přesněji zmapovat potřeby a celkovou spokojenost zaměstnanců-řidičů a zjistit případné požadavky na zlepšování pracovních podmínek.

### **Téma pracovních podmínek v oblasti duševního zdraví a stresu**

Na základě výsledků měření by se všechny měřené společnosti platformy Doprava měly intenzivně věnovat práci se stresem a duševním i fyzickým zdravím. Práce řidičů autobusové či kamionové dopravy je fyzicky náročná a stresující sama o sobě. Je náročná s ohledem na dobu strávenou v práci a také jsou řidiči ohroženi nezdravou stravou a náročným životním stylem. Mezi specifika práce profesionálního řidiče patří i fakt, že je při své práci zodpovědný za životy desítek osob ve voze (pokud se jedná o řidiče hromadné dopravy), a samozřejmě také skutečnost, že prakticky celou svou pracovní dobu tráví řízením vozidla, činností náročnou nejen z hlediska pozornosti, úsudku a rozhodování, ale i z hlediska mentální připravenosti.

Řízení autobusu či kamiónů je samo o sobě činností, která klade vysoké nároky na psychické i fyzické schopnosti člověka. Profese „řidič z povolání“ je psychology práce vnímána jako vysoce stresující; přičemž tento stres je výsledkem konfliktních požadavků, které očekáváme od řidiče, a malá míra kontroly řidiče nad těmito požadavky a okolnostmi, jako jsou například nedostatek času, dlouhé směny, zodpovědnost za bezpečí cestujících apod. Zcela klíčovou kapitolou jsou zdravotní rizika profesionálních řidičů. Podle studie stockholmského Centra pro veřejné zdraví je u řidičů autobusů, nákladních aut a vozidel taxislužby, přítomno vysoké riziko onemocnění srdečními chorobami (infarkt myokardu). Vědci tuto skutečnost vysvětlují nepříznivými faktory týkajícími se životního stylu a sociálními faktory, které do velké míry vycházejí z pracovního

prostředí. Často řidiče z povolání trápí také bolesti páteře, hlavně krční, běžné jsou i zažívací potíže.

Měřené společnosti se věnují hodně fyzickému zdraví zaměstnanců, tématu duševní zdraví a stresu, tak velkou pozornost zase nevěnují, byť si uvědomují, že je to rovněž důležité. V návaznosti na kariérní rozvoj a životní cyklus zaměstnanců řidičů by témata fyzického a duševního zdraví měla být provázána. I to by mohla být efektivní cesta pro společnosti, jak si udržet zkušené zaměstnance i po překročení věkové hranice, která jim už neumožní například jezdit na plný úvazek.

### **Téma krátkodobého a dlouhodobého strategického rozvoje sektoru Doprava**

Společnosti platformy Doprava se obecně potýkají s nedostatkem zaměstnanců ve sledovaných profesích řidičů autobusové a kamionové dopravy, což potvrzují i odhady ministerstev, ve kterých se uvádí, že v současnosti chybí přes 10 000 profesionálních řidičů. Řada z nich odchází do zahraničí, kde dostávají za stejnou práci vyšší mzdu a ani neexistuje v zásadě komplexní a celková příprava na povolání řidiče. Střední školy dnes nevychovávaly absolventy, kteří by měli kompetence, schopnosti a zájem se této profesi dlouhodobě věnovat. Dříve se řada profesionálních řidičů rekrutovala z řad bývalých vojáků, kteří řidičské oprávnění získali během základní vojenské služby. Ta byla zrušena a tento „přísun“ potenciálních již zkušených řidičů ustal. Nepomáhá ani mírný nárůst mezd, ke kterému v uplynulých letech došlo. Podle statistik MPSV dosahuje hrubá měsíční mzda řidičů MHD 26 952 korun, u dálkové dopravy pak 21 879 korun. U kamionové dopravy si řidiči mohou vydělat přeci jen více, a to cca 30 až 40 tisíc korun hrubého měsíčně. To se týká zejména dopravy po Evropě, kde se započítávají i nemalé náhrady-diety.

Nezastupitelnou roli by měl pro sektor dopravy mít i stát, zejména v koncepční oblasti, co se týká dopravní strategie ČR. Mělo by být jasně stanoveno, jak rozsáhlá by měla být v budoucnu autobusová a kamionová doprava, jaké bude jejich procentní zastoupení v rámci celkové koncepce dopravy v ČR, ale i v rámci EU. Například v dlouhodobém horizontu do roku 2050 a v krátkodobém například do roku 2025. Podle toho by se pak měl odvíjet i plán na potřebný počet řidičů a s tím i související způsob, odkud by se měli „rekrutovat“ a jak by měli být na svoji profesi připravováni a vzděláváni. S ohledem na průběžně se zvyšující technickou a technologickou úroveň dopravních prostředků tedy i autobusů včetně nároků a potřeb cestujících, se profese řidiče autobusové dopravy či kamionové dostává do stavu, kdy na její výkon bude, a zřejmě už i je, zapotřebí zvládnání nejen tvrdých technických dovedností, ale i těch

měkkých, komunikačních a samozřejmě jazykových. Což plně potvrzují i zkušenosti měřených společností.

### **Téma Flexibility práce a pracovního trhu**

Flexibilitu práce a pracovního prostředí by měly společnosti v rámci platformy Doprava považovat za jedno z prioritních a důležitých témat. Vytváření systematických flexibilních pracovních podmínek a prostředí například pro rodiče s malými dětmi, kteří pracují ve sledovaných profesích řidičů, nebo pro rodiče samoživitele, zaměstnance, kteří se ocitnou v pozici neformálně pečujících o osobu blízkou nebo pro již seniorní pracovníky, jejichž odborná zkušenost je pro společnost nesmírně důležitá, by mělo patřit ke standardním interním politikám společností v rámci sektoru Doprava.

Tato témata rezonují opakovaně všemi měřenými společnostmi napříč sektory. Pokud by společnosti v sektoru doprava chtěly řešit nedostatek řidičů mužů, náborem žen řidiček, musely by současně nastavit přijatelné podmínky pro flexibilitu práce. V současné době je již zřetelný trend, že v oblasti benefitů zaměstnanci výrazně požadují či postrádají benefity, které přispívají v bilanci mezi pracovním a rodinným životem včetně finančních bonusů. *(Nejčastěji žádané jsou například sick days, dovolená navíc, zajištění hlídání pro děti nebo firemní školka/jesle, jazykové vzdělávání, 13. či 14. platy, příspěvek na dopravu do práce<sup>7</sup>)*. Flexibilita je samozřejmě důležitá a nezbytná i pro pracující důchodce. Příkladem dobré praxe mohou být v principu tzv. flexi joby v Dánsku. V zemích EU není výjimkou, že stát podporuje zaměstnavatele v případě, že zajišťují a vytvářejí pracovní místa pro důchodce a prodlužují jejich odchod do penze.

### **Téma prodlužování pracovního života i v důchodovém věku**

Jak vyplývá i z analýzy společnosti IDEA, výše uvedené a citované podmínky pro prodlužování pracovního života v České Republice nejsou pro důchodce v ČR zdaleka ideální. To znamená, že by měla být ze strany sektoru Doprava vyvíjena a vyvinuta snaha, aktivity, jak tuto nepříznivou situaci změnit a vytvořit lepší podmínky a prostředí pro pracující důchodce. Zejména se co týká finanční výhodnosti pracovat v důchodu a flexibilních podmínek pro práci lidí v důchodovém věku. Například systém pozvolného přechodu do důchodu, nikoliv přesně ve stanovený věk, ale v pozvolném odchodu do důchodu ve věkovém rozmezí například mezi 61. a 70. rokem, což je možnost ve Švédsku nebo 65. – 67. rokem, jako je tomu v Německu.

---

<sup>7</sup>[https://byznys.lidovky.cz/pruzkum-o-firemni-vecirky-neni-zajem-zamestnanci-chteji-penize-psr-/firmy-trhy.aspx?c=A171219\\_112636\\_firmy-trhy\\_ele](https://byznys.lidovky.cz/pruzkum-o-firemni-vecirky-neni-zajem-zamestnanci-chteji-penize-psr-/firmy-trhy.aspx?c=A171219_112636_firmy-trhy_ele)

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

V Tůních 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





**BYZNYS  
PRO  
SPOLEČNOST**  
BUSINESS  
FOR SOCIETY

# Měření HR procesů pomocí nástroje LEA Benchmark – Sektorová doporučení

**Platforma Kultura**



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

## Obsah

<b>Executive Summary</b> .....	<b>3</b>
<b>Informace o měření ve společnostech v rámci platformy „Kultura“</b> .....	<b>5</b>
<b>Detaily měření</b> .....	5
<b>Demografie a statistika České republiky</b> .....	<b>6</b>
<b>Složení populace ČR v roce 2016 a projekce populace na roky 2020, 2025, 2030</b> .....	6
<b>Věková struktura za celou platformu „Kultura“</b> .....	7
<b>Legislativní rámec důchodového systému v ČR</b> .....	<b>8</b>
<b>Benchmark – ČR</b> .....	<b>11</b>
<b>Benchmark napříč měřenými sektory</b> .....	11
<b>Benchmark v oboru Kultura</b> .....	12
<b>Výsledky podle velikosti firmy</b> .....	13
<b>Konkrétní výsledky měření ve společnostech „Kultura“</b> .....	<b>15</b>
<b>Základní přehled za hlavní oblasti</b> .....	15
<b>Detailní rozbor výsledků jednotlivých oblastí</b> .....	16
Strategické plánování pracovní síly: Benchmark mezi sektory .....	16
Strategické plánování pracovní síly: Benchmark v rámci sektoru Kultura.....	17
Strategické plánování pracovní síly: Detailní zhodnocení jednotlivých ukazatelů .....	17
Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu: Benchmark mezi sektory .....	20
Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu: Benchmark v rámci sektoru Kultura	21
Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu: Detailní zhodnocení jednotlivých ukazatelů .....	22
Pracovní podmínky: Benchmark mezi sektory .....	26
Pracovní podmínky: Benchmark v rámci sektoru Kultura .....	27
Pracovní podmínky: Detailní zhodnocení jednotlivých ukazatelů.....	27
Flexibilita / Mobilita: Benchmark mezi sektory .....	30
Flexibilita / Mobilita: Benchmark v rámci sektoru Kultura .....	31
Flexibilita / Mobilita: Detailní zhodnocení jednotlivých ukazatelů.....	32
<b>Závěrečné rámcová doporučení</b> .....	<b>35</b>

# Executive Summary

## Projektový rámec:

Měření HR procesů prostřednictvím nástroje LEA (Lifelong Employability Assessment), se uskutečnila v rámci projektu „Společným postupem sociálních partnerů k přípravě odvětví na změny v důchodovém systému - Etapa III“, který realizuje Konfederace podnikatelských a zaměstnavatelských svazů.

Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR se společně se svými členy a sociálním partnerem projektu (ČMKOS) rozhodla realizovat projekt, který by prostřednictvím bipartitního dialogu a klíčových aktivit pomohl připravit zaměstnavatele a zaměstnance ve vybraných pozicích na dopady a změny vyplývající z důchodového systému. Jedná se zejména na skutečnost, že tito zaměstnanci budou vykonávat svou profesi do vyššího věku. Základním problémem, k jehož řešení chce realizace projektu přispět, je zvládnutí nároků, požadavků a limitů na výkon pracovní činnosti vybraných pozic v odvětvích i ve vyšším věku a umožnit tak cílové skupině udržení pracovního místa, resp. zaměstnání déle.

Proto je potřeba reagovat na neustálé prodlužování průměrného lidského života a prodlužování věku odchodu do důchodu včasnou přípravou budoucích generací na aktivní pracovní život ve vyšším věku. Problematika změn a dopadů, které přináší přeměna důchodového systému je nanejvýš aktuální a je proto velmi potřebné se touto problematikou na úrovni sociálních partnerů, organizací, podniků a zaměstnanců zabývat i z jiného než parametrického pohledu důchodové reformy. A to především z pohledu prodlužování délky aktivního pracovního života zaměstnanců, udržení stárnoucí pracovní síly na pracovním trhu a zvládnutí pracovní činnosti ve vyšším věku a to bez ohledu na finální parametry důchodového systému, složení či změny na úrovni vlády.

## Nástroj LEA

LEA (Lifelong Employability Assessment), nástroj na měření v oblasti Age Managementu, byl vytvořen ve spolupráci s CSR Europe jako pokračování projektu *Aktivní stárnutí*. Českou verzi připravila, ověřila a do českého prostředí adaptovala 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 komplexní i detailní náhled 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. Nástroj LEA poskytuje společnostem data, porovnává klíčové procesy a umožňuje zefektivnit procesy v oblasti lidských zdrojů, srovnává současnou situaci v organizaci s ideálním stavem, ideálními procesy a postupy.

V rámci zakázky měření HR procesů prostřednictvím nástroje LEA bylo změřeno celkem 46 firem, podniků v roce 2016 a 2017. Měření HR procesů prostřednictvím nástroje LEA bylo zaměřeno celkem na 8 výrobních i nevýrobních sektorů, konkrétně:

1. TOP (textilní a oděvní průmysl),
2. Polygrafie, (tiskařské firmy),
3. Kultura, (knihovny),
4. Školství (mateřské, základní a střední školy),
5. Stavebnictví I. (velké stavební firmy),
6. Stavebnictví II. (profesní sdružení řemesel – CR),
7. Doprava,
8. Zemědělství.

# Informace o měření ve společnostech v rámci platformy „Kultura“

Pro účely zjištění stavu oboru Kultura bylo změřeno celkem 6 společností. Měření se uskutečnila v roce 2016 a 2017. Měření se spolu se zástupci společností Kultura aktivně účastnili i zástupci platformy kultura, případně zástupci Národní knihovny v Praze.

Celkem 2 měřené společnosti působí v Královéhradeckém kraji a po jedné společnosti působí v Plzeňském, Olomouckém, Jihomoravském a Středočeském kraji.

Z důvodu anonymity jsou jednotlivé podniky/společnosti označeny kódem.

Rádi bychom na tomto místě srdečně poděkovali všem zástupcům a zástupkyním společností v rámci sektoru Kultura za jejich aktivní, vstřícný a otevřený přístup při rozhovorech v rámci měření nástrojem LEA.

## Detaily měření

**Tab 1:** Základní informace o měření společností v sektoru Kultura

Společnost	Měřené pracovní pozice
Kultura KD 01	knihovník v dětské knihovně
Kultura KD 02	knihovník v dětské knihovně
Kultura KR 01	referenční knihovník
Kultura KR 02	referenční knihovník
Kultura KK01	knihovník katalogizátor
Kultura KK02	knihovník katalogizátor

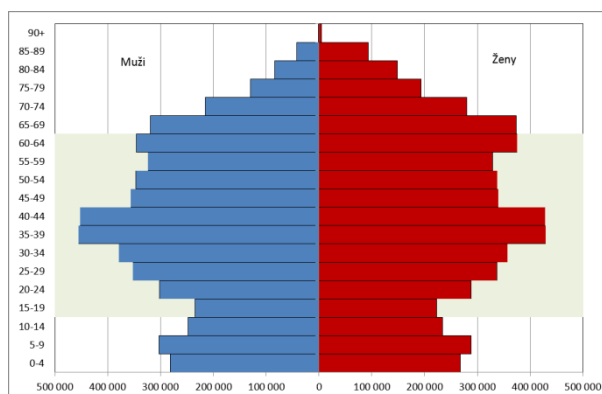
*Zdroj: Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA – 2016, 2017 (N=6), vlastní zpracování*

# Demografie a statistika České republiky

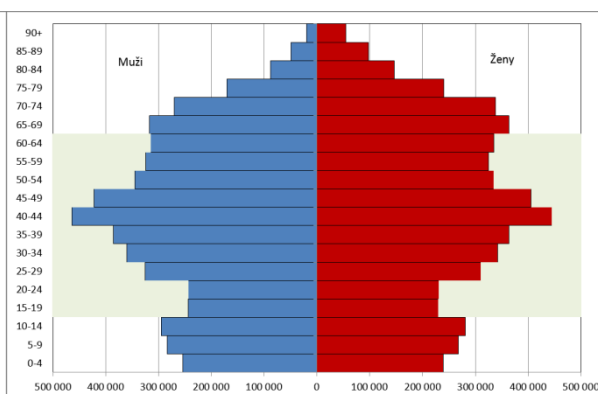
Populace České republiky, tak jako v ostatních vyspělých zemích světa, stárne. Souběžně probíhá proces, kdy lidé žijí déle, zvyšuje se jejich naděje dožití i průměrný věk, a také se rodí méně dětí, takže ve výsledku v populaci žije větší podíl seniorů (tj. osob 65 letých a starších).

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

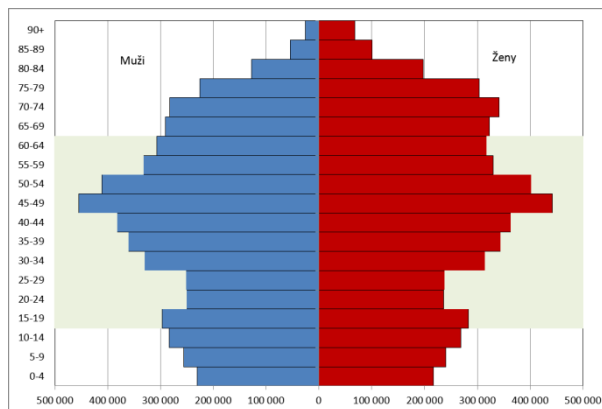
**Graf 1** Věková struktura ČR k 1. 1. 2016



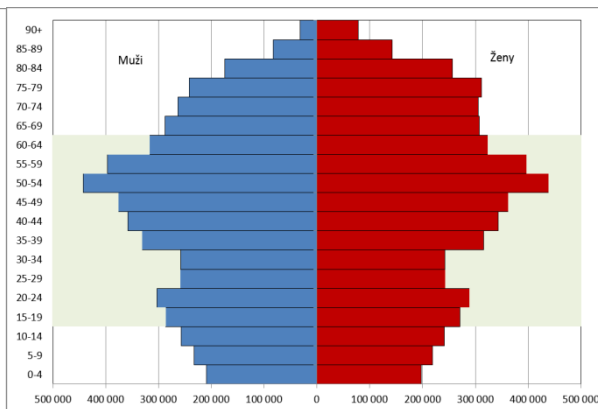
**Graf 2** Projekce věkové struktury ČR na rok 2020



**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 částí 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 6,5 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.

## Věková struktura za celou platformu „Kultura“

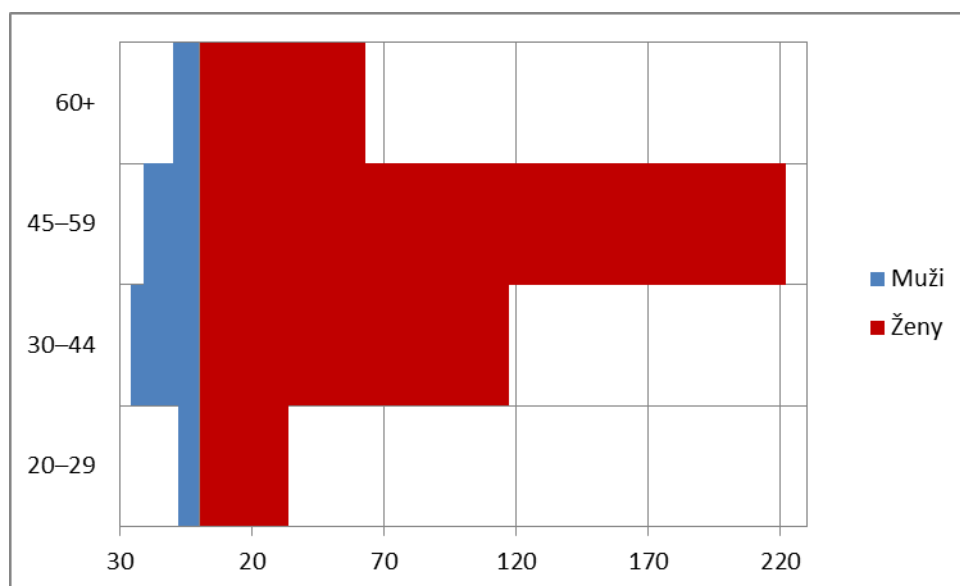
Za celý sektor Kultura, kde bylo měřeno celkem 6 společností, jsme změřili rovněž i věkovou strukturu zaměstnanců. Z celkového počtu 501 zaměstnanců bylo 65 mužů a 436 žen a věková struktura je následující:

- v kategorii 20-29 let má společnost 42 zaměstnanců, z toho 34 žen a 8 mužů,
- v kategorii 30-44 let má společnost 143 zaměstnanců, z toho 117 žen a 26 mužů,
- v kategorii 45-59 let má společnost 243 zaměstnanců, z toho 222 žen a 21 mužů,
- v kategorii 60+ let má společnost 73 zaměstnanců, z toho 63 žen a 10 mužů.

Největší podíl zaměstnanců je ve věkové kategorii 45 až 59 let – téměř 49 %. O něco méně, konkrétně 29 % zaměstnanců se nachází ve věkové kategorii 30 až 44 let. Méně zastoupenou věkovou kategorií je pak nejmladší kategorie (20 až 29 let), zde se vyskytuje 8 % zaměstnanců. Společnosti zaměstnávají přibližně 15 % zaměstnanců, starších 60 let. V měřeném sektoru obecně převažují ženy, kterých je 87 %.

Z uvedených údajů vyplývá, že měřené společnosti v sektoru Kultura mají nízké počty mladých zaměstnanců ve věku 20-29 let, mají relativně stabilizované prostřední věkové kategorie, což současně i znamená, že mají více starších zaměstnanců pro odborné měřené pozice. Mají nižší nikoliv nízké procento zaměstnanců starších 60 let. To se týká v zásadě všech měřených odborných profesí.

**Graf 5** Věková struktura zaměstnanců za celou platformu Kultura ke dni měření



Zdroj: Měřené společnosti v daném sektoru, 2016 a 2017

## Legislativní rámec důchodového systému v ČR

**S ohledem na celkové zaměření projektu BIDI III uvádíme v rámci zprávy o sektorových doporučeních vybrané informace, týkající se systému důchodového pojištění v ČR.**

Současný systém důchodového pojištění v ČR je upraven několika právními předpisy. Základním zákonem, který upravuje nároky ze základního povinného důchodového pojištění pro případ stáří invalidity a úmrtí živitele je zákon č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění, který byl přijat v červnu 1995 s účinností od roku 1996. Doplnkové dobrovolné pojištění je realizováno prostřednictvím zákona č. 42/1994 Sb., o penzijním připojištění se státním příspěvkem a dále existuje možnost dalších individuálních forem zabezpečení díky produktům komerčních pojišťoven. Zde se jedná zejména o zákon č. 277/2009 Sb., o pojišťovnictví O nároku na důchod, jeho výši a výplátě rozhoduje Česká správa sociálního zabezpečení s výjimkou případů, kdy jsou příslušné k rozhodování orgány sociálního zabezpečení ministerstev obrany, vnitra a spravedlnosti (v případě příslušníků ozbrojených sil a sborů). Legislativním základem je zákon č. 582/1991 Sb., o organizaci a provádění sociálního zabezpečení. Právní úpravu vztahů financování obsahuje zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů, který nabyl účinnosti dnem 1. ledna 1993<sup>1</sup>.

### Zahraniční modely penzijních systémů – příklady

Mezi země s dlouhodobě nejlépe hodnocenými evropskými penzijními systémy lze zařadit Dánsko, Nizozemí či Švédsko. Dánský náhradový poměr v oblasti důchodu patří mezi nejvyšší z členských zemí OECD<sup>2</sup>. Systém se skládá ze základního veřejného důchodového pojištění, plně financovaného příspěvkového systému a povinného systému zabezpečení zaměstnanců. U veřejného systému platí princip redukce (*občané s nižšími příjmy mají vyšší důchod v porovnání se mzdou před odchodem do důchodu, občané s vyššími příjmy naopak nízké*), u ostatních penzijních dávek však závisí na příjmech občana, tzn. čím vyšší příjem, tím vyšší penze. Největší výhodou tohoto systému je fakt, že neznevýhodňuje penzisty s nižšími příjmy než je průměrná mzda, a na druhé straně eliminuje pokles příjmů u penzistů s průměrnou mzdou a chrání před výraznějším propadem životní úrovně u důchodců s vyšší než průměrnou mzdou.

Díky jeho třem pilířům penzijního zabezpečení (základní pilíř, příspěvkový systém a systém zabezpečení zaměstnanců) pak lidé v důchodovém věku neztrácejí chuť a motivaci i v důchodovém věku dále aktivně pracovat.

<sup>1</sup> <http://www.mpsv.cz/files/clanky/11969/Analyza.pdf>

<sup>2</sup> <https://www.investujeme.cz/clanky/dansky-penzijni-system-je-nejlepsi/>



V Nizozemí má penzijní systém tři hlavní pilíře – paušální státní penze, zaměstnanecký penzijní systém a dodatečná kolektivní penze. Nizozemci jsou tak prakticky po celý život vedeni k vlastní přípravě na důchod, v čemž jim pomáhá stabilita celého systému a benefity v podobě daňových zvýhodnění a převoditelnost prostředků zaměstnaneckého penzijního systému.<sup>3</sup>

Švédský penzijní systém se opírá o systém příspěvků. Fixní podíl platů směřuje na penze a takto vybraná suma se rozděluje mezi současné důchodce. Systém navíc umožňuje v rozmezí od 61 do 70 let odejít do důchodu prakticky kdykoliv.<sup>4</sup>

### **Poznatky Studie IDEA 2017**

Dle studie Institutu pro demokracii a ekonomickou analýzu (zkráceně IDEA) Národohospodářského ústavu Akademie věd ČR zpracované Jiřím Šatavou z června 2017<sup>5</sup> vyplývá, že Česká republika má jeden z nejvyšších rozdílů mezi čistým výdělkem a důchodem při nástupu do penze. Český důchodový systém také nedostatečně motivuje k tomu, aby lidé v zaměstnání zůstávali déle a pracovali i po dosažení věku odchodu do důchodu.

Studie dále uvádí, že kupní síla průměrného seniora okamžikem odchodu do důchodu z měsíce na měsíc skokově klesne, a to až o 42 %. Podobně jako Česká republika na tom jsou státy jako Bulharsko či Kypr. Ještě výraznější skok mezi čistým výdělkem a výší důchodu mají dle studie například Slovinci, Chorvati, Litevci a Estonci. Mezi státy s nejnižším rozdílem patří Maďarsko, Rakousko, Británie, Irsko, Španělsko i Portugalsko (důchod zde odpovídá přibližně 80 % čistého příjmu), v Nizozemsku dokonce výše přiznaného důchodu průměrný čistý výdělek převyšuje.

### **Výše důchodu**

Výše důchodu je v České republice odvislá především od počtu odpracovaných let, méně pak už na velikosti výdělků a jejich odvodech. Autoři studie proto poukazují na výrazné přerozdělování vybraných prostředků, což způsobuje, že rozdíly v penzích lidí s vysokými a nízkými příjmy jsou malé. Pro srovnání – senioři s dvojnásobnými příjmy průměrného mzdy se odchodem do důchodu dostanou na hranici 41 % svých předchozích výdělků. Oproti tomu senioři s polovinou průměrného výdělků obdrží po odchodu do důchodu 85 % své někdejší čisté mzdy.

### **Odchod do důchodu**

---

<sup>3</sup> <https://www.investujeme.cz/clanky/penzijni-system-v-nizozemskem-kralovstvi-inspirace-pro-cesko/>

<sup>4</sup> <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/1128533-nove-penze-skoda-ze-cesi-neopisovali-od-svedu>

<sup>5</sup> [https://idea.cerge-ei.cz/files/IDEA\\_Studie\\_9\\_2017\\_Prijmy\\_senioru/files/downloads/IDEA\\_Studie\\_9\\_2017\\_Prijmy\\_senioru.pdf](https://idea.cerge-ei.cz/files/IDEA_Studie_9_2017_Prijmy_senioru/files/downloads/IDEA_Studie_9_2017_Prijmy_senioru.pdf)

Čeští senioři jsou na penzích od států závislí. Jak studie dále popisuje, byť díky systému přerozdělování chrání důchodový systém poměrně efektivně seniory před chudobou, propadu životní úrovně nezabrání. Do důchodu odchází přitom většina Čechů proto, že dosáhli důchodového věku. Pouze pětina seniorů odchází do důchodu ze zdravotních důvodů či kvůli ztrátě zaměstnání. Česká vláda v letošním roce navíc prosadila "zastropování" věku nástupu do penze na 65 let. Jak autoři studie dále uvádí, odchod z pracovního trhu by měl být pozvolný a lidé by měli dostat příležitost pracovat tak dlouho, jak budou sami chtít.

V České republice aktuálně pracuje 13 % lidí v penzi. V EU je průměr 15,5 %, v severských státech až 35 %. Když člověk přesluhuje a na rok se penze vzdá, přilepší si k důchodu zhruba o 7,6 %. Při přesluhování se obětovaný důchod a odvedené pojistné a daně seniorovi s průměrnou mzdou vrátí až za 28 let, čehož se průměrný přesluhující český muž nedožije. Autoři studie proto shrnují, že český důchodový systém práci v důchodu dostatečně nezohledňuje.

### **Závěry studie a doporučení**

Podle autorů je práce po dosažení důchodového věku výhodná jak pro seniory, tak pro stát a společnost. Lidé si přivydělají a udrží svoji životní úroveň, stát má peníze z daní a společnost nepřichází o lidský kapitál. Výzkumy studie uvádí, že pokud by pracovalo 5 % důchodců a stát jim snížil odvody o 6,5 %, veřejné rozpočty by na tom pořád ještě vydělaly. Toto zvýhodnění a jeho způsob má proto zásadní dopad na rozhodování seniorů o tom, zda budou ještě dál pracovat.

Dle autorů by měly také konkrétní politické strany odpovědět na to, jaké změny budou v důchodovém systému prosazovat. Úpravy by se mohly týkat podpory práce v důchodu například snížením daní a odvodů či vyšším zohledněním odpracované doby v částce penze. Politická reprezentace a odborná veřejnost včetně zástupců tripartity by se v rámci probíhající veřejné diskuse měly také jasně vyjádřit k tomu, zda by se nástupní důchod neměl vypočítávat jiným způsobem, jak by měla vypadat jeho valorizace a odkud se budou rostoucí důchodové výdaje financovat, zejména s ohledem na prognózy, co se týká stárnutí obyvatelstva v České republice a snižující se počet ekonomicky aktivních občanů České Republiky. Rovněž větší míra flexibility práce je důležitým faktorem a podmínkou pro prodlužování pracovního života důchodců v České Republice<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> **Poznámka k flexibilitě práce a pracovního trhu:** Přestože význam flexibility práce a pojetí jejího rozvoje v globalizovaném světě dlouhodobě roste, jak potvrzují některé průzkumy (například průzkum *FlexJobs – 5<sup>th</sup> Annual Super Survey*, odkaz [zde](#)), v České republice se tento trend teprve zabydluje. I průzkum společnosti Microsoft (*Náskok díky technologiím, 2016*, odkaz [zde](#)) ve vybraných evropských státech tento trend potvrzuje, a doplňuje, že stále více firem například umožňuje svým zaměstnancům pracovat mimo kancelář.

# Benchmark – ČR

## Benchmark napříč měřenými sektory

V rámci projektu LEA bylo měřeno celkem 46 firem. Za jednotlivé sektory (obory) byl následně zpracován benchmark, díky němuž jsme schopni prezentovat některé zajímavé výsledky.

Přehled sektorů:

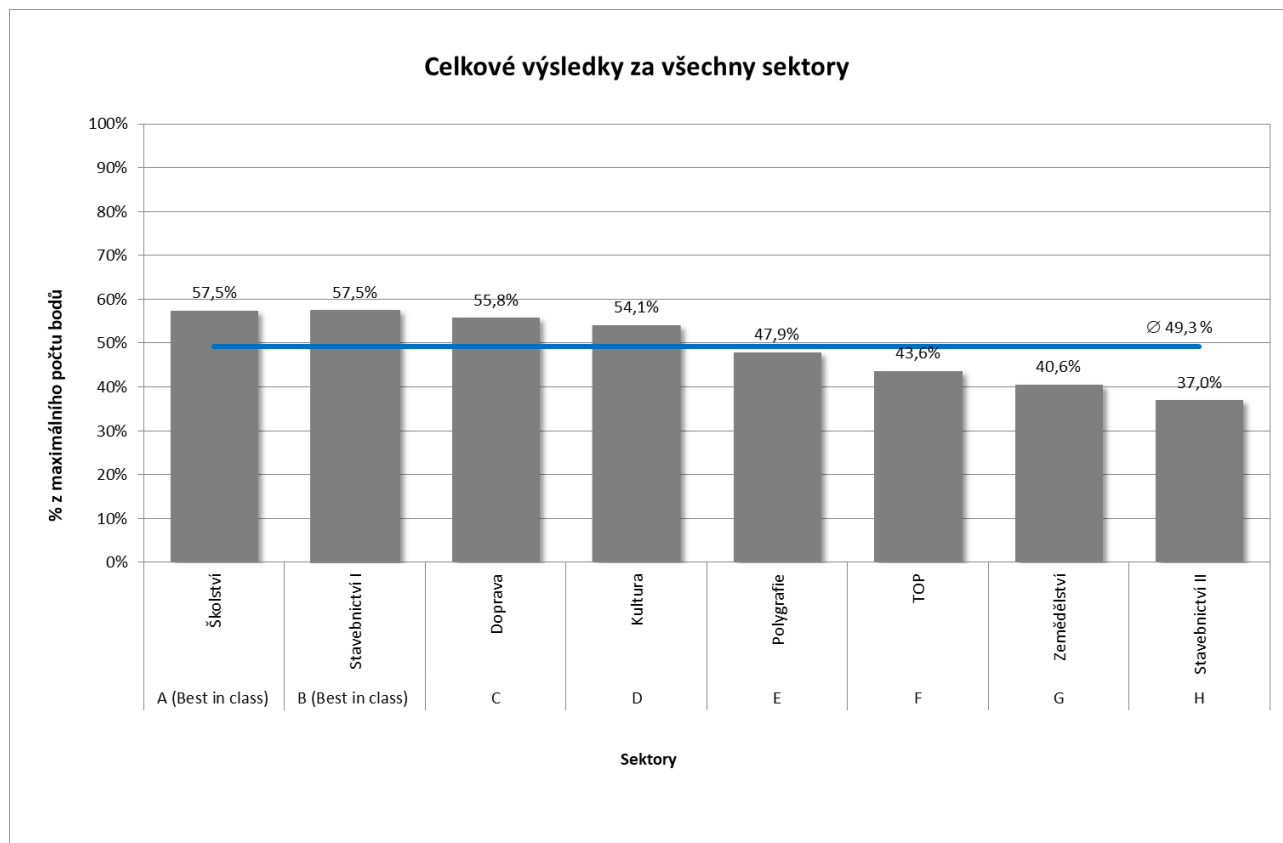
1. TOP (textilní a oděvní průmysl),
2. Polygrafie, (tiskařské firmy),
3. Kultura, (knihovny),
4. Školství (mateřské, základní a střední školy),
5. Stavebnictví I. (velké stavební firmy),
6. Stavebnictví II. (profesní sdružení řemeslníků – CR),
7. Doprava,
8. Zemědělství.

---

Z pohledu zaměstnavatelů však aktuální podoba Zákoníku práce v České republice nereaguje zcela pružně na měnící se potřeby pracovního trhu. Poslední novelizace Zákoníku práce z roku 2016 přinesla úpravy při stanovení pracovní doby při práci z domova, změny v oblasti rodičovství (povinnost držet stejné místo matkám na mateřské dovolené, zkrácené úvazky pro rodiče malých dětí), či nově v oblasti nároku na dovolenou při práci na Dohodu o pracovní činnosti. Zaměstnavatelé dále očekávají od Ministerstva práce a sociálních věcí další úpravy v oblasti délky výpovědní doby, ve výpovědních důvodech či v odstupném.

Čím dál více preferují vyspělé evropské státy zkrácené úvazky, které se díky flexibilizaci svého pracovního trhu mohou chlubit dlouhodobě nejnižšími mírami nezaměstnanosti. Dobrymi příklady jsou například Nizozemsko, Švédsko či Dánsko. Flexibilitu svých pracovních trhů podporují posilováním rovnováhy mezi pracovním trhem a sociálním zabezpečením (dánský model „Flexicurity“), sdílením pracovních míst, sladováním rodinného a pracovního života žen, či funkční flexibilitou a dlouhodobou investicí do rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.

**Graf 6** Benchmark napříč měřenými sektory

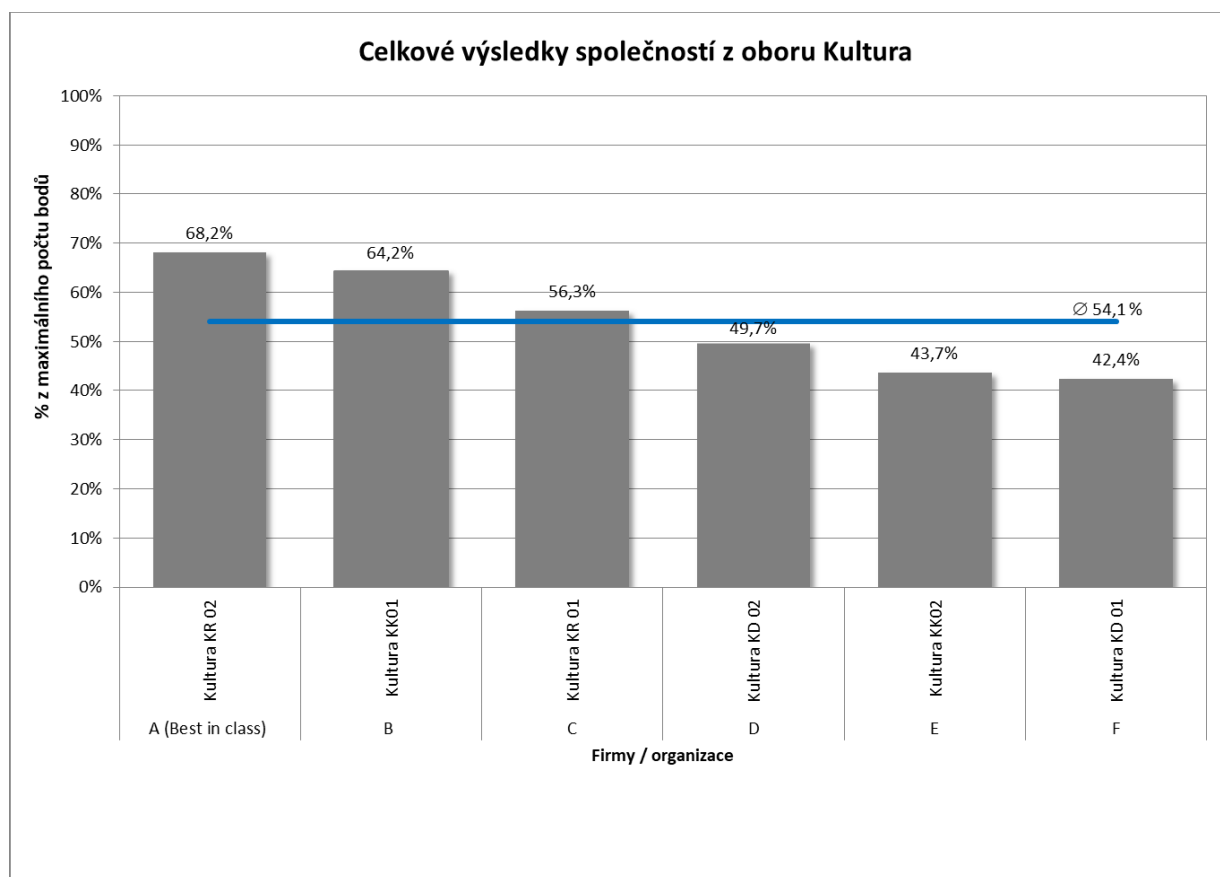


Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA – KZPS 2016 a 2017 (N=46), vlastní zpracování*

## Benchmark v oboru Kultura

Maximem dosažitelným při měření nastavení nástrojů a politiky Age Managementu je dle LEA 151 bodů. Společnosti z oboru Kultura dosahovaly různých výsledků, v rozmezí od necelých 43 % bodů z maxima po téměř 69 % bodů z maxima. Nejlepší společností se stala „Kultura KR 02“, která dosáhla celkově 103 bodů (68,2 %). Celkově tato společnost dosáhla třetího nejlepšího výsledku ze všech měřených společností. Podobně skončila i společnost „Kultura KK01“, která by obsadila pomyslnou pátou příčku. Naopak společnost s nejnižším naměřeným výsledkem – „Kultura KD02“ získala 66 bodů (43,7 %) a „Kultura KK02“ s 64 body (42,4%). Průměrný výsledek všech společností z oboru „Kultura“ byl 81,7 bodů (54,1 % z maxima), přičemž nadprůměrného výsledku dosáhly 3 společnosti: Kultura KR 02, Kultura KK 01 a Kultura KR 01. Celkové výsledky platformy Kultura lze považovat za velmi solidní, nejlepší společnost získala v necelých 70 % možných bodů, všechny společnosti pak spadají do úrovně „Pokročilý“, i když některé z nich tuto hranici překročily jen o několik málo procentních bodů.

**Graf 7** Celkové výsledky společností z oboru Kultura seřazené sestupně podle celkem získaných bodů (v %)



Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2016, 2017 (N=6), vlastní zpracování*

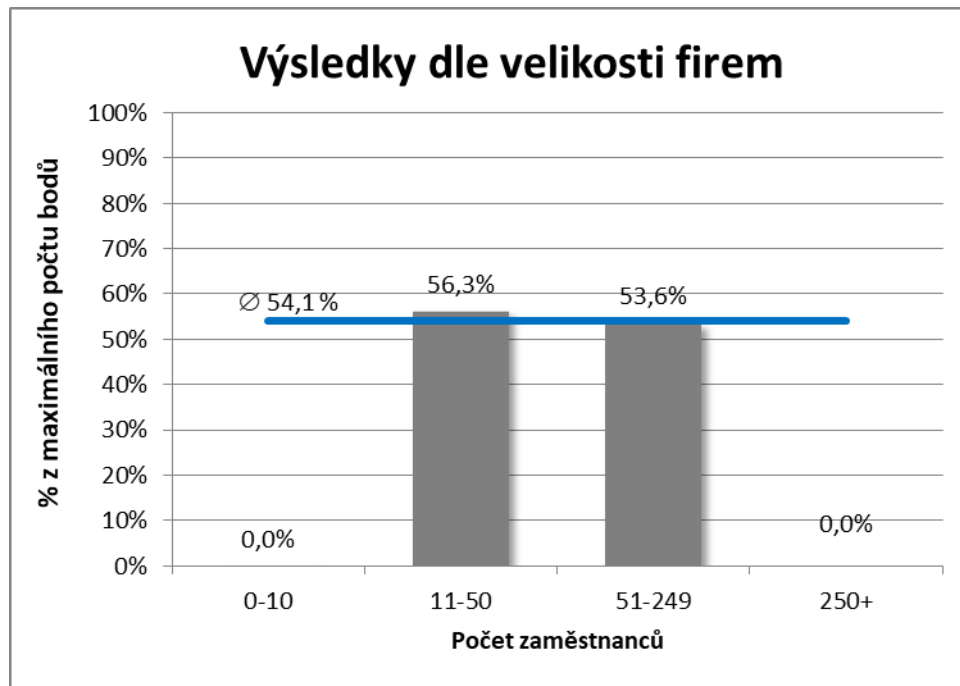
## Výsledky podle velikosti firmy

Co se týče počtu zaměstnanců, výsledky neprokázaly výraznější rozdíly v nastavení nástrojů věkové diverzity-Age Managementu a jejich formalizaci. Společnosti z oboru „Kultura“ se však pohybovaly pouze ve skupinách s počtem zaměstnanců mezi 11 až 50 a mezi 51 až 249. U platformy Kultura je patrné, že velikost společnosti zde nemá tak zásadní vliv na dosažené výsledky, jak tomu je u jiných platform, kde často platí, že středně velké a zejména velké společnosti dosahují celkově lepších výsledků. Společnosti platformy Kultura dosáhly průměrného hodnocení 54,1% a společnosti s počtem zaměstnanců mezi 11-50 získaly o necelé tři procentní body více než společnosti větší.

Ukazuje se, že zavedení a uplatňování procesů a nástrojů Age managementu je často závislé na celkovém přístupu vedení společnosti, anebo i přímo osobě majitele/jednatele, ředitele nebo manažera pro lidské zdroje apod. Nežrádka závisí i na zdrojích a možnostech společnosti. Často nejsou tyto nástroje formálně a systematicky zavedeny, nejsou formalizovány v rámci firemních politik a interních dokumentů, nicméně jak vyplynulo z měření, „nějakým způsobem“ se s nimi pracuje a spíše neformálně se pro některé situace používají. Typicky například, většina

společností sleduje věkovou strukturu zaměstnanců, ale už tento proces systematicky nepropojuje například s životním cyklem zaměstnanců.

**Graf 8** Celkové výsledky společností podle kategorie počtu zaměstnanců (v %)



Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2016, 2017 (N=6), vlastní zpracování*

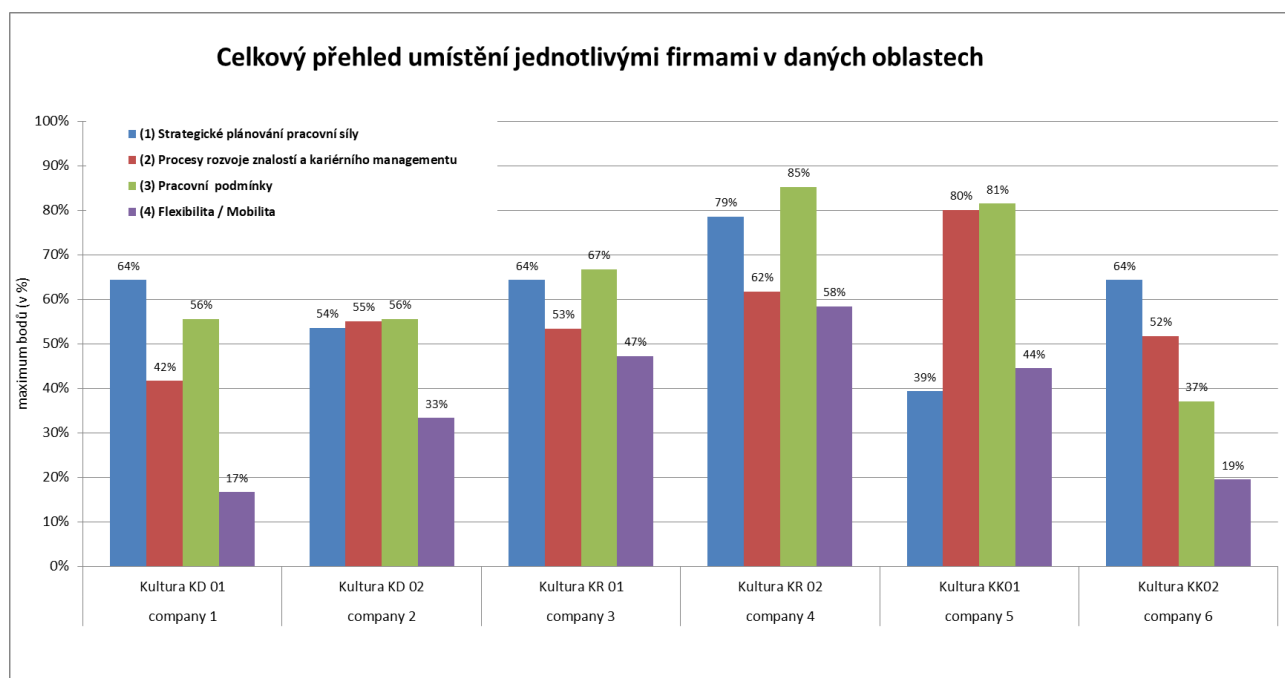
# Konkrétní výsledky měření ve společnostech „Kultura“

## Základní přehled za hlavní oblasti

Hodnoceny byly 4 základní oblasti – Strategie plánování pracovní síly, Procesy rozvoje znalosti a kariérního managementu, Pracovní podmínky a Flexibilita / Mobilita.

Následující graf zobrazuje přehled získaných bodů všemi firmami v jednotlivých oblastech – v sektoru Kultura.

Graf 9 Přehled umístění firem za jednotlivé oblasti



Zdroj: Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2016, 2017 (N=6), vlastní zpracování

Porovnáme-li, jak si společnosti platformy Kultura vedly v jednotlivých oblastech, vidíme, že nejlepších výsledků dosahovaly zejména v oblasti pracovních podmínek a nejméně bodů získaly v oblasti flexibilita/mobilita. Tato oblast má celkově nejslabší naměřené výsledky napříč všemi sektory, ale společnosti z platformy Kultura mají v této oblasti napříč sektory nejlepší výsledky.

Vyrovnanou bilanci mezi všemi oblastmi má nejlépe hodnocená společnost „Kultura KR02“, kromě oblasti Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu dosahuje nejlepších výsledků ve své platformě. V této oblasti je výrazně lépe hodnocena druhá nejlepší společnost „Kultura KK01“, jež naopak zaostává v oblasti Strategického plánování pracovní síly. Výsledků pod průměrem dosáhly společnosti „Kultura KD02“, „Kultura KD01“ Kultura KK02“, které i ve srovnání s dalšími společnostmi jiných platform zaostávají v některých základních oblastech.

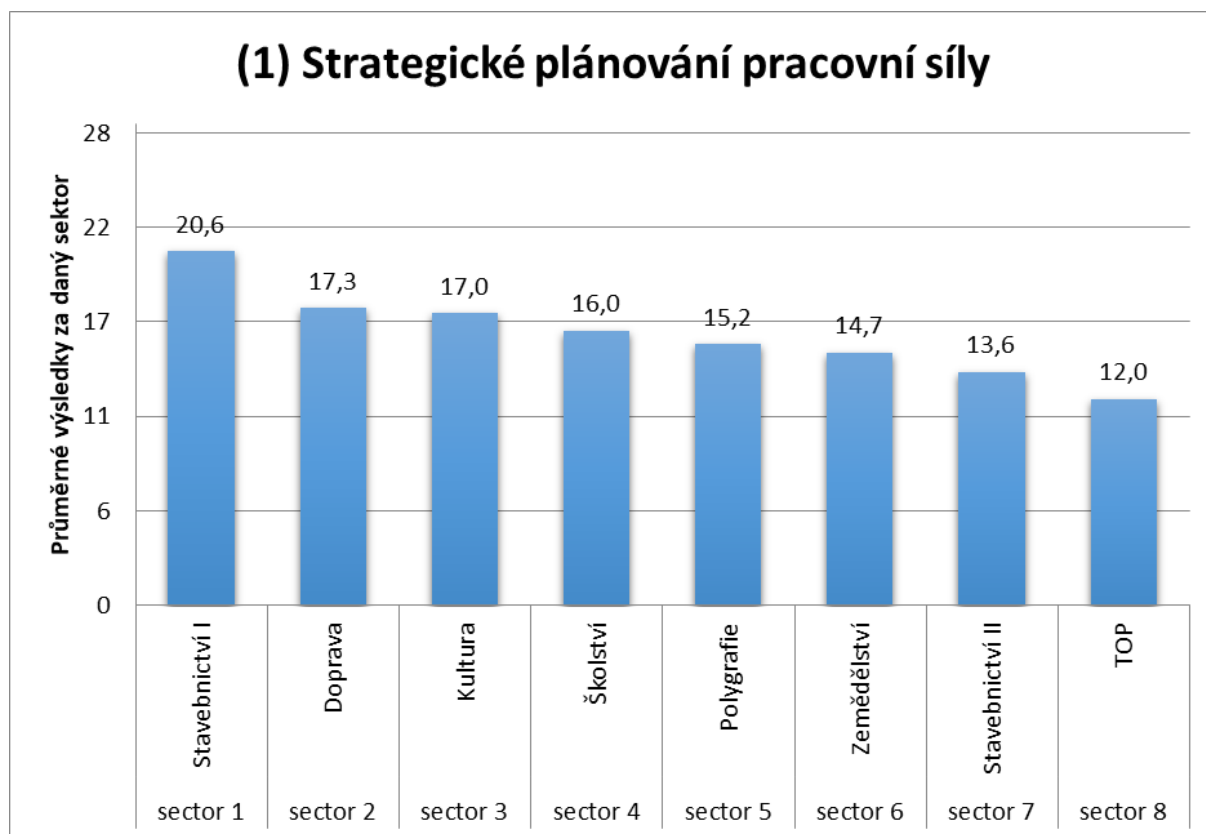
Srovnáním celkových výsledků zjistíme, že mezi společnostmi platformy Kultura existují samozřejmě rozdíly.

Nejlepší ze společností dosáhla celkových 68 % celkových bodů a nejhůře hodnocená společnost jen 43 % bodů. Rezervy spočívají zejména ve skutečnosti, že většina procesů vztahující se k Age Managementu není v rámci společností formálně upravena do interních předpisů, nejsou ve většině tedy součástí firemní kultury. Vedení společností Kultura nicméně většinu těchto procesů chápe, intuitivně a přirozeně se jim někdy více někdy méně věnují, ale nejedná se o pravidelně se opakující procesy.

## Detailní rozbor výsledků jednotlivých oblastí

### Strategické plánování pracovní síly: Benchmark mezi sektory

**Graf 10** Výsledky za všechny sektory: Strategické plánování pracovní síly



Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA – KZPS 2016 a 2017 (N=46), vlastní zpracování*

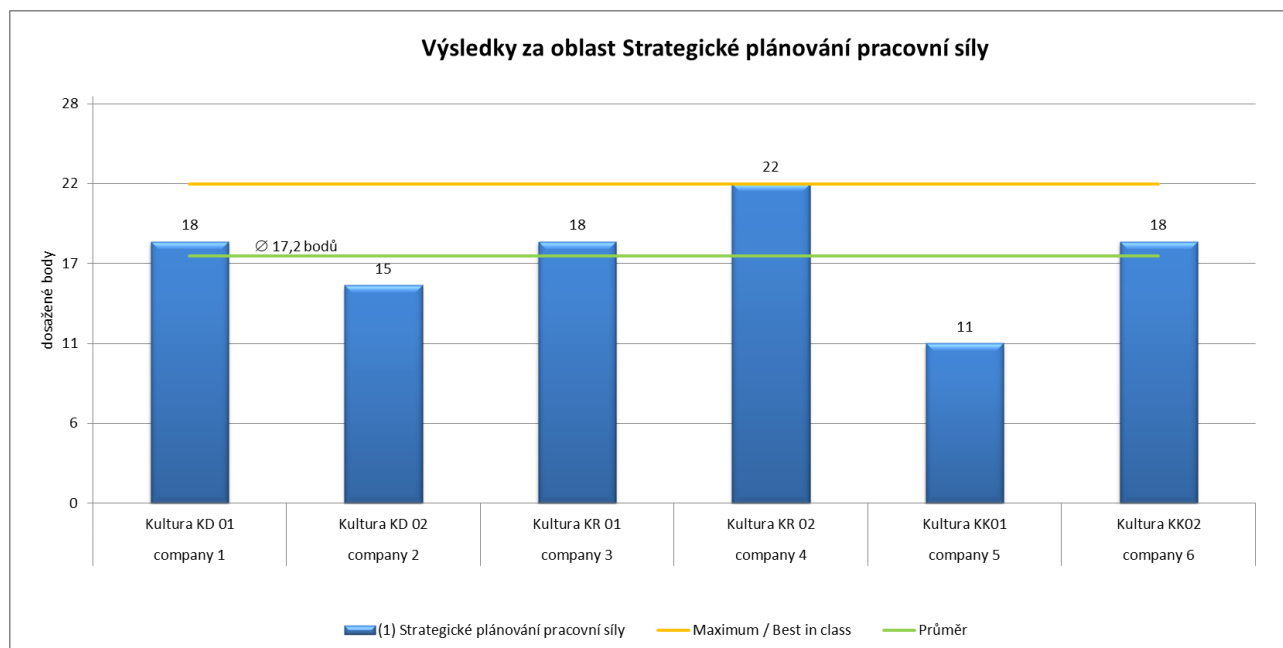
Pokud porovnáваме dosažené výsledky měření v oblasti Strategického plánování pracovní síly s ostatními platformami, vidíme, že platforma Kultura se v pořadí umístila na pomyslném bronzovém stupínku a strategii plánování pracovních sil věnuje evidentně pozornost. Nicméně



dosáhla 17 bodu z maxima 28, takže výsledek je lehce nadprůměrný. Což by spíše mělo být do budoucna motivační pro další zlepšení v rámci celé platformy.

## Strategické plánování pracovní síly: Benchmark v rámci sektoru Kultura

**Graf 11** Výsledky za sektor Kultura, oblast: Strategické plánování pracovní síly



Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2016, 2017 (N=6), vlastní zpracování*

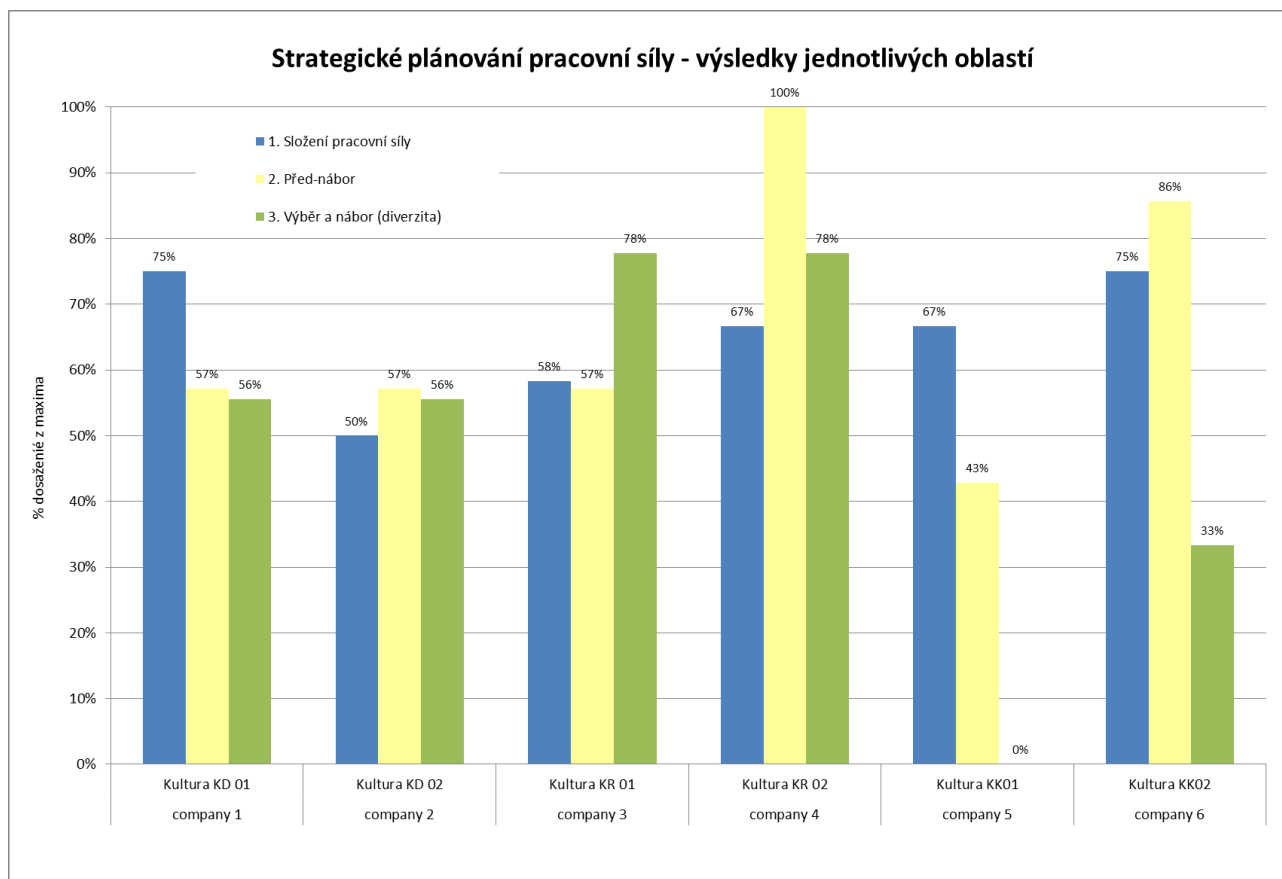
Z dosažených výsledků jednotlivých společností platformy Kultura vyplývá, že společnost „Kultura KK01“ se výrazně odlišuje od hodnocení všech ostatních. Nejlépe hodnocená společnost „Kultura KR02“ získala nejlepší hodnocení v této oblasti z celé platformy. Dosáhla celkem 76 % možných celkových bodů. Podobného hodnocení dosahují i některé další společnosti z jiných platforem. Platforma Kultura dosáhla velmi dobrého výsledku, doporučení co dále zlepšit a rozvíjet, jsou uvedeny v následujícím textu.

## Strategické plánování pracovní síly: Detailní zhodnocení jednotlivých ukazatelů

První z hodnocených oblastí je *Strategické plánování pracovní síly*, skládající se ze třech ukazatelů:

- Složení pracovní síly
- Před-nábor
- Výběr a nábor (diverzita)

**Graf 12** Podrobné výsledky za oblast: Strategické plánování pracovní síly



Zdroj: Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2016, 2017 (N=6), vlastní zpracování

Všechny měřené společnosti uvádějí, že se věnují sledování složení pracovní síly minimálně jednou za rok a jen s ročním výhledem. Delší časový horizont z jejich pohledu není možný, jelikož jsou dle často uváděné argumentace omezení přidělováním rozpočtu vždy na každý jeden rok, což je dáno charakterem jejich instituce a zřizovatelem, kterým může být kraj, město i stát. Proto nechtějí sledovat a plánovat složení pracovní síly na delší období, pokud reálně neví, jaký rozpočet jim bude přidělen v dalším roce.

I přes tento handicap a objektivní překážku, by asi bylo ku prospěchu, aby věkové složení pracovních sil plánovali na více let dopředu. Plánování rozpočtu na delší období by mohlo vycházet například alespoň z krátkodobé koncepce, (například na tři roky dopředu), společností v rámci platformy Kultura, což by mělo být i vlastně i v zájmu jejich zřizovatelů. Všechny společnosti platformy Kultura uvádějí, že jedním z důvodů proč sledují složení pracovních sil s ohledem na věk, jsou především plánované odchody do důchodu jejich zaměstnanců, případně ohledy na další životní situace jako například mateřská dovolená.

Pouze jedna společnost „Kultura KD02“ se snaží sledovat plánované odchody do důchodu až tři roky dopředu. Na druhou stranu se tato společnost jako jediná nevěnuje dalším souvislostem tohoto plánování, jako jsou možné realokace lidských zdrojů nebo sledování věkové struktury zaměstnanců z hlediska jejich životního cyklu.

Společnost „Kultura KK02“ uvádí například plánování spolupráce s bývalými zaměstnanci v důchodu, (*myšleno samozřejmě v kontextu sledovaných knihovnických profesí*) které chce i po jejich odchodu do plánovaného důchodu nadále zaměstnávat. Žádná z měřených společností nemá strategii plánování pracovní sil jako součást své personální strategie. Společnosti se potýkají s nedostatkem kvalifikovaných sil – sledovaných profesí knihovníků.

Kvalifikační předpoklady pro sledované profese jsou vcelku náročné, společnosti kladou velký důraz na odbornou kvalifikaci, a zavedení strategie plánování pracovních sil do personálních interních politik může být ku prospěchu rozvoje politiky nábory a před-nábory důležitého odborného knihovnického personálu. Naprostá většina společností uvedla, že spolupracuje se středními a vysokými školami nebo univerzitami. Jejím studentům nabízí možnost praxe, stáží, brigád a případně i vytváření diplomových prací tematicky spojených a využitelných v knihovně.

Pouze jedna společnost „Kultura KK01“ uvedla, že systematicky nespolupracuje s žádnou školou, ale jen spíše nahodile umožňuje stáže studentům, pokud se sami ozvou.

Oproti tomu například společnost „Kultura KK02“ úzce spolupracuje s místní odbornou střední školou, ve které její zaměstnanci učí odborné předměty, a studentům posledního ročníku umožňuje odborné praxe v knihovně. Tyto studenty následně, pokud se osvědčí, oslovují přímo s nabídkou zaměstnání. Podobně se snaží i další dvě společnosti oslovovat studenty vysokých škol, kteří prošli stáží v jejich společnosti, jestli nechtějí po dokončení studia u nich nastoupit do zaměstnání. S ohledem na nedostatek kvalifikovaných pracovních sil – tedy měřených profesí, který je všemi společnostmi uváděn, je tento přístup proaktivní a inspirativní pro ostatní. V minulosti byla řada odborných knihovnických škol zrušena pro nedostatek studentů a společnosti leckdy nemají s kým spolupracovat.

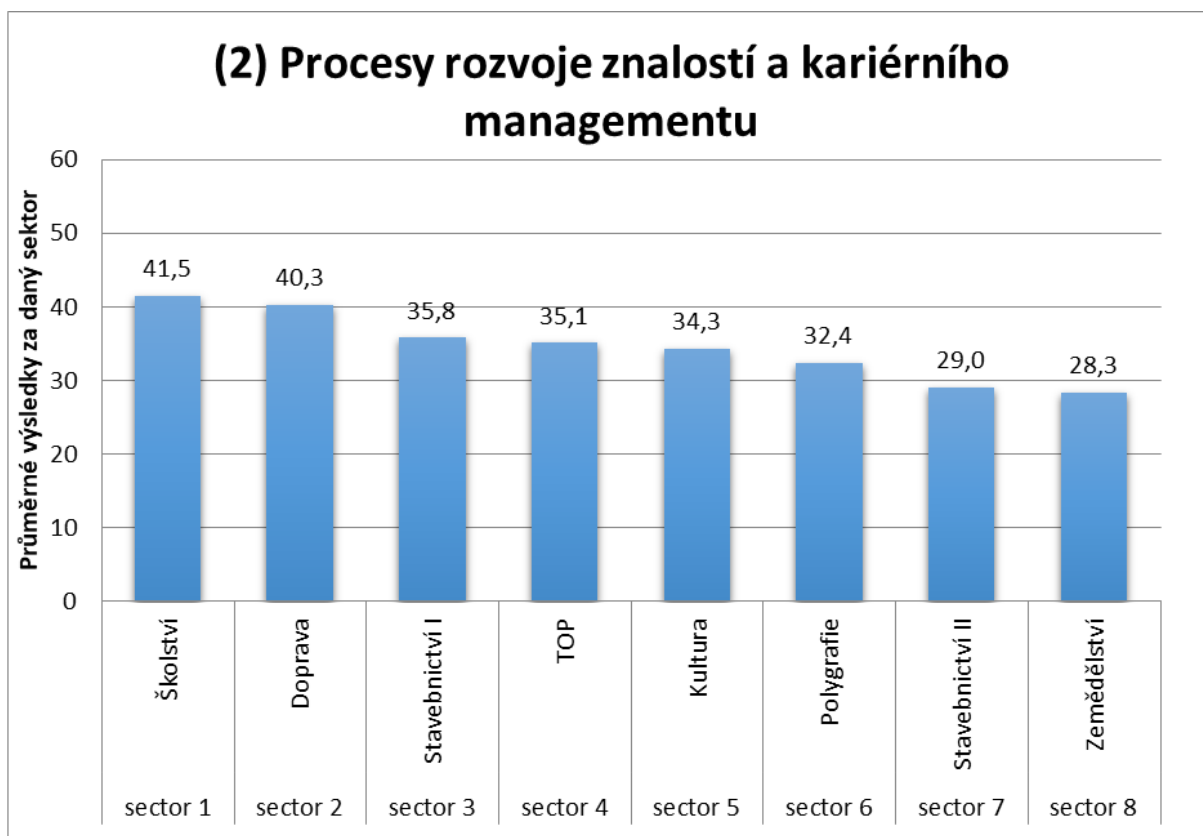
Společnosti při strategii nábory a před-nábory nových zaměstnanců příliš neuplatňují principy rozmanitosti-diverzity složení pracovních týmů. Což je dáno i tím, že s tématem, konceptem diverzity, nejsou ani příliš podrobně obeznámeny, spíše ji mají spojenou s tematikou genderu a mají pocit, že v tom jsou na tom dobře, jelikož v platformě kultura je i v rámci měřených profesí výrazné zastoupení žen, je jich 87 %. Na druhou stranu správně vnímají, že by potřebovaly větší generovou bilanci.

Společnosti platformy Kultura jsou rovněž ohroženy postupným stárnutím svých zaměstnanců, kdy 49 % všech zaměstnanců spadá do generace 45-59 let, a jen 8 % pracovníků je mladších 30 let. Už jen z tohoto důvodu by se společnosti platformy Kultura měly strategicky a dlouhodobě zaměřit na oblast plánování pracovní síly, mít střednědobé i dlouhodobé koncepce rozvoje, jak se bude celý obor vyvíjet, jaké budou k tomu třeba i nové odborné profese a kolik jich bude třeba. Věková vyváženost a diverzita jsou pro společnosti v oboru Kultura obzvláště důležité.

V neposlední řadě je třeba zmínit skutečnost, že jedním z důvodů, proč se „nedaří“ dlouhodobě zaujmout pro obor mladší generaci (do 30 let), je fakt, že sektor Kultury je dlouhodobě podfinancovaný; kupř. v roce 2015 byl průměrný plat v tomto sektoru 23.761 Kč, kdežto průměrná měsíční hrubá mzda v republice činila 26.072 Kč, což může být i důvodem, proč tolik neoslovuje mladé lidi a také mladé muže, kteří hledají práci s adekvátním finančním ohodnocením, příp. perspektivnějším kariérním růstem, navíc tento sektor ve většině případů požaduje dokončené VŠ vzdělání, a to může to tak být pro řadu středoškolsky vzdělaných potenciálních uchazečů limitujícím kritériem (odkaz na zdroj mzdového srovnání [zde](#)).

## Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu: Benchmark mezi sektory

**Graf 13** Výsledky za všechny sektory: Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu

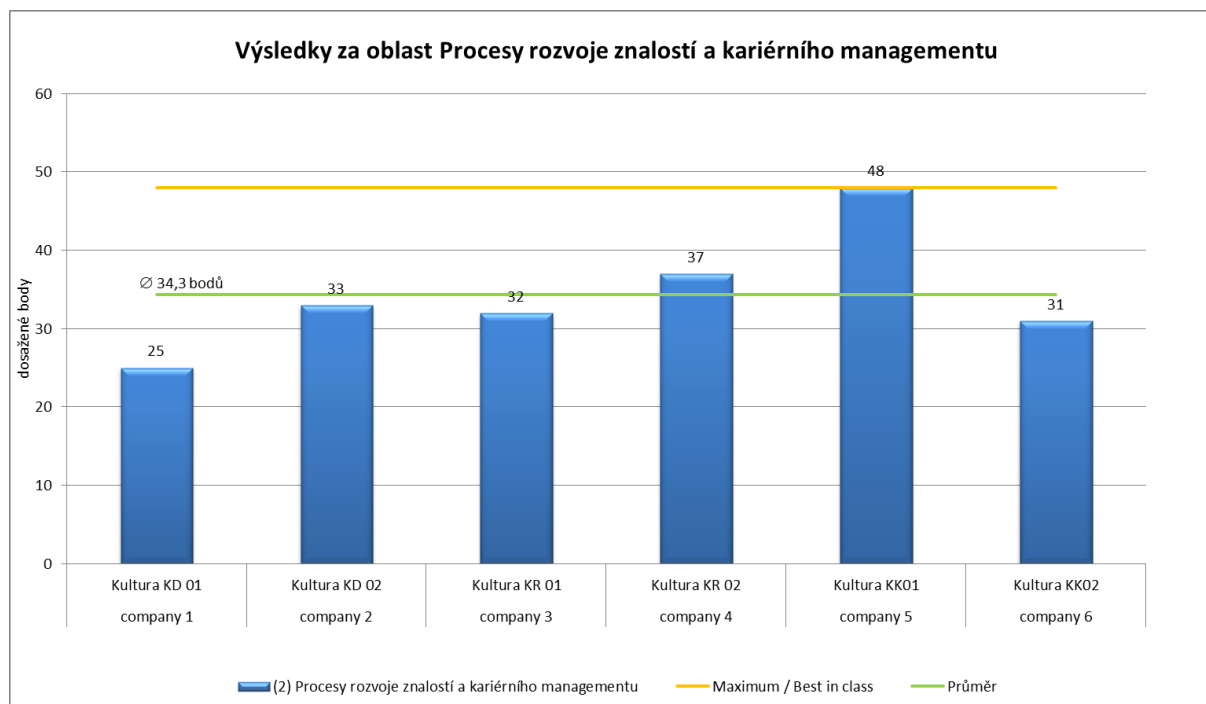


Zdroj: Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA – KZPS 2016 a 2017 (N=46), vlastní zpracování

V oblasti Procesů rozvoje znalostí a kariérního managementu se celkové výsledky platformy pohybují nad průměrem. Výsledek je celkově tedy spíše nadprůměrný a zahrnuje i velmi dobré hodnocení společnosti „Kultura KK01“, která dosáhla vyššího hodnocení než ostatní společnosti platformy, celkem 48 bodů (60 je maximum) a zvyšuje tak celkový průměr platformy. Hodnocení této společnosti je skoro na hranici expertní úrovně a řadí se tak mezi nejlepší společnosti napříč všemi sektory, které získaly až 51 bodů z 60 možných bodů.

## Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu: Benchmark v rámci sektoru Kultura

**Graf 14** Výsledky za oblast: Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu



Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2016, 2017 (N=6), vlastní zpracování*

Při porovnání dosažených výsledků v oblasti Procesy rozvoje a kariérního managementu vyplývá, že společnost „Kultura KK01“ výrazně převyšuje svými výsledky všechny ostatní společnosti v rámci platformy a to včetně srovnání s ostatními společnostmi v dalších platformách. Většina společností platformy dosahuje v podstatě průměrných či lehce nadprůměrných výsledků v rámci oblasti rozvoje a kariérního managementu. Jen společnost „Kultura KD01“ v rámci své platformy získala nízký počet bodů - necelou polovinu bodů jako nejlepší společnost platformy Kultura KK01. Ostatní společnosti platformy Kultura se pohybují v hodnocení okolo průměru všech měřených společností. Z naměřených hodnot lze dovodit, že až na jednu společnost mají ostatní společnosti platformy Kultura v této oblasti rezervy a tedy i prostor pro změny a zlepšení. Inspirací jim jistě mohou být nastavené procesy nejlépe hodnocené společnosti platformy či jiných společností v rámci dalších sektorů.

Společnosti platformy Kultura dnes mají problémy s náborem potřebných a odborně kvalifikovaných zaměstnanců v měřených odborných profesích - knihovníků, potýkají se s jejich nedostatkem. Podpora a rozvoj dalšího vzdělávání a profesního růstu je jednou z možných cest, která by měla pomoci získat třeba méně odborně/kvalifikačně

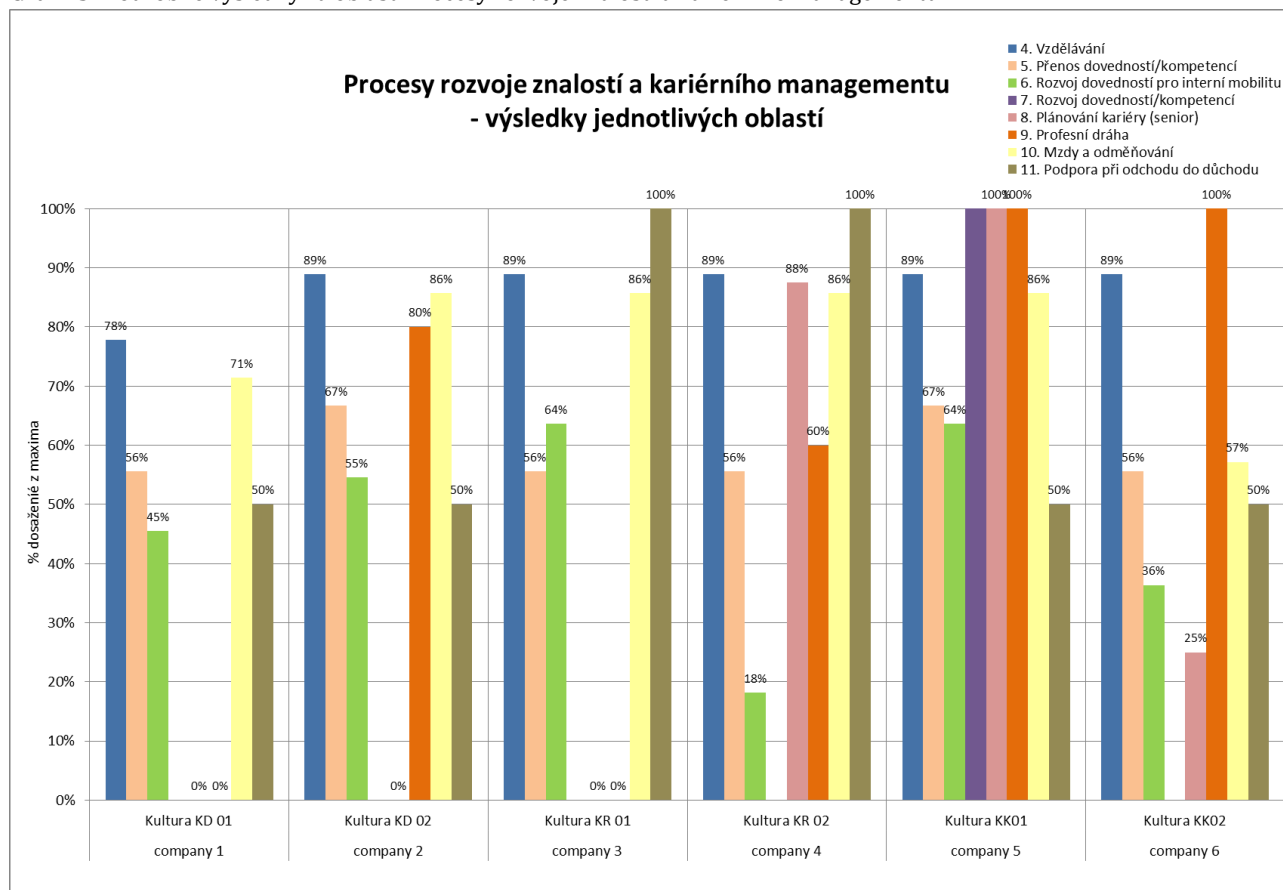
připravené pracovníky, ale které si však může každá společnost zaškolit a zapracovat podle svých požadavků a potřeb. Pokud dnes střední školy nepřipravují dostatečný počet kvalifikovaných odborných zaměstnanců, je nutné na tuto situaci reagovat a pomoci si případně i rozšířením portfolia možných uchazečů z příbuzných humanitních oborů a umožnit jim doplnit si požadované kvalifikační předpoklady, což několik společností praktikuje a umožňuje pomocí například rekvalifikačních kurzů.

### Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu: Detailní zhodnocení jednotlivých ukazatelů

Tato oblast obsahovala na hodnocení celkem 8 kategorií/ukazatelů:

- Vzdělávání
- Přenos dovedností/kompetencí
- Rozvoj dovedností pro interní mobilitu
- Rozvoj dovedností/kompetencí
- Plánování kariéry (senior)
- Profesní dráha
- Mzdy a odměňování
- Podpora při odchodu do důchodu

**Graf 15** Podrobné výsledky za oblast: Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu



Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2016, 2017 (N=6), vlastní zpracování*

Společnost „Kultura KK01“ je v rámci platformy Kultura hodnocena nejlépe, dosáhla ve třech ukazatelích úplně nejvyššího hodnocení. Společnosti v rámci platformy Kultura se velmi snaží o spolupráci mezi generacemi, podporují předávání kompetencí a dovedností mezi staršími a zkušenějšími vůči mladším a méně zkušeným, nicméně výjimkou není ani tzv. reverzní mentoring. Ačkoliv měřené společnosti nemají s ohledem na malé počty zaměstnanců přímo zavedené mezigenerační pracovní skupiny, tak služebně starší zaměstnanci jsou garanty a nositeli klíčových dovedností a kompetencí, jsou tedy často mentory pro mladší kolegy. Ti jsou naopak někdy zase nositeli rozvoje a zavádění nových zejména informačních technologií, se kterými pomáhají naopak věkově i služebně starším zaměstnancům. Všechny měřené společnosti uvádějí, že využívají mezigenerační spolupráci a mentoring pro předávání zkušeností a zaučování nově příchozích zaměstnanců v měřených odborných profesích. Celý proces se však odehrává spíše samovolně, neformálně, přirozeně a většina společností nemá písemně definováno, co a v jakém rozsahu a za jaké období je nutné předat novému zaměstnanci, či podle jakých pravidel probíhá mezigenerační i spolupráce a mentoring. Pouze jedna

společnost „Kultura KD01“ uvedla, že má funkční směrnici pro zapracování nově příchozích. Lidé ve vedení společností si uvědomují, že proces zaučování nových zaměstnanců v sektoru Kultura je dlouhodobý. Vědí, jaké znalosti a kompetence by měli odborní zaměstnanci mít, ale vyhodnocují je často pouze po zkušební době, ačkoliv řádné – reálné zaučení může trvat, jak sami říkají i jeden rok.

Také s ohledem na to, že všechny společnosti kladou velký důraz na odborné vzdělání a připravenost zaměstnanců v rámci měřených profesí, je propracovaný systém zaškolení, ale i následného dalšího vzdělávání, nesmírně důležitý. Téma dalšího vzdělávání ve sledovaných odborných profesích sem patří samozřejmě také.

Například každý odborný zaměstnanec platformy Kultura má během roku absolvovat další vzdělávání v rozsahu 48 hodin. Pouze jediná společnost „Kultura KD02“ uvedla, že tohoto počtu hodin nejsou schopni dosáhnout. Všechny společnosti uvádějí, že další vzdělávání zaměstnancům po vzájemné dohodě a s ohledem na finanční možnosti umožňují a všechny aktivity jim i hradí.

Společnosti platformy Kultura shodně uvádějí, že se permanentně potýkají s nedostatkem kvalifikovaných pracovních sil pro sledované profese. Všechny společnosti kladou důraz na odborné vzdělání a odbornou přípravu nových uchazečů, ale takových pracovníků na pracovním trhu není dostatek.

Jako jednu z příčin uvádějí současný stav středoškolského vzdělávání, kdy se knihovnické školy potýkají s nedostatkem studentů, který je daný jednak obecným nezájmem o tento druh vzdělání a zaměstnání a také nepříliš vysokým finančním ohodnocením v oboru. Společnosti tak pozice, u kterých je nutné maturitní vzdělání, často nabízejí i odborně vzdělaným vysokoškolákům, kteří jsou však na takovou pozici „překvalifikovaní“ a o takovou práci nemají dlouhodobě zájem.

Tento způsob hledání nových zaměstnanců uvedly čtyři společnosti z celkově šesti měřených. Jistou možností, kterou využívají tři společnosti, je nabídnout takové pozice zájemcům z příbuzných humanitních oborů a poskytnout jim vedle zaškolení i e-learningový kurz nebo rekvalifikace pořádané Národní knihovnou. Další možností, která však naráží na výše uvedené limity středoškolského vzdělávání, je užší spolupráce s existujícími knihovnickými školami, což uplatňuje pouze společnost „Kultura KK02“,



jež má školu ve stejném městě, a tak zaměstnanci společnosti ve čtvrtém ročníku zde vyučují odborné předměty.

Dalším ukazatelem, kde společnosti platformy Kultura mají určité rezervy je téma hodnocení zaměstnanců a jejich následný karierní rozvoj ve vyšším věku. Pouze celkem tři společnosti uvedly, že alespoň na úrovni vedoucích - podřízený dochází k nějakému hodnocení minimálně jednou ročně.

Společnost „Kultura KK01“ se snaží v tomto hodnotícím rozhovoru zohlednit nejenom pracovní výkon zaměstnance, ale také mu poskytnout zpětnou vazbu, jak je vnímán návštěvníky-klienty, kolegy a kde sám/a vidí své silné a slabé stránky. Společnost se snaží s pracovníky ve věkové kategorii 60+ hovořit také o jejich další budoucnosti, domluvit se na úpravě pracovního úvazku a případně i jiného pracovního zařazení. Podobně se snaží vycházet vstříc i matkám s malými dětmi.

Podobně další společnosti mají praxi, že se snaží domluvit individuálně na úpravě pracovní doby a i změně úvazku. Narážejí zde na malou flexibilitu pracovního trhu, kdy nelze bez souhlasu zaměstnance změnu v pracovní smlouvě prosadit, což na jednu stranu zaměstnance chrání, ale na stranu druhou neumožňuje zaměstnavateli být flexibilní a vytvářet pro věkově starší kolegy/kolegy nové pracovní příležitosti, které by reflektovaly věk, kompetence a zkušenosti a aktuální potřeby zaměstnance i zaměstnavatele.

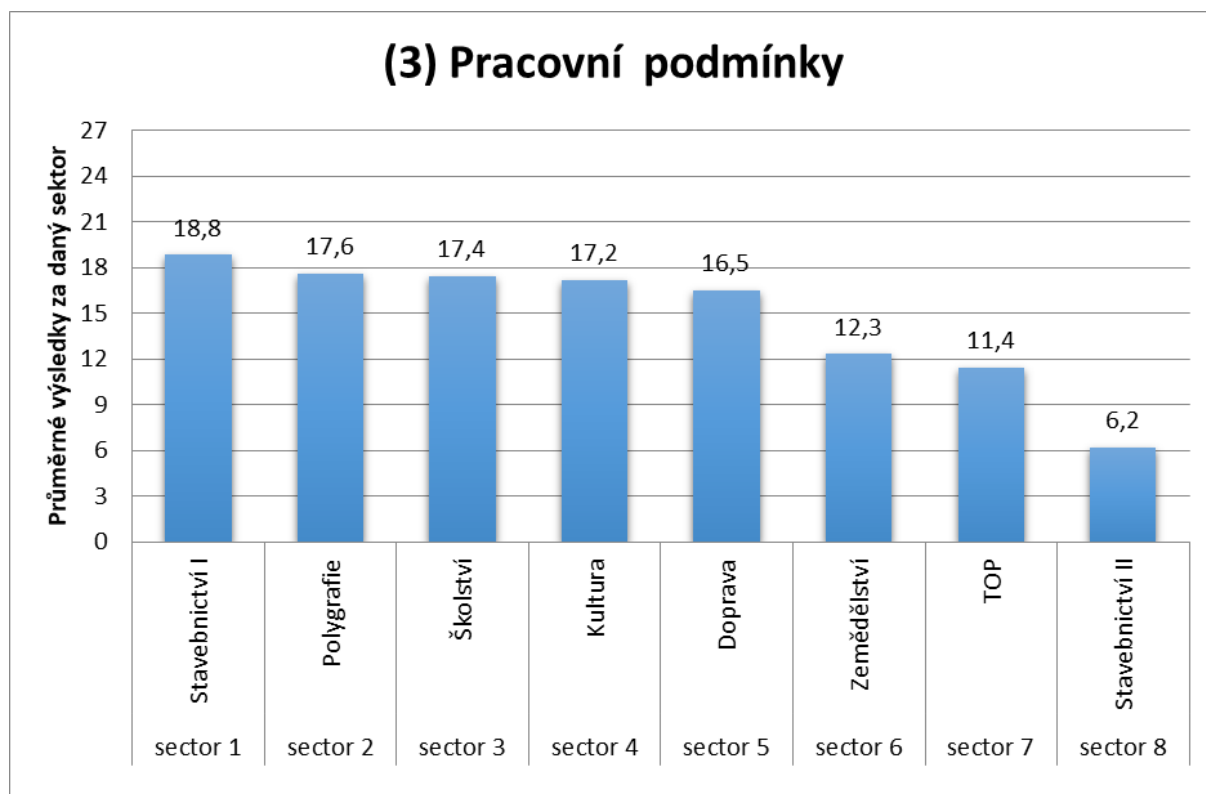
Společnosti rovněž věnují pozornost interní mobilitě odborných zaměstnanců, která je pro ně důležitá, v rámci nastavených rotací v rámci služeb pro veřejnost, nebo služeb na pobočkách, většinou mimo město, kde je sídlo společnosti. Společnosti v rámci sektoru Kultura se zaměřují i na spolupráci s bývalými zaměstnanci, kteří jsou již v důchodu a snaží se je angažovat v rámci různých aktivit, které dělají pro veřejnost. Nejedná se o propracovaný a standardizovaný systém, ale díky svému prosociálnímu přístupu, takto společnosti v platformě Kultura často vystupují.

Propojení procesů pravidelných „hodnotících rozhovorů“, (například jednou ročně) s plánováním dalšího karierního rozvoje zaměstnanců ve sledovaných profesích, i s ohledem na jejich životní cyklus, může společností v platformě kultura pomoci s celkovým karierním rozvojem odborných zaměstnanců. Byť se o to neformálně snaží,

pravidelnost a zavedení do interních postupů by mohly být celkově ku prospěchu společnostem Kultura a i celého sektoru.

### Pracovní podmínky: Benchmark mezi sektory

**Graf 16** Výsledky za všechny sektory: Pracovní podmínky

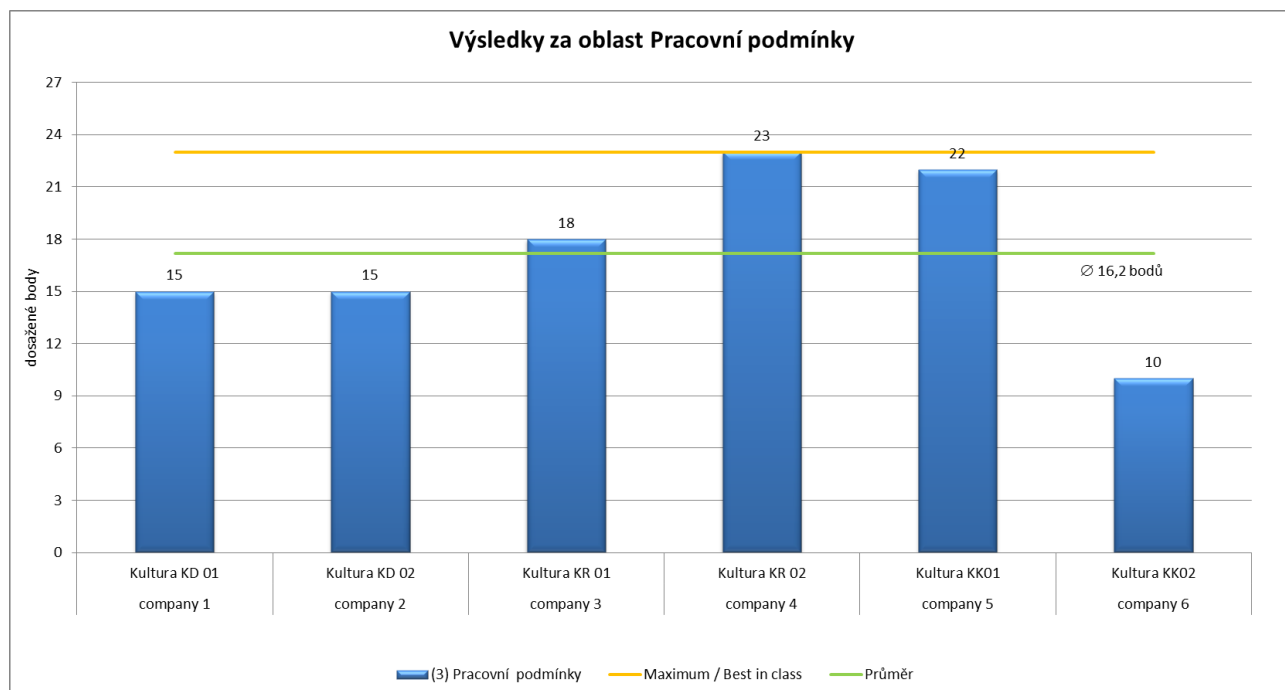


*Zdroj: Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA – KZPS 2016 a 2017 (N=46), vlastní zpracování*

Naměřené výsledky, kterých dosáhly všechny platformy v oblasti Pracovních podmínek, jsou celkově spíše průměrné místy jen lehce nad průměrem. Nejnižší výsledek byl naměřen u společnosti „Kultura KD02“, která získala jen 10 bodů, což ovlivňuje i celkový výsledek platformy. Naopak dvě společnosti „Kultura KR02“ a „Kultura KK01“ jsou v rámci všech společností hodnoceny na expertní úrovni a v porovnání s ostatními společnostmi na 2., respektive 3. místě. V tomto hodnocení se však neměří jen samotné pracovní prostředí, kde všechny společnosti platformy Kultura dosahují nejlepších výsledků, ale také systém benefitů a jak společnosti pracují s fyzickým a duševním zdravím svých zaměstnanců, ve kterém naopak více ztrácejí. To je také důvod, proč celkové výsledky platformy Kultura jsou spíše lehce nadprůměrné.

## Pracovní podmínky: Benchmark v rámci sektoru Kultura

**Graf 17** Výsledky za oblast: Pracovní podmínky



Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2016, 2017 (N=6), vlastní zpracování*

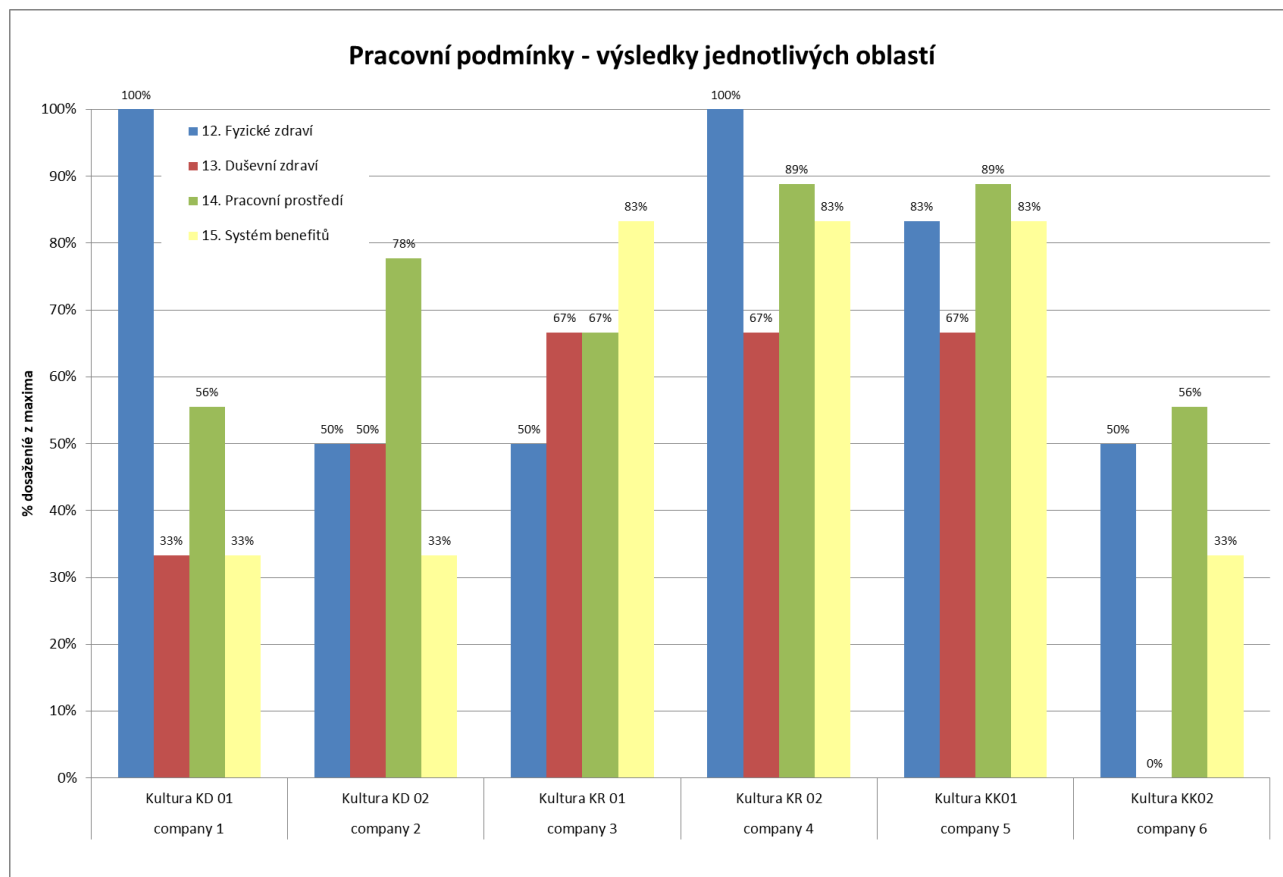
Dvě společnosti „Kultura KR02“ a „Kultura KK01“ dosáhly velmi dobrých výsledků. Nejlepší společnost ze všech měřených firem dosáhla výsledku 25 bodů, tyto dvě společnosti zaostaly jen nepatrně. Dosahují velmi dobrého hodnocení ve všech měřených otázkách. Další tři společnosti „KR01, KD02, KD01“, dosáhly nižšího hodnocení. Společnost „Kultura KK02“ je ve všech měřených otázkách hodnocena spíše pod průměrem. Nicméně v rámci celé platformy rozhodně existuje velký potenciál a inspirační příklady k možným pozitivním změnám v rámci této oblasti.

## Pracovní podmínky: Detailní zhodnocení jednotlivých ukazatelů

### Pracovní podmínky

- Fyzické zdraví
- Duševní zdraví
- Pracovní prostředí
- Systém benefitů

**Graf 18** Podrobné výsledky za oblast: Pracovní podmínky



Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2016, 2017 (N=6), vlastní zpracování*

Všechny společnosti se věnují v rámci svých zákonných povinností zdraví zaměstnanců, minimálně řeší pravidelné preventivní prohlídky. Společnosti v rámci platformy Kultura se věnují hodně ergonomii pracovního místa zejména z hlediska zdravého sezení. Všechny měřené společnosti tak poskytují svým zaměstnancům vhodné židle, stoly, klávesnice a podložky pod ruce při práci s PC. Pouze jedna společnost uvedla, že také řešila vhodné osvětlení v kanceláři a jiná společnost uvedla, že odborný lékař jednou ročně kontroluje vhodnost pracovního prostředí. Dvě společnosti uvedly, že přímo podporují sportovní aktivity svých zaměstnanců. Jedna z nich poskytuje tělocvičnu, která se nachází v budově knihovny, pro sportovní využití zaměstnanců i jejich rodinných příslušníků. Druhá společnost umožňuje navštěvovat kurzy jógy konané v prostorách knihovny a po pracovní době. Tatáž společnost také pořídila zejména pro knihovníky katalogizátory žebřiny, které jsou umístěny na chodbě v zázemí hned vedle jejich kanceláře.

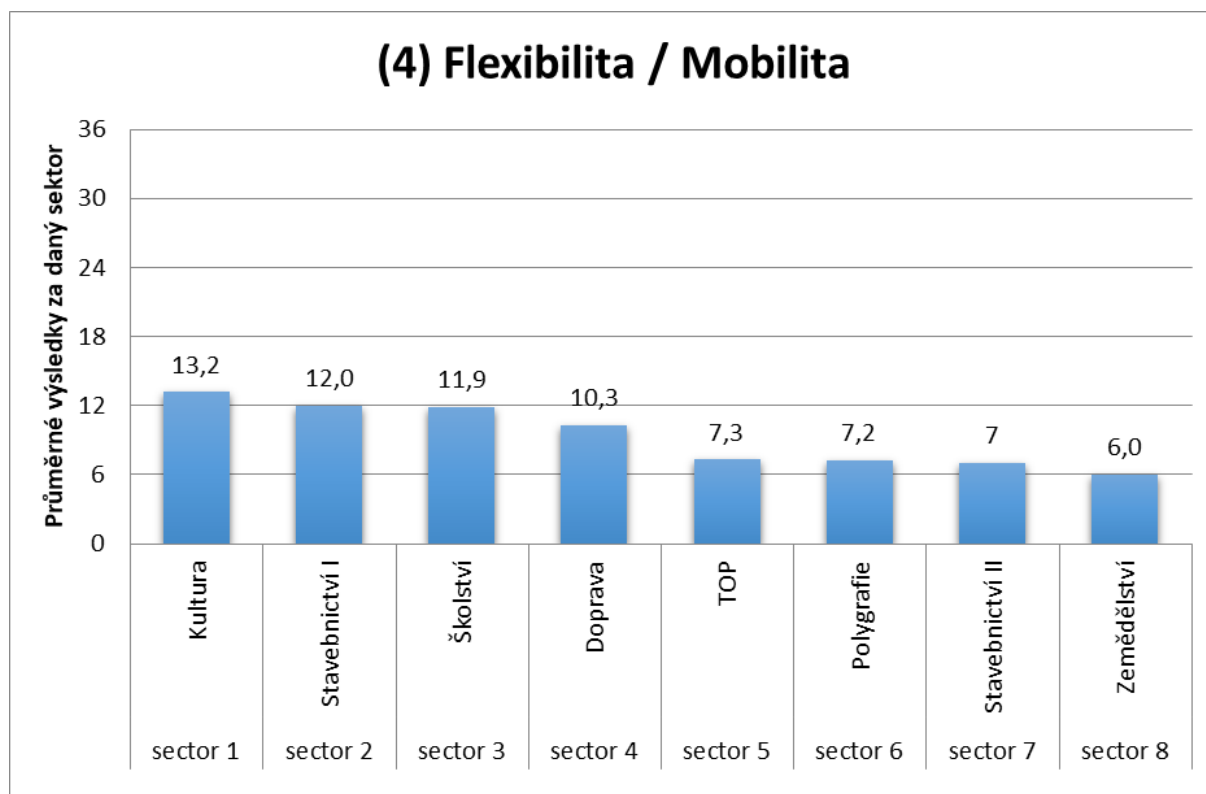
Pracovní zátěž lidí v odborných knihovnických profesích, kteří pracují ve službách a v přímém kontaktu s klienty je někdy velmi vysoká, a každý zaměstnanec zažívá

stresující situace, a je vystaven nebezpečí vyhoření a často musí přímo na pracovišti řešit konfliktní situace.

Všechny měřené společnosti si toto závažné riziko uvědomují a pouze jedna společnost „Kultura KK02“ uvedla, že v současné době pro práci se stresem nevykonává žádnou speciální činnost, ačkoliv dříve poskytovala kurz práce se stresem. Sama však konstatuje, že takový kurz a případně další na zvládnání krizových situací, chce opětovně zavést. Ostatní společnosti uvedly, že podobné kurzy svým zaměstnancům poskytují a dvě společnosti umožnily všem svým zaměstnancům absolvovat kurz sebeobrany a zvládnání krizových situací. Není zcela výjimkou, že prostory společností Kultura nezřídka navštěvují lidé, kteří žijí na ulici, někdy mohou být i příčinou nějaké konfliktní situace na pracovišti, ale může to být i někdo jiný. Například někdo v takzvané kategorii náročný či agresivní návštěvník. Z výše uvedených důvodů je dobré se problematice zvládnání stresu pravidelně a systematicky věnovat a mapovat, co může být příčinou stresových situací pro zaměstnance.

Všechny měřené společnosti platformy Kultura uvedly, že svým zaměstnancům umožňují pružnou pracovní dobu, kdy zejména matky s malými dětmi, nebo dojíždějící z větší vzdálenosti si mohou upravit začátek pracovní doby podle svých potřeb. Samozřejmostí je však dohoda se zaměstnavatelem, aby nebyla narušena služba veřejnosti. Také pět ze šesti společností uvedlo, že svým zaměstnancům poskytuje 2-4 tzv. sick days a 4 společnosti poskytují minimálně jeden den měsíčně neplaceného volna. Všechny tyto zmiňované benefity jsou kladně přijímány na straně zaměstnanců a jsou velmi často zmiňované při hledání nového zaměstnání. Dobře promyšlený systém benefitů může výrazně vyjít vstříc reálným potřebám zaměstnanců a nemusí vždy jen záviset na finančních prostředcích společnosti.

Graf 19 Výsledky za všechny sektory: Flexibilita / Mobilita



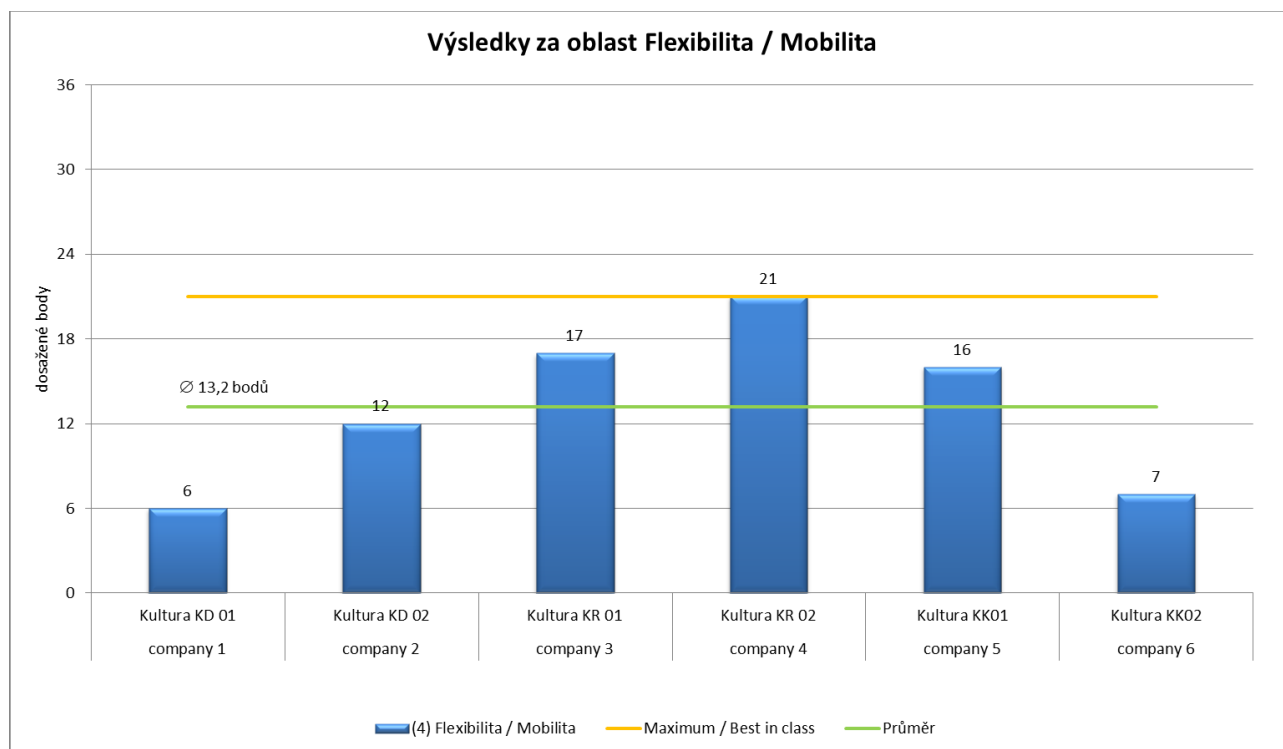
Zdroj: Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA – KZPS 2016 a 2017 (N=46), vlastní zpracování

Ačkoli platforma Kultura v oblasti Flexibilita/Mobilita v celkovém hodnocení předčí ostatní platformy a některé i výrazně, tak její celkové výsledky stejně dosahují jen na přibližnou třetinu bodů, které je možné získat a dostal? pouze do kategorie začátečník.

Platforma Kultura se nijak výrazně nevěnuje přípravě zaměstnanců na budoucí povolání/podnikání v případě nucené reorganizace. Vůbec nejlepšího výsledku dosáhla napříč všemi platformami společnost „Kultura KR02“, jež získala 21 bodů, což je přibližně pouze 58 % z maximálně možných získaných bodů. Z těchto naměřených hodnot jasně vyplývá, že v této oblasti všechny společnosti dosáhly na nejnižší možná hodnocení ze všech oblastí, a je tedy nutné se na rozvoj flexibility zaměřit mnohem intenzivněji.

## Flexibilita / Mobilita: Benchmark v rámci sektoru Kultura

**Graf 20** Výsledky za oblast: Flexibilita / Mobilita



Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2016, 2017 (N=6), vlastní zpracování*

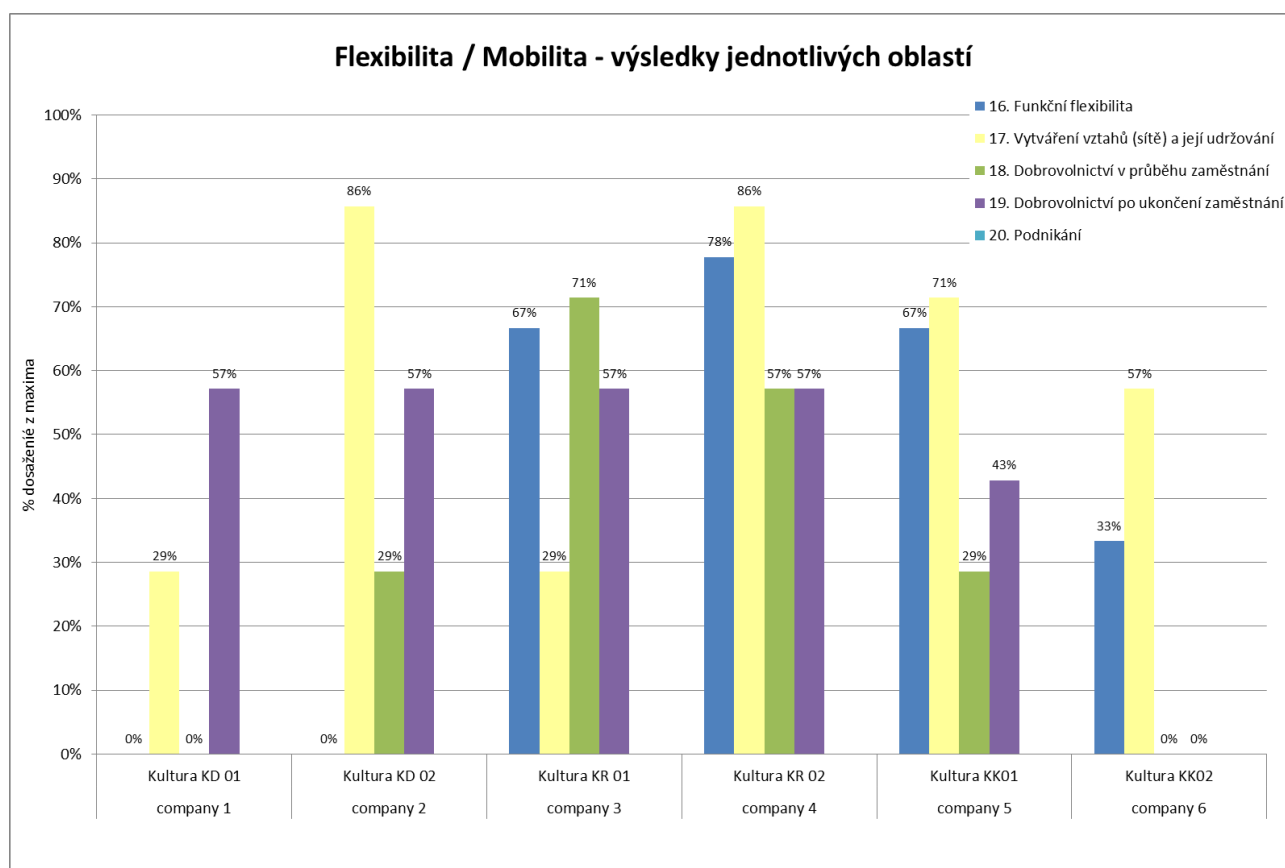
Pokud porovnááme naměřené hodnocení společností pouze v rámci platformy Kultura, vidíme, že i zde existují velké a podstatné rozdíly mezi nejlépe hodnocenou společností „Kultura KR02“ a společností nejhůře hodnocenou „Kultura KD01“. Zásadní diference mezi těmito společnostmi je přístup k flexibilitě a případnému dobrovolnictví v průběhu zaměstnání. Jak už bylo řečeno výše, ani hodnocení 21 bodů, které je sice nejvyšší ze všech naměřených hodnot, není hodnocení, které bychom měli přeceňovat.

Společnost KR02 a další dvě společnosti „Kultura KR01“ a „Kultura KK01“ dosáhly na stupeň „pokročilý“ díky tomu, že jsou hodnoceny ve čtyřech z pěti ukazatelů. Ostatní společnosti jsou hodnoceny pouze ve třech nebo dokonce dvou ukazatelích z pěti, a proto je jejich hodnocení tak nízké.

## Flexibilita/Mobilita

- Funkční flexibilita
- Vytváření vztahů (sítě) a její udržování
- Dobrovolnictví v průběhu zaměstnání
- Dobrovolnictví po ukončení zaměstnání
- Podnikání

Graf 21 Podrobné výsledky za oblast: Flexibilita / Mobilita



Zdroj: Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2016, 2017 (N=6), vlastní zpracování

Z naměřených hodnot vyplývá, že všechny společnosti aktivně přistupují k vytváření a udržování vztahové sítě s bývalými zaměstnanci, zejména tedy s důchodci. Minimálně jednou ročně se společně s nimi setkávají na společenských akcích, které pořádají, případně je také „využívají“ k další krátkodobé spolupráci. Tuto možnost využití bývalých zaměstnanců v důchodu pro další spolupráci uvedly tři společnosti. Spolupráce s bývalými zaměstnanci a snaha nabídnout jim spolupráci na krátkodobé pracovní úvazky je určitě pozitivním příkladem a dobrou strategií společností v oblasti Age Managementu.



Interní a funkční flexibilita je do určité míry palčivá otázka, kterou, ale nemají všechny společnosti sektoru Kultura detailně interně zpracovanou. Společnosti „Kultura KK01“, „Kultura KK02“ a „Kultura KR01“ uvedly, že krátkodobé přeřazení na jinou práci nebo vyslání na jinou pobočku mají zapracované přímo v pracovní smlouvě nebo v kolektivní smlouvě. Další společnosti se snaží alespoň o vyslání na stáže na jiné pobočky, ale nemají tento proces řádně zpracovaný a systémově podchycený. Některé společnosti konstatují, že interní flexibilitě brání nedostatečné zkušenosti i odborné znalosti a kompetence zaměstnanců.

Další překážkou k interní flexibilitě je i velká ochrana zaměstnanců v rámci pracovního práva, která neumožňuje zaměstnavatelům upravit a měnit jednostranně stávající pracovní smlouvu pro sledované odborné pozice, kdy u věkově starších zaměstnanců může docházet k celkové únavě z náročnosti celé profese. Větší volnost v rámci pracovního práva, *jak i sami někteří říkají*, by jim umožnila lepší plánování pracovní kariéry v rámci životního cyklu zaměstnanců, kteří pracují ve sledovaných odborných profesích. Větší flexibilita pracovního práva při zachování potřebné míry ochrany a podpory zaměstnanců na pracovním trhu by mohla přispět i k zlepšení současného neuspokojivého stavu s nedostatkem lidí pro sledované odborné knihovnické profese. Určitě by podpořila lepší celkové plánování jejich dalšího kariérního rozvoje v rámci životního cyklu.

Ačkoli společnosti úplně neumožňují široké dobrovolnické aktivity svých zaměstnanců a většinou nemají takové postupy zapracované ve svých personálních strategiích, tak je na místě konstatovat, že všechny společnosti platformy Kultura jsou v této oblasti v zásadě vysoce pro aktivní, zapojují do života místní komunity a vytvářejí svou činností vysokou úroveň společenského a kulturního dění v daném městě či v jeho čtvrti/ch nebo i v malých obcích. Společnosti sektoru Kultura se díky tomu stávají kulturními centry měst nebo jejich některých částí/čtvrtí či malých obcí, kde se mohou setkávat občané, či místní spolky, dochází zde k osvětovým činnostem, vzdělávání dětí, mládeže, ale i lidí v důchodovém věku.

Všechny tyto činnosti pak společnosti vykonávají v rámci své působnosti a ve většině případů zcela zdarma. Společnost „Kultura KR02“ uvedla kromě výše uvedených činností také přímou podporu hendikepovaných dětí v rámci projektu „*Ruku v ruce*“ a také spolupráci s ústavem pro nevidomé či domovem pro seniory. Není pochyb, že v oblasti odpovědného přístupu veřejné instituce může být platforma Kultura inspirativním příkladem jak pro firemní prostředí, tak i pro další veřejné instituce.

Na druhou stranu společnosti v sektoru Kultura nemají žádnou strategii či strategie při přípravě zaměstnanců na případné propuštění ze zaměstnání. I když jsou společnosti placeny z veřejného rozpočtu, kde se předpokládá relativně vysoká míra jistoty financování, neměly by tyto potenciální situace úplně vynechávat ze svého „personálního portfolia“.

## Závěrečné rámcová doporučení

Celkový výsledek platformy Kultura je v zásadě velice dobrý! Platforma, která negeneruje finanční zisk, je závislá na rozpočtu od svého zřizovatele dosáhla velice solidního výsledku. V oblasti mobility/flexibility dokonce nejlepšího v rámci všech platforem, především díky svému výrazně proaktivnímu přístupu v tématu společenské odpovědnosti institucí, v našem případě veřejných. V rámci závěrečných doporučení považujeme za důležité uvést následující:

### **Téma věku zaměstnanců- Age Management**

Společnosti platformy Kultura by měly věnovat systematickou a dlouhodobou pozornost tématu věku a životního cyklu zaměstnanců. Jak vyplynulo z měření, jsou ohroženy postupným stárnutím svých zaměstnanců. Téměř polovina zaměstnanců spadá do kategorie 45-59 let a navíc jen 8 % zaměstnanců je mladších 30 let. S ohledem na demografický vývoj v následujících desetiletích je patrné, že se tento trend bude i nadále spíše zhoršovat. V současné době se platforma Kultura potýká s nedostatkem kvalifikovaných mladých uchazečů o zaměstnání v měřených odborných profesích. Je patrné, že společnosti se na tento vývoj musí připravovat již dnes a připravovat personální strategie s výhledem alespoň na 3-5 let dopředu. Stejně tak by se měly systematicky věnovat tématu rozvoje znalostí a kariérního managementu s ohledem na věk a životní cyklus zaměstnanců ve sledovaných profesích.

Další možností, jak čelit postupnému stárnutí zaměstnanců, je samozřejmě zajistit nábor nových a mladých kvalifikovaných zaměstnanců. Jak již bylo uvedeno, společnosti v sektoru Kultura mají nedostatek zaměstnanců ve sledovaných profesích zejména do 30 let. Jeden z faktorů, který ovlivňuje i zájem potenciálních zaměstnanců, je i celková výše hrubého měsíčního příjmu v oboru, který je pod současným celostátním průměrem. Kombinace odborných kompetencí na poli informačních technologií a současně potřebné znalosti a know how oblasti kultury a literatury, může být základem pro přemýšlení, jak se mohou měnit či rozvíjet odborné knihovnické profese, aby se staly atraktivní a žádané i pro mladé lidi.

Rovněž systém benefitů a celý balík pracovních podmínek může hrát svoji důležitou roli při zájmu potenciálních zaměstnanců v oboru. Benefity jsou čím dál častěji plánovány

v souladu s reálnými potřebami zaměstnanců, což je třeba i průběžně zjišťovat. Tak jako není vlajkovou lodí flexibility již dávno zkrácený pracovní úvazek, tak ani stravenky již dnes nejsou tím zásadním benefitem, který má vliv na příliv a udržitelnost pracovních sil. Čím dál důležitější roli hrají benefity v rámci balance rodinné pracovního života, ať již časové nebo i finanční<sup>7</sup>.

S ohledem na psychickou i fyzickou náročnost práce ve sledovaných profesích, pravidelnému kontaktu s lidmi.? V t řada společností sektoru Kultura poskytuje nějaké formy školení, ale často jde o spíše jednorázové akce, které často navíc závisí na rozpočtu. S ohledem na výsledky měření by stálo za to, aby společnosti k tématu stresu zařadily například i tzv. krizovou komunikaci, či komunikaci i šířeji. Aby zaměstnanci byli lépe připraveni na komunikaci s tzv. náročnými či přímo problematickými návštěvníky jejich institucí. Protistresové formy školení nebo i nějaká forma sportovní či jiné relaxace rovněž může být účinnou formou podpory pro zaměstnance.

### **Téma krátkodobého a dlouhodobého rozvoje sektoru Kultura**

V úvodu zprávy jsme zmínili, že by společností Kultura pomohlo, kdyby mohly plánovat svůj rozvoj v krátkodobých i střednědobých horizontech, zejména s ohledem na věkovou strukturu zaměstnanců. Bylo by to určitě ku prospěchu společností i měst, kde působí. Jejich zřizovatelé by jim měli tento proces umožnit a sami by měli mít zájem na takovém dlouhodobějším plánování. Společnosti Kultura tvoří významná kulturní centra měst a obcí a jejich zřizovatelé by k nim měli přistupovat v tomto kontextu. Součástí strategie rozvoje municipalit by měly být společnosti sektoru Kultura. Nelze vyloučit, že další rozvoj měst a obcí může generovat nové nároky a potřeby a činnosti společností v sektoru Kultura. Příkladem mohou být už dnes takzvaná chytrá města, nebo inkluzivní města. Společnosti platformy Kultura se mohou stát také chytrými a inkluzivními kulturními centry. To může vytvářet například nové nároky, potřeby na činnosti odborných knihovnických profesí, což může přinášet i pestřejší kariérní rozvoj s ohledem na životní cyklus zaměstnanců.

### **Téma Flexibility práce a pracovního trhu**

---

<sup>7</sup>[https://byznys.lidovky.cz/pruzkum-o-firemni-vecirky-neni-zajem-zamestnanci-chteji-penize-psr-/firmy-trhy.aspx?c=A171219\\_112636\\_firmy-trhy\\_ele](https://byznys.lidovky.cz/pruzkum-o-firemni-vecirky-neni-zajem-zamestnanci-chteji-penize-psr-/firmy-trhy.aspx?c=A171219_112636_firmy-trhy_ele)

Flexibilitu práce a pracovního prostředí by měly společnosti v rámci platformy Kultura považovat za jedno z prioritních a důležitých témat. Vytváření systematických flexibilních pracovních podmínek a prostředí například pro rodiče s malými dětmi, kteří pracují ve sledovaných odborných profesích, nebo pro rodiče samoživitele, zaměstnance, kteří se ocitnou v pozici neformálně pečujících o osobu blízkou nebo pro již seniorní pracovníky, jejichž odborná zkušenost je pro společnost nesmírně důležitá, by měla patřit ke standardním interním politikám společností v rámci sektoru Kultura.

Téma flexibility se sektoru Kultura dotýká i v oblasti flexibility pracovního trhu. Jak již bylo uvedeno, některé společnosti, sektoru Kultura by uvítaly určité „rozvolnění“ pracovního práva, aby mohly pracovní úvazky měnit i jednostranně. To by jim „uvolnilo ruce“ k vytváření flexibilnější pracovní nabídky pro sledované profese z hlediska jejich věku a životního cyklu i v souladu s plánovaným kariérním rozvojem. Flexibilita je samozřejmě důležitá i pro pracující důchodce. Příkladem dobré praxe mohou být v principu jak tzv. flexi joby v Dánsku nebo i systém pozvolného přechodu do důchodu, který již podporuje i prodlužování pracovního života i v důchodovém věku. Německý příklad, zaměstnanci mohou odejít do důchodu nově v rozmezí 65-67 let. (Německo má nově 65-67 nebo Švédsko, které má pozvolný přechod do důchodu nastaven mezi 61 a 70 rokem života).

### **Téma prodlužování pracovního života i v důchodovém věku**

Jak vyplývá i z analýzy společnosti IDEA, výše uvedené a citované podmínky pro prodlužování pracovního života v České Republice nejsou pro důchodce v ČR zdaleka ideální. To znamená, že by měla být ze strany platformy Kultura vyvinuta snaha, jak tuto nepříznivou situaci změnit a vytvořit lepší podmínky a prostředí pro pracující důchodce. Zejména co týká finanční výhodnosti pracovat v důchodu a flexibilních podmínek pro práci lidí v důchodovém věku.

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

V Tůních 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



**BYZNYS  
PRO  
SPOLEČNOST**  
BUSINESS  
FOR SOCIETY

# Měření HR procesů pomocí nástroje LEA Benchmark – Sektorová doporučení

**Platforma Polygrafie**



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

# Obsah

<b>Executive Summary</b> .....	3
<b>Informace o měření ve společnostech v rámci platformy „Polygrafie“</b> .....	5
<b>Detaily měření</b> .....	5
<b>Demografie a statistika České republiky</b> .....	6
<b>Složení populace ČR v roce 2016 a projekce populace na roky 2020, 2025, 2030</b> .....	6
<b>Věková struktura za celou platformu „Polygrafie“</b> .....	7
<b>Legislativní rámec důchodového systému v ČR</b> .....	8
<b>Benchmark – ČR</b> .....	11
<b>Benchmark napříč měřené sektory</b> .....	11
<b>Benchmark v oboru Polygrafie</b> .....	12
<b>Výsledky podle velikosti firmy</b> .....	13
<b>Konkrétní výsledky měření ve společnostech „Polygrafie“</b> .....	15
<b>Základní přehled za hlavní oblasti</b> .....	15
<b>Detailní rozbor výsledků jednotlivých oblastí</b> .....	16
Strategické plánování pracovní síly: Benchmark mezi sektory .....	16
Strategické plánování pracovní síly: Benchmark v rámci sektoru Polygrafie .....	17
Strategické plánování pracovní síly: Detailní zhodnocení jednotlivých ukazatelů .....	18
Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu: Benchmark mezi sektory .....	20
Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu: Benchmark v rámci sektoru Polygrafie .....	21
Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu: Detailní zhodnocení jednotlivých ukazatelů .....	22
Pracovní podmínky: Benchmark mezi sektory .....	25
Pracovní podmínky: Benchmark v rámci sektoru Polygrafie.....	26
Pracovní podmínky: Detailní zhodnocení jednotlivých ukazatelů.....	27
Flexibilita / Mobilita: Benchmark mezi sektory .....	29
Flexibilita / Mobilita: Benchmark v rámci sektoru Polygrafie.....	30
Flexibilita / Mobilita: Detailní zhodnocení jednotlivých ukazatelů.....	31



# Executive Summary

## Projektový rámec:

Měření HR procesů prostřednictvím nástroje LEA (Lifelong Employability Assessment), se uskutečnila v rámci projektu „Společným postupem sociálních partnerů k přípravě odvětví na změny v důchodovém systému - Etapa III“, který realizuje Konfederace podnikatelských a zaměstnavatelských svazů.

Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR se společně se svými členy a sociálním partnerem projektu (ČMKOS) rozhodla realizovat projekt, který by prostřednictvím bipartitního dialogu a klíčových aktivit pomohl připravit zaměstnavatele a zaměstnance ve vybraných pozicích na dopady a změny vyplývající z důchodového systému. Jedná se zejména na skutečnost, že tito zaměstnanci budou vykonávat svou profesi do vyššího věku. Základním problémem, k jehož řešení chce realizace projektu přispět, je zvládnutí nároků, požadavků a limitů na výkon pracovní činnosti vybraných pozic v odvětvích i ve vyšším věku a umožnit tak cílové skupině udržení pracovního místa, resp. zaměstnání déle.

Proto je potřeba reagovat na neustálé prodlužování průměrného lidského života a prodlužování věku odchodu do důchodu včasnou přípravou budoucích generací na aktivní pracovní život ve vyšším věku. Problematika změn a dopadů, které přináší přeměna důchodového systému je nanejvýš aktuální a je proto velmi potřebné se touto problematikou na úrovni sociálních partnerů, organizací, podniků a zaměstnanců zabývat i z jiného než parametrického pohledu důchodové reformy. A to především z pohledu prodlužování délky aktivního pracovního života zaměstnanců, udržení stárnoucí pracovní síly na pracovním trhu a zvládnutí pracovní činnosti ve vyšším věku a to bez ohledu na finální parametry důchodového systému, složení či změny na úrovni vlády.

## Nástroj LEA

LEA (Lifelong Employability Assessment), nástroj na měření v oblasti Age Managementu, byl vytvořen ve spolupráci s CSR Europe jako pokračování projektu *Aktivní stárnutí*. Českou verzi připravila, ověřila a do českého prostředí adaptovala 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 komplexní i detailní náhled 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. Nástroj LEA poskytuje společnostem data, porovnává klíčové procesy a umožňuje zefektivnit procesy v oblasti lidských zdrojů, srovnává současnou situaci v organizaci s ideálním stavem, ideálními procesy a postupy.

V rámci zakázky měření HR procesů prostřednictvím nástroje LEA bylo změřeno celkem 46 firem, podniků v roce 2016 a 2017. Měření HR procesů prostřednictvím nástroje LEA bylo zaměřeno celkem na 8 výrobních i nevýrobních sektorů, konkrétně:

1. TOP (textilní a oděvní průmysl),
2. Polygrafie, (tiskařské firmy),
3. Kultura, (knihovny),
4. Školství (mateřské, základní a střední školy),
5. Stavebnictví I. (velké stavební firmy),
6. Stavebnictví II. (profesní sdružení řemesel – CR),
7. Doprava,
8. Zemědělství.

# Informace o měření ve společnostech v rámci platformy „Polygrafie“

Pro účely zjištění stavu oboru Polygrafie bylo změřeno celkem 5 společností. Měření se uskutečnila v roce 2016 a 2017. V rámci měření se spolu se zástupci jednotlivých měřených společností Polygrafie spolupracovali zástupce profesní platformy Polygrafie. Všechny společnosti z platformy Polygrafie působí v kraji Praha.

Rádi bychom na tomto místě srdečně poděkovali všem zástupcům a zástupkyním společností v rámci sektoru Polygrafie za jejich aktivní, vstřícný a otevřený přístup při rozhovoru v rámci měření prostřednictvím nástroje LEA.

Z důvodu anonymity jsou jednotlivé podniky/společnosti označeny kódem.

## Detaily měření

**Tab 1:** Základní informace o měření společností v sektoru Polygrafie

Společnost	Měřené pracovní pozice
Polygrafie PG 01	Pracovník přípravy tisku, Grafik
Polygrafie PK 01	Knihař
Polygrafie PK 02=PG 02	Knihař, Grafik
Polygrafie PT 01	Tiskař
Polygrafie PT 02	Tiskař

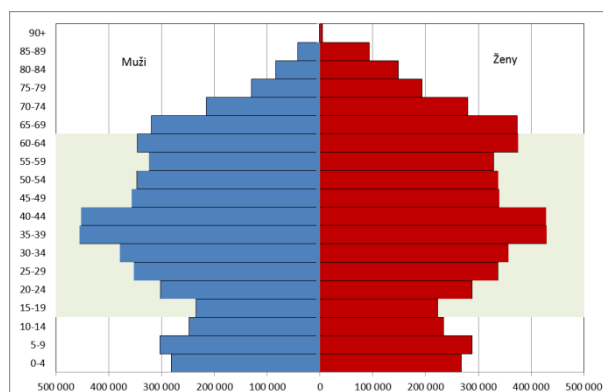
*Zdroj: Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA – 2016, 2017 (N=5), vlastní zpracování*

# Demografie a statistika České republiky

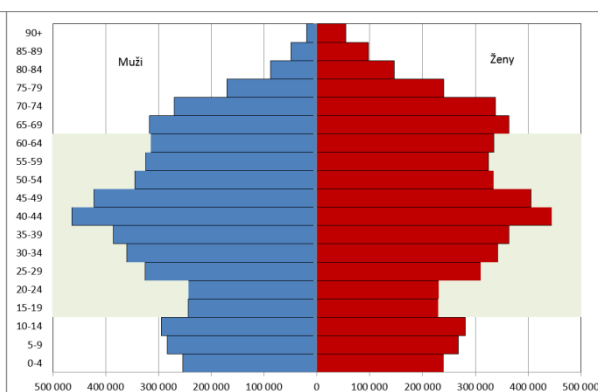
Populace České republiky, tak jako v ostatních vyspělých zemích světa, stárne. Souběžně probíhá proces, kdy lidé žijí déle, zvyšuje se jejich naděje dožití i průměrný věk, a také se rodí méně dětí, takže ve výsledku v populaci žije větší podíl seniorů (tj. osob 65 letých a starších).

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

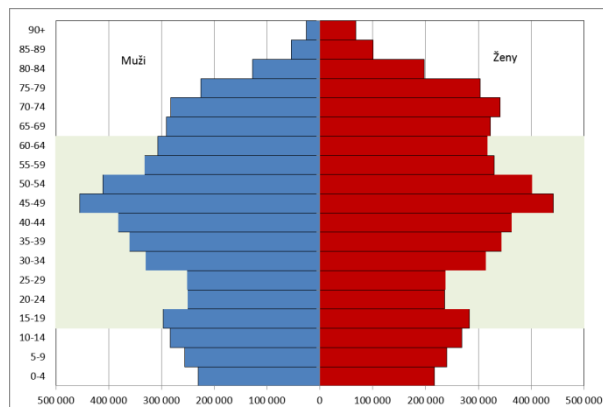
**Graf 1** Věková struktura ČR k 1. 1. 2016



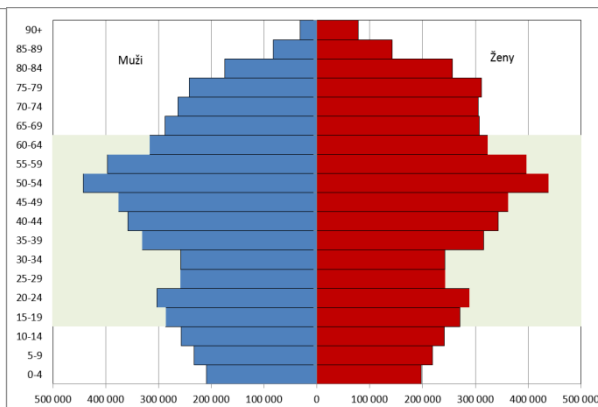
**Graf 2** Projekce věkové struktury ČR na rok 2020



**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 částí 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.

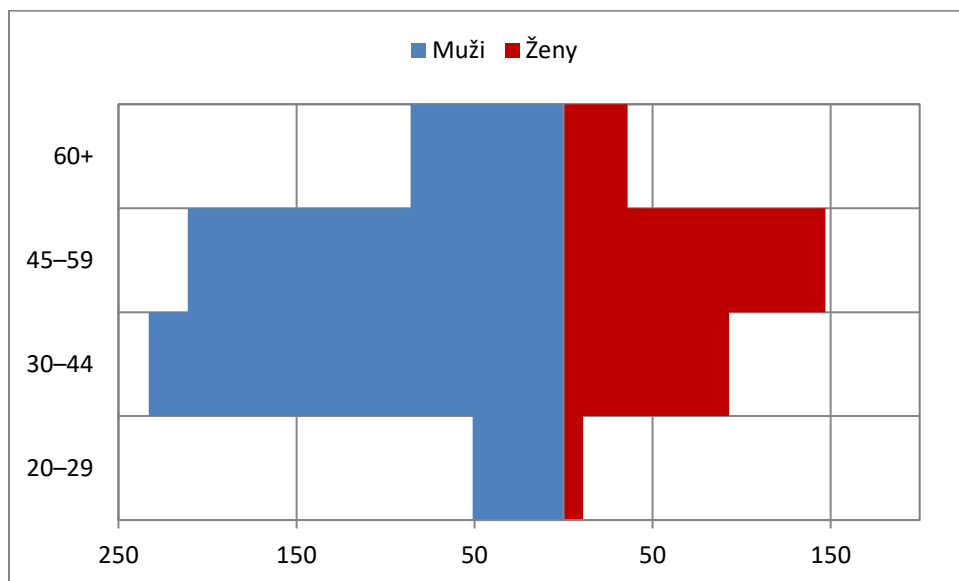
## Věková struktura za celou platformu „Polygrafie“

Za celý sektor Polygrafie, kde bylo měřeno celkem 5 společnostmi, jsme změřili rovněž i věkovou strukturu zaměstnanců. Z celkového počtu 868 zaměstnanců v rámci měřených společností sektoru Polygrafie bylo 581 mužů a 287 žen a souhrnná věková struktura je následující:

- v kategorii 20-29 let je to 62 zaměstnanců, z toho 11 žen a 51 mužů,
- v kategorii 30-44 let je to 326 zaměstnanců, z toho 93 žen a 233 mužů,
- v kategorii 45-59 let je to 358 zaměstnanců, z toho 147 žen a 211 mužů,
- v kategorii 60+ let má je to 122 zaměstnanců, z toho 36 žen a 86 mužů.

Největší podíl zaměstnanců v rámci měřených společností sektoru Polygrafie je ve věkové kategorii 45 až 59 let – téměř 42 %. O něco méně, konkrétně 38 % zaměstnanců se nachází ve věkové kategorii 30 až 44 let. Nejméně zastoupenou věkovou kategorií je pak nejmladší kategorie (20 až 29 let), zde se vyskytuje 7 % zaměstnanců. Společnosti zaměstnávají přibližně 14 % zaměstnanců, starších 60 let. V měřeném sektoru obecně převažují muži, kterých je 67 %.

**Graf 5** Věková struktura zaměstnanců za celou platformu Polygrafie ke dni měření



Zdroj: Měřené společnosti v daném sektoru, 2016 a 2017

## Legislativní rámec důchodového systému v ČR

**S ohledem na celkové zaměření projektu BIDI III uvádíme v rámci zprávy o sektorových doporučeních vybrané informace, týkající se systému důchodového pojištění v ČR.**

Současný systém důchodového pojištění v ČR je upraven několika právními předpisy. Základním zákonem, který upravuje nároky ze základního povinného důchodového pojištění pro případ stáří invalidity a úmrtí živitele je zákon č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění, který byl přijat v červnu 1995 s účinností od roku 1996. Doplnkové dobrovolné pojištění je realizováno prostřednictvím zákona č. 42/1994 Sb., o penzijním připojištění se státním příspěvkem a dále existuje možnost dalších individuálních forem zabezpečení díky produktům komerčních pojišťoven. Zde se jedná zejména o zákon č. 277/2009 Sb., o pojišťovnictví O nároku na důchod, jeho výši a výplatě rozhoduje Česká správa sociálního zabezpečení s výjimkou případů, kdy jsou příslušné k rozhodování orgány sociálního zabezpečení ministerstev obrany, vnitra a spravedlnosti (v případě příslušníků ozbrojených sil a sborů). Legislativním základem je zákon č. 582/1991 Sb., o organizaci a provádění sociálního zabezpečení. Právní úpravu vztahů financování obsahuje zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů, který nabyl účinnosti dnem 1. ledna 1993<sup>1</sup>.

### Zahraniční modely penzijních systémů – příklady

Mezi země s dlouhodobě nejlépe hodnocenými evropskými penzijními systémy lze zařadit Dánsko, Nizozemí či Švédsko. Dánský náhradový poměr v oblasti důchodu patří mezi nejvyšší z členských zemí OECD<sup>2</sup>. Systém se skládá ze základního veřejného důchodového pojištění, plně financovaného příspěvkového systému a povinného systému zabezpečení zaměstnanců. U veřejného systému platí princip redukce (*občané s nižšími příjmy mají vyšší důchod v porovnání se mzdou před odchodem do důchodu, občané s vyššími příjmy naopak nízké*), u ostatních penzijních dávek však závisí na příjmech občana, tzn. čím vyšší příjem, tím vyšší penze. Největší výhodou tohoto systému je fakt, že neznevýhodňuje penzisty s nižšími příjmy než je průměrná mzda, a na druhé straně eliminuje pokles příjmů u penzistů s průměrnou mzdou a chrání před výraznějším propadem životní úrovně u důchodců s vyšší než průměrnou mzdou.

Díky jeho třem pilířům penzijního zabezpečení (základní pilíř, příspěvkový systém a systém zabezpečení zaměstnanců) pak lidé v důchodovém věku neztrácí chuť a motivaci i v důchodovém věku dále aktivně pracovat.

<sup>1</sup> <http://www.mpsv.cz/files/clanky/11969/Analyza.pdf>

<sup>2</sup> <https://www.investujeme.cz/clanky/dansky-penzijni-system-je-nejlepsi/>

V Nizozemí má penzijní systém tři hlavní pilíře – paušální státní penze, zaměstnanecký penzijní systém a dodatečná kolektivní penze. Nizozemci jsou tak prakticky po celý život vedeni k vlastní přípravě na důchod, v čemž jim pomáhá stabilita celého systému a benefity v podobě daňových zvýhodnění a převoditelnost prostředků zaměstnaneckého penzijního systému.<sup>3</sup>

Švédský penzijní systém se opírá o systém příspěvků. Fixní podíl platů směřuje na penze a takto vybraná suma se rozděluje mezi současné důchodce. Systém navíc umožňuje v rozmezí od 61 do 70 let odejít do důchodu prakticky kdykoliv.<sup>4</sup>

### **Poznatky Studie IDEA 2017**

Dle studie Institutu pro demokracii a ekonomickou analýzu (zkráceně IDEA) Národohospodářského ústavu Akademie věd ČR zpracované Jiřím Šatavou z června 2017<sup>5</sup> vyplývá, že Česká republika má jeden z nejvyšších rozdílů mezi čistým výdělkem a důchodem při nástupu do penze. Český důchodový systém také nedostatečně motivuje k tomu, aby lidé v zaměstnání zůstávali déle a pracovali i po dosažení věku odchodu do důchodu. Studie dále uvádí, že kupní síla průměrného seniora okamžikem odchodu do důchodu z měsíce na měsíc skokově klesne, a to až o 42 %. Podobně jako Česká republika na tom jsou státy jako Bulharsko či Kypr. Ještě výraznější skok mezi čistým výdělkem a výší důchodu mají dle studie například Slovinci, Chorvati, Litevci a Estonci. Mezi státy s nejnižším rozdílem patří Maďarsko, Rakousko, Británie, Irsko, Španělsko i Portugalsko (důchod zde odpovídá přibližně 80 % čistého příjmu), v Nizozemsku dokonce výše přiznaného důchodu průměrný čistý výdělek převyšuje.

### **Výše důchodu**

Výše důchodu je v České republice odvislá především od počtu odpracovaných let, méně pak už na velikosti výdělků a jejich odvodech. Autoři studie proto poukazují na výrazné přerozdělování vybraných prostředků, což způsobuje, že rozdíly v penzích lidí s vysokými a nízkými příjmy jsou

---

<sup>3</sup> <https://www.investujeme.cz/clanky/penzijni-system-v-nizozemskem-kralovstvi-inspirace-pro-cesko/>

<sup>4</sup> <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/1128533-nove-penze-skoda-ze-cesi-neopisovali-od-svedu>

<sup>5</sup> [https://idea.cerge-ei.cz/files/IDEA\\_Studie\\_9\\_2017\\_Prijmy\\_senioru/files/downloads/IDEA\\_Studie\\_9\\_2017\\_Prijmy\\_senioru.pdf](https://idea.cerge-ei.cz/files/IDEA_Studie_9_2017_Prijmy_senioru/files/downloads/IDEA_Studie_9_2017_Prijmy_senioru.pdf)

malé. Pro srovnání – senioři s dvojnásobnými příjmy průměrného mzdy se odchodem do důchodu dostanou na hranici 41 % svých předchozích výdělků. Oproti tomu senioři s polovinou průměrného výdělku obdrží po odchodu do důchodu 85 % své někdejší čisté mzdy.

### **Odchod do důchodu**

Čeští senioři jsou na penzích od států závislí. Jak studie dále popisuje, byť díky systému přerozdělování chrání důchodový systém poměrně efektivně seniory před chudobou, propadu životní úrovně nezabrání. Do důchodu odchází přitom většina Čechů proto, že dosáhli důchodového věku. Pouze pětina seniorů odchází do důchodu ze zdravotních důvodů či kvůli ztrátě zaměstnání. Česká vláda v letošním roce navíc prosadila "zastropování" věku nástupu do penze na 65 let.

Jak autoři studie dále uvádí, odchod z pracovního trhu by měl být pozvolný a lidé by měli dostat příležitost pracovat tak dlouho, jak budou sami chtít. Příkladem může být již citované Švédsko, které umožňuje pozvolný přechod do důchodu mezi 61 a 70 rokem nebo Německo, které má věkové rozmezí pro pozvolný odchod 65-67 let.

V České republice aktuálně pracuje 13 % lidí v penzi. V EU je průměr 15,5 %, v severských státech až 35 %. Když člověk přesluhuje a na rok se penze vzdá, přilepší si k důchodu zhruba o 7,6 %. Při přesluhování se obětovaný důchod a odvedené pojistné a daně seniorovi s průměrnou mzdou vrátí až za 28 let, čehož se průměrný přesluhující český muž nedožije. Autoři studie proto shrnují, že český důchodový systém práci v důchodu dostatečně nezohledňuje.

### **Závěry studie a doporučení**

Podle autorů je práce po dosažení důchodového věku výhodná jak pro seniory, tak pro stát a společnost. Lidé si přivydělají a udrží svoji životní úroveň, stát má peníze z daní a společnost nepřichází o lidský kapitál. Výzkumy studie uvádí, že pokud by pracovalo 5 % důchodců a stát jim snížil odvody o 6,5 %, veřejné rozpočty by na tom pořád ještě vydělaly. Toto zvýhodnění a jeho způsob má proto zásadní dopad na rozhodování seniorů o tom, zda budou ještě dál pracovat. Dle autorů by měly také konkrétní politické strany odpovědět na to, jaké změny budou v důchodovém systému prosazovat. Úpravy by se mohly týkat podpory práce v důchodu například snížením daní a odvodů či vyšším zohledněním odpracované doby v částce penze. Politická reprezentace a odborná veřejnost včetně zástupců tripartity by se v rámci probíhající veřejné diskuse měly také jasně vyjádřit k tomu, zda by se nástupní důchod neměl vypočítávat jiným způsobem, jak by měla vypadat jeho valorizace a odkud se budou rostoucí důchodové výdaje financovat, zejména s ohledem na prognózy, co se týká stárnutí obyvatelstva v České



republike a snižující se počet ekonomicky aktivních občanů České Republiky. Rovněž větší míra flexibility práce je důležitým faktorem a podmínkou pro prodlužování pracovního života důchodců v České Republice<sup>6</sup>.

## Benchmark – ČR

### Benchmark napříč měřené sektory

V rámci projektu LEA bylo měřeno celkem 46 společností. Za jednotlivé sektory (obory) byl následně zpracován benchmark, díky němuž jsme schopni prezentovat některé zajímavé výsledky.

Přehled sektorů:

1. TOP (textilní a oděvní průmysl),
2. Polygrafie, (tiskařské firmy),
3. Kultura, (knihovny),
4. Školství (mateřské, základní a střední školy),
5. Stavebnictví I. (velké stavební firmy),
6. Stavebnictví II. (profesní sdružení řemeslníků – CR),
7. Doprava,
8. Zemědělství.

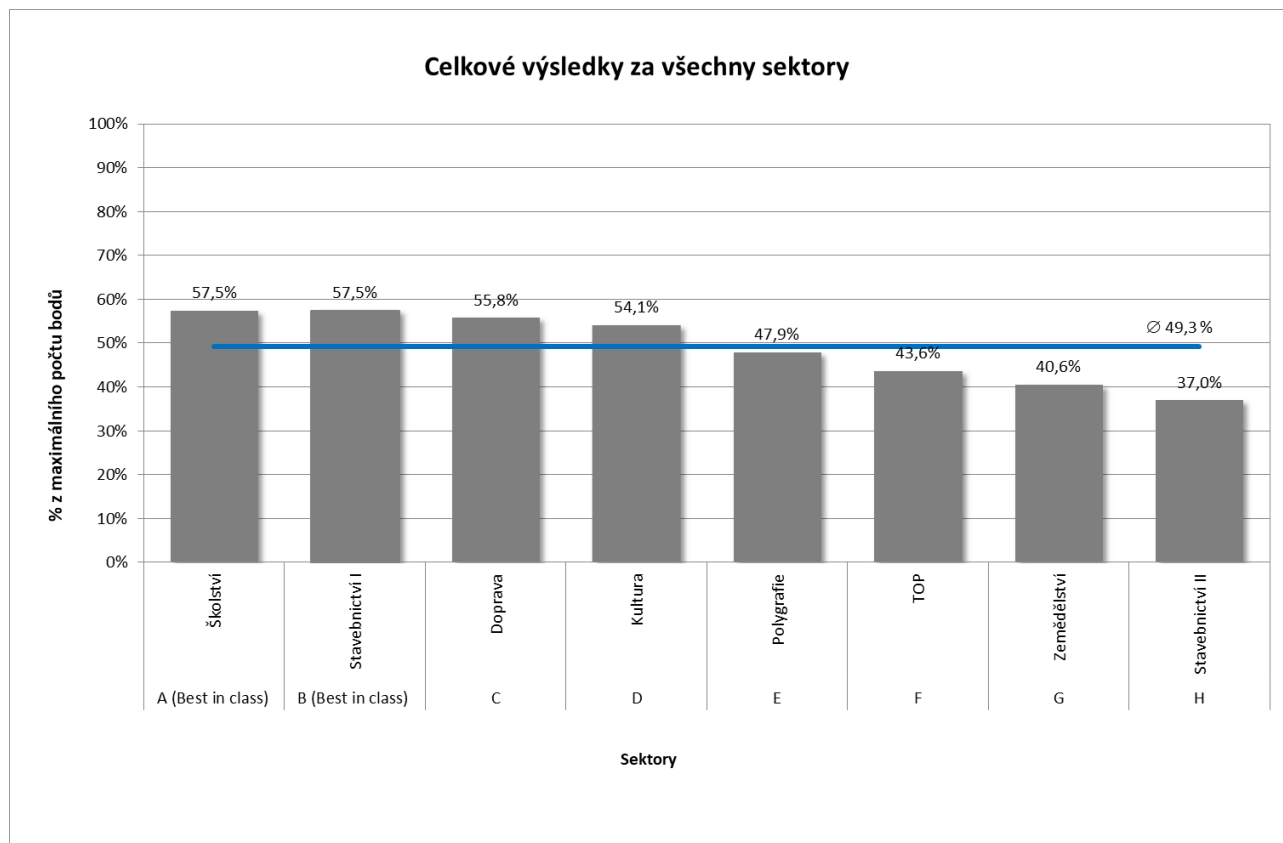
---

<sup>6</sup> **Poznámka k flexibilitě práce a pracovního trhu:** Přestože význam flexibility práce a pojetí jejího rozvoje v globalizovaném světě dlouhodobě roste, jak potvrzují některé průzkumy (například průzkum *FlexJobs – 5<sup>th</sup> Annual Super Survey*, odkaz [zde](#)), v České republice se tento trend teprve zabydluje. I průzkum společnosti Microsoft (*Náskok díky technologiím, 2016*, odkaz [zde](#)) ve vybraných evropských státech tento trend potvrzuje, a doplňuje, že stále více firem například umožňuje svým zaměstnancům pracovat mimo kancelář.

Z pohledu zaměstnavatelů však aktuální podoba Zákoníku práce v České republice nereaguje zcela pružně na měnící se potřeby pracovního trhu. Poslední novelizace Zákoníku práce z roku 2016 přinesla úpravy při stanovení pracovní doby při práci z domova, změny v oblasti rodičovství (povinnost držet stejné místo matkám na mateřské dovolené, zkrácené úvazky pro rodiče malých dětí), či nově v oblasti nároku na dovolenou při práci na Dohodu o pracovní činnosti. Zaměstnavatelé dále očekávají od Ministerstva práce a sociálních věcí další úpravy v oblasti délky výpovědní doby, ve výpovědních důvodech či v odstupném.

Čím dál více preferují vyspělé evropské státy zkrácené úvazky, které se díky flexibilizaci svého pracovního trhu mohou chlubit dlouhodobě nejnižšími mírami nezaměstnanosti. Dobrymi příklady jsou například Nizozemsko, Švédsko či Dánsko. Flexibilitu svých pracovních trhů podporují posilováním rovnováhy mezi pracovním trhem a sociálním zabezpečením (dánský model „Flexicurity“), sdílením pracovních míst, sladováním rodinného a pracovního života žen, či funkční flexibilitou a dlouhodobou investicí do rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.

**Graf 6** Benchmark napříč měřenými sektory



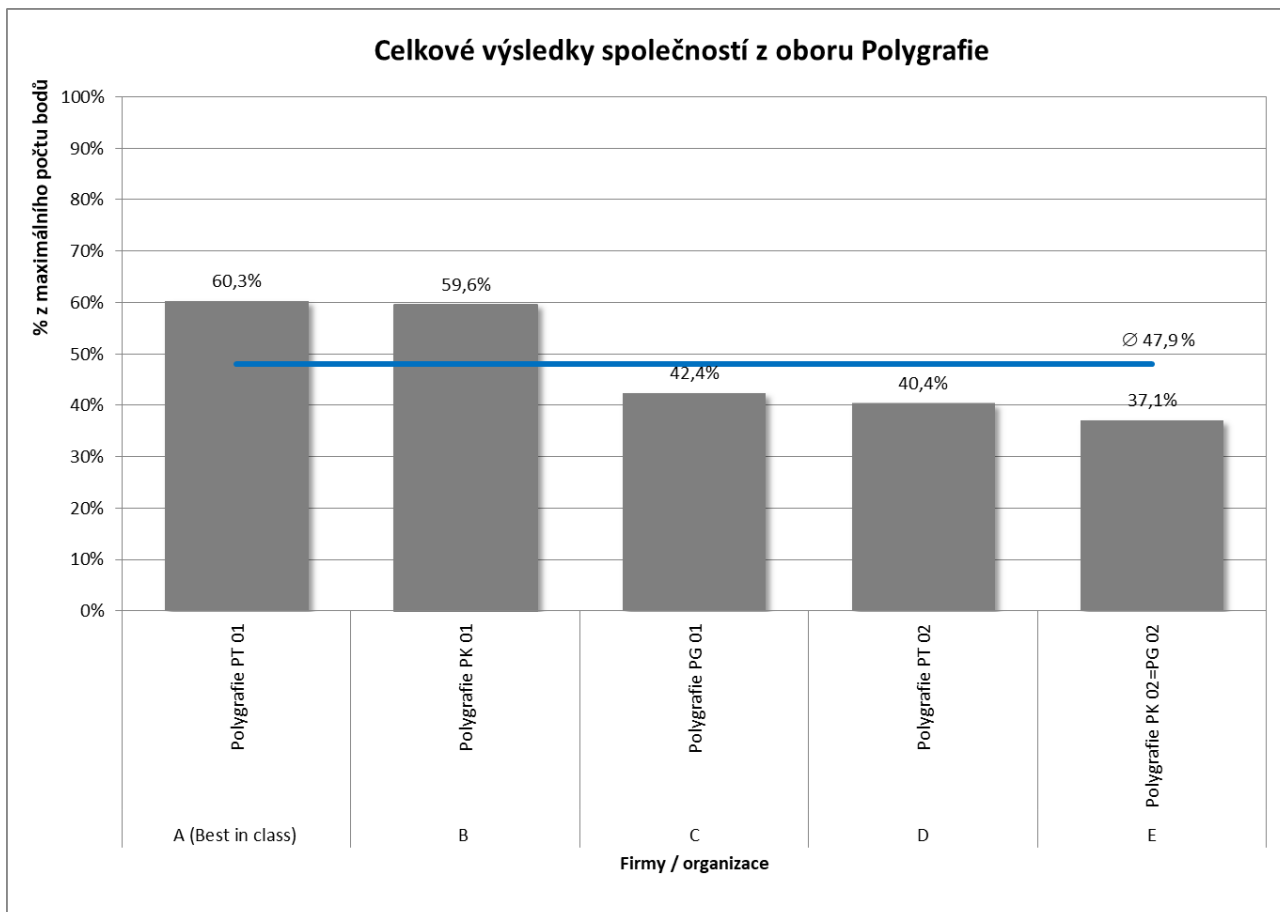
Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA – KZPS 2016 a 2017 (N=46), vlastní zpracování*

## Benchmark v oboru Polygrafie

Maximem dosažitelným při měření nastavení nástrojů a politiky věkové diverzity je dle LEA 151 bodů. Společnosti z oboru Polygrafie dosahovaly různých výsledků, kde získaly od 37 % bodů z maxima po téměř 61 % bodů z maxima.

Nejlepší společností v rámci Polygrafie se stala „Polygrafie PT01“, která dosáhla celkově 91 bodů (60,3 %) a celkově se zařadila na 9. místo v rámci všech měřených společností. Naopak společnost s nejslabším výsledkem v rámci sektoru Polygrafie je PK02=PG02“ získala jen 56 bodů (37,1 %). Průměrný výsledek všech společností z oboru „Polygrafie“ byl 72,4 bodů (47,9 % z maxima), přičemž nadprůměrného výsledku dosáhly 2 společnosti: Polygrafie PT 01 a Polygrafie PK 01, která získala 90 bodů, (59,6 %) a celkově se umístila na 11. místě mezi všemi měřenými společnostmi v rámci všech 8 sektorů.

**Graf 7** Celkové výsledky společností z oboru Polygrafie seřazené sestupně podle celkem získaných bodů (v %)



Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2016, 2017 (N=5), vlastní zpracování*

## Výsledky podle velikosti firmy

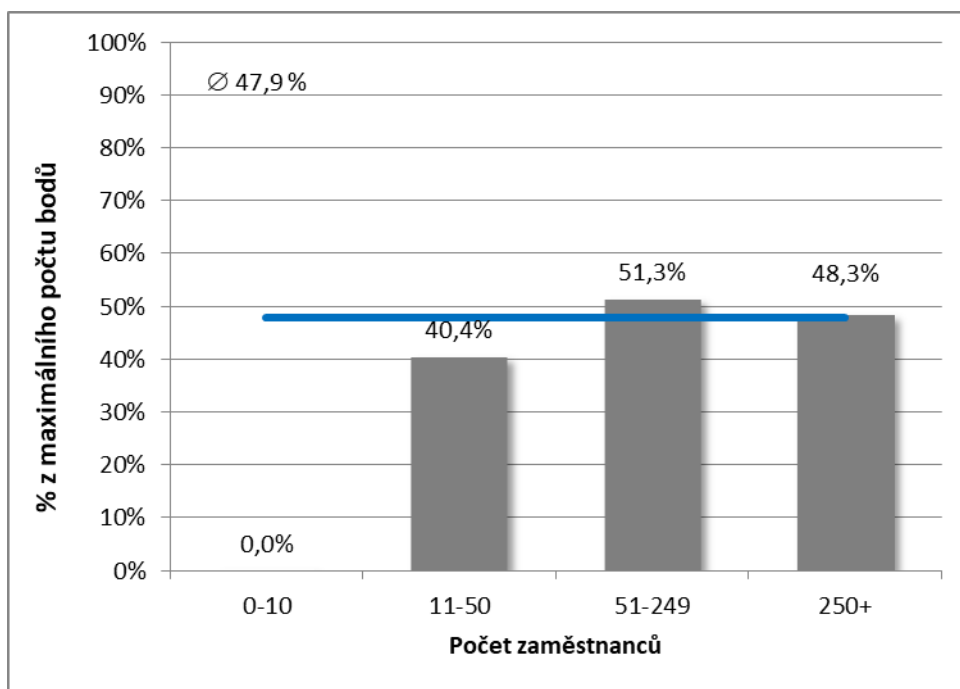
Co se týče počtu zaměstnanců, výsledky neprokázaly až tak markantní rozdíly v nastavení nástrojů Age Managementu-věkové diverzity a jejich formalizaci. Společnosti z oboru „Polygrafie“ se pohybovaly ve skupinách s počtem nad 11 zaměstnanců.

Lze říci, že čím větší společnost, tím lepší výsledky. Konkrétně společnosti s více jak 250 zaměstnanci dosahovaly průměrné hodnoty 51,2 %. Dále pak společnosti z oboru Polygrafie, které zaměstnávají mezi 50 a 250 zaměstnanci, získaly v průměru o 10 procentních bodů méně (41,1 %). Společnostem s menším počtem zaměstnanců, konkrétně mezi 11 a 50 zaměstnanci, bylo změřeno průměrné hodnoty 35,8 %, což bylo až o 15,4 % méně než společnosti větší.

Ukazuje se, že zavedení a uplatňování procesů a nástrojů Age Managementu je často závislé na celkovém přístupu vedení společnosti, anebo i přímo osobě majitele/jednatele, ředitele nebo manažera pro lidské zdroje apod. Nezřídka závisí i na zdrojích a možnostech společnosti. Často nejsou tyto nástroje formálně a systematicky zavedeny, nejsou formalizovány v rámci firemních politik a interních dokumentů, nicméně jak vyplynulo z měření, „nějakým způsobem“ se s nimi

pracuje a spíše neformálně se pro některé situace používají. Výjimkou není praxe, že většina měřených společností sleduje věkovou strukturu zaměstnanců, ale už tento proces systematicky nepropojuje například s životním cyklem zaměstnanců a dalším cíleným plánováním jejich kariérního rozvoje. V případě měřených společností sektoru Polygrafie se tento předpoklad potvrdil jak v negativním tak pozitivním kontextu. Nejlépe byla hodnocena společnost PT01, kde bezpochyby výraznou zásluhu na dobrém výsledku má vedoucí výroby, díky svému přístupu k zaměstnancům a celkového leadershipu.

**Graf 8** Celkové výsledky společností podle kategorií počtu zaměstnanců (v %)



Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2016, 2017 (N=5), vlastní zpracování*

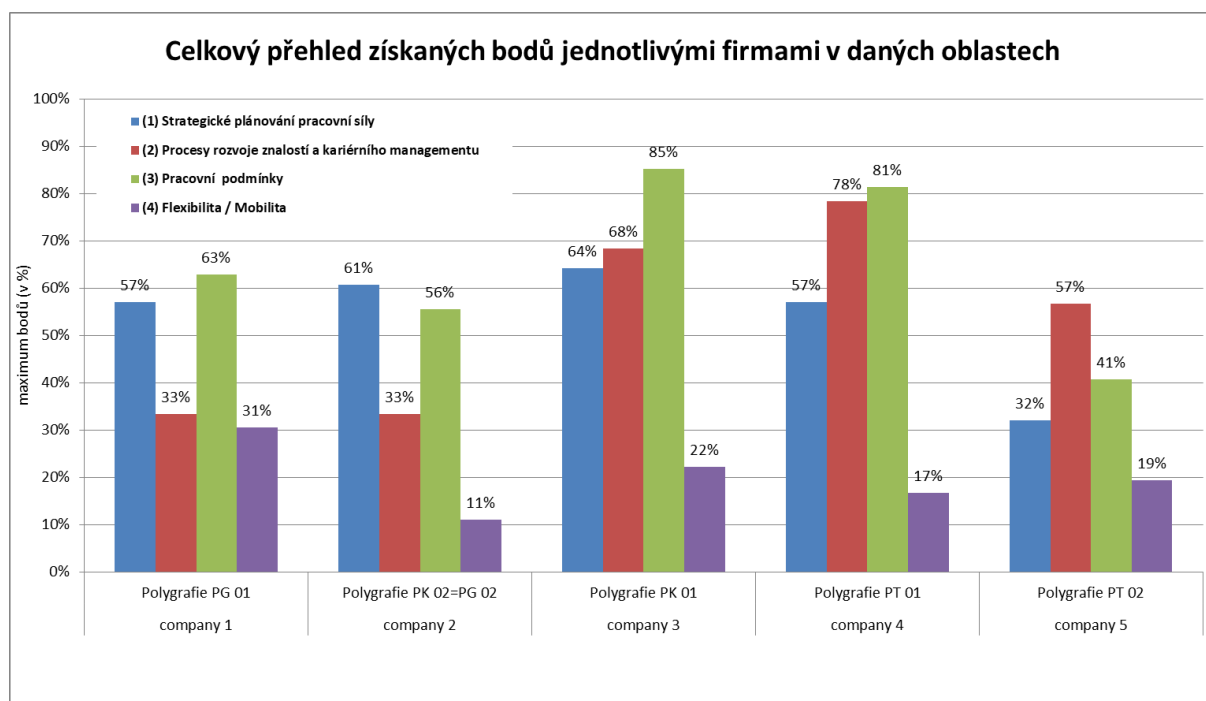
# Konkrétní výsledky měření ve společnostech „Polygrafie“

## Základní přehled za hlavní oblasti

Hodnoceny byly 4 základní oblasti – Strategie plánování pracovní síly, Procesy rozvoje znalosti a kariérního managementu, Pracovní podmínky a Flexibilita / Mobilita.

Následující graf zobrazuje přehled získaných bodů všemi společnostmi v jednotlivých oblastech v sektoru Polygrafie.

**Graf 9** Přehled umístění společností za jednotlivé oblasti



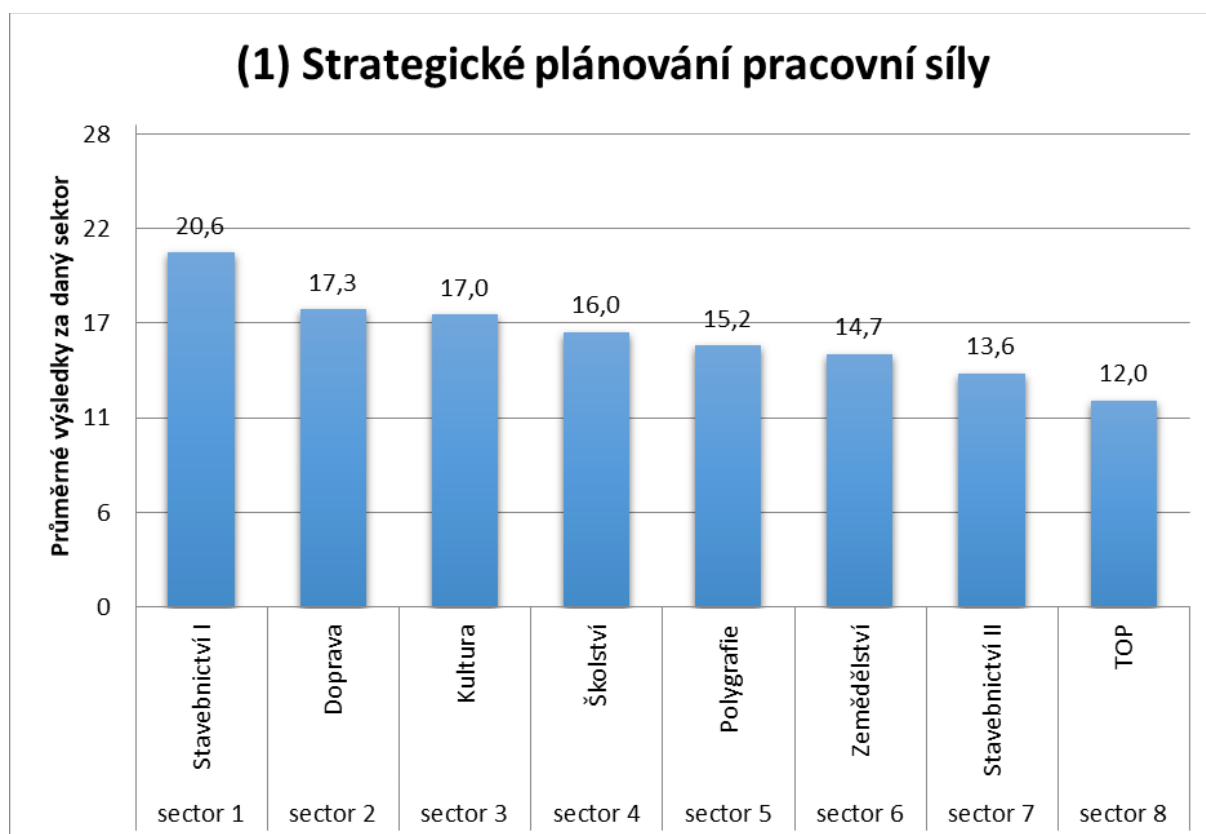
Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2016, 2017 (N=5), vlastní zpracování*

Společnosti platformy Polygrafie dosáhly v rámci 4 základních měřených oblastí celkové hodnocení blízké celkovému průměru v rámci všech měřených platforem. Nejlepšího a nadprůměrného výsledku dosáhly společnosti PT 01, (91 bodů) a PK 01, (90 bodů), které ve třech kategoriích dosáhly velmi dobrého výsledku, v oblasti pracovních podmínek dokonce je jejich výsledek měření téměř výborný. Jejich slabou stránkou je oblast Flexibility/mobility. Což je ovšem slabá stránka napříč všemi měřenými společnostmi nevyjímaje společnosti v rámci sektoru Polygrafie. Na druhou stranu nejnižší výsledek byl v rámci platformy Polygrafie naměřen společnost PK 02=PG 02, která dosáhla pouze 56 bodů z maxima 151 bodů (37,1 %). Tato společnost se současně umístila na 38. místě v rámci všech měřených společností.

## Detailní rozbor výsledků jednotlivých oblastí

### Strategické plánování pracovní síly: Benchmark mezi sektory

Graf 10 Výsledky za všechny sektory: Strategické plánování pracovní síly



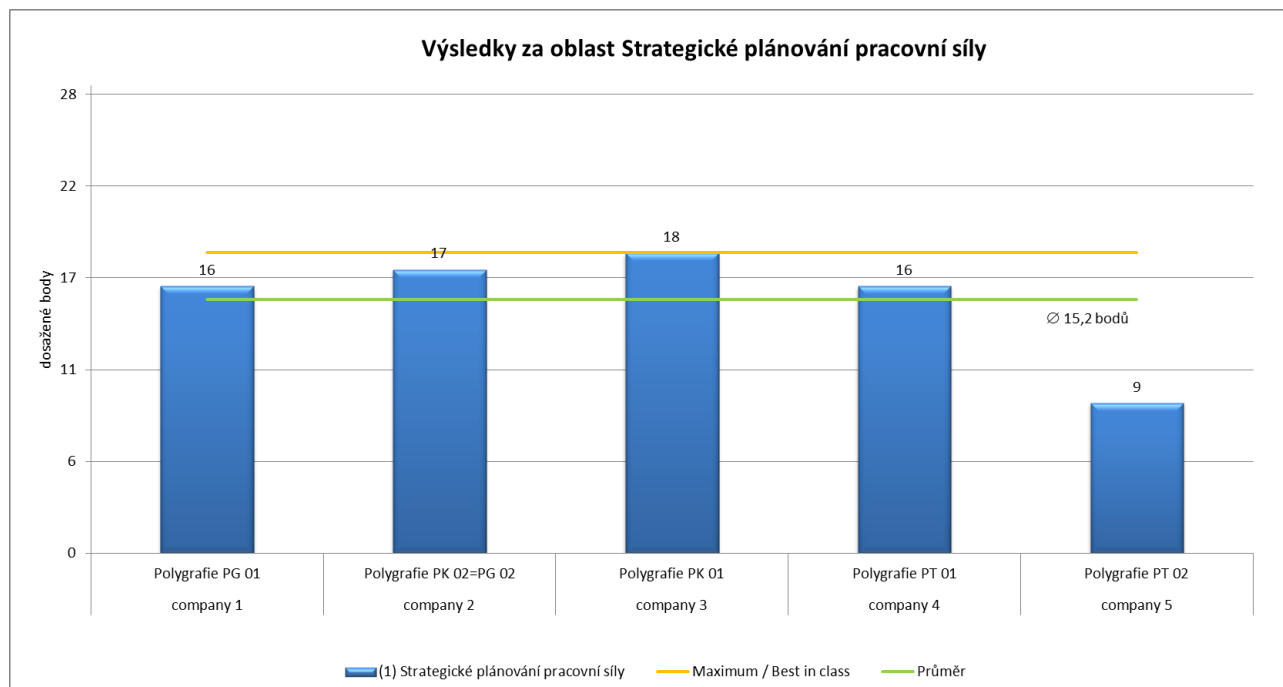
Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA – KZPS 2016 a 2017 (N=46), vlastní zpracování*

Platforma Polygrafie se umístila celkově na 5. příčce mezi 8 měřenými sektory/platformami v rámci oblasti Strategické plánování pracovní síly. Její celkový naměřený výsledek se pohybuje kolem 54 % (přesně 54,2 %). Z předchozích grafů je celkem zřejmé, že dvě společnosti z pěti měřených v Polygrafii dosáhly nadprůměrných výsledků, zbylé tři se pohybují spíše v průměru. V oblasti Strategie plánování pracovní síly se naměřené výsledky u čtyř společností v rámci Polygrafie pohybují od 57 % do 64, ale jedna z nich PT 02 „dosáhla“ pouze na 32 %, což výrazně snižuje platformě celkový výsledek.

Tři společnosti v rámci polygrafie spadají do kategorie MSP (malých středních podniků/společností) a dvě do kategorie velkých společností. U společnosti PT02 byl v rámci věkové struktury zaměstnanců poskytnut pouze počet zaměstnanců v tiskařském týmu - 11, nikoliv celkový počet zaměstnanců a celková požadovaná věková struktura.

## Strategické plánování pracovní síly: Benchmark v rámci sektoru Polygrafie

**Graf 11** Výsledky za sektor Polygrafie, oblast: Strategické plánování pracovní síly



Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2016, 2017 (N=5), vlastní zpracování*

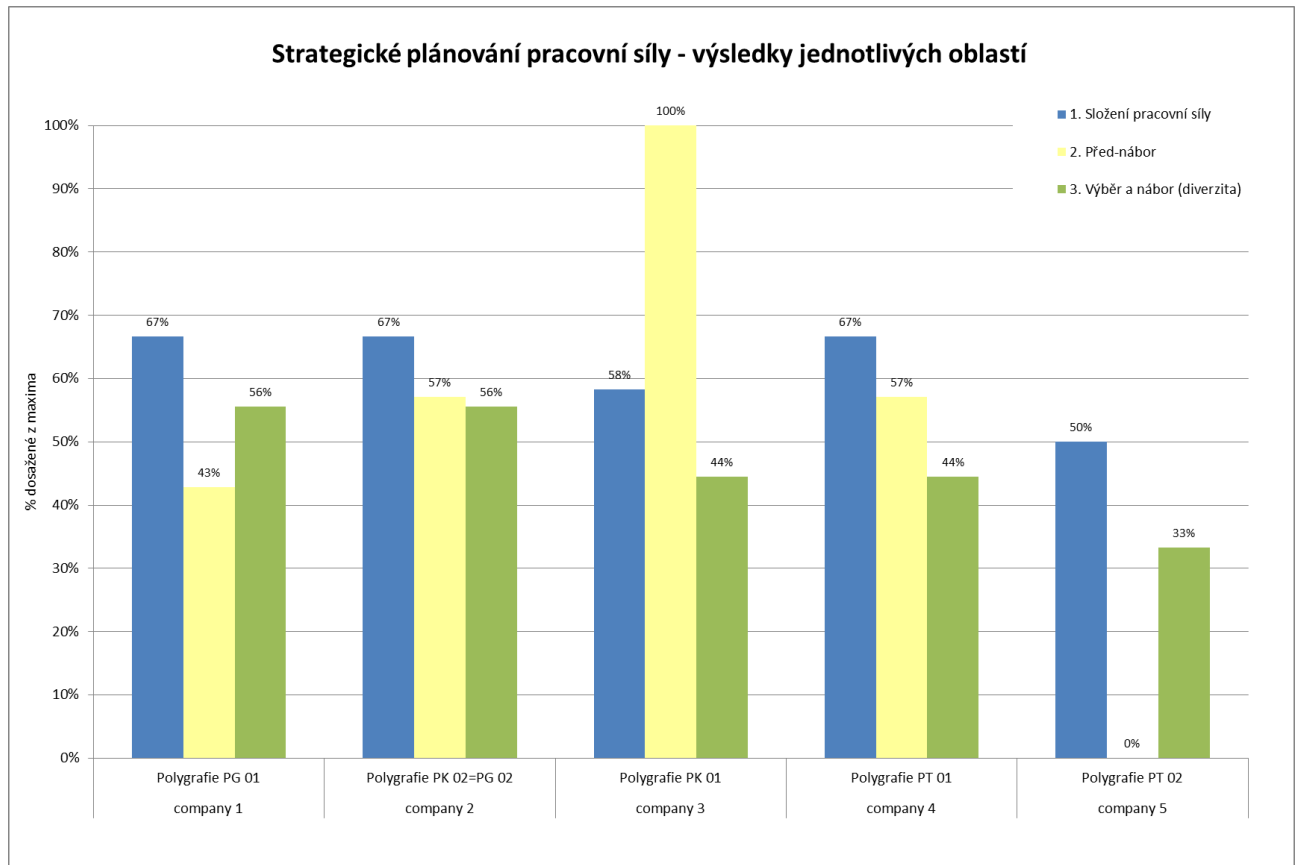
Celkem 4 společnosti platformy Polygrafie dosáhly v rámci strategického plánování pracovní síly mírně nadprůměrného hodnocení, jak ukazuje graf číslo 11. Pouze jedna Polygrafie PT 02, získala pouhých 9 bodů v této oblasti. V rámci jednotlivých ukazatelů získala v otázce přednábory nula bodů a v rámci nábory a diverzity pouhé tři body. Společnost „Polygrafie PT02“ nemá ve své personální struktuře nikoho, kdo by se cíleně věnoval a zabýval personálními otázkami jednotlivých zaměstnanců, přestože ve firmě pracuje cca 250 zaměstnanců. Z toho důvodu se evidence o složení pracovní síly, jejich struktuře a věku nevede, ale jednotliví vedoucí úseku, případně manažeři mají všeobecný přehled o jejím složení. Proto nebylo možné získat celkový přehled o věkové struktuře všech zaměstnanců. To je i důvod nízkého hodnocení společnosti v této oblasti. Důsledkem je zřejmě i skutečnost, že se společnost dlouhodobě potýká s nedostatkem zaměstnanců na měřenou profesi tiskař.

## Strategické plánování pracovní síly: Detailní zhodnocení jednotlivých ukazatelů

První z hodnocených oblastí je *Strategické plánování pracovní síly*, skládající se ze třech ukazatelů:

- Složení pracovní síly
- Před-nábor
- Výběr a nábor (diverzita)

**Graf 12** Podrobné výsledky za oblast: Strategické plánování pracovní síly



Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2016, 2017 (N=5), vlastní zpracování*

V rámci platformy Polygrafie měřené společnosti ve většině dosáhly mírně nadprůměrných výsledků v této oblasti. Společnost PK01 dosáhla ve třech měřených ukazatelích celkem 18 bodů z maxima 28 bodů. V ukazateli složení pracovní síly dosáhla úrovně pokročilý, s před-náborem dokonce úrovně expert, čímž patří i mezi nejlepší v rámci všech měřených společností a u náborem a diverzity dosáhla úrovně pokročilý.

Při vyhledávání nových mladých zaměstnanců na pozici knihář má společnost PK01 zavedený proces, jak takové talenty vyhledávat a získávat. Jde především o oslovování čerstvých absolventů učňovských programů, kteří se účastnili ve společnosti i praxe.



Další nové zaměstnance se snaží získávat i pomocí inzerátů na internetu. Nejde o příliš častý jev, jelikož je zde nízká fluktuace pracovních sil, většinou jde také o velmi specifické a odborné požadavky, které jsou na trhu práce nedostatkové, a tak se většinou dává přednost osobnímu doporučení. Firma také po odborné stránce spolupracuje s univerzitami, případně kooperuje se studenty na jejich diplomových pracích.

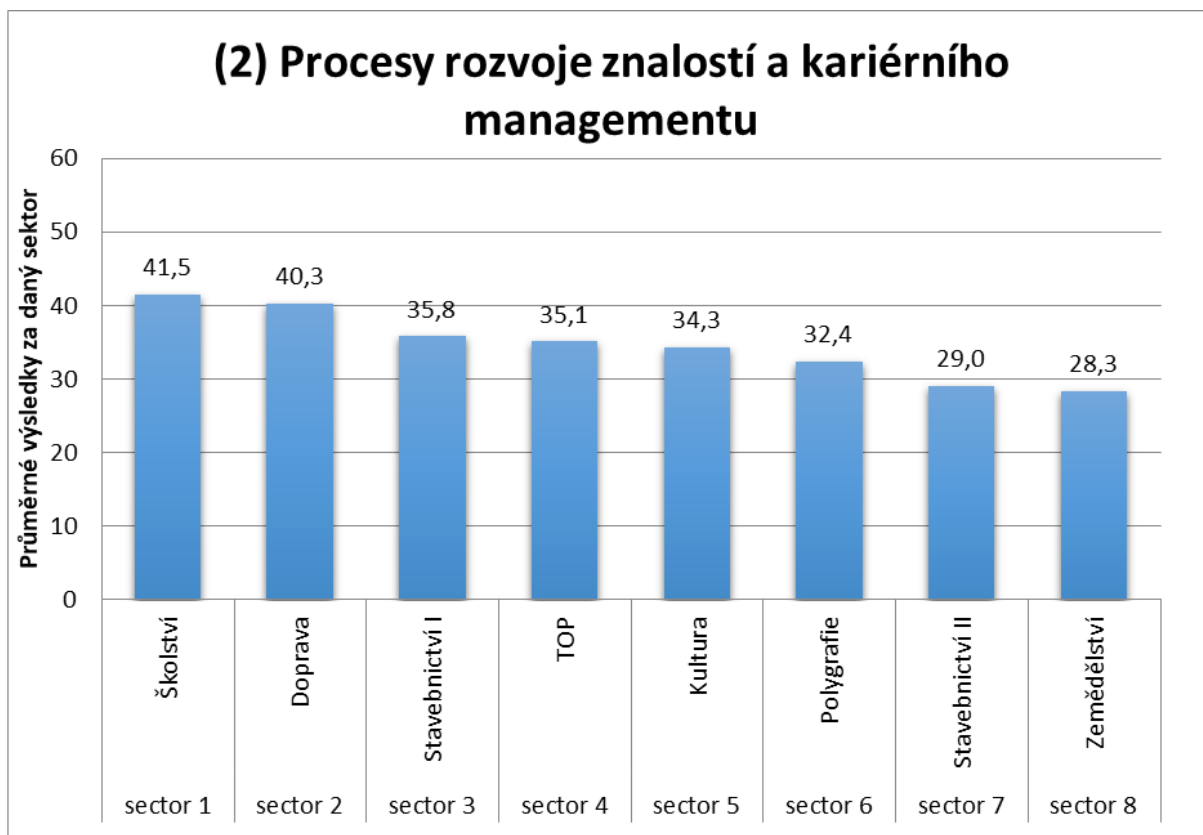
Nejnižší hodnoty v této oblasti byly naměřeny u společnosti PT02, která dosáhla pouhých 9 bodů z maxima 28 a v rámci jednotlivých ukazatelů dosáhla u složení pracovní síly úroveň pokročilý, u před-náboru nezískala ani bod a v rámci náboru a diverzity dosáhla na úroveň pokročilý. Jak už je výše uvedeno, tento nepříznivý výsledek je ovlivněn tím, že společnost v podstatě nemá nikoho, kdo by se věnoval personální práci a souvisejícím procesům a strategiím. Společnost rovněž uvádí, že má problémy s náborem zaměstnanců ve sledované profesi a že v „zásadě berou každého“.

Společnosti v rámci platformy Polygrafie se ve většině věnují sledování složení pracovní sil v kontextu věku, uvědomují si, že je to důležité. Snaží se spolupracovat se středními školami i učilišti, jsou vcelku aktivní v rámci náboru i před-náboru, s diverzitou velké zkušenosti nemají, také ji moc v praxi neuplatňují. Co se týká sledovaných výrobních profesí, všechny se potýkají s nedostatkem zaměstnanců pro tyto profese.

Společnosti rovněž čelí stárnutí zaměstnanecké populace, jak udávají data o celkové věkové struktuře zaměstnanců v rámci měřených společností sektoru polygrafie. Výrazně chybí mladá generace zaměstnanců pro klíčové sledované výrobní profese. Největší podíl zaměstnanců v rámci měřených společností sektoru Polygrafie je ve věkové kategorii 45 až 59 let – téměř 42 %. O něco méně, konkrétně 38 % zaměstnanců se nachází ve věkové kategorii 30 až 44 let. Nejméně zastoupenou věkovou kategorií je pak nejmladší kategorie (20 až 29 let), zde se vyskytuje 7 % zaměstnanců. Společnosti zaměstnávají přibližně 14 % zaměstnanců, starších 60 let. V měřeném sektoru obecně převažují muži, kterých je 67 %.

## Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu: Benchmark mezi sektory

**Graf 13** Výsledky za všechny sektory: Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu

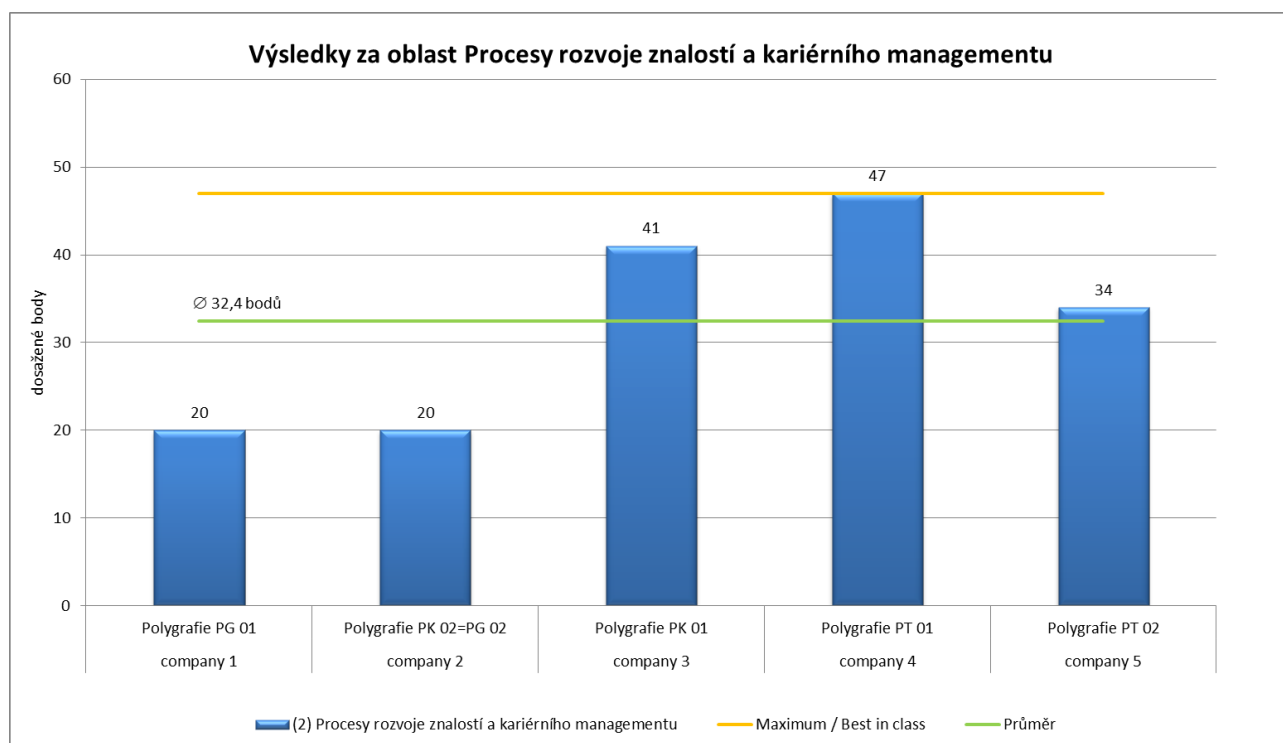


Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA – KZPS 2016 a 2017 (N=46), vlastní zpracování*

Platforma Polygrafie se v celkovém pořadí rámci kategorie procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu umístila na 6 místě s výsledkem 32,4 bodu z maxima 60 bodů. Celkově se pohybuje na hranici průměrného hodnocení za tuto oblast. Nejlépe byly hodnoceny znovu společnosti PT01 a PK 01 naopak nejslabší výsledky měly společnosti PG01 a PK02=PG02.

## Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu: Benchmark v rámci sektoru Polygrafie

**Graf 14** Výsledky za oblast: Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu



Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2016, 2017 (N=5), vlastní zpracování*

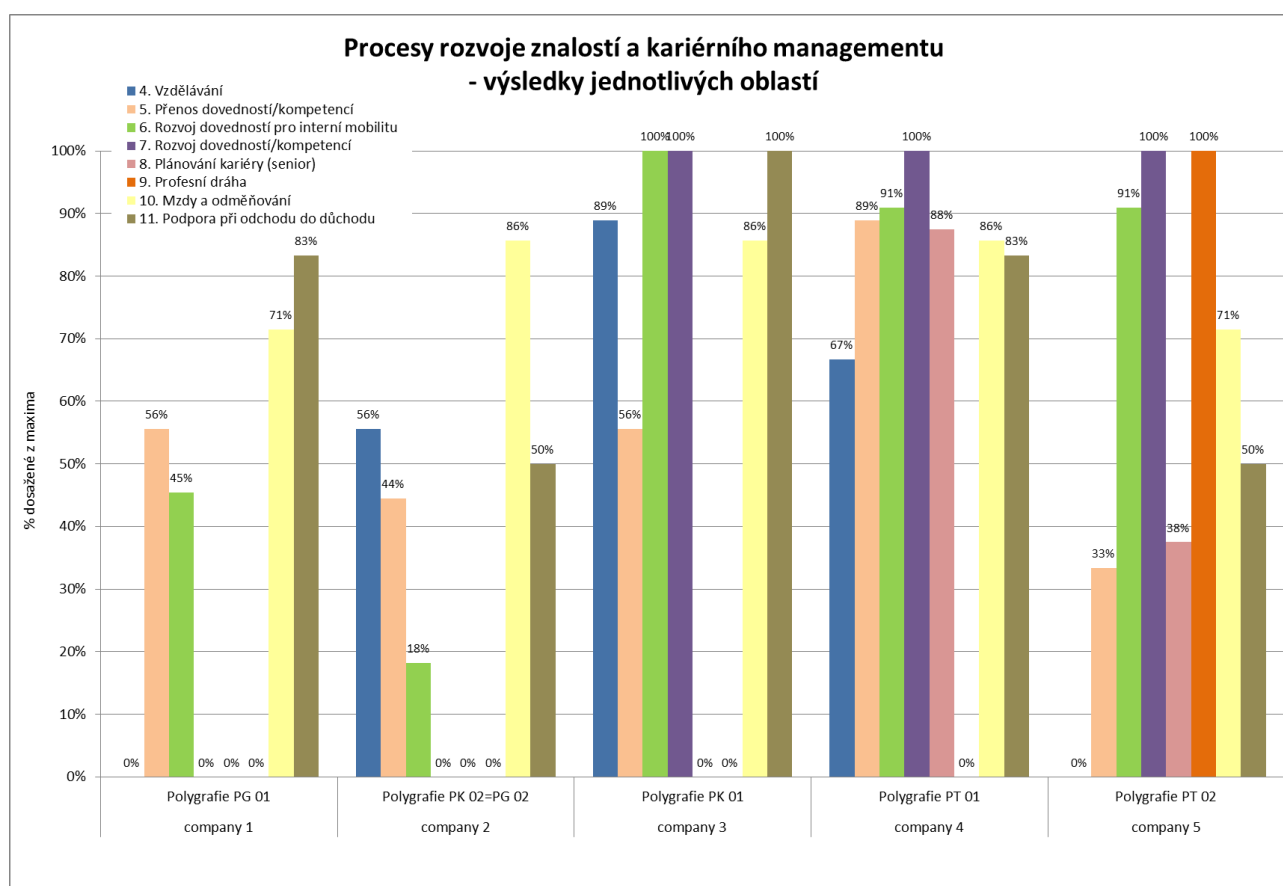
Nejlepšího a výrazně nadprůměrného hodnocení dosáhla v rámci platformy Polygrafie v této oblasti společnosti PT 01 s počtem 47 bodů z maxima 60 a celkově patří v této oblasti mezi 6 nejlepších společností napříč všemi sektory. Nejlepší výsledek byl 51 bodů, který získaly společnosti školství SSPEC02 a SSPEC01. Společnost PK 01 získala 41 bodů z maxima 60. Společnost PT 02 se pohybuje s hodnocením 34,2 mírně nad průměrem a v této oblasti jsou z Polygrafie nejslabší společnosti PG01 a PK02=PG02 se shodným počtem 20 bodů, což je výsledek bohužel podprůměrný. V celkovém pořadí v této oblasti napříč všemi sektory se obě společnosti pohybují na společném 42. místě.

## Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu: Detailní zhodnocení jednotlivých ukazatelů

Tato oblast obsahovala na hodnocení celkem 8 kategorií/ukazatelů:

- Vzdělávání
- Přenos dovedností/kompetencí
- Rozvoj dovedností pro interní mobilitu
- Rozvoj dovedností/kompetencí
- Plánování kariéry (senior)
- Profesionální dráha
- Mzdy a odměňování
- Podpora při odchodu do důchodu

**Graf 15** Podrobné výsledky za oblast: Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu



Zdroj: Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2016, 2017 (N=5), vlastní zpracování

Společnosti platformy Polygrafie dosáhly v rámci této oblasti samozřejmě rozdílných výsledků v plnění jednotlivých ukazatelů měření Age Managementu. Nejlepší společnost v rámci platformy Polygrafie v této oblasti PT01 dosáhla u 5 ukazatelů úrovně expert, konkrétně u přenosu dovedností/kompetencí, rozvoje dovedností pro interní mobilitu, rozvoje

dovedností/kompetencí, plánování kariéry (senior), u mezd a odměňování, u podpory při odchodu do důchodu, a u vzdělávání získala úroveň pokročilý a u profesní dráhy nezískala bohužel žádný bod, takže není ani v úrovni začátečník.

Druhá nejlepší společnost v této oblasti v rámci platformy polygrafie PK01 dosáhla expertní úrovně měření Age Managementu v rámci ukazatelů *vzdělávání, rozvoje dovedností pro interní mobilitu, rozvoje dovedností/kompetencí, u mezd a odměňování a podpory při odchodu do důchodu*. Úrovně pokročilý dosáhla u ukazatele přenosu dovedností a kompetencí a bohužel ve dvou ukazatelích měla nulová hodnocení, u plánování dalšího kariérního rozvoje zaměstnanců z hlediska jejich životního cyklu, (profesní dráha) a u plánování kariérního rozvoje pro starší zaměstnance, (plánování kariéry senior).

Pro srovnání společnost PK02=PG02, která získala jen 20 bodů, dosáhla v rámci měřených ukazatelů u vzdělávání, přenosu dovedností/kompetencí, rozvoje dovedností pro interní mobilitu úrovně pokročilý, v rámci mezd a odměňování úroveň expert, ale bohužel v rozvoji dovedností/kompetencí a plánování dalšího kariérního rozvoje zaměstnanců z hlediska jejich životního cyklu, (profesní dráha) a plánování kariérního rozvoje pro starší zaměstnance, (plánování kariéry senior) měla nulová hodnocení, tedy nedosáhla ani úrovně začátečník.

Společnost PG01, která získala také jen 20 bodů, dosáhla v rámci měřených ukazatelů u vzdělávání, rozvoje dovedností a plánování dalšího kariérního rozvoje zaměstnanců z hlediska jejich životního cyklu, (profesní dráha) a plánování kariérního rozvoje pro starší zaměstnance, (plánování kariéry senior) nulové hodnocení, tedy nedosáhla ani úrovně začátečník. U přenosu dovedností/kompetencí dosáhla úroveň pokročilý, u rozvoje dovedností pro interní mobilitu úrovně expert a v rámci mezd a odměňování úroveň expert.

Společnosti v rámci platformy Polygrafie si celkově vedou velmi solidně v oblasti předávání kompetencí a dovedností, všechny mají propracovaný systém interní mobility, jako zcela nezbytný pro vzájemnou zastupitelnost ve výrobě v rámci všech měřených profesí. Společnosti se věnují mezigenerační spolupráci, velmi často starší a zkušenější zaškolují ty mladší. Výjimkou není ani reverzní přístup k mentoringu, kdy ti mladší zaučují naopak ty starší, zejména co se týká nových digitálních technologií. Některé společnosti se snaží starší zaměstnance ve výrobě nad 50 let, v situaci, kdy už na práci zcela fyzicky nestačí, přeřadit na jinou práci, snaží se v zásadě pracovat s jejich profesní kariérou. Společnost PT01 se například ze schopných tiskařů snaží vychovat první tiskaře, což je u nich klíčová výrobní profese. Pozice prvního tiskaře je sice vysoce odpovědná, ale není již tak fyzicky náročná.

Společnost PK01 se velmi úzce zaměřuje na interní mobilitu zaměstnanců, snaží se o postupné zaškolování zaměstnanců i ve sledované profesi knihař na různé technologie, aby byli v případě nutnosti vzájemně zastupitelní. Pokud jsou zaměstnanci schopni zvládnout práci na více úsecích nebo strojích a technologiích, jsou školeni v nových dovednostech a vůbec nezáleží na věku či délce pracovního poměru.

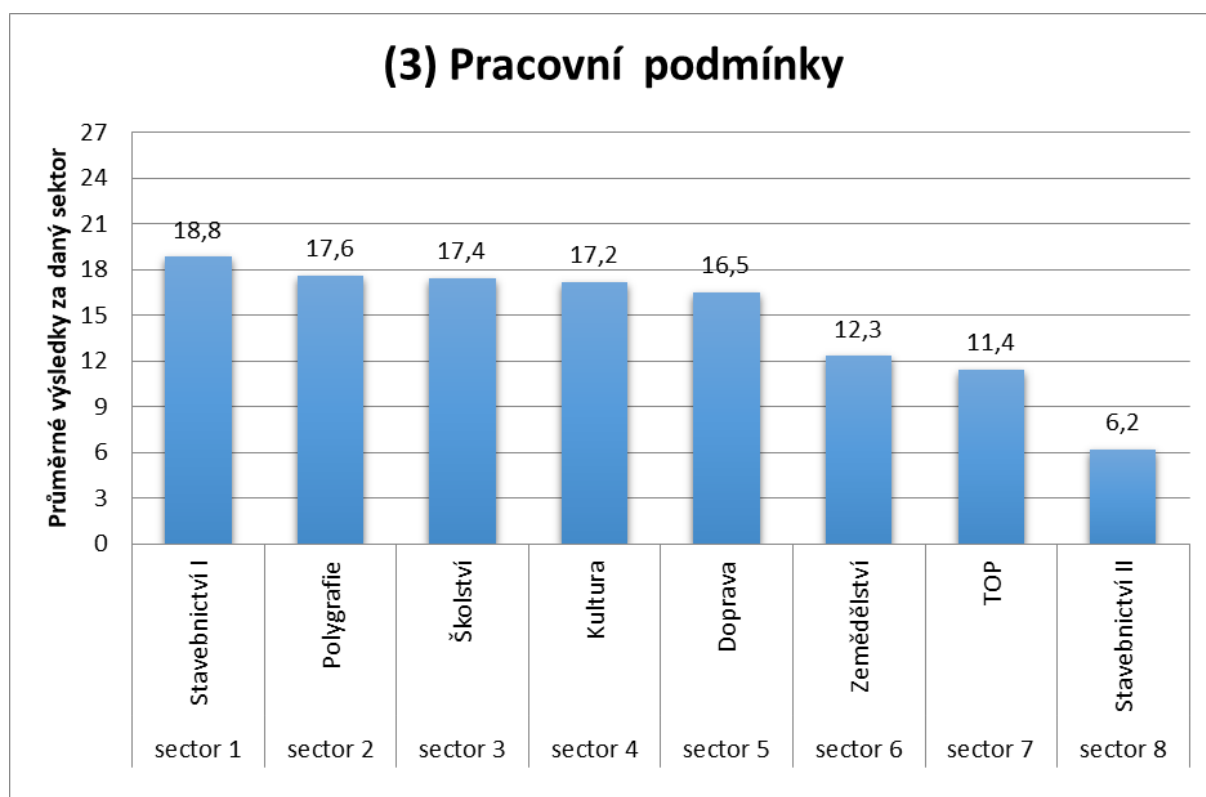
Společnost PT02, i když celkově dosáhla v této oblasti průměrného výsledku, je ovšem na úrovni expert, co se týká ukazatele profesní rozvoje výrobních zaměstnanců – tiskař. Pokud je starší a zkušený tiskař schopný a má potřebné schopnosti, společnost takovému zaměstnanci umožní zaučit se na dalších strojích, u kterých práce není tolik fyzicky náročná, případně se jej snaží povýšit třeba i na pozici mistra nebo prvního tiskaře.

Slabinou platformy, což vyšlo i v rámci výsledků měření, jsou zejména ukazatel v rámci plánování a rozvoje pracovní kariéry starších zaměstnanců a plánování jejich profesní kariéry v kontextu životních událostí životního cyklu. Společnosti PT 02 a PK 02=PT 02 měly shodné nulové hodnocení u rozvoje dovedností a plánování dalšího kariérního rozvoje zaměstnanců z hlediska jejich životního cyklu, (profesní dráha) a plánování kariérního rozvoje pro starší zaměstnance (plánování kariéry senior), společnost PG01 navíc má nulové hodnocení ještě u vzdělávání.

V oblasti mezd a odměňování se platforma Polygrafie pohybuje na „relativně solidní úrovni“, ovšem s velkým rozptylem mezi měřenými profesemi. V případě profesí jako grafik, knihař se průměrná měsíční mzda pohybuje až kolem 25 000 hrubého za měsíc v případě profese tiskař je výrazně vyšší a první tiskař může i na základě odpracovaných let dosáhnout i na mzdu ve výši cca 40 000 Kč hrubého měsíčně.

Co se týká podpory odchodu do důchodu, společnosti platformy Polygrafie věnují tématu pozornost. Společnost „Polygrafie PK 01“ má například stanovené postupy pro pracovníky odcházející do důchodu, Pokud odchází zaměstnanec dobrovolně nebo do důchodu dostává odměnu podle odpracovaných let. Vše je stanoveno v kolektivní smlouvě. Společnost PG01 u pracovníků/nic?, kteří dosáhli věku pro odchod do starobního důchodu, nechává rozhodnutí o odchodu na nich.

Graf 16 Výsledky za všechny sektory: Pracovní podmínky

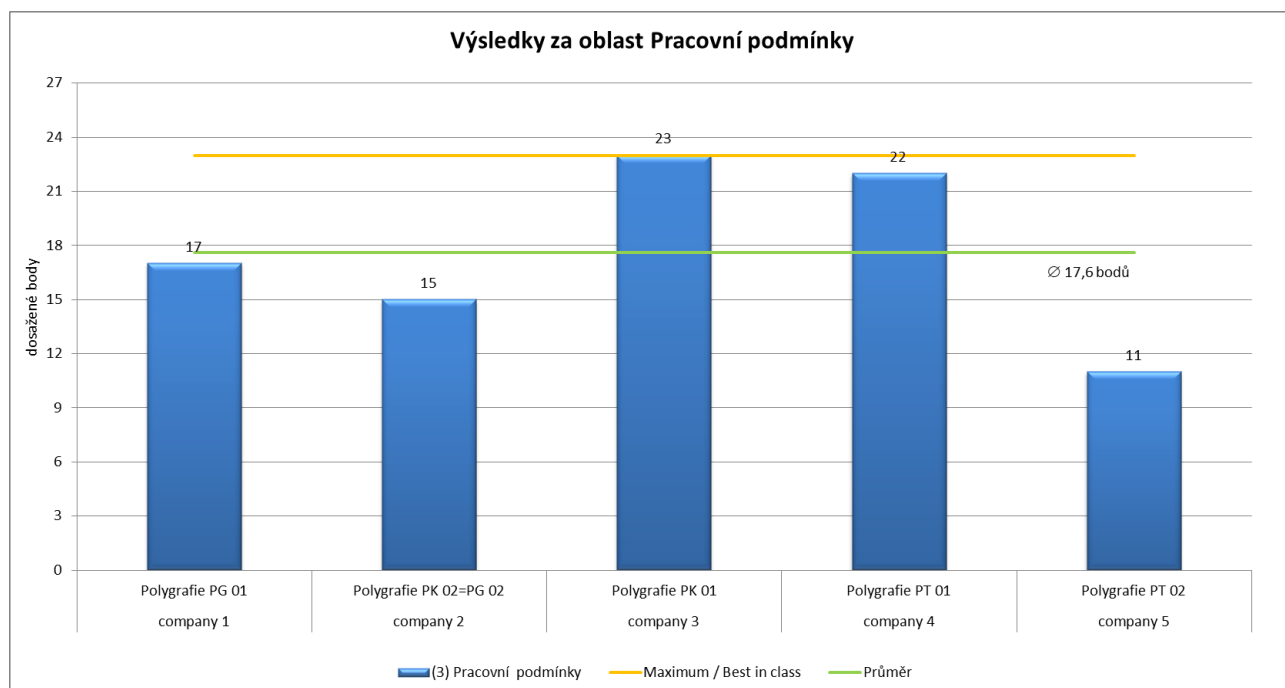


Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA – KZPS 2016 a 2017 (N=46), vlastní zpracování*

V rámci pracovních podmínek se platforma Polygrafie na základě výsledků měření zařadila na druhé místo mezi všemi 8 měřenými sektory, celkovým výsledkem 17,6 bodu z maxima 27 bodů. Jedná se o výsledek nad celkovým průměrem. Nejlepšího výsledku opět dosáhly společnosti PK01, (23 bodů) a PT01 (22 bodů). Měřené společnosti v platformě Polygrafie mají ve většině velice solidní výsledky v rámci ukazatelů fyzické zdraví a „zaměstnanecké benefity“, slabší stránkou je celkově oblast duševního zdraví a ani ukazatel pracovního prostředí není až na společnost PK01 hodnocen celkově příliš dobře respektive nadprůměrně.

## Pracovní podmínky: Benchmark v rámci sektoru Polygrafie

**Graf 17** Výsledky za oblast: Pracovní podmínky



Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2016, 2017 (N=5), vlastní zpracování*

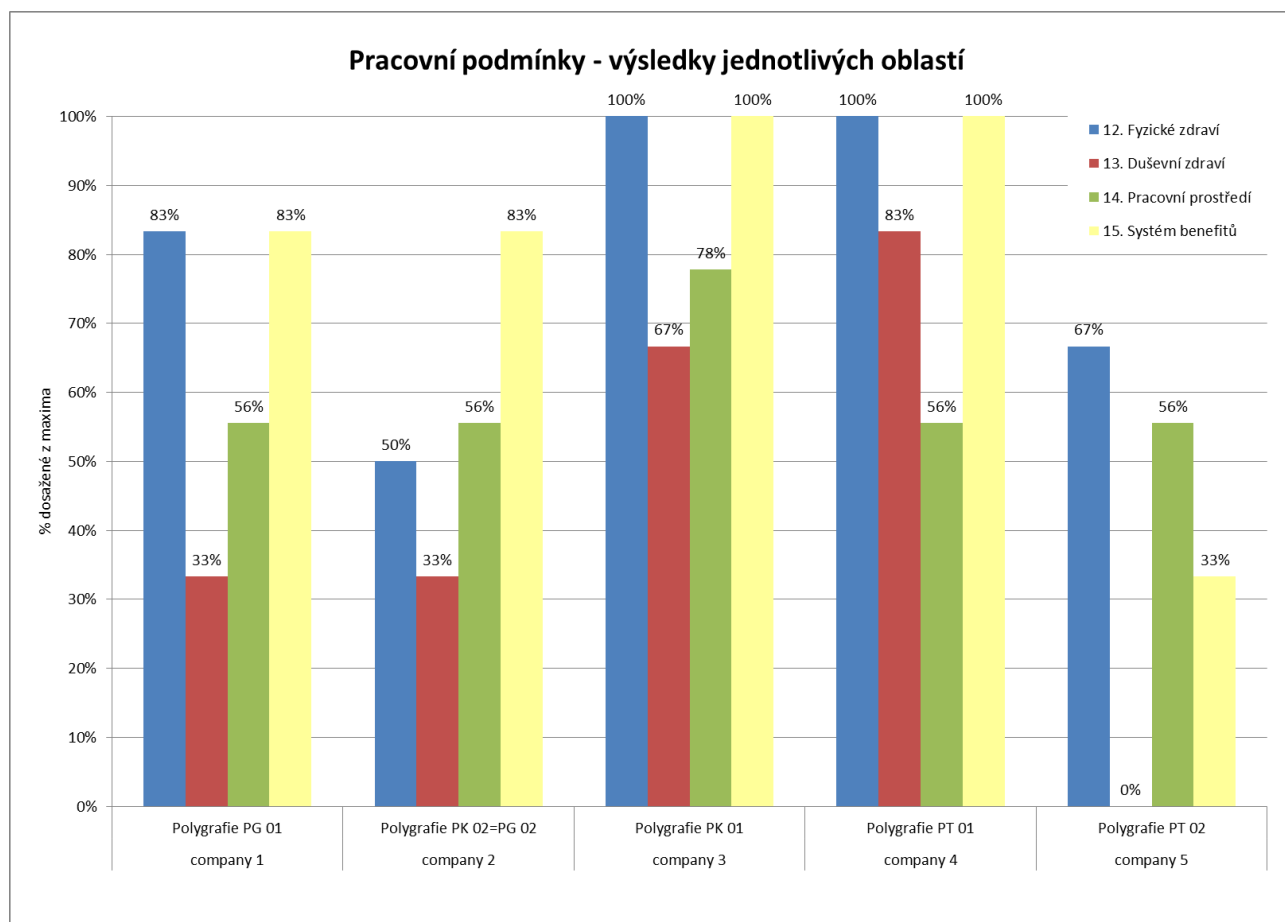
V rámci celkového pořadí mezi všemi společnostmi v oblasti pracovních podmínek se společnost PK01 umístila na 2-3 místě mezi všemi měřenými společnostmi se ziskem 23 bodů, společně se společností kultura KR02 a společností PT01 se ziskem 22 bodů figuruje na 4. - 6. místě dohromady se společnostmi Školství SSPEC 02 a Kultura KK01. Společnost PT02 se ziskem pouhých 11 bodů, PK02=PG02 se ziskem 15 bodů a Polygrafie PG01 se ziskem 17 bodů se pohybují pod celkovým průměrem v oblasti Pracovních podmínek.



## Pracovní podmínky

- Fyzické zdraví
- Duševní zdraví
- Pracovní prostředí
- Systém benefitů

**Graf 18** Podrobné výsledky za oblast: Pracovní podmínky



*Zdroj: Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2016, 2017 (N=5), vlastní zpracování*

Nejlépe hodnocená společnost v rámci platformy Polygrafie PK01 dosáhla úrovně expert u ukazatelů fyzické zdraví a systém benefitů, v rámci duševního zdraví a pracovního prostředí je na úrovni pokročilý. Společnost věnuje velkou pozornost fyzickému zdraví, ale také duševnímu zdraví, jelikož zaměstnanci mají možnost se účastnit vzdělávacích akcí, které hradí zaměstnavatel. Společnost hradí lázeňské a rehabilitační pobyty. Společnost má velmi pestrý a velkorysý systém benefitů. Problémem respektive tématem je opět flexibilita práce, kdy pro zaměstnance ve výrobě je v zásadě velmi omezená.

Druhá nejlépe hodnocená společnost PT01, dosáhla úrovně expert u ukazatelů fyzické zdraví, duševní zdraví a systém benefitů a úrovně pokročilý u pracovního prostředí. Společnost PT01 má pro všechny věkové kategorie má nastaveny procesy pro sledování ochrany zdraví a kvality

života. Zaměstnanci v měřených profesích povinně chodí pravidelně na zdravotní prohlídky. Formálně se ve společnosti pracuje i proti stresu formou časté komunikace, zdůrazňováním kompetencí a týmové spolupráce. Vedení společnosti pořídilo pro své zaměstnance nadstandardní ochranu sluchu – speciální zvětšená sluchátka chránící nejenom vnitřní část ucha, ale i vnější část.

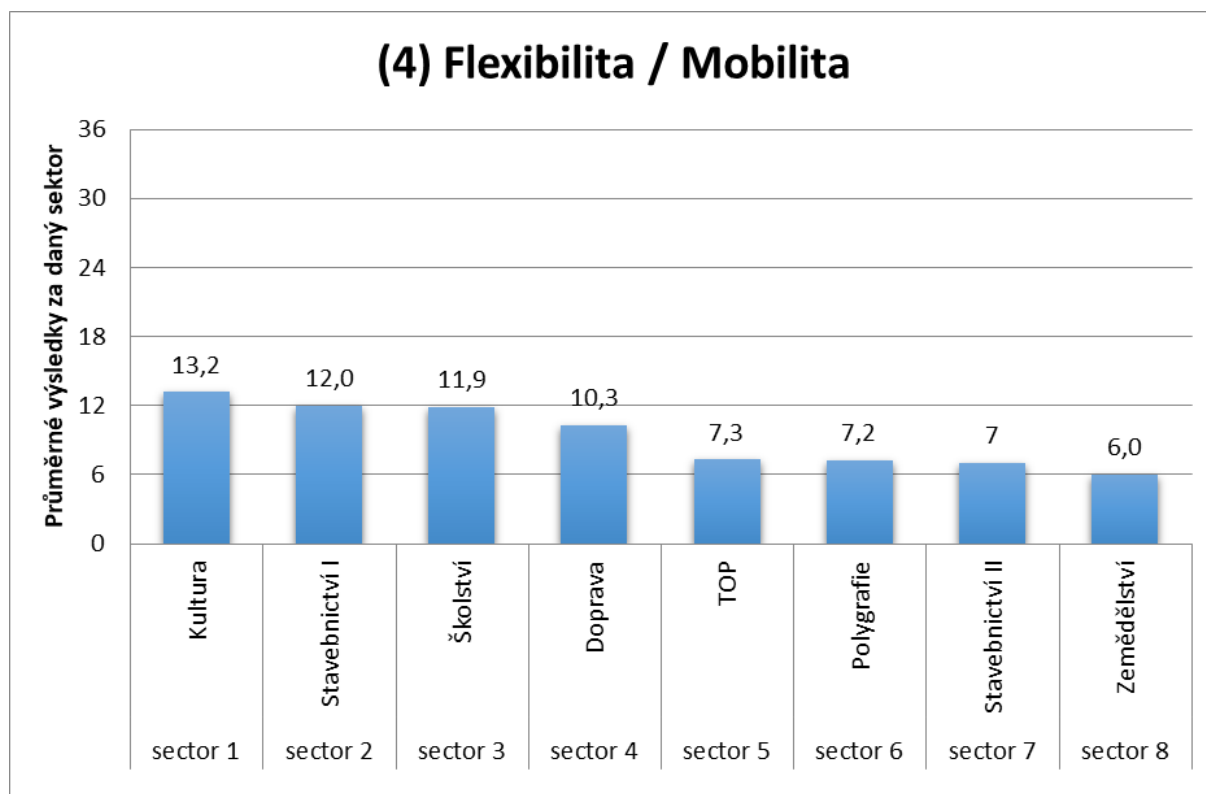
Jedná se o sluchátka firmy Peltor, které používají například obsluhy tryskových letadel na letištích. Vyžaduje-li to nějaká složitá životní situace, je zaměstnancům umožněna dočasná úprava pracovní doby. Zde se jedná o výrazně nadstandardní příklad ochrany fyzického zdraví.

Společnost PT02 získala v této oblasti 11 bodů (*nejhorší naměřený výsledek v oblasti pracovních podmínek byl jeden bod*). V rámci měřených ukazatelů dosáhla u dvou ukazatelů, fyzické zdraví a pracovní prostředí úroveň pokročilý, u duševního zdraví měla nulové hodnocení u systému benefitů dosáhla úrovně začátečník. Jak bylo výše uvedeno, evidentním handicapem této společnosti je, že nemá žádného personalistu – odborníka na téma lidských zdrojů (respektive v době měření nástroje LEA).

I přes celkový dobrý výsledek platformy Polygrafie v rámci třetí oblasti Pracovních podmínek je potřebné, aby se měřené společnosti celkově více věnovaly zejména tématu duševního zdraví a stresu. Tři společnosti platformy v tom mají bohužel velmi nízké hodnocení, celkový průměr zvedají dvě nejlépe hodnocené společnosti PK01 a PT01. Velkým tématem pro sektor Polygrafie je určitě flexibilita práce a pracovního prostředí. V rámci měřených výrobních profesí se argumentuje, že pro ně se flexibilita práce s ohledem na směnný provoz vlastně nedá zařídit a nastavit. Stejně tak je třeba věnovat pozornost pracovnímu prostředí, kde hodnoty tohoto ukazatele byly spíše průměrné.

## Flexibilita / Mobilita: Benchmark mezi sektory

Graf 19 Výsledky za všechny sektory: Flexibilita / Mobilita

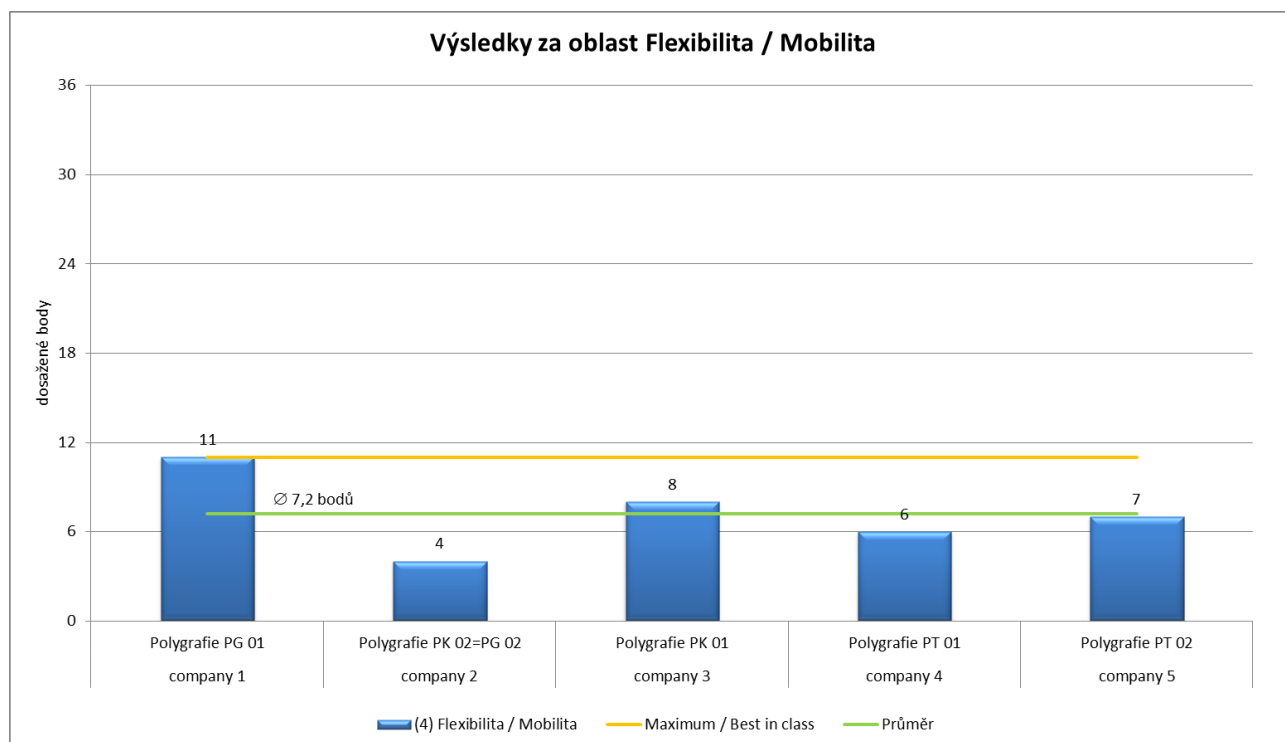


Zdroj: Byznys pro společnost: *Měření HR procesů pomocí nástroje LEA – KZPS 2016 a 2017 (N=46), vlastní zpracování*

V oblasti Mobilita/flexibilita se platforma Polygrafie umístila v rámci všech měřených platforem na 6. místě se ziskem 7,2 bodu z maxima 36 bodů. Jedná se tedy o hodně nízký, výrazně podprůměrný výsledek. „Nejlepšího“ naměřeného výsledku tentokrát dosáhla v rámci platformy Polygrafie společnost PG01 s 11 body. Je potřeba nicméně doplnit, že celkově je oblast flexibilita a mobility nejslabší v rámci celého měření Age Managementu prostřednictvím nástroje LEA. Všechny platformy mají v této oblasti slabé výsledky.

## Flexibilita / Mobilita: Benchmark v rámci sektoru Polygrafie

**Graf 20** Výsledky za oblast: Flexibilita / Mobilita



Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2016, 2017 (N=5), vlastní zpracování*

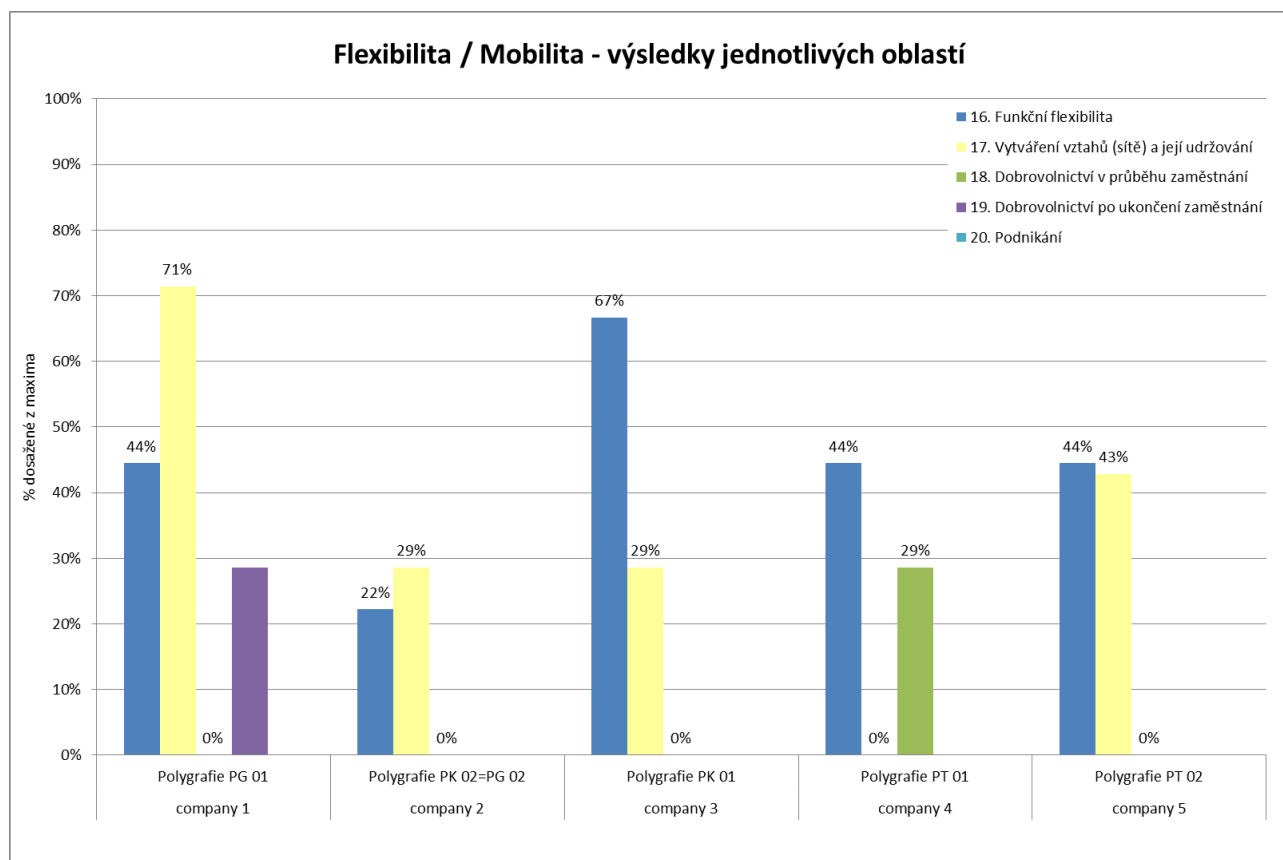
Nejlépe hodnocenou společností v rámci oblasti flexibilita a mobilita je Polygrafie PG01 s 11 body. Nejlepšího výsledku měření v této oblasti dosáhla společnost stavebnictví S1Z02=S1P01 a společnost Doprava DK01, shodně 19 bodů.

Nejnižší hodnocení dosáhla v této oblasti společnost Polygrafie PK02=PG02, pouhé 4 body, nejnižší hodnocení v této oblasti byl jeden bod. Nejslabšími tématy/ukazateli jsou zejména dobrovolnictví v průběhu zaměstnání, dobrovolnictví po ukončení zaměstnání, „podnikání“ tedy témata spojená zejména se společenskou odpovědností firem, o něco lepší je přeci jen hodnocení v oblasti funkční flexibility a vytváření vztahů a jejich udržování (se zaměstnanci).

## Flexibilita/Mobilita

- Funkční flexibilita
- Vytváření vztahů (sítě) a její udržování
- Dobrovolnictví v průběhu zaměstnání
- Dobrovolnictví po ukončení zaměstnání
- Podnikání

**Graf 21** Podrobné výsledky za oblast: Flexibilita / Mobilita



Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2016, 2017 (N=5), vlastní zpracování*

Nejlépe hodnocená společnost PG01 v rámci flexibility a mobility. Společnost má v kolektivní smlouvě upraveny podmínky pro interní mobilitu zaměstnaných, a to jak pro dočasnou, tak i dlouhodobější, mezi pozicemi a odděleními a provozy. V současné době není ale tato mobilita v praxi využívána. Společnost aktivně spolupracuje s bývalými zaměstnanci na neformální bázi a ad hoc i na další spolupráci. Rovněž udržuje vztahy s bývalými zaměstnanci, kdy je pravidelně zvou např. na vánoční setkání pracovníků a pracovníků společnosti.

Společnost PG01 dosáhla v rámci ukazatele funkční flexibilita úroveň pokročilý, u ukazatele vytváření vztahů (sítě) a její udržování úroveň expert, u dobrovolnictví v rámci zaměstnání měla nulové hodnocení, u dobrovolnictví po ukončení je v úrovni začátečník. U ukazatele podnikání respektive podpory a přípravy zaměstnanců na jinou profesi v případě nutnosti propuštění či reorganizace má rovněž nulové hodnocení.

Na druhou stranu společnost Polygrafie PK02=PG02 dosáhla v rámci ukazatele funkční flexibilita úroveň začátečník, u ukazatele vytváření vztahů (sítě) a její udržování také úroveň začátečník, u dobrovolnictví v rámci zaměstnání, dobrovolnictví po ukončení a u ukazatele podnikání respektive podpory a přípravy zaměstnanců na jinou profesi v případě nutnosti propuštění či reorganizace má bohužel již jen nulová hodnocení. Na druhou stranu, společnost si počíná dobře v oblasti udržování kontaktů s bývalými zaměstnanci. Společnost podporuje dva kluby seniorů, a to podle věkové kategorie. Historicky první vznikl klub pro pracovníky/ice v nynějším věku 85+. Následně pak vznikl další klub seniorů, a to pro věkovou kategorii 65+. Oba kluby se setkávají jednou za měsíc, prostory k setkávání poskytuje společnost zdarma, a to v rámci sídla společnosti. Což je nepochybně příklad dobré praxe.

Co se týká ukazatelů dobrovolnictví a podnikání, tak velmi podobné hodnocení mají i zbylé společnosti platformy Polygrafie. Výjimkou je pouze společnost PT 01, která podporuje dobrovolnické činnosti a umožňuje například uvolnit pracovníka, který se zabývá například trenérskou činností mládeže. Nicméně s firemním dobrovolnictvím nemá společnost žádnou zkušenost.

Oblast flexibility a mobility jak už bylo výše uvedeno, vychází celkově v rámci celého měření jako nejslabší. Zejména oblast společenské odpovědnosti a udržitelného podnikání je dlouhodobě podceňovaná a není jí, ze strany společeností přikládána velká důležitost. Jak je vidět i celkových výsledků měření Age managementu, tak věková diverzita se stala již klíčovým faktorem udržitelnosti pro měřené obory. Takže i v tomto kontextu by se společnosti mnohem více měly věnovat oblasti odpovědného a udržitelného podnikání. Podle mnoha aktuálních průzkumů mladá generace na trhu práce dnes požadují od zaměstnavatelů, aby měly v rámci své firemní politiky zabudovány strategie společenské odpovědnosti a udržitelnosti a podle toho se i chovali. Tato zdánlivě dosud vedlejší tematika může mít třeba pro samotný sektor polygrafie pozitivní dopad. Pokud by se společnosti v rámci sektoru Polygrafie mnohem více profilovaly jako společensky odpovědné, mohl by to být třeba jeden z motivačních prvků pro nábor mladší generace v tomto oboru pracovat.

## Závěrečná rámcová doporučení

Celkový výsledek měření Age Managementu je pro platformu Polygrafie celkově spíše průměrný. Nicméně dvě společnosti PK01 a PT01 dosáhly v měření 90 a 91 bodů ze 151 možných. Což je velmi dobrý výsledek. V oblasti pracovních podmínek byla Polygrafie hodnocena na druhém místě mezi všemi platformami. Pokud by například společnost PK02 měla zaměstnaného personalistu či specialistu na lidské zdroje, její celkové výsledky by zcela určitě byly mnohem lepší. To znamená, že platforma Polygrafie a měřené společnosti mají zcela určitě značný potenciál na výrazně lepší výsledky, co se týká procesů a postupů Age Managementu a navíc sami se mohou prezentovat příklady dobré praxe například v rámci pracovních podmínek, kde se umístili celkově na druhém místě v celé oblasti mezi všemi platformami. V rámci závěrečných doporučení považujeme za důležité uvést následující:

### **Téma věku zaměstnanců- Age Management**

Měřené společnosti v rámci sektoru Polygrafie čelí podobně jako další měřené platformy stárnutí zaměstnanecké populace ve sledovaných výrobních profesích. Jak udávají data o celkové věkové struktuře zaměstnanců v rámci měřených společností sektoru polygrafie, výrazně chybí zastoupení mladší generace zaměstnanců pro sledované výrobní profese. Největší podíl zaměstnanců v rámci měřených společností sektoru Polygrafie je ve věkové kategorii 45 až 59 let – téměř 42 %. O něco méně, konkrétně 38 % zaměstnanců se nachází ve věkové kategorii 30 až 44 let. Nejméně zastoupenou věkovou kategorií je pak nejmladší kategorie (20 až 29 let), zde se vyskytuje pouze 7 % zaměstnanců. Společnosti zaměstnávají přibližně 14 % zaměstnanců, starších 60 let.

Společnosti v rámci platformy Polygrafie by se měly v rámci strategie plánování pracovních sil zaměřit na co nejužší a možná i co nejvíce inovativní spolupráci se vzdělávacími institucemi v oboru polygrafie, (učilišti, středními školami a vysokým školami). Jak ukazuje příklad společnosti PK01, je to strategie, která se vyplácí.

S ohledem na stárnutí zaměstnanecké populace by měl být nábor společností zřejmě výrazněji spojen i s dlouhodobější perspektivou a dalším kariérním rozvojem v požadovaných měřených profesích. S ohledem na rychlý a dynamický vývoj informačních a digitálních technologií v sektoru Polygrafie, se tyto profese dříve či později budou muset přizpůsobit velice rychlému a měnícímu se technologickému vývoji. Jak již bylo výše uvedeno, společnosti platformy Polygrafie by se měly mnohem také více věnovat tématu společenského a udržitelného podnikání, jehož

slabiny se ukázaly v rámci oblasti flexibilita/mobilita. Odpovědný a udržitelný přístup v podnikání by mohl být jedním z motivačních faktorů pro mladší generace, proč v oboru polygrafie pracovat.

Společnosti sektoru Polygrafie by se mohly a asi i měly v rámci strategie plánování pracovních sil také více zaměřit i na téma diverzity, aby byly schopny nejen zaměstnat, ale současně i integrovat potenciální zaměstnance z různých sociálních skupin na českém trhu práce. Inspirací mohou být například české či nadnárodní firmy v ČR, či v rámci platformy Stavebnictví I. společnost S1P02=S1ZK02, která je signatářem Charty Diverzity zaměstnavatelů. Uvedené společnosti mají zapracovanou strategii diverzity do svých personálních strategií. Uplatňování diverzitních přístupů dle zkušeností dobré praxe z domova i zahraničí by mohlo mít také pozitivní vliv na nábor nových zaměstnanců například z mladší generace. Společnosti v sektoru Polygrafie s tím zatím nemají výraznější zkušenost, praktikují spíše ad hoc diverzitní přístup, bez jasné náborové koncepce. S ohledem na rizikové faktory udržitelnosti pracovních sil v oboru a generační mezery by se ale diverzitou, diverzity managementem a inkluzí zaměstnanců z různých sociálních skupin v rámci náborových strategií, měly určitě zabývat.

Patří sem i mimo jiné například zahraniční zaměstnanci. Dobrým a inspirativním příkladem řízené plánované diverzity může být například sousední Německo, které má propracovanou komplexní diverzitní strategii náboru a integrace zahraničních zájemců o zaměstnání v Německu na federální úrovni včetně příslušné koordinace federálními institucemi, včetně například detailního přehledu pracovních pozic a profesí včetně požadovaných kvalifikačních nároků a podmínek. (<http://www.make-it-in-germany.com/en/for-businesses/about-the-portal/make-it-in-germany>).

Měřené společnosti platformy by měly už v současné době věnovat velkou pozornost tématu dalšího kariérního rozvoje u sledovaných/měřených profesí. Měly by i více spojovat procesy hodnocení zaměstnanců s dalším kariérním rozvojem zaměstnanců ve sledovaných profesích s ohledem na jejich věk a životní cyklus. Pravidelné pohovory alespoň jednou ročně věnované hodnocení a dalšímu kariérnímu rozvoji zaměstnanců ve sledovaných profesích by určitě byly ku prospěchu zaměstnanců i zaměstnavatelů. Mimo jiné poskytnou i souhrn důležitých informací. Společnost Polygrafe PT01 například takové plánování dalšího kariérního rozvoje starších tiskařů provádí. Společnosti v rámci platformy Polygrafie jsou mj. na druhou stranu dobře hodnocené v podpoře mezigenerační soudržnosti a vytváření vztahové sítě s bývalými zaměstnanci.



## **Téma krátkodobého a dlouhodobého strategického rozvoje sektoru stavebnictví I.**

V rámci krátkodobé i dlouhodobé strategie polygrafického průmyslu v ČR, nebo předpokládané budoucnosti vývoje celého oboru, která je nepochybně úzce spojena s rychlým rozvojem moderních informačních polygrafických technologií, by takovým strategiím měla být přizpůsobena i vzdělávací koncepce pro polygrafické profese. To mj. znamená, že v návaznosti na rozvoj technologií v polygrafii a predikce vývoje celého oboru, by tomu měly být průběžně přizpůsobeny vzdělávací koncepce a programy v rámci učilišť, středních a vysokých škol ve vztahu ke měřeným výrobním profesím.

## **Téma Flexibility práce a pracovního trhu**

Flexibilitu práce a pracovního prostředí by měly společnosti v rámci platformy Polygrafie považovat do budoucna za jedno z prioritních témat na trhu práce. Jak flexibilitu v rámci společnosti, tak celkovou flexibilitu trhu. Vytváření systematických flexibilních pracovních podmínek a prostředí například pro zaměstnance - rodiče s malými dětmi, kteří pracují ve sledovaných výrobních profesích nebo pro rodiče samoživitele, kteří se ocitnou v pozici neformálně pečujících o osobu blízkou nebo pro již seniorní zaměstnance, jejichž odborná zkušenost je pro společnost nesmírně důležitá, by mělo patřit ke standardním personálním politikám společností v rámci sektoru Polygrafie.

Což je mj. i aktuální trend v oblasti benefitů. Flexibilita práce neznamena již jen zkrácené pracovní úvazky, ale cílenou podporu zaměstnanců ze strany zaměstnavatele, co se týká rovnováhy pracovního a rodinného života, podporu pro rodiče samoživitele nebo s malými dětmi, nemusí se jednat jen o ženy, nebo podporu v situacích, kdy se zaměstnanec nebo jeho rodina ocitnou v roli neformálně pečujících osob o osobu blízkou. Tato témata rezonují opakovaně všemi měřenými společnostmi napříč všemi sektory. Je určitě pozitivní, že měřené společnosti sektoru Polygrafie to ve svých benefitech reflektují.

V současné době je i zřetelný trend, že v oblasti benefitů zaměstnanci výrazně požadují či postrádají benefity, které přispívají v bilanci mezi pracovním a rodinným životem včetně finančních bonusů. *(Nejčastěji žádané jsou například sick days, dovolená navíc, zajištění hlídání pro děti nebo firemní školka/jesle, jazykové vzdělávání, 13., 14. platy, příspěvek na dopravu do práce<sup>7</sup>).* Flexibilita je samozřejmě důležitá a nezbytná i pro pracující důchodce. Příkladem dobré praxe mohou být v principu tzv. flexi joby v Dánsku. V zemích EU není výjimkou, že stát

---

<sup>7</sup>[https://byznys.lidovky.cz/pruzkum-o-firemni-vecirky-neni-zajem-zamestnanci-chteji-penize-psr-/firmy-trhy.aspx?c=A171219\\_112636\\_firmy-trhy\\_ele](https://byznys.lidovky.cz/pruzkum-o-firemni-vecirky-neni-zajem-zamestnanci-chteji-penize-psr-/firmy-trhy.aspx?c=A171219_112636_firmy-trhy_ele)

podporuje zaměstnavatele, v případě že zajišťují a vytvářejí pracovní místa pro důchodce a prodlužují jejich odchod do penze.

### **Téma prodlužování pracovního života i v důchodovém věku**

Jak vyplývá i z analýzy společnosti IDEA, výše uvedené a citované, podmínky pro prodlužování pracovního života v České Republice nejsou pro důchodce v ČR zdaleka ideální. To znamená, že by měla být ze strany sektoru Polygrafie vyvíjena a vyvinuta snaha, aktivity, jak tuto nepříznivou situaci změnit a vytvořit lepší podmínky a prostředí pro pracující důchodce. Zejména se co týká finanční výhodnosti pracovat v důchodu a flexibilních podmínek pro práci lidí v důchodovém věku. Například systém pozvolného přechodu do důchodu, nikoliv přesně ve stanovený věk, ale v rámci pozvolného odchodu do důchodu ve věkovém rozmezí například mezi 61. a 70. rokem, což je úprava ve Švédsku nebo 65. – 67. rokem, jako je tomu v Německu.

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

V Tůních 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



**BYZNYS  
PRO  
SPOLEČNOST**  
BUSINESS  
FOR SOCIETY

# Měření HR procesů pomocí nástroje LEA Benchmark – Sektorová doporučení

## Platforma Stavebnictví I.



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

# Obsah

<b>Executive Summary</b> .....	<b>3</b>
<b>Informace o měření ve společnostech v rámci platformy „Stavebnictví I.“</b> .....	<b>5</b>
<b>Detaily měření</b> .....	5
<b>Demografie a statistika České republiky</b> .....	<b>6</b>
<b>Složení populace ČR v roce 2016 a projekce populace na roky 2020, 2025, 2030</b> .....	6
<b>Věková struktura za celou platformu „Stavebnictví I.“</b> .....	7
<b>Legislativní rámec důchodového systému v ČR</b> .....	<b>8</b>
<b>Benchmark – ČR</b> .....	<b>11</b>
<b>Benchmark napříč měřenými sektory</b> .....	<b>11</b>
<b>Benchmark v oboru Stavebnictví I.</b> .....	12
<b>Výsledky podle velikosti firmy</b> .....	13
<b>Konkrétní výsledky měření ve společnostech „Stavebnictví I.“</b> .....	<b>15</b>
<b>Základní přehled za hlavní oblasti</b> .....	15
<b>Detailní rozbor výsledků jednotlivých oblastí</b> .....	16
Strategické plánování pracovní síly: Benchmark mezi sektory .....	16
Strategické plánování pracovní síly: Benchmark v rámci sektoru Stavebnictví I .....	17
Strategické plánování pracovní síly: Detailní zhodnocení jednotlivých ukazatelů .....	18
Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu: Benchmark mezi sektory .....	22
Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu: Benchmark v rámci sektoru Stavebnictví I .....	23
Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu: Detailní zhodnocení jednotlivých ukazatelů .....	24
Pracovní podmínky: Benchmark mezi sektory .....	27
Pracovní podmínky: Benchmark v rámci sektoru Stavebnictví I.....	28
Pracovní podmínky: Detailní zhodnocení jednotlivých ukazatelů.....	29
Flexibilita / Mobilita: Benchmark mezi sektory .....	31
Flexibilita / Mobilita: Benchmark v rámci sektoru Stavebnictví I .....	32
Flexibilita / Mobilita: Detailní zhodnocení jednotlivých ukazatelů.....	33
<b>Závěrečná rámcová doporučení</b> .....	<b>35</b>

## Executive Summary

### Projektový rámec:

Měření HR procesů prostřednictvím nástroje LEA (Lifelong Employability Assessment), se uskutečnila v rámci projektu „Společným postupem sociálních partnerů k přípravě odvětví na změny v důchodovém systému - Etapa III“, který realizuje Konfederace podnikatelských a zaměstnavatelských svazů.

Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR se společně se svými členy a sociálním partnerem projektu (ČMKOS) rozhodla realizovat projekt, který by prostřednictvím bipartitního dialogu a klíčových aktivit pomohl připravit zaměstnavatele a zaměstnance ve vybraných pozicích na dopady a změny vyplývající z důchodového systému. Jedná se zejména na skutečnost, že tito zaměstnanci budou vykonávat svou profesi do vyššího věku. Základním problémem, k jehož řešení chce realizace projektu přispět, je zvládnutí nároků, požadavků a limitů na výkon pracovní činnosti vybraných pozic v odvětvích i ve vyšším věku a umožnit tak cílové skupině udržení pracovního místa, resp. zaměstnání déle.

Proto je potřeba reagovat na neustálé prodlužování průměrného lidského života a prodlužování věku odchodu do důchodu včasnou přípravou budoucích generací na aktivní pracovní život ve vyšším věku. Problematika změn a dopadů, které přináší přeměna důchodového systému je nanejvýš aktuální a je proto velmi potřebné se touto problematikou na úrovni sociálních partnerů, organizací, podniků a zaměstnanců zabývat i z jiného než parametrického pohledu důchodové reformy. A to především z pohledu prodlužování délky aktivního pracovního života zaměstnanců, udržení stárnoucí pracovní síly na pracovním trhu a zvládnutí pracovní činnosti ve vyšším věku a to bez ohledu na finální parametry důchodového systému, složení či změny na úrovni vlády.

### Nástroj LEA

LEA (Lifelong Employability Assessment), nástroj na měření v oblasti Age Managementu, byl vytvořen ve spolupráci s CSR Europe jako pokračování projektu *Aktivní stárnutí*. Českou verzi připravila, ověřila a do českého prostředí adaptovala 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 komplexní i detailní náhled 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. Nástroj LEA poskytuje společnostem data, porovnává klíčové procesy a umožňuje zefektivnit procesy v oblasti lidských zdrojů, srovnává současnou situaci v organizaci s ideálním stavem, ideálními procesy a postupy.

V rámci zakázky měření HR procesů prostřednictvím nástroje LEA bylo změřeno celkem 46 firem, podniků v roce 2016 a 2017. Měření HR procesů prostřednictvím nástroje LEA bylo zaměřeno celkem na 8 výrobních i nevýrobních sektorů, konkrétně:

1. TOP (textilní a oděvní průmysl),
2. Polygrafie, (tiskařské firmy),
3. Kultura, (knihovny),
4. Školství (mateřské, základní a střední školy),
5. Stavebnictví I. (velké stavební firmy),
6. Stavebnictví II. (profesní sdružení řemesel – CR),
7. Doprava,
8. Zemědělství.

# Informace o měření ve společnostech v rámci platformy „Stavebnictví I.“

Pro účely zjištění stavu oboru Stavebnictví I. bylo změřeno celkem 5 společností. Měření se uskutečnila v roce 2017 a účastnili se ho zástupci společností Stavebnictví I. Celkem 4 z 5 měřených společností působí v kraji hlavního města Praha a poslední v Jihomoravském kraji.

Z důvodu anonymity jsou jednotlivé podniky/společnosti označeny kódem

Rádi bychom na tomto místě srdečně poděkovali všem zástupcům a zástupkyním společností v rámci sektoru Stavebnictví I. za jejich aktivní, vstřícný a otevřený přístup při rozhovoru v rámci nástroje měření nástrojem LEA.

## Detaily měření

**Tab. 1:** Základní informace o měření společností v sektoru Stavebnictví I.

Společnost	Měřené pracovní pozice
Stavebnictví I S1TT01=S1SM01	Stavební truhlář, tesař a stavební montážník
Stavebnictví I S1TT02=S1SM02	Stavební truhlář, tesař a stavební montážník
Stavebnictví I S1Z01=S1ZK01	Zedník a klempíř
Stavebnictví I S1Z02=S1P01	Zedník
Stavebnictví I S1P02=S1ZK02	Podlahář, obkladač a klempíř a zedník

*Zdroj: Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA – 2017 (N=5), vlastní zpracování*

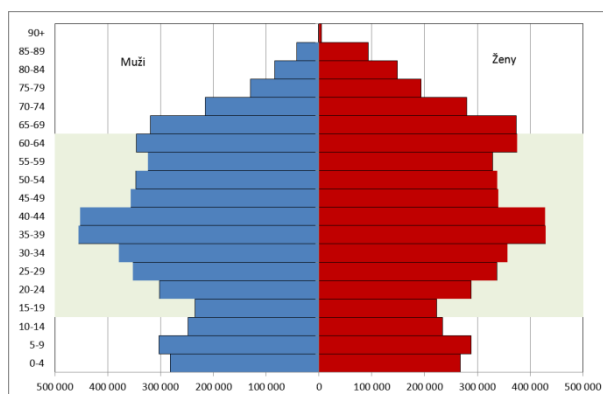


# Demografie a statistika České republiky

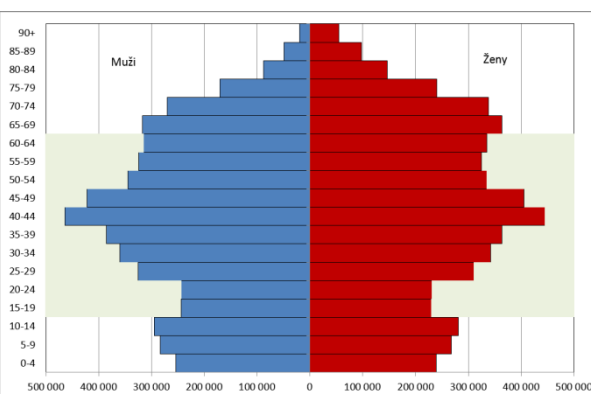
Populace České republiky, tak jako v ostatních vyspělých zemích světa, stárne. Souběžně probíhá proces, kdy lidé žijí déle, zvyšuje se jejich naděje dožití i průměrný věk, a také se rodí méně dětí, takže ve výsledku v populaci žije větší podíl seniorů (tj. osob 65 letých a starších).

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

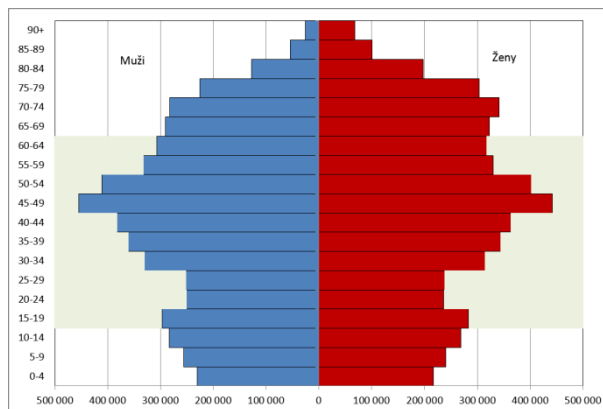
**Graf 1** Věková struktura ČR k 1. 1. 2016



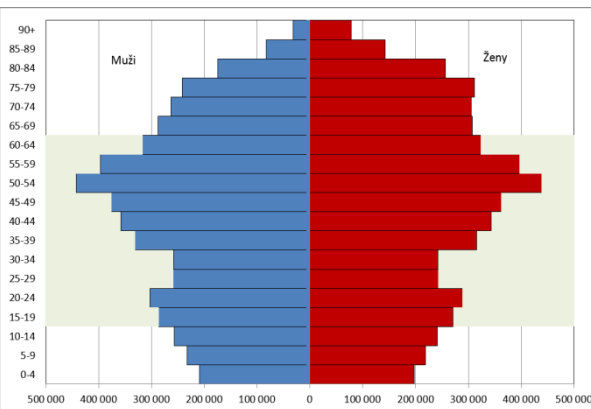
**Graf 2** Projekce věkové struktury ČR na rok 2020



**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 částí 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.

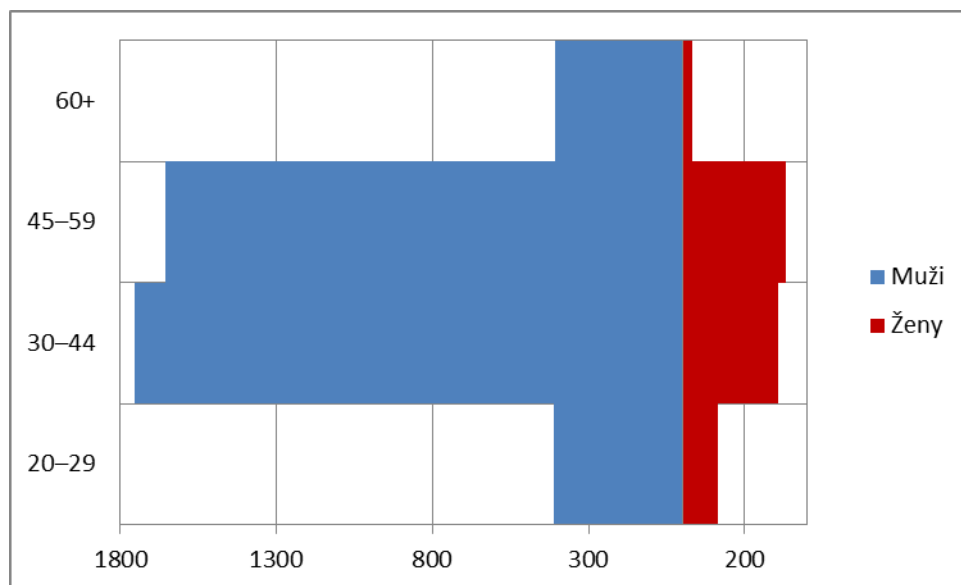
## Věková struktura za celou platformu „Stavebnictví I.“

Za celý sektor Stavebnictví I, kde bylo měřeno celkem 5 společností, jsme změřili rovněž i věkovou strukturu zaměstnanců. Z celkového počtu 5014 zaměstnanců bylo 4226 mužů a 788 žen a věková struktura je následující:

- v kategorii 20-29 let má společnost 525 zaměstnanců, z toho 115 žen a 410 mužů,
- v kategorii 30-44 let má společnost 2062 zaměstnanců, z toho 309 žen a 1753 mužů,
- v kategorii 45-59 let má společnost 1988 zaměstnanců, z toho 332 žen a 1656 mužů,
- v kategorii 60+ let má společnost 439 zaměstnanců, z toho 32 ženy a 407 mužů.

Největší podíl zaměstnanců je ve věkové kategorii 30 až 44 let – 41 %. Jen o něco méně, konkrétně 39,6 % zaměstnanců se nachází ve věkové kategorii 45 až 59 let. Méně zastoupenou věkovou kategorií je pak nejmladší kategorie (20 až 29 let), v této kategorii je pouze 10 % zaměstnanců. Společnosti zaměstnávají přibližně 9 % zaměstnanců, starších 60 let. V měřeném sektoru v souvislosti s měřenými profesemi převažují muži, kterých je 84 %.

**Graf 5** Věková struktura zaměstnanců za celou platformu Stavebnictví I ke dni měření



Zdroj: Měřené společnosti v daném sektoru, 2017

## Legislativní rámec důchodového systému v ČR

**S ohledem na celkové zaměření projektu BIDI III uvádíme v rámci zprávy o sektorových doporučeních vybrané informace, týkající se systému důchodového pojištění v ČR.**

Současný systém důchodového pojištění v ČR je upraven několika právními předpisy. Základním zákonem, který upravuje nároky ze základního povinného důchodového pojištění pro případ stáří invalidity a úmrtí živitele je zákon č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění, který byl přijat v červnu 1995 s účinností od roku 1996. Doplnkové dobrovolné pojištění je realizováno prostřednictvím zákona č. 42/1994 Sb., o penzijním připojištění se státním příspěvkem a dále existuje možnost dalších individuálních forem zabezpečení díky produktům komerčních pojišťoven. Zde se jedná zejména o zákon č. 277/2009 Sb., o pojišťovnictví O nároku na důchod, jeho výši a výplatě rozhoduje Česká správa sociálního zabezpečení s výjimkou případů, kdy jsou příslušné k rozhodování orgány sociálního zabezpečení ministerstev obrany, vnitra a spravedlnosti (v případě příslušníků ozbrojených sil a sborů). Legislativním základem je zákon č. 582/1991 Sb., o organizaci a provádění sociálního zabezpečení. Právní úpravu vztahů financování obsahuje zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů, který nabyl účinnosti dnem 1. ledna 1993<sup>1</sup>.

### Zahraniční modely penzijních systémů – příklady

Mezi země s dlouhodobě nejlépe hodnocenými evropskými penzijními systémy lze zařadit Dánsko, Nizozemí či Švédsko. Dánský náhradový poměr v oblasti důchodu patří mezi nejvyšší z členských zemí OECD<sup>2</sup>. Systém se skládá ze základního veřejného důchodového pojištění, plně financovaného příspěvkového systému a povinného systému zabezpečení zaměstnanců. U veřejného systému platí princip redukce (*občané s nižšími příjmy mají vyšší důchod v porovnání se mzdou před odchodem do důchodu, občané s vyššími příjmy naopak nízké*), u ostatních penzijních dávek však závisí na příjmech občana, tzn. čím vyšší příjem, tím vyšší penze. Největší výhodou tohoto systému je fakt, že neznevýhodňuje penzisty s nižšími příjmy než je průměrná mzda, a na druhé straně eliminuje pokles příjmů u penzistů s průměrnou mzdou a chrání před výraznějším propadem životní úrovně u důchodců s vyšší než průměrnou mzdou.

Díky jeho třem pilířům penzijního zabezpečení (základní pilíř, příspěvkový systém a systém zabezpečení zaměstnanců) pak lidé v důchodovém věku neztrácejí chuť a motivaci i v důchodovém věku dále aktivně pracovat.

<sup>1</sup> <http://www.mpsv.cz/files/clanky/11969/Analyza.pdf>

<sup>2</sup> <https://www.investujeme.cz/clanky/dansky-penzijni-system-je-nejlepsi/>

V Nizozemí má penzijní systém tři hlavní pilíře – paušální státní penze, zaměstnanecký penzijní systém a dodatečná kolektivní penze. Nizozemci jsou tak prakticky po celý život vedeni k vlastní přípravě na důchod, v čemž jim pomáhá stabilita celého systému a benefity v podobě daňových zvýhodnění a převoditelnost prostředků zaměstnaneckého penzijního systému.<sup>3</sup>

Švédský penzijní systém se opírá o systém příspěvků. Fixní podíl platů směřuje na penze a takto vybraná suma se rozděluje mezi současné důchodce. Systém navíc umožňuje v rozmezí od 61 do 70 let odejít do důchodu prakticky kdykoliv.<sup>4</sup>

### **Poznatky Studie IDEA 2017**

Dle studie Institutu pro demokracii a ekonomickou analýzu (zkráceně IDEA) Národohospodářského ústavu Akademie věd ČR zpracované Jiřím Šatavou z června 2017<sup>5</sup> vyplývá, že Česká republika má jeden z nejvyšších rozdílů mezi čistým výdělkem a důchodem při nástupu do penze. Český důchodový systém také nedostatečně motivuje k tomu, aby lidé v zaměstnání zůstávali déle a pracovali i po dosažení věku odchodu do důchodu. Studie dále uvádí, že kupní síla průměrného seniora okamžikem odchodu do důchodu z měsíce na měsíc skokově klesne, a to až o 42 %. Podobně jako Česká republika na tom jsou státy jako Bulharsko či Kypr. Ještě výraznější skok mezi čistým výdělkem a výší důchodu mají dle studie například Slovinci, Chorvati, Litevci a Estonci. Mezi státy s nejnižším rozdílem patří Maďarsko, Rakousko, Británie, Irsko, Španělsko i Portugalsko (důchod zde odpovídá přibližně 80 % čistého příjmu), v Nizozemsku dokonce výše přiznaného důchodu průměrný čistý výdělek převyšuje.

### **Výše důchodu**

Výše důchodu je v České republice odvislá především od počtu odpracovaných let, méně pak už na velikosti výdělků a jejich odvodech. Autoři studie proto poukazují na výrazné přerozdělování vybraných prostředků, což způsobuje, že rozdíly v penzích lidí s vysokými a nízkými příjmy jsou malé. Pro srovnání – senioři s dvojnásobnými příjmy průměrné mzdy se odchodem do důchodu dostanou na hranici 41 % svých předchozích výdělků. Oproti tomu senioři s polovinou průměrného výdělku obdrží po odchodu do důchodu 85 % své někdejší čisté mzdy.

---

<sup>3</sup> <https://www.investujeme.cz/clanky/penzijni-system-v-nizozemskem-kralovstvi-inspirace-pro-cesko/>

<sup>4</sup> <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/1128533-nove-penze-skoda-ze-cesi-neopisovali-od-svedu>

<sup>5</sup> [https://idea.cerge-ei.cz/files/IDEA\\_Studie\\_9\\_2017\\_Prijmy\\_senioru/files/downloads/IDEA\\_Studie\\_9\\_2017\\_Prijmy\\_senioru.pdf](https://idea.cerge-ei.cz/files/IDEA_Studie_9_2017_Prijmy_senioru/files/downloads/IDEA_Studie_9_2017_Prijmy_senioru.pdf)

## **Odchod do důchodu**

Čeští senioři jsou na penzích od států závislí. Jak studie dále popisuje, byť díky systému přerozdělování chrání důchodový systém poměrně efektivně seniory před chudobou, propadu životní úrovně nezabrání. Do důchodu odchází přitom většina Čechů proto, že dosáhli důchodového věku. Pouze pětina seniorů odchází do důchodu ze zdravotních důvodů či kvůli ztrátě zaměstnání. Česká vláda v letošním roce navíc prosadila "zastropování" věku nástupu do penze na 65 let.

Jak autoři studie dále uvádí, odchod z pracovního trhu by měl být pozvolný a lidé by měli dostat příležitost pracovat tak dlouho, jak budou sami chtít. Příkladem může být již citované Švédsko, které umožňuje pozvolný přechod do důchodu mezi 61 a 70 rokem nebo Německo, které má věkové rozmezí pro pozvolný odchod 65-67 let.

V České republice aktuálně pracuje 13 % lidí v penzi. V EU je průměr 15,5 %, v severovýchodních státech až 35 %. Když člověk přesluhuje a na rok se penze vzdá, přilepší si k důchodu zhruba o 7,6 %. Při přesluhování se obětovaný důchod a odvedené pojistné a daně seniorovi s průměrnou mzdou vrátí až za 28 let, čehož se průměrný přesluhující český muž nedožije. Autoři studie proto shrnují, že český důchodový systém práci v důchodu dostatečně nezohledňuje.

## **Závěry studie a doporučení**

Podle autorů je práce po dosažení důchodového věku výhodná jak pro seniory, tak pro stát a společnost. Lidé si přivydělají a udrží svoji životní úroveň, stát má peníze z daní a společnost nepřichází o lidský kapitál. Výzkumy studie uvádí, že pokud by pracovalo 5 % důchodců a stát jim snížil odvody o 6,5 %, veřejné rozpočty by na tom pořád ještě vydělaly. Toto zvýhodnění a jeho způsob má proto zásadní dopad na rozhodování seniorů o tom, zda budou ještě dál pracovat. Dle autorů by měly také konkrétní politické strany odpovědět na to, jaké změny budou v důchodovém systému prosazovat. Úpravy by se mohly týkat podpory práce v důchodu například snížením daní a odvodů či vyšším zohledněním odpracované doby v částce penze. Politická reprezentace a odborná veřejnost včetně zástupců tripartity by se v rámci probíhající veřejné diskuse měly také jasně vyjádřit k tomu, zda by se nástupní důchod neměl vypočítávat jiným způsobem, jak by měla vypadat jeho valorizace a odkud se budou rostoucí důchodové výdaje financovat, zejména s ohledem na prognózy, co se týká stárnutí obyvatelstva v České republice a snižující se počet ekonomicky aktivních občanů České Republiky. Rovněž větší míra

flexibility práce je důležitým faktorem a podmínkou pro prodlužování pracovního života důchodců v České Republice<sup>6</sup>.

## Benchmark – ČR

### Benchmark napříč měřenými sektory

V rámci projektu LEA bylo měřeno celkem 46 firem. Za jednotlivé sektory (obory) byl následně zpracován benchmark, díky němuž jsme schopni prezentovat některé zajímavé výsledky.

Přehled sektorů:

1. TOP (textilní a oděvní průmysl),
2. Polygrafie, (tiskařské firmy),
3. Kultura, (knihovny),
4. Školství (mateřské, základní a střední školy),
5. Stavebnictví I. (velké stavební firmy),
6. Stavebnictví II. (profesní sdružení řemeslníků – CR),
7. Doprava,
8. Zemědělství.

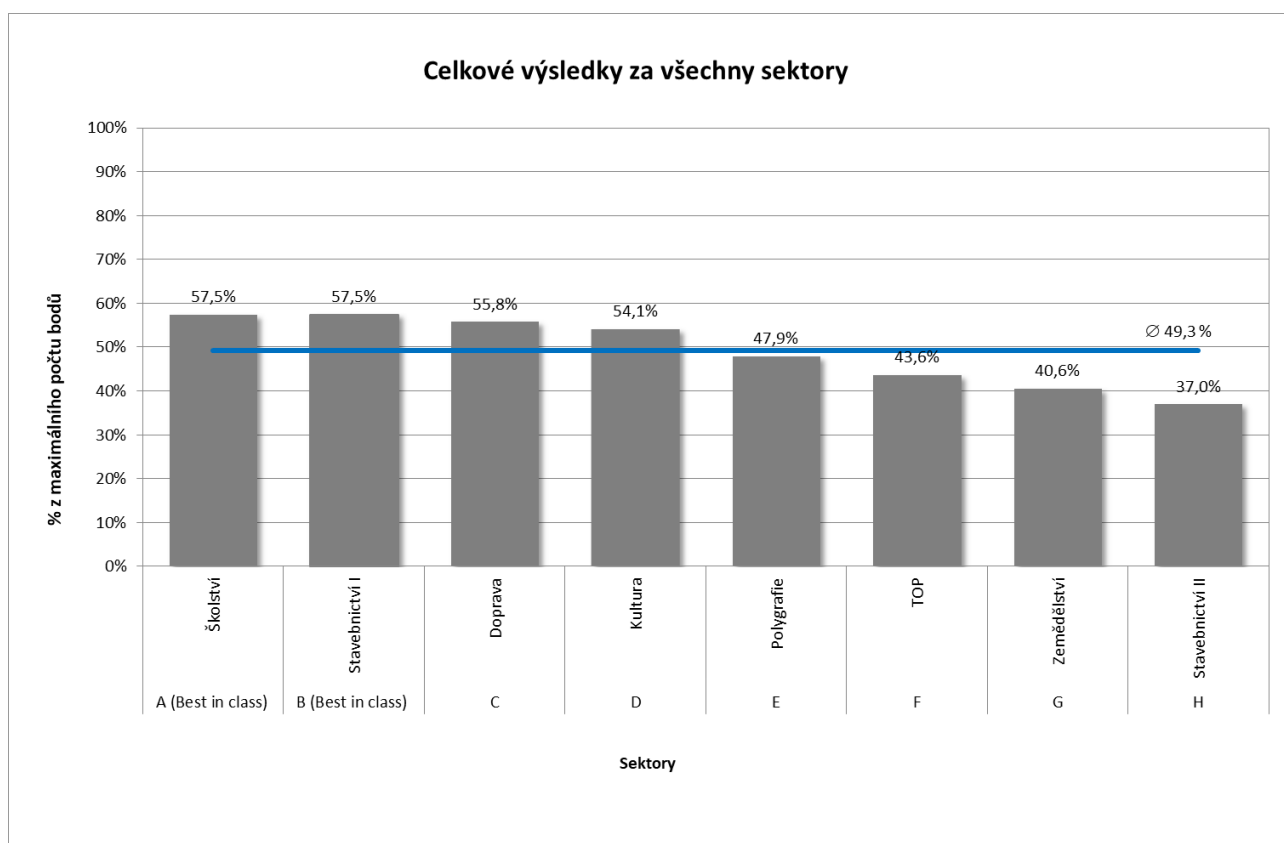
**Graf 6** Benchmark napříč měřenými sektory

---

<sup>6</sup> **Poznámka k flexibilitě práce a pracovního trhu:** Přestože význam flexibility práce a pojetí jejího rozvoje v globalizovaném světě dlouhodobě roste, jak potvrzují některé průzkumy (například průzkum FlexJobs – 5<sup>th</sup> Annual Super Survey, odkaz [zde](#)), v České republice se tento trend teprve zabydluje. I průzkum společnosti Microsoft (*Náskok díky technologiím, 2016, odkaz [zde](#)*) ve vybraných evropských státech tento trend potvrzuje, a doplňuje, že stále více firem například umožňuje svým zaměstnancům pracovat mimo kancelář.

Z pohledu zaměstnavatelů však aktuální podoba Zákoníku práce v České republice nereaguje zcela pružně na měnící se potřeby pracovního trhu. Poslední novelizace Zákoníku práce z roku 2016 přinesla úpravy při stanovení pracovní doby při práci z domova, změny v oblasti rodičovství (povinnost držet stejné místo matkám na mateřské dovolené, zkrácené úvazky pro rodiče malých dětí), či nově v oblasti nároku na dovolenou při práci na Dohodu o pracovní činnosti. Zaměstnavatelé dále očekávají od Ministerstva práce a sociálních věcí další úpravy v oblasti délky výpovědní doby, ve výpovědních důvodech či v odstupném.

Čím dál více preferují vyspělé evropské státy zkrácené úvazky, které se díky flexibilizaci svého pracovního trhu mohou chlubit dlouhodobě nejnižšími mírami nezaměstnanosti. Dobrymi příklady jsou například Nizozemsko, Švédsko či Dánsko. Flexibilitu svých pracovních trhů podporují posilováním rovnováhy mezi pracovním trhem a sociálním zabezpečením (dánský model „Flexicurity“), sdílením pracovních míst, sladováním rodinného a pracovního života žen, či funkční flexibilitou a dlouhodobou investicí do rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.



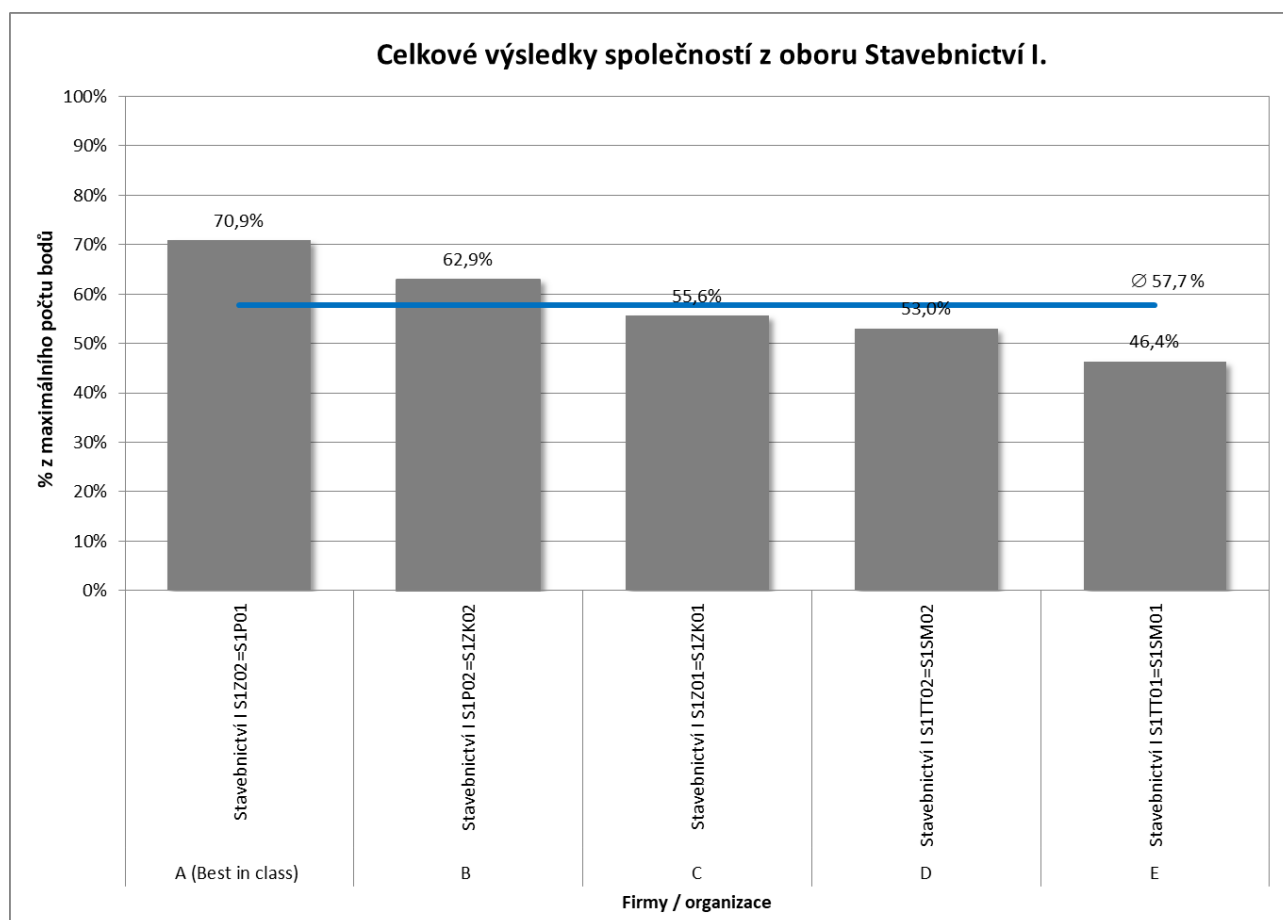
Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA – KZPS 2016 a 2017 (N=56), vlastní zpracování*

## Benchmark v oboru Stavebnictví I.

Maximem dosažitelným při měření nastavení nástrojů a politiky věkové diverzity je dle LEA 151 bodů. Společnosti z oboru Stavebnictví I. dosahovaly výsledků, v rozmezí od 47 % bodů z maxima až po téměř 71 % bodů z maxima. Platforma Stavebnictví I se v rámci „žebříčku platformem“ umístila společně s platformou školství na nejvyšší příčce.

Nejlepšího výsledku dosáhla společnost „Stavebnictví I S1Z02=S1P01“, celkově 107 bodů (70,9 %). Na druhou stranu nejnižší naměřený výsledek má společnost – „Stavebnictví I S1TT01=S1SM01, která získala 70 bodů (46,4 %). Průměrný výsledek všech společností z oboru „Stavebnictví I.“ byl 87,2 bodů (57,7 % z maxima), přičemž nadprůměrného výsledku dosáhly 2 společnosti z celkových 5 - Stavebnictví I S1Z02=S1P01 a Stavebnictví I S1P02=S1ZK02.

**Graf 7** Celkové výsledky společností z oboru Stavebnictví I. seřazené sestupně podle celkem získaných bodů (v %)



Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2017 (N=5), vlastní zpracování*

## Výsledky podle velikosti firmy

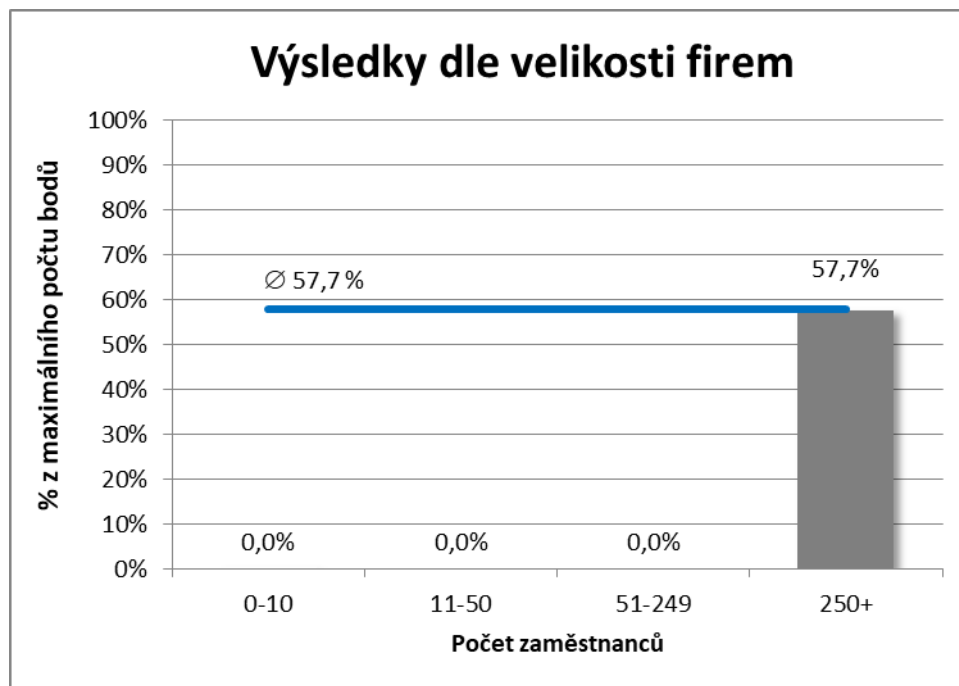
Co se týče počtu zaměstnanců, vzorek 5 firem není natolik dostačující, abychom mohli potvrdit, že by v tomto sektoru existovaly výraznější rozdíly v nastavení nástrojů Age Managementu - věkové diverzity a jejich formalizaci. Společnosti z oboru Stavebnictví I. patří pouze do skupiny s počtem zaměstnanců nad 250.

Ukazuje se, že zavedení a uplatňování procesů a nástrojů Age Managementu je často závislé na celkovém přístupu vedení společnosti, anebo i přímo osobě majitele/jednatele, ředitele nebo manažera pro lidské zdroje apod. Nezřídka závisí i na zdrojích a možnostech společnosti. Často nejsou tyto nástroje formálně a systematicky zavedeny, nejsou formalizovány v rámci firemních politik a interních dokumentů, nicméně jak vyplynulo z měření, „nějakým způsobem“ se s nimi pracuje a spíše neformálně se pro některé situace používají. Výjimkou není praxe, že většina měřených společností sleduje věkovou strukturu zaměstnanců, ale už tento proces systematicky



nepropojuje například s životním cyklem zaměstnanců a dalším cíleným plánováním jejich kariérního rozvoje.

**Graf 8** Celkové výsledky společností podle kategorií počtu zaměstnanců (v %)



Zdroj: Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2017 (N=5), vlastní zpracování

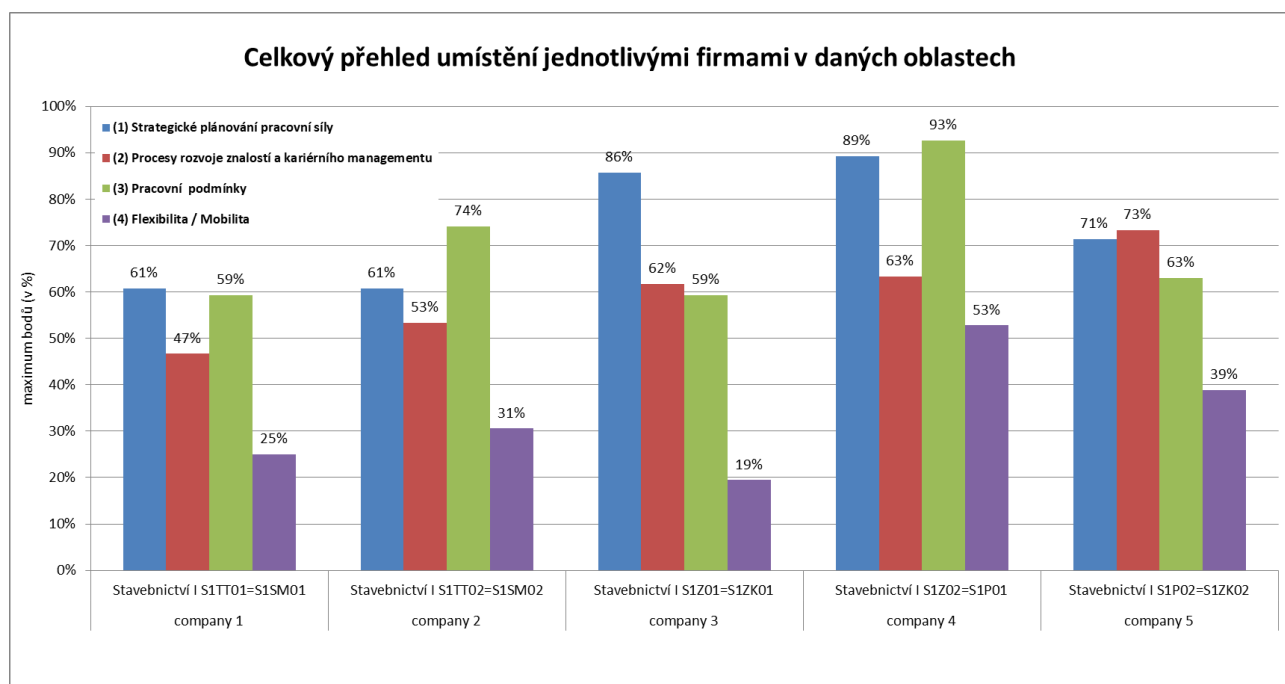
# Konkrétní výsledky měření ve společnostech „Stavebnictví I.“

## Základní přehled za hlavní oblasti

Hodnoceny byly 4 základní oblasti – Strategie plánování pracovní síly, Procesy rozvoje znalosti a kariérního managementu, Pracovní podmínky a Flexibilita / Mobilita.

Následující graf zobrazuje přehled získaných bodů společnostmi v jednotlivých oblastech – v sektoru Stavebnictví I.

Graf 9 Přehled umístění společností za jednotlivé oblasti



Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2017 (N=5), vlastní zpracování*

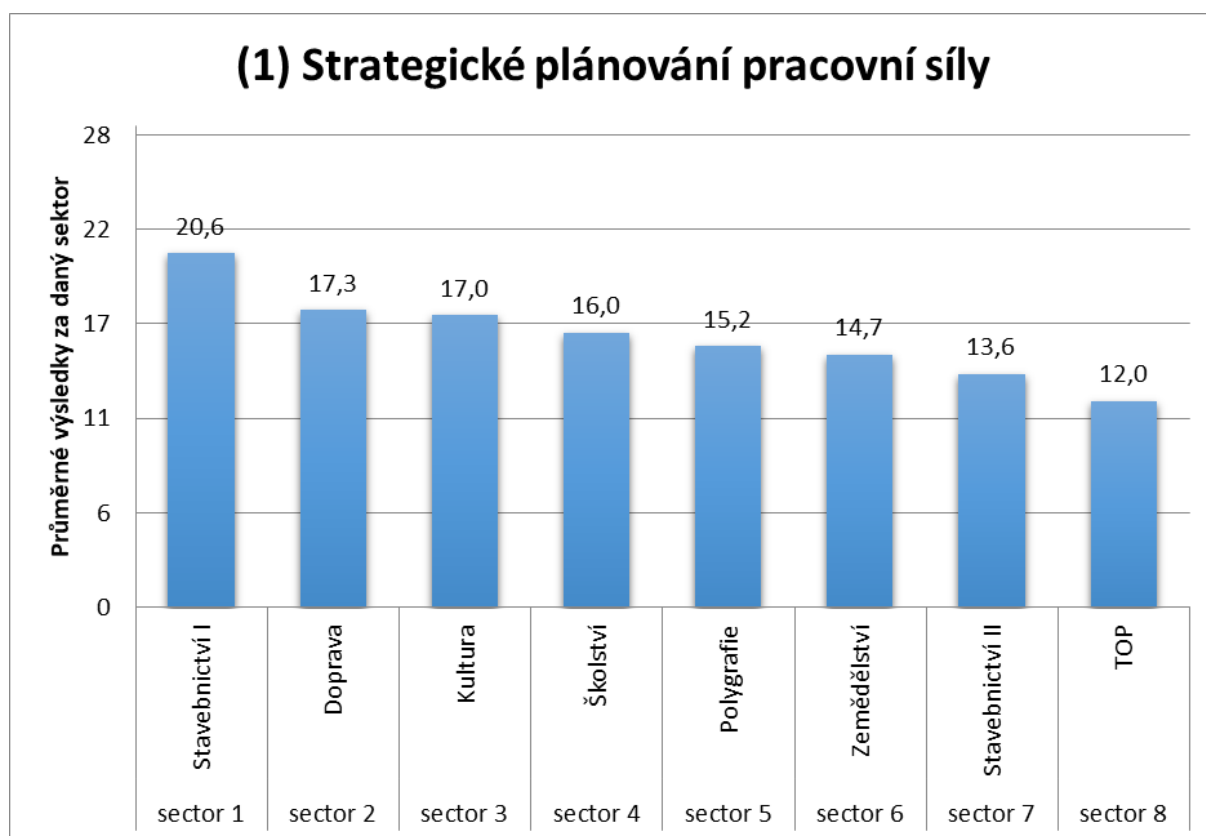
Společnosti platformy Stavebnictví I si celkově vedly velmi dobře téměř ve všech oblastech, kromě oblasti Flexibilita/Mobilita, ale i v této oblasti si vedly lépe než ostatní společnosti. Nejlepší společnost „Stavebnictví I S1Z02=S1P01“ dosáhla v rámci své platformy na nejlepší hodnocení ve třech oblastech ze čtyř, a ani ve čtvrté oblasti nijak nezaostávala. Pokud porovnáme její výsledky s hodnotami naměřenými u všech ostatních společností dalších platform, jsou její dosažené body často vysoce nadprůměrné. Podobně je na tom i další společnost „Stavebnictví I S1P02=S1ZK02“, která sice je v rámci své platformy nejlépe hodnocená pouze v oblasti Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu, ale ve

zbývajících oblastech dosahuje velmi dobrého hodnocení. Obě tyto společnosti se také pohodlně umístily v první desítce všech měřených společností, kdy získaly od 95 bodů až po 107 bodů ze 151 možných, což odpovídá od 62, 9 % až téměř 71 %. Ani další společnosti platformy Stavebnictví I si nevedly v porovnání s ostatními společnostmi nijak špatně a nejhůře hodnocená společnost „Stavebnictví I S1TT01=S1SM01“ dosahuje průměrných 70 bodů, kdy ztrácí především ve dvou oblastech Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu a Flexibilita/Mobilita.

## Detailní rozbor výsledků jednotlivých oblastí

Strategické plánování pracovní síly: Benchmark mezi sektory

Graf 10 Výsledky za všechny sektory: Strategické plánování pracovní síly



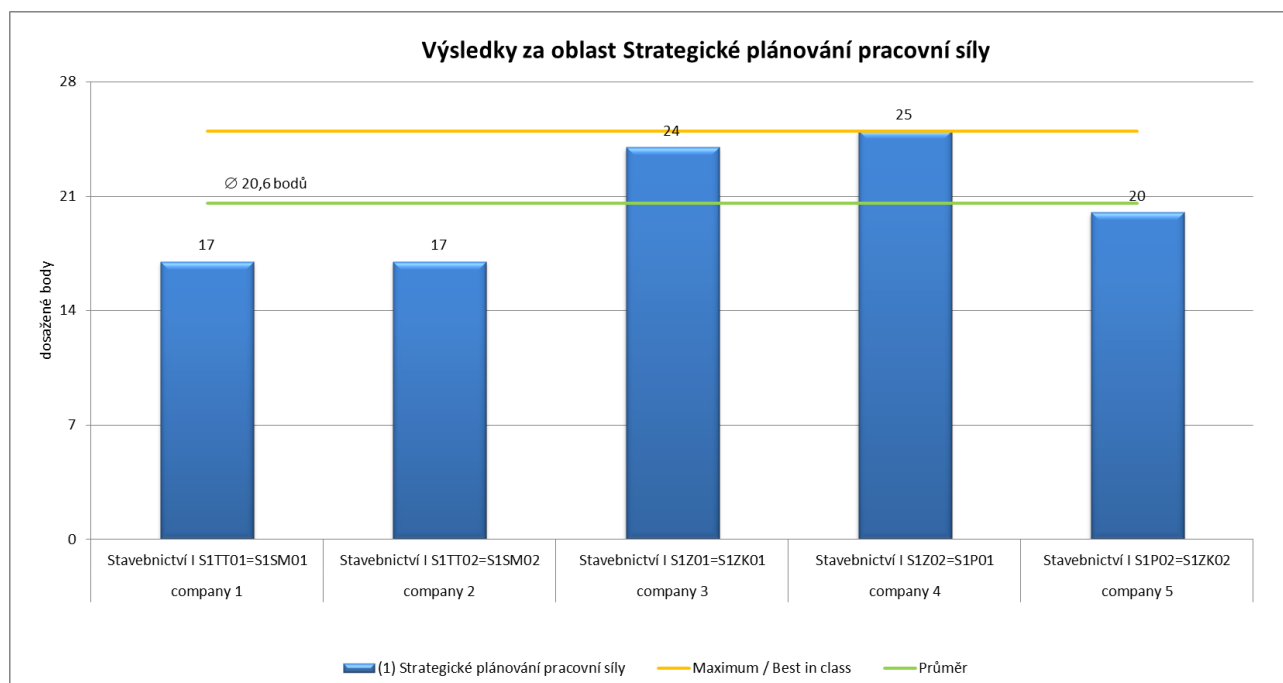
Zdroj: Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA – KZPS 2016 a 2017 (N=56), vlastní zpracování

Společnosti platformy Stavebnictví I, jak už z předcházející kapitoly vyplývá, dosáhly v měření Age Managementu velmi dobrých výsledků v porovnání s dalšími platformami. Například v oblastech Strategického plánování pracovní síly a Pracovních podmínek je všech pět měřených společností nad průměrem dosažených hodnot ostatních měřených společností a v některých oblastech tyto společnosti jsou vůbec nejlépe hodnocené.

Všechny společnosti platformy Stavebnictví I spadají do kategorie velkých společností nad 250 zaměstnanců, často jde o mezinárodní koncerny, jejichž zahraniční vlastník je vede k zavádění personálních postupů, které jsou standardem u zahraničních firem, což vede k aplikaci vhodných HR procesů a postupů, které se promítají i do výsledků měření prostřednictvím nástrojem LEA. Příkladem dobré praxe, je určitě oblast Strategie plánování pracovních sil. Což je samozřejmě dáno tím, že společnost se potýká s nedostatkem pracovních sil v měřených dělnických profesích a stejně tak se potýká se stárnutím zaměstnanecké populace včetně té v dělnických profesích. Jak dokládá graf o věkové struktuře v rámci měřených společností.

## Strategické plánování pracovní síly: Benchmark v rámci sektoru Stavebnictví I

**Graf 11** Výsledky za sektor Stavebnictví I, oblast: Strategické plánování pracovní síly



Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2017 (N=5), vlastní zpracování*

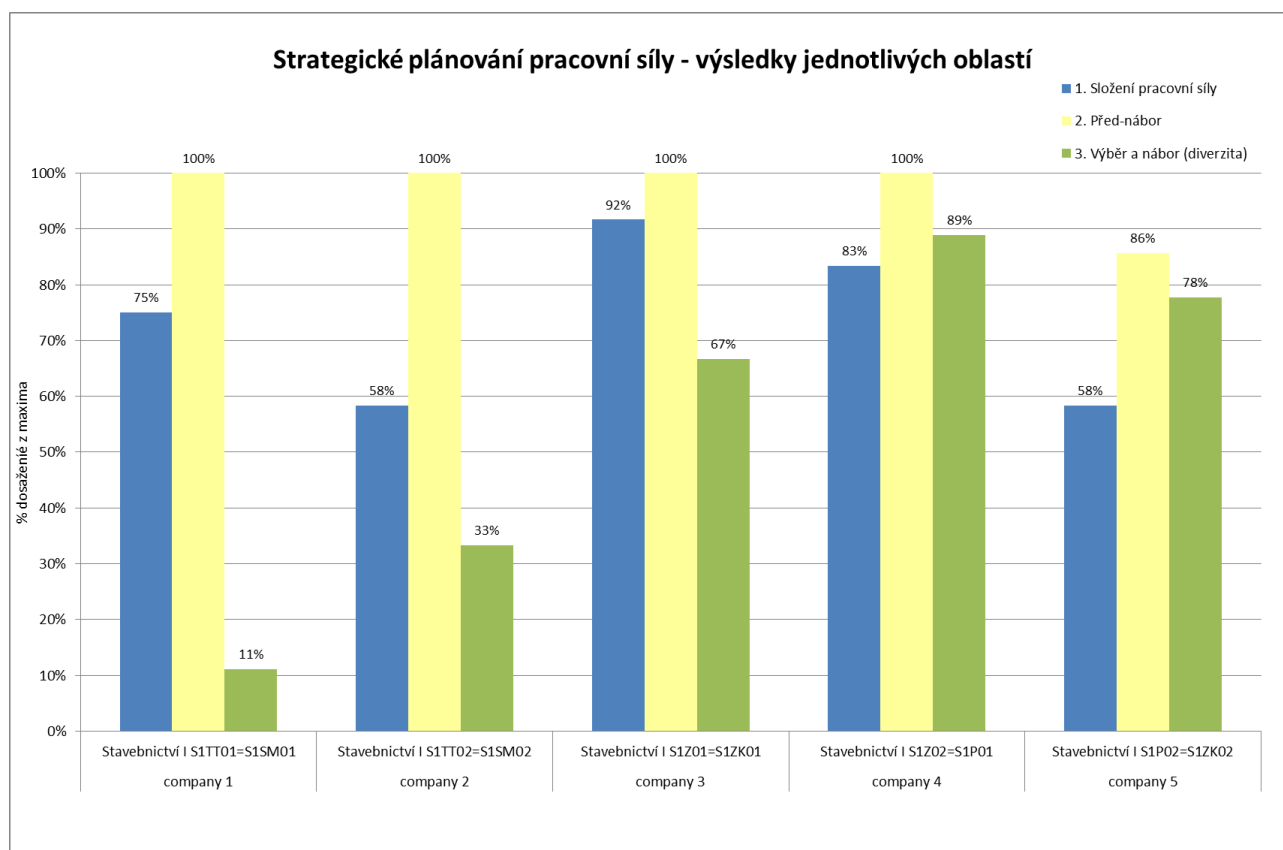
Dvě společnosti platformy Stavebnictví I „Stavebnictví I S1Z02=S1P01“ a „Stavebnictví I S1Z01=S1ZK01“ jsou v oblasti Strategické plánování pracovní síly hodnoceny úplně nejlépe v porovnání se všemi měřenými společnostmi. Obě společnosti dosáhly expertní úrovně, především díky velmi dobrému hodnocení ve všech otázkách strategie plánování pracovní síly. V této oblasti jsou všechny společnosti platformy Stavebnictví I hodnoceny nad benchmarkem zjištěným při měření ve všech sledovaných platformách. I společnosti s nejnižšími výsledky této platformy jsou například na stejné úrovni nejlepších společností platformy Polygrafie. O něco slabší hodnocení mají společnosti „Stavebnictví I S1TT01=S1SM01“ a „Stavebnictví I S1TT02=S1SM02“ především kvůli výsledkům v otázce-ukazateli před-náboru.

## Strategické plánování pracovní síly: Detailní zhodnocení jednotlivých ukazatelů

První z hodnocených oblastí je *Strategické plánování pracovní síly*, skládající se ze třech ukazatelů:

- Složení pracovní síly
- Před-nábor
- Výběr a nábor (diverzita)

**Graf 12** Podrobné výsledky za oblast: Strategické plánování pracovní síly



Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2017 (N=5), vlastní zpracování*

Společnosti „Stavebnictví I S1Z02=S1P01“ (25 bodů) a „Stavebnictví I S1Z01=S1ZK01“, (24 bodů) získaly nejvíce bodů v oblasti Strategického plánování pracovní síly. Dosáhly tohoto výborného výsledku, který je nejlepší v této kategorii mezi všemi měřenými společnostmi. Společnost Stavebnictví I S1Z02=S1P01“ se komplexně věnuje jak sledování složení pracovní síly z hlediska věku, a to v horizontu 3 let dopředu, tak i otázkám nábora a před-náboru. Například 50 % jejich stážistů se nakonec zaměstná ve společnosti, to se týká i vysokoškolských i měřených dělnických profesí. Společnost uvedla, že aktuálně nemá zásadní problém pracovními silami u měřených dělnických profesí, ale naopak postrádá profese strojnické. (Ty však nebyly předmětem měření). Společnost „Stavebnictví I S1Z01=S1ZK01“ si velmi detailně mapuje pravidelně po jednotlivých profesích, aby měla přesný přehled, které dělnický profese jsou nejvíce ohroženy s ohledem na věk a odchody do důchodu a kterým profesím je tedy nutno se nejvíce věnovat. Tato společnost

si také dala závazek, že do roku 2020 se bude snažit o celkové snížení věkového průměru svých zaměstnanců.

Podrobný přehled každé tři měsíce provádí společnost „Stavebnictví I S1P02=S1ZK02“, která také sleduje věk i kvalifikaci svých zaměstnanců. Všechny pět měřených společností uvedlo, že sledování věkového složení zaměstnanců je pro ně velmi důležité, provádí jej minimálně jednou ročně a klade při tom důraz na sledování věkové kategorie 60+ tak, aby tato skupina zaměstnanců byla včas nahraditelná.

Pouze jedna společnost „Stavebnictví I S1TT02=S1ZSM02“ uvedla, že sice čtvrtletně sleduje složení pracovní síly, ale nemá pro to stanovený žádný přesný personální postup, přestože v minulosti jej ve své HR strategii byl zavedený, ale s ohledem na snižování personálního obsazení HR oddělení, došlo k omezení všech „zbytných“ procesů a v současnosti není nikdo, kdo by se tomuto tématu mohl plně věnovat. Sama však uznává, že bude nucena opětovně tyto procesy znovu zavést, jelikož je to nutné.

Všechny měřené společnosti se v současné době potýkají s nedostatkem pracovních sil v dělnických profesích. Zatímco tři společnosti mají problém najít dostatek nových dělníků v základních profesích jako je zedník, či stavební montážník, tak dvě společnosti „Stavebnictví I S1Z02=S1P01“ a „Stavebnictví I S1Z01=S1ZK01“ se nejvíce potýkají s nedostatkem vysoce kvalifikovaných dělnických profesí pro náročné strojnické profese - stavební stroje, *(například bagr, jeřáb, kde se vyžaduje vysoká a i finančně nákladná kvalifikace)*. Ve snaze nahradit tento nedostatek pracovních sil, který už často ohrožuje možnost podpory dalších stavebních projektů, se všechny pět společností snaží hledat zdroje pro měřené dělnické profese v zahraničí.

Zaměstnávají především dělníky ze Slovenska případně i zaměstnance z jiných členských zemí EU. Společnosti by rády zaměstnaly také dělníky ze zemí mimo EU, ale proces zaměstnávání zahraničních dělníků ze zemí mimo EU je v ČR komplikovaný, časově i administrativně náročný, ohledně získání všech nezbytných povolení a je velmi zdoluhavý, složitý a výsledek je nakonec nejistý. Navíc na úrovni tripartitního dialogu není dostatečně konsensuální. Odbory například kritizují tzv. mzdový dumping v případě zahraničních zaměstnanců zejména ve výrobních profesích.

Zde by určitě měla pomoci i příslušná Ministerstva, zejména průmyslu a obchodu a i příslušné profesní asociace jako například Svaz průmyslu a dopravy a další. Konsensus na úrovni sociálního dialogu, by určitě situaci velice prospěl.

Příkladem v zaměstnání zahraničních zaměstnanců i ze zemí mimo EU může být Německo, které má na celý proces vypracovanou detailní strategii včetně koordinace celého procesu na federální úrovni.

Společnosti v sektoru Stavebnictví I. obdobně jako další měřené platformy se v principu nebrání zavést do procesu nábory a před-náboru principy a procesy diverzity. Nicméně jejich praktické většinou nejsou velké. Nejvíce by diverzitu uplatnily v rámci nábory zahraničních dělníků, jak už bylo uvedeno, reálný, praktický i proveditelný příklad dobré praxe poskytuje sousední Německo.

Výjimkou je společnost S1P02=S1ZK02, která je signatář Evropské Charty Diverzity zaměstnavatelů. Při výběru vhodných kandidátů dbá společnost například na jejich kvalifikaci a věk nehraje v tomto případě žádnou roli. Stejným způsobem v profesích 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 administrativních kancelářských pozicích. V současné době jsou v dělnických profesích zaměstnáni také dělníci ze Slovenska a vedení uvažuje o zaměstnávání i dělníků z Ukrajiny. Vedení společnosti 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.

Některé společnosti platformy Stavebnictví I mají stanovené strategie pro nábor nových a mladých zaměstnanců. Společnost „Stavebnictví I S1TT02=S1ZSM02“ stanovuje, že každá její divize musí přijmout dva absolventy VŠ, kteří budou pro firmu přínosem. Na druhou stranu ale nemá spolupráci s žádným odborným učilištěm a neumožňuje žádné učňovské programy.

Opačnou cestou se vydala společnost „Stavebnictví I S1P02=S1ZK02“, která velmi úzce spolupracuje s pražskou SPŠ Dušní a také SOU v Táboře, jež společnosti vychovává potenciální dělníky pro závod speciálních činností v Plané nad Lužnicí. V současné době se tato společnost také snaží oslovovat například mladé lidi opouštějící z důvodu zletilosti dětské domovy v této lokalitě a nabízí další zaměstnání i další studium včetně možnosti internátního pobytu. Pouze jedna společnost „Stavebnictví I S1TT01=S1ZSM01“ uvedla, že nespolečuje se žádnou vysokou školou, nenabízí žádné stáže, praxe ani učňovské programy. Ostatní společnosti aktivně spolupracují s vysokými školami ČVUT nebo VUTB, dvě společnosti „Stavebnictví I S1Z02=S1P01“ a „Stavebnictví I S1P02=S1ZK02“ dokonce na těchto školách zajišťují přednášky svých odborníků, vedou diplomové práce případně řízené stáže. Vedení společností si tuto

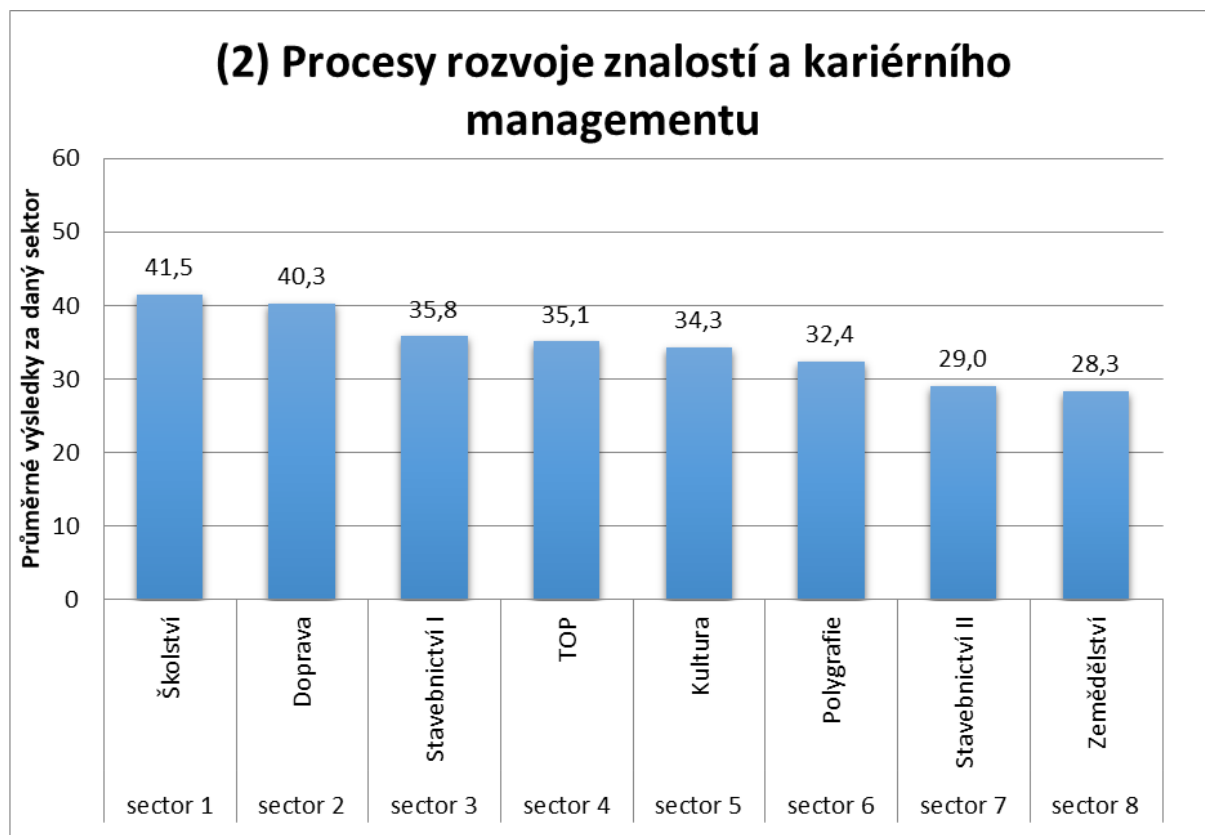
přímou spolupráci se studenty chválí a uvádí, že 50 % stážistů ve firmě zůstává, což má pro společnost velké výhody nejenom ve větší motivovanosti takových pracovníků, ale i v jejich mnohem lepší odborné připravenosti.

Ve společnostech platformy stavebnictví nyní pracuje jen 10 % zaměstnanců mladších třiceti let, což se výrazně týká i měřených dělnických profesí. Postupně nastane situace, kdy zkušení dělníci budou pomalu odcházet do důchodu, a nebudou mít následně, komu by své zkušenosti předávali. Společnosti si tato rizika uvědomují, proto věnují oblasti strategie náboru a před-náboru poměrně velkou pozornost a jejich výsledky měření tomu i odpovídají.



## Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu: Benchmark mezi sektory

**Graf 13** Výsledky za všechny sektory: Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu

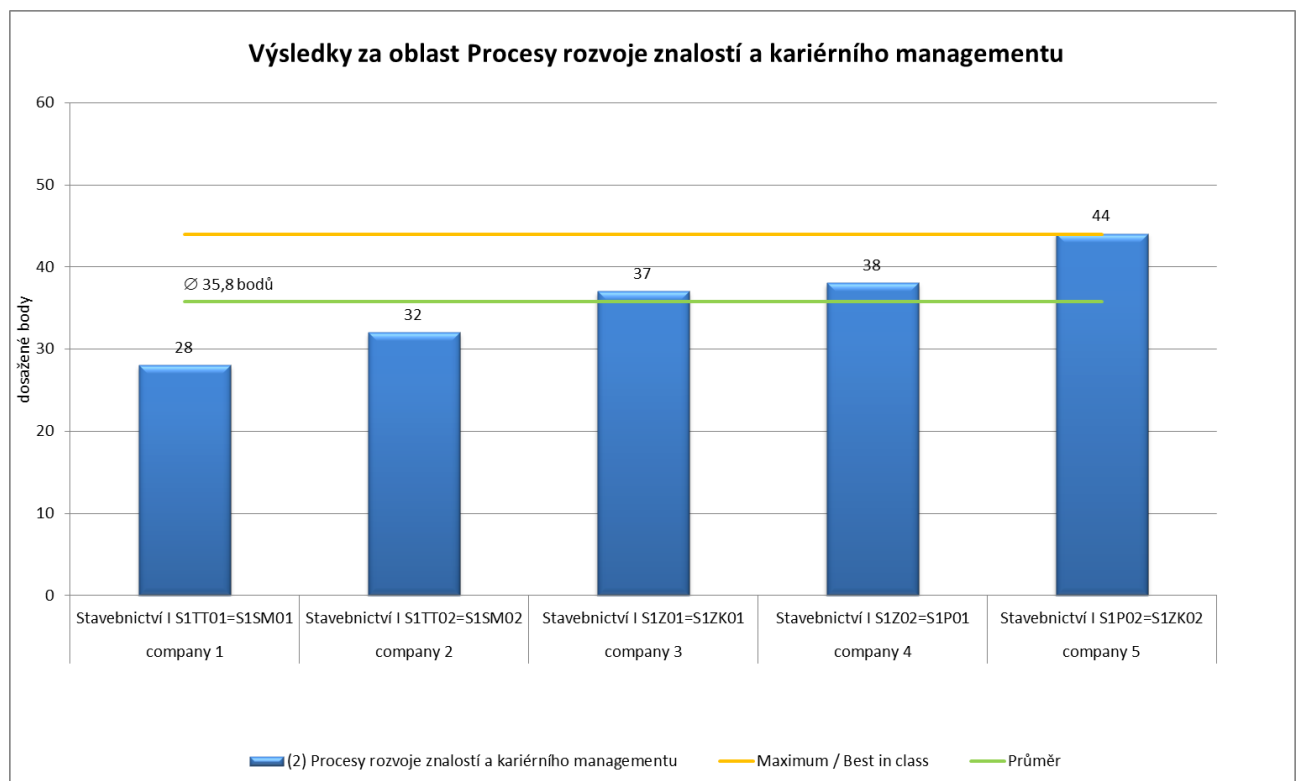


Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA – KZPS 2016 a 2017 (N=56), vlastní zpracování*

Platforma Stavebnictví I se v oblasti Procesů rozvoje znalostí a kariérního managementu pohybuje na úrovni zjištěného benchmarku, který je 35,2 bodu, a tím se řadí do průměrného hodnocení všech platforem. Na rozdíl od předcházející oblasti, ve které byly společnosti v rámci Stavebnictví I příkladem dobré praxe v této oblasti mají společnosti platformy Stavebnictví I možnost se také inspirovat od dalších lépe hodnocených platforem. Zásadní rozdíl je především v procesech hodnocení zaměstnanců a souvisejícím plánováním plánování další kariéry starších pracovníků.

## Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu: Benchmark v rámci sektoru Stavebnictví I

**Graf 14** Výsledky za oblast: Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu



Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2017 (N=5), vlastní zpracování*

Žádná ze společností platformy Stavebnictví I nedosáhla v oblasti Procesů rozvoje znalostí a kariérního managementu expertní úrovně, všechny se však drží vcelku pohodlně úrovně „Pokročilý“. Zásadní problém, který se objevuje napříč všemi společnostmi, je otázka přístupu k hodnocení a dalšímu souvisejícímu plánování další kariéry dělnických profesí, kterému se vlastně ani jedna společnost v současné době nijak systematicky nevěnuje.

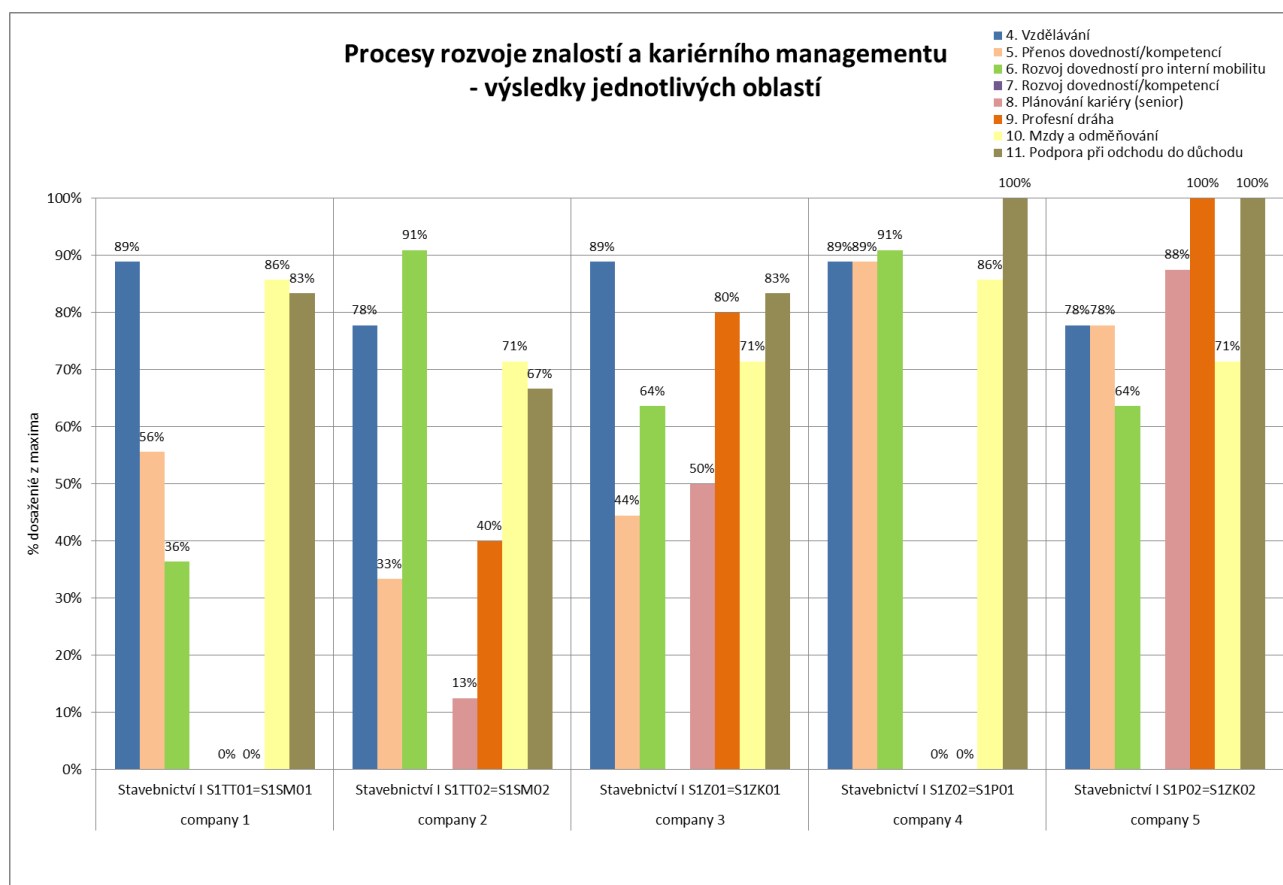
Společnosti platformy Stavebnictví I se v zásadě poněkud potýkají s plánováním další kariéry a další profesní dráhy pro sledované dělnické profese. Nad celkovým benchmarkem jsou pouze tři společnosti. Nejlépe hodnocená společnost „Stavebnictví I S1P02=S1ZK02“ dosáhla „jen“ na 44 bodů, což ji řadí až na desáté místo v celkové hodnocení všech společností v této oblasti. Společnost „Stavebnictví I S1TT01=S1SM01“ je se svými 28 body až na úplném konci v celkovém hodnocení - na 40. místě.

## Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu: Detailní zhodnocení jednotlivých ukazatelů

Tato oblast obsahovala na hodnocení celkem 8 kategorií/ukazatelů:

- Vzdělávání
- Přenos dovedností/kompetencí
- Rozvoj dovedností pro interní mobilitu
- Rozvoj dovedností/kompetencí
- Plánování kariéry (senior)
- Profesionální dráha
- Mzdy a odměňování
- Podpora při odchodu do důchodu

**Graf 15** Podrobné výsledky za oblast: Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu



Zdroj: Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2017 (N=5), vlastní zpracování

Všechny společnosti platformy Stavebnictví I se podle svých slov snaží věnovat internímu vzdělávání, ale vlastně jen dvě firmy z pěti uvedly, že kromě zákonem povinných školení mají pro sledované dělnické profese nějaká další rozšiřující školení a vzdělávání. Společnost „Stavebnictví I S1Z01=S1ZK01“ připravuje praktická školení pro jednotlivé dělnické profese a

tato školení jsou i několikadenní. Podobně společnost „Stavebnictví I S1P02=S1ZK02“ má vytvořený systém a plán povinného školení zahrnující i dělníky na stavbách, u kterých se společnost zaměřuje na pravidelná školení spojené s jejich kvalifikací a výkonem práce. Vedení společnosti si uvědomuje důležitost takového vzdělávání, které prohlubuje a rozšiřuje dovednost a schopnosti všech zaměstnanců. Ostatní společnosti se zaměřují na případná školení pro odborné a technické profese a dělníky v tomto směru pomíjí.

Společnost „Stavebnictví I S1P02=S1ZK02“ má také vytvořený adaptační plán pro nové začínající zaměstnance, 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 pracovník. 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. Z tohoto důvodu vedení společnosti podniká kroky, jak proces adaptace a hodnocení zavést i pro sledované dělnické profese.

Společnosti platformy Stavebnictví by zřejmě měly systém vzdělávání rozšířit i na veškeré sledované profese. Zejména v situaci, kdy se celá platforma potýká s výrazným nedostatkem pracovních sil v dělnických profesích.

Všechny společnosti platformy Stavebnictví uvádějí, že se zaměřují na téma interní mobility a rozvoj dovedností, které umožňují vzájemnou zastupitelnost, což je ve stavebnictví nezbytné, většina zástupců společností to v rozhovorech potvrdila. Pouze společnost „Stavebnictví I S1Z02=S1P01“ razí přístup, že zásadním problémem pro zastupitelnost je specifická odbornost dělníků na stavbě, a proto je v jejich případě velmi omezená.

Příkladem dobré praxe může být společnost „Stavebnictví I S1P02=S1ZK02“, která má vytvořený seznam personálních rezerv zahrnující i dělnické profese se speciálními kvalifikacemi, bez kterých nemohou být přesunuti na jiné pracoviště. Kvalifikační předpoklady (respektive klíčové kompetence) jsou samozřejmě klíčové, a proto tématu věnují zvýšenou pozornost a uvažují o možnostech nabízet rekvalifikační kurzy, které by způsobilost pro interní mobilitu pracovníků ještě zvýšily a posílily.

Je to jeden ze způsobů, jak čelit nedostatku specifických dělnických profesí na trhu práce a jak dát možnost i věkově starším dělníkům získat nové dovednosti a mít větší šanci udržet si práci. Podobně i další tři společnosti se zaměřují na vzájemnou zastupitelnost dělníků ve sledovaných profesích, alespoň v rámci „pracovních part“, ve kterých dělníci mohou získávat další dovednosti a stávat se tak více univerzálními, což opět vede k větším možnostem interní mobility. U těchto

tří společností však nejde o propracovaný systém, ale rozšiřování kompetencí se děje přirozeně bez přímého zásahu a nařízení nadřízených.

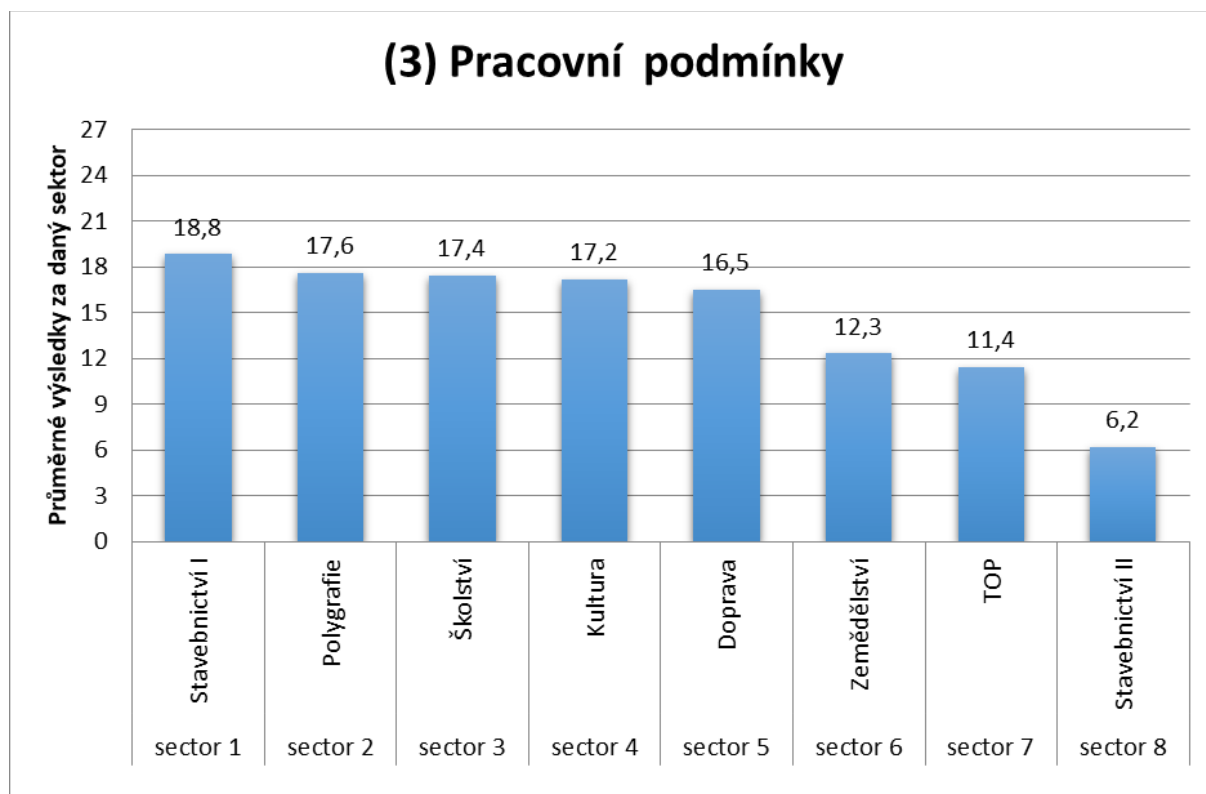
Zásadním problémem, se kterým se potýkají všechny společnosti platformy Stavebnictví I, je absence uceleného hodnocení a následné plánování profesní dráhy u věkově starších zaměstnanců ve sledovaných dělnických profesích. Pouze společnost „Stavebnictví I S1TT01 = S1SM01“ uvádí, že s pracovníky má nadřízený jednou ročně pohovor s možností zpětné vazby, ale s dělníky nejde o žádné hlubší hodnocení, a ani nedochází k diskuzi o možném dalším profesním rozvoji zaměstnance. Pokud takový pracovník na svou práci už fyzicky nestačí, je v naprosté většině případů propuštěn a jen ve výjimečných případech je přesunut na jinou méně náročnou práci, jako je rozvoz pošty, ale takových pozic je velmi málo.

Obdobně jsou na tom i ostatní společnosti, které také nemají kromě hodnocení výkonu dělníků žádná další hodnotící kritéria a je velmi těžké pro starší dělníky najít vhodné uplatnění, a proto s nimi další kariéru nikdo moc neřeší. Pouze společnost „Stavebnictví I S1Z01=S1ZK01“ se u dělníků nad 55 let snaží zjistit jejich preference, hledají pro ně další uplatnění, ale na stavbě je to téměř vyloučené. Někdy se podaří z takové dělníka udělat mistra nebo učitele odborného výcviku, ale jde o jednotlivce a v tomto případě není kritériem ani tak věk, jako jeho dovednosti a schopnosti vést tým nebo učit žáky.

Systém hodnocení v návaznosti na další profesní rozvoj s ohledem na věk a životní cyklus, který je v rámci měřených společností zaveden jen pro stanovené technické a vedoucí pozice, by se měl rozšířit také na zcela měřené dělnické profese. Hodnocení by mělo být pravidelné, alespoň jednou za rok, Součástí komplexního hodnocení by vedle hodnocení zaměstnavatele měla být zpětná vazba samotného zaměstnance a zjištění jeho představ o další profesní budoucnosti s ohledem například na věk a celkovou fyzickou náročnost dělnických profesí. Tento způsob evaluace dává zaměstnavateli celkový přehled o preferencích pracovníků, jejich náladách a mohou z něj vyplynout potřeby pro další potřebná vzdělávání/školení, či skutečně plánování dalšího profesního rozvoje ve společnosti nebo v celém oboru stavebnictví.

## Pracovní podmínky: Benchmark mezi sektory

Graf 16 Výsledky za všechny sektory: Pracovní podmínky

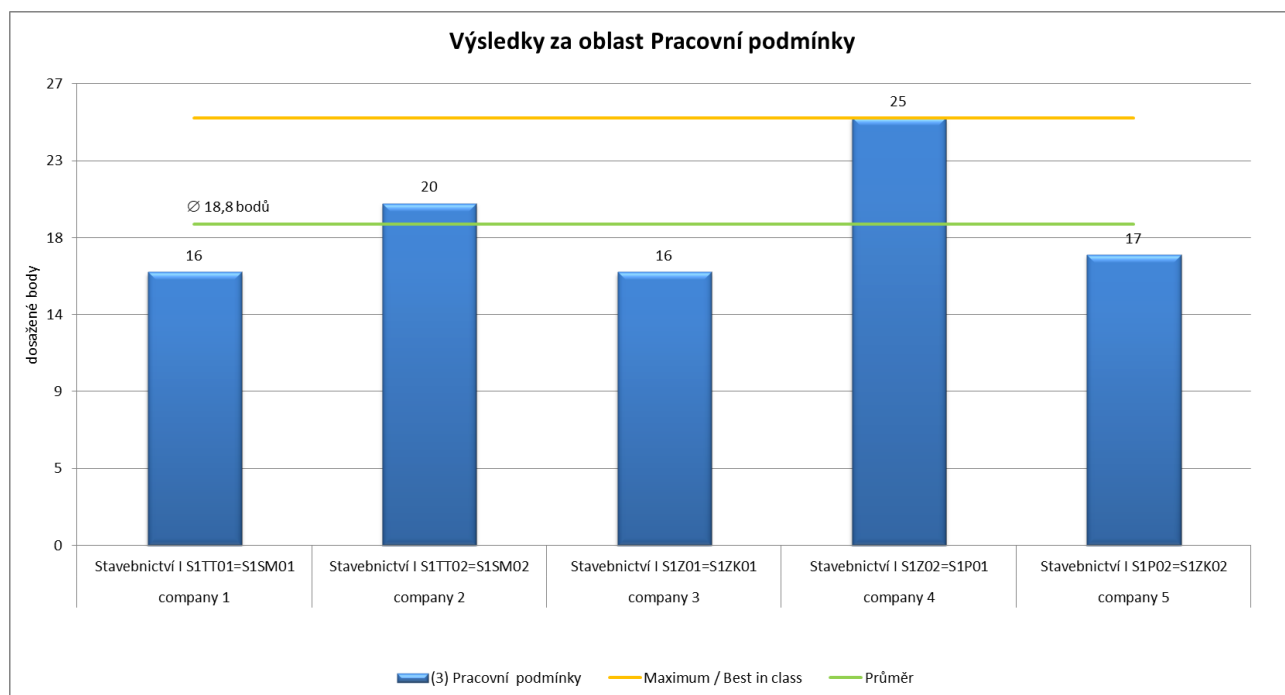


Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA – KZPS 2016 a 2017 (N=56), vlastní zpracování*

Platforma Stavebnictví I je v oblasti Pracovních podmínek hodnocena velmi dobře, vlastně nejlépe ze všech měřených platforem. Takového výsledku dosáhla především díky velmi dobrému hodnocení v otázce fyzického zdraví a širokému systému benefitů. Výrazně ale ztrácí, v tématu duševního zdraví a prevence práce se stresem. Což ovšem není výjimka, téma stresu a duševního zdraví, je celkově podceňované v praxi většiny měřených společností. Velkým tématem a v podstatě výzvou pro celý sektor je určitě flexibilita práce a pracovního prostředí u měřených dělnických profesí.

## Pracovní podmínky: Benchmark v rámci sektoru Stavebnictví I

Graf 17 Výsledky za oblast: Pracovní podmínky



Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2017 (N=5), vlastní zpracování*

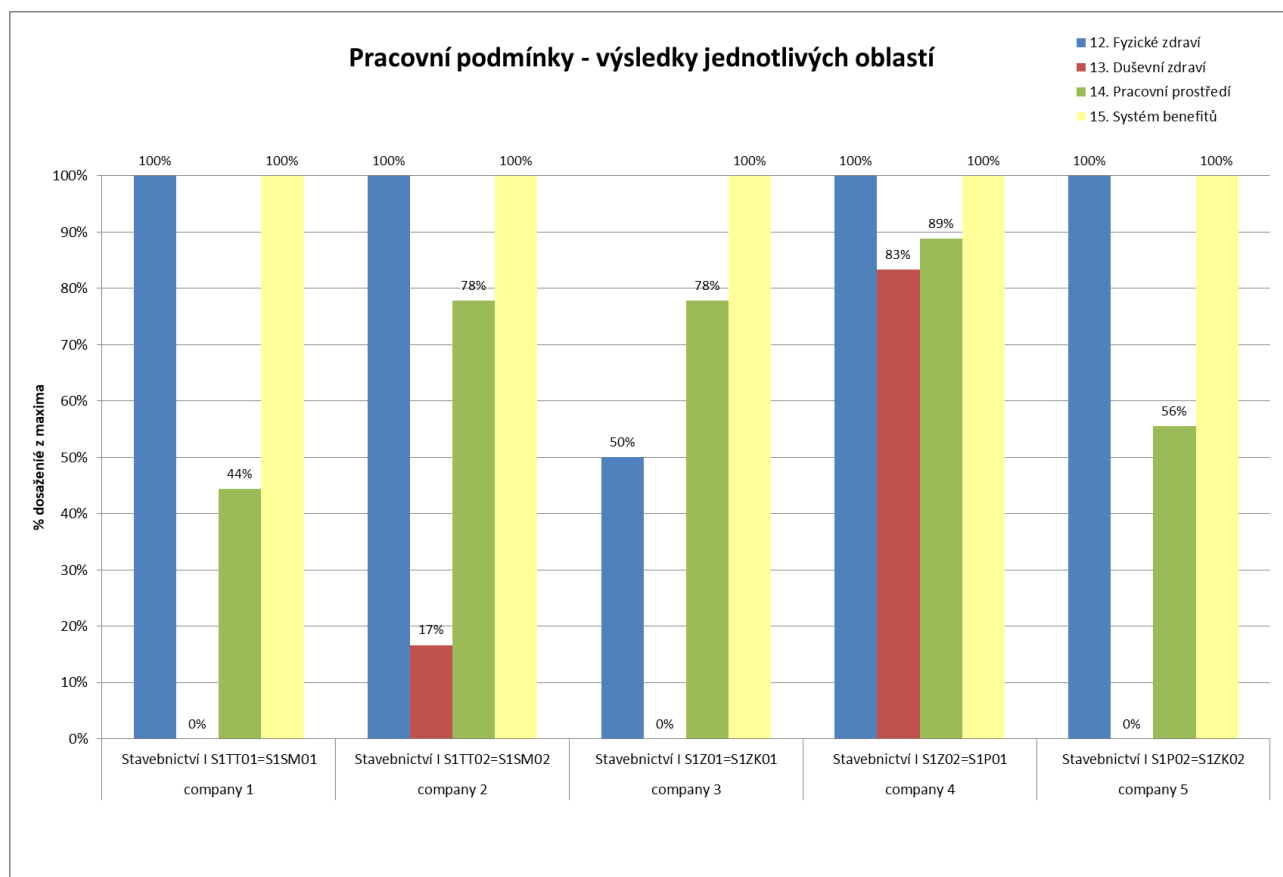
Všechny společnosti platformy Stavebnictví I se v oblasti „Pracovních podmínek“ pohybují nad benchmarkem stanoveným měřením napříč všemi platformami, který je na hranici 14,6 bodu. Společnost „Stavebnictví I S1Z02=S1P01“ je se svými 25 body úplně nejlépe hodnocenou společností v této oblasti. Je ale také jedinou společností z platformy Stavebnictví I, která dosáhla úrovně „Expert“, ostatní společnosti dosahují úrovně „Pokročilý“. Společnosti této platformy se velmi intenzivně věnují otázkám zdraví, ale ani jedna společnost se systematicky nezabývá duševním zdravím a práci se stresem. Dvě společnosti nabízejí finanční příspěvky na relaxační a wellness pobyty, což je určitá forma podpory duševního zdraví a prevence stresu. Specifikem platformy Stavebnictví I je, že pro měření dělnické profese nabízejí velmi omezené možnosti flexibility práce, s ohledem na charakter práce a směny. Některé společnosti se snaží tuto mezeru kompenzovat nabídkou možností dalších volných dnů.

## Pracovní podmínky: Detailní zhodnocení jednotlivých ukazatelů

### Pracovní podmínky

- Fyzické zdraví
- Duševní zdraví
- Pracovní prostředí
- Systém benefitů

**Graf 18** Podrobné výsledky za oblast: Pracovní podmínky



Zdroj: Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2017 (N=5), vlastní zpracování

Všechny společnosti platformy Stavebnictví I se intenzivně věnují otázkám spojeným s ochrannou zdravím a kvalitou života a pravidelně sledují a své zaměstnance posílají na preventivní prohlídky, jak jim ukládá zákon. Dvě společnosti z pěti měřených však poskytují svým zaměstnancům zdravotní prohlídky, které jdou ještě nad povinný rámec.

Jde o společnosti „Stavebnictví I S1Z02=S1P01“ a „Stavebnictví I S1Z01=S1ZK01“, která dokonce své pracovníky posílá na preventivní onkologická vyšetření, vydává interní časopis, ve kterém se tématu zdraví věnují a stejně jako společnost „Stavebnictví I S1TT02=S1SM02“ poskytuje zdarma všem svým zaměstnancům očkování proti chřipce. Pro ochranu zdraví svých zaměstnanců všechny společnosti této platformy dále podporují sportovní aktivity, pořádají



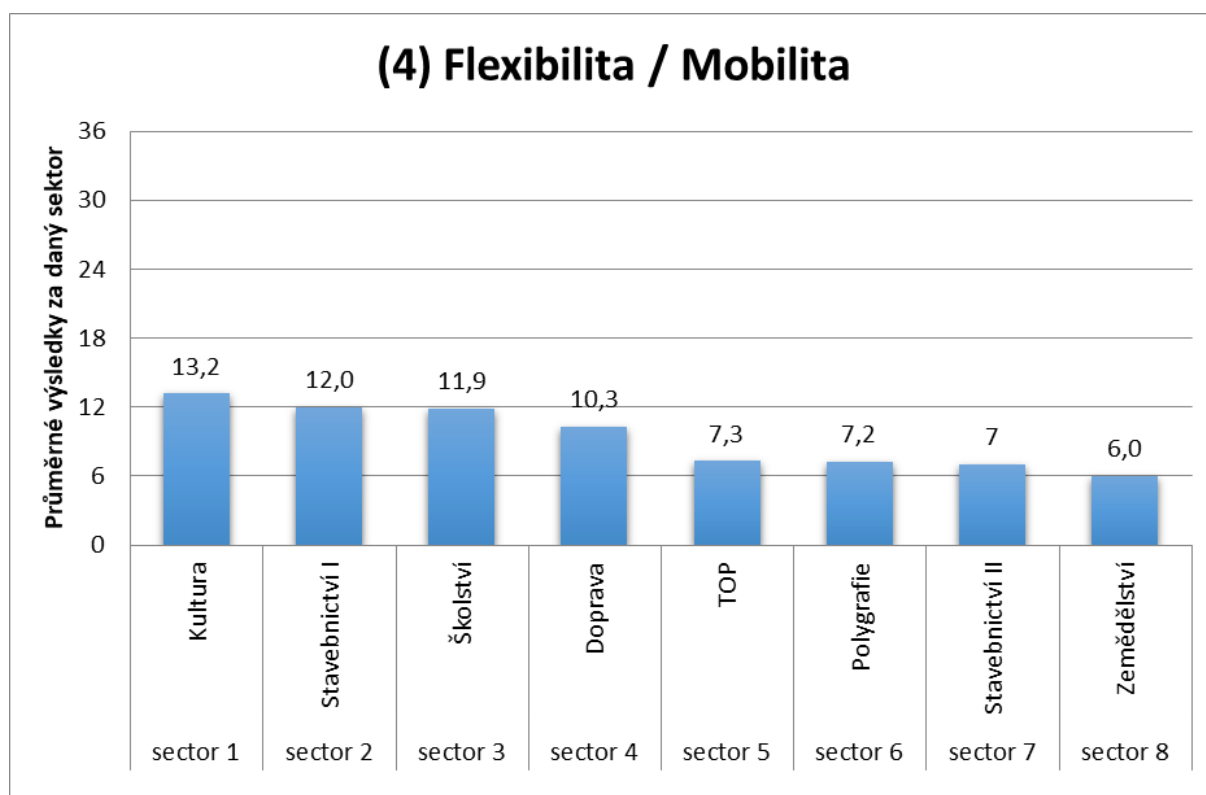
sportovní hry, finančně přispívají na sportovní vyžití, například společnost „Stavebnictví I S1TT01=S1SM01“ až 5000 Kč ročně, případně poskytují vstupenky do bazénu a podobně.

Společnosti však poněkud zaostávají v otázce ergonomie pracovního prostředí, jedna společnost se ergonomii vůbec nevěnuje. Ostatní firmy sice nemají procesy spojené s ergonomií dostatečně zpracované, ale aspoň částečně ji sledují a pracují s ní. Společnost „Stavebnictví I S1TT02=S1SM02“ vyhodnocuje „index bezpečnosti“, ve kterém sleduje dodržování zásad bezpečnosti včetně hygieny pracovního místa. U společnosti „Stavebnictví I S1P02=S1ZK02“ kontroluje ergonomii pracovník BOZP. Nejdále v této otázce jsou společnosti „Stavebnictví I S1Z02=S1P01“ a „Stavebnictví I S1Z01=S1ZK01“, které školí dělníky na stavbách alespoň v tom, jak fyzicky správně zacházet s břemeny a nářadím, aby bylo tělo v rámci možností, co nejméně namáháno. Ergonomie je důležitá mj. kvůli vhodným pracovním pomůckám a podmínkám, které přispívají k pocitu pracovního komfortu a zároveň omezují působení škodlivých faktorů pracovního prostředí. Je jasné, že v rámci stavebnictví a zejména venkovních staveb, je dosti problematické pracovní podmínky uspořádat lépe, ale je vhodné se zamyslet nad uspořádáním například stavebních buněk, kde by se dělníci mohli ohřát, uvařit oběd, sníst svačinu, vykonat hygienu a podobně.

Výrazným tématem pro platformu Stavebnictví I je, jak bylo i uvedeno výše, flexibilita práce a pracovního prostředí. Všechny společnosti se shodují, že v případě sledovaných dělnických profesí, je úprava pracovní doby obtížná ne-li nemožná s ohledem na směnný provoz a pevně dané začátky pracovní doby. Flexibilní pracovní dobu připouštějí tyto společnosti jen v případě THP pracovníků a práci z domova jen zcela výjimečně. Na druhou stranu všech pět společností poskytuje týden dovolené navíc všem zaměstnancům a několik dalších volných dní využitelných v případě složité životní situace. Žádná společnost v současné době neposkytuje tzv. „sick days“ a jen jedna společnost „Stavebnictví I S1P02=S1ZK02“ umožňuje svým pracovníkům jeden den placeného volna, který věnují jako dobrovolníci pro neziskový sektor.

V otázkách poskytovaných benefitů jsou společnosti platformy Stavebnictví I také velmi dobře hodnoceny. Každá poskytuje relativně štědrý systém benefitů. Nejdále jsou asi společnosti „Stavebnictví I S1Z02=S1P01“ a „Stavebnictví I S1P02=S1ZK02“, které vedle příspěvků na penzijní připojištění nebo životní pojištění ještě poskytují například výhodný mobilní tarif nebo bezúročné půjčky využitelné například v různých tíživých životních situacích.

Graf 19 Výsledky za všechny sektory: Flexibilita / Mobilita

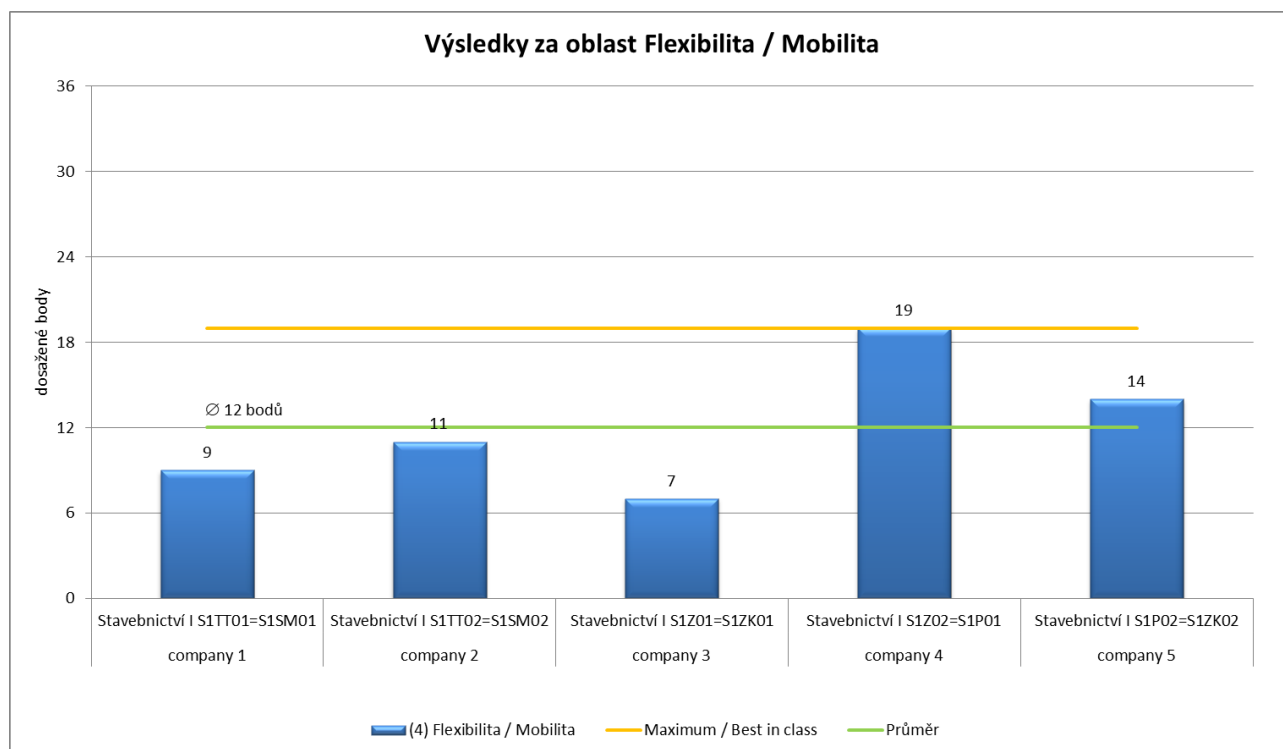


Zdroj: Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA – KZPS 2016 a 2017 (N=56), vlastní zpracování

Společnosti platformy Stavebnictví I se v oblasti Flexibilita/Mobilita řadí k platformám, které jsou hodnoceny nad dosaženým průměrem všech sledovaných společností. Na druhou stranu ale ani toto hodnocení nelze přeceňovat, protože s průměrným ziskem 12 bodů dosáhla tato platforma jen na 33 % možných bodů. Obecně lze říci, že si společnosti této platformy mnohem lépe vedou v otázce funkční flexibility a podpoře dobrovolnických aktivit. Na druhou stranu poněkud ztrácejí v otázce vytváření vztahů s bývalými zaměstnanci, řadu těchto činností nechávají na aktivitách „svých odborových organizací“.

## Flexibilita / Mobilita: Benchmark v rámci sektoru Stavebnictví I

Graf 20 Výsledky za oblast: Flexibilita / Mobilita



Zdroj: Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2017 (N=5), vlastní zpracování

Pouze společnost „Stavebnictví I S1Z02=S1P01“ lze hodnotit v tomto ohledu pozitivně. V porovnání s hodnocenými společnostmi ostatních platform získala druhé nejvyšší bodové hodnocení a zařadila se tak po bok společností, které v této oblasti dosáhly na úroveň „Pokročilý“. Rozdíly mezi nejlépe a nejhůře hodnocenou společností jsou dány tím, že společnost „Stavebnictví I S1Z01=S1ZK01“ nemá stanovené směrnice pro dočasné přeřazení zaměstnanců na jiné pracoviště, (ačkoliv se toto snaží v případě potřeby dodatečně smluvně ošetřit), ani nemá žádná opatření či postupy či politiky na podporu zaměstnanců pro případy většího propouštění/reorganizaci.

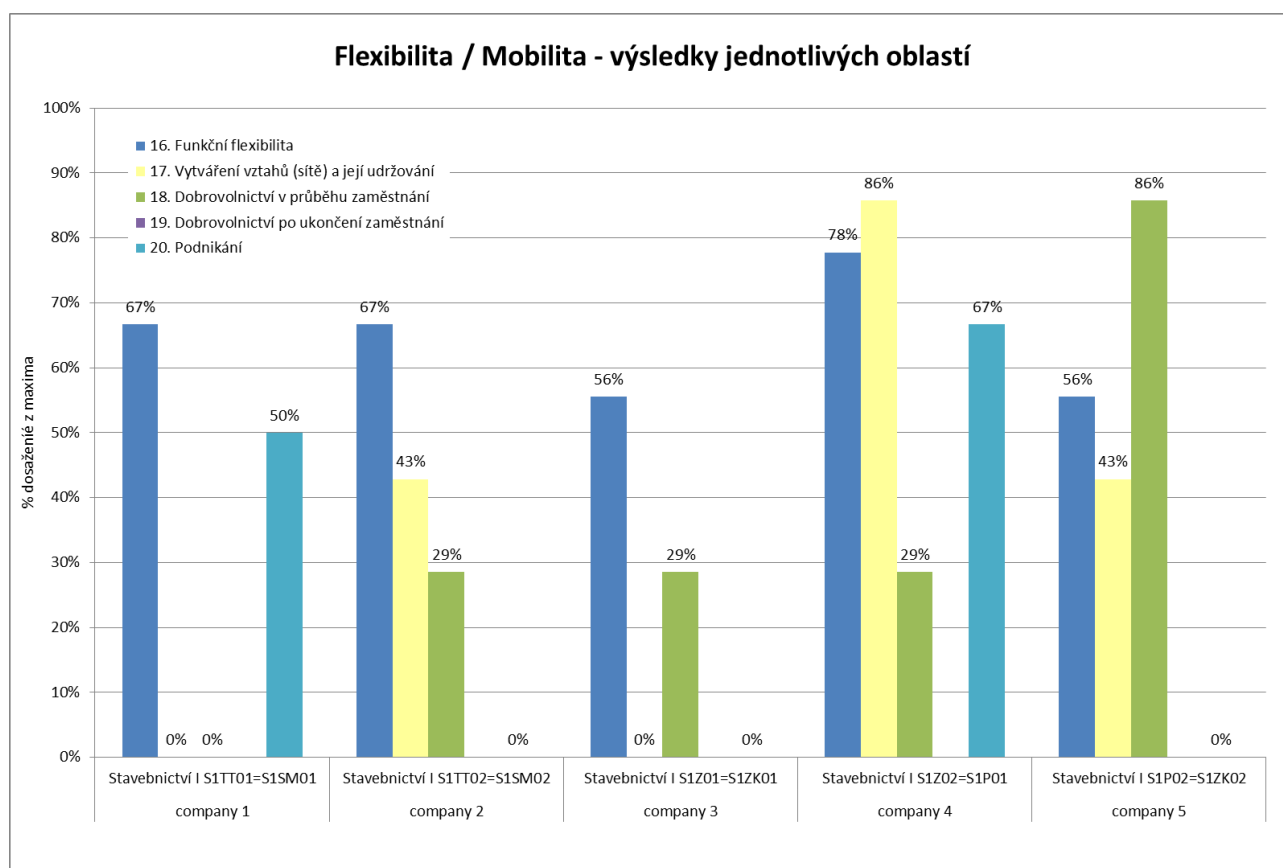
Postupy pro dočasné přeřazení pracovníka mají zapracované do své personální strategie tři společnosti z pěti. Všechny společnosti platformy Stavebnictví I se vcelku intenzivně věnují společenské odpovědnosti v podnikání, formou firemního dárcovství nebo podporou dobrovolnictví.

## Flexibilita / Mobilita: Detailní zhodnocení jednotlivých ukazatelů

### Flexibilita/Mobilita

- Funkční flexibilita
- Vytváření vztahů (sítě) a její udržování
- Dobrovolnictví v průběhu zaměstnání
- Dobrovolnictví po ukončení zaměstnání
- Podnikání

**Graf 21** Podrobné výsledky za oblast: Flexibilita / Mobilita



Zdroj: Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2017 (N=5), vlastní zpracování

Jak už bylo popsáno výše, pouze společnosti „Stavebnictví I S1Z02=S1P01“, „Stavebnictví I S1Z01=S1ZK01“ a „Stavebnictví I S1P02=S1ZK02“ mají stanovené směrnice pro dočasné přiřazení zaměstnance na jinou práci, jiné pracoviště nebo i k jinému zaměstnavateli.

Přesto všechny společnosti umožňují v případě nedostatku práce v danou chvíli nadbytečného pracovníka přeradit raději i k jinému dodavateli, než aby ho propustili. V současné době se to

však děje spíše velmi zřídka. U tohoto ukazatele je patrné, že společnosti platformy Stavebnictví I se v minulosti zřejmě potýkaly s problematikou nedostatku zakázek a musely řešit, co v takové situaci dělat se zaměstnanci v dělnických profesích, pro které neměly práci. Společnosti by na takové situace měly být rovněž připraveny, měly by být i součástí jejich společensky odpovědného přístupu k podnikání.

To se týká i dalšího ukazatele/otázky, kterou je příprava a podpora zaměstnanců na hromadné propouštění/reorganizaci. Pouze dvě společnosti „Stavebnictví I S1TT01=S1SM01“ a „Stavebnictví I S1Z02=S1P01“ mají takové postupy zpracované a v minulosti pomáhaly propuštěným zaměstnancům s vytvářením profesionálních životopisů, připravovaly je na jednání s úřady a případně jim pomáhaly i s hledáním nové práce.

Pouze jedna společnost z pěti měřených „Stavebnictví I S1TT01=S1SM01“ se žádným aktivním způsobem nepodílí na dobrovolnických činnostech, charitě a ani takové aktivity nepodporuje. Ostatní společnosti platformy Stavebnictví I minimálně podporují různé nadace nebo neziskové organizace, případně hendikepované sportovce. Nejvíce v tomto směru podniká společnost „Stavebnictví I S1P02=S1ZK02“, která například už dva roky umožňuje svým zaměstnancům účastnit se firemních dobrovolnických dnů.

Všech pět společností se podílí na podpoře důchodců a bývalých zaměstnanců, ačkoli aktivní část přenechávají odborovým organizacím, které pro ně organizují různá společenská setkání, exkurze, výlety a podobně.

## Závěrečná rámcová doporučení

Celkový výsledek měření je pro platformu Stavebnictví I. nepochybně pozitivní, celkové výsledky měření procesů a opatření v rámci Age Managementu jsou velice solidní. Sektor Stavebnictví I patří k významným zaměstnavatelům v rámci české ekonomiky. Je určitě pozitivní, že téma věku a stárnutí zaměstnanců považují za důležité pro budoucí stav celého oboru. Na druhou stranu, s ohledem na velikost měřených společností i jejich významné postavení v rámci celého sektoru, by asi bylo namístě mít i větší ambice, co se týká celkových výsledků měření procesů a opatření Age Managementu.

### **Téma věku zaměstnanců- Age Management**

Pokud se podíváme na věkovou strukturu složení zaměstnanců společností sektoru Stavebnictví I. vidíme, že měřené společnosti čelí postupnému stárnutí svých zaměstnanců. Téměř polovina 48,6 % zaměstnanců je ve věku 45 let až po věk 60+. Celkem 41 % je ve věku 30-44 let. Pouze 10 % zaměstnanců spadá do kategorie 20-29 let. To znamená, že sektor Stavebnictví I také stárne a chybí mu výrazně mladá generace v potřebných dělnických profesích. S ohledem na skutečnost, že měřené dělnické profese jsou mj. spojeny s výraznou fyzickou námahou a zátěží, což znamená, že tyto profese nejde naplno vykonávat do seniorského věku, stává se tato generační mezera přímo rizikovým faktorem pro celý sektor Stavebnictví I.

V rámci strategie plánování pracovních sil, kde si podle výsledků měřené společnosti platformy Stavebnictví I. nevedou vůbec špatně, budou ale muset i tak plánovat jak snižování věkového průměru zaměstnanců v měřených dělnických profesích, tak i celkově úspěšnější před-nábor a nábor nejen mezi mladou generací. Nábor mladších generací do sektoru stavebnictví musí být zřejmě spojen i s dlouhodobější perspektivou a dalším kariérním rozvojem dělnických profesí. Tomu by měly asi všechny měřené společnosti věnovat do budoucna velkou pozornost. Příkladem dobré praxe u strategie plánování pracovních sil mohou být určitě společnosti v rámci platformy Stavebnictví I. S1Z02 = S1P01 a S1Z01 = S1ZK01, které v této oblasti dosáhly nejvyššího hodnocení, (25 a 24 bodů).

Společnosti sektoru Stavebnictví I. by se mohly a asi i měly v rámci strategie plánování pracovních sil mnohem více zaměřit i na téma diverzity, aby byly schopny nejen zaměstnat, ale současně i integrovat potenciální zaměstnance v dělnických profesích ze zahraničí, ať už ze zemí EU nebo mimo ně. Jelikož od jejich příchodu si slibují zaplnění mezer v nedostatku pracovních sil v rámci měřených profesí. Inspirací mohou být například české či nadnárodní firmy v ČR, nebo i v rámci samotné platformy Stavebnictví I společnost S1P02=S1ZK02, která je sama signatářem

Charty Diverzity zaměstnavatelů. Uvedené společnosti mají zpracovanou strategii diverzity do svých personálních strategií. V případě, že by stát mnohem lépe a účinněji koordinoval nábor zaměstnanců ze zahraničí pro sektor Stavebnictví I., možná by se celý sektor nemusel potýkat s nedostatkem zaměstnanců ve sledovaných/měřených profesích.

Dobrým a inspirativním příkladem řízené plánované diverzity může být například sousední Německo, které má propracovanou komplexní diverzitní strategii náboru a integrace zahraničních zájemců o zaměstnání v Německu na federální úrovni včetně příslušné koordinace federálními institucemi, včetně například detailního přehledu pracovních pozic a profesí včetně požadovaných kvalifikačních nároků a podmínek. (<http://www.make-it-in-germany.com/en/for-businesses/about-the-portal/make-it-in-germany>).

Německý příklad zahrnuje samozřejmě i integraci celých rodin zahraničních zaměstnanců. Nejedná se tedy o levnou pracovní sílu. Cože je například jeden z argumentů odborové centrály, vůči zaměstnávání cizinců v ČR, s poukazem na to, že zlevňují cenu práce. Navíc platforma Stavebnictví I. v rámci měřených společností, se výší mezd pohybuje na úrovni celostátního měsíčního průměru hrubé mzdy, (cca 29 000 Kč). Využití potenciálu a zkušeností dobré praxe s uplatňováním diverzity a inkluze na trhu práce může přinést pozitivní výsledky pro celý sektor v podobě zajištění potřebných pracovních sil pro měřené společnosti sektoru Stavebnictví I.

Měřené společnosti platformy Stavebnictví I. by měly už v současné době věnovat velkou pozornost tématu dalšího kariérního rozvoje u sledovaných profesí a v rámci jejich stávajících možností a potenciálu. Měly by více spojovat procesy hodnocení zaměstnanců s dalším kariérním rozvojem zaměstnanců v dělnických profesích s ohledem na jejich věk a životní cyklus. Pravidelné pohovory alespoň jednou ročně věnované hodnocení i dalšímu kariérnímu rozvoji zaměstnanců v dělnických profesích by určitě byly ku prospěchu zaměstnanců i zaměstnavatelů. Mimo jiné poskytnou i souhrn důležitých informací. Společnosti v rámci sektoru Stavebnictví I by v tomto směru měly možná více spolupracovat i mezi sebou a měly by i více komunikovat s veřejnou správou, zejména co se týká celé oblasti vzdávání pro obor Stavebnictví I.

Společnosti platformy Stavebnictví by měly rovněž samy věnovat více času a pozornosti udržováním vztahů s bývalými zaměstnanci, nyní již v důchodu a nenechávat tyto aktivity pouze na svých odborových organizacích. Podpora mezigenerační soudržnosti a vytváření vztahové sítě s bývalými zaměstnanci by měly standardně patřit do personálních strategií společností platformy Stavebnictví I.

## **Téma krátkodobého a dlouhodobého strategického rozvoje sektoru stavebnictví I.**

V rámci krátkodobé i dlouhodobé strategie českého stavebnictví by měla být i nově zpracována strategie rozvoje lidských zdrojů v celém sektoru včetně kontextu věku. To mj. znamená, jak se budou do budoucna vyvíjet sledované dělnické profese ve stavebnictví v kontextu vývoje celého oboru a jaká by jim měla odpovídat i vzdělávací soustava.

Velké téma Stavebnictví I je tedy celková vzdělávací příprava budoucích zaměstnanců v oboru a i jejich další kariérní rozvoj v kontextu životního cyklu zaměstnanců u měřených dělnických profesí. Otázkou je, zdali budou například vznikat nové učební obory nebo střední průmyslové školy v návaznosti na celkový vývoj v sektoru stavebnictví včetně vývoje technologií/digitalizace a stavebních materiálů. Například, zda nevznikne universálnější „dělnická stavební profese“, která bude kombinovat více dovedností a znalostí a kompetencí, nejen manuálních, ale i technologických, jak se tomu už nyní často neformálně děje na stavbách v rámci interní mobility.

Potenciální universálnější „dělnicko-stavební“ profese by díky širšímu spektru dovedností, kompetencí a znalostí umožnila vykonávat tuto profesi i ve vyšším věku. Ať už se bude jednat o mistry na stavbách, nebo na vzdělávacích institucích, průmyslovkách, učilištích nebo rekvalifikačních kurzech anebo třeba profesi mentora ve stavebnictví, po vzoru návrhu platformy TOP, nebo další jiné pracovní aktivity spojené s celkovým technologickým vývojem. Stavebnictví I zřejmě musí nabídnout mladším generacím dlouhodobější perspektivu v oboru, než pouze „jednosměrnou profesi“ (například zedníka, který po celoživotní práci na stavbách svoji profesi kolem 55 let už nemůže naplno vykonávat).

Už v roce 2007 tedy před deseti lety byl počet učňů pro stavebnictví kolem 12 500 v rámci celé republiky, což bylo o polovinu méně než v roce 1995. Stárnutí zaměstnanců v řemeslných profesích respektive ve sledovaných profesích v rámci měření nástrojem LEA je rovněž konstatováno již jako rizikový faktor ve Strategii – vizi stavebnictví do roku 2015. (*Rok vydání je 2007 – Svaz podnikatelů ve stavebnictví*). Situace v roce 2017 se podle všeho nijak zásadně nezlepšila.

## **Téma pracovních podmínek v oblasti duševního zdraví a stresu**

Společnosti v rámci platformy stavebnictví by se měly mnohem více věnovat tématu duševního zdraví zaměstnanců a ochranou či prevencí proti stresu. Náročná a i riziková práce na stavbách nepochybně generuje i stresové situace. Společnosti by měly věnovat pozornost například odpočinkovým, sportovním, rehabilitačním či relaxačním aktivitám pro zaměstnance v dělnických profesích, stejně tak i vzdělávacím aktivitám, které se mohou týkat ochrany/prevence proti stresu. Stejně tak by se společnosti platformy Stavebnictví I měly



v rámci možností snažit co nejvíce vylepšovat pracovní podmínky dělníků na stavbách a ergonomii pracovního prostředí. Je třeba, aby dobře znaly potřeby svých lidí na stavbách a snažily se jim dle možností svých i prostředí na stavbách vyjít vstříc. *(To může zahrnovat například rozličné věci, zajištění teplého jídla, dostatečného kulturního prostředí, kde se najíst, odpočinout, uvařit si kávu, převléci se a vykonat osobní hygienu)*. Téma duševního zdraví a stresu je celkově v rámci všech sektorů v zásadě podceňované. Přitom může mít důležitý vliv nejen na úroveň pracovních výkonů, ale i na pozitivní vnímání zaměstnavatele, který se o své lidi v náročné a důležité práci náležitě stará.

### **Téma Flexibility práce a pracovního trhu**

Flexibilitu práce a pracovního prostředí by měly společnosti v rámci platformy Stavebnictví I. považovat do budoucna za jedno z prioritních témat na trhu práce. Jak flexibilitu v rámci společnosti, tak celkovou flexibilitu pracovního trhu. Vytváření systematických flexibilních pracovních podmínek a prostředí například pro zaměstnance - rodiče s malými dětmi, kteří pracují ve sledovaných dělnických profesích nebo pro rodiče samoživitele, kteří se ocitnou v pozici neformálně pečujících o osobu blízkou nebo pro již seniorní zaměstnance, jejichž odborná zkušenost je pro společnost nesmírně důležitá, by mělo patřit ke standardním personálním politikám společností v rámci sektoru Stavebnictví I. U společností v rámci sektoru Stavebnictví I, je určitě pozitivní, že se snaží kompenzovat nedostatek flexibility na pracovišti dovolenou navíc, dalšími volnými dny. Což je mj. i aktuální trend v oblasti benefitů.

Flexibilita práce neznamená již jen zkrácené pracovní úvazky, ale cílenou podporu zaměstnanců ze strany zaměstnavatele, co se týká rovnováhy pracovního a rodinného života, podporu pro rodiče samoživitele nebo s malými dětmi, nebo podporu v situacích, kdy se zaměstnanec nebo jeho rodina ocitnou v roli neformálně pečujících osob o osobu blízkou. Tato témata rezonují opakovaně všemi měřenými společnostmi napříč všemi sektory. Je pozitivní, že měřené společnosti sektoru stavebnictví to ve svých benefitech reflektují o něco více než ostatní platformy.

V současné době je i zřetelný trend, že v oblasti benefitů zaměstnanci výrazně požadují či postrádají benefity, které přispívají v bilanci mezi pracovním a rodinným životem včetně finančních bonusů. *(Nejčastěji žádané jsou například sick days, dovolená navíc, zajištění hlídání pro děti nebo firemní školka/jesle, jazykové vzdělávání, 13., 14. platy, příspěvek na dopravu do práce<sup>7</sup>)*. Flexibilita je samozřejmě důležitá a nezbytná i pro pracující důchodce. Příkladem dobré

---

<sup>7</sup>[https://byznys.lidovky.cz/pruzkum-o-firemni-vecirky-neni-zajem-zamestnanci-chteji-penize-psr-/firmy-trhy.aspx?c=A171219\\_112636\\_firmy-trhy\\_ele](https://byznys.lidovky.cz/pruzkum-o-firemni-vecirky-neni-zajem-zamestnanci-chteji-penize-psr-/firmy-trhy.aspx?c=A171219_112636_firmy-trhy_ele)

praxe mohou být v principu tzv. flexi joby v Dánsku. V zemích EU není výjimkou, že stát podporuje zaměstnavatele, v případě že zajišťují a vytvářejí pracovní místa pro důchodce a prodlužují jejich odchod do penze.

### **Téma prodlužování pracovního života i v důchodovém věku**

Jak vyplývá i z analýzy společnosti IDEA, výše uvedené a citované, podmínky pro prodlužování pracovního života v České Republice nejsou pro důchodce v ČR zdaleka ideální. To znamená, že by měla být ze strany sektoru Stavebnictví I. vyvíjená a vyvinuta snaha, aktivity, jak tuto nepříznivou situaci změnit a vytvořit lepší podmínky a prostředí pro pracující důchodce. Zejména se co týká finanční výhodnosti pracovat v důchodu a flexibilních podmínek pro práci lidí v důchodovém věku. Například systém pozvolného přechodu do důchodu, nikoliv přesně ve stanovený věk, ale v rámci pozvolného odchodu do důchodu ve věkovém rozmezí například mezi 61. a 70. rokem, což je úprava ve Švédsku nebo 65. – 67. rokem, jako je tomu v Německu.

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

V Tůních 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



**BYZNYS  
PRO  
SPOLEČNOST**  
BUSINESS  
FOR SOCIETY

# Měření HR procesů pomocí nástroje LEA Benchmark – Sektorová doporučení

## Platforma Stavebnictví II.



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

# Obsah

<b>Executive Summary</b> .....	3
<b>Informace o měření ve společnostech v rámci platformy „Stavebnictví II.“</b> .....	5
<b>Detaily měření</b> .....	5
<b>Demografie a statistika České republiky</b> .....	6
<b>Složení populace ČR v roce 2016 a projekce populace na roky 2020, 2025, 2030</b> .....	6
<b>Věková struktura za celou platformu „Stavebnictví II.“</b> .....	7
<b>Legislativní rámec důchodového systému v ČR</b> .....	8
<b>Benchmark – ČR</b> .....	11
<b>Benchmark napříč měřenými sektory</b> .....	11
<b>Benchmark v oboru Stavebnictví II.</b> .....	12
<b>Výsledky podle velikosti firmy</b> .....	13
<b>Konkrétní výsledky měření ve společnostech „Stavebnictví II.“</b> .....	16
<b>Základní přehled za hlavní oblasti</b> .....	16
<b>Detailní rozbor výsledků jednotlivých oblastí</b> .....	18
Strategické plánování pracovní síly: Benchmark mezi sektory .....	18
Strategické plánování pracovní síly: Benchmark v rámci sektoru Stavebnictví II .....	19
Strategické plánování pracovní síly: Detailní zhodnocení jednotlivých ukazatelů .....	20
Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu: Benchmark mezi sektory .....	23
Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu: Benchmark v rámci sektoru Stavebnictví II.....	24
Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu: Detailní zhodnocení jednotlivých ukazatelů .....	25
Pracovní podmínky: Benchmark mezi sektory .....	28
Pracovní podmínky: Benchmark v rámci sektoru Stavebnictví II.....	29
Pracovní podmínky: Detailní zhodnocení jednotlivých ukazatelů.....	30
Flexibilita / Mobilita: Benchmark mezi sektory .....	32
Flexibilita / Mobilita: Benchmark v rámci sektoru Stavebnictví II.....	33
Flexibilita / Mobilita: Detailní zhodnocení jednotlivých ukazatelů.....	34

# Executive Summary

## Projektový rámec:

Měření HR procesů prostřednictvím nástroje LEA (Lifelong Employability Assessment), se uskutečnila v rámci projektu „Společným postupem sociálních partnerů k přípravě odvětví na změny v důchodovém systému - Etapa III“, který realizuje Konfederace podnikatelských a zaměstnavatelských svazů.

Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR se společně se svými členy a sociálním partnerem projektu (ČMKOS) rozhodla realizovat projekt, který by prostřednictvím bipartitního dialogu a klíčových aktivit pomohl připravit zaměstnavatele a zaměstnance ve vybraných pozicích na dopady a změny vyplývající z důchodového systému. Jedná se zejména na skutečnost, že tito zaměstnanci budou vykonávat svou profesi do vyššího věku. Základním problémem, k jehož řešení chce realizace projektu přispět, je zvládnutí nároků, požadavků a limitů na výkon pracovní činnosti vybraných pozic v odvětvích i ve vyšším věku a umožnit tak cílové skupině udržení pracovního místa, resp. zaměstnání déle.

Proto je potřeba reagovat na neustálé prodlužování průměrného lidského života a prodlužování věku odchodu do důchodu včasnou přípravou budoucích generací na aktivní pracovní život ve vyšším věku. Problematika změn a dopadů, které přináší přeměna důchodového systému je nanejvýš aktuální a je proto velmi potřebné se touto problematikou na úrovni sociálních partnerů, organizací, podniků a zaměstnanců zabývat i z jiného než parametrického pohledu důchodové reformy. A to především z pohledu prodlužování délky aktivního pracovního života zaměstnanců, udržení stárnoucí pracovní síly na pracovním trhu a zvládnutí pracovní činnosti ve vyšším věku a to bez ohledu na finální parametry důchodového systému, složení či změny na úrovni vlády.

## Nástroj LEA

LEA (Lifelong Employability Assessment), nástroj na měření v oblasti Age Managementu, byl vytvořen ve spolupráci s CSR Europe jako pokračování projektu *Aktivní stárnutí*. Českou verzi připravila, ověřila a do českého prostředí adaptovala 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 komplexní i detailní náhled 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. Nástroj LEA poskytuje společnostem data, porovnává klíčové procesy a umožňuje zefektivnit procesy v oblasti lidských zdrojů, srovnává současnou situaci v organizaci s ideálním stavem, ideálními procesy a postupy.

V rámci zakázky měření HR procesů prostřednictvím nástroje LEA bylo změřeno celkem 46 firem, podniků v roce 2016 a 2017. Měření HR procesů prostřednictvím nástroje LEA bylo zaměřeno celkem na 8 výrobních i nevýrobních sektorů, konkrétně:

1. TOP (textilní a oděvní průmysl),
2. Polygrafie, (tiskařské firmy),
3. Kultura, (knihovny),
4. Školství (mateřské, základní a střední školy),
5. Stavebnictví I. (velké stavební firmy),
6. Stavebnictví II. (profesní sdružení řemesel – CR),
7. Doprava,
8. Zemědělství.

# Informace o měření ve společnostech v rámci platformy „Stavebnictví II.“

Pro účely zjištění stavu oboru Stavebnictví II. bylo změřeno celkem 5 společností. Měření se uskutečnila v roce 2017. Měření se spolu se zástupci a reprezentanty společností Stavebnictví II. aktivně účastnili i zástupci profesní platformy ve stavebnictví. Jelikož se jedná zejména o společenství řemeslníků či jednotlivých členů cechu, lze říci, že společnosti působí po celé České republice.

Rádi bychom na tomto místě srdečně poděkovali všem zástupcům a zástupkyním společností v rámci sektoru Stavebnictví II. za jejich aktivní, vstřícný a otevřený přístup při rozhovoru v rámci měření prostřednictvím nástroje LEA.

Z důvodu anonymity jsou jednotlivé podniky/společnosti označeny kódem

## Detaily měření

**Tab 1:** Základní informace o měření společností v sektoru Stavebnictví II.

Společnost	Měřené pracovní pozice
Stavebnictví II S2M01	Malíř, lakýrník, tapetář
Stavebnictví II S2K01	Kamnář
Stavebnictví II S2K02	Kominík
Stavebnictví II S2S01	Sádrokartonář
Stavebnictví II S2001	Obkladač

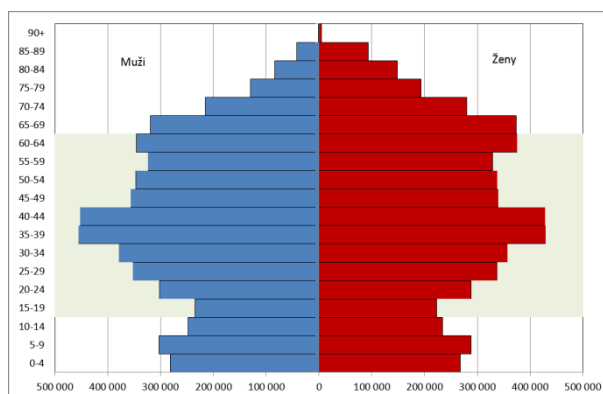
*Zdroj: Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA – 2017 (N=5), vlastní zpracování*

# Demografie a statistika České republiky

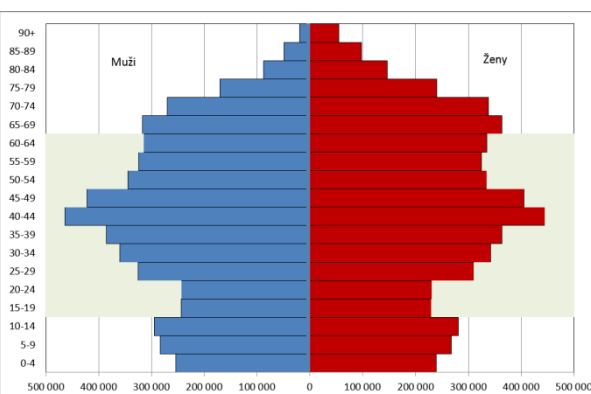
Populace České republiky, tak jako v ostatních vyspělých zemích světa, stárne. Souběžně probíhá proces, kdy lidé žijí déle, zvyšuje se jejich naděje dožití i průměrný věk, a také se rodí méně dětí, takže ve výsledku v populaci žije větší podíl seniorů (tj. osob 65 letých a starších).

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

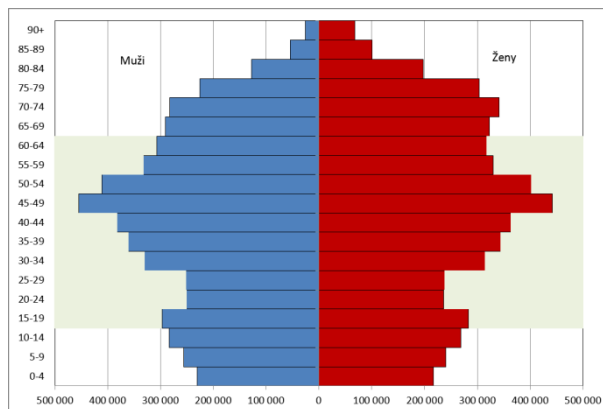
**Graf 1** Věková struktura ČR k 1. 1. 2016



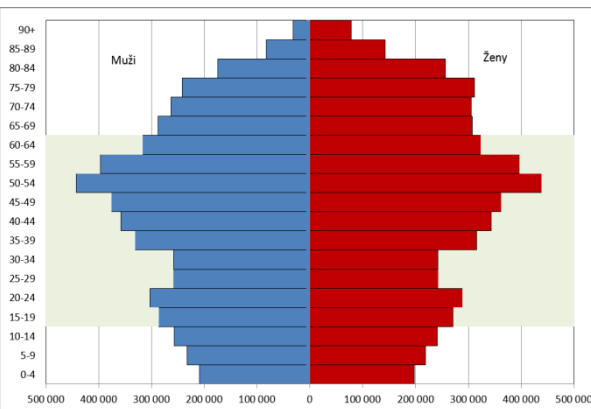
**Graf 2** Projekce věkové struktury ČR na rok 2020



**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 částí 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.



## Věková struktura za celou platformu „Stavebnictví II.“

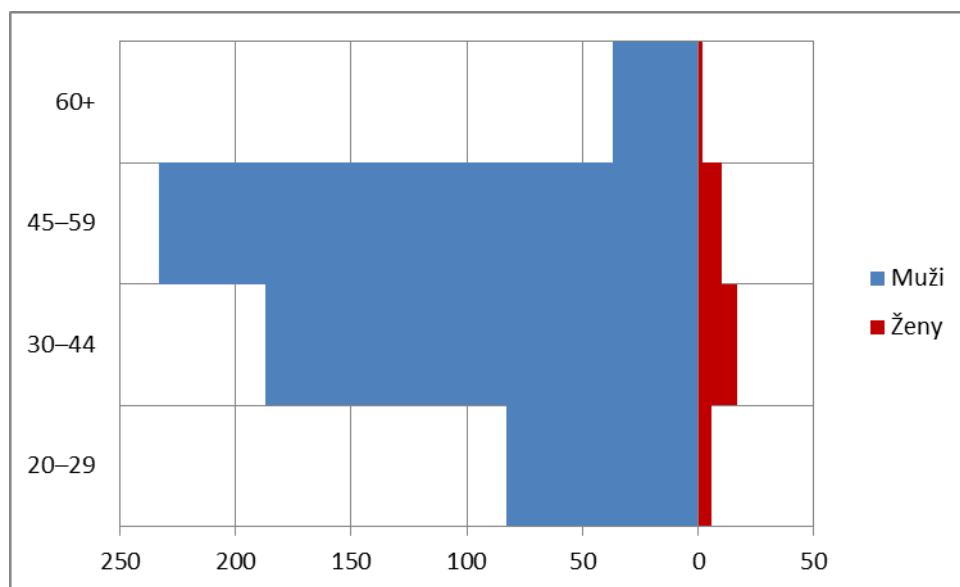
Za celý sektor Stavebnictví II., kde bylo měřeno celkem 5 společností, jsme změřili rovněž i věkovou strukturu zaměstnanců respektive členů těchto profesních organizací. Věková struktura byla nakonec změřena jen ve 3 společnostech z 5, proto jsou výsledky jen částečné za 3 společnosti.

Z celkového počtu 575 zaměstnanců/členů bylo 540 mužů a 35 žen a věková struktura je následující:

- v kategorii 20-29 let má společnost 89 zaměstnanců/členů, z toho 6 žen a 83 mužů,
- v kategorii 30-44 let má společnost 204 zaměstnanců/členů, z toho 17 žen a 187 mužů,
- v kategorii 45-59 let má společnost 243 zaměstnanců/členů, z toho 10 žen a 233 mužů,
- v kategorii 60+ let má společnost 37 zaměstnanců/členů, z toho 2 ženy a 37 mužů.

Největší podíl členů je ve věkové kategorii 45 až 59 let – 42,3 %. O něco méně, konkrétně 35 % členů se nachází ve věkové kategorii 30 až 44 let. Méně zastoupenou věkovou kategorií je pak nejmladší kategorie (20 až 29 let), zde se vyskytuje 15 % členů. Společnosti mají členy na úrovni přibližně 7 % zaměstnanců, starších 60 let. V měřeném sektoru obecně převažují muži, kterých je 94 %.

**Graf 5** Věková struktura zaměstnanců za celou platformu Stavebnictví II. ke dni měření



Zdroj: Měřené společnosti v daném sektoru, 2017

## Legislativní rámec důchodového systému v ČR

**S ohledem na celkové zaměření projektu BIDI III uvádíme v rámci zprávy o sektorových doporučeních vybrané informace, týkající se systému důchodového pojištění v ČR.**

Současný systém důchodového pojištění v ČR je upraven několika právními předpisy. Základním zákonem, který upravuje nároky ze základního povinného důchodového pojištění pro případ stáří invalidity a úmrtí živitele je zákon č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění, který byl přijat v červnu 1995 s účinností od roku 1996. Doplnkové dobrovolné pojištění je realizováno prostřednictvím zákona č. 42/1994 Sb., o penzijním připojištění se státním příspěvkem a dále existuje možnost dalších individuálních forem zabezpečení díky produktům komerčních pojišťoven. Zde se jedná zejména o zákon č. 277/2009 Sb., o pojišťovnictví O nároku na důchod, jeho výši a výplatě rozhoduje Česká správa sociálního zabezpečení s výjimkou případů, kdy jsou příslušné k rozhodování orgány sociálního zabezpečení ministerstev obrany, vnitra a spravedlnosti (v případě příslušníků ozbrojených sil a sborů). Legislativním základem je zákon č. 582/1991 Sb., o organizaci a provádění sociálního zabezpečení. Právní úpravu vztahů financování obsahuje zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů, který nabyl účinnosti dnem 1. ledna 1993<sup>1</sup>.

### Zahraniční modely penzijních systémů – příklady

Mezi země s dlouhodobě nejlépe hodnocenými evropskými penzijními systémy lze zařadit Dánsko, Nizozemí či Švédsko. Dánský náhradový poměr v oblasti důchodu patří mezi nejvyšší z členských zemí OECD<sup>2</sup>. Systém se skládá ze základního veřejného důchodového pojištění, plně financovaného příspěvkového systému a povinného systému zabezpečení zaměstnanců. U veřejného systému platí princip redukce (*občané s nižšími příjmy mají vyšší důchod v porovnání se mzdou před odchodem do důchodu, občané s vyššími příjmy naopak nízké*), u ostatních penzijních dávek však závisí na příjmech občana, tzn. čím vyšší příjem, tím vyšší penze. Největší výhodou tohoto systému je fakt, že neznevýhodňuje penzisty s nižšími příjmy než je průměrná mzda, a na druhé straně eliminuje pokles příjmů u penzistů s průměrnou mzdou a chrání před výraznějším propadem životní úrovně u důchodců s vyšší než průměrnou mzdou.

Díky jeho třem pilířům penzijního zabezpečení (základní pilíř, příspěvkový systém a systém zabezpečení zaměstnanců) pak lidé v důchodovém věku neztrácejí chuť a motivaci i v důchodovém věku dále aktivně pracovat.

<sup>1</sup> <http://www.mpsv.cz/files/clanky/11969/Analyza.pdf>

<sup>2</sup> <https://www.investujeme.cz/clanky/dansky-penzijni-system-je-nejlepsi/>

V Nizozemí má penzijní systém tři hlavní pilíře – paušální státní penze, zaměstnanecký penzijní systém a dodatečná kolektivní penze. Nizozemci jsou tak prakticky po celý život vedeni k vlastní přípravě na důchod, v čemž jim pomáhá stabilita celého systému a benefity v podobě daňových zvýhodnění a převoditelnost prostředků zaměstnaneckého penzijního systému.<sup>3</sup>

Švédský penzijní systém se opírá o systém příspěvků. Fixní podíl platů směřuje na penze a takto vybraná suma se rozděluje mezi současné důchodce. Systém navíc umožňuje v rozmezí od 61 do 70 let odejít do důchodu prakticky kdykoliv.<sup>4</sup>

### **Poznatky Studie IDEA 2017**

Dle studie Institutu pro demokracii a ekonomickou analýzu (zkráceně IDEA) Národohospodářského ústavu Akademie věd ČR zpracované Jiřím Šatavou z června 2017<sup>5</sup> vyplývá, že Česká republika má jeden z nejvyšších rozdílů mezi čistým výdělkem a důchodem při nástupu do penze. Český důchodový systém také nedostatečně motivuje k tomu, aby lidé v zaměstnání zůstávali déle a pracovali i po dosažení věku odchodu do důchodu. Studie dále uvádí, že kupní síla průměrného seniora okamžikem odchodu do důchodu z měsíce na měsíc skokově klesne, a to až o 42 %. Podobně jako Česká republika na tom jsou státy jako Bulharsko či Kypr. Ještě výraznější skok mezi čistým výdělkem a výší důchodu mají dle studie například Slovinci, Chorvati, Litevci a Estonci. Mezi státy s nejnižším rozdílem patří Maďarsko, Rakousko, Británie, Irsko, Španělsko i Portugalsko (důchod zde odpovídá přibližně 80 % čistého příjmu), v Nizozemsku dokonce výše přiznaného důchodu průměrný čistý výdělek převyšuje.

### **Výše důchodu**

Výše důchodu je v České republice odvislá především od počtu odpracovaných let, méně pak už na velikosti výdělků a jejich odvodech. Autoři studie proto poukazují na výrazné přerozdělování vybraných prostředků, což způsobuje, že rozdíly v penzích lidí s vysokými a nízkými příjmy jsou malé. Pro srovnání – senioři s dvojnásobnými příjmy průměrného mzdy se odchodem do důchodu dostanou na hranici 41 % svých předchozích výdělků. Oproti tomu senioři s polovinou průměrného výdělků obdrží po odchodu do důchodu 85 % své někdejší čisté mzdy.

---

<sup>3</sup> <https://www.investujeme.cz/clanky/penzijni-system-v-nizozemskem-kralovstvi-inspirace-pro-cesko/>

<sup>4</sup> <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/1128533-nove-penze-skoda-ze-cesi-neopisovali-od-svedu>

<sup>5</sup> [https://idea.cerge-ei.cz/files/IDEA\\_Studie\\_9\\_2017\\_Prijmy\\_senioru/files/downloads/IDEA\\_Studie\\_9\\_2017\\_Prijmy\\_senioru.pdf](https://idea.cerge-ei.cz/files/IDEA_Studie_9_2017_Prijmy_senioru/files/downloads/IDEA_Studie_9_2017_Prijmy_senioru.pdf)

## **Odchod do důchodu**

Čeští senioři jsou na penzích od států závislí. Jak studie dále popisuje, byť díky systému přerozdělování chrání důchodový systém poměrně efektivně seniory před chudobou, propadu životní úrovně nezabrání. Do důchodu odchází přitom většina Čechů proto, že dosáhli důchodového věku. Pouze pětina seniorů odchází do důchodu ze zdravotních důvodů či kvůli ztrátě zaměstnání. Česká vláda v letošním roce navíc prosadila "zastropování" věku nástupu do penze na 65 let.

Jak autoři studie dále uvádí, odchod z pracovního trhu by měl být pozvolný a lidé by měli dostat příležitost pracovat tak dlouho, jak budou sami chtít. Příkladem může být již citované Švédsko, které umožňuje pozvolný přechod do důchodu mezi 61 a 70 rokem nebo Německo, které má věkové rozmezí pro pozvolný odchod 65-67 let.

V České republice aktuálně pracuje 13 % lidí v penzi. V EU je průměr 15,5 %, v severských státech až 35 %. Když člověk přesluhuje a na rok se penze vzdá, přilepší si k důchodu zhruba o 7,6 %. Při přesluhování se obětovaný důchod a odvedené pojistné a daně seniorovi s průměrnou mzdou vrátí až za 28 let, čehož se průměrný přesluhující český muž nedožije. Autoři studie proto shrnují, že český důchodový systém práci v důchodu dostatečně nezohledňuje.

## **Závěry studie a doporučení**

Podle autorů je práce po dosažení důchodového věku výhodná jak pro seniory, tak pro stát a společnost. Lidé si přivydělají a udrží svoji životní úroveň, stát má peníze z daní a společnost nepřichází o lidský kapitál. Výzkumy studie uvádí, že pokud by pracovalo 5 % důchodců a stát jim snížil odvody o 6,5 %, veřejné rozpočty by na tom pořád ještě vydělaly. Toto zvýhodnění a jeho způsob má proto zásadní dopad na rozhodování seniorů o tom, zda budou ještě dál pracovat. Dle autorů by měly také konkrétní politické strany odpovědět na to, jaké změny budou v důchodovém systému prosazovat. Úpravy by se mohly týkat podpory práce v důchodu například snížením daní a odvodů či vyšším zohledněním odpracované doby v částce penze. Politická reprezentace a odborná veřejnost včetně zástupců tripartity by se v rámci probíhající veřejné diskuse měly také jasně vyjádřit k tomu, zda by se nástupní důchod neměl vypočítávat jiným způsobem, jak by měla vypadat jeho valorizace a odkud se budou rostoucí důchodové výdaje financovat, zejména s ohledem na prognózy, co se týká stárnutí obyvatelstva v České republice a snižující se počet ekonomicky aktivních občanů České Republiky. Rovněž větší míra

flexibility práce je důležitým faktorem a podmínkou pro prodlužování pracovního života důchodců v České Republice<sup>6</sup>.

## Benchmark – ČR

### Benchmark napříč měřenými sektory

V rámci projektu LEA bylo měřeno celkem 46 firem. Za jednotlivé sektory (obory) byl následně zpracován benchmark, díky němuž jsme schopni prezentovat některé zajímavé výsledky.

Přehled sektorů:

1. TOP (textilní a oděvní průmysl),
2. Polygrafie, (tiskařské firmy),
3. Kultura, (knihovny),
4. Školství (mateřské, základní a střední školy),
5. Stavebnictví I. (velké stavební firmy),
6. Stavebnictví II. (profesní sdružení řemeslníků – CR),
7. Doprava,
8. Zemědělství.

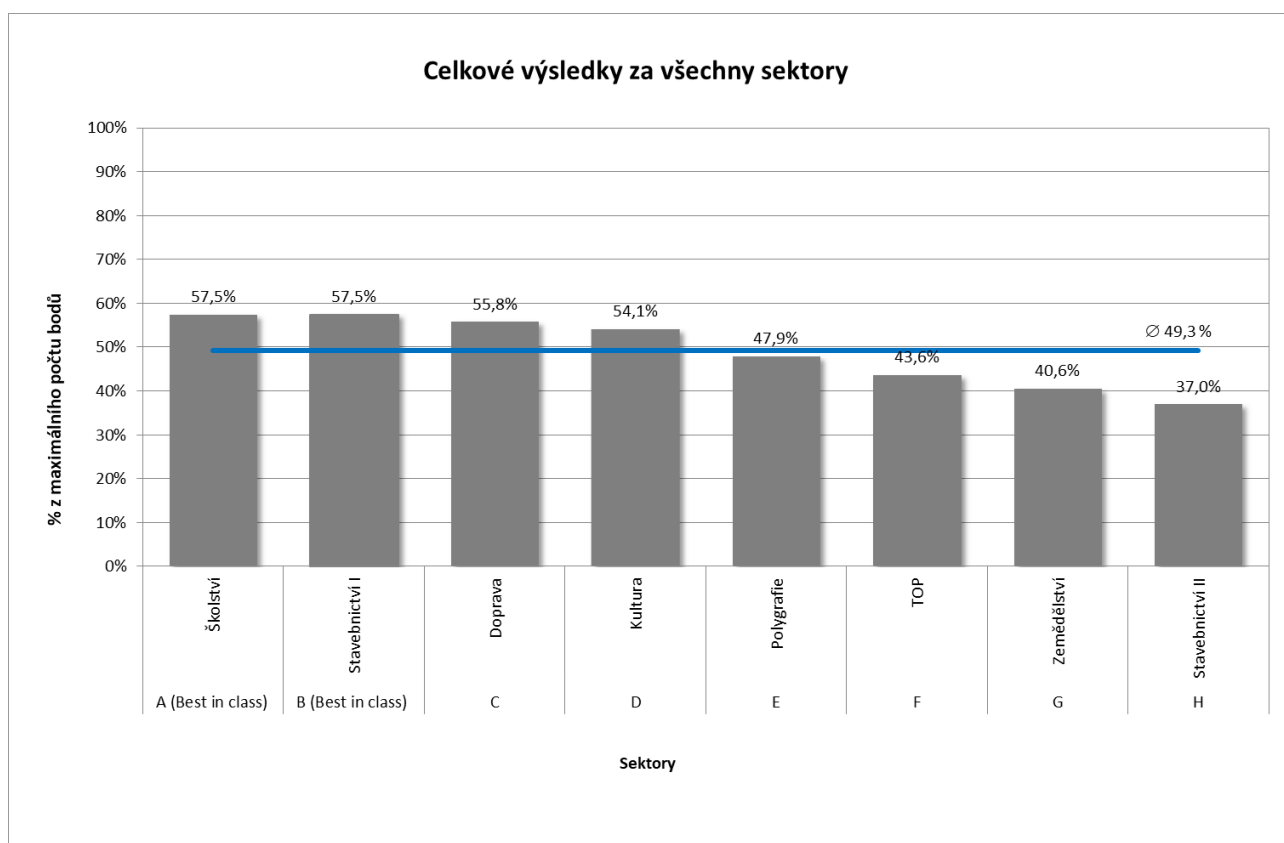
**Graf 6** Benchmark napříč měřenými sektory

---

<sup>6</sup> **Poznámka k flexibilitě práce a pracovního trhu:** Přestože význam flexibility práce a pojetí jejího rozvoje v globalizovaném světě dlouhodobě roste, jak potvrzují některé průzkumy (například průzkum FlexJobs – 5<sup>th</sup> Annual Super Survey, odkaz [zde](#)), v České republice se tento trend teprve zabydluje. I průzkum společnosti Microsoft (*Náskok díky technologiím, 2016*, odkaz [zde](#)) ve vybraných evropských státech tento trend potvrzuje, a doplňuje, že stále více firem například umožňuje svým zaměstnancům pracovat mimo kancelář.

Z pohledu zaměstnavatelů však aktuální podoba Zákoníku práce v České republice nereaguje zcela pružně na měnící se potřeby pracovního trhu. Poslední novelizace Zákoníku práce z roku 2016 přinesla úpravy při stanovení pracovní doby při práci z domova, změny v oblasti rodičovství (povinnost držet stejné místo matkám na mateřské dovolené, zkrácené úvazky pro rodiče malých dětí), či nově v oblasti nároku na dovolenou při práci na Dohodu o pracovní činnosti. Zaměstnavatelé dále očekávají od Ministerstva práce a sociálních věcí další úpravy v oblasti délky výpovědní doby, ve výpovědních důvodech či v odstupném.

Čím dál více preferují vyspělé evropské státy zkrácené úvazky, které se díky flexibilizaci svého pracovního trhu mohou chlubit dlouhodobě nejnižšími mírami nezaměstnanosti. Dobrymi příklady jsou například Nizozemsko, Švédsko či Dánsko. Flexibilitu svých pracovních trhů podporují posilováním rovnováhy mezi pracovním trhem a sociálním zabezpečením (dánský model „Flexicurity“), sdílením pracovních míst, sladováním rodinného a pracovního života žen, či funkční flexibilitou a dlouhodobou investicí do rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.



Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA – KZPS 2016 a 2017 (N=56), vlastní zpracování*

## Benchmark v oboru Stavebnictví II.

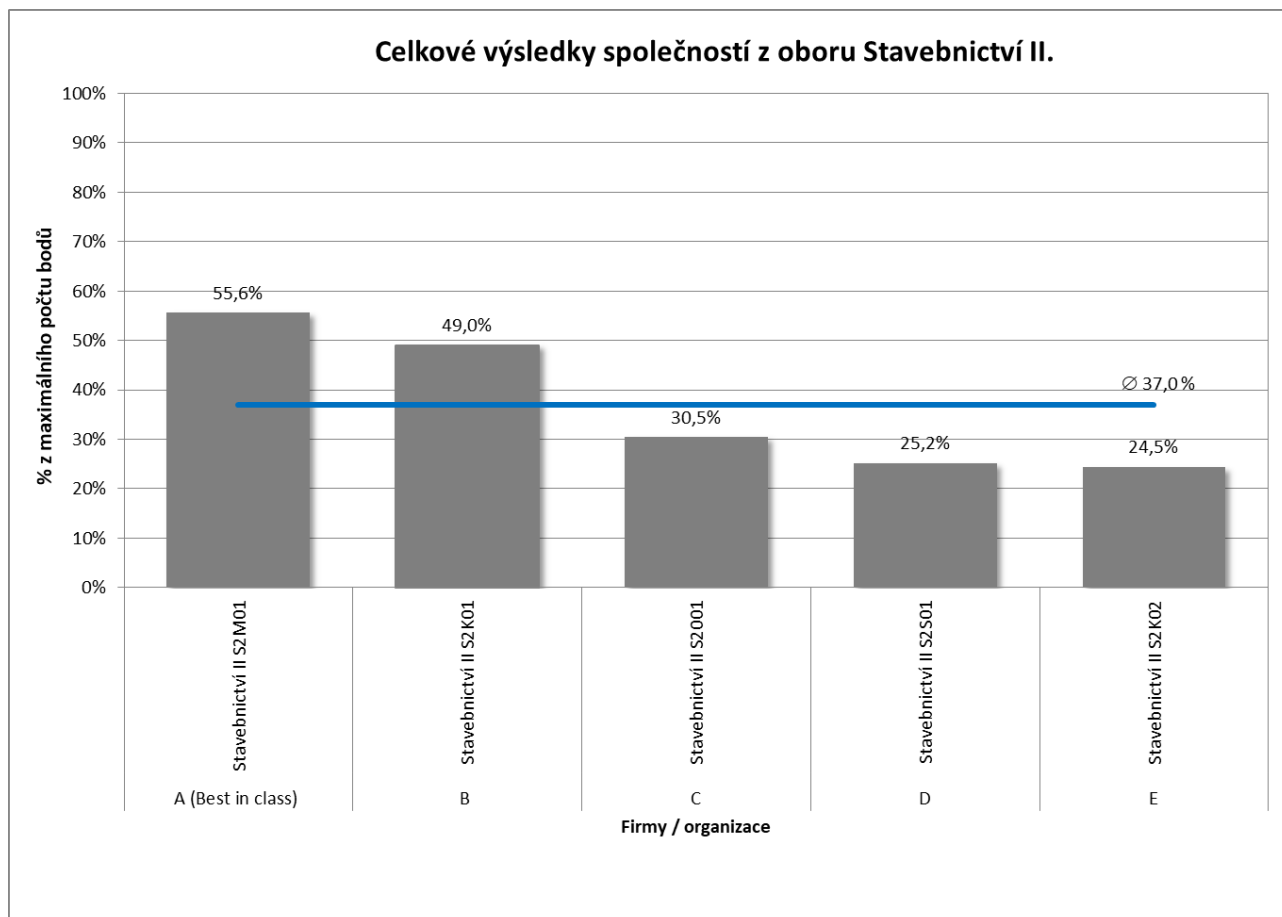
Maximem dosažitelným při měření nastavení nástrojů a politiky věkové diverzity je dle LEA 151 bodů. Společnosti z oboru Stavebnictví II. dosáhly různých úrovní výsledků, které se pohybovaly od 25 % až po necelých 56 % bodů z maxima (100%).

Nejlepší výsledek při měření Age Managementu dosáhla společnost „Stavebnictví II S2M01“, která dosáhla celkově 84 bodů (55,6 %), celkově je to 16. nejlepší výsledek měření ze všech 46 měřených společností. Naopak společnost s nejnižším naměřeným výsledkem je „Stavebnictví II S2K02“ získala 37 bodů (24,5 %). Průměrný výsledek všech společností z oboru „Stavebnictví II.“ byl 55,8 bodů (37 % z maxima), přičemž nadprůměrného výsledku dosáhly dvě společnosti z celkových pěti. Stavebnictví II S2M01 a Stavebnictví II S2K01.

Je nicméně třeba doplnit informaci, že v případě společností Stavebnictví II. se nejedná o klasické firmy či podniky, ale o profesní sdružení řemesel, která sdružují jak převážně malé firmy nebo jednotlivé živnostníky v daném oboru řemesel. Klíčovým posláním těchto profesních sdružení je zejména dlouhodobý rozvoj kvality jejich oboru/řemesla a také zachování a udržení této kvality a know-how. Nejedná se tedy o firmy či společnosti s centrálním řízením a vedením

zaměstnanců. Takže celkové výsledky měření u Stavebnictví II. je třeba hodnotit v tomto odlišném kontextu. Nicméně i při těchto měřeních byly zjištěny, stejně jako u všech sektorů, zajímavé příklady dobré a inspirativní praxe a stejně tak slabé stránky, které se shodují i s podobnými výsledky u dalších měřených společností.

**Graf 7** Celkové výsledky společností z oboru Stavebnictví II. seřazené sestupně podle celkem získaných bodů (v %)



Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2017 (N=5), vlastní zpracování*

## Výsledky podle velikosti firmy

Co se týče počtu členů, vzorek 5 společností není zase tak velký, abychom mohli potvrdit, že by v tomto sektoru existovaly výraznější rozdíly v nastavení nástrojů věkové diverzity- Age Managementu a jejich formalizaci. Společnosti z oboru „Stavebnictví II“ však patřily počtem členů převážně do kategorie MSP.

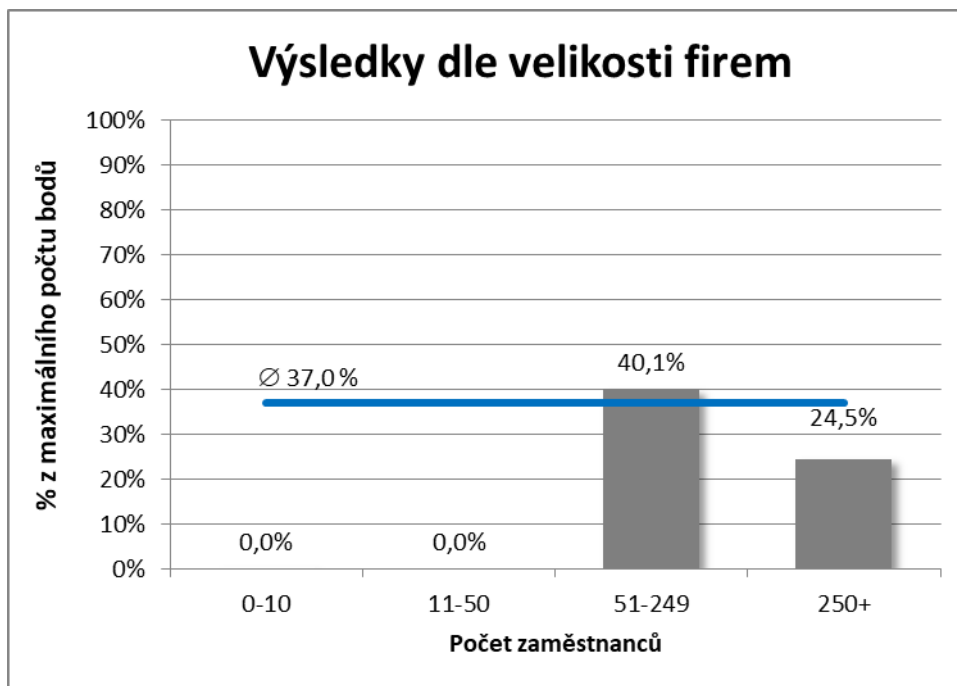
Ukazuje se, že zavedení a uplatňování procesů a nástrojů Age Managementu je často závislé na celkovém přístupu vedení společnosti, anebo i přímo osobě majitele/jednatele, ředitele nebo manažera pro lidské zdroje apod. Nezřídka závisí i na zdrojích a možnostech společnosti. Často

nejsou tyto nástroje formálně a systematicky zavedeny, nejsou formalizovány v rámci firemních politik a interních dokumentů, nicméně jak vyplynulo z měření, „nějakým způsobem“ se s nimi pracuje a spíše neformálně se pro některé situace používají. Výjimkou není praxe, že většina měřených společností sleduje věkovou strukturu zaměstnanců, ale už tento proces systematicky nepropojuje například s životním cyklem zaměstnanců a dalším cíleným plánováním jejich kariérního rozvoje.

V případě měřených společností sektoru Stavebnictví II. se tento předpoklad, co se týká osobností vedoucích zaměstnanců či předsedů/jednatelů profesních sdružení, jasně potvrdil. Obě nejlépe hodnocené společnosti v rámci Stavebnictví II. S2M01 a Stavebnictví II. S2K01, dosáhly těchto dobrých výsledků v rámci měření především díky mimořádným profesním osobnostem ve svém čele (výkonný ředitel společnosti S2M01 a prezident společnosti S2K01).



**Graf 8** Celkové výsledky společností podle kategorií počtu zaměstnanců (v %)



Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2017 (N=5), vlastní zpracování*

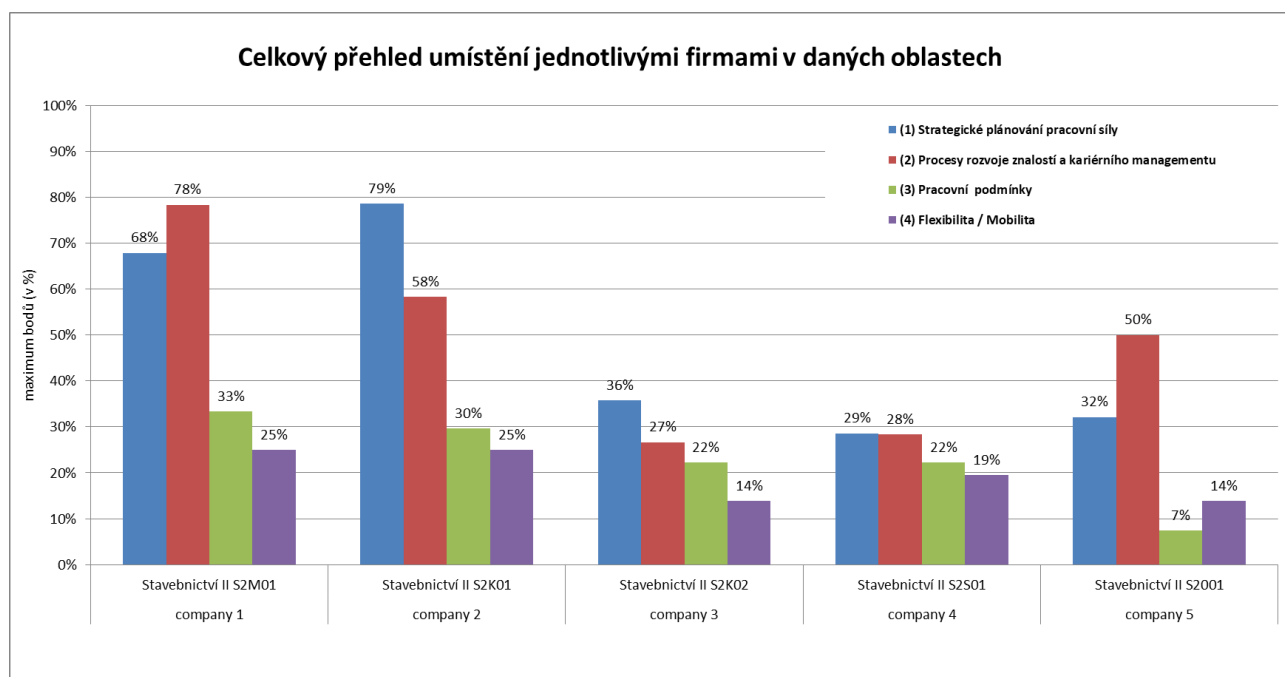
# Konkrétní výsledky měření ve společnostech „Stavebnictví II.“

## Základní přehled za hlavní oblasti

Hodnoceny byly 4 základní oblasti – Strategie plánování pracovní síly, Procesy rozvoje znalosti a kariérního managementu, Pracovní podmínky a Flexibilita / Mobilita.

Následující graf zobrazuje přehled získaných bodů všemi firmami v jednotlivých oblastech – v sektoru Stavebnictví II.

Graf 9 Přehled umístění společností za jednotlivé oblasti



Zdroj: Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2017 (N=5), vlastní zpracování

Společnosti platformy Stavebnictví II. se umístily v celkovém hodnocení na 8 poslední příčce mezi všemi sektory s celkovým výsledkem 37 %.

Hodnocení tří společností Stavebnictví II. se pohybovalo od 24,5 % až po 30,5 %. A dvě nejlepší společnosti Stavebnictví II. byly v relaci, od 49 % do 55,6 %, konkrétně jsou to S2M01, která dosáhla celkem 84 bodů z maxima 151 a S2K01, která dosáhla na hodnocení 74 bodů z maxima 151 bodů. Obě nejlépe hodnocené společnosti byly dobře hodnoceny zejména za oblasti Strategické plánování pracovní síly a Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu, kde

získaly nadprůměrné hodnocení. To se jim bohužel již úplně nepodařilo v oblasti pracovních podmínek a flexibility/mobility.

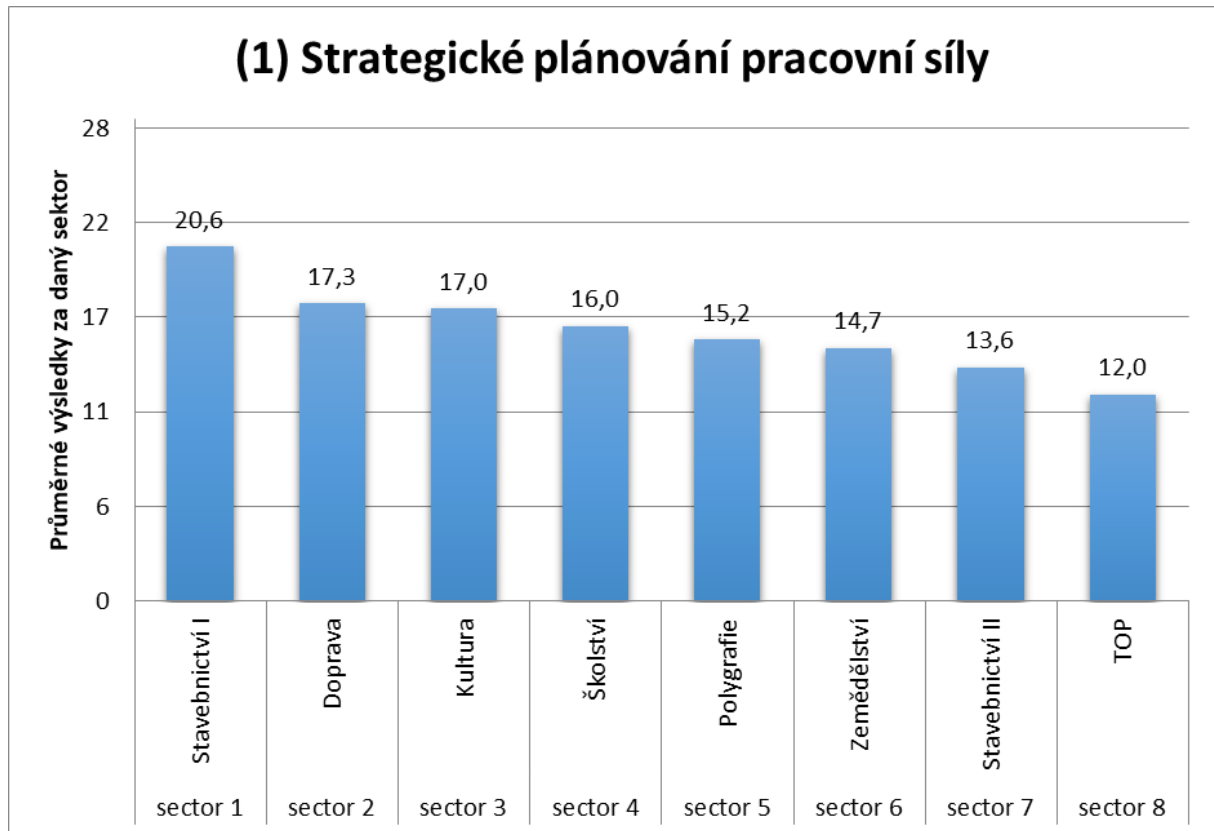
„Ostatní tři společnosti“ platformy Stavebnictví II. mají výsledky pod celkovým průměrem ve všech čtyřech základních oblastech dotazníku LEA, pouze společnost Stavebnictví II. S2001 získala v oblasti Procesů rozvoje znalostí a kariérního managementu hodnocení na úrovni 50 % z maxima.

V rámci platformy Stavebnictví II, byly všechny společnosti „nejhůře hodnoceny“ v rámci oblasti flexibilita/mobilita, což je ale shodné i u dalších měřených sektorů a zúčastněných společností, kde v této oblasti měly rovněž slabé výsledky. Je ovšem potřeba znovu poukázat na skutečnost, že výsledky měření Age Managementu u platformy Stavebnictví II. jsou ovlivněny tím, že se nejedná o „klasické společnosti/firmy, ale o profesní sdružení řemesel. Navíc nebylo možné ani změřit komplexně věkovou strukturu, jelikož některé měřené společnosti (celkem 3) téma věku nesledují a nemají přehled o věkové struktuře svých členů.

## Detailní rozbor výsledků jednotlivých oblastí

### Strategické plánování pracovní síly: Benchmark mezi sektory

Graf 10 Výsledky za všechny sektory: Strategické plánování pracovní síly

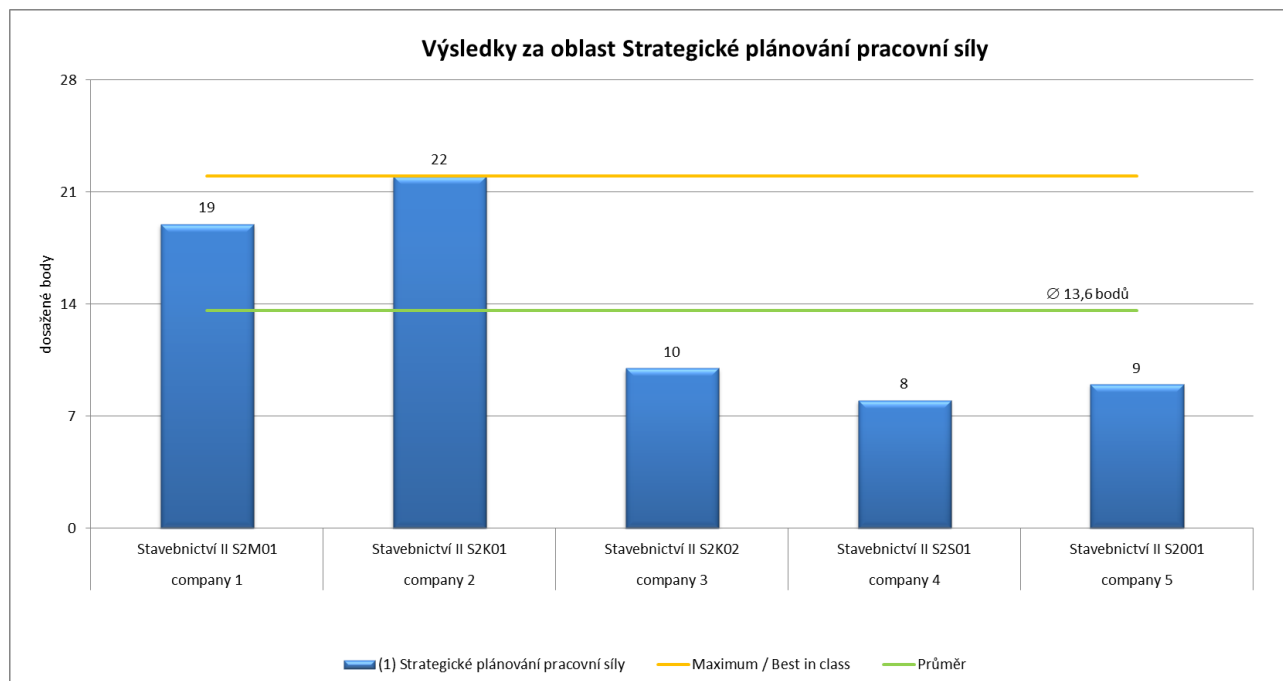


Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA – KZPS 2016 a 2017 (N=56), vlastní zpracování*

Platforma Stavebnictví II. se umístila celkově na 7 příčce mezi 8 měřenými sektory/platformami v rámci oblasti Strategického plánování pracovní síly. Její celkový naměřený výsledek je 13,6 %. Z předchozích grafů je celkem jasné, že dvě společnosti z pěti měřených ve Stavebnictví II. dosáhly nadprůměrných výsledků, „zbylé“ jsou bohužel pod celkovým průměrem.

## Strategické plánování pracovní síly: Benchmark v rámci sektoru Stavebnictví II

**Graf 11** Výsledky za sektor Stavebnictví II., oblast: Strategické plánování pracovní síly



Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2017 (N=5), vlastní zpracování*

Nejlépe hodnocené společnosti platformy S2K01 a S2M01 v této oblasti dosáhly velmi dobrého výsledku. Společnost S2K01 získala celkem 22 bodů z maxima 28 bodů a obsadila v rámci všech měřených společností celkové „4-5 místo“ dohromady se společností TOP TPRAD02=TTKAD03. Což je mimo jiné nejlépe hodnocená společnost v rámci sektoru TOP a celkově 11 v pořadí vůbec mezi všemi měřenými společnostmi.

Společnost S2M01 získala 19 bodů, což znamená celkově 8-11 místo mezi všemi společnostmi v této oblasti dohromady i se společnostmi sektoru Doprava DK01 a DK02.

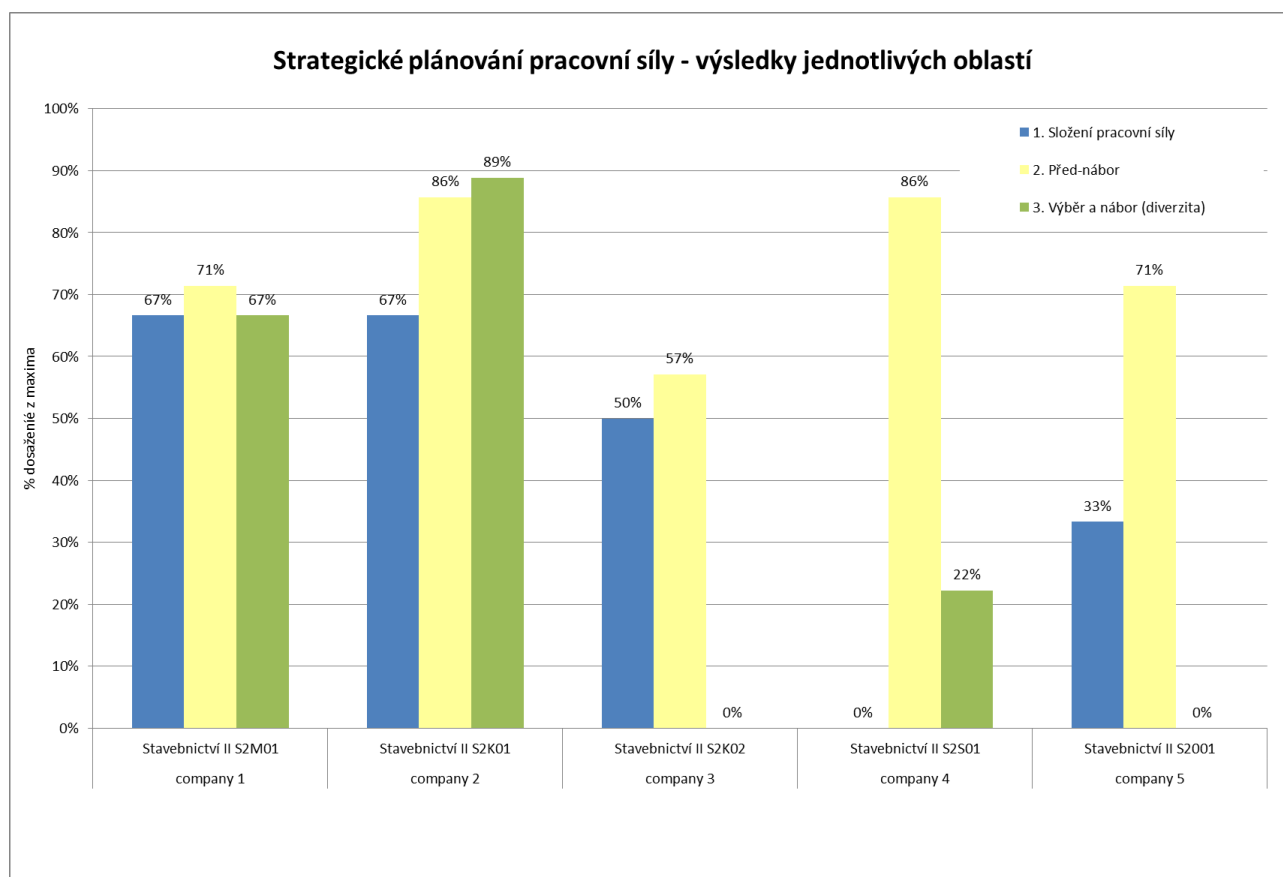
Nejslabší hodnocení z měřených společností v rámci platformy stavebnictví II. získala společnost S2S01 a to celkem 8 bodů, jen o bod méně získala S2001, a to celkem 9 bodů a S2K02 „dosáhla na 10 bodů v rámci Strategie plánování pracovních sil. Nejnižší naměřený výsledek v této oblasti je ovšem 5 bodů. Takový výsledek by naměřen společnosti TOP TPLST02.

## Strategické plánování pracovní síly: Detailní zhodnocení jednotlivých ukazatelů

První z hodnocených oblastí je *Strategické plánování pracovní síly*, skládající se ze třech ukazatelů:

- Složení pracovní síly
- Před-nábor
- Výběr a nábor (diverzita)

**Graf 12** Podrobné výsledky za oblast: Strategické plánování pracovní síly



Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2017 (N=5), vlastní zpracování*

Společnost S2K01, která dosáhla nejlepšího výsledku v rámci strategie plánování pracovních sil, V rámci jednotlivých ukazatelů dosáhla v plánování pracovní síly úroveň pokročilý a u před-náboru a výběru-náboru, (diverzita) dosáhla úrovně expert.

Společnost funguje už 22 let a za tu dobu přispěla ke vzniku tří škol/učilišť v Ostravě, Horní Bříze a Praze, kde se učí kamnáři. Dle slov prezidenta společnosti většina vyučených kamnářů jde do oboru. Společnost se podílí svými členy lektorsky i na procesu vzdělávání v rámci těchto učilišť. Společnost spolupracuje s VŠ Báňskou v Ostravě v oblasti měření teplot na topidlech a měření emisí u topidel, jedná se už o třetí společný projekt. Společnost si sleduje ukazatele, zejména přes systém celoživotního vzdělávání, jak je proces získávání nových členů úspěšný. I když to společnost nedělá cíleně, snaží se zčásti uplatňovat i principy diverzity a snaží se

vyvažovat věkovou strukturu společnosti, především, aby byl zajištěn vstup pro nové generace řemeslníků a tím byla zajištěna kontinuita a stejně tak společnost cíleně pečuje o zkušenost a znalosti starších členů tzv. fachmanů.

Společnost S2M01 dosáhla hodnocení na úrovni expert u před-náboru a náboru (diverzity) a úrovně pokročilý dosáhla u plánování pracovní síly. Společnost spolupracuje v oblasti vyhledávání talentů a potenciálních členů s učňovskými školami, spolupracuje téměř se 30 učilišti v zemi. Podílí i na vzdělávacím programu učilišť a mladí učňové mohou chodit na praxe v rámci společnosti (*do firem i k jednotlivcům*). Společnost je aktivní v oblasti diverzity, snaží se například obor propagovat i vůči ženám. Přinášejí do oboru kreativitu i kvalitu. Byl zmíněn příklad dobré praxe party žen tapetářek, které jsou velmi žádané pro svoji kvalitu práce.

Společnost S2K02 dosáhla v rámci ukazatelů plánování pracovní síly a před-náboru úrovně pokročilý a u náboru (diverzity) nezískala bohužel ani bod. Společnost S2001 dosáhla úrovně expert v ukazateli před-nábor, úrovně začátečník u ukazatele plánování pracovní síly a nulového hodnocení bohužel u ukazatele výběr, nábor-diverzita.

Společnost „Stavebnictví II. S2001“ sleduje rozložení pracovní síly/členů společnosti s ohledem na věk. Toto sledování se provádí jednou ročně, ale bez časového horizontu. Společnost se snaží získávat další členy a spolupracuje se středními odbornými školami respektive učilišti. Pouze dvě učiliště mají samostatný obor obkladač, ostatní otevírají obor zedník se zaměřením na obkladače.

Společnost S2S01 dosáhla úrovně expert u před-náboru, úroveň pokročilý u výběru, náboru-diverzity a v rámci plánování pracovní síly bohužel nemá žádné bodové hodnocení. Společnost se snaží využít celé řady možností, jak získávat nové absolventy škol, a věnují tomu patřičnou pozornost. Při jejich oslovování se zaměřují na odborné učňovské školy, jejichž studenti chodí na praxe do členských firem. Společnost podporuje řadu učňovských soutěží, které sponzoruje cenami a využívá jich ke své propagaci. Jednou takovou mezinárodní soutěží učňů stavebních řemesel je soutěž Řemesla/Skill ve Vysokém Mýtě, která je určena pro učně druhých ročníků.

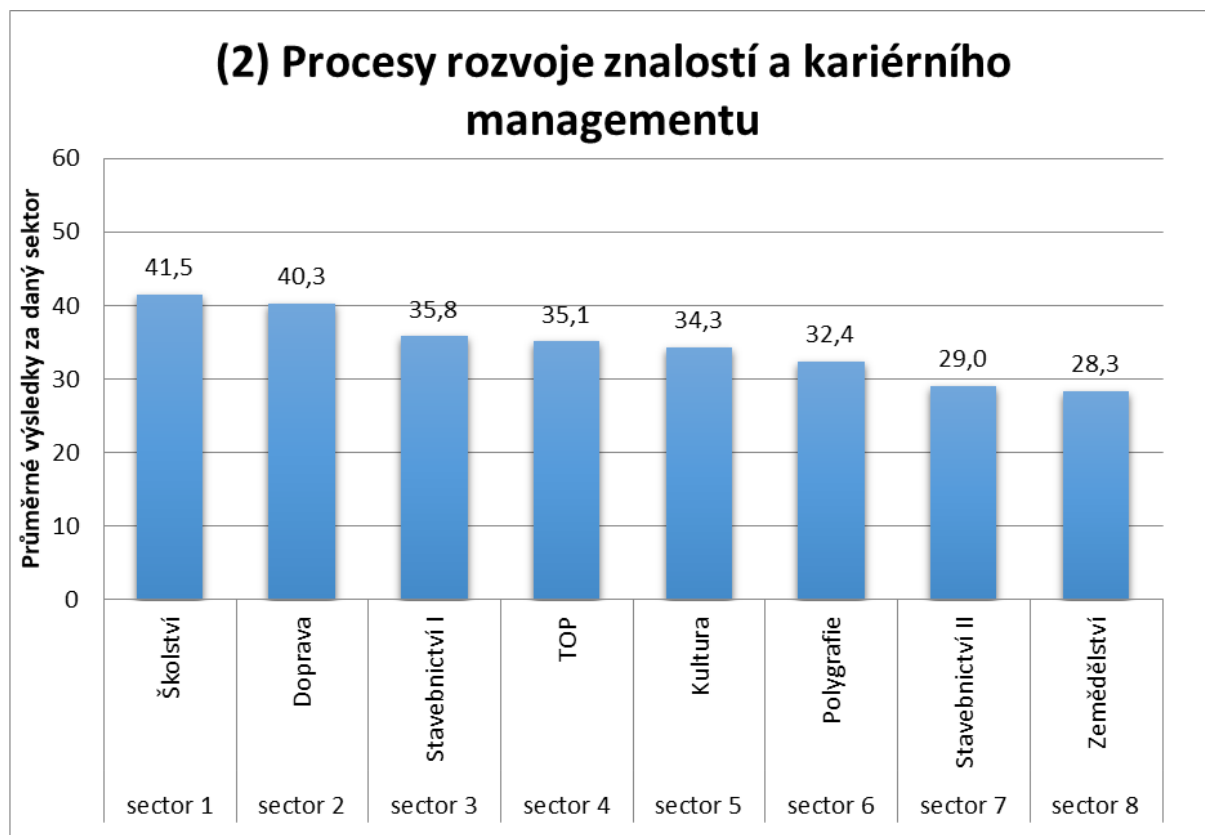
Z výše popsaného vyplývá, že platforma Stavebnictví II. si v rámci oblasti Strategie plánování pracovních sil vedla velice solidně, i když nadprůměrně jsou celkově hodnoceny pouze dvě společnosti, ale v ukazateli před-náboru byla hodnocena většina společností na úrovni expert a platforma může být v této oblasti určitě i zdrojem inspirace a příkladů dobré praxe spolupráce se vzdělávacími institucemi za účelem získávání a udržení budoucích kvalitních řemeslníků v rámci měřených profesních cechů v sektoru Stavebnictví II.

Podobně jako u ostatních sektorů, i v rámci Stavebnictví II. je bohužel aktuální fenomén stárnutí pracovní síly, i když zde není k dispozici detailní přehled o věkové struktuře, jak u ostatních měřených sektorů, což je dáno charakterem společností. Fenomén stárnutí pracovní síly a potřebu generačně mladších řemeslníků v oboru potvrdili i sami dotazovaní zástupci profesních cechů.



## Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu: Benchmark mezi sektory

**Graf 13** Výsledky za všechny sektory: Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu

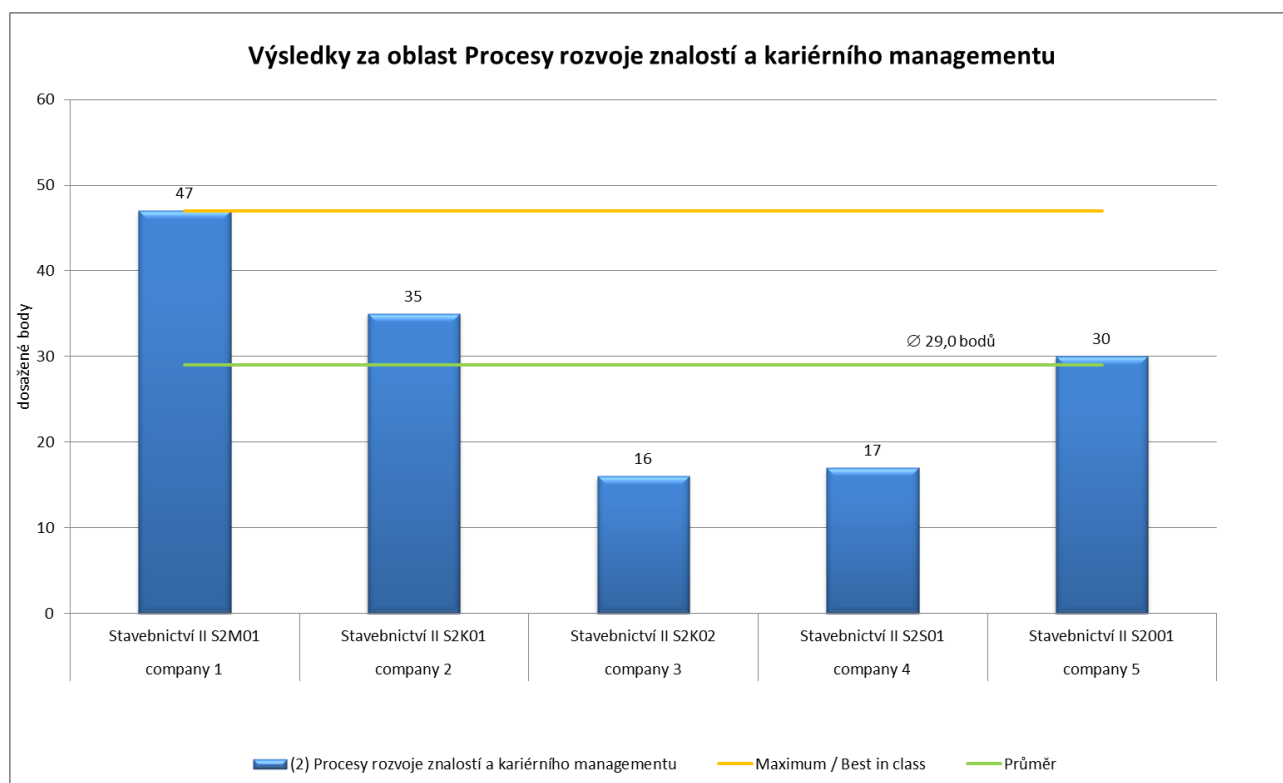


Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA – KZPS 2016 a 2017 (N=56), vlastní zpracování*

Platforma Stavebnictví II. se v oblasti Procesů rozvoje znalostí a kariérního managementu „umístila“ na 7. příčce v této oblasti se ziskem 29 bodů z maxima 60 bodů. Nadprůměrných výsledků dosáhly obě nejlépe hodnocené společnosti S2M01 a S2K01, relativně dobře si vedla společnost S2001 a pod průměr se dostaly zbylé dvě společnosti, zejména díky tomu, že v několika ukazatelích v dané oblasti nebyly vůbec bodově hodnoceny.

## Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu: Benchmark v rámci sektoru Stavebnictví II.

**Graf 14** Výsledky za oblast: Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu



Zdroj: Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2017 (N=5), vlastní zpracování

Nejlépe hodnocené společnosti platformy Stavebnictví II. S2M01 získaly v této oblasti 47 bodů z maxima 60, (78 %) a S2K01 35 bodů z maxima 60, (58 %). Společnost S2001 získala 30 bodů z maxima 60, (50%). Zbylé dvě společnosti platformy S2K02 „dosáhla“ na 16 bodů z maxima 60, (27 %) a společnost S2S01 získala celkem 17 bodů z 60 možných, (28 %).

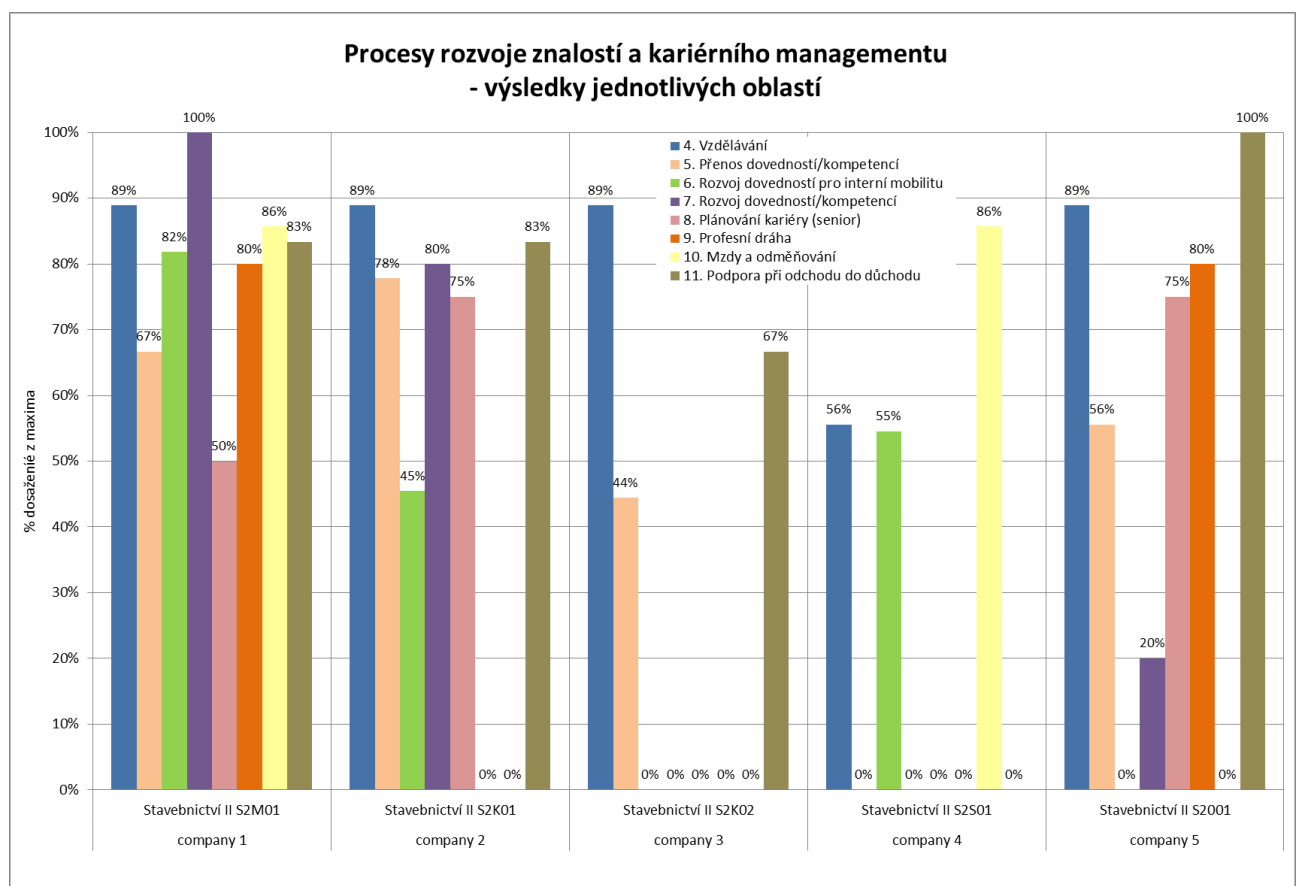
Společnost S2M01 je v rámci celkového pořadí v oblasti Procesů rozvoje znalostí a kariérního managementu dohromady se společností Polygrafie PT01 na celkovém 6-7 místě mezi všemi měřenými společnostmi.

## Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu: Detailní zhodnocení jednotlivých ukazatelů

Tato oblast obsahovala na hodnocení celkem 8 kategorií/ukazatelů:

- Vzdělávání
- Přenos dovedností/kompetencí
- Rozvoj dovedností pro interní mobilitu
- Rozvoj dovedností/kompetencí
- Plánování kariéry (senior)
- Profesionální dráha
- Mzdy a odměňování
- Podpora při odchodu do důchodu

**Graf 15** Podrobné výsledky za oblast: Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu



Zdroj: Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2017 (N=5), vlastní zpracování

Co se týká detailních naměřených výsledků za jednotlivé ukazatele v rámci oblasti Procesů rozvoje znalostí a kariérního managementu, tak nejlépe si vedly ve většině ukazatelů opět společnosti S2M01 a S2K01. Společnost S2M01 dosahuje expertní úrovně u ukazatelů vzdělávání, rozvoje dovedností pro interní mobilitu, u rozvoje dovedností/kompetencí, u mezd a odměňování a u podpory při odchodu do důchodu. V rámci ukazatelů přenos

dovedností/kompetencí, plánování kariéry (senioři), a u profesní dráhy získala hodnocení pokročilý. V této oblasti se umístila celkově na 6-7. místě mezi všemi společnostmi s výsledkem 47 bodů z maxima 60 (78%).

Společnost S2M01 je nepochybně v oblasti Procesů rozvoje znalostí a kariérního managementu příkladem dobré praxe pro další společnosti v rámci platformy Stavebnictví II. a také pro ostatní společnosti napříč všemi sektory.

Společnost věnuje velkou pozornost tématu vzdělávání a rozvoje kvality řemesla a stejně tak velkou pozornost věnuje mezigenerační spolupráci. Doslova příkladnou pozornost věnuje svým seniorním členům, kteří jsou již v důchodu, co se týká míry jejich zapojení, využívání jejich zkušeností a i možností benefitů-bonusů. Společnost S2M01 se snaží skloubit do praxe zejména vysokou kvalitu a rozvoj své/svých profesí/sí, řemesel společně s úctou a respektem ke zkušeným a starším členům. Respekt ke kvalitě je významný princip společnosti. Stejně tak společnost podporuje členské firmy, členy k vzájemné spolupráci a výpomoci, čímž nepochybně kultivují prostředí trhu práce.

Společnost S2K01 dosahuje úrovně expert u ukazatelů vzdělávání, přenosu dovedností/kompetencí a podpory při odchodu do důchodu. Úrovně pokročilý dosahuje u ukazatelů rozvoje dovedností pro interní mobilitu, u rozvoje dovedností/kompetencí, u mezd a profesní dráhy, odměňování má nulové hodnocení, ale v případě profesních sdružení to není v principu negativní zjištění, jelikož profesní sdružení jsou v jiném postavení než zaměstnavatelé klasické firmy a tento ukazatel je třeba vnímat v jiném kontextu. Jejich vliv na výši odměňování je spojen s rozvojem kvality daného řemesla a získání značky kvality, to pak umožňuje adekvátně ocenit a následně i za vyšší cenu prodávat své vlastní vysoce kvalitní služby v oboru. Nulové hodnocení má společnost rovněž u ukazatele plánování kariéry starších zaměstnanců-tedy členů.

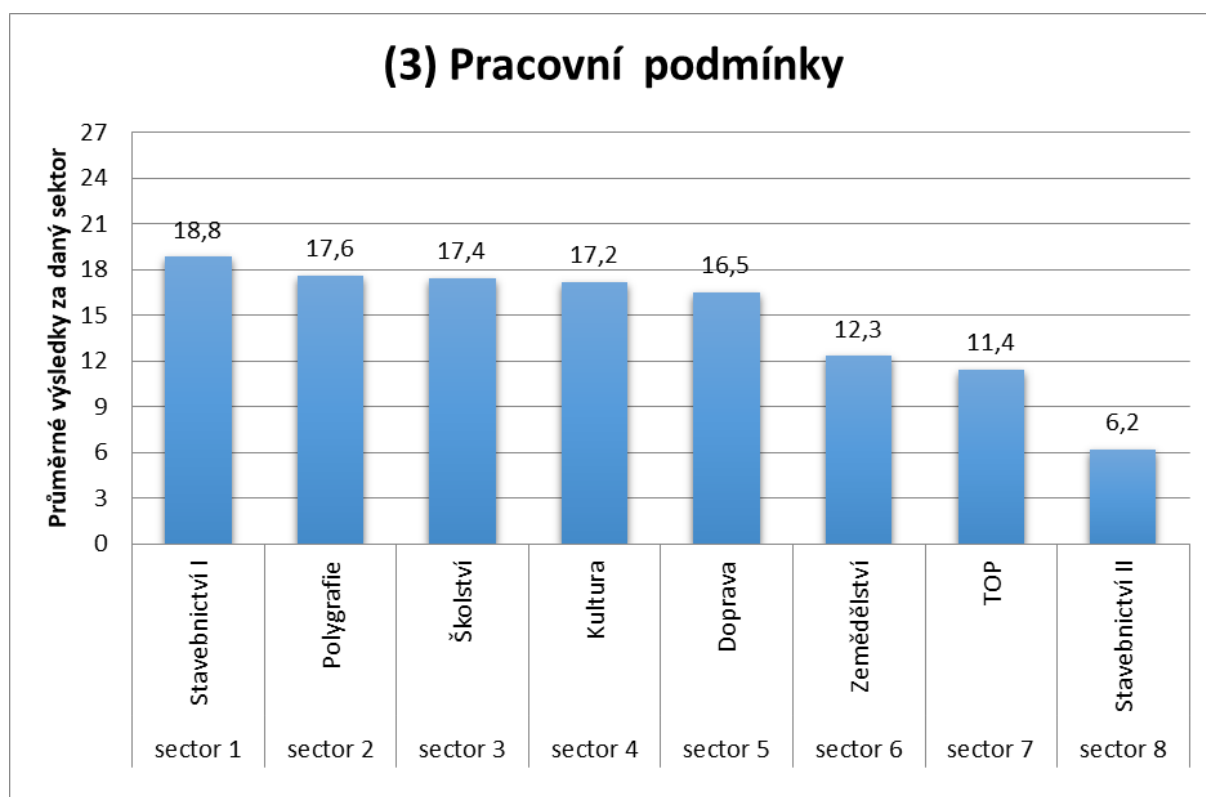
Společnost měla výrazný vliv na rozvoj učňovského školství v oboru a sama se na něm i podílí. Společnost je velmi proaktivní v oblasti získávání nových členů a jejich odborného rozvoje, prostřednictvím systému celoživotního vzdělávání. Sama například podnítila úspěšný rekvalifikační projekt v Ostravě.

Společnost S2001 dosáhla v rámci měření Age Managementu úrovně expert u ukazatelů vzdělávání a u podpory při odchodu do důchodu. U ukazatelů přenos pracovních kompetencí, plánování kariéry - senior, profesní dráha dosáhla úrovně pokročilý, úroveň začátečník má naopak u ukazatele rozvoje dovedností/kompetencí a u rozvoje dovedností pro interní mobilitu má rovněž nulové hodnocení.

Společnost platformy Stavebnictví II S2K02 v rámci pěti ukazatelů nezískala ani bod a společnost S2S01 měla nulová hodnocení u celkem u čtyř ukazatelů. Obě tyto společnosti by se měly více věnovat tématům jako je další rozvoj profesní kariéry v kontextu životního cyklu svých členů a stejně tak u starších členů cechu a celkově by se měly více hodně zaměřit na spolupráci a rozvíjení kontaktů s řemeslníky, kteří jsou již v důchodu, ale jsou nositeli dlouholeté zkušenosti a dovednosti. Inspirací a příkladem jim mohou být praxe a postupy společností S2M01 a S2K01.

V rámci oblasti Procesů rozvoje znalostí a kariérního managementu, i přesto, že celá platforma se v rámci měření Age Managementu umisťuje na nižších příčkách „pomyslného žebříčku“, její dílčí příklady dobré praxe mohou být v této oblasti reálnou inspirací pro všechny zejména výrobní platformy.

Graf 16 Výsledky za všechny sektory: Pracovní podmínky

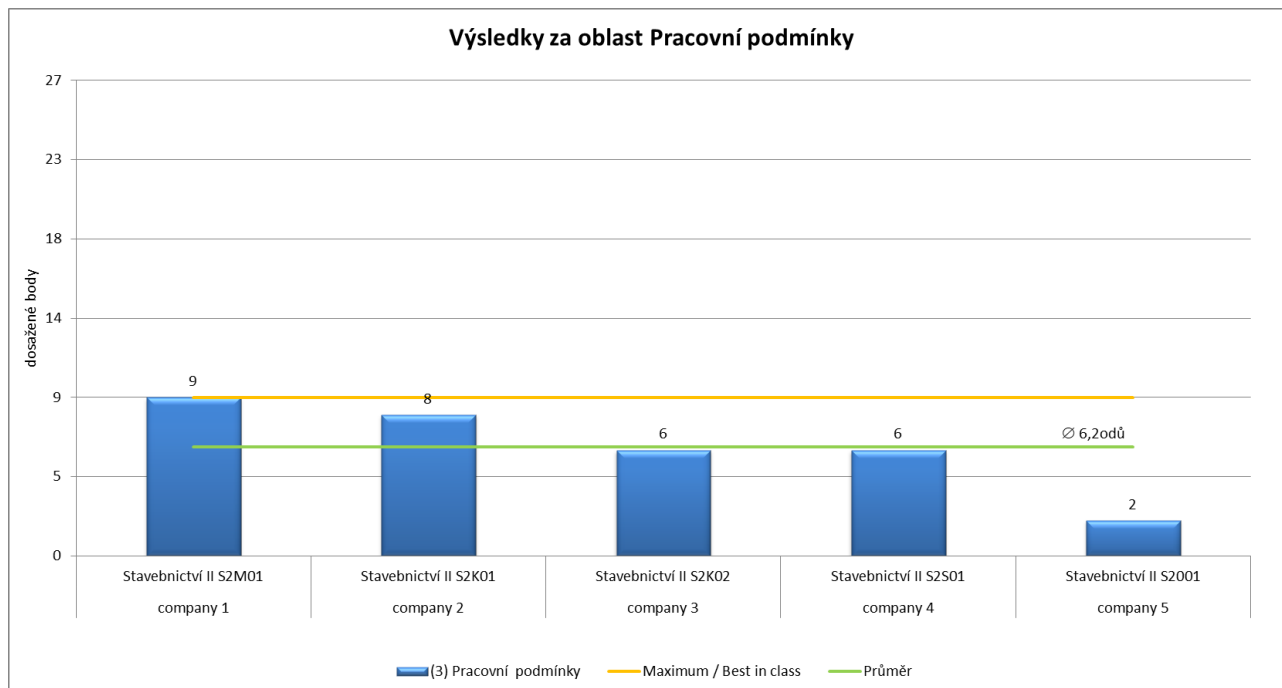


Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA – KZPS 2016 a 2017 (N=56), vlastní zpracování*

V rámci oblasti pracovních podmínek se platforma Stavebnictví II. celkově umístila až na poslední příčce mezi všemi měřenými platformami s celkovým počtem 6,2 bodů z maxima 27 bodů. Nicméně nejlépe hodnocená platforma v této oblasti Stavebnictví I. dosáhla jen 18,8 bodů. S ohledem na charakter platformy, tedy profesních cechovních sdružení, které nemohou přímo ovlivňovat pracovní podmínky svých členů, respektive jejich zaměstnanců, nelze tedy jednoznačně říci, že výsledky platformy v této oblasti jsou jednoznačně špatné. Detailní rozbor ukáže, že i v této oblasti platforma stavebnictví nabízí některé zajímavé příklady dobré praxe.

## Pracovní podmínky: Benchmark v rámci sektoru Stavebnictví II.

**Graf 17** Výsledky za oblast: Pracovní podmínky



Zdroj: Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2017 (N=5), vlastní zpracování

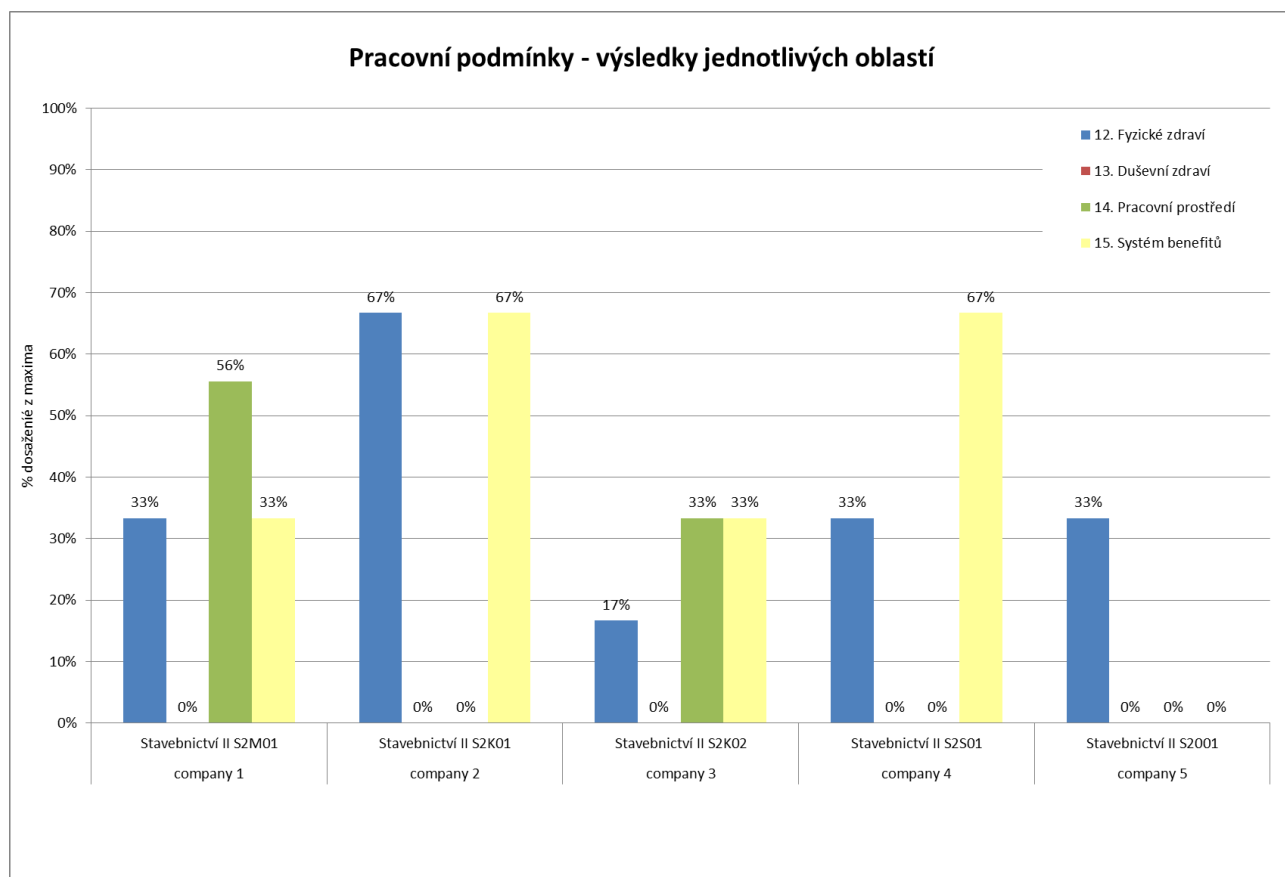
V této oblasti dvě nejlepší společnosti platformy dosáhly rovněž nejlepšího výsledku měření, S2M01 celkem 9 bodů, (33 %) a S2K0 celkem 8 bodů, (30%), ale je třeba říci, že tentokrát ve srovnání s ostatními společnostmi je to hodnocení výrazně pod polovinou celkového bodového maxima.

## Pracovní podmínky: Detailní zhodnocení jednotlivých ukazatelů

### Pracovní podmínky

- Fyzické zdraví
- Duševní zdraví
- Pracovní prostředí
- Systém benefitů

**Graf 18** Podrobné výsledky za oblast: Pracovní podmínky



Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2017 (N=5), vlastní zpracování*

Společnost Stavebnictví S2M01 dosáhla v rámci měření jednotlivých ukazatelů této oblasti následujících výsledků. Fyzické zdraví- úroveň začátečník, duševní zdraví nulové hodnocení, pracovní prostředí – úroveň pokročilý a benefity úroveň začátečník.

Společnost S2M01 například poskytuje svým členům různé bonusy, jako vstup do lázní, příspěvek na cestu na školení, při narození dítěte člena společnosti 5000 Kč, finanční podpora rodiny při úmrtí řádného člena v produktivním věku a na náklady pohřbu 5000 Kč. Náhrada mzdy respektive snížení členského příspěvku za účast na akcích společnosti.



Společnost S2K01 dosáhla u ukazatele fyzické zdraví úroveň pokročilý, duševní zdraví a pracovní prostředí má nulové hodnocení, u ukazatele systém benefitů dosáhla úroveň pokročilý.

Společnost klade velký důraz na téma spolupráce se členy, kteří jsou již v důchodovém věku. Když někdo z členů společnosti odchází do důchodu, probíhá slavnostní rozloučení na sněmu, (jednou ročně, za účasti cca 70% členů), dostává dar, poděkování, dotyčný se pak stává doživotním členem a nemusí již platit příspěvky, vyjde o něm článek v časopisu o společnosti.

Společnost S2001 nabízí svým členům zajímavou formu benefitů, plynoucí z jejich členství, která je zaměřena na podporu a rozvoj kvality. K benefitům pro členy v podstatě patří výhody, které plynou institutu členství.

Jde například o: Přidružené členství v Hospodářské komoře ČR (*logo, časopis Komora*), Přidružené členství ve Svazu podnikatelů ve stavebnictví v ČR (*logo, bezplatná právní poradna, časopis Stavebnictví*), logo cechu zdarma u svého zápisu na Firmy.cz, možnost hájit a prosazovat své zájmy, nové kontakty v rámci členské základny, užší spolupráce a komunikace s výrobcí a dovozci, možnost účastnit se řady seminářů, školení, veletrhů, pravidelné informace o nových materiálech, náradí a technologiích. Členové mohou používat logo cechu, které je registrovanou ochrannou známkou.

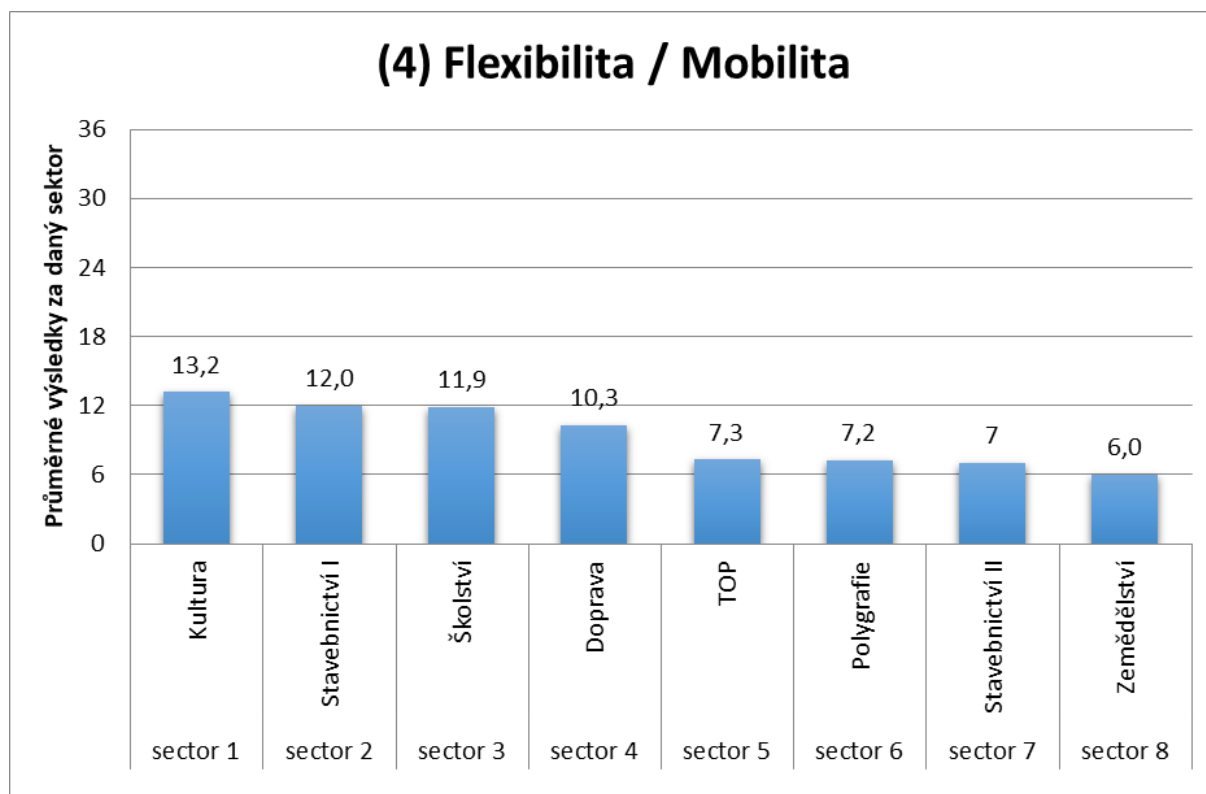
Profesní sdružení sice nemají žádný přímý vliv na systém odměňování v rámci svých členů a členských firem, ale díky tomu, že primárně usilují o zvyšování a udržování kvality řemesla, zvyšují tím i hodnotu členů cechu na trhu práce a promítá se to například do nákladnějších, ale vysoce kvalitních služeb.

V oblasti pracovních podmínek sice platforma měla nejnižší hodnocení mezi všemi měřenými platformami, nicméně s ohledem na odlišný charakter činnosti platformy, i tak vytváří zajímavé příklady dobré praxe. Ve většině se měřené společnosti výrazně věnují seniorním členům cechů, v rámci členství vytvářejí pro členy vlastně některé možnosti benefitů.

Co je i zde podceňováno, je téma stresu a duševního zdraví, i zde by měla být tématu věnována mnohem větší pozornost a profesní společenství by s tématem duševního zdraví měly více systematicky pracovat. Stejně tak by cechy měly věnovat patřičnou pozornost tématům spojených s flexibilitou práce a i pracovního trhu.

## Flexibilita / Mobilita: Benchmark mezi sektory

Graf 19 Výsledky za všechny sektory: Flexibilita / Mobilita



Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA – KZPS 2016 a 2017 (N=56), vlastní zpracování*

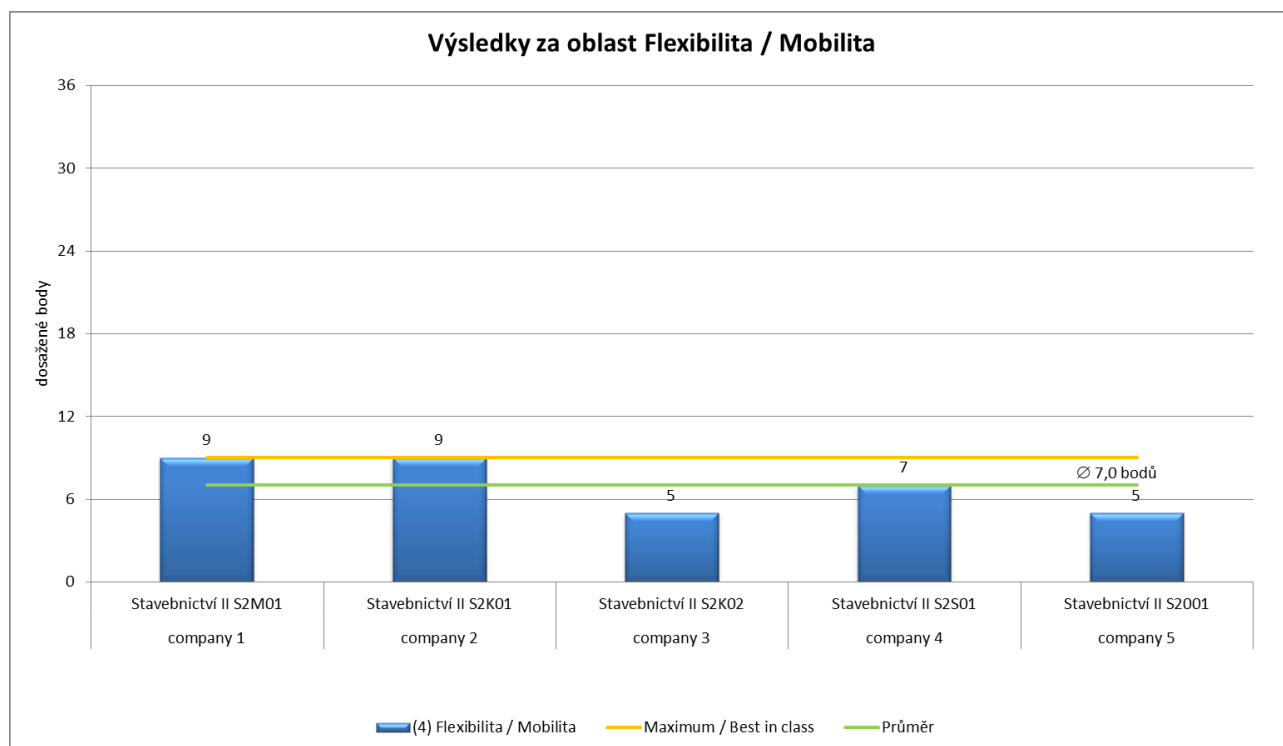
V oblasti flexibility a mobility se platforma Stavebnictví II. umístila na celkovém 7. místě se ziskem 7 bodů z maxima 36 bodů. Což samozřejmě není dobrý výsledek. Jak už bylo popsáno v rámci všech ostatních sedmi dalších platform, oblast flexibility a mobility je celkově hodnocena nejnižší napříč všemi společnostmi u všech platform.

Zejména s oblastí společenské odpovědnosti firem je velmi malá zkušenost a praxe a je na ni spíše pohlíženo, jako na něco navíc, co nemá přímou souvislost a vliv na samotné úspěšné podnikání. Jak ukazují mnohé aktuální zkušenosti i z jiných oborů mimo „naše“ měření, skutečnost je právě opačná. Zde je tedy veliký potenciál i pro společnosti v rámci platformy Stavebnictví II.

Celkové naměřené výsledky jsou velmi nízké, nejlépe hodnocená společnost nedosáhla ani poloviny bodů (jen 13,2) z maxima 36 bodů.

## Flexibilita / Mobilita: Benchmark v rámci sektoru Stavebnictví II.

Graf 20 Výsledky za oblast: Flexibilita / Mobilita



Zdroj: Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2017 (N=5), vlastní zpracování

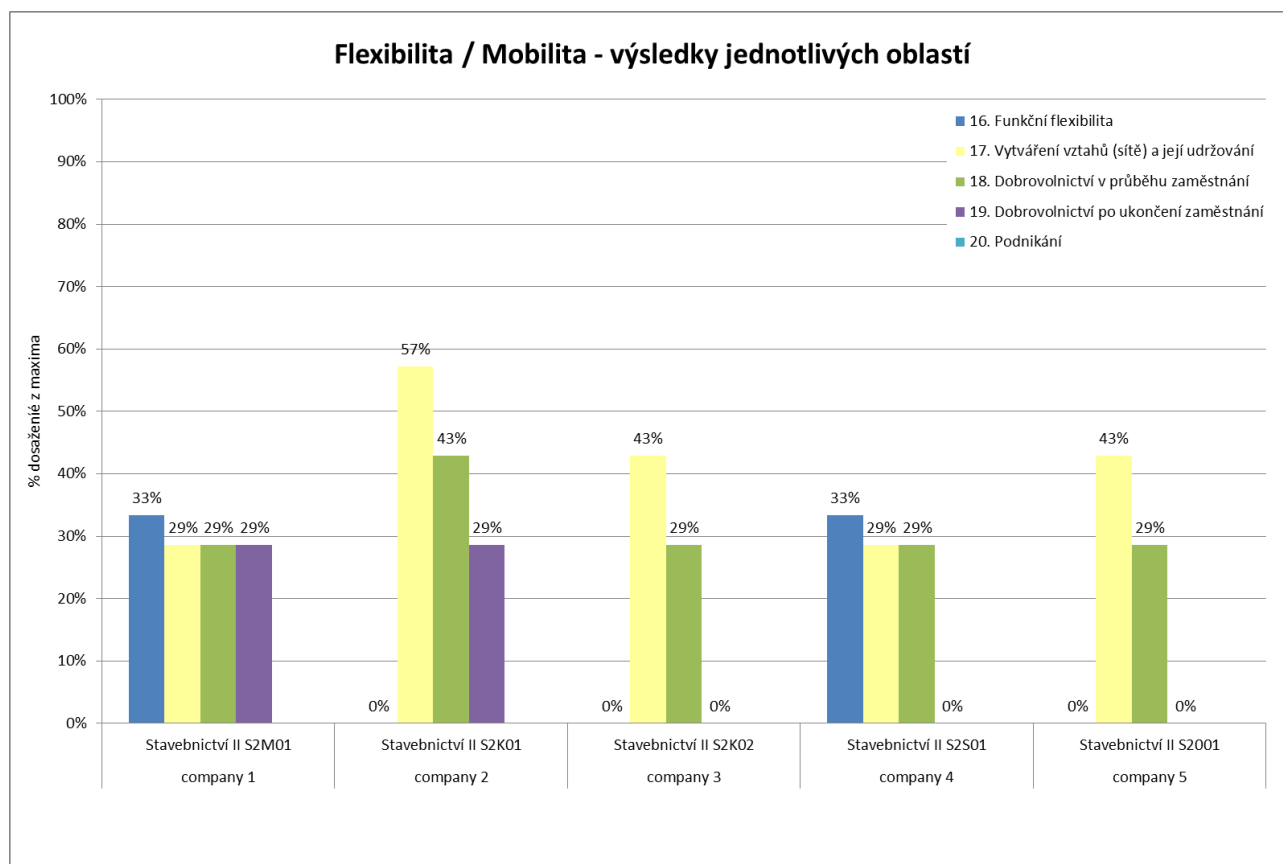
Nejlépe byly hodnoceny za Stavebnictví II. hodnoceny znovu společnosti S2M01 a S2K01, obě získaly shodně 9 bodů z maxima 36 bodů (25%) což je ale celkově slabý výsledek. Společnost S2001 získala 7 bodů z maxima 36 bodů (19 %). Společnosti S2S01 a S2S02 získaly shodně 5 bodů z maxima 36 bodů (14 %). Celkem 4 z 5 společností nezískaly při měření stanovených ukazatelů ani bod, tři společnosti S2K02, S2S01, S2001 nezískaly ani bod u dvou ukazatelů.

Jak už bylo několikrát uvedeno, čtvrtá základní oblast pro měření Age Managementu – flexibilita/mobilita je napříč všemi platformami hodnocená jako jednoznačně nejslabší. Navíc, platforma Stavebnictví II. díky tomu, že se jedná o cechovní společnosti, které sdružují menší firmy a živnostníky za účelem zajištění zejména kvality řemesla, nemůže z povahy svého uspořádání a organizace řešit do detailu strategie odpovědného podnikání či témata funkční flexibility zaměstnanců členských firem a členů. Nicméně právě v oblasti funkční flexibility jsou některá profesní cechovní sdružení pozoruhodným příkladem dobré praxe.

## Flexibilita/Mobilita

- Funkční flexibilita
- Vytváření vztahů (sítě) a její udržování
- Dobrovolnictví v průběhu zaměstnání
- Dobrovolnictví po ukončení zaměstnání
- Podnikání

**Graf 21** Podrobné výsledky za oblast: Flexibilita / Mobilita



Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2017 (N=5), vlastní zpracování*

Nejlépe hodnocené společnosti v této oblasti S2M01 a S2K01, shodně získaly 9 bodů, byly ovšem rozdílně hodnoceny v rámci měřených ukazatelů.

Společnost S2M01 dosáhla v rámci ukazatelů funkční flexibilita úroveň pokročilý, u ukazatele vytváření vztahů (sítě) a jejich udržování, u dobrovolnictví v zaměstnání i po ukončení zaměstnání jen úroveň začátečník, v rámci ukazatele podnikání nezískala žádné body.

Společnost S2M01 se věnuje i tématu flexibilního pracovního prostředí. Například plánování práce, zakázky se může připravovat z domova, musí se řešit a komunikovat se zákazníkem, či

s výrobcem materiálů. Co se týká ergonomie práce v rámci firem a výkonu řemesla se týká například kvalitního náradí, které nevibruje, odsává, nepráší. *(Například: štětka s dřevěnou ručkou nedělá puchýře)*. Společnost podporuje rovněž funkční flexibilitu, tím že podporuje praxi, že si jejich členské firmy vzájemně vypomáhají a půjčují si zaměstnance, když je to potřeba. I když jsou konkurenti. Dochází i k tomu, že si navzájem půjčují i náradí.

V rámci udržování vztahů s bývalými členy společnosti, zejména členy „senior klubu“, je zapojují do různých aktivit, dostávají zdarma časopis, mohou jezdit na slavnosti, na akce cechu, na školení, zdarma. Jsou zváni například, aby i školili v rámci vzdělávacích akcí společnosti. Pro senior členy, mají například i svoji „cechovní skupinu“ a mohou takto předávat zkušenosti mladším členům. *(Například kurz linkování)*.

Společnost S2K01 je v rámci funkční flexibility bez bodu, úroveň pokročilý dosáhla u ukazatelů vytváření vztahů (sítě) a jejich udržování a dobrovolnictví v zaměstnání, u dobrovolnictví po ukončení zaměstnání je v úrovni začátečníka a v rámci ukazatele podnikání nezískala také žádné body.

Společnost S2K01 udržuje například poměrně široce kontakty s bývalými členy, posléze čestnými členy. Realizuje u nich návštěvy doma, zvou je pravidelně na společenské akce. Jsou zde večerní společenské akce, společné večeře. Přes den probíhají i sportovní akce, *(například cyklistika)*. V případě úmrtí člena vedení společnost chodí na pohřby, společnost rovněž přispívá na pohřbené, a pak i nadále udržují kontakt s rodinou, k narozeninám bývalých členů posílají vždy blahopřání. Přístup společnosti vyplývá i z principů, které ve společnostech zastávají a řídí se jimi, zejména respekt a úcta k celoživotní a kvalitní práci svých členů.

Společnost Stavebnictví II. S2K02 dosáhla u ukazatele vytváření vztahů (sítě) a jejich udržování úrovně pokročilý, stejně tak společnost Stavebnictví S2001, je za tento ukazatel také v úrovni pokročilý a také v rámci ukazatele funkční flexibility.

Společnost S2S01 v rámci funkční flexibility podporuje vzájemnou spolupráci jednotlivých členů, při které si členské firmy „půjčují“ své zaměstnance, vypomáhají si a umožňují tak krátkodobé vyslání pracovníků k jiné společnosti. Jde o důležitý aspekt k zachování zaměstnanosti pro firmy, které se dočasně potýkají s nižším objemem práce.

Přestože platforma Stavebnictví „dosáhla“ dle výsledků měření celkově slabé úrovně a pod celkovým průměrem, nelze přehlédnout velký potenciál celé platformy stavebnictví II. především s ohledem na uváděné příklady inspirativní dobré praxe, ať už v oblasti funkční flexibility, které mohou být inspirativní i pro ostatní sektory a jejich společnosti, (S2M01 nebo S2S01), a také ve výrazné snaze udržovat dlouhodobě a dobré vztahy se svými bývalými členy již v důchodu. Výraznou roli zde hraje hodnotový princip hlubokého respektu vůči zkušeným

řemeslníkům a fachmanům. Zejména přístup společností S2K01 a S2M01 je příkladný a inspirativní.

## Závěrečná rámcová doporučení

Celkový výsledek měření Age Managementu je pro platformu Stavebnictví II. „spíše průměrný“. Nicméně dvě společnosti S2M01 a S2K01 dosáhly v měření 84 a 74 bodů ze 151 možných. Obě tyto nejlépe hodnocené společnosti byly dobře hodnoceny zejména za oblasti Strategického plánování pracovní síly a Procesů rozvoje znalostí a kariérního managementu, kde získaly nadprůměrné hodnocení. Navíc i další společnosti platformy získaly v rámci uvedených dvou oblastí rovněž dílčí dobré hodnocení. Což jsou určitě dobré výsledky, i s ohledem na skutečnost, že platforma Stavebnictví II. nepředstavuje klasické firmy a společnosti, ale profesní cechovní sdružení. V rámci závěrečných doporučení proto považujeme za důležité uvést následující:

### **Téma věku zaměstnanců- Age Management**

Měřené společnosti v rámci sektoru Stavebnictví II. čelí podobně jako další měřené platformy stárnutí zaměstnanecké (členské) populace ve sledovaných profesích - řemeslech. Jak udávají sice neúplná data jen ze dvou společností, i zde je „trend“ nízkého počet řemeslníků mezi mladou generací. Největší podíl členů je ve věkové kategorii 45 až 59 let – 42,3 %. O něco méně, konkrétně 35 % členů se nachází ve věkové kategorii 30 až 44 let. Méně zastoupenou věkovou kategorií je pak nejmladší kategorie (20 až 29 let), zde se vyskytuje 15 % členů, Společnosti mají přibližně 7 % členů, starších 60 let. Navíc sami zástupci jednotlivých společností to při rozhovorech uváděli.

Platforma Stavebnictví II si v rámci v oblasti Strategie plánování pracovních sil vedla velice solidně. Nadprůměrně jsou hodnoceny pouze dvě společnosti, ale v ukazateli před-náboru byla hodnocena většina společností na úrovni expert. Platforma může být v této oblasti určitě i zdrojem inspirace a příkladů dobré praxe a spolupráce se vzdělávacími institucemi za účelem získávání a udržení si budoucích kvalitních řemeslníků v rámci měřených profesních cechů v sektoru Stavebnictví II. Většina společností platformy Stavebnictví II sleduje složení pracovní síly s ohledem na věk. Platforma dosáhla i dobrého výsledku v rámci oblasti Procesů rozvoje znalostí kariérního managementu.

Praxe společností platformy ukazuje, že důraz na systematický rozvoj kvality řemesla funguje. Například společnost S2K01 sama udává, že většina vyučených kamnářů jde do praxe řemesla. Společnost přispěla ke vzniku 3 učilišť a podílí se i na jejich vzdělávacím procesu svými členy. Společnost S2M01 spolupracuje se 30 učilišti v zemi, podílí se svými členy na vzdělávání v učilištích a bere učně na praxe do členských firem a členům společnosti. Jejich zkušenost v rámci spolupráce se vzdělávací soustavou může být inspirací i pro další výrobní platformy, které dlouhodobě řeší problémy s učňovským školstvím ve svých oborech, z čehož pak plyne i

nedostatek zaměstnanců zejména do výroby. Navíc v případě platformy Stavebnictví II se nejedná o tlak jen na dostatečné počty řemeslníků, ale především o trvalé úsilí vybudovat dostatečnou základnu vysoce kvalifikovaných a kvalitních řemeslníků. Proto má platforma Stavebnictví II dobré výsledky v rámci profesního růstu, jelikož je spojen výhradně s principy nejvyšší kvality služeb a práce daného řemesla.

Platforma klade i velký důraz na udržování pravidelných kontaktů a spolupráce s bývalými členy již v důchodu. Jeden z výrazných hodnotových principů platformy je respekt a úcta k řemeslu a lidem s dlouholetou zkušeností a praxí v oboru a mezigenerační spolupráce. Obě nejlépe hodnocené společnosti platformy Stavebnictví II. v tom mají doslova příkladnou praxi.

Společnosti sektoru Stavebnictví II. by se měly v rámci strategie plánování pracovních sil více zaměřit i na téma diverzity. Což by také mohlo mít pozitivní vliv na snižování věkového průměru v oboru. Některé společnosti platformy uvádějí pozitivní a velmi dobrou praxi žen v oboru, například velmi „žádaná parta tapetářek“ v rámci společnosti S2M01. Společnosti nejsou v principu proti, aby členy společností byli i „cizinci“ trvale žijící v ČR, zatím s tím mají malou, ale dobrou zkušenost. Inspirací mohou být například české či nadnárodní firmy v ČR, či v rámci platformy Stavebnictví I společnost S1P02=S1ZK02, která je signatářem Charty Diverzity zaměstnavatelů. Uvedené společnosti mají zapracovanou strategii diverzity do svých personálních strategií.

Dobrým a inspirativním příkladem řízené a plánované diverzity může být sousední Německo, které má propracovanou komplexní diverzitní strategii nábory a integrace zahraničních zájemců o zaměstnání v Německu na federální úrovni včetně příslušné koordinace federálními institucemi, včetně například detailního přehledu pracovních pozic a profesí včetně požadovaných kvalifikačních nároků a podmínek. (<http://www.make-it-in-germany.com/en/for-businesses/about-the-portal/make-it-in-germany>).

Platforma Stavebnictví II. respektive některé společností spolupracují s rakouskými kolegy – respektive jejich „komorou řemeslníků“ a mezinárodní spolupráce je pro ně hodně důležitá. Takže popsany německý příklad nemusí být žádnou nereálnou variantou.

Rovněž v oblasti funkční flexibility mají některé společnosti platformy Stavebnictví II. doslova inovativní a inspirativní praxi. Jedná se o společnosti S2M01, S2K01 a S2S01, které vedou a podporují své členy k vzájemné spolupráci a podpoře v situacích výpadku zaměstnanců, formou vzájemné výpomoci, nebo si navzájem půjčují sofistikované nářadí, včetně samozřejmě vzájemného sdílení know-how v oboru.



Společnosti platformy Stavebnictví II. by měly rovněž věnovat více své pozornosti oblasti kariérního rozvoje členů „svých společností“ především s ohledem na jejich životní cyklus a věk. Propojení kariérního rozvoje a věku v kontextu životního cyklu je důležitým faktorem udržitelnosti pracovních sil v oboru. Z hlediska měření Age Managementu je to celkově jedna ze slabších stránek u značné části měřených společností. Podceňovaným tématem je rovněž duševní zdraví a stres v rámci většiny platform a i v rámci platformy Stavebnictví II. Zde by platforma měla tématu věnovat systematickou pozornost v rámci například vzdělávacích aktivit k danému tématu.

Podceňovaný tématem s velkým potenciálem pro měřené společnosti a tedy i pro Stavebnictví II je oblast odpovědného a udržitelného přístupu k podnikání. Mimo jiné může být i dobrým motivačním prvkem pro mladou generaci řemeslníků, jelikož podle dostupných průzkumů mladá generace na trhu práce vyžaduje od zaměstnavatelů odpovědný a udržitelný přístup k podnikání. Platforma Stavebnictví II. má s tématem celkově malou zkušenost, i přes některé aktivity, které „její společnosti“ dělají. V oboru Stavebnictví II. jsou samozřejmě důležité informační technologie a radikálně dopředu jde i vývoj a nové technologie stavebních materiálů, samozřejmě i těch šetrnějších vůči lidskému zdraví i životnímu prostředí, což také patří do tématu odpovědného a udržitelného podnikání.

### **Téma krátkodobého a dlouhodobého strategického rozvoje sektoru Stavebnictví II.**

V kontextu strategického rozvoje je velmi důležité, aby stát mnohem více kooperoval a podporoval záměry a aktivity společností v rámci platformy Stavebnictví II. Jejich angažovanost a zapojení do vzdělávacího procesu pro budoucí řemeslníky v jejich oborech je na velice dobré úrovni. Jejich zkušenosti nejsou bohužel vůbec využívány úřady práce při rekvalifikacích. Velmi by to přispělo i ke zlepšení situace na trhu práce v oblasti řemesel a mohl by to být benefit i pro samotné společnosti v rámci platformy Stavebnictví II.

Je určitě škoda, že stát a například úřady práce tento sektor velice málo „využívají“. Tato spolupráce by měla být určitě začleněna do nějaké části vzdělávací strategie v oblasti rozvoje učňovského školství, nehledě na to, že by zkušení řemeslníci v důchodovém věku mohli v rámci této vzdělávací učňovské soustavy aktivně dle svých možností mentorsky působit v rámci různých vzdělávacích programů.

### **Téma Flexibility práce a pracovního trhu**

Flexibilitu práce a pracovního prostředí by měly společnosti v rámci platformy Stavebnictví II. považovat do budoucna za jedno z prioritních témat na trhu práce. Jak flexibilitu v rámci

společnosti respektive členských firem, tak i celkovou flexibilitu trhu práce. Vytváření systematických flexibilních pracovních podmínek a prostředí například pro zaměstnance - rodiče s malými dětmi, kteří jsou součástí členských firem v rámci příslušných řemesel nebo pro rodiče samoživitele, kteří se ocitnou v pozici neformálně pečujících o osobu blízkou nebo pro již seniorní zaměstnance, jejichž odborná zkušenost je pro společnost nesmírně důležitá, by mělo patřit ke standardním personálním politikám společností, respektive společnosti by měly v tomto směru působit osvětově na své členy v rámci sektoru Stavebnictví II.

Flexibilita pracovního prostředí/práce a pracovního trhu je jedno klíčových témat ekonomické prosperity a udržitelnosti. Důkazem je i současná kritická situace na českém trhu práce zejména co se týká akutního nedostatku dělnických profesí. Flexibilita práce neznamená v současnosti již jen zkrácené pracovní úvazky, ale i cílenou podporu zaměstnanců ze strany zaměstnavatele, co se týká rovnováhy pracovního a rodinného života. Tato témata rezonují opakovaně všemi měřenými společnostmi napříč všemi sektory.

V současné době je i zřetelný trend, že v oblasti benefitů zaměstnanci výrazně požadují či postrádají benefity, které přispívají v bilanci mezi pracovním a rodinným životem včetně finančních bonusů. *(Nejčastěji žádané jsou například sick days, dovolená navíc, zajištění hlídání pro děti nebo firemní školka/jesle, jazykové vzdělávání, 13., 14. platy, příspěvek na dopravu do práce<sup>7</sup>).* Flexibilita je samozřejmě důležitá a nezbytná i pro pracující důchodce. Příkladem dobré praxe mohou být v principu tzv. flexi joby v Dánsku. V zemích EU není výjimkou, že stát podporuje zaměstnavatele, v případě, že zajišťují a vytvářejí pracovní místa pro důchodce a prodlužují jejich odchod do penze.

### **Téma prodlužování pracovního života i v důchodovém věku**

Jak vyplývá i z analýzy společnosti IDEA, výše uvedené a citované, podmínky pro prodlužování pracovního života v České Republice nejsou pro důchodce v ČR zdaleka ideální. To znamená, že by měla být ze strany platformy Stavebnictví II. vyvíjené a vyvinuté snahy, aktivity, jak tuto nepříznivou situaci změnit a vytvořit lepší podmínky a prostředí pro pracující důchodce (živnostníci a podnikatelé navíc mají situaci ještě složitější než zaměstnanci). Zejména se to týká finanční výhodnosti pracovat v důchodu a flexibilních podmínek pro práci lidí v důchodovém věku. Například systém pozvolného přechodu do důchodu, nikoliv přesně ve stanovený věk, ale v rámci pozvolného odchodu do důchodu ve věkovém rozmezí například mezi 61. a 70. rokem, což je úprava ve Švédsku nebo 65. – 67. rokem, jako je tomu v Německu.

---

<sup>7</sup>[https://byznys.lidovky.cz/pruzkum-o-firemni-vecirky-neni-zajem-zamestnanci-chteji-penize-psr-/firmy-trhy.aspx?c=A171219\\_112636\\_firmy-trhy\\_ele](https://byznys.lidovky.cz/pruzkum-o-firemni-vecirky-neni-zajem-zamestnanci-chteji-penize-psr-/firmy-trhy.aspx?c=A171219_112636_firmy-trhy_ele)

**Byznys pro společnost**

V Tůních 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



**BYZNYS  
PRO  
SPOLEČNOST**  
BUSINESS  
FOR SOCIETY

## Měření HR procesů pomocí nástroje LEA Benchmark – Sektorová doporučení

**Platforma TOP – Textil a oděvní průmysl**



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

## Obsah

<b>Executive Summary</b> .....	<b>3</b>
<b>Informace o měření ve společnostech v rámci platformy „TOP“</b> .....	<b>5</b>
<b>Detaily měření</b> .....	5
<b>Složení populace ČR v roce 2016 a projekce populace na roky 2020, 2025, 2030</b> .....	6
<b>Věková struktura za celou platformu „TOP“</b> .....	7
<b>Legislativní rámec důchodového systému v ČR</b> .....	<b>8</b>
<b>Odchod do důchodu</b> .....	<b>10</b>
<b>Benchmark – ČR</b> .....	<b>11</b>
<b>Benchmark napříč měřenými sektory</b> .....	11
<b>Benchmark v oboru TOP</b> .....	12
<b>Výsledky podle velikosti firem</b> .....	13
<b>Konkrétní výsledky měření ve společnostech „TOP“</b> .....	<b>15</b>
<b>Základní přehled za hlavní oblasti</b> .....	15
Strategické plánování pracovní síly: Benchmark mezi sektory .....	16
Strategické plánování pracovní síly: Benchmark v rámci sektoru TOP .....	17
Strategické plánování pracovní síly: Detailní zhodnocení jednotlivých ukazatelů .....	18
Benchmark mezi sektory.....	21
Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu: Detailní zhodnocení jednotlivých ukazatelů .....	23
Pracovní podmínky: Benchmark v rámci sektoru TOP.....	27
Pracovní podmínky: Detailní zhodnocení jednotlivých ukazatelů.....	28
Flexibilita / Mobilita: Detailní zhodnocení jednotlivých ukazatelů.....	34
<b>Závěrečná rámcová doporučení</b> .....	<b>37</b>

# Executive Summary

## Projektový rámec:

Měření HR procesů prostřednictvím nástroje LEA (Lifelong Employability Assessment), se uskutečnila v rámci projektu „Společným postupem sociálních partnerů k přípravě odvětví na změny v důchodovém systému - Etapa III“, který realizuje Konfederace podnikatelských a zaměstnavatelských svazů.

Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR se společně se svými členy a sociálním partnerem projektu (ČMKOS) rozhodla realizovat projekt, který by prostřednictvím bipartitního dialogu a klíčových aktivit pomohl připravit zaměstnavatele a zaměstnance ve vybraných pozicích na dopady a změny vyplývající z důchodového systému. Jedná se zejména na skutečnost, že tito zaměstnanci budou vykonávat svou profesi do vyššího věku. Základním problémem, k jehož řešení chce realizace projektu přispět, je zvládnutí nároků, požadavků a limitů na výkon pracovní činnosti vybraných pozic v odvětvích i ve vyšším věku a umožnit tak cílové skupině udržení pracovního místa, resp. zaměstnání déle.

Proto je potřeba reagovat na neustálé prodlužování průměrného lidského života a prodlužování věku odchodu do důchodu včasnou přípravou budoucích generací na aktivní pracovní život ve vyšším věku. Problematika změn a dopadů, které přináší přeměna důchodového systému je nanejvýš aktuální a je proto velmi potřebné se touto problematikou na úrovni sociálních partnerů, organizací, podniků a zaměstnanců zabývat i z jiného než parametrického pohledu důchodové reformy. A to především z pohledu prodlužování délky aktivního pracovního života zaměstnanců, udržení stárnoucí pracovní síly na pracovním trhu a zvládnutí pracovní činnosti ve vyšším věku a to bez ohledu na finální parametry důchodového systému, složení či změny na úrovni vlády.

## Nástroj LEA

LEA (Lifelong Employability Assessment), nástroj na měření v oblasti Age Managementu, byl vytvořen ve spolupráci s CSR Europe jako pokračování projektu *Aktivní stárnutí*. Českou verzi připravila, ověřila a do českého prostředí adaptovala 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 komplexní i detailní náhled 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. Nástroj LEA 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.

V rámci zakázky měření HR procesů prostřednictvím nástroje LEA bylo změřeno celkem 46 firem, podniků v roce 2016 a 2017. Měření HR procesů prostřednictvím nástroje LEA bylo zaměřeno celkem na 8 výrobních i nevýrobních sektorů, konkrétně:

1. TOP (textilní a oděvní průmysl)
2. Polygrafie, (tiskařské společnosti/firmy)
3. Kultura, (knihovny)
4. Školství (mateřské, základní a střední školy)
5. Stavebnictví I. (velké stavební firmy)
6. Stavebnictví II. (profesní sdružení řemesel – CR)
7. Doprava
8. Zemědělství

## Informace o měření ve společnostech v rámci platformy „TOP“

V rámci sektoru TOP bylo změřeno prostřednictvím nástroje LEA celkem 10 společností. Měření se uskutečnilo v roce 2016. Měření se spolu se zástupci společností TOP aktivně účastnili i zástupci profesní „Asociace textilního a kožedělného průmyslu“. (ATOK). Celkem 5 měřených společností působí ve Východočeském kraji, 2 společnosti v Moravskoslezském kraji, 1 působí v Brněnském kraji a jedna v Jihomoravském. Rovněž jedna společnost působí v Jihočeském kraji.

Z důvodu anonymity jsou jednotlivé firmy, podniky/společnosti označeny pouze domluveným kódem.

Rádi bychom na tomto místě srdečně poděkovali všem zástupcům a zástupkyním společností v rámci sektoru TOP za jejich aktivní, vstřícný a otevřený přístup při rozhovoru v rámci nástroje LEA.

### Detaily měření

**Tab. 1:** Základní informace o měření společností v sektoru TOP textilní a oděvní průmysl

Společnost	Měřené profese
TOP TSIC01	Šička Interiérového vybavení
TOP TTKA01	Tkadlec, Tkadlena
TOP TSIC02	Šička kusových výrobků
TOP TTKA02	Tkadlec, Tkadlena
TOP TPRAD02=TTKAD03	Tkadlec, tkadlena/přadlák, přadlena
TOP TSVA01	Švadlena/střihač oděvů
TOP TPLST01	Plstář/plstářka
TOP TPRAD01=TSIC03	Šička/ Přadlák, přadlena
TOP TSVA02	Střihač, střihačka/švadlena
TOP TPLST02	Plstář/Plstářka

*Ždroj: Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA – 2016 (N=10), vlastní zpracování*

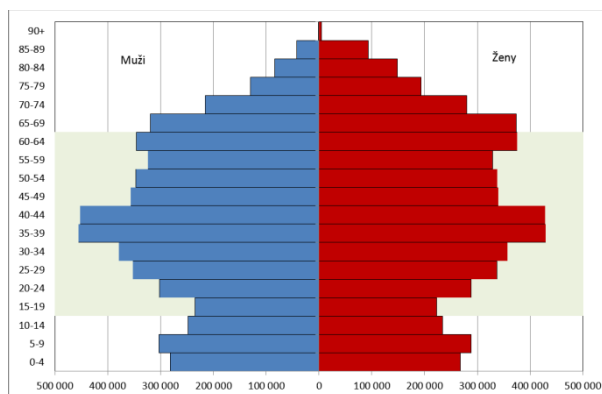


# Demografie a statistika České republiky

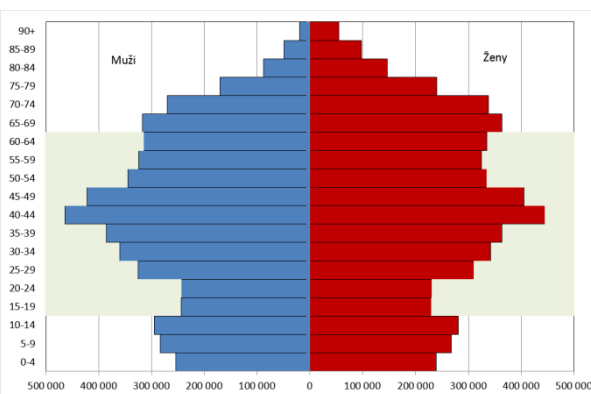
Populace České republiky, tak jako v ostatních vyspělých zemích světa, stárne. Souběžně probíhá proces, kdy lidé žijí déle, zvyšuje se jejich naděje dožití i průměrný věk, a také se rodí méně dětí, takže ve výsledku v populaci žije větší podíl seniorů (tj. osob 65 letých a starších).

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

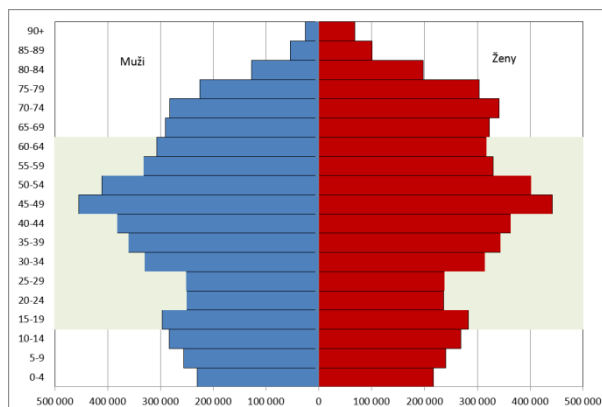
**Graf 1** Věková struktura ČR k 1. 1. 2016



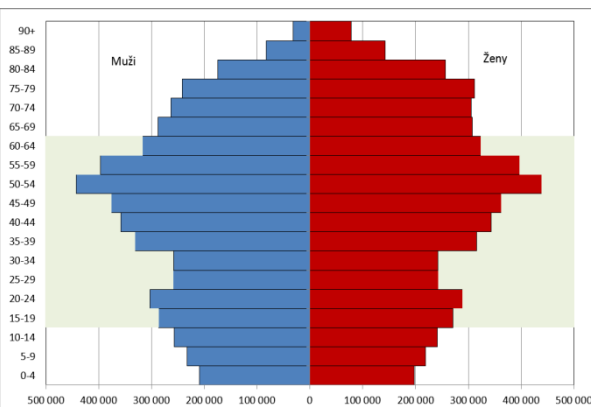
**Graf 2** Projekce věkové struktury ČR na rok 2020



**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 6,5 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.

## Věková struktura za celou platformu „TOP“

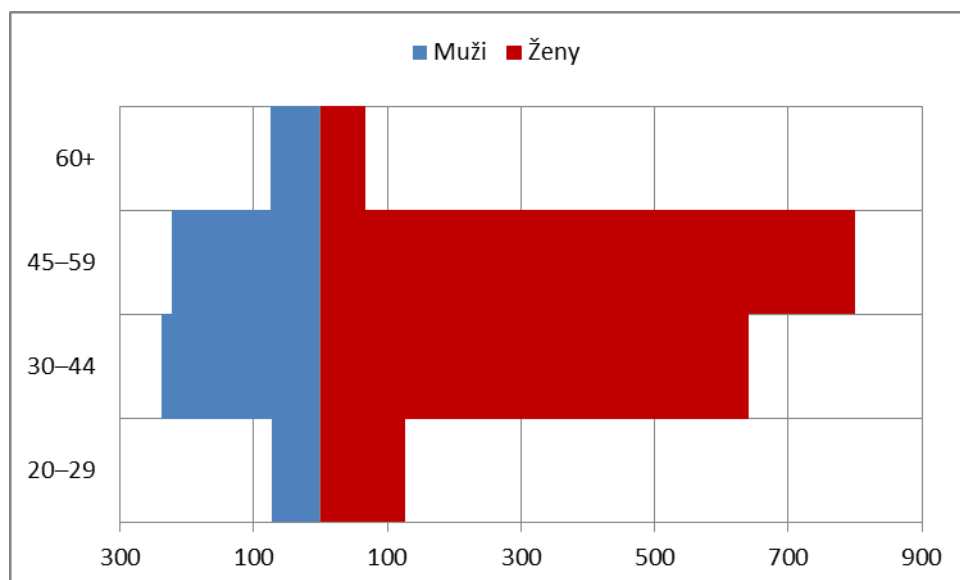
Za celý sektor TOP, kde bylo měřeno celkem 10 společností, jsme zjišťovali rovněž i věkovou strukturu zaměstnanců. Z celkového počtu 2241 zaměstnanců bylo 609 mužů a 1632 žen a celková věková struktura v rámci 10 měřených společností je následující:

- v kategorii 20-29 let mají společnosti 199 zaměstnanců, z toho 126 žen a 73 mužů,
- v kategorii 30-44 let mají společnosti 878 zaměstnanců, z toho 640 žen a 238 mužů,
- v kategorii 45-59 let mají společnosti 1022 zaměstnanců, z toho 799 žen a 223 mužů,
- v kategorii 60+ let mají společnosti 142 zaměstnanců, z toho 67 žen a 75 mužů.

Nejvyšší počet zaměstnanců je ve věkové kategorii 45 až 59 let – téměř 46 %. Jen o něco méně, konkrétně 39 % zaměstnanců se nachází ve věkové kategorii 30 až 44 let. Méně zastoupenou věkovou kategorií je pak nejmladší kategorie (20 až 29 let), zde je v daném sektoru pouze 9 % zaměstnanců. Společnosti zaměstnávají přibližně 6 % zaměstnanců, starších 60 let. V měřeném sektoru obecně převažují ženy, kterých je celkem 73 %.

Z uvedených údajů vyplývá, že měřené společnosti v sektoru TOP mají nízké počty mladých zaměstnanců a stejně tak velmi nízké počty zaměstnanců v seniorním věku. To se týká v zásadě i měřených dělnických profesí, které jsou ale klíčové pro výrobní proces.

**Graf 5** Věková struktura zaměstnanců za celou platformu TOP ke dni měření



Zdroj: Měřené společnosti v daném sektoru, 2016

## Legislativní rámec důchodového systému v ČR

**S ohledem na celkové zaměření projektu BIDI III uvádíme v rámci zprávy o sektorových doporučeních vybrané informace, týkající se systému důchodového pojištění v ČR.**

Současný systém důchodového pojištění v ČR je upraven několika právními předpisy. Základním zákonem, který upravuje nároky ze základního povinného důchodového pojištění pro případ stáří invalidity a úmrtí živitele je zákon č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění, který byl přijat v červnu 1995 s účinností od roku 1996. Doplňkové dobrovolné pojištění je realizováno prostřednictvím zákona č. 42/1994 Sb., o penzijním připojištění se státním příspěvkem a dále existuje možnost dalších individuálních forem zabezpečení díky produktům komerčních pojišťoven. Zde se jedná zejména o zákon č. 277/2009 Sb., o pojišťovnictví O nároku na důchod, jeho výši a výplatě rozhoduje Česká správa sociálního zabezpečení s výjimkou případů, kdy jsou příslušné k rozhodování orgány sociálního zabezpečení ministerstev obrany, vnitra a spravedlnosti (v případě příslušníků ozbrojených sil a sborů). Legislativním základem je zákon č. 582/1991 Sb., o organizaci a provádění sociálního zabezpečení. Právní úpravu vztahů financování obsahuje zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů, který nabyl účinnosti dnem 1. ledna 1993<sup>1</sup>.

### Zahraníční modely penzijních systémů – příklady

Mezi země s dlouhodobě nejlépe hodnocenými evropskými penzijními systémy lze zařadit Dánsko, Nizozemí či Švédsko. Dánský náhradový poměr v oblasti důchodu patří mezi nejvyšší z členských zemí OECD<sup>2</sup>. Systém se skládá ze základního veřejného důchodového pojištění, plně financovaného příspěvkového systému a povinného systému zabezpečení zaměstnanců. U veřejného systému platí princip redukce (*občané s nižšími příjmy mají vyšší důchod v porovnání se mzdou před odchodem do důchodu, občané s vyššími příjmy naopak nízké*), u ostatních penzijních dávek však závisí na příjmech občana, tzn. čím vyšší příjem, tím vyšší penze. Největší výhodou tohoto systému je fakt, že neznevýhodňuje penzisty s nižšími příjmy než je průměrná mzda, a na druhé straně eliminuje pokles příjmů u penzistů s průměrnou mzdou a chrání před výraznějším propadem životní úrovně u důchodců s vyšší než průměrnou mzdou.

Díky jeho třem pilířům penzijního zabezpečení (základní pilíř, příspěvkový systém a systém zabezpečení zaměstnanců) pak lidé v důchodovém věku neztrácí chuť a motivaci i v důchodovém věku dále aktivně pracovat.

<sup>1</sup> <http://www.mpsv.cz/files/clanky/11969/Analyza.pdf>

<sup>2</sup> <https://www.investujeme.cz/clanky/dansky-penzijni-system-je-nejlepsi/>

V Nizozemí má penzijní systém tři hlavní pilíře – paušální státní penze, zaměstnanecký penzijní systém a dodatečná kolektivní penze. Nizozemci jsou tak prakticky po celý život vedeni k vlastní přípravě na důchod, v čemž jim pomáhá stabilita celého systému a benefity v podobě daňových zvýhodnění a převoditelnost prostředků zaměstnaneckého penzijního systému.<sup>3</sup>

Švédský penzijní systém se opírá o systém příspěvků. Fixní podíl platů směřuje na penze a takto vybraná suma se rozděluje mezi současné důchodce. Systém navíc umožňuje v rozmezí od 61 do 70 let odejít do důchodu prakticky kdykoliv.<sup>4</sup>

## Poznatky Studie IDEA 2017

Dle studie Institutu pro demokracii a ekonomickou analýzu (zkráceně IDEA) Národohospodářského ústavu Akademie věd ČR zpracované Jiřím Šatavou z června 2017<sup>5</sup> vyplývá, že Česká republika má jeden z nejvyšších rozdílů mezi čistým výdělkem a důchodem při nástupu do penze. Český důchodový systém také nedostatečně motivuje k tomu, aby lidé v zaměstnání zůstávali déle a pracovali i po dosažení věku odchodu do důchodu.

Studie dále uvádí, že kupní síla průměrného seniora okamžikem odchodu do důchodu z měsíce na měsíc skokově klesne, a to až o 42 %. Podobně jako Česká republika na tom jsou státy jako Bulharsko či Kypr. Ještě výraznější skok mezi čistým výdělkem a výší důchodu mají dle studie například Slovinci, Chorvati, Litevci a Estonci. Mezi státy s nejnižším rozdílem patří Maďarsko, Rakousko, Británie, Irsko, Španělsko i Portugalsko (důchod zde odpovídá přibližně 80 % čistého příjmu), v Nizozemsku dokonce výše přiznaného důchodu průměrný čistý výdělek převyšuje.

## Výše důchodu

Výše důchodu je v České republice odvislá především od počtu odpracovaných let, méně pak už na velikosti výdělků a jejich odvodech. Autoři studie proto poukazují na výrazné přerozdělování vybraných prostředků, což způsobuje, že rozdíly v penzích lidí s vysokými a nízkými příjmy jsou malé. Pro srovnání – senioři s dvojnásobnými příjmy průměrného mzdy se odchodem do důchodu dostanou na hranici 41 % svých předchozích výdělků. Oproti tomu senioři s polovinou průměrného výdělků obdrží po odchodu do důchodu 85 % své někdejší čisté mzdy.

---

<sup>3</sup> <https://www.investujeme.cz/clanky/penzini-system-v-nizozemskem-kralovstvi-inspirace-pro-cesko/>

<sup>4</sup> <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/1128533-nove-penze-skoda-ze-cesi-neopisovali-od-svedu>

<sup>5</sup> <https://idea.cerge->

[ei.cz/files/IDEA\\_Studie\\_9\\_2017\\_Prijmy\\_senioru/files/downloads/IDEA\\_Studie\\_9\\_2017\\_Prijmy\\_senioru.pdf](https://idea.cerge-ei.cz/files/IDEA_Studie_9_2017_Prijmy_senioru/files/downloads/IDEA_Studie_9_2017_Prijmy_senioru.pdf)

## **Odchod do důchodu**

Čeští senioři jsou na penzích od států závislí. Jak studie dále popisuje, byť díky systému přerozdělování chrání důchodový systém poměrně efektivně seniory před chudobou, propadu životní úrovně nezabrání. Do důchodu odchází přitom většina Čechů proto, že dosáhli důchodového věku. Pouze pětina seniorů odchází do důchodu ze zdravotních důvodů či kvůli ztrátě zaměstnání. Česká vláda v letošním roce navíc prosadila "zastropování" věku nástupu do penze na 65 let. Jak autoři studie dále uvádí, odchod z pracovního trhu by měl být pozvolný a lidé by měli dostat příležitost pracovat tak dlouho, jak budou sami chtít.

V České republice aktuálně pracuje 13 % lidí v penzi. V EU je průměr 15,5 %, v severských státech až 35 %. Když člověk přesluhuje a na rok se penze vzdá, přilepší si k důchodu zhruba o 7,6 %. Při přesluhování se obětovaný důchod a odvedené pojistné a daně seniorovi s průměrnou mzdou vrátí až za 28 let, čehož se průměrný přesluhující český muž nedožije. Autoři studie proto shrnují, že český důchodový systém práci v důchodu dostatečně nezohledňuje.

## **Závěry studie a doporučení**

Podle autorů je práce po dosažení důchodového věku výhodná jak pro seniory, tak pro stát a společnost. Lidé si přivydělají a udrží svoji životní úroveň, stát má peníze z daní a společnost nepřichází o lidský kapitál. Výzkumy studie uvádí, že pokud by pracovalo 5 % důchodců a stát jim snížil odvody o 6,5 %, veřejné rozpočty by na tom pořád ještě vydělaly. Toto zvýhodnění a jeho způsob má proto zásadní dopad na rozhodování seniorů o tom, zda budou ještě dál pracovat.

Dle autorů by měly také konkrétní politické strany odpovědět na to, jaké změny budou v důchodovém systému prosazovat. Úpravy by se mohly týkat podpory práce v důchodu například snížením daní a odvodů či vyšším zohledněním odpracované doby v částce penze.

Politická reprezentace a odborná veřejnost včetně zástupců tripartity by se v rámci probíhající veřejné diskuse měly také jasně vyjádřit k tomu, zda by se nástupní důchod neměl vypočítávat jiným způsobem, jak by měla vypadat jeho valorizace a odkud se budou rostoucí důchodové výdaje financovat, zejména s ohledem na prognózy, co se týká stárnutí obyvatelstva v České republice a snižující se počet ekonomicky aktivních občanů České Republiky. Rovněž větší míra flexibility práce je důležitým faktorem a podmínkou pro prodlužování pracovního života důchodců v České Republice<sup>6</sup>.

## Benchmark – ČR

### Benchmark napříč měřeními sektory

V rámci projektu LEA bylo měřeno celkem 46 firem. Za jednotlivé sektory (obory) byl následně zpracován benchmark, díky němuž jsme schopni prezentovat některé zajímavé výsledky.

Přehled sektorů:

1. TOP (textilní a oděvní průmysl),
2. Polygrafie, (tiskařské firmy),
3. Kultura, (knihovny),
4. Školství (mateřské, základní a střední školy),
5. Stavebnictví I. (velké stavební firmy),
6. Stavebnictví II. (profesní sdružení řemeslníků – CR),
7. Doprava,
8. Zemědělství.

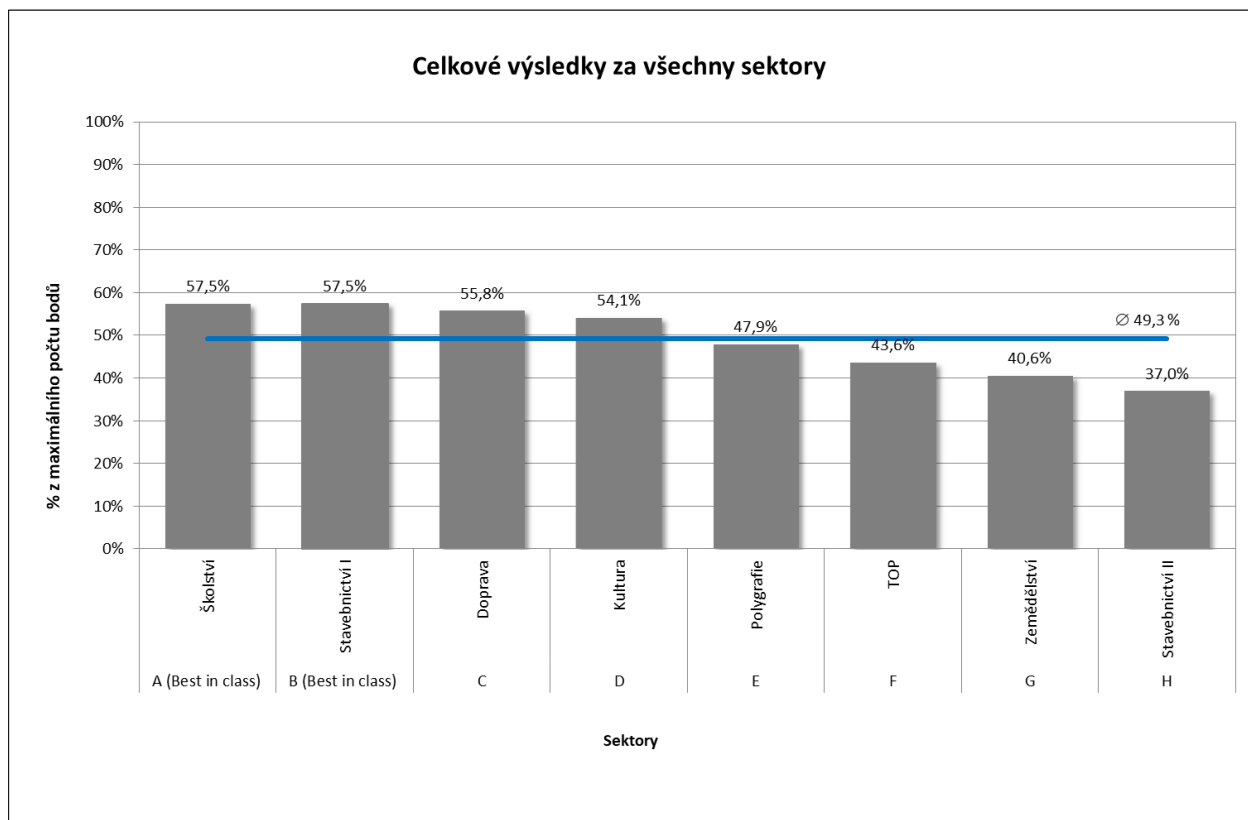
---

<sup>6</sup> **Poznámka k flexibilitě práce a pracovního trhu:** Přestože význam flexibility práce a pojetí jejího rozvoje v globalizovaném světě dlouhodobě roste, jak potvrzují některé průzkumy (například průzkum *FlexJobs – 5<sup>th</sup> Annual Super Survey*, odkaz [zde](#)), v České republice se tento trend teprve zabydluje. I průzkum společnosti Microsoft (*Náskok díky technologiím, 2016*, odkaz [zde](#)) ve vybraných evropských státech tento trend potvrzuje, a doplňuje, že stále více firem například umožňuje svým zaměstnancům pracovat mimo kancelář.

Z pohledu zaměstnavatelů však aktuální podoba Zákoníku práce v České republice nereaguje zcela pružně na měnící se potřeby pracovního trhu. Poslední novelizace Zákoníku práce z roku 2016 přinesla úpravy při stanovení pracovní doby při práci z domova, změny v oblasti rodičovství (povinnost držet stejné místo matkám na mateřské dovolené, zkrácené úvazky pro rodiče malých dětí), či nově v oblasti nároku na dovolenou při práci na Dohodu o pracovní činnosti. Zaměstnavatelé dále očekávají od Ministerstva práce a sociálních věcí další úpravy v oblasti délky výpovědní doby, ve výpovědních důvodech či v odstupném.

Čím dál více preferují vyspělé evropské státy zkrácené úvazky, které se díky flexibilizaci svého pracovního trhu mohou chlubit dlouhodobě nejnižšími mírami nezaměstnanosti. Dobrymi příklady jsou například Nizozemsko, Švédsko či Dánsko. Flexibilitu svých pracovních trhů podporují posilováním rovnováhy mezi pracovním trhem a sociálním zabezpečením (dánský model „Flexicurity“), sdílením pracovních míst, sladováním rodinného a pracovního života žen, či funkční flexibilitou a dlouhodobou investicí do rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.

**Graf 6** Benchmark napříč měřenými sektory



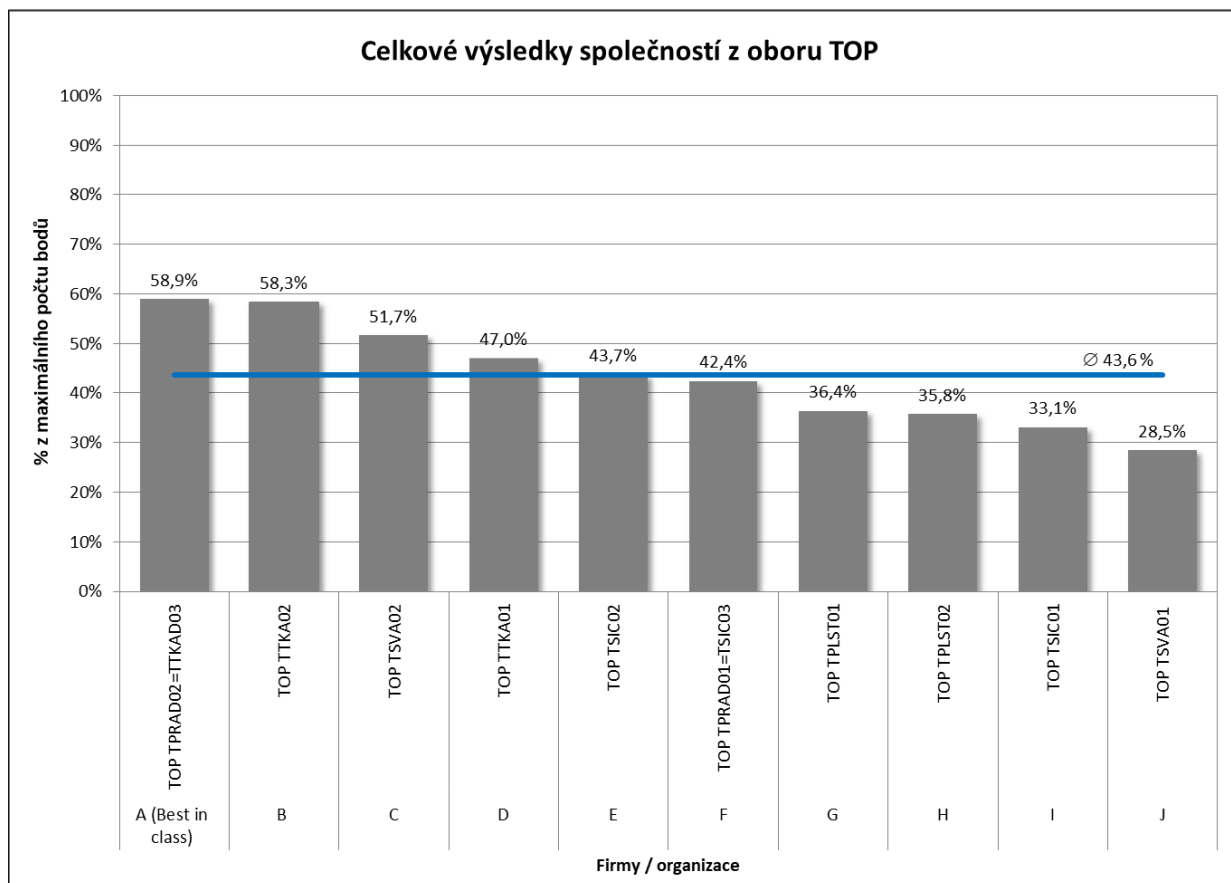
Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA – KZPS 2016 a 2017 (N=46), vlastní zpracování*

## Benchmark v oboru TOP

Maximem dosažitelným při měření nastavení nástrojů a politiky Age Managementu je dle LEA 151 bodů. Společnosti z oboru TOP dosahovaly velmi odlišných výsledků, které sahaly od necelých 29 % bodů z maxima po téměř 59 % bodů z maxima.

Nejvyššího hodnocení dosáhla společnost „TOP TPRAD02=TTKAD03“, která dosáhla celkově 89 bodů (58,9 %). Tato společnost se v pomyslném celkovém žebříčku umístila na celkovém 12. místě všech měřených společností, což je nepochybně velmi dobré. Podobně si také vedla společnost „TOP TKAD02“, která získala v hodnocení jen o jeden bod méně než „TOP TPRAD02=TTKAD03“. Naopak společnost s nejnižším počtem naměřených bodů – „TOP TSVA01“ získala pouhých 43 bodů (28,5 %). Ještě nižšího bodového výsledku dosáhla v celkovém srovnání dvě profesní sdružení řemesel. Průměrný výsledek všech společností z oboru „TOP“ byl 65,8 bodů (43,6 % z maxima), přičemž nadprůměrného výsledku dosáhlo celkem 5 společností: TOP TPRAD02=TTKAD03, TOP TTKA02, TOP TSVA02, TOP TTKA01 a TOP TSIC02, to znamená, polovinu z měřených společností v rámci TOP.

**Graf 7** Celkové výsledky společností z oboru TOP seřazené sestupně podle celkem získaných bodů (v %)



Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2016 (N=10), vlastní zpracování*

## Výsledky podle velikosti firem

Co se týče počtu zaměstnanců, výsledky neprokázaly výraznější rozdíly v nastavení nástrojů věkové diverzity – Age Managementu a jejich formalizaci. Společnosti z oboru „TOP“ se však pohybovaly pouze ve skupinách s počtem zaměstnanců nad 10.

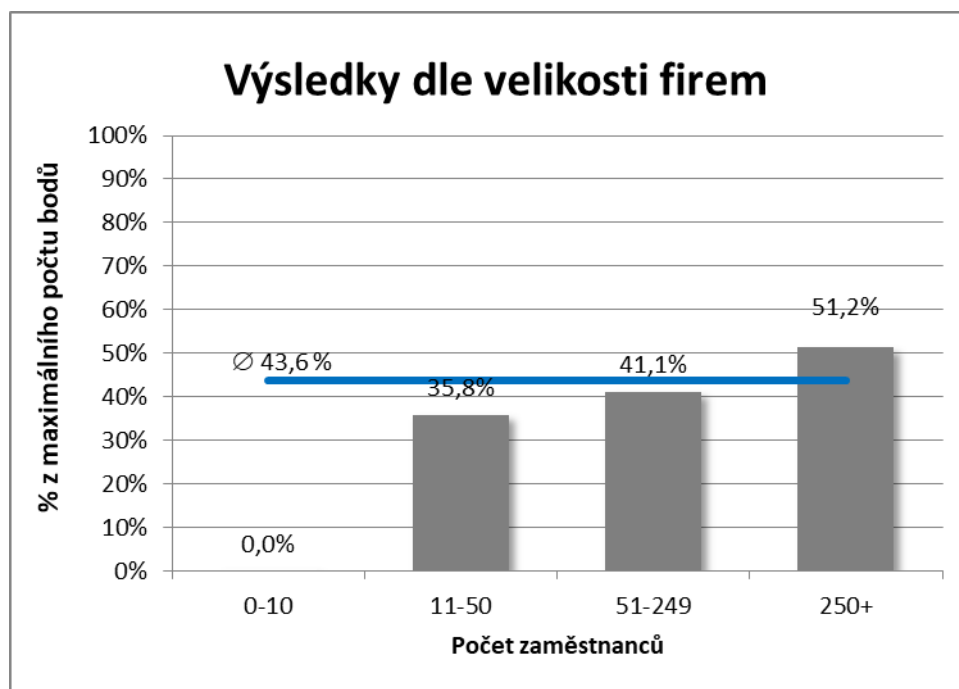
Lze obecně konstatovat, že čím větší společnost, tím lepší výsledek. Konkrétně společnosti s více jak 250 zaměstnanci dosahovaly průměrné hodnoty 51,2 %. Dále pak společnosti z oboru TOP, které zaměstnávají mezi 50 a 250 zaměstnanci, získaly v průměru o 10 procentních bodů méně (41,1 %). Společnostem s menším počtem zaměstnanců, konkrétně mezi 11 a 50 zaměstnanci, byly naměřeny průměrné hodnoty 35,8 %, což bylo až o 15,4 % méně než u společností větších.

Ukazuje se, že zavedení a uplatňování procesů a nástrojů Age managementu je často závislé na celkovém přístupu vedení společnosti nebo i přímo osobě majitele/jednatele, ředitele nebo manažera pro lidské zdroje apod. Nezřídka závisí i na zdrojích a možnostech společnosti. Často nejsou tyto nástroje formálně a systematicky zavedeny, nejsou formalizovány v rámci firemních politik a interních dokumentů, nicméně jak vyplynulo z měření, „nějakým způsobem“ se s nimi pracuje a spíše neformálně se pro některé situace používají. Typicky například, většina



společností sleduje věkovou strukturu zaměstnanců, ale už tento proces systematicky nepropojuje například s životním cyklem zaměstnanců.

**Graf 8** Celkové výsledky společností podle kategorií počtu zaměstnanců (v %)



Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2016 (N=10), vlastní zpracování*

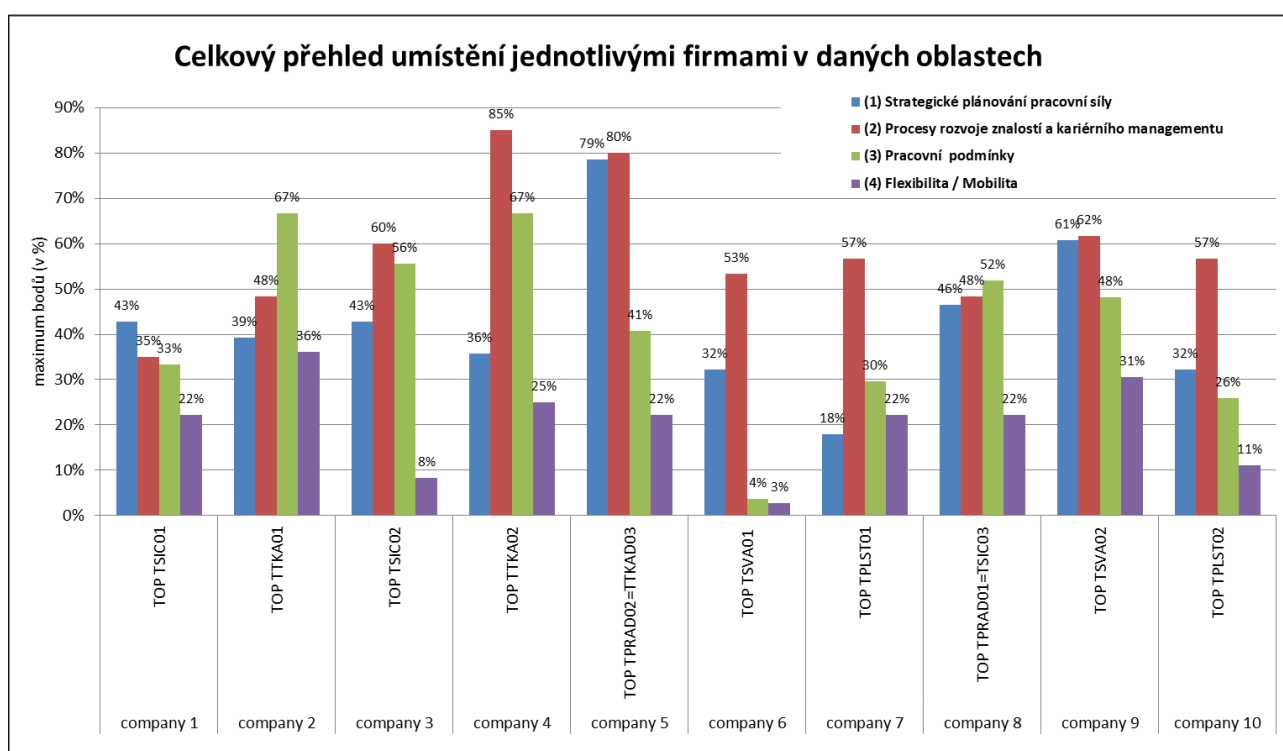
# Konkrétní výsledky měření ve společnostech „TOP“

## Základní přehled za hlavní oblasti

Hodnoceny v rámci měření byly 4 základní oblasti – Strategie plánování pracovní síly, Procesy rozvoje znalosti a kariérního managementu, Pracovní podmínky a Flexibilita/Mobilita.

Následující graf zobrazuje přehled získaných bodů všemi firmami v jednotlivých oblastech – v sektoru TOP (textilní a oděvní průmysl).

Graf 9 Přehled umístění firem za jednotlivé oblasti



Zdroj: Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2016 (N=10), vlastní zpracování

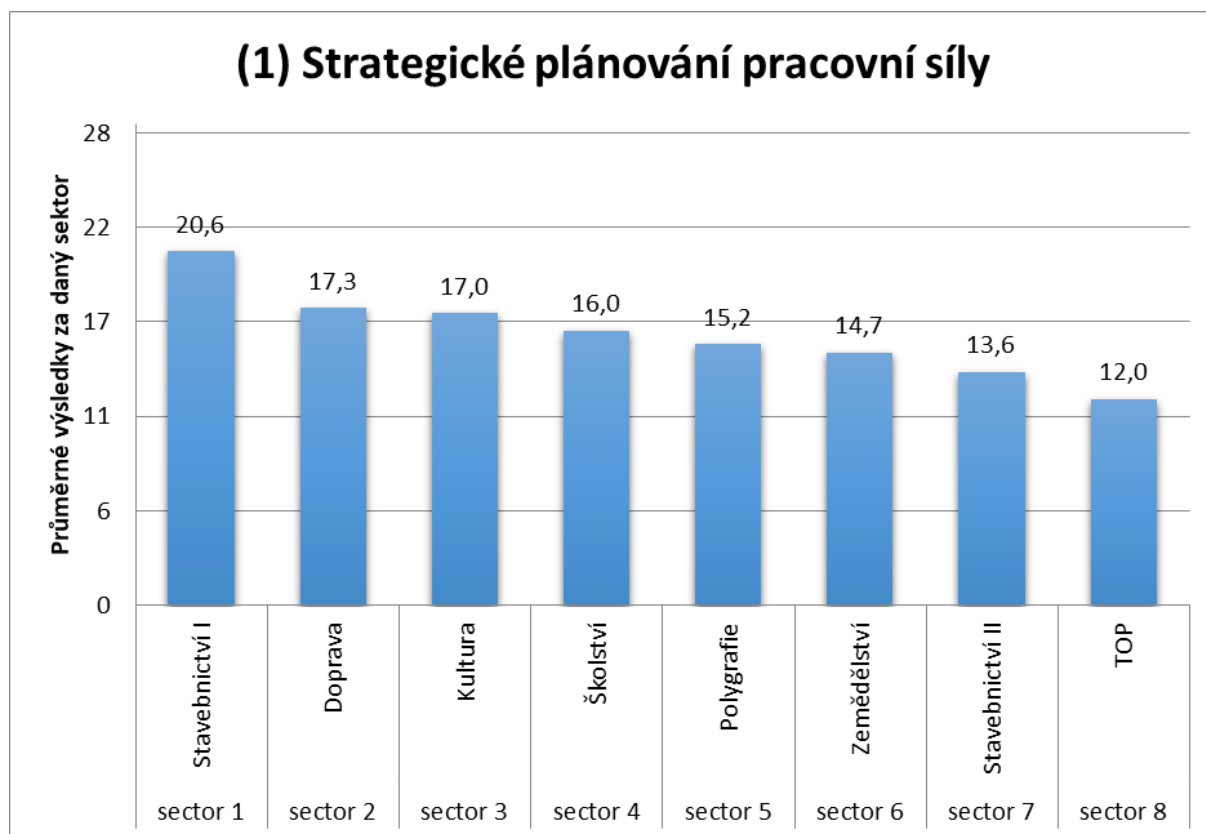
Jak ukazuje graf 9, mezi společnostmi panují výrazné rozdíly nejenom v celkových výsledcích, ale také v jednotlivých oblastech. Nejlépe hodnocená společnost platformy TOP „TOP TPRAD02=TTKAD03“ dosáhla v porovnání s ostatními společnostmi platformy TOP nejlepších výsledků v oblasti **Strategie plánování pracovní síly** a velmi dobrého výsledku v oblasti **Procesů rozvoje znalostí a kariérního managementu**. Lehce naopak zaostává v oblasti Pracovních podmínek, najdeme zde společnosti s lepšími výsledky, zejména pak „TOP TTKA02“ a „TOP TTKA01“. Pokud ovšem porovnáme maximální možné body, které společnosti mohly získat, je patrné, že všechny společnosti v rámci platformy TOP mají nejnižší hodnocení v oblasti Flexibilita/Mobilita. V této oblasti mohly společnosti získat až 36 bodů, ale nejlepší z nich „TOP TTKA01“ dosáhla jen na třetinu možného hodnocení. Podobně lze interpretovat výsledky v oblasti Pracovních podmínek, kde pouze dvě společnosti „TOP TTKA01“ a „TOP TTKA02“

dosáhly alespoň na dvoutřetinovou hodnotu maximálních bodů, ostatní firmy mají maximálně 50 % bodů nebo ještě výrazně méně.

## Detailní rozbor výsledků jednotlivých oblastí

Strategické plánování pracovní síly: Benchmark mezi sektory

Graf 10 Výsledky za všechny sektory: Strategické plánování pracovní síly

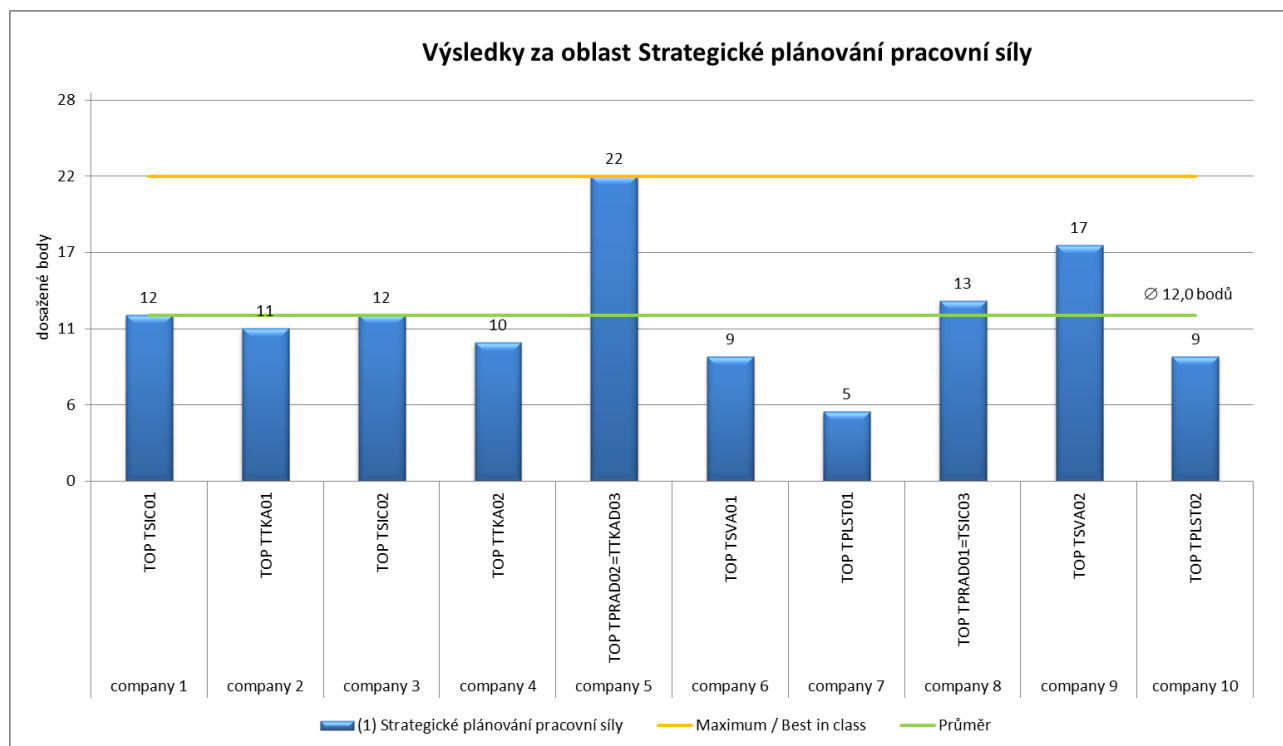


Zdroj: Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA – KZPS 2016 a 2017 (N=46), vlastní zpracování

Pokud porovnáваме průměrné výsledky v oblasti Strategického plánování pracovní síly napříč všemi sektory, vidíme, že platforma TOP v této oblasti dosáhla nejnižších výsledků ze všech měřených platforem. Navíc je toto hodnocení platformy TOP mírně zkresleno vyšším hodnocením jedné společnosti, která dosáhla na nadprůměrných 22 bodů z 28 možných, ostatní společnosti této platformy jsou v hodnocení pod celkovým průměrem. Výsledek měření potvrzuje současně stávající praxi, jelikož většina měřených společností platformy TOP se dlouhodobě potýká s akutním nedostatkem pracovních sil právě u sledovaných dělnických profesí. (Nejlépe hodnocená společnost v rámci TOP TPRAD02=TTKAD03“ uvádí například, že 70 % jejich zaměstnanců u nich pracuje už více než 15 let. Všichni mistři a mistrové, jsou původními zaměstnanci společnosti. Rovněž mají velmi dobrou zkušenost se zahraničními pracovníky, z Ukrajiny, Afriky či Asie. Společnost je i držitelem certifikátu „Ethnic Friendly“. Věkové složení pracovních sil plánuje na tři roky dopředu). Tato praxe je nepochybně velice inspirativní. Inspirací pro zlepšení mohou být samozřejmě i platformy, které v této oblasti dosáhly nejlepších naměřených výsledků, jak ukazuje příslušný graf.

## Strategické plánování pracovní síly: Benchmark v rámci sektoru TOP

**Graf 11** Výsledky za sektor TOP, oblast: Strategické plánování pracovní síly



Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2016 (N=10), vlastní zpracování*

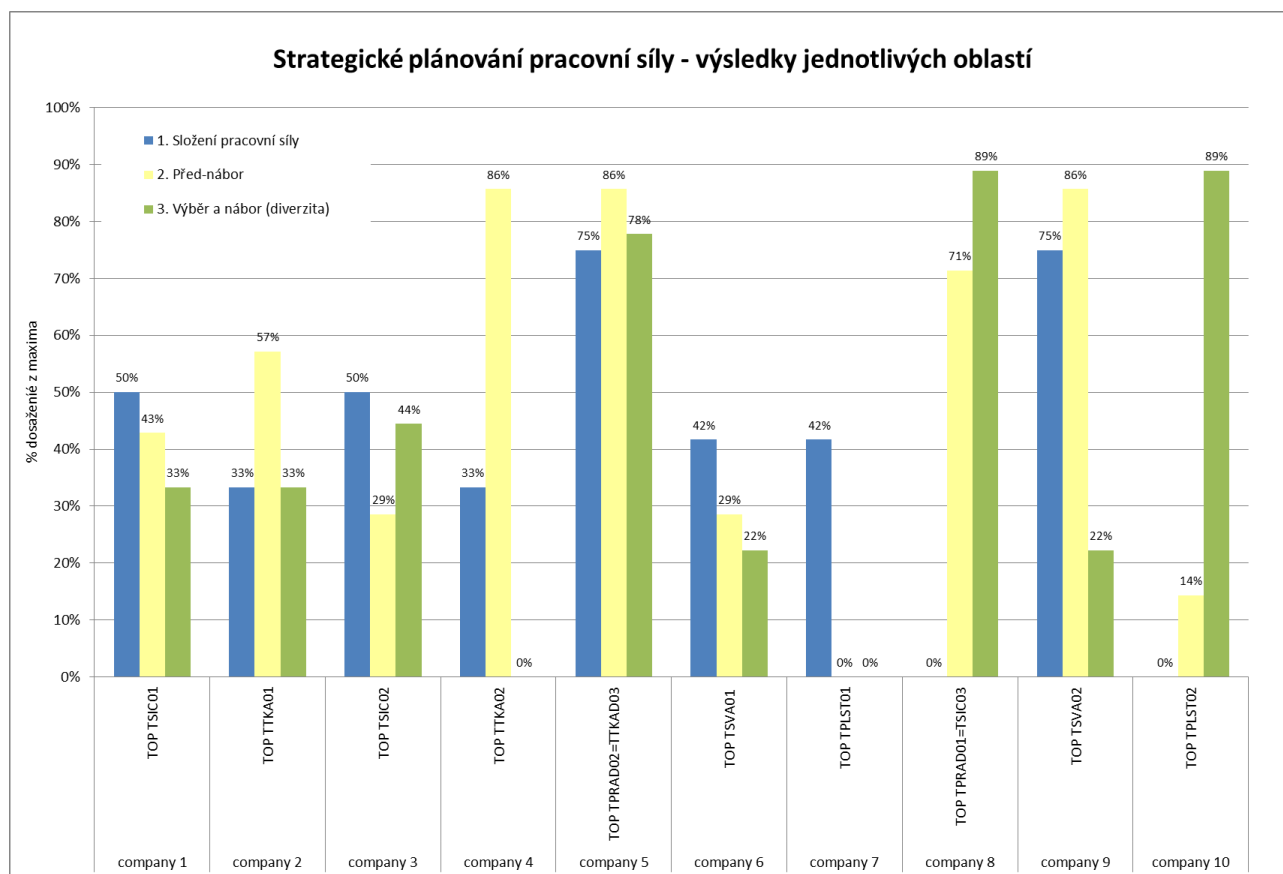
Hodnocení oblasti Strategické plánování pracovní síly ukazuje, že společnost „TOP TPRAD02=TTKAD03“ se výrazně liší svým výsledkem od ostatních společností v sektoru TOP. Může to být částečně způsobeno tím, že jde o společnost zaměstnávající téměř 1000 zaměstnanců, což zcela jistě nutí vedení společnosti strategicky plánovat pracovní síly, ale také k tomu přispívá i fakt, že jde o společnost se zahraničním vlastníkem, který centrálně plánuje strategii „náboru pracovních sil“ a tedy i do své „dceřiné společnosti“ automaticky implementuje zavedené postupy a procesy. Velmi solidního výsledku měření v této oblasti dosáhla i společnost „TOP TSVA02“, která zaměstnává sice pouze 64 zaměstnanců, z toho 56 žen a není součástí zahraničního vlastníka. Většina ostatních společností v rámci platformy TOP se snaží sledovat alespoň věk zaměstnanců zejména s ohledem na plánované odchody do důchodu, ale na druhou stranu jsou zde společnosti, které se tématem strategie plánování pracovních sil téměř vůbec nezabývají. Příklady dobré praxe v rámci samotné platformy TOP ukazují, že se vyplatí mít propracovanou a fungující strategii plánování pracovních sil.

## Strategické plánování pracovní síly: Detailní zhodnocení jednotlivých ukazatelů

První z hodnocených oblastí je *Strategické plánování pracovní síly*, skládající se ze třech ukazatelů:

- Složení pracovní síly
- Před-nábor
- Výběr a nábor (diverzita)

**Graf 12** Podrobné výsledky za oblast: Strategické plánování pracovní síly



Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2016 (N=10), vlastní zpracování*

Naprostá většina společností platformy TOP alespoň částečně strategicky plánuje složení svých pracovních sil, nebo se to v rámci svých možností snaží. Sice jen zcela výjimečně mají tuto strategii alespoň rámcově zpracovanou ve svých personálních dokumentech, ale zároveň si uvědomují, že jde o jednu z klíčových oblastí pro rozvoj jejich společnosti. Pouze dvě společnosti „TOP TPLST02“ a „TOP TSIC01“ uvedly, že se vůbec nevěnují oblasti plánování a složení svých pracovních sil z hlediska věku.

Například společnost „TOP TPRAD01=TSIC03“, se nevěnuje plánování složení pracovní sil z hlediska věku, ale u této společnosti je důvodem předpokládaný přechod na automatizaci výroby. V přechodu na stroje respektive automatizaci části výroby vidí vedení společnosti i cestu, jak řešit problematiku lidských zdrojů v kontextu věku. Do pěti let chtějí být na tuto

situaci připraveni, aby stávající nejtěžší práci za lidi dělaly stroje. Lidé by mohli být pak připraveni a převedeni na jinou fyzicky méně náročné práci a tím zůstat produktivní i ve vyšším věku. Rychlý technologický rozvoj a automatizace nejrůznějších výrobních procesů je už dnes realitou a také budoucností v mnoha odvětvích. Uvedená strategie směřuje nejen k automatizaci, ale i k souvisejícímu vytváření a plánování nových profesí, což by mělo být i integrální součástí tzv. 4. průmyslové revoluce a domácí koncepce Průmysl 4.0 Tento příklad může být inspirací i pro další společnosti.

Příkladem vytvářením nové komplexnější profese může být přístup společnosti TOP TPRAD02=TTKAD03“, která sama iniciovala vznik učebního oboru výrobce textilií. V tom vidí i budoucnost zaměstnanosti v textilním průmyslu a zčásti i možnost kariérního rozvoje profesí jako jsou tkadlena či přadlena. Lze to rovněž považovat za součást přípravy na postupné výrazné technologické změny v oboru TOP.

Společnosti „TOP TPLST02“, „TOP TSVA01“, „TOP TPLST01“ a „TOP TSIC02“ se ve své „personální strategii“ v současné době vůbec nevěnují spolupráci se žádnou střední školou nebo učilištěm, ve kterých by hledaly potenciální zaměstnance. Často zmiňovaným důvodem je, že vhodné učební obory v podstatě nejsou, případně učni pak nechtějí na zvolených pozicích pracovat nebo jsou nekvalitně připraveni a je nutné je stejně opětovně zaškolit.

Oproti tomu společnosti jako „TOP TPRAD01=TSIC03“, „TOP TPRAD02=TTKA03“ a „TOP TSIC01“, které přímo samy iniciovaly otevření vhodného učebního oboru, nebo ve spolupráci s učilištěm se na přípravě učňů velmi úzce podílejí. Ostatní společnosti alespoň s místními učilišti, středními školami a také s vysokými školami spolupracují, studentům umožňují praxe, brigády, stáže nebo vypracování odborných diplomových prací.

Téma vzdělávání a příprava budoucích zejména výrobních zaměstnanců v sektoru TOP je evidentně velmi bolestivé pro celé odvětví. Mnoho původních učebních oborů i středních škol zaniklo v souvislosti se změnami od roku 1989. Celému odvětví chybí dlouhodobě kvalifikovaní výrobní zaměstnanci. Společnosti se snaží v rámci své praxe i své profesní asociace daný stav změnit. Z dostupných informací získaných v rámci měření lze interpretovat, že situaci by určitě pomohla intenzivnější spolupráce a podpora státu zejména z hlediska dlouhodobé koncepce a vývoje české ekonomiky a tedy i celého odvětví TOP včetně úzce souvisejícího vzdělávacího procesu a přípravy potenciálních zaměstnanců do výroby.

Společnosti platformy TOP neuplatňují při náboru pracovních sil cíleně principy diverzity. Spíše by se dalo říci, že uplatňují praxi tzv. nucené diverzity. To znamená, že do výrobního procesu v zásadě přijmou každého, kdo má zájem ji dělat a je schopen se práci naučit. Takže nezřídka zaměstnávají cizince, (zejména z Polska, Ukrajiny, ale i ze zemí Afriky nebo Asie), dále třeba i příslušníky národnostních menšin v ČR například Romy. Oproti tomu, například společnost „TOP

TSVA02“ naopak uvedla, že žádné cizince nezaměstnává, protože nejsou pro ni k dispozici. Společnost TOPTSIC01 má pouze 60 zaměstnanců a z toho mají 26 zaměstnanců se změněnou pracovních schopností, (*zdravotní i lehčí mentální hendikepy*). Nicméně se všichni tito zaměstnanci plnohodnotně podílejí na výrobním procesu. To je nepochybně inspirativní příklad diverzity v praxi, byť to daná společnost nemá takto pojmenované. Společnost „TOP TSVA01“ uvedla, že část výroby raději přesunula do Bulharska, čímž „vyřešila“ nedostatek zaměstnanců v ČR. Minimálně dvě společnosti zaměstnávají i osoby s trestní minulostí. Co se týká cíleného nábory žen či mužů, v oboru a ve sledovaných profesích ve výrobě jednoznačně převažují ženy. Situace tzv. nucené diverzity z důvodu akutního nedostatku pracovních sil do výroby vytváří pro společnosti novou zkušenost a to většinou pozitivní, právě se zaměstnáváním zahraničních zaměstnanců nebo hendikepovaných osob nebo i příslušníků národnostních menšin například Romů.

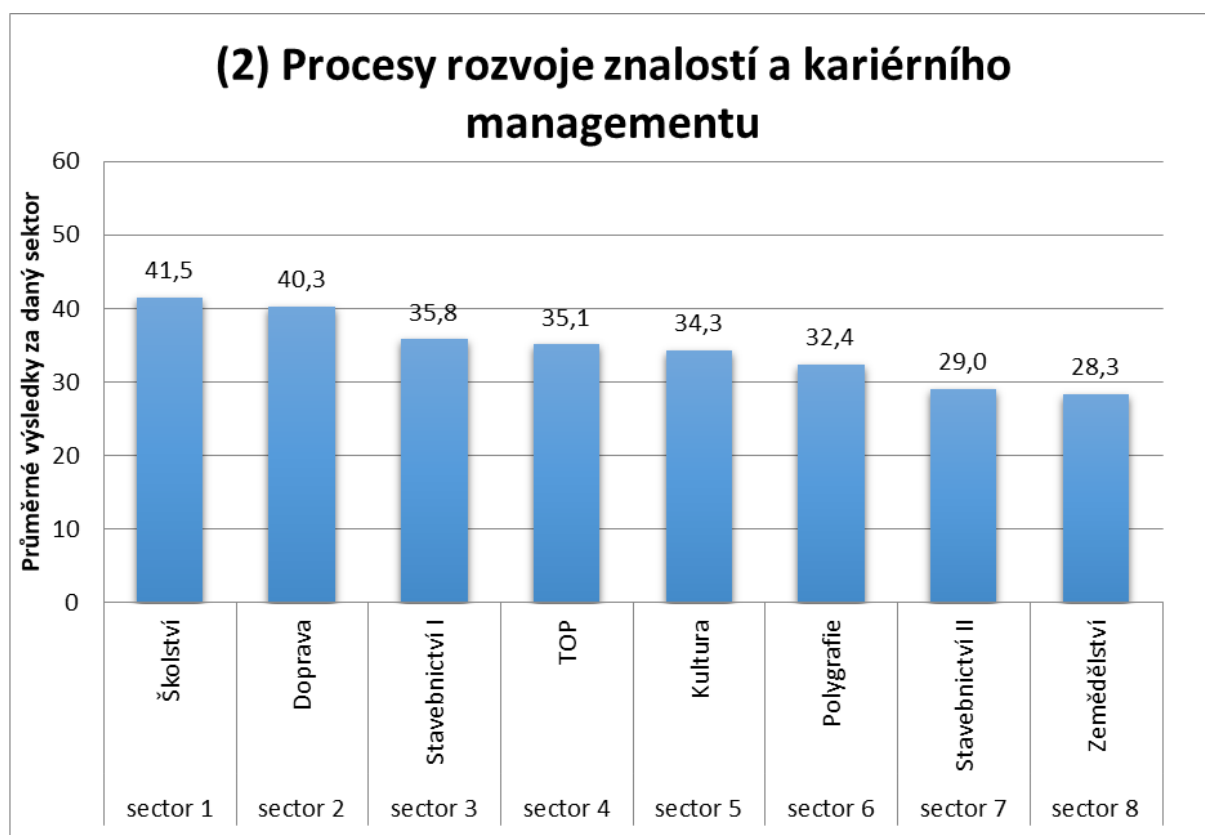
Výsledek měření ukazuje a potvrzuje, že oblast strategie plánování pracovních sil je slabou stránkou platformy TOP a projevuje se právě nedostatkem pracovních sil ve sledovaných výrobních profesích.

I přes další objektivní důvody, které způsobily v oboru úbytek pracovních sil do výroby, je nezbytné, aby v rámci platformy byla tématu „náboru a před-náboru pracovních sil do výroby“ věnována intenzivní a strategická pozornost. Plánování krátkodobého i dlouhodobého složení pracovních sil/zaměstnanců do výroby z hlediska jejich věku a životního cyklu se ukazuje jako nezbytná podmínka pro zajištění udržitelnosti zaměstnanců ve výrobní sféře. V rámci platformy i přes celkové spíše průměrné výsledky existují inspirativní příklady dobré praxe, co se týká strategie plánování pracovních sil. Ty by mohly a měly být v rámci vzájemné spolupráce v profesní asociaci platformy společně sdíleny a dále rozvíjeny. Stejně tak lze sdílet inspirativní příklady napříč platformami. Pokud by společnosti v sektoru TOP v rámci „strategie nábory“ cíleně a plánovitě uplatňovaly principy diverzity a inkluze na pracovním trhu, mohl by mít takový přístup i potenciálně pozitivní vliv na situaci s nedostatkem pracovních sil do výroby. Což dokládají i mnohé dostupné zahraniční zkušenosti, že společnosti uplatňující diverzitu v rámci nábory, nemají většinou problém s nedostatkem pracovních sil a navíc na tom ekonomicky dlouhodobě profitují.

## Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu:

### Benchmark mezi sektory

**Graf 13** Výsledky za všechny sektory: Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu



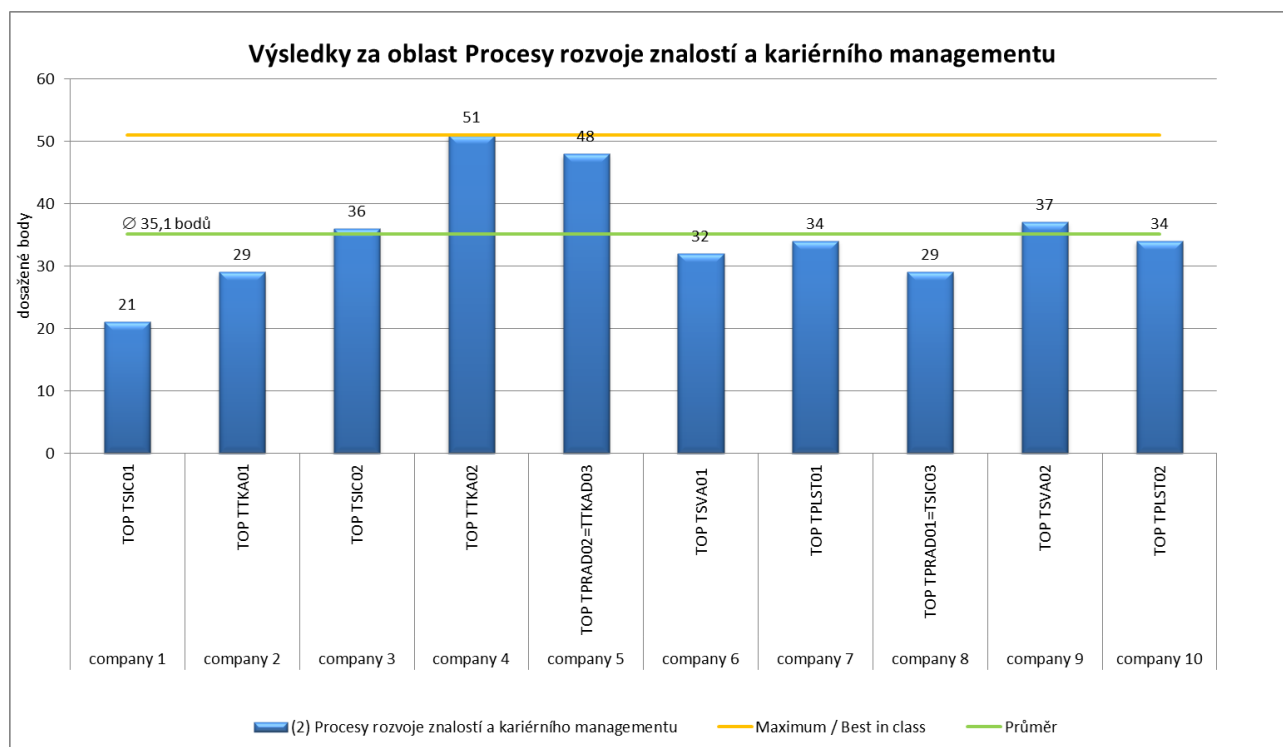
Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA – KZPS 2016 a 2017 (N=46), vlastní zpracování*

V následující oblasti **Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu** platforma TOP dosáhla lepších výsledků než v předcházející oblasti. Výborných výsledků zde dosáhly zejména dvě společnosti „TOP TTKA02“, která dosáhla expertní úrovně téměř ve všech ukazatelích v této oblasti, a „TOP TPRAD02=TTKAD03“ a jsou tak velmi dobře hodnoceny i v porovnání s jinými společnostmi v dalších platformách. Další společnosti platformy TOP v této oblasti dosáhly v porovnání se společnostmi ostatních platform na velmi podobné a srovnatelné výsledky. Samozřejmě i zde se najdou společnosti, které jsou v hodnocení slabší, ale těm se budeme věnovat podrobněji v dalších kapitolách. Obecně lze říci, že výsledky v oblasti „Procesu rozvoje znalostí a kariérního managementu“ pro platformu TOP dopadly vcelku příznivě.



## Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu: Benchmark v rámci sektoru TOP

**Graf 14** Výsledky za oblast: Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu



Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2016 (N=10), vlastní zpracování*

V oblasti Procesů rozvoje znalostí a kariérního managementu většina společností platformy TOP více méně dosahuje srovnatelných výsledků s ostatními společnostmi. Pouze dvě společnosti „TOP TTKA02“ a „TOP TPRAD02=TTKAD03“ dosáhly výborných výsledků i v porovnání s ostatními společnostmi nejenom v rámci své platformy, ale také ve srovnání napříč všemi platformami. Maximální počet bodů v této oblasti, které společnosti mohly získat, je 60 bodů. Naopak společnost „TOP TSIC01“ dosáhla nízkého hodnocení pod celkovým průměrem, což je způsobeno například absencí povinného vzdělávacího plánu- programu. Na druhou stranu ale společnost zaměstnává 26 hendikepovaných zaměstnanců z celkových 60, uvědomují si, že by potřebovali pro tyto zaměstnance speciálně připravené mentory, kteří by se jim systematicky věnovali, tuto činnost prozatím vykonávají jen mistři či mistrové v provozu.

Většina společností platformy TOP považuje za velmi klíčovou interní mobilitu zaměstnanců“ ve výrobě, čemuž věnují i náležitou pozornost a snaží se tímto rozšířit potenciál a dovednosti zaměstnanců ve výrobě, což přináší i řadu benefitů na obou stranách. Zaměstnanci jsou univerzálnější ve svých schopnostech a dovednostech, získávají novou zkušenost, práce je pestřejší a projevuje se to i finančně. Společnosti v rámci platformy TOP pak snadněji reagují na zvýšené výrobní potřeby a různé akutní zakázky. Tento proces je podpůrným řešením při nedostatku zaměstnanců a společností snižuje výdaje při zapracování nových zaměstnanců.

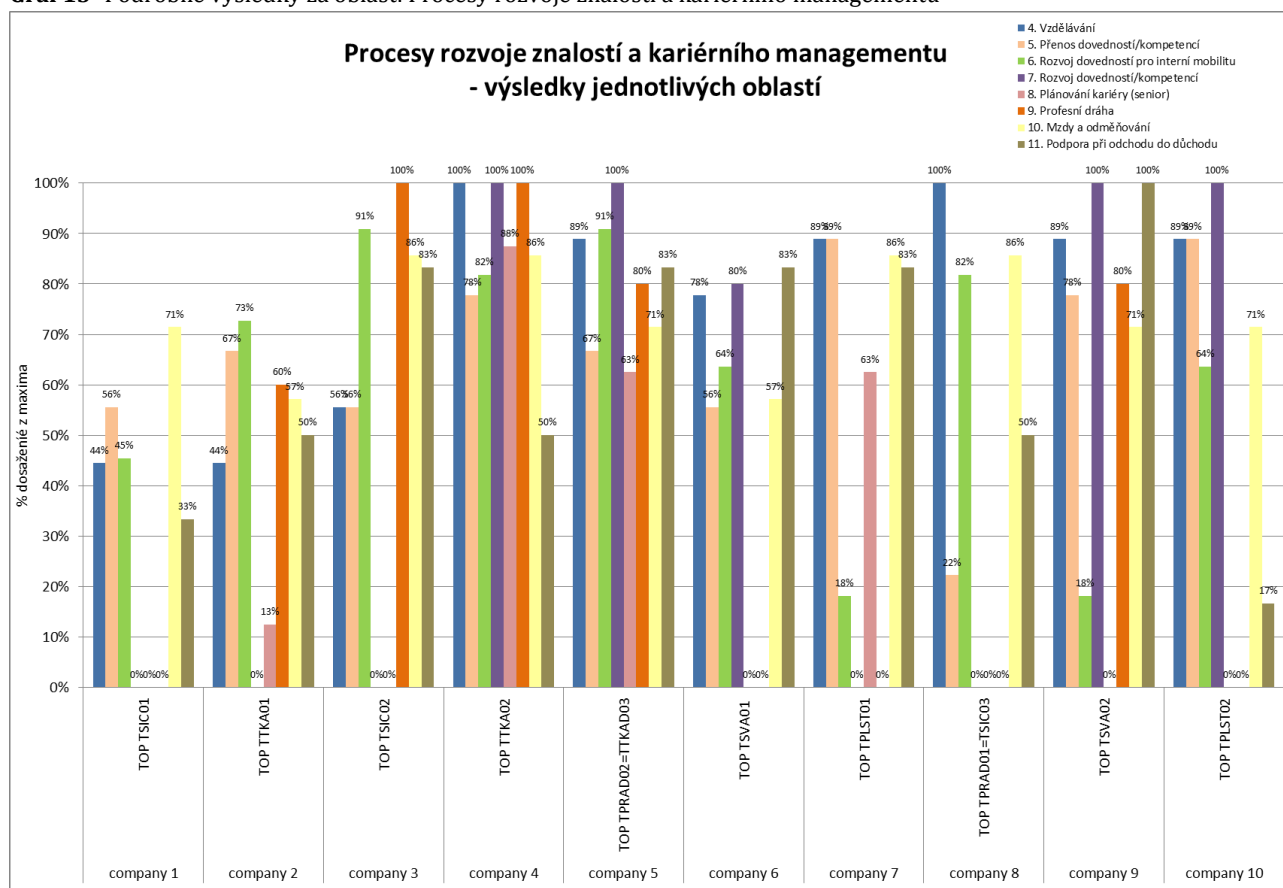
Většina společností platformy TOP nepoužívá systém hodnocení 360 stupňů. Všichni hodnotí samozřejmě zejména výstupní kvalitu výrobků, což má souvislost i s odměňováním.

## Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu: Detailní zhodnocení jednotlivých ukazatelů

Tato oblast obsahovala na hodnocení celkem 8 kategorií/ukazatelů:

- Vzdělávání
- Přenos dovedností/kompetencí
- Rozvoj dovedností pro interní mobilitu
- Rozvoj dovedností/kompetencí
- Plánování kariéry (senior)
- Profesní dráha
- Mzdy a odměňování
- Podpora při odchodu do důchodu

**Graf 15** Podrobné výsledky za oblast: Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu



Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2016 (N=10), vlastní zpracování*

Společnosti, které se intenzivně věnují vzdělávání nastupujících zaměstnanců, jako je „TOP TPRAD01=TSIC03“, „TOP TPRAD02=TTKAD03“, „TOP TSVA02“, mají jasně stanovené termíny a dobu zaškolení, jež se pohybují v řádech několika měsíců a nikoliv dní, přesně vědí, co je

obsahem školicího programu, nespokojí se jen s povinným školením vyplývajícím ze zákona, a školení provádí k tomu určený mentor nebo starší zkušený pracovník, který je zato finančně odměněn. V těchto společnostech probíhá i intenzivní mezigenerační spolupráce a výměna zkušeností. Většina společností si uvědomuje důležitost nejenom vstupního školení, ale i následného karierního vzdělávání, a jen některé společnosti se tomu příliš intenzivně nevěnují („TOP TSIC01“, „TOP TSIC02“). Důvody, které pro to uvádějí, jsou zejména nedostatek času, personálu a finančních prostředků.

Všechny společnosti však vnímají potřebu a nutnost zaměřit se na propracovanější systém vzdělání zaměstnanců ve výrobě, chtějí vypracovat dlouhodobý program-plán školení a hledají možnosti, jak takový systém nejlépe zpracovat a zavést do svých personálních postupů (například společnost TOP TTKA01“).

Jedním z dalších důležitých ukazatelů je mezigenerační spolupráce a mentoring, který je v některých společnostech zaměřen právě na zaškolování nových zaměstnanců. Některé společnosti mají potřebu používat mentoring pro vedení hendikepovaných zaměstnanců, čímž by v podstatě zavedly přímý nástroj inkluze na pracovišti. Naráží však nejčastěji na nedostatek finančních a lidských zdrojů. *(Příkladem je už uváděná společnost TOP TSIC01“).* Společnost „TOP TPRAD02=TTKAD03“ přišla s inovativním návrhem a snahou o vytvoření přímo **profese mentora/ky v textilním průmyslu**. Chtěli tento systém zavést pro profese přadlena a tkadlena, aby v situaci tedy v určitém věku, kdy už je fyzicky práce pro ně příliš náročná, mohly díky své praxi a zkušenosti zajistit potřebný mentoring pro méně zkušené zaměstnance. Což zároveň představuje zajímavou a reálnou možnost karierního rozvoje z hlediska věku pro tyto profese. Bohužel dle informací zástupců profesní asociace zatím na takovém postupu není shoda jak na úrovni státu tak ani v rámci sektorové rady.

Naprostá většina společností klade také důraz na interní mobilitu svých zaměstnanců. Vidí v tom nejenom přínos pro společnost samotnou, ale také možnost, jak rozšířit schopnosti a dovednost zaměstnanců a i universálnější uplatitelnost u sledovaných profesí ve výrobě v různých částech provozu společností v rámci TOP.

Funkční interní mobilita může snižovat náklady společnosti, zvyšuje karierní potenciál zaměstnanců ve výrobě. Pouze tři společnosti „TOP TTKA02“, „TOP TPLST01“, „TOP TSVA02“ uvedly, že interní mobilita zaměstnanců není pro ně klíčová, systematicky se jí nevěnují a případně necítí potřebu mít pracovníky univerzálnější a vzájemně zastupitelné.

Žádná ze společností platformy TOP nemá formálně zavedený přesně definovaný komplexní hodnotící systém svých pracovníků ve výrobním procesu, a pokud dochází k hodnocení, tak se sledují pouze výkonnostní a kvalitativní faktory. Řada společností si také uvědomuje, že v této oblasti mají rezervy a alespoň firma „TOP TPRAD01=TSIC03“ již připravuje novou metodiku pro

komplexní hodnocení zaměstnance, které nebude zaměřené jen na jeho výkon. Tato oblast je zčásti zbytečně podceňovanou.

Společnosti by rovněž mohly více využívat „metodu propojování“ hodnotícího procesu s plánováním dalšího kariérního rozvoje zejména u sledovaných výrobních profesí. Měly by se zaměstnanci spolupracovat na jejich vlastním hodnocení a dalším kariérním rozvoji, čemuž by napomohl například i každoroční hodnotící rozhovor, ve kterém by se v rámci zpětné vazby zhodnotily celkové kvality, potenciál zaměstnance, jak se vidí on sám, kam by se případně chtěl dále vyvíjet a posunout a na čem je třeba zapracovat a co je nutné případně zlepšit.

O něčem podobném uvažuje společnost „TOP TTKA01“, která chce zřídit školicí středisko, v jehož rámci by k takovým hodnotícím a kariérním pohovorům mohlo docházet. Podobně i firma „TOP PLST01“ plánuje zavedení pravidelného ročního rozhovoru, při kterém by došlo i na komplexní kariérní hodnocení. Bohužel řada ostatních společností se případnému kariérnímu rozvoji v rámci životního cyklu zaměstnanců tedy ani u věkově starších zaměstnanců systematicky nevěnuje. Jednotlivé případy řeší individuálně bez opory v nějaké zavedené metodice či proceduře v rámci interní personální politiky nebo zkušenosti dobré praxe z jiných společností.

Všechny společnosti platformy TOP ve svých mzdových předpisech zohledňují především odvedený výkon podle stanovených interních norem a splnění výstupní kvality. V některých případech odměňují své pracovníky podle odpracovaných let, případně za nízkou absenci nebo za osobní přístup k práci. Výjimečně společnosti poskytují tzv. „13. plat“. Mzdy jsou u sledovaných výrobních profesí oproti celostátnímu průměru (**cca 29 000 Kč hrubá mzda**), výrazně nižší úrovni. Celkový mzdový průměr v rámci deseti měřených společností platformy u sledovaných výrobních profesí je **cca 20 000 Kč hrubé mzdy**, což je velký rozdíl. Nejhuře jsou placeny profese švadlen, kde se hrubá mzda pohybuje okolo 14.000 Kč.

Přestože celkové hodnocení této oblasti vyznívá pro platformu TOP mnohem lépe než oblast strategie plánování pracovních sil, je třeba, aby se platforma TOP zaměřila na některé systémové rezervy zjištěné při měření.

Většina společností nemá pro oblast procesů plánování kariérního rozvoje zavedené standardizované postupy. Nejvíce tuto potřebu všichni vnímají u dalšího profesního vzdělávání a věnují mu v rámci možností značnou pozornost. Značná část procesů se odehrává spíše neformálně a jsou to převážně ad hoc reakce na vzniklé situace.

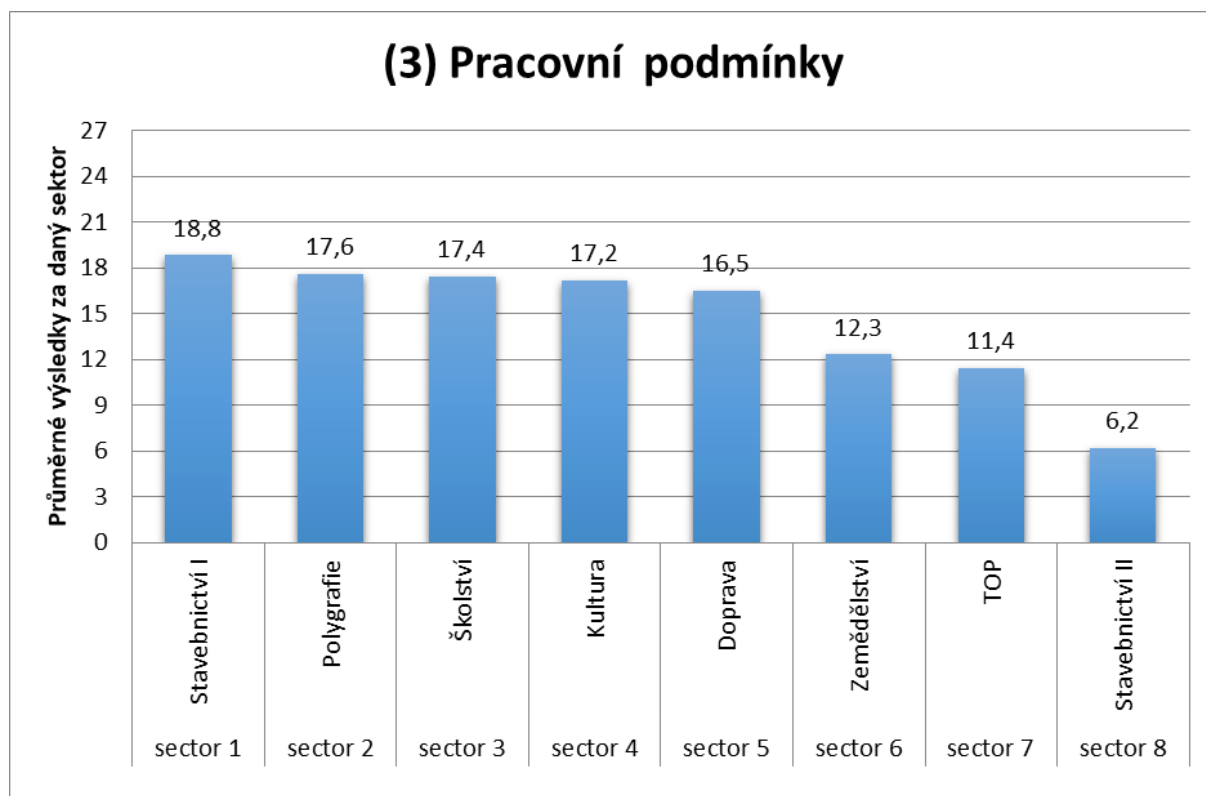
Interní mobilita je většinou formálně zohledněna v pracovních smlouvách, interních předpisech či kolektivní smlouvě, ale například mezigenerační spolupráce, hodnotící procesy a plánování dalšího kariérního postupu v návaznosti na věk jsou témata, která fungují spíše neformálně,

nepravidelně a nepracuje se s nimi kontextově a provázaně. Podobně je tomu u procesů odchodu do penze. Některé společnosti ani nemají formálně zavedeno oficiální rozloučení, byť pak sami uvádějí, že se zaměstnanci, co odešli do penze, udržují i nadále kontakty a nabízejí jim opakovaně i krátkodobé úvazky, jelikož je často potřebují zapojit znovu do výroby.

Skutečnost, že nebyl podpořen nepochybně inovativní a koncepční návrh na zavedení profese mentora v textilním a oděvním průmyslu ukazuje i na to, že tématu věku a životního cyklu zaměstnanců ve výrobních profesích v rámci platformy TOP není věnována dostatečná pozornost. Vytváření potenciální možností dalšího kariérního rozvoje pro dělnické profese v sektoru TOP může mít rovněž pozitivní vliv na oblast náboru a dlouhodobé udržitelnosti zaměstnanců ve výrobě. Je třeba zmínit i oblast mezd, která jak bylo již uvedeno, jsou i oproti celostátnímu průměru měsíční mzdy nižší téměř o třetinu, což je rovněž rizikový faktor pro větší zájem pracovat ve výrobních profesích v textilním a oděvním průmyslu.

### Pracovní podmínky: Benchmark mezi sektory

**Graf 16** Výsledky za všechny sektory: Pracovní podmínky



Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA – KZPS 2016 a 2017 (N=46), vlastní zpracování*

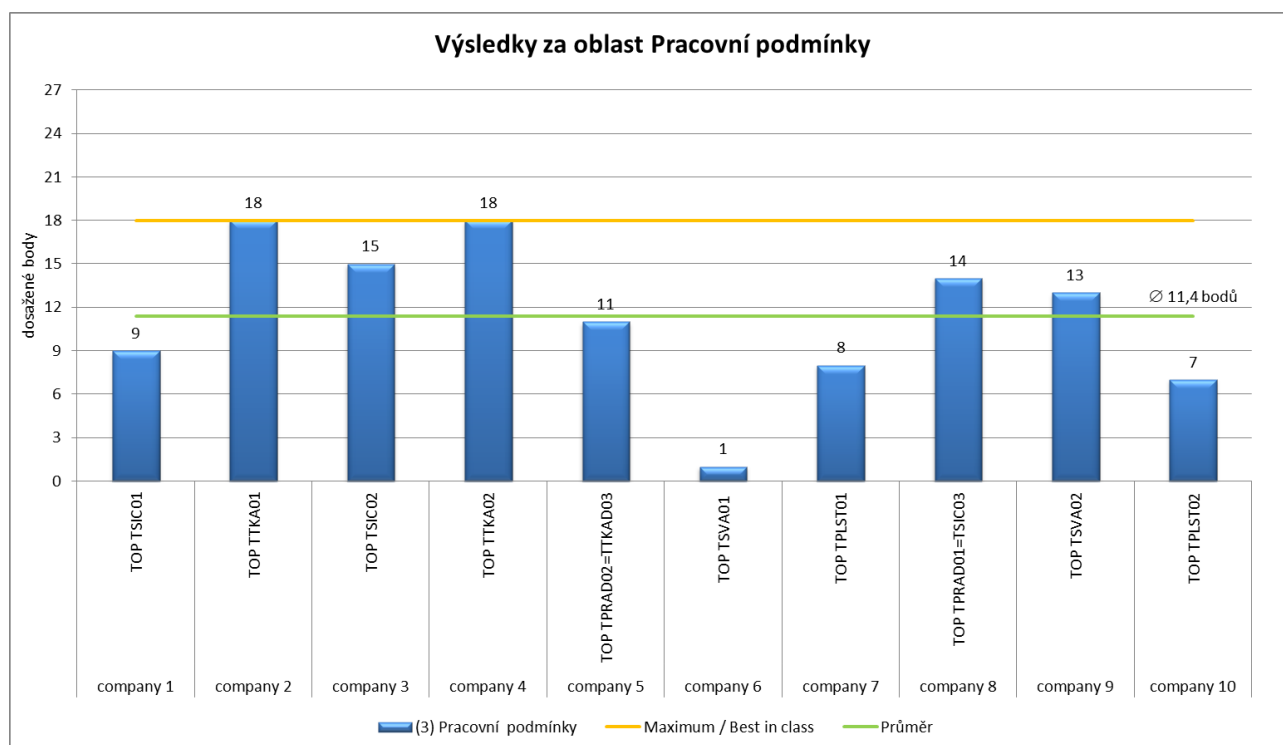
V oblasti pracovních podmínek společnosti platformy TOP a také ve srovnání s ostatními platformami zaostávají za celkovým průměrem. Ještě slabšího celkového výsledku dosáhla platforma Stavebnictví II, která je ale specifická svým zaměřením, jedná se o profesní sdružení řemesel respektive živnostníků. Jak bude patrné z následujícího textu,

společnosti platformy TOP se celkově příliš nevěnují tématům jako je duševní zdraví, flexibilita práce či specifické pracovní podmínky na pracovištích. V rámci sledovaných výrobních profesí v platformě TOP je to velmi podstatné. Monotónní práce v hlučném prostředí je náročná jak fyzicky tak i psychicky. Jakékoliv usnadnění nebo zlepšení podmínek na pracovišti, případně zajištění nějakých dalších nefinančních benefitů, může zlepšit nejenom pohodu zaměstnanců, ale také jejich fyzické a duševní zdraví a v neposlední řadě pak také i jejich pracovní výkon.

Některé společnosti platformy TOP se této oblasti, alespoň dle výsledků měření, příliš intenzivně nevěnují. Vedle povinné zdravotní péče ze zákona, nenabízejí, až na výjimky, nad jeho rámec nic zásadně jiného. (Například, v oblasti ochrany sluchu, existují speciální protihlukové chrániče používané zejména v letovém provozu, které jsou účinnější a lépe celkově chrání sluch zaměstnanců v náročném hlučném prostředí než „standardní špunty do uší“, které se většinou v hlučných provozech měřených společnostmi platformy TOP používají. Tento pozitivní příklad jsme zaznamenali v platformě polygrafie). V textilním a oděvním průmyslu je nepochybně úroveň hluku velice vysoká a patří k rizikovým zdravotním faktorům.

## Pracovní podmínky: Benchmark v rámci sektoru TOP

**Graf 17** Výsledky za oblast: Pracovní podmínky



Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2016 (N=10), vlastní zpracování*

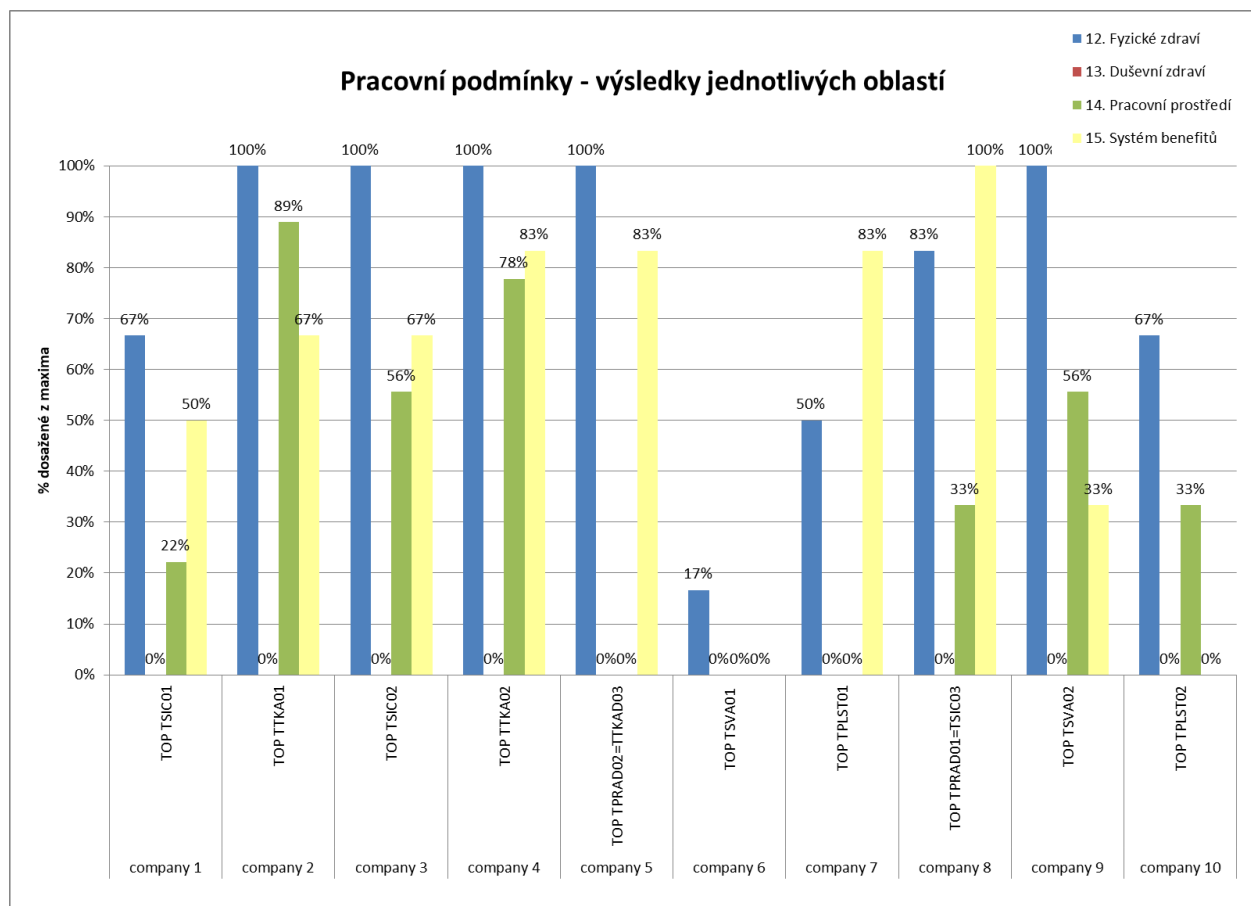
V rámci platformy TOP jsou nejlépe hodnoceny společnosti „TOP TTKA01“ a „TOP TTKA02“, u obou byla hodnocena stejná pozice tkadlec/tkadlena. Dobře si také vede „TOP TSIC02“. Nutno však konstatovat, že i tyto nejlepší výsledky jsou celkově „spíše průměrné“ místy slabé. Maximální počet bodů, které společnosti mohly získat, je 27, ale nejlepší z nich dosáhly jen na 2/3 maxima. Nejslabšího výsledku, a to nejenom v této platformě, dosáhla společnost „TOP TSVA01“. Výsledky této společnosti tak snižují i celkový průměr, kterého dosáhla celá platforma. Naměřené výsledky ukazují, že v této oblasti mají všechny společnosti slabá místa a současně mají společnosti platformy TOP řadu možností, jak se dále v této oblasti rozvíjet. Opět je zde nutné zdůraznit, že pracovní podmínky determinují nejenom spokojenost zaměstnanců, ale ovlivňují i jejich výkonnost a v zásadě mohou přispět ke snížení absencí případně fluktuaci a naopak zvýšit motivovanost a loajalitu k zaměstnavateli.

Pracovní podmínky: Detailní zhodnocení jednotlivých ukazatelů

#### **Pracovní podmínky**

- Fyzické zdraví
- Duševní zdraví
- Pracovní prostředí
- Systém benefitů

**Graf 18** Podrobné výsledky za oblast: Pracovní podmínky



Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2016 (N=10), vlastní zpracování*

Již první pohled na graf 18 odhaluje jeden zásadní nedostatek, kterým se vyznačují naprosto všechny měřené společnosti platformy TOP. Ani jedna společnost se vůbec nevěnuje otázkám spojeným s prevencí duševního zdraví a práci se stresem, žádná ze společností nemá ve svých personálních strategiích tuto agendu vůbec zmíněnu, a ani se tomuto tématu nevěnují alespoň neformálním způsobem. Pouze jedna společnost „TOP TPLST01“ uvedla, že v budoucnu chtějí vybudovat zcela novou strategii pro boj se stresem a vyhořením. Chtějí k tomu zpracovat školení a zařadit jej do svého interního systému vzdělávání. Některé další firmy alespoň poskytují svým zaměstnancům v nějaké formě příspěvky na wellness či sport a kulturu, což může být svým způsobem bráno také jako benefit, který pomáhá prevenci proti stresu. Žádný takový benefit ve formě příspěvku na sport nebo alespoň poukázek na rehabilitaci neposkytují celkem tři společnosti „TOP TSVA01“, „TOP TSVA02“ a „TOP TPLST02“.

Společnosti často zmiňují, že v dřívějších dobách takové podobné benefity poskytovaly, leč v současné době jim to finanční situace již neumožňuje. Všechny společnosti samozřejmě plní zákonem stanovené podmínky pro preventivní prohlídky, některé také uvádějí, že nad rámec zákona poskytují ochranné zdravotní pomůcky proti hluku, prachu a podobně. Řada společností si uvědomuje, že práce v jejich provozech je fyzicky i psychicky náročná a snaží se věnovat



pozornost ergonomii pracovního místa a zlepšit tak pracovní podmínky svých zaměstnanců. Společnosti „TOP TTKA01“, „TOP TTKA02“ a „TOP TPRAD02=TTKAD03“ uvedly, že ve spolupráci s odborníky zlepšily osvětlení na pracovišti, případně se snaží měřit hluk a snižovat jej. Další firmy věnují pozornost nábytku a pořizují vhodné ergonomické židle, vylepšují zázemí pro zaměstnance, jejich šatny, odpočinkové místnosti a kuchyňky. Pouze dvě společnosti „TOP TSVA01“ a „TOP TPLST02“ uvedly, že ergonomii pracovního místa se v současné době nemohou věnovat. Vedle již výše zmíněných benefitů ve formě příspěvků na sport, kulturu a wellness poskytují společnosti řadu dalších benefitů jako jsou očkování proti chřipce, vitaminy, příspěvky na životní pojištění a penzijní připojištění, příspěvky na děti, výhodné telefonní tarify, případně jeden týden dovolené navíc. Nejvíce benefitů poskytují společnosti „TOP TPRAD02=TTKAD03“, „TOP TPLST01“ a „TOP TPRAD01=TSIC03“. U nich se objevují i příspěvky na dopravu do zaměstnání a bezúročné půjčky. Naopak v podstatě žádné benefity svým zaměstnancům neposkytují firmy „TOP TSVA01“, „TOP TSVA02“ a „TOP TPLST02“. Většina firem také zmiňuje, že pro pracovníky ve výrobě není možné uspořádat flexibilní pracovní dobu a jen společnosti „TOP TPLST02“ a „TOP TPRAD02=TTKAD03“ zmiňují individuální možnost pro matky s dětmi upravit si začátek pracovní doby tak, aby mohly zvládnout starost o děti a jejich školu nebo školku.

Z dosavadních měření a výše uvedeného tedy vyplývá, že společnosti platformy TOP by se měly v budoucnu mnohem více zaměřit na téma stresu a duševního zdraví. Práce v rámci výrobních provozů měřených společností TOP, na různých výrobních linkách a strojích, je nepochybně fyzicky i psychicky náročná. Zaměstnanci jsou ohroženi nezářivým hlukem, prachem, jsou intenzivně vystaveni umělému světlu a stejně tak jsou vystaveni stresu.

Proto je dobré nastavení „firemních benefitů“ a jejich propojení s reálnými potřebami zaměstnanců důležité a může mít přímý vliv na úroveň a kvalitu výroby, navíc je to vyjádření skutečného zájmu zaměstnavatele o potřeby zaměstnanců.

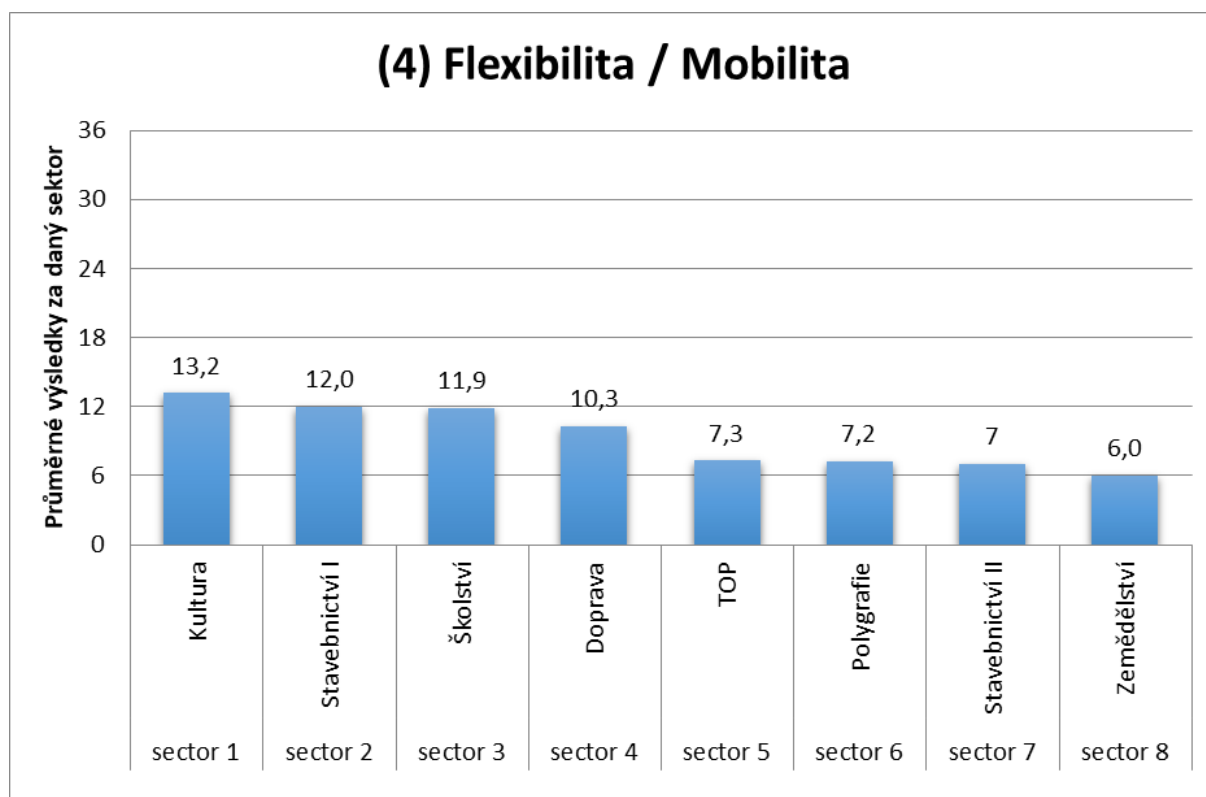
Důležitým tématem, je i flexibilita práce. Nejčastější odpověď v rámci měření k flexibilitě práce byla taková, že u měřených výrobních profesí není flexibilita práce možná, jelikož se pracuje na směny. Téma flexibility práce je obvykle nejčastěji spojováno s tématem zkrácených pracovních úvazků, ani ty však nejsou u výrobních profesí samozřejmostí.

Společnosti v rámci platformy TOP často argumentovaly, že pro flexibilitu nemají díky směnnému provozu (ve velké většině) prostor. Nicméně i přes objektivní překážky a problémy, by mohly společnosti dělat mnohem více například pro rodiče s malými dětmi, či rodiče samoživitele. Snaží se jim vycházet například vstříc, že pokud mají zaměstnanci ve výrobě malé děti, umožňují jim ráno pozdnější nastup na směnu, když vodí děti do školky či do školy a naopak, když je musí vyzvedávat.

Podpora v oblasti flexibility pro zaměstnance s malými dětmi zejména pro ženy by určitě mohla být jakýmsi základním standardem pro flexibilitu práce v rámci platformy TOP, zejména téma sladování podmínek pracovního a rodinného života. Společnosti zde mohou být aktivní například v rámci zřízení „firemních jeslí“ či školek pro své zaměstnance, či jiné podpory hlídání malých dětí pro své zaměstnance, to by určitě byla vítaná forma podpory na straně zaměstnavatele.

Stejně tak flexibilní podpora zaměstnavatele v situaci, kdy se zaměstnanec dostane do role neformálně pečujícího o osobu blízkou, (vážná nemoc v rodině, úraz, nemoc stáří), by pro něj byla rovněž velmi vítanou formou podpory. Společnosti platformy TOP si tyto situace v principu uvědomují, ale neřešení je systémově v rámci interních HR politik, ale spíše nahodile, dle situace a individuálně. Minimálně v těchto dvou oblastech spojených s flexibilitou práce, mohou společnosti hodně udělat pro své zaměstnance v oblasti sladování rodinného a pracovního života. A možná i bez vynaložení výrazných finančních prostředků.

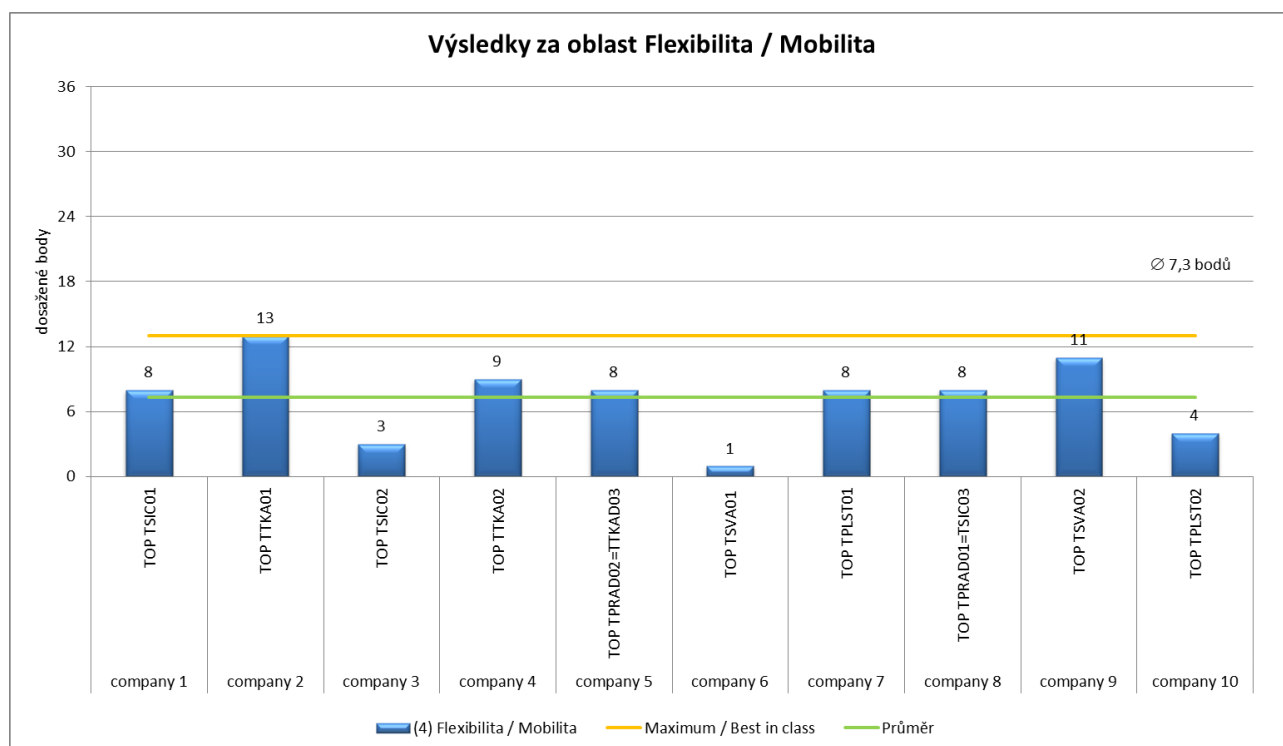
Graf 19 Výsledky za všechny sektory: Flexibilita / Mobilita



Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA – KZPS 2016 a 2017 (N=46), vlastní zpracování*

Naměřené hodnoty v oblasti flexibility/mobility ukazují, že platforma TOP, ale ani ostatní platformy nedosahují příliš dobrých výsledků. Všechny výsledky jsou pod průměrem. Maximum, které zde společnosti mohly získat, bylo 36 bodů, ale společnosti sledované platformy TOP z nich získaly asi pětinu, až na jednu nebo dvě výjimky. Z naměřených hodnot jasně vyplývá, že naprostá většina společností napříč všemi platformami má v této oblasti celkově velmi málo praktických zkušeností a i informací a tudíž nevěnují této oblasti pozornost, jakou by si zřejmě celkově zasloužila. Většina měřených společností například nemá připraveny žádné postupy a či politiky na podporu zaměstnanců, v případě, že by musela například „hromadě propouštět“. V tématech jako je „outplacement“, firemní dobrovolnictví či firemní dárcovství mají společnosti rovněž velmi málo zkušeností.

**Graf 20** Výsledky za oblast: Flexibilita / Mobilita



Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2016 (N=10), vlastní zpracování*

Společnosti platformy TOP jsou v této oblasti velmi nízko hodnoceny, protože se řadě otázek v zásadě nevěnují. S výjimkou tématu funkční flexibility, kde většina společností je schopna zaměstnance dočasně přidělit na jinou práci, nebo vyslat na stáž a dále ještě udržování kontaktů, velmi často spíše neformálních s bývalými zaměstnanci, zejména s těmi, co jsou v penzi, nevěnuje převážná většina společností platformy TOP dalším tématům potřebnou pozornost.

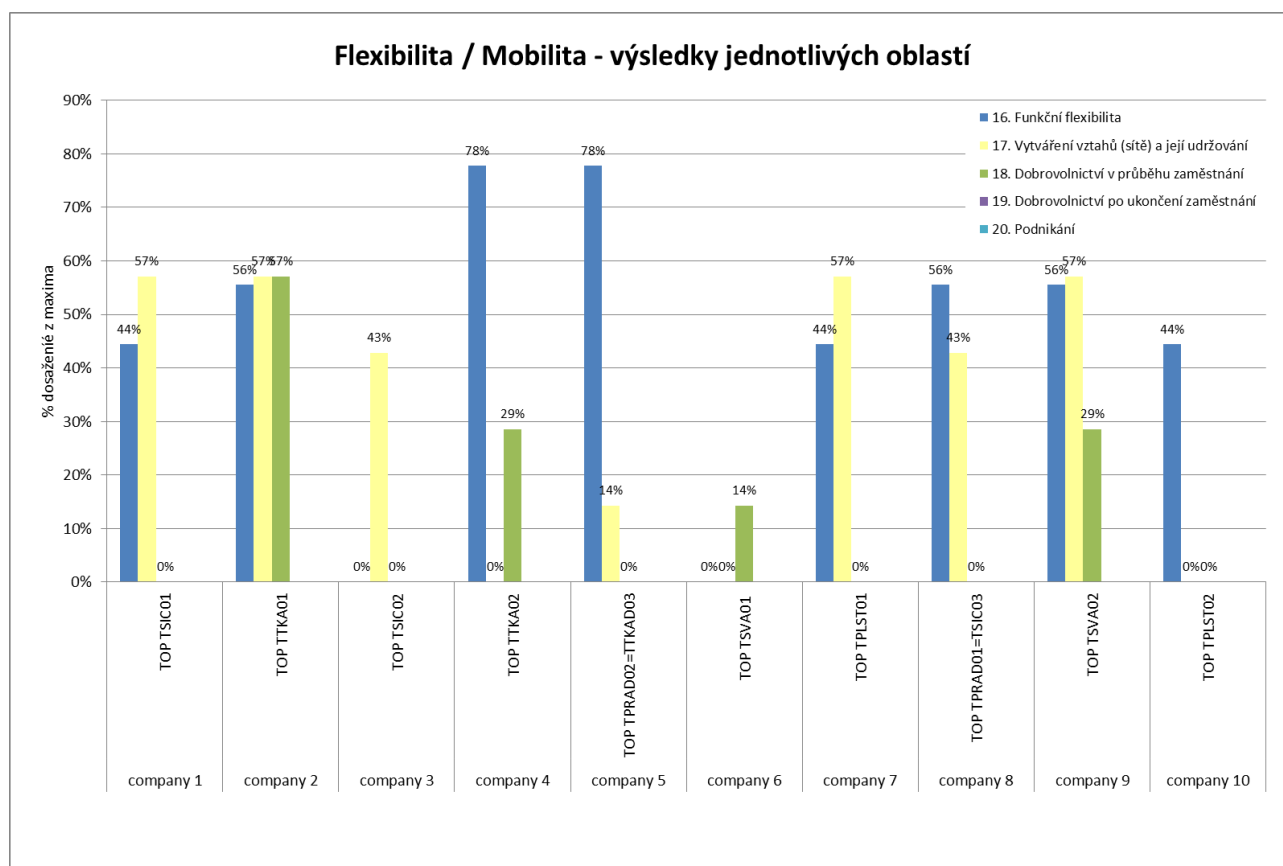
To se týká především témat spojených s odpovědným a udržitelným přístupem k podnikání. Společnosti zde podle všeho mají jednak málo informací, málo zkušeností a jejich případné aktivity nejsou celkově příliš rozsáhlé. Navíc nemají témata vůbec spojena s tím, že také mohou mít vliv například na nábor a udržení pracovních sil a na celkové vnímání a společenský obrázek jejich společnosti.

Nejlépe hodnocená společnost „TOP TTKA01“ získala pouze třetinu možných bodů, a to jen díky třem hodnoceným otázkám, ve zbylých dvou nezískala ani bod. Jedinou další společností, která získala alespoň nějaké body ve třech z pěti otázek, je „TOP TSVA02“, ale ostatní firmy už byly hodnoceny pouze v jedné nebo dvou otázkách.

## Flexibilita/Mobilita

- Funkční flexibilita
- Vytváření vztahů (sítě) a její udržování
- Dobrovolnictví v průběhu zaměstnání
- Dobrovolnictví po ukončení zaměstnání
- Podnikání

**Graf 21** Podrobné výsledky za oblast: Flexibilita / Mobilita



Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2016 (N=10), vlastní zpracování*

Nejlépe hodnocená společnost „TOP TTKA01“ má ve svých personálních strategiích zpracované postupy pro interní mobilitu zaměstnanců při krátkodobém přeřazení na jiný druh práce. Podobně jsou na tom i další společnosti, kterých je více než polovina z měřených společností platformy „TOP TTKA02“, „TOP PRAD02=TTKA03“, „TOP PLST01“, „TOP TSVA02“ a „TOP TPLST02“. Další společnosti se mobilitě nebo alespoň krátkodobému přeřazení zaměstnance na jiný druh práce brání nebo alespoň nevěnují a často to zdůvodňují nedostatkem pracovníků, povahou výroby a složitostí celého procesu. Ale jak je vidět, většina obdobných společností se s tímto problémem umí vypořádat a řada z nich v této možnosti vidí velký potenciál a možnost, jak udržet zaměstnance v období krize a menších zakázek.

Sami si uvědomují, že přijít o zapracované a zkušené zaměstnance by byla chyba a v konečném důsledku by je jejich propuštění a opětovné získání vyšlo finančně drahé. Jediná společnost „TOP TPLST02“ uvedla, že neudrží žádné kontakty se svými bývalými zaměstnanci, ani se o to nijak nesnaží. Oproti tomu ostatní společnosti minimálně jednou nebo dvakrát ročně zvou své bývalé zaměstnance-důchodce na společenská setkání, nebo pro ně pořádají výlety.

Nezřídka jim rovněž nabízejí, pokud mají zájem krátkodobé pracovní úvazky ve výrobě. Společnosti „TOP TSIC02“, „TOP TSVA01“, „TOP PRAD02=TTKA03“ a „TOP TSVA02“ uvedly, že s důchodci navíc ještě spolupracují a využívají je pro krátkodobé pracovní úvazky. Dvě společnosti „TOP TSIC01“ a „TOP TPLST01“ navíc ještě s důchodci spolupracují hlouběji a využívají jejich dovedností na pozicích mentorů. Tady je vidět možná cesta, jak bývalé pracovníky nyní v důchodu využít k další spolupráci, která nejenom důchodcům prodlouží jejich pracovní kariéru, ale společnosti přinese možnost, jak snadněji přenést potřebné dovednosti na nové zaměstnance a udržet své know-how.

Kromě již zmíněného, je možné důchodce zaměstnat na krátkodobé úvazky a tím umožnit ostatním zaměstnancům větší interní mobilitu, která zase v konečném důsledku přinese výhody společnosti samé. Pouze tři společnosti „TOP TTKA01“, „TOP TTKA02“ a „TOP TPRAD01=TSIC03“ uvedly, že spolupracují přímo s místními komunitami a podporují společensky či sportovně prospěšné aktivity ve svém okolí. Několik dalších společností uvedlo, že individuálně podporují i dobrovolnické aktivity svých zaměstnanců, ale žádná firma nemá tento postup interně zpracovaný a děje se spíše jen ad-hoc, případně pomocí darů.

Naopak společnosti „TOP TSIC01“, „TOP PRAD02=TTKAD03“, „TOP TPLST01“ a „TOP TPLST02“ žádné dobrovolnické aktivity svých zaměstnanců nepodporují, ani se žádných aktivit neúčastní samy jako firma. Žádná ze společností také nemá nijak zpracované postupy pro podporu zaměstnanců při jejich propuštění, aby snadněji získali další uplatnění.

Z hlediska funkční flexibility a mobility by možná společnosti platformy TOP mohly zvážit i vzájemnou užší a intenzivnější spolupráci v rámci samotné platformy, která by se týkala například vzájemných stáží a sdílení dobré praxe v rámci oboru TOP či i sdílení zkušených zaměstnanců.

Společnosti v rámci platformy TOP by měly věnovat mnohem větší pozornost oblasti odpovědného a udržitelného podnikání, měly by s ním více spojovat své firemní hodnoty a promítat je i do interních politik. To zejména z toho důvodu, že mladá generace lidí na trhu práce dnes vyžaduje od zaměstnavatelů odpovědný a udržitelný přístup. S ohledem i na předpokládaný vývoj ve sledovaných dělnických profesích, tedy že v důsledku nového

technologického vývoje mohou vznikat nové a více komplexnější výrobní profese, (příkladem může být třeba již citovaný výrobce textilií), by společnosti měly zvážit i další přístup k tomuto tématu. Zkušenosti dobré praxe dokladují, že firmy, které propojí odpovědný a udržitelný přístup k podnikání s interními politikami a přístupy na tom společensky i ekonomicky profitují. Lidé rádi pracují ve společnostech, které mají veřejně dobré jméno nejen pro své výrobky, ale i pro svůj odpovědný a společenský přístup. Což zdaleka nemusí být nedosažitelné pro společnosti v rámci platformy TOP. Mnoho z nich už dnes má nějaký potenciál toho dosáhnout.

## Závěrečná rámcová doporučení

V rámci závěrečných doporučení považujeme za důležité uvést následující:

### **Téma věku zaměstnanců- Age Management;**

Společnosti v rámci sektoru TOP by na základě výsledků měření měly věnovat systematickou a pravidelnou pozornost tématu věku a životního cyklu zaměstnanců v návaznosti na jejich další pracovní a kariérní rozvoj. Sledování a plánování složení pracovních sil s ohledem na jejich věkové složení by mělo být pro ně nezbytností. Udržitelnost a také rozvoj kvalitních pracovních sil ve výrobě úzce souvisí i s tématem věku a jejich kariérního rozvoje. Plánování kariérního rozvoje zaměstnanců i v rámci dělnických profesí by mělo být součástí personálních plánů a politik. Ve srovnání s ostatními platformami je právě oblast strategického plánování pracovních sil výrazně slabým místem s celkově průměrnými výsledky. Dělnické profese v sektoru TOP by měly mít naplánovanou kariérní perspektivu v čase a tedy i v kontextu jejich věku, do které by měly zapadat z hlediska krátkodobého i dlouhodobého plánování. Příkladem mohou být přístupy společností „TOP PRAD02=TTKAD03“, s koncepcí nové komplexní profese „výrobce textilií“, nebo úsilí o zavedení profese mentora v rámci textilního a oděvního průmyslu, nebo přístup společnosti TOP TPRAD01 = TSIC03, která se připravuje na automatizaci fyzicky náročných činností ve výrobě a plánuje příslušné dělnické profese přeškolit na jinou práci.

### **Téma krátkodobého a dlouhodobého rozvoje sektoru TOP**

Z hlediska zajištění potřebných pracovních sil do výroby by společnosti měly řešit situaci jak z pohledu krátkodobé potřeby a plánu, a stejně tak z dlouhodobé perspektivy. Krátkodobě by mohly společnosti plánovat, co by mohly okamžitě změnit ve své náborové praxi a i interních přístupech a politikách, aby se jim podařilo získat a udržet zaměstnance ve sledovaných výrobních profesích. Sem patří i skutečnost, že průměrné měsíční mzdy ve výrobních profesích v rámci sektoru TOP jsou přibližně o třetinu nižší, než je celostátní průměr, což jistě také přispívá k nedostatku pracovních sil ve výrobě.

V rámci dlouhodobého rozvoje, by určitě celému sektoru pomohlo, kdyby existovala koncepce jeho rozvoje a vývoje v delším časovém horizontu a jaké postavení bude mít v rámci české ekonomiky. Součástí takové koncepce by měl být i plán, jak se technologický vývoj oboru promítne do změn ve stávajících výrobních profesích v sektoru TOP, jinými slovy jaké budou v nějaké časové perspektivě potřeba. Tomu by měla být přizpůsobena i koncepce vzdělávání a případně i nové či staronové obory a profese, které se budou připravovat pro sektor TOP. Na tomto procesu by se měla platforma TOP intenzivně podílet a spolupracovat přímo i prostřednictvím své profesí asociace. Součástí takového plánu by určitě měl být postup, jak



využijí zkušenosti a znalosti zkušených pracovníků ve výrobě pro tento vzdělávací proces. Nápad na vytvoření „profese mentora“ pro textilní a oděvní průmysl by určitě byl velmi systémovým krokem, i z hlediska stávajících potřeb, které vyplynuly z měření.

### **Téma Flexibility práce a pracovního trhu**

Flexibilitu práce a pracovního prostředí by měly společnosti v rámci platformy TOP považovat za jedno z prioritních a důležitých témat. Vytváření systematických flexibilních pracovních podmínek a prostředí například pro rodiče s malými dětmi, kteří pracují ve výrobě, nebo pro rodiče samoživitele, zaměstnance, kteří se ocitnou v pozici neformálně pečujících o osobu blízkou nebo pro již seniorní pracovníky, jejichž odborná zkušenost je pro firmu nesmírně důležitá, by mělo patřit ke standardním interním politikám společností v rámci platformy sektoru TOP.

Flexibilita práce není dnes už jen zkrácený pracovní úvazek. Stejně tak je pro sektor TOP důležité téma flexibility pracovního trhu. Což může být důležité například pro efektivní nábor zaměstnanců z řad cizích státních příslušníků do výroby. Zde by společnosti mohly využívat i příkladů dobré a osvědčené praxe diverzity a inkluze, neboli jak začleňovat a rozvíjet zaměstnance z řad cizinců v rámci společnosti. Diverzitní přístup předpokládá dlouhodobější integraci a začlenění do společnosti i prostředí dané země, to se týká i zaměstnanců z řad cizinců. Jak už je uvedeno výše, společnosti které učinily diverzitu součástí své firemní kultury, na tom profitují z hlediska udržitelnosti kvalitních pracovních sil a tím pádem i ekonomicky.

Jak bylo již uvedeno, vytváření vhodných flexibilních podmínek pro pracující důchodce na trhu práce ale i v rámci společnosti/podniků, je jednou nezbytných podmínek pro prodlužování pracovního života. Zde by měly společnosti v rámci platformy TOP vyvíjet trvalý tlak i stát, aby tyto podmínky na trhu práce upravil. Například takzvané flexi-joby v Dánsku, kde součástí sociální politiky státu je přístup, kdy stát podporuje finančně firmy, které zaměstnávají důchodce a prodlužují tak jejich pracovní život. Dalším příkladem může být Švédsko, které zavedlo systém pozvolného odchodu do důchodu v rozmezí 61 let až 70 let. Nebo Německo, které zavedlo podobný režim v rozmezí 65 – 67 let.

### **Téma prodlužování pracovního života i v důchodovém věku**

Jak vyplývá i z analýzy společnosti IDEA, výše uvedené a citované, podmínky pro prodlužování pracovního života v České Republice nejsou pro důchodce zdaleka ideální. To znamená, že by měla být ze strany platformy TOP vyvinuta snaha, jak tuto nepříznivou situaci změnit a vytvořit lepší podmínky a prostředí pro pracující důchodce. Zejména se co týká finanční výhodnosti pracovat v důchodu a flexibilních podmínek pro práci lidí v důchodovém věku.

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

V Tůních 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



**BYZNYS  
PRO  
SPOLEČNOST**  
BUSINESS  
FOR SOCIETY

# Měření HR procesů pomocí nástroje LEA Benchmark – Sektorová doporučení

## Platforma Zemědělství



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

# Obsah

<b>Executive Summary</b> .....	<b>3</b>
<b>Informace o měření ve společnostech v rámci platformy „Zemědělství“</b> .....	<b>5</b>
<b>Detaily měření</b> .....	5
<b>Demografie a statistika České republiky</b> .....	<b>6</b>
<b>Složení populace ČR v roce 2016 a projekce populace na roky 2020, 2025, 2030</b> .....	6
<b>Věková struktura za celou platformu „Zemědělství“</b> .....	7
<b>Legislativní rámec důchodového systému v ČR</b> .....	<b>8</b>
<b>Benchmark – ČR</b> .....	<b>11</b>
<b>Benchmark napříč měřenými sektory</b> .....	11
<b>Benchmark v oboru Zemědělství</b> .....	12
<b>Výsledky podle velikosti firmy</b> .....	13
<b>Konkrétní výsledky měření ve společnostech „Zemědělství“</b> .....	<b>15</b>
<b>Základní přehled za hlavní oblasti</b> .....	15
<b>Detailní rozbor výsledků jednotlivých oblastí</b> .....	16
Strategické plánování pracovní síly: Benchmark mezi sektory .....	16
Strategické plánování pracovní síly: Benchmark v rámci sektoru Zemědělství.....	17
Strategické plánování pracovní síly: Detailní zhodnocení jednotlivých ukazatelů .....	17
Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu: Benchmark mezi sektory .....	20
Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu: Benchmark v rámci sektoru Zemědělství .....	21
Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu: Detailní zhodnocení jednotlivých ukazatelů .....	22
Pracovní podmínky: Benchmark mezi sektory .....	24
Pracovní podmínky: Benchmark v rámci sektoru Zemědělství .....	25
Pracovní podmínky: Detailní zhodnocení jednotlivých ukazatelů.....	26
Flexibilita / Mobilita: Benchmark mezi sektory .....	28
Flexibilita / Mobilita: Benchmark v rámci sektoru Zemědělství .....	29
Flexibilita / Mobilita: Detailní zhodnocení jednotlivých ukazatelů.....	29

# Executive Summary

## Projektový rámec:

Měření HR procesů prostřednictvím nástroje LEA (Lifelong Employability Assessment), se uskutečnila v rámci projektu „Společným postupem sociálních partnerů k přípravě odvětví na změny v důchodovém systému - Etapa III“, který realizuje Konfederace podnikatelských a zaměstnavatelských svazů.

Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR se společně se svými členy a sociálním partnerem projektu (ČMKOS) rozhodla realizovat projekt, který by prostřednictvím bipartitního dialogu a klíčových aktivit pomohl připravit zaměstnavatele a zaměstnance ve vybraných pozicích na dopady a změny vyplývající z důchodového systému. Jedná se zejména na skutečnost, že tito zaměstnanci budou vykonávat svou profesi do vyššího věku. Základním problémem, k jehož řešení chce realizace projektu přispět, je zvládnutí nároků, požadavků a limitů na výkon pracovní činnosti vybraných pozic v odvětvích i ve vyšším věku a umožnit tak cílové skupině udržení pracovního místa, resp. zaměstnání déle.

Proto je potřeba reagovat na neustálé prodlužování průměrného lidského života a prodlužování věku odchodu do důchodu včasnou přípravou budoucích generací na aktivní pracovní život ve vyšším věku. Problematika změn a dopadů, které přináší přeměna důchodového systému je nanejvýš aktuální a je proto velmi potřebné se touto problematikou na úrovni sociálních partnerů, organizací, podniků a zaměstnanců zabývat i z jiného než parametrického pohledu důchodové reformy. A to především z pohledu prodlužování délky aktivního pracovního života zaměstnanců, udržení stárnoucí pracovní síly na pracovním trhu a zvládnutí pracovní činnosti ve vyšším věku a to bez ohledu na finální parametry důchodového systému, složení či změny na úrovni vlády.

## Nástroj LEA

LEA (Lifelong Employability Assessment), nástroj na měření v oblasti Age Managementu, byl vytvořen ve spolupráci s CSR Europe jako pokračování projektu *Aktivní stárnutí*. Českou verzi připravila, ověřila a do českého prostředí adaptovala 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 komplexní i detailní náhled 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. Nástroj LEA poskytuje společnostem data, porovnává klíčové procesy a umožňuje zefektivnit procesy v oblasti lidských zdrojů, srovnává současnou situaci v organizaci s ideálním stavem, ideálními procesy a postupy.

V rámci zakázky měření HR procesů prostřednictvím nástroje LEA bylo změřeno celkem 46 firem, podniků v roce 2016 a 2017. Měření HR procesů prostřednictvím nástroje LEA bylo zaměřeno celkem na 8 výrobních i nevýrobních sektorů, konkrétně:

1. TOP (textilní a oděvní průmysl),
2. Polygrafie, (tiskařské firmy),
3. Kultura, (knihovny),
4. Školství (mateřské, základní a střední školy),
5. Stavebnictví I. (velké stavební firmy),
6. Stavebnictví II. (profesní sdružení řemesel – CR),
7. Doprava,
8. Zemědělství.

# Informace o měření ve společnostech v rámci platformy „Zemědělství“

Pro účely zjištění stavu oboru Zemědělství byly změřeny celkem 3 společnosti. Měření se uskutečnila v roce 2017. Měření se účastnili zástupci společností Zemědělství. Jedna měřená společnost působí v Královehradeckém kraji, další v Plzeňském a poslední pak v Libereckém kraji.

Rádi bychom na tomto místě srdečně poděkovali všem zástupcům a zástupkyním společností v rámci sektoru Zemědělství, rovněž i zástupci profesní asociace za aktivní, vstřícný a otevřený přístup při rozhovorech v rámci měření nástrojem LEA.

Z důvodu anonymity jsou jednotlivé podniky/společnosti označeny kódem

## Detaily měření

**Tab. 1:** Základní informace o měření společností v sektoru Zemědělství

Společnost	Měřené pracovní pozice
Zemědělství ZP01=ZCH01	Chovatel a ošetřovatel hospodářských zvířat, pěstitel základních plodin/traktorista
Zemědělství ZP02=ZCH02	Chovatel a ošetřovatel hospodářských zvířat, pěstitel základních plodin/traktorista
Zemědělství ZP03=ZCH03	Chovatel a ošetřovatel hospodářských zvířat, pěstitel základních plodin/traktorista

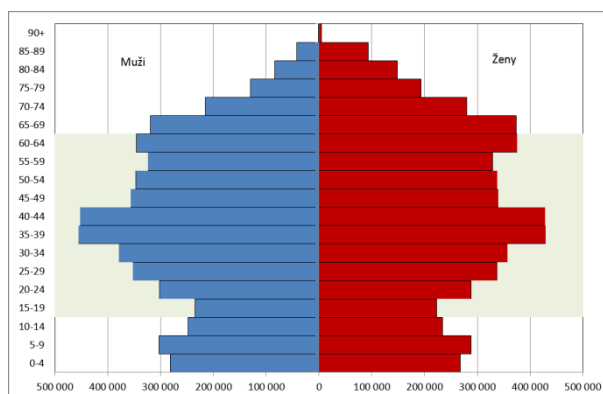
*Zdroj: Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA -2017 (N=3), vlastní zpracování*

# Demografie a statistika České republiky

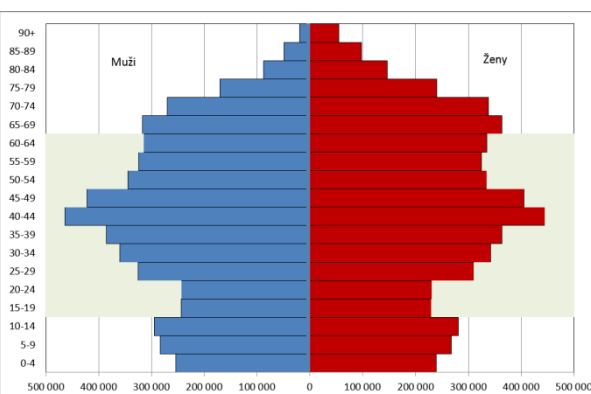
Populace České republiky, tak jako v ostatních vyspělých zemích světa, stárne. Souběžně probíhá proces, kdy lidé žijí déle, zvyšuje se jejich naděje dožití i průměrný věk, a také se rodí méně dětí, takže ve výsledku v populaci žije větší podíl seniorů (tj. osob 65 letých a starších).

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

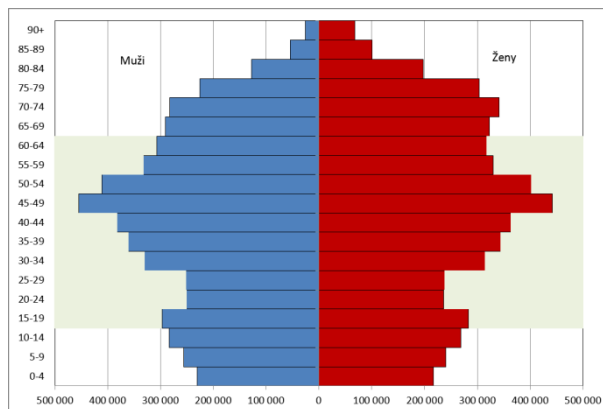
**Graf 1** Věková struktura ČR k 1. 1. 2016



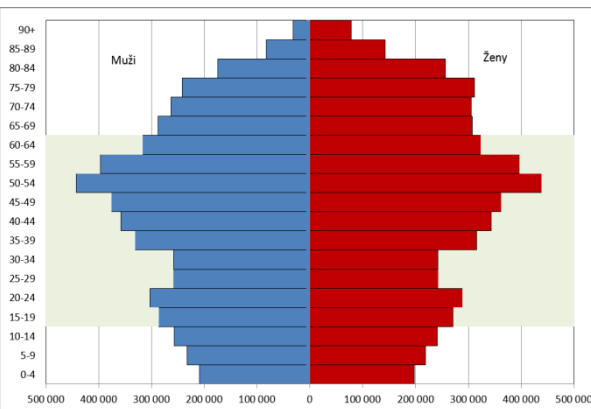
**Graf 2** Projekce věkové struktury ČR na rok 2020



**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 částí 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 6,5 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.



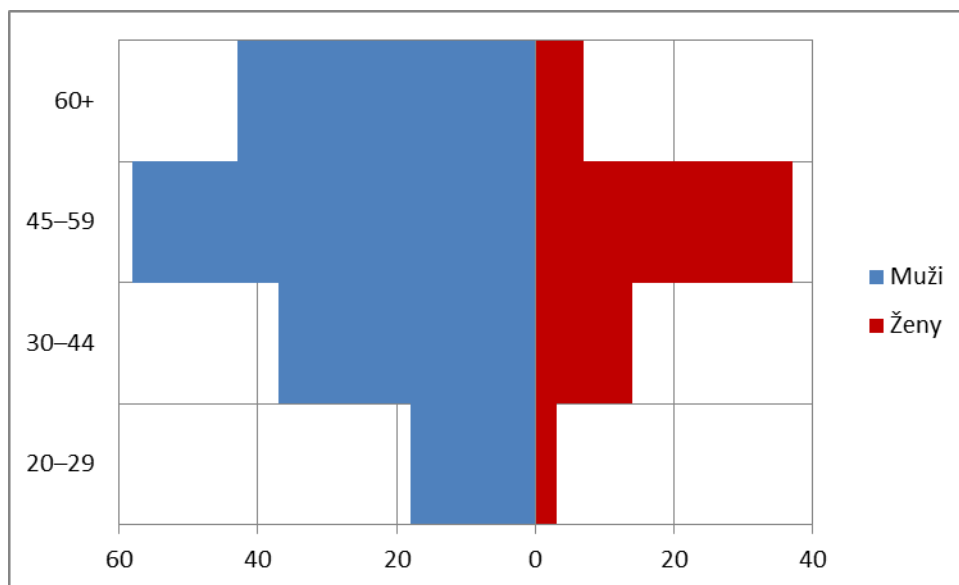
## Věková struktura za celou platformu „Zemědělství“

Za celý sektor Zemědělství, kde byly měřeny celkem 3 společnosti, jsme změřili rovněž i věkovou strukturu zaměstnanců. Z celkového počtu 217 zaměstnanců bylo 156 mužů a 61 žen a věková struktura je následující:

- v kategorii 20-29 let má společnost 21 zaměstnanců, z toho 3 ženy a 18 mužů,
- v kategorii 30-44 let má společnost 51 zaměstnanců, z toho 14 žen a 37 mužů,
- v kategorii 45-59 let má společnost 95 zaměstnanců, z toho 37 žen a 58 mužů,
- v kategorii 60+ let má společnost 50 zaměstnanců, z toho 7 žen a 43 mužů.

Největší podíl zaměstnanců je ve věkové kategorii 45 až 59 let – téměř 44 %. O něco méně, konkrétně 24 % zaměstnanců se nachází ve věkové kategorii 30 až 44 let a téměř shodně, 23 % zaměstnanců starších 60 let. Nejméně zastoupenou věkovou kategorií je pak nejmladší kategorie (20 až 29 let), zde se vyskytuje 10 % zaměstnanců. V měřeném sektoru obecně převažují muži, kterých je 72 %.

**Graf 5** Věková struktura zaměstnanců za celou platformu Zemědělství ke dni měření



Zdroj: Měřené společnosti v daném sektoru, 2017

## Legislativní rámec důchodového systému v ČR

**S ohledem na celkové zaměření projektu BIDI III uvádíme v rámci zprávy o sektorových doporučeních vybrané informace, týkající se systému důchodového pojištění v ČR.**

Současný systém důchodového pojištění v ČR je upraven několika právními předpisy. Základním zákonem, který upravuje nároky ze základního povinného důchodového pojištění pro případ stáří invalidity a úmrtí živitele je zákon č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění, který byl přijat v červnu 1995 s účinností od roku 1996. Doplnkové dobrovolné pojištění je realizováno prostřednictvím zákona č. 42/1994 Sb., o penzijním připojištění se státním příspěvkem a dále existuje možnost dalších individuálních forem zabezpečení díky produktům komerčních pojišťoven. Zde se jedná zejména o zákon č. 277/2009 Sb., o pojišťovnictví O nároku na důchod, jeho výši a výplatě rozhoduje Česká správa sociálního zabezpečení s výjimkou případů, kdy jsou příslušné k rozhodování orgány sociálního zabezpečení ministerstev obrany, vnitra a spravedlnosti (v případě příslušníků ozbrojených sil a sborů). Legislativním základem je zákon č. 582/1991 Sb., o organizaci a provádění sociálního zabezpečení. Právní úpravu vztahů financování obsahuje zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů, který nabyl účinnosti dnem 1. ledna 1993<sup>1</sup>.

### Zahraniční modely penzijních systémů – příklady

Mezi země s dlouhodobě nejlépe hodnocenými evropskými penzijními systémy lze zařadit Dánsko, Nizozemí či Švédsko. Dánský náhradový poměr v oblasti důchodu patří mezi nejvyšší z členských zemí OECD<sup>2</sup>. Systém se skládá ze základního veřejného důchodového pojištění, plně financovaného příspěvkového systému a povinného systému zabezpečení zaměstnanců. U veřejného systému platí princip redukce (*občané s nižšími příjmy mají vyšší důchod v porovnání se mzdou před odchodem do důchodu, občané s vyššími příjmy naopak nízké*), u ostatních penzijních dávek však závisí na příjmech občana, tzn. čím vyšší příjem, tím vyšší penze. Největší výhodou tohoto systému je fakt, že neznevýhodňuje penzisty s nižšími příjmy než je průměrná mzda, a na druhé straně eliminuje pokles příjmů u penzistů s průměrnou mzdou a chrání před výraznějším propadem životní úrovně u důchodců s vyšší než průměrnou mzdou.

Díky jeho třem pilířům penzijního zabezpečení (základní pilíř, příspěvkový systém a systém zabezpečení zaměstnanců) pak lidé v důchodovém věku neztrácí chuť a motivaci i v důchodovém věku dále aktivně pracovat.

<sup>1</sup> <http://www.mpsv.cz/files/clanky/11969/Analyza.pdf>

<sup>2</sup> <https://www.investujeme.cz/clanky/dansky-penzijni-system-je-nejlepsi/>

V Nizozemí má penzijní systém tři hlavní pilíře – paušální státní penze, zaměstnanecký penzijní systém a dodatečná kolektivní penze. Nizozemci jsou tak prakticky po celý život vedeni k vlastní přípravě na důchod, v čemž jim pomáhá stabilita celého systému a benefity v podobě daňových zvýhodnění a převoditelnost prostředků zaměstnaneckého penzijního systému.<sup>3</sup>

Švédský penzijní systém se opírá o systém příspěvků. Fixní podíl platů směřuje na penze a takto vybraná suma se rozděluje mezi současné důchodce. Systém navíc umožňuje v rozmezí od 61 do 70 let odejít do důchodu prakticky kdykoliv.<sup>4</sup>

### **Poznatky Studie IDEA 2017**

Dle studie Institutu pro demokracii a ekonomickou analýzu (zkráceně IDEA) Národohospodářského ústavu Akademie věd ČR zpracované Jiřím Šatavou z června 2017<sup>5</sup> vyplývá, že Česká republika má jeden z nejvyšších rozdílů mezi čistým výdělkem a důchodem při nástupu do penze. Český důchodový systém také nedostatečně motivuje k tomu, aby lidé v zaměstnání zůstávali déle a pracovali i po dosažení věku odchodu do důchodu.

Studie dále uvádí, že kupní síla průměrného seniora okamžikem odchodu do důchodu z měsíce na měsíc skokově klesne, a to až o 42 %. Podobně jako Česká republika na tom jsou státy jako Bulharsko či Kypr. Ještě výraznější skok mezi čistým výdělkem a výší důchodu mají dle studie například Slovinci, Chorvati, Litevci a Estonci. Mezi státy s nejnižším rozdílem patří Maďarsko, Rakousko, Británie, Irsko, Španělsko i Portugalsko (důchod zde odpovídá přibližně 80 % čistého příjmu), v Nizozemsku dokonce výše přiznaného důchodu průměrný čistý výdělek převyšuje.

### **Výše důchodu**

Výše důchodu je v České republice odvislá především od počtu odpracovaných let, méně pak už na velikosti výdělků a jejich odvodech. Autoři studie proto poukazují na výrazné přerozdělování

---

<sup>3</sup> <https://www.investujeme.cz/clanky/penzijni-system-v-nizozemskem-kralovstvi-inspirace-pro-cesko/>

<sup>4</sup> <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/1128533-nove-penze-skoda-ze-cesi-neopisovali-od-svedu>

<sup>5</sup> [https://idea.cerge-ei.cz/files/IDEA\\_Studie\\_9\\_2017\\_Prijmy\\_senioru/files/downloads/IDEA\\_Studie\\_9\\_2017\\_Prijmy\\_senioru.pdf](https://idea.cerge-ei.cz/files/IDEA_Studie_9_2017_Prijmy_senioru/files/downloads/IDEA_Studie_9_2017_Prijmy_senioru.pdf)

vybraných prostředků, což způsobuje, že rozdíly v penzích lidí s vysokými a nízkými příjmy jsou malé. Pro srovnání – senioři s dvojnásobnými příjmy průměrného mzdy se odchodem do důchodu dostanou na hranici 41 % svých předchozích výdělků. Oproti tomu senioři s polovinou průměrného výdělku obdrží po odchodu do důchodu 85 % své někdejší čisté mzdy.

## **Odchod do důchodu**

Čeští senioři jsou na penzích od států závislí. Jak studie dále popisuje, byť díky systému přerozdělování chrání důchodový systém poměrně efektivně seniory před chudobou, propadu životní úrovně nezabrání. Do důchodu odchází přitom většina Čechů proto, že dosáhli důchodového věku. Pouze pětina seniorů odchází do důchodu ze zdravotních důvodů či kvůli ztrátě zaměstnání. Česká vláda v letošním roce navíc prosadila "zastropování" věku nástupu do penze na 65 let. Jak autoři studie dále uvádí, odchod z pracovního trhu by měl být pozvolný a lidé by měli dostat příležitost pracovat tak dlouho, jak budou sami chtít. Příkladem může být již citované Švédsko, které umožňuje pozvolný přechod do důchodu mezi 61 a 70 rokem nebo Německo, které má věkové rozmezí pro pozvolný odchod 65-67 let.

V České republice aktuálně pracuje 13 % lidí v penzi. V EU je průměr 15,5 %, v severovýchodních státech až 35 %. Když člověk přesluhuje a na rok se penze vzdá, přilepší si k důchodu zhruba o 7,6 %. Při přesluhování se obětovaný důchod a odvedené pojistné a daně seniorovi s průměrnou mzdou vrátí až za 28 let, čehož se průměrný přesluhující český muž nedožije. Autoři studie proto shrnují, že český důchodový systém práci v důchodu dostatečně nezohledňuje.

## **Závěry studie a doporučení**

Podle autorů je práce po dosažení důchodového věku výhodná jak pro seniory, tak pro stát a společnost. Lidé si přivydělají a udrží svoji životní úroveň, stát má peníze z daní a společnost nepřichází o lidský kapitál. Výzkumy studie uvádí, že pokud by pracovalo 5 % důchodců a stát jim snížil odvody o 6,5 %, veřejné rozpočty by na tom pořád ještě vydělaly. Toto zvýhodnění a jeho způsob má proto zásadní dopad na rozhodování seniorů o tom, zda budou ještě dál pracovat. Dle autorů by měly také konkrétní politické strany odpovědět na to, jaké změny budou v důchodovém systému prosazovat. Úpravy by se mohly týkat podpory práce v důchodu například snížením daní a odvodů či vyšším zohledněním odpracované doby v částce penze. Politická reprezentace a odborná veřejnost včetně zástupců tripartity by se v rámci probíhající veřejné diskuse měly také jasně vyjádřit k tomu, zda by se nástupní důchod neměl vypočítávat jiným způsobem, jak by měla vypadat jeho valorizace a odkud se budou rostoucí důchodové výdaje financovat, zejména s ohledem na prognózy, co se týká stárnutí obyvatelstva v České republice a snižující se počet ekonomicky aktivních občanů České Republiky. Rovněž větší míra

flexibility práce je důležitým faktorem a podmínkou pro prodlužování pracovního života důchodců v České Republice<sup>6</sup>.

## Benchmark – ČR

### Benchmark napříč měřenými sektory

V rámci projektu LEA bylo měřeno celkem 46 firem. Za jednotlivé sektory (obory) byl následně zpracován benchmark, díky němuž jsme schopni prezentovat některé zajímavé výsledky.

Přehled sektorů:

1. TOP (textilní a oděvní průmysl),
2. Polygrafie, (tiskařské firmy),
3. Kultura, (knihovny),
4. Školství (mateřské, základní a střední školy),
5. Stavebnictví I. (velké stavební firmy),
6. Stavebnictví II. (profesní sdružení řemeslníků – CR),
7. Doprava,
8. Zemědělství.

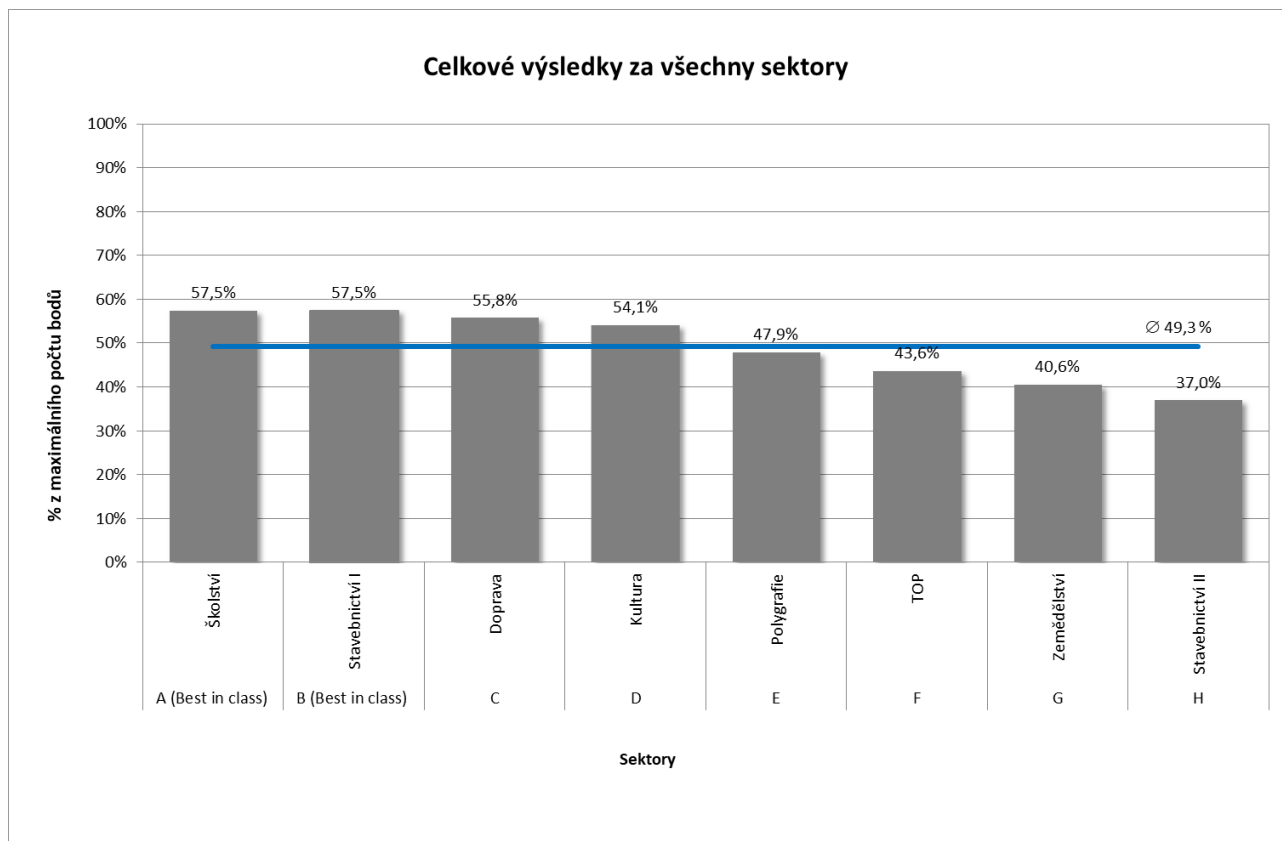
---

<sup>6</sup> **Poznámka k flexibilitě práce a pracovního trhu:** Přestože význam flexibility práce a pojetí jejího rozvoje v globalizovaném světě dlouhodobě roste, jak potvrzují některé průzkumy (například průzkum FlexJobs – 5<sup>th</sup> Annual Super Survey, odkaz [zde](#)), v České republice se tento trend teprve zabydluje. I průzkum společnosti Microsoft (*Náskok díky technologiím, 2016, odkaz [zde](#)*) ve vybraných evropských státech tento trend potvrzuje, a doplňuje, že stále více firem například umožňuje svým zaměstnancům pracovat mimo kancelář.

Z pohledu zaměstnavatelů však aktuální podoba Zákoníku práce v České republice nereaguje zcela pružně na měnící se potřeby pracovního trhu. Poslední novelizace Zákoníku práce z roku 2016 přinesla úpravy při stanovení pracovní doby při práci z domova, změny v oblasti rodičovství (povinnost držet stejné místo matkám na mateřské dovolené, zkrácené úvazky pro rodiče malých dětí), či nově v oblasti nároku na dovolenou při práci na Dohodu o pracovní činnosti. Zaměstnavatelé dále očekávají od Ministerstva práce a sociálních věcí další úpravy v oblasti délky výpovědní doby, ve výpovědních důvodech či v odstupném.

Čím dál více preferují vyspělé evropské státy zkrácené úvazky, které se díky flexibilizaci svého pracovního trhu mohou chlubit dlouhodobě nejnižšími mírami nezaměstnanosti. Dobrymi příklady jsou například Nizozemsko, Švédsko či Dánsko. Flexibilitu svých pracovních trhů podporují posilováním rovnováhy mezi pracovním trhem a sociálním zabezpečením (dánský model „Flexicurity“), sdílením pracovních míst, sladováním rodinného a pracovního života žen, či funkční flexibilitou a dlouhodobou investicí do rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.

**Graf 6** Benchmark napříč měřeními sektory



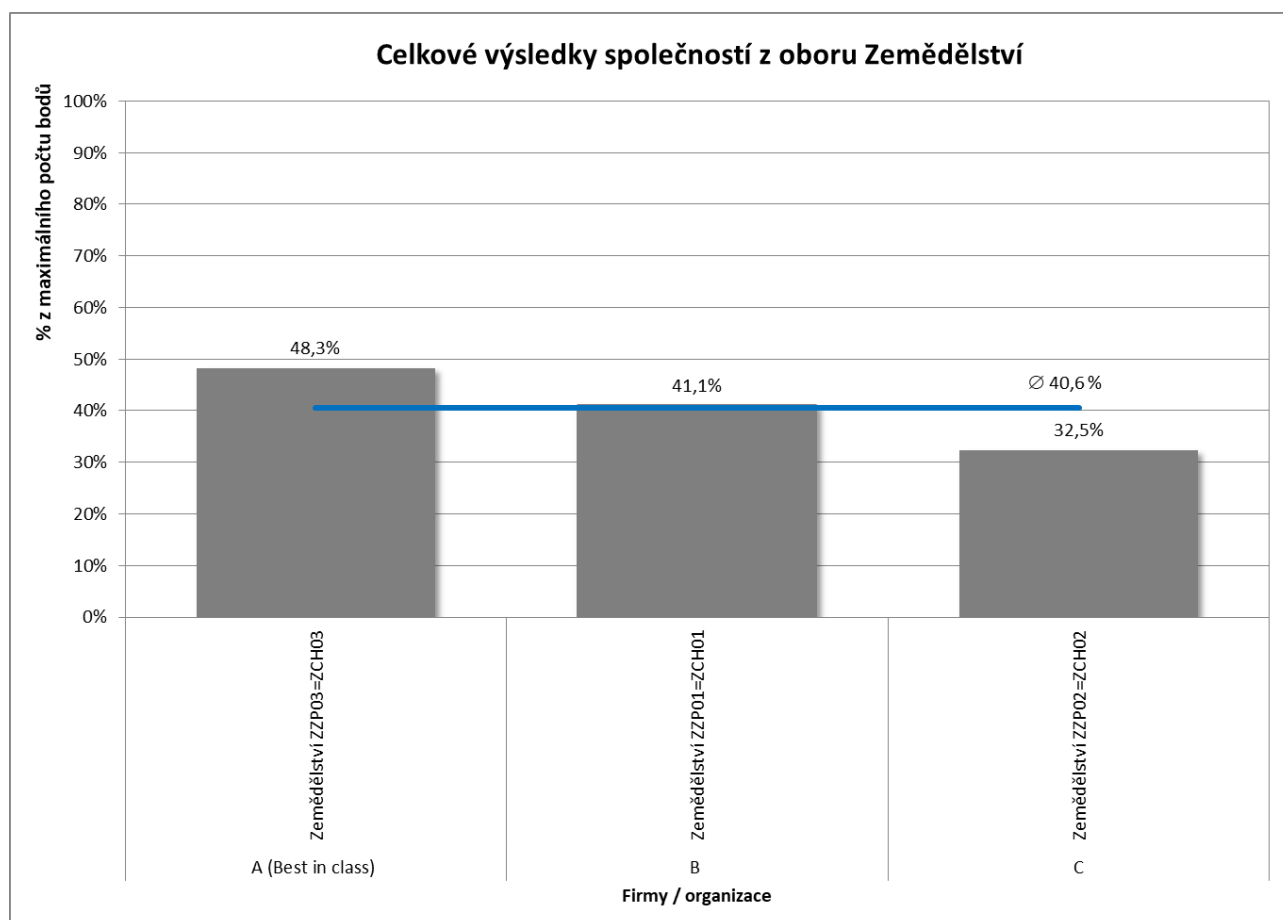
Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA – KZPS 2016 a 2017 (N=46), vlastní zpracování*

## Benchmark v oboru Zemědělství

Maximem dosažitelným při měření nastavení nástrojů a politiky věkové diverzity je dle LEA 151 bodů. Společnosti z oboru Zemědělství dosahovaly různých výsledků od necelých 33 % bodů z maxima po téměř 49 % bodů z maxima.

Nejlepších výsledků měření dosáhla společnost „Zemědělství ZP03=ZCH03“, celkem 73 bodů (48,3 %). Naopak společnost s nejnižším naměřeným výsledkem – „Zemědělství ZP02=ZCH02“ získala 49 bodů (32,5 %). Průměrný výsledek všech společností z oboru „Zemědělství“ je 61,3 bodů (40,6 % z maxima), přičemž nadprůměrného výsledku dosáhly dvě společnosti ze tří. Zemědělství ZP03=ZCH03 a Zemědělství ZP01=ZCH01 .

**Graf 7** Celkové výsledky společností z oboru Zemědělství seřazené sestupně podle celkem získaných bodů (v %)



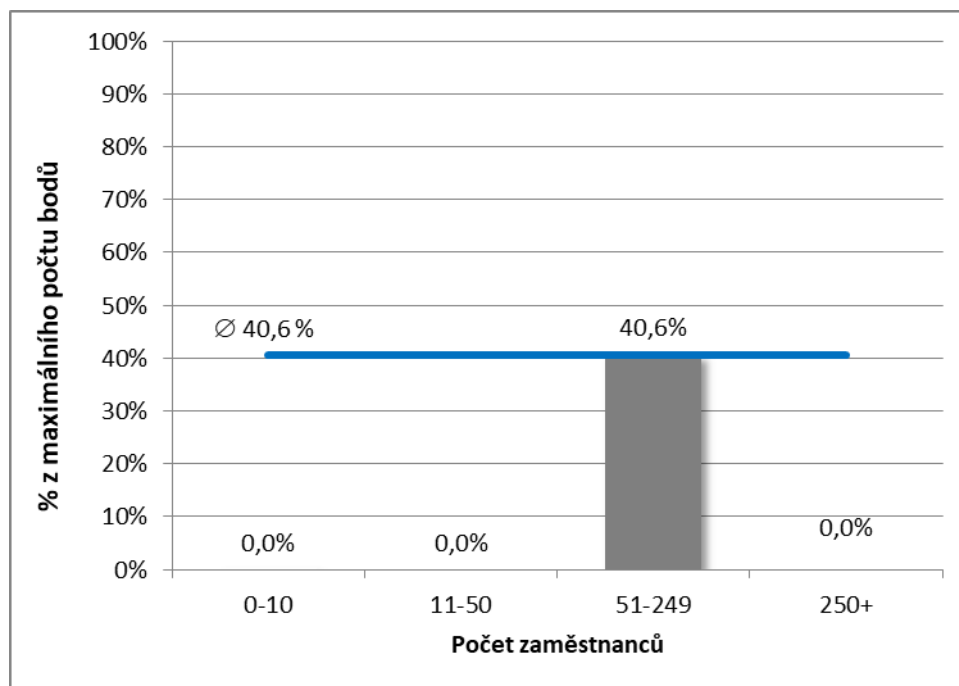
Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2017 (N=3), vlastní zpracování*

## Výsledky podle velikosti firmy

Co se týče počtu zaměstnanců, výraznější rozdíly v nastavení nástrojů věkové diverzity a jejich formalizaci nejsme schopni popsat, protože společnosti z oboru „Zemědělství“ se pohybovaly pouze ve skupině s počtem zaměstnanců 51 až 249.

Ukazuje se, že zavedení a uplatňování procesů a nástrojů Age Managementu je často závislé na celkovém přístupu vedení společnosti, anebo i přímo osobě majitele/jednatele, ředitele nebo manažera pro lidské zdroje apod. Nezřídka závisí i na zdrojích a možnostech společnosti. Často nejsou tyto nástroje formálně a systematicky zavedeny, nejsou formalizovány v rámci firemních politik a interních dokumentů, nicméně jak vyplynulo z měření, „nějakým způsobem“ se s nimi pracuje a spíše neformálně se pro některé situace používají. Typicky například, většina společností sleduje věkovou strukturu zaměstnanců, ale už tento proces systematicky nepropojuje například s životním cyklem zaměstnanců a dalším plánováním jejich kariérního rozvoje.

**Graf 8** Celkové výsledky společností podle kategorií počtu zaměstnanců (v %)



Zdroj: Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2017 (N=3), vlastní zpracování



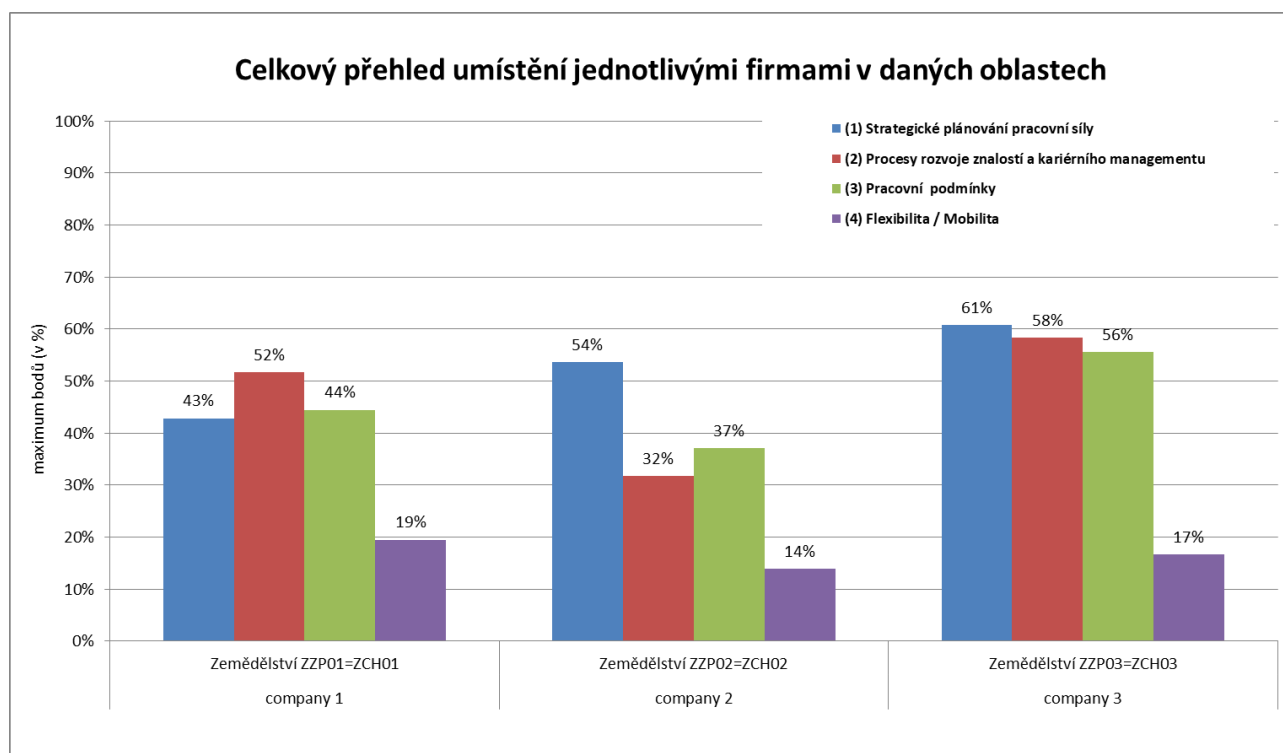
# Konkrétní výsledky měření ve společnostech „Zemědělství“

## Základní přehled za hlavní oblasti

Hodnoceny byly 4 základní oblasti – Strategie plánování pracovní síly, Procesy rozvoje znalosti a kariérního managementu, Pracovní podmínky a Flexibilita / Mobilita.

Následující graf zobrazuje přehled získaných bodů všemi firmami v jednotlivých oblastech – v sektoru Zemědělství.

**Graf 9** Přehled výsledků získaných společnostmi sektoru Doprava, za jednotlivé oblasti



Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2017 (N=3), vlastní zpracování*

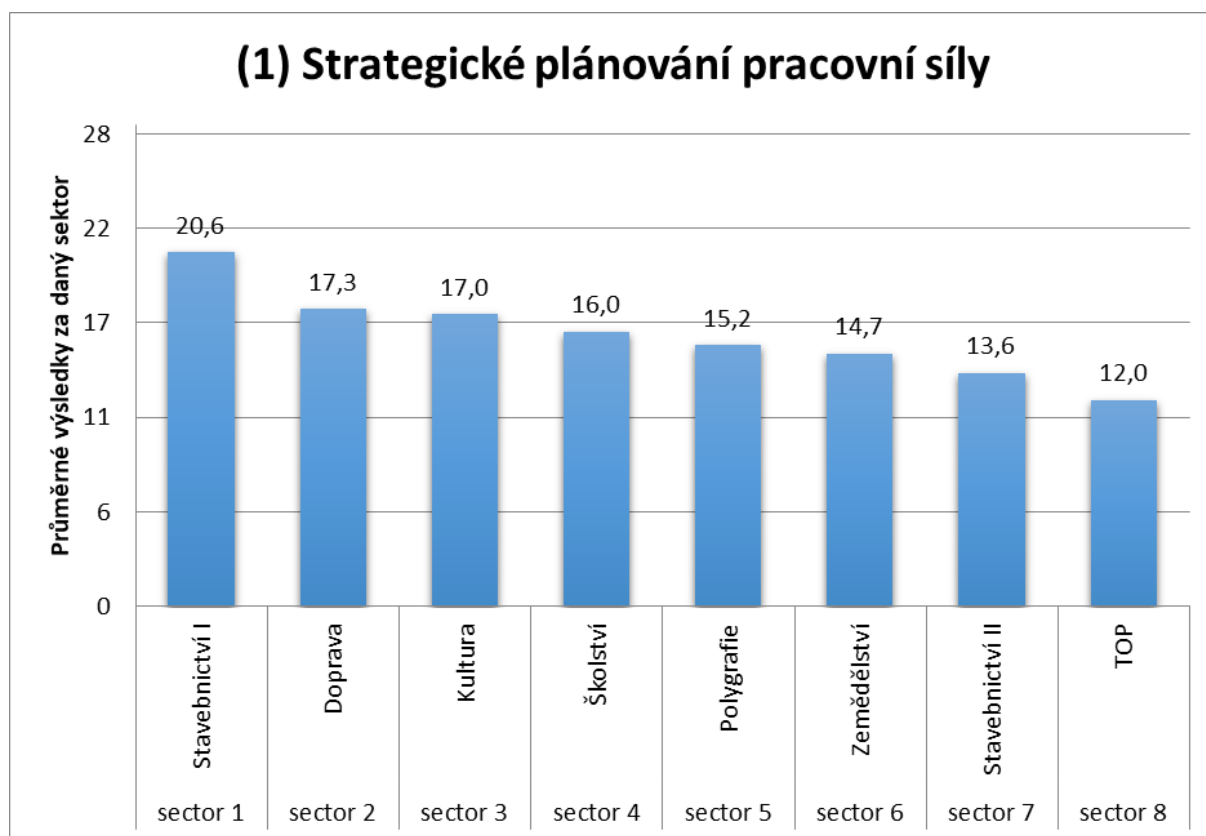
Vzorek měřených společností platformy Zemědělství je oproti ostatním platformám menší a výsledky jsou do jisté míry tímto faktem ovlivněny. Lze říci, že společnosti této platformy v celkovém hodnocení dosahují výsledků pod průměrem. Všechny tři společnosti zaměstnávají přibližně stejný počet zaměstnanců, řadí se tak mezi malé a střední firmy, ale ve vzájemném porovnání jsou mezi těmito společnostmi rozdíly. Nejlépe hodnocená společnost „Zemědělství ZYP03=ZCH03“ se pohybuje těsně pod celkovým výsledkovým průměrem, ostatní dvě společnosti mají celkové hodnocení slabší, zejména společnost „Zemědělství ZYP02=ZCH02“

patří mezi společnosti s nejslabšími výsledky měření. V nízkém hodnocení se promítá například nízká bodová úroveň v oblasti Procesů rozvoje znalostí a karierního managementu, ve které dosáhla vlastně nejslabšího výsledku ze všech standardních měřených společností (nepočítaje v to dvě společnosti platformy Stavebnictví II). Pouze v oblasti Strategie plánování pracovní síly tato společnost dosáhla na úroveň Pokročilý, ve zbývajících třech oblastech je hodnocena pouze na úrovni Začátečník. Ostatní dvě měřené společnosti platformy Zemědělství se ve třech oblastech pohybují alespoň v úrovni Začátečník, ale ani v jedné oblasti tyto společnosti nedosáhly však úrovně Expert.

## Detailní rozbor výsledků jednotlivých oblastí

### Strategické plánování pracovní síly: Benchmark mezi sektory

**Graf 10** Výsledky za všechny sektory: Strategické plánování pracovní síly



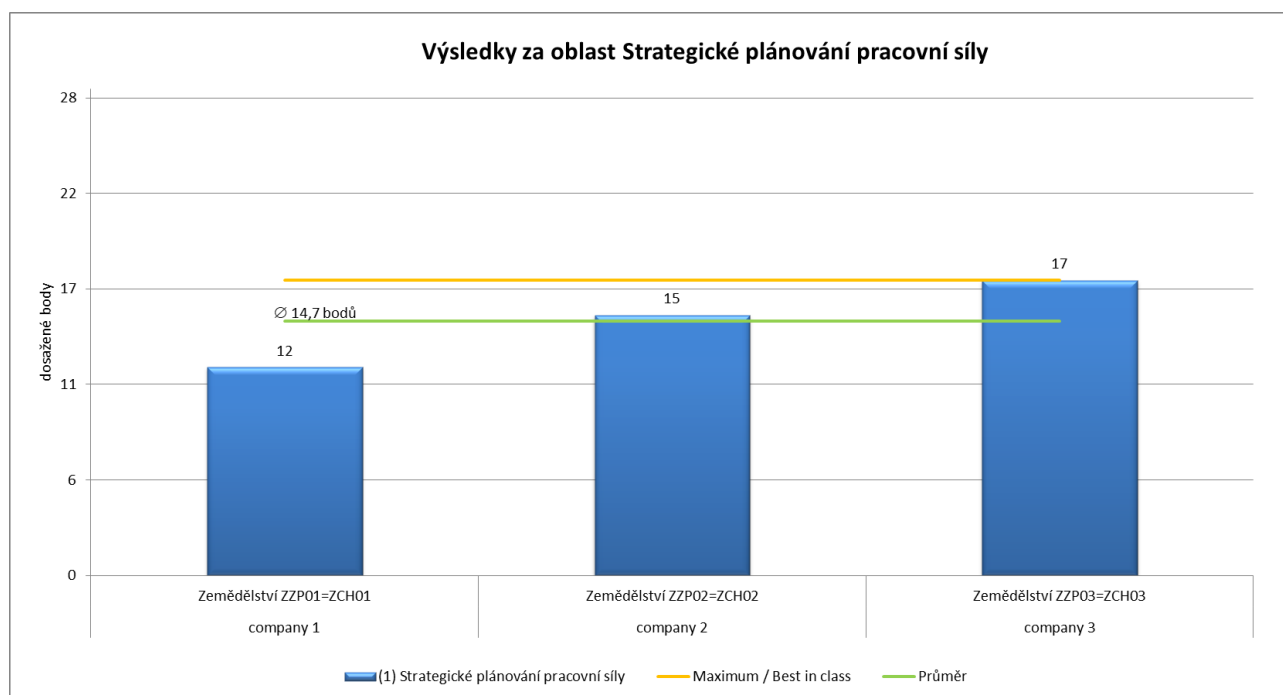
Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA – KZPS 2016 a 2017 (N=46), vlastní zpracování*

Společnosti platformy Zemědělství se v oblasti Strategického plánování pracovní síly pohybují na úrovni „celkové průměrné hodnoty (dosáhly 14,7 bodu). Společnosti této platformy naopak mají velmi solidní výsledky v otázce sledování složení pracovní síly z hlediska věku, kde dosahují

nadprůměrných výsledků, což je dáno tím, že společnosti zaměstnávající přibližně 75-85 zaměstnanců. Velmi vážně se všechny tři měřené společnosti potýkají s otázkou nábory nových zaměstnanců, což je dáno výrazným a v podstatě již dlouhodobým nedostatkem pracovních sil v sektoru zemědělství. V této otázce naopak všechny tři společnosti dosáhly hodnot pod průměrem.

## Strategické plánování pracovní síly: Benchmark v rámci sektoru Zemědělství

**Graf 11** Výsledky za sektor Zemědělství, oblast: Strategické plánování pracovní síly



Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2017 (N=3), vlastní zpracování*

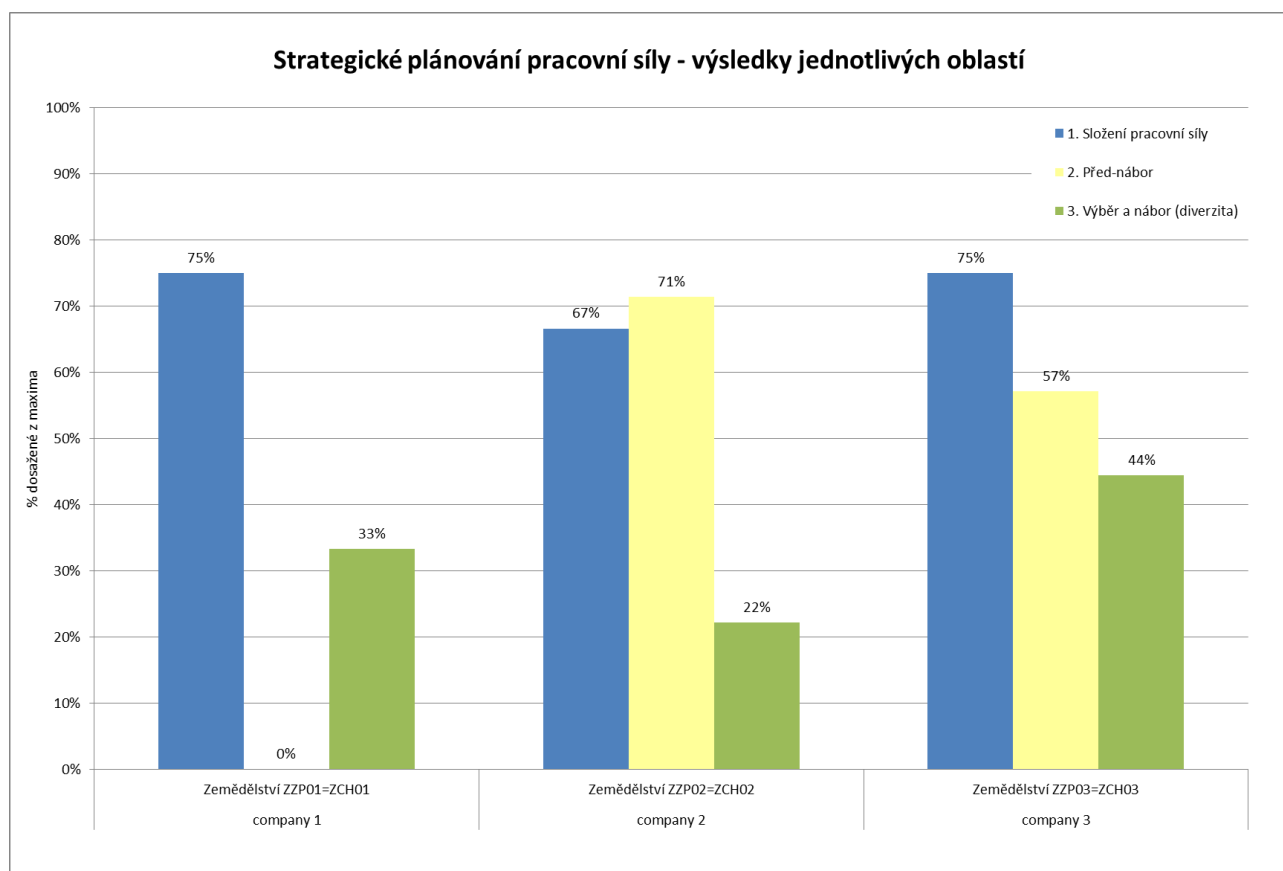
Jak bylo již uvedeno výše, všechny tři měřené společnosti platformy Zemědělství jsou dobře hodnoceny v otázce složení pracovní síly, v této otázce mezi společnostmi není téměř rozdíl a všechny společnosti se této problematice věnují se stejnou intenzitou. Výrazného rozdílu si lze všimnout v otázce před-náboru, kterému se dvě společnosti věnují alespoň v určité míře, ale společnost „Zemědělství ZZP01=ZCH01“ zde nezískala žádný bod.

## Strategické plánování pracovní síly: Detailní zhodnocení jednotlivých ukazatelů

První z hodnocených oblastí je *Strategické plánování pracovní síly*, skládající se ze třech ukazatelů:

- Složení pracovní síly
- Před-nábor
- Výběr a nábor (diverzita)

**Graf 12** Podrobné výsledky za oblast: Strategické plánování pracovní síly



*Zdroj: Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2017 (N=3), vlastní zpracování*

Všechny tři měřené společnosti platformy Zemědělství si alespoň jednou ročně vytvářejí přehledy věkového složení všech svých zaměstnanců. Jedna z nich „Zemědělství ZZP02=ZCH02“ tento přehled dělá s výhledem až na pět let dopředu, ostatní společnosti pracují v horizontu následujícího roku. Hlavním důvodem vytváření takového souhrnu je především sledování možných odchodů do důchodu, aby byly připraveny takové zaměstnance nahradit.

Ani jedna společnost však již nemá nijak zpracovanou strategii pro nábor mladých zaměstnanců. Společnost „Zemědělství ZZP01=ZCH01“ ani nespolupracuje se žádným odborným učilištěm nebo vysokou školou a podobně jako společnost „Zemědělství ZZP03=ZCH03“ se na nábor mladých pracovníků primárně nezaměřují. Uváděným argumentem je celkový nedostatek mladých učňů-lidí, kteří by měli zájem v zemědělství pracovat, což je jistě dáno malým počtem odborných zemědělských učilišť, které by se zabývaly soustavnou přípravou chovatelů nebo pěstitelů, tedy přípravou na sledované profese.

Společnost „Zemědělství ZZP02=ZCH02“ se snaží úzce spolupracovat s místním učilištěm, se kterým má podepsanou rámcovou smlouvu a jejím studentům umožňuje ve svém provozu vykonávat praxe. Ředitel této společnosti má také velmi dobrý přehled o mladých lidech

z okolních obcí, ale největší počet nových mladých pracovníků se rekrutuje z řad dětí a vnuků současných nebo bývalých zaměstnanců. Tato společnost také spolupracuje s ČZU, pro jejíž studenty třikrát ročně pořádá tzv. polní dny, exkurze a studenti zde mají experimentální pole s řepkou. Nutno dodat, že ředitel společnosti je skutečným stakeholderem oboru a místní komunity a velkou osobností, díky které společnost realizuje mnoho aktivit v oblasti Age Managementu, byť hodně neformálně a nárazově.

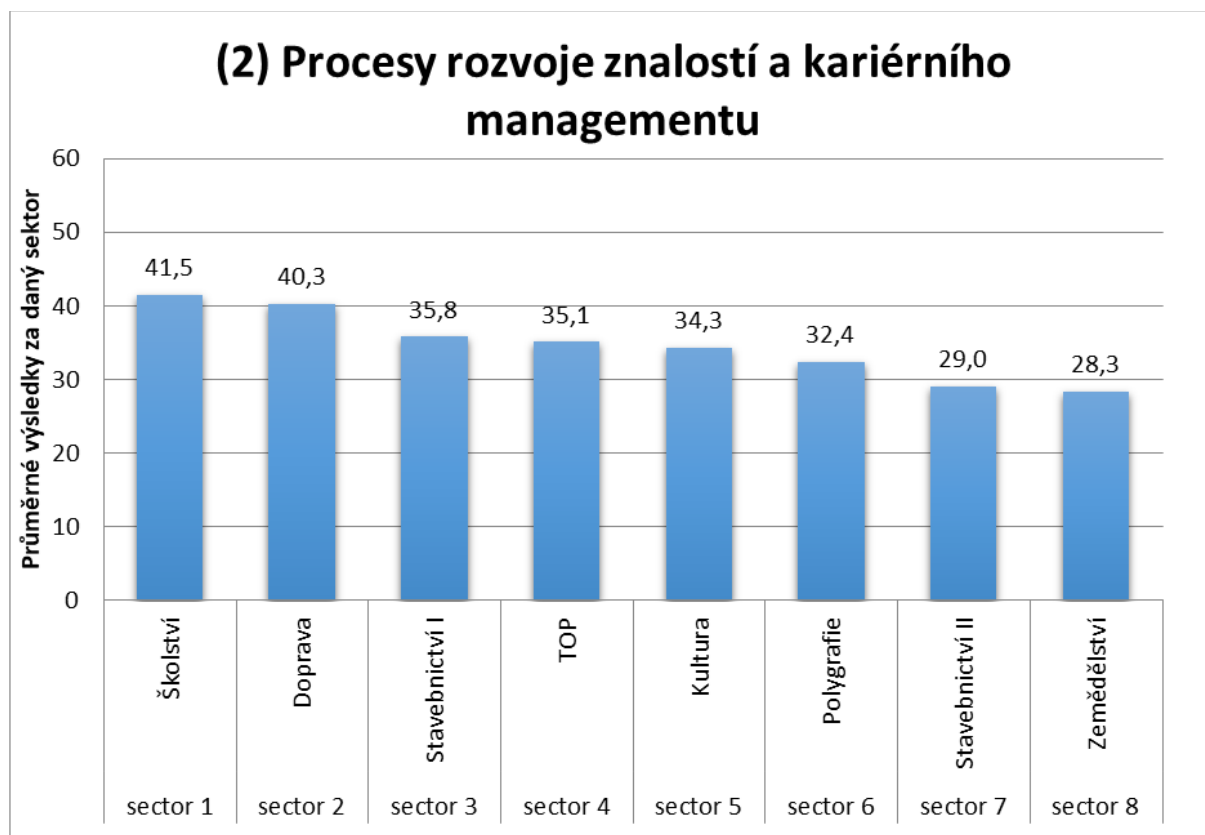
Všechny společnosti se potýkají s nedostatkem i nezájmem mladých lidí o sektor zemědělství. Ve společnostech nyní pracuje pouze 10 % zaměstnanců mladších 30 let, což signalizuje zásadní problém ve věkovém složení pracovní síly. Tento sektor je tak velmi ohrožen postupným stárnutím, 24 % zaměstnanců je starších 60 let. *(Na druhou stranu je třeba uvést, že nejlepší zkušenosti mají společnosti se zaměstnanci právě ve věku mezi 50 a 60 lety).* Společnosti v otázce diverzity sdělily, že na to nemají moc prostor, někdy ani dobré zkušenosti se zaměstnanci ze zahraničí. Nicméně v principu nejsou proti, některé společnosti, zaměstnávají handicapované, i když ne ve sledovaných profesích. Společnost zemědělství ZZP01= ZCH01 zaměstnává agronoma na vozíčku a přizpůsobila mu maximálně pracovní podmínky. Společnosti rovněž nemají problém, zaměstnat na pozici traktoristky ženy, i by jim umožnily v rámci zaměstnání získat řidičský průkaz.

V oblasti diverzity mají společnosti v rámci platformy zemědělství určitě mnohem větší potenciál. Nebrání se zaměstnávat handicapované, ženy i na „tradičně“ mužské profese, jsou v zásadě otevřeni i zaměstnávání lidí ze zahraničí. V případě že by stát mnohem lépe a účinněji koordinoval nábor zaměstnanců pro sektor zemědělství ze zahraničí, možná by se celý sektor nemusel potýkat s nedostatkem zaměstnanců ve sledovaných/měřených profesích.

Inspirací mohou být například české či nadnárodní firmy v ČR, které mají zapracovanou strategii diverzity do svých personálních strategií, ale dobrým příkladem může být například sousední Německo, které má propracovanou komplexní diverzitní strategii náboru a integrace zahraničních zájemců o zaměstnání v Německu na federální úrovni včetně příslušné koordinace federálními institucemi, včetně například detailního přehledu pracovních pozic a profesí včetně požadovaných kvalifikačních nároků a podmínek. (<http://www.make-it-in-germany.com/en/for-businesses/about-the-portal/make-it-in-germany>)

## Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu: Benchmark mezi sektory

**Graf 13** Výsledky za všechny sektory: Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu

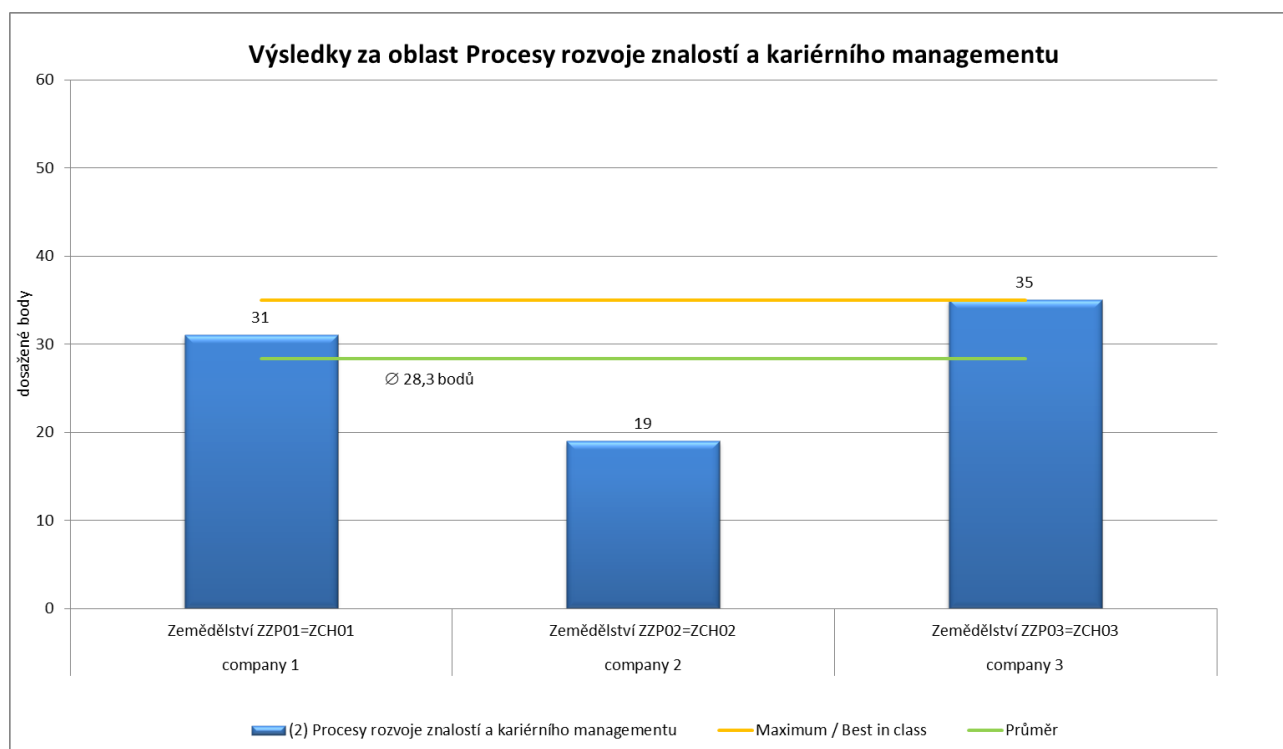


Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA – KZPS 2016 a 2017 (N=46), vlastní zpracování*

V oblasti Procesů rozvoje znalostí a kariérního managementu je platforma Zemědělství v porovnání s ostatními platformami až na posledním místě. Obecně lze říci, že společnosti platformy Zemědělství mají problém s řadou zásadních otázek, jako je přenos a rozvoj kompetenci, rozvoj dovedností pro interní mobilitu, či další plánování kariéry starších zaměstnancův měřených profesích.

## Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu: Benchmark v rámci sektoru Zemědělství

**Graf 14** Výsledky za oblast: Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu



Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2017 (N=3), vlastní zpracování*

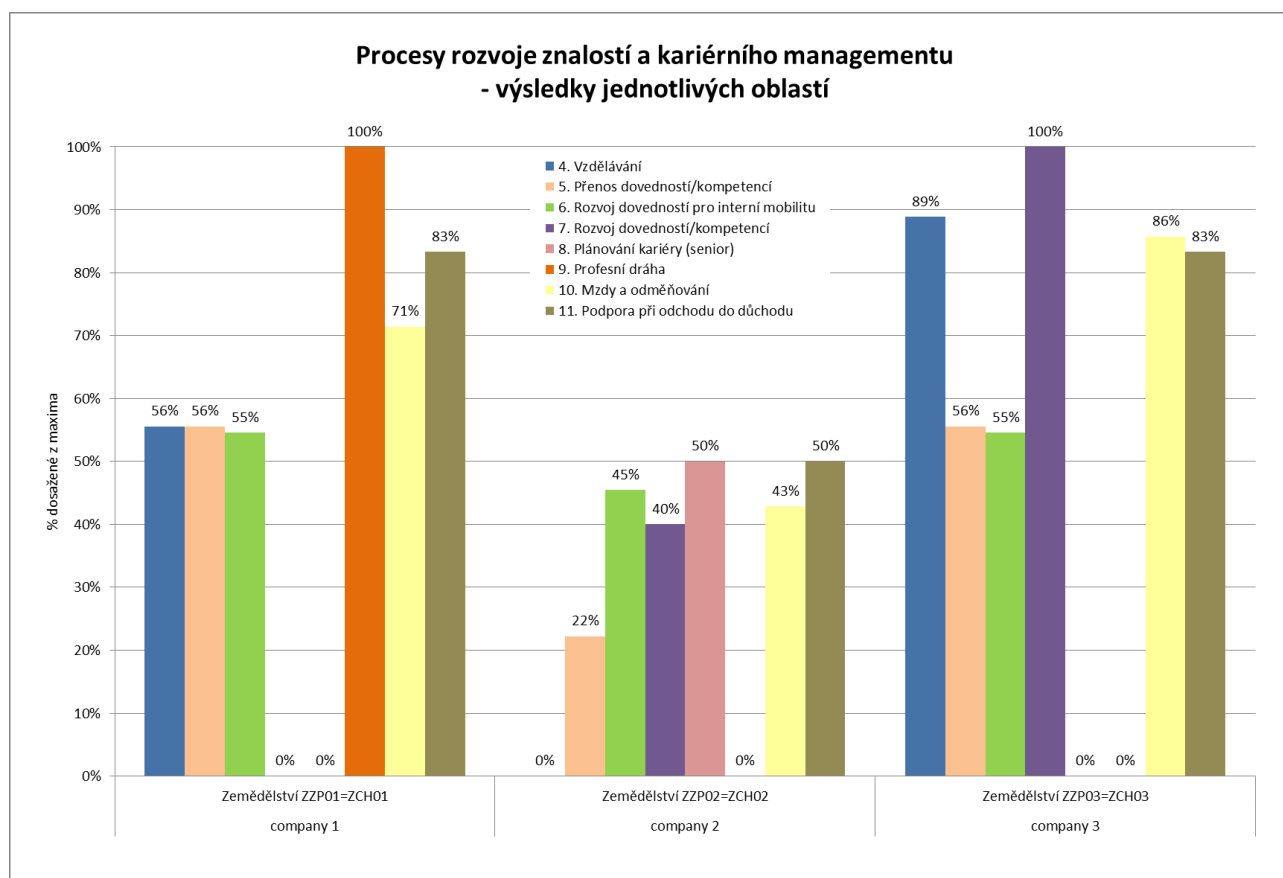
Společnost „Zemědělství ZZP02=ZCH02“ se ziskem pouhých 19 bodů nemá dobré výsledky měření v oblasti Procesů rozvoje znalostí a kariérního managementu. Její výsledek je úplně nejslabší v této oblasti ze všech měřených klasických společností-firm, Za ní se umístili jen dvě společnosti profesních sdružení platformy Stavebnictví II. Společnost má nízké hodnocení ve všech měřených otázkách, ve kterých nezískala více jak než 50 % možných bodů a ve většině otázek ještě méně. Další dvě společnosti jsou hodnoceny podobně. Jejich výsledky jsou pod celkovým průměrem. Všechny tři společnosti se nevěnují systematicky plánování další profesní kariéry svých zejména starších zaměstnanců ve sledovaných profesích, ani příliš neřeší jejich případný další profesní rozvoj.

## Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu: Detailní zhodnocení jednotlivých ukazatelů

Tato oblast obsahovala na hodnocení celkem 8 kategorií/ukazatelů:

- Vzdělávání
- Přenos dovedností/kompetencí
- Rozvoj dovedností pro interní mobilitu
- Rozvoj dovedností/kompetencí
- Plánování kariéry (senior)
- Profesní dráha
- Mzdy a odměňování
- Podpora při odchodu do důchodu

**Graf 15** Podrobné výsledky za oblast: Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu



Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2017 (N=3), vlastní zpracování*

Jedním z problémů, kterým společnosti platformy Zemědělství musí čelit, a kde mají určitý dluh vůči svým zaměstnancům, je jejich další vzdělávání. Dvě společnosti ze tří uvádějí, že žádná povinná školení svým zaměstnancům neposkytují, zaměstnanci o ně ani nejeví zájem a pouze společnost „Zemědělství ZZP03=ZCH03“ svým zaměstnancům poskytuje průběžná školení na obsluhu strojů a nové technologie. Tím se opět vracíme k předcházející kapitole, ve které jsme zmínili, jak se společnosti potýkají s nedostatkem pracovních sil, zejména tedy kvalifikovaných,



ale samy společnosti pro své stávající zaměstnance nemají v podstatě žádná povinná školení, která by jim rozšířila jejich dovednosti a kompetence. Na druhou stranu všechny tři společnosti uvádějí, že při příchodu a zaškolování nových zaměstnanců mají předem stanovené nutné kompetence a dovednosti, které je třeba nově příchozímu předat, a že toto zaškolování provádí zkušenější kolega. Ověřování získaných dovednosti dochází v průběhu zkušební doby, avšak na základě subjektivního hodnocení nadřízeného.

Podobně se všechny společnosti shodují na tom, že interní mobilita, vzájemná zastupitelnost, je pro ně velmi důležitá a vlastně i nezbytná. Zatímco u zaměstnanců v rostlinné výrobě je interní mobilita vyšší, traktoristé pracují s více stroji, umí je opravovat a jsou tak mnohem snáze zastupitelní, u pracovníků živočišné výroby je zastupitelnost menší, pracovníci jsou větší specialisté a každopádně nemohou pracovat jako traktoristé, což opačně možné alespoň částečně je. Pro vyšší možnost interní mobility v zemědělství je zřejmě potřebné nutné rozšiřovat zaměstnancům jejich většinou úzké specializace, čehož lze dosáhnout nějakou formou vzdělávání/školení, či rekvalifikačním kurzem nebo zvyšováním kvalifikace. To umožňuje společnost „Zemědělství ZZP01=ZCH01“.

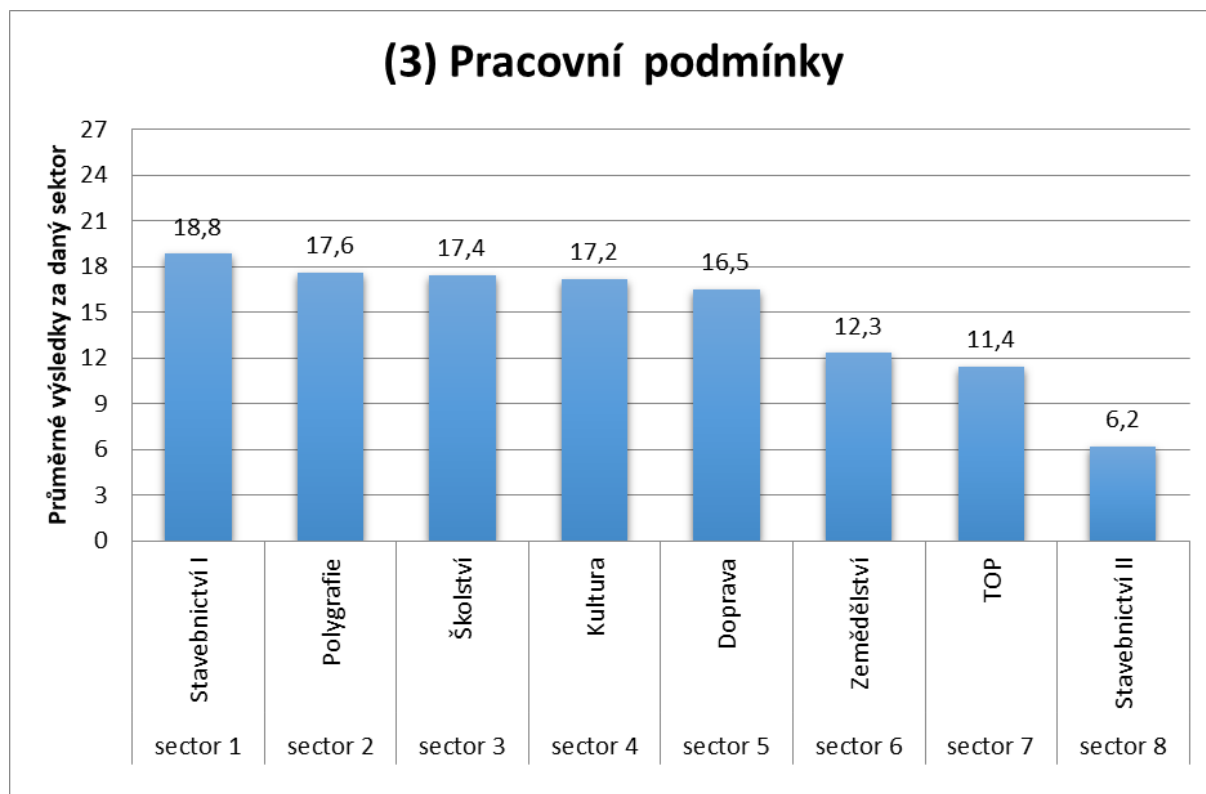
Žádná z měřených společností nemá ve své personální strategii jasně stanovená hodnotící kritéria, hodně se věnují kvalitě odvedené práce, což je samozřejmě klíčový kontrolní proces. Ani jedna společnost nehodnotí zaměstnance na pravidelných pohovorech takzvaně ze všech stran. Společnosti „Zemědělství ZZP02=ZCH02“ hodnotí výkon svých zaměstnanců také podle dalších nejenom kvalitativních kritérií. Zohledňuje jejich výkonnost, odbornost, svědomitost, pracovitost i vztah ke společnosti. Toto hodnocení provádí vedoucí a někdy i ředitel, pokud to vyžaduje situace, několikrát do roka, vždy po ukončení sezonních pracích.

Slabou stránkou měřených společností platformy zemědělství je plánování další kariéry zejména starších pracovníků. Ani jedna ze společností s pracovníky neplánuje jejich další kariérní pracovní rozvoj, nevede se zaměstnanci žádné kariérní pohovory v kontextu životního cyklu zaměstnanců a tématem jejich dalšího uplatnění se společnosti příliš nevěnují.

Jedna společnost uvádí, že důvodem je vlastně nedostatek zaměstnanců, který brání a je překážkou pro další kariérní rozvoj stávajících zaměstnanců. Pouze ředitel společnosti „Zemědělství ZZP02=ZCH02“ uvádí, že se snaží přihlížet k fyzickému a zdravotnímu stavu a snaží se jim vyjít vstříc při možném dalším uplatnění, pokud na svoji práci již nestačí. Děje se to však výjimečně, ale je tu možnost vykonávat funkci například nočního hlídače, nebo přejít do dílny.

## Pracovní podmínky: Benchmark mezi sektory

Graf 16 Výsledky za všechny sektory: Pracovní podmínky

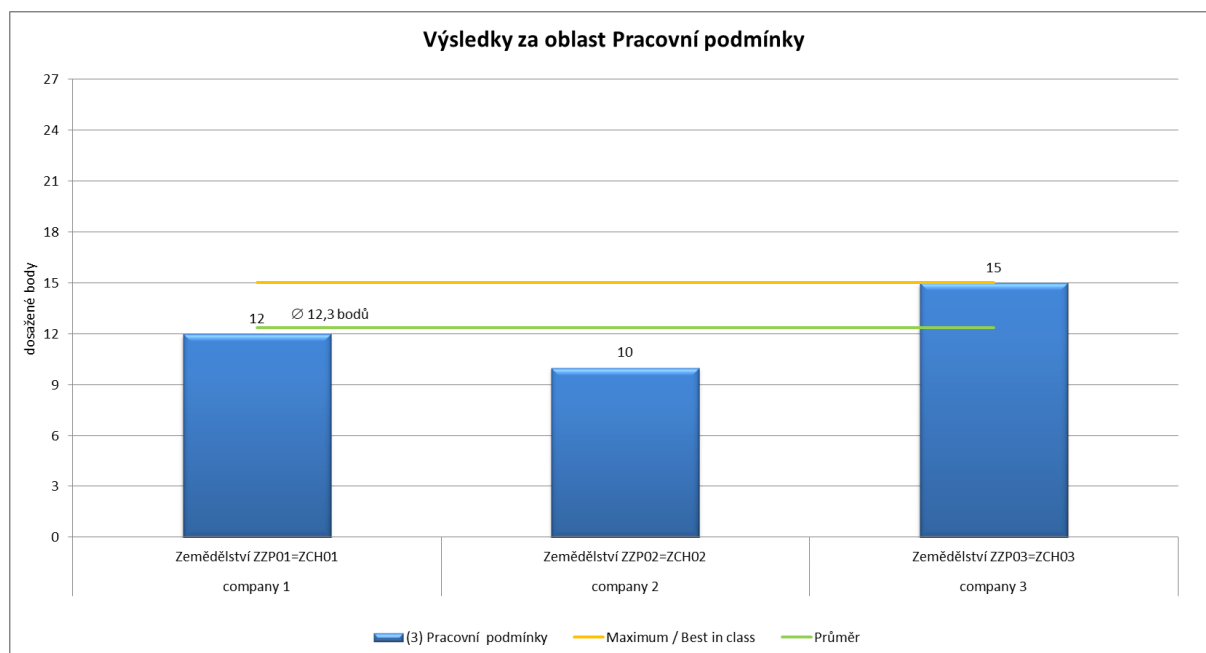


Zdroj: Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA – KZPS 2016 a 2017 (N=46), vlastní zpracování

Společnosti platformy Zemědělství v oblasti Pracovních podmínek dosahují také výsledků pod celkovým průměrem a zaostávají v řadě otázek. Lze říci, že až na jedinou výjimku jsou ve všech otázkách všechny tři společnosti hodnoceny velmi nízkou. Hodně podceněné je téma duševního zdraví a stresu, což je však velmi častý problém napříč všemi sektory, a ani systém benefitů pro zaměstnance není v měřených společnostech příliš pestrý.

## Pracovní podmínky: Benchmark v rámci sektoru Zemědělství

**Graf 17** Výsledky za oblast: Pracovní podmínky



Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2017 (N=3), vlastní zpracování*

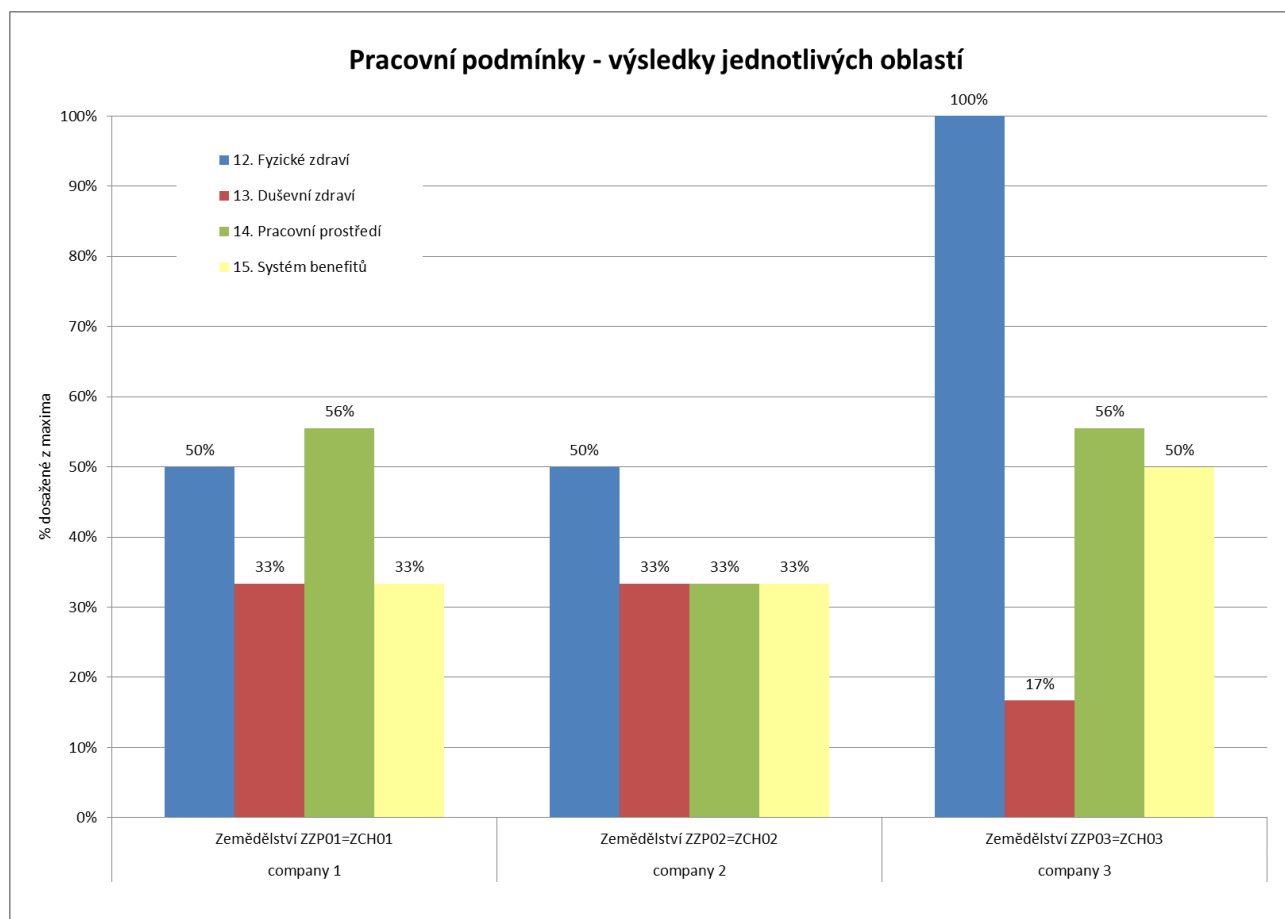
Společnost „Zemědělství ZZP02=ZCH02“ v oblasti Pracovních podmínek získala ve třech ze čtyř otázek jen 33 % možných bodů. Podobně hodnocena je i společnost „Zemědělství ZZP01=ZCH01“, která pouze v jedné otázce pracovního prostředí získala o 2 body více. Celkově průměrné hodnocení v porovnání s měřenými společnostmi sektoru zemědělství získala společnost „ZZP03=ZCH03“, která je velmi dobře hodnocena v otázce fyzického zdraví a aspoň průměrně ve dvou dalších otázkách. Podstatným problémem napříč všemi třemi měřenými společnostmi je podceňovaná otázka prevence a ochrany duševního zdraví. Této otázce se společnosti téměř vůbec nevěnují.

## Pracovní podmínky: Detailní zhodnocení jednotlivých ukazatelů

### Pracovní podmínky

- Fyzické zdraví
- Duševní zdraví
- Pracovní prostředí
- Systém benefitů

**Graf 18** Podrobné výsledky za oblast: Pracovní podmínky



Zdroj: Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2017 (N=3), vlastní zpracování

Společnosti platformy Zemědělství sice plní povinné pravidelné zdravotní prohlídky, ale pouze jedna společnost „Zemědělství ZZP03=ZCH03“ k této zákonné povinnosti přidává ještě něco dalšího navíc a snaží se podporovat sportování zaměstnanců v místním Sokole. Tématu ochrany zdraví a kvality života se tato společnost věnuje pravidelně i na poradách vedení, kde sledují počet pracovních neschopností a pracovních úrazů. Společnost „Zemědělství ZZP01=ZCH01“ v rámci prevence zdraví hradí svým zaměstnancům očkování proti chřipce.

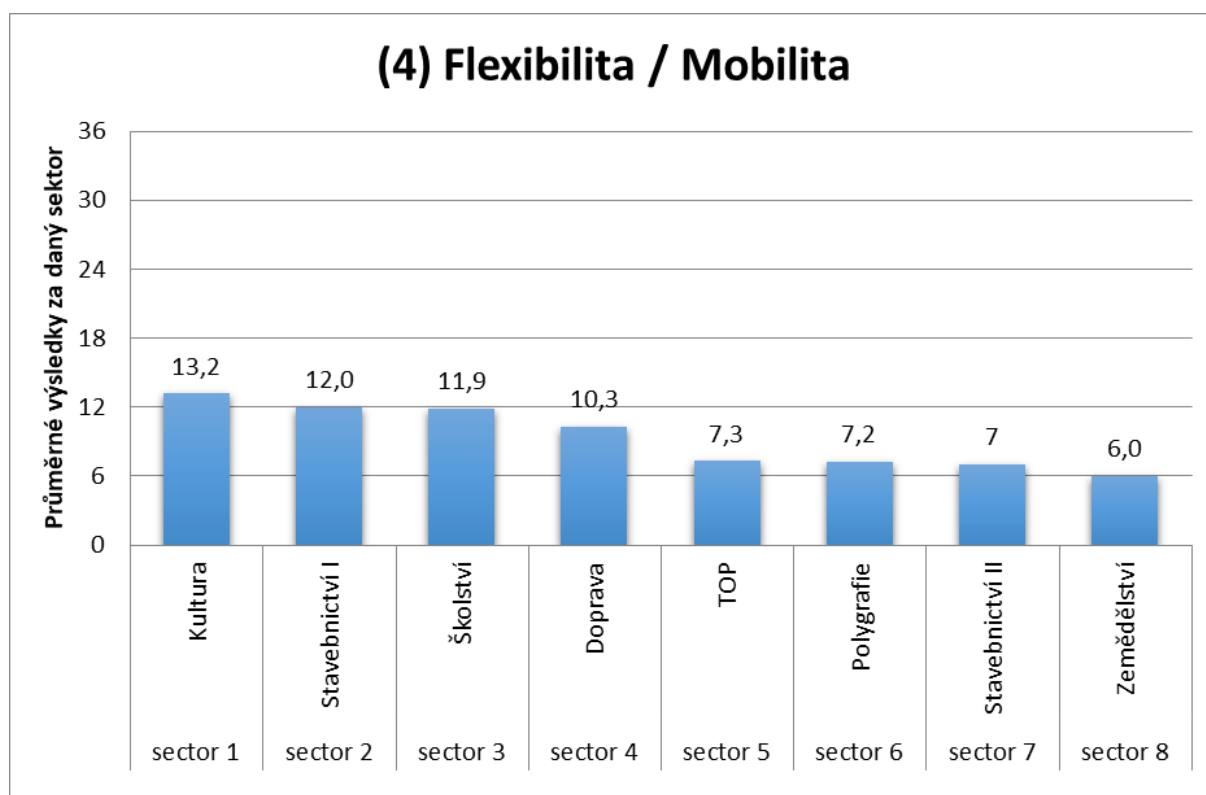
Společnost „Zemědělství ZZP02=ZCH02“ uvedla, že v dávné minulosti pro své zaměstnance pořádali zájezdy na hory, exkurze, ale v současné o tyto aktivity není ze strany zaměstnanců žádný zájem. Naopak se všechny tři společnosti alespoň částečně zabývají ergonomií pracovního místa. Pro traktoristy jsou dnes pořizovány moderní traktory, které mají klimatizace, ledničky, rádio, ergonomické sedačky, které jdou v případě potřeby i vyměnit za komfortnější. V dojírnách se společnosti snaží dostatečně vybavit odpočinkové nebo denní místnosti ledničkou, varnou konvicí nebo mikrovlnou troubou.

Společnost „Zemědělství ZZP03=ZCH03“ poskytuje svým zaměstnancům poukaz na služby wellness, což je forma relaxačního i do jisté míry protistresového opatření. Společnost „Zemědělství ZZP02=ZCH02“ spolupracuje s Centrem andragogiky, které pořádá pro vedení školení a debaty pro práci s lidmi v předdůchodovém a důchodovém věku, školení na lepší komunikaci s podřízenými a podobně.

Problémem, se kterým se společnosti platformy Zemědělství potýkají, je nastavení podmínek pro flexibilní pracovní dobu a pro flexibilitu práce obecně. Společnosti uvádějí, že při práci na směny je obtížné takové podmínky uspořádat pro každého, individuálně se lze zcela výjimečně dohodnout na úpravě pracovní doby. Obecně se tímto tématem společnosti nezabývají, nemají flexibilitu nijak zpracovanou ve svých personálních postupech a vše řeší spíše individuální ad-hoc domluvou. Podobně je to také s mimořádným volnem v případě nenadálé složité životní situace, kdy například onemocní osoba blízká, kdy si zaměstnanci vybírají přesčasové hodiny nebo náhradní volno.

V rámci benefitů poskytují společnosti platformy zejména závodní stravování, příspěvky na životní pojištění nebo týden dovolené navíc. Nejdále v této otázce je společnost „Zemědělství ZZP02=ZCH02“, která poskytuje svým zaměstnancům slevy na nákup potravin, výhodný mobilní tarif, případně finanční půjčky a také možnost využívat firemní hokejovou lóži při utkání extraligového týmu. Je samozřejmé, že šíře a úroveň zaměstnaneckých benefitů je zejména otázka finanční. Současně může být proces nastavování benefitů užitečnou sondou a informací o potřebách zaměstnanců. Pokud jsou benefity nastaveny jak dle možností společnosti, tak dle reálné potřeby zaměstnanců, mohou být důležitým motivačním faktorem pro zaměstnance, tedy jejich zájmu pracovat a i trvaleji zůstat v oboru.

Graf 19 Výsledky za všechny sektory: Flexibilita / Mobilita

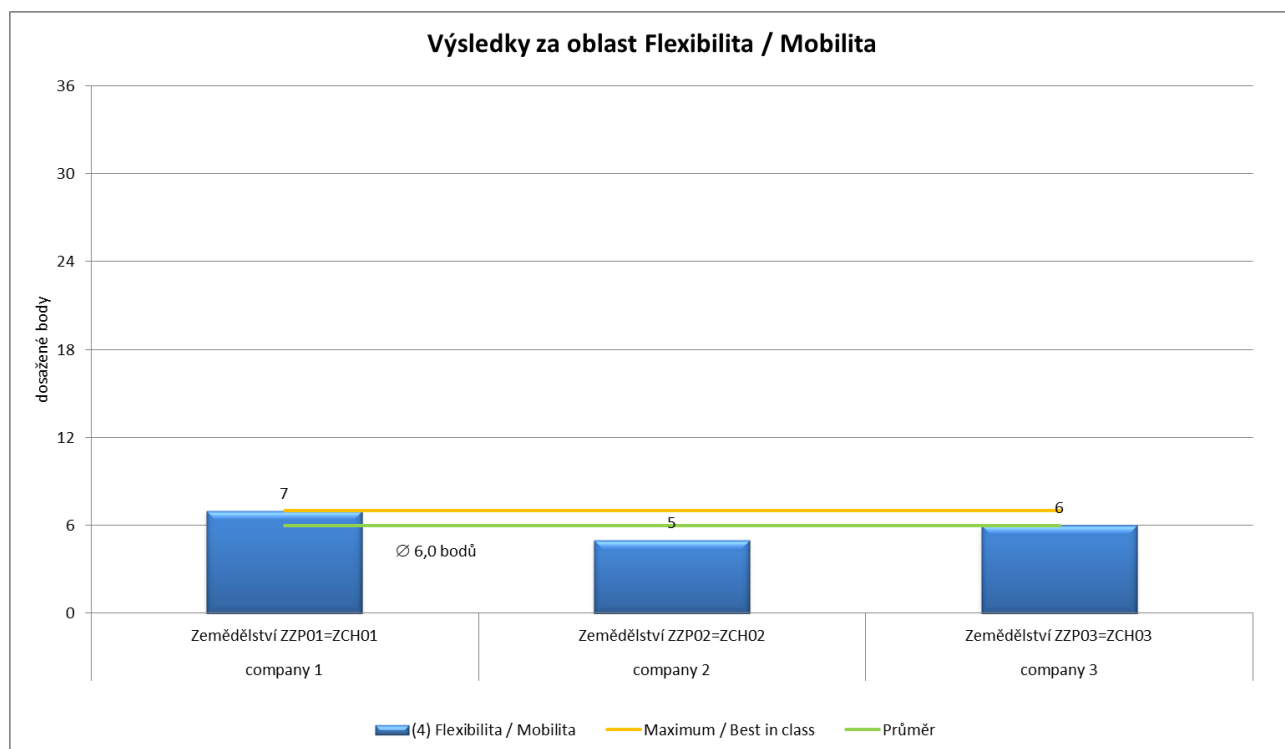


Zdroj: Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA – KZPS 2016 a 2017 (N=46), vlastní zpracování

V oblasti Flexibilita/Mobilita má platforma Zemědělství nejslabší naměřené výsledky. Celá platforma Zemědělství je v hodnocení pod celkovým průměrem. Problémy mají tyto společnosti zejména s funkční flexibilitou a také se vůbec nevěnují otázkám přípravy zaměstnanců na případné hromadné propuštění.

## Flexibilita / Mobilita: Benchmark v rámci sektoru Zemědělství

**Graf 20** Výsledky za oblast: Flexibilita / Mobilita



Zdroj: Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2017 (N=3), vlastní zpracování

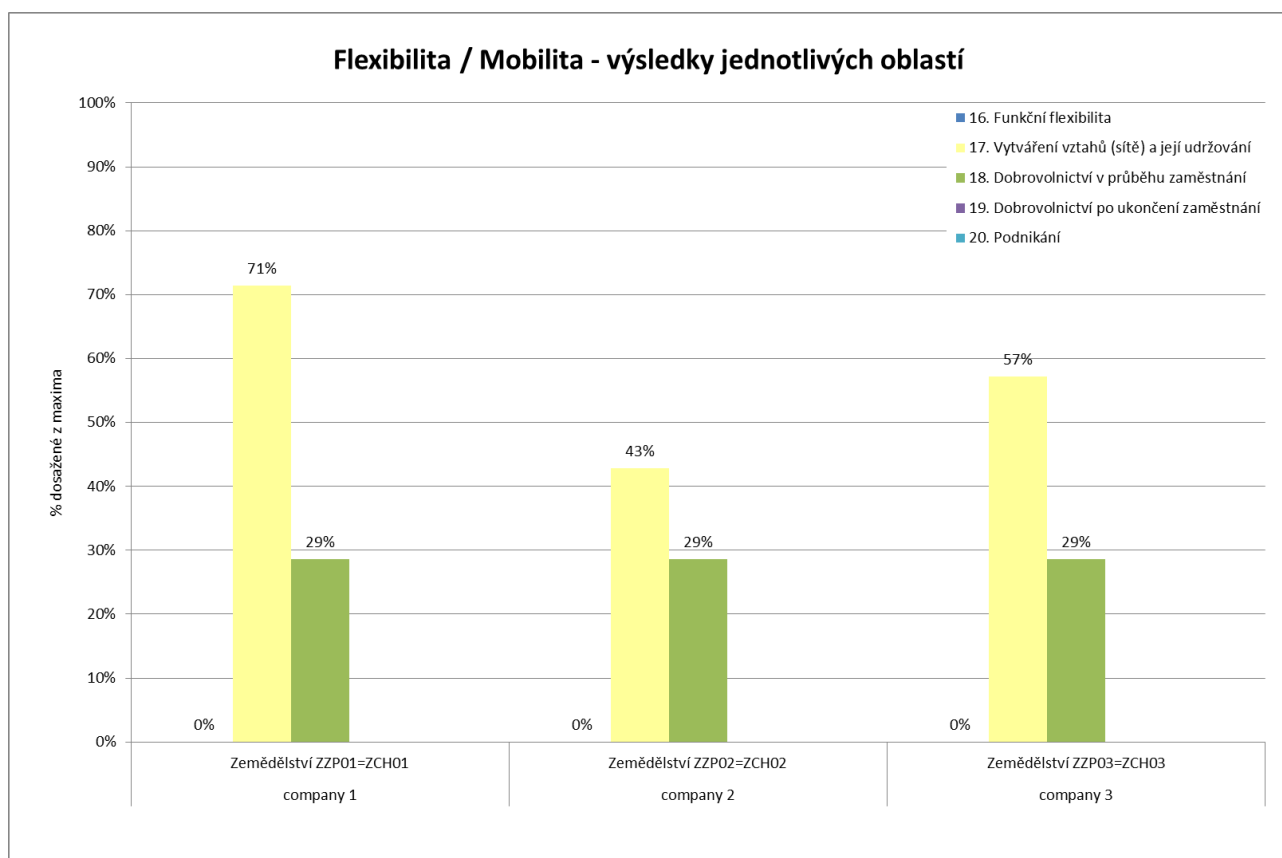
Ani jedna společnost platformy Zemědělství se svými výsledky nepřiblížila k celkové průměrné hodnotě benchmarku (9,5 bodu) a všechny společnosti v této oblasti jsou v úrovni začátečník, kdy dosáhly na maximálně 19 % možných bodů. Společnosti se minimálně věnují tématu funkční flexibility či nějaké formy přípravy či podpory zaměstnanců pro samostatnou činnost v případě nuceného propuštění/reorganizaci. Stejně tak se málo věnují tématu odpovědného a udržitelného podnikání.

### Flexibilita / Mobilita: Detailní zhodnocení jednotlivých ukazatelů

#### Flexibilita/Mobilita

- Funkční flexibilita
- Vytváření vztahů (sítě) a její udržování
- Dobrovolnictví v průběhu zaměstnání
- Dobrovolnictví po ukončení zaměstnání
- Podnikání

**Graf 21** Podrobné výsledky za oblast: Flexibilita / Mobilita



Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2017 (N=3), vlastní zpracování*

Nutno konstatovat, že společnosti platformy Zemědělství se vůbec nezabývají a ani tudíž nemají nijak zpracované podklady pro případnou funkční flexibilitu nebo dočasné přeražení pracovníka na jiné pracoviště. Pokud by takový případ nastal, vedení společnosti se s takovým zaměstnancem bude muset dohodnout a případně podepsat dodatek k pracovní smlouvě.

Všechny společnosti se snaží udržovat kontakty s bývalými zaměstnanci, zejména důchodci, „využívají jejich zkušeností“ pro krátkodobou spolupráci, zvou je na pravidelná společná setkání, jako jsou dožínky. Vytváření a udržování sítě vztahů je důležitý faktor vztahu společností ke svým zaměstnancům i okolí. Bývalí zaměstnanci-důchodci společnosti „Zemědělství ZZP02=ZCH02“ využívají nadále i podobných výhod jako stávající zaměstnanci, včetně výhodného mobilního tarifu. Takový přístup se pak společnosti vrací například v tom, že okolo 20 důchodců nadále ve společnosti pracuje a je vzorem a dobrým příkladem pro ostatní.

Společnosti se v rámci dobrovolnictví přímo aktivně do žádné činnosti nijak nezapojují, ani nepodporují žádnou obecně prospěšnou organizaci, ale finančně přispívají například místním dobrovolným hasičům, sportovním klubům nebo ochotníkům.



## Závěrečná rámcová doporučení

Platforma Zemědělství dosáhla v měření Age Managementu prostřednictvím nástroje LEA spíše výsledků pod celkovým průměrem. Nicméně v rámci měřených společností platformy je bez pochyby velký potenciál k dosažení mnohem lepších výsledků. Společnosti některé procesy dělají spíše intuitivně, individuálně a nikoliv formálně a systematicky, nebo s nimi mají malé zkušenosti. I přes celkově nízké hodnocení může platforma nabídnout také inspirativní příklady dobré praxe. Například zaměstnání agronoma-vozičkáře a zajištění komplexních podmínek pro jeho plnohodnotné začlenění do společností. *(Takže inspirativní příklad inkluze na pracovišti).* Nebo vytváření a udržování sítě s bývalými zaměstnanci důchodci včetně poskytování některých benefitů i v jejich důchodovém věku včetně zájmu, aby i nadále pro společnost, alespoň krátkodobě pracovali.

### **Téma věku zaměstnanců- Age Management**

Společnosti platformy Zemědělství se ve velmi blízké budoucnosti budou potýkat, se stárnutím pracovní síly. Již nyní jsou v měřených společnostech 2/3 zaměstnanců starších 45 let, z toho 24 % je dokonce starších 60 let. Přitom pouze 10 % zaměstnanců patří do generace mladších 30 let. Z těchto údajů vyplývá, že společnosti potřebují řešit tento nepříznivý trend a téma stárnutí pracovních sil musí systematicky a dlouhodobě, aby zajistily udržitelnost lidských zdrojů v oboru. Společnosti se potýkají s nedostatkem pracovních sil, zejména na sledované pozice pěstitel/traktorista, ale i v další sledované profesi chovatel hospodářského zvířectva není situace ideální.

Společnosti v rámci platformy zemědělství by se měly zabývat mnohem intenzivněji tématem dalšího kariérního rozvoje u měřených profesí, i když zde měly celkové výsledky dobré. Měly by se snažit i více propojit například procesy hodnocení a s plánováním dalšího kariérního rozvoje zaměstnanců. Měly by se věnovat tématu, jak co nejvíce zapojit do práce i své zaměstnance v důchodovém věku, jak nejlépe využít jejich zájmu, schopností a zkušeností. Navíc je to důležité z hlediska generační tradice. Společnost ZZP02=ZCH02 má velmi dobrou zkušenost, že se dají zaměstnávat mladí lidé, kteří mají vztah ke kraji i místní komunitě a jsou z rodin, kde je práce v zemědělství tradice. To by mohla být i do budoucna jedna ze strategií pro úspěšný nábor mladé generace do sektoru zemědělství.

V rámci náboru by mohla být motivačním faktorem i mnohem větší angažovanost platformy zemědělství v oblasti odpovědného a udržitelného podnikání – respektive společenskou odpovědností firem, se kterou celkově nemá příliš zkušeností. Téma udržitelnosti zdrojů

zejména v zemědělství, environmentální a odpovědný přístup k celému oboru může být třeba důležitým motivačním faktorem pro mladé lidi zejména tzv. mileniály, kteří dnes od svých zaměstnavatelů očekávají odpovědný přístup k lidským i přírodním zdrojům, aby je zajímala práce v zemědělství.

Rovněž v oblasti diverzity mají společnosti platformy zemědělství nevyužitý potenciál a mohly by díky propracované diverzitní strategii získat potřebné zaměstnance v měřených profesích traktorista a chovatel hospodářského zvířectva.

V případě, že by stát mnohem lépe a účinněji koordinoval nábor zaměstnanců pro sektor zemědělství ze zahraničí, možná by se celý sektor nemusel potýkat s nedostatkem zaměstnanců ve sledovaných/měřených profesích.

Inspirací mohou být například české či nadnárodní firmy v ČR, které mají zapracovanou strategii diverzity do svých personálních strategií. Dobrým příkladem může být například sousední Německo, které má propracovanou komplexní diverzitní strategii náboru a integrace zahraničních zájemců o zaměstnání v Německu na federální úrovni včetně příslušné koordinace federálními institucemi, včetně například detailního přehledu pracovních pozic a profesí včetně požadovaných kvalifikačních nároků a podmínek. (<http://www.make-it-in-germany.com/en/for-businesses/about-the-portal/make-it-in-germany>). Německý příklad zahrnuje samozřejmě integraci celých rodin zahraničních zaměstnanců. Nejedná se tedy o levnou pracovní sílu. Což je například jeden z argumentů odborové centrály, vůči zaměstnávání cizinců v ČR, s poukazem na to, že zlevňují cenu práce. Navíc platforma zemědělství má alespoň ve srovnání s výší mezd u jiných měřených výrobních profesí například v rámci TOP průměrné měsíční výdělků relativně blízké celonárodnímu průměru měsíční hrubé mzdy, (cca 25 000 Kč měsíčně).

### **Téma krátkodobého a dlouhodobého strategického rozvoje sektoru Zemědělství**

Pro budoucí udržitelnost pracovních sil v zemědělství je nepochybně důležité vědět, jak bude vypadat zemědělství v krátkodobé i dlouhodobé perspektivě nejen v ČR, ale i v rámci EU, kde jsme členem. Česká Republika by měla zcela určitě mít zemědělskou koncepci na kratší i delší období. V těchto koncepcích by měly být zapracovány i témata, jak se současný dynamický technologický vývoj projeví v sektoru zemědělství. Jaký to bude vliv na obsah práce měřených profesí traktorista-pěstitel a chovatel hospodářského zvířectva. Což jsou samozřejmě jedny z klíčových profesí. Jak se to projeví v nárocích na kvalifikaci a vzdělávání. To by mohlo být i impulsem pro určitý restart vzdělávacích oborů pro zemědělství. Zde je nezastupitelná role státu, ale i profesních asociací v rámci zemědělství včetně zemědělské komory. Jasnější

budoucnost a podoba stávající měřených profesí, může pomoci i celkově lepšímu náboru v rámci různých generací.

Do budoucí koncepce nepochybně bude patřit automatizace celé řady činností v zemědělství, což se postupně vlastně již děje. Traktory už jsou částečně autonomní a na člověku „nezávislé“. Zvláště v oblasti potravinářské produkce pak bude v budoucnosti zajímavé, kam se bude automatizace ubírat. Zda postupně autonomní roboti (stroje) zcela nahradí lidskou sílu, či současně to bude důvod pro vznik nových profesí, nebo modifikaci těch stávajících.

### **Téma Flexibility práce a pracovního trhu**

Flexibilitu práce a pracovního prostředí by měly společnosti v rámci platformy Zemědělství považovat za jedno z prioritních a důležitých témat. Vytváření systematických flexibilních pracovních podmínek a prostředí například pro rodiče s malými dětmi, kteří pracují ve sledovaných profesích řidičů, nebo pro rodiče samoživitele, zaměstnance, kteří se ocitnou v pozici neformálně pečujících o osobu blízkou nebo pro již seniorní pracovníky, jejichž odborná zkušenost je pro společnost nesmírně důležitá, by mělo patřit ke standardním interním politikám společností v rámci sektoru zemědělství. Tato témata flexibility rezonují opakovaně všemi měřenými společnostmi napříč všemi sektory.

Podpora flexibility práce, která již dnes neznamená jen zkrácené pracovní úvazky, může být velmi důležitým motivačním faktorem pro budoucí i stávající zaměstnance v měřených výrobních profesích. Flexibilitu práce lze podporovat například i formou benefitů. V současné době je již zřetelný trend, že v oblasti benefitů zaměstnanci výrazně požadují či postrádají benefity, které přispívají v bilanci mezi pracovním a rodinným životem včetně finančních bonusů. *(Nejčastěji žádané jsou například sick days, dovolená navíc, zajištění hlídání pro děti nebo firemní školka/jesle, jazykové vzdělávání, 13. či 14. platy, příspěvek na dopravu do práce<sup>7</sup>).* Flexibilita je samozřejmě důležitá a nezbytná i pro pracující důchodce. Příkladem dobré praxe mohou být v principu tzv. flexi joby v Dánsku. V zemích EU není výjimkou, že stát podporuje zaměstnavatele v případě, že zajišťují a vytvářejí pracovní místa pro důchodce a prodlužují jejich odchod do penze.

### **Téma prodlužování pracovního života i v důchodovém věku**

Jak vyplývá i z analýzy společnosti IDEA, výše uvedené a citované podmínky pro prodlužování pracovního života v České Republice nejsou pro důchodce v ČR zdaleka ideální. To znamená, že

---

<sup>7</sup>[https://byznys.lidovky.cz/pruzkum-o-firemni-vecirky-neni-zajem-zamestnanci-chteji-penize-psr-/firmy-trhy.aspx?c=A171219\\_112636\\_firmy-trhy\\_ele](https://byznys.lidovky.cz/pruzkum-o-firemni-vecirky-neni-zajem-zamestnanci-chteji-penize-psr-/firmy-trhy.aspx?c=A171219_112636_firmy-trhy_ele)

by měla být ze strany sektoru Zemědělství vyvíjena a vyvinuta snaha, aktivity, jak tuto nepříznivou situaci změnit a vytvořit lepší podmínky a prostředí pro pracující důchodce. Zejména se co týká finanční výhodnosti pracovat v důchodu a flexibilních podmínek pro práci lidí v důchodovém věku. Například systém pozvolného přechodu do důchodu, nikoliv přesně ve stanovený věk, ale v pozvolném odchodu do důchodu ve věkovém rozmezí například mezi 61. a 70. rokem, což je možnost ve Švédsku nebo 65. – 67. rokem, jako je tomu v Německu.

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

V Tůních 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



**BYZNYS  
PRO  
SPOLEČNOST**  
BUSINESS  
FOR SOCIETY

# Měření HR procesů pomocí nástroje LEA Benchmark – Sektorová doporučení

**Platforma Školství**



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

# Obsah

<b>Executive Summary</b> .....	<b>3</b>
<b>Informace o měření ve společnostech v rámci platformy „Školství“</b> .....	<b>5</b>
<b>Detaily měření</b> .....	5
<b>Demografie a statistika České republiky</b> .....	<b>6</b>
<b>Složení populace ČR v roce 2016 a projekce populace na roky 2020, 2025, 2030</b> .....	6
<b>Věková struktura za celou platformu „Školství“</b> .....	7
<b>Legislativní rámec důchodového systému v ČR</b> .....	<b>8</b>
<b>Benchmark – ČR</b> .....	<b>11</b>
<b>Benchmark napříč měřenými sektory</b> .....	<b>11</b>
<b>Benchmark v oboru Školství</b> .....	13
<b>Výsledky podle velikosti firmy</b> .....	14
<b>Konkrétní výsledky měření ve společnostech „Školství“</b> .....	<b>16</b>
<b>Základní přehled za hlavní oblasti</b> .....	16
<b>Detailní rozbor výsledků jednotlivých oblastí</b> .....	18
Strategické plánování pracovní síly: Benchmark mezi sektory .....	18
Strategické plánování pracovní síly: Benchmark v rámci sektoru Školství .....	19
Strategické plánování pracovní síly: Detailní zhodnocení jednotlivých ukazatelů .....	20
Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu: Benchmark mezi sektory .....	22
Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu: Benchmark v rámci sektoru Školství	23
Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu: Detailní zhodnocení jednotlivých ukazatelů .....	24
Pracovní podmínky: Benchmark mezi sektory .....	26
Pracovní podmínky: Benchmark v rámci sektoru Školství .....	27
Pracovní podmínky: Detailní zhodnocení jednotlivých ukazatelů.....	28
Flexibilita / Mobilita: Benchmark mezi sektory .....	30
Flexibilita / Mobilita: Benchmark v rámci sektoru Školství.....	31
Flexibilita / Mobilita: Detailní zhodnocení jednotlivých ukazatelů.....	32
<b>Závěrečné rámcová doporučení</b> .....	<b>35</b>

## Executive Summary

### Projektový rámec:

Měření HR procesů prostřednictvím nástroje LEA (Lifelong Employability Assessment), se uskutečnila v rámci projektu „*Společným postupem sociálních partnerů k přípravě odvětví na změny v důchodovém systému - Etapa III*“, který realizuje Konfederace podnikatelských a zaměstnavatelských svazů.

Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR se společně se svými členy a sociálním partnerem projektu (ČMKOS) rozhodla realizovat projekt, který by prostřednictvím bipartitního dialogu a klíčových aktivit pomohl připravit zaměstnavatele a zaměstnance ve vybraných pozicích na dopady a změny vyplývající z důchodového systému. Jedná se zejména na skutečnost, že tito zaměstnanci budou vykonávat svou profesi do vyššího věku. Základním problémem, k jehož řešení chce realizace projektu přispět, je zvládnutí nároků, požadavků a limitů na výkon pracovní činnosti vybraných pozic v odvětvích i ve vyšším věku a umožnit tak cílové skupině udržení pracovního místa, resp. zaměstnání déle.

Proto je potřeba reagovat na neustálé prodlužování průměrného lidského života a prodlužování věku odchodu do důchodu včasnou přípravou budoucích generací na aktivní pracovní život ve vyšším věku. Problematika změn a dopadů, které přináší přeměna důchodového systému je nanejvýš aktuální a je proto velmi potřebné se touto problematikou na úrovni sociálních partnerů, organizací, podniků a zaměstnanců zabývat i z jiného než parametrického pohledu důchodové reformy. A to především z pohledu prodlužování délky aktivního pracovního života zaměstnanců, udržení stárnoucí pracovní síly na pracovním trhu a zvládnutí pracovní činnosti ve vyšším věku a to bez ohledu na finální parametry důchodového systému, složení či změny na úrovni vlády.

### Nástroj LEA

LEA (Lifelong Employability Assessment), nástroj na měření v oblasti Age Managementu, byl vytvořen ve spolupráci s CSR Europe jako pokračování projektu *Aktivní stárnutí*. Českou verzi připravila, ověřila a do českého prostředí adaptovala 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 komplexní i detailní náhled 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. Nástroj LEA poskytuje společnostem data, porovnává klíčové procesy a umožňuje zefektivnit procesy v oblasti lidských zdrojů, srovnává současnou situaci v organizaci s ideálním stavem, ideálními procesy a postupy.

V rámci zakázky měření HR procesů prostřednictvím nástroje LEA bylo změřeno celkem 46 firem, podniků v roce 2016 a 2017. Měření HR procesů prostřednictvím nástroje LEA bylo zaměřeno celkem na 8 výrobních i nevýrobních sektorů, konkrétně:

1. TOP (textilní a oděvní průmysl),
2. Polygrafie, (tiskařské firmy),
3. Kultura, (knihovny),
4. Školství (mateřské, základní a střední školy),
5. Stavebnictví I. (velké stavební firmy),
6. Stavebnictví II. (profesní sdružení řemesel – CR),
7. Doprava,
8. Zemědělství.



# Informace o měření ve společnostech v rámci platformy „Školství“

Pro účely zjištění stavu oboru Školství bylo změřeno celkem 8 společností. Měření se uskutečnila v roce 2016 a 2017. Měření se spolu se zástupci platformy Byznys pro společnost účastnili ředitelé jednotlivých škol. Celkem 2 měřené společnosti působí v Královohradeckém kraji, 2 pak v kraji hlavního města Praha a po jedné společnosti v Jihočeském, Olomouckém, Moravskoslezském a Středočeském kraji.

Rádi bychom na tomto místě srdečně poděkovali všem zástupcům a zástupkyním společností v rámci sektoru Školství za jejich aktivní, vstřícný a otevřený přístup při rozhovorech v rámci měření nástrojem LEA.

Z důvodu anonymity jsou jednotlivé podniky/společnosti označeny kódem

## Detaily měření

**Tab. 1:** Základní informace o měření společností v sektoru Školství

Společnost	Měřené pracovní pozice
Školství SPV 01	Učitel/ka mateřské školy
Školství SPV 02	Učitel/ka mateřské školy
Školství SSPEC 01	Učitel/ka na speciální ZŠ
Školství SSPEC 02	Učitel/ka na speciální ZŠ
Školství SSS01	Učitel/ka na střední škole
Školství SSS02	Učitel/ka na střední škole
Školství SZS 01	Učitel/ka na základní škole
Školství SZS 02	Učitel/ka na základní škole

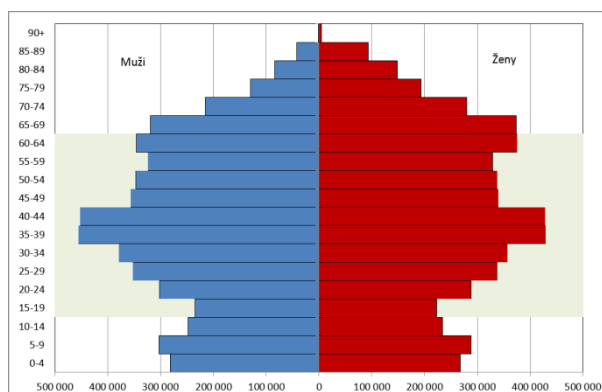
*Zdroj: Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA – 2016, 2017 (N=8), vlastní zpracování*

# Demografie a statistika České republiky

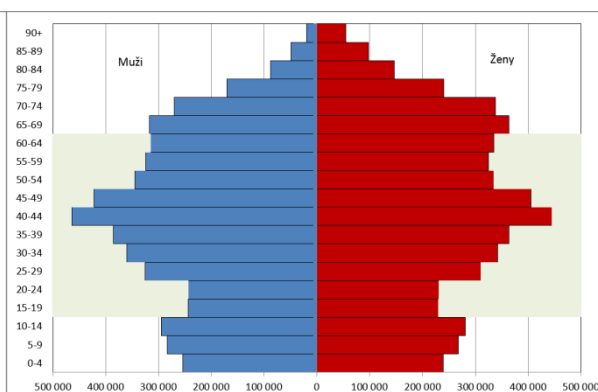
Populace České republiky, tak jako v ostatních vyspělých zemích světa, stárne. Souběžně probíhá proces, kdy lidé žijí déle, zvyšuje se jejich naděje dožití i průměrný věk, a také se rodí méně dětí, takže ve výsledku v populaci žije větší podíl seniorů (tj. osob 65 letých a starších).

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

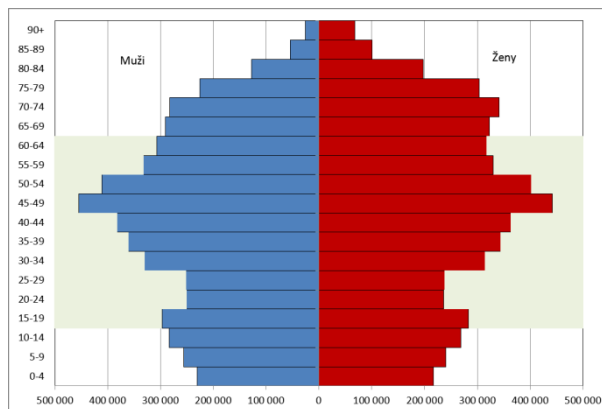
**Graf 1** Věková struktura ČR k 1. 1. 2016



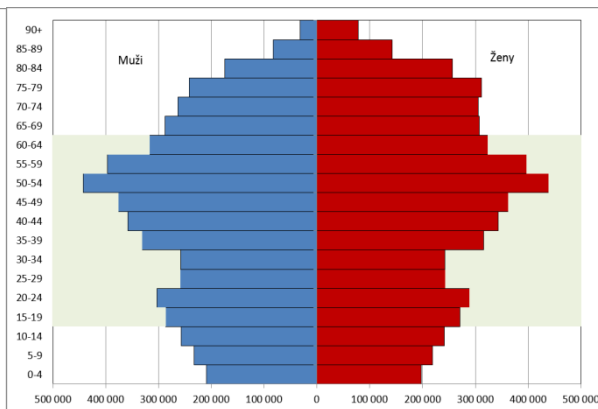
**Graf 2** Projekce věkové struktury ČR na rok 2020



**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 částí 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 6,5 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.

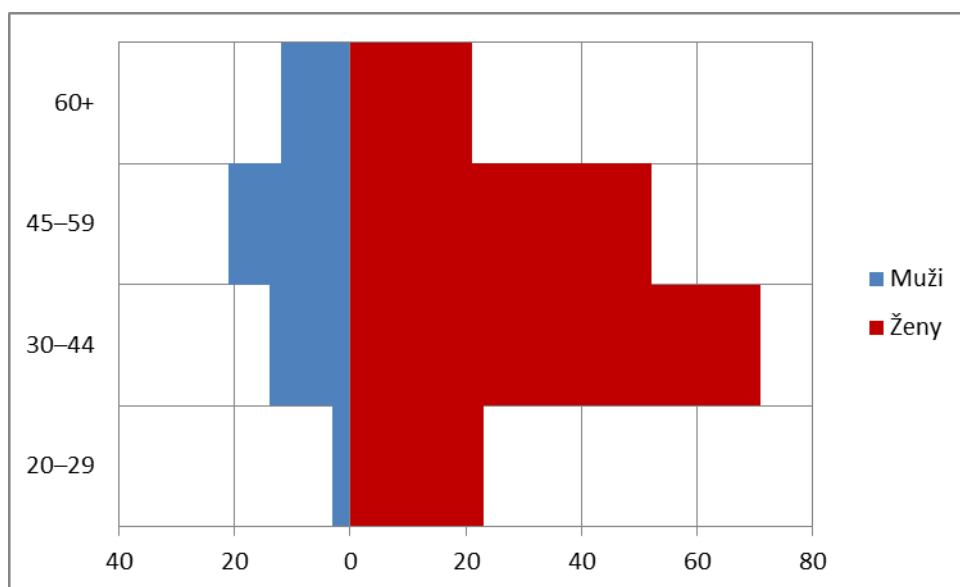
## Věková struktura za celou platformu „Školství“

Za celý sektor Školství, kde bylo měřeno celkem 8 společnostmi, jsme změřili rovněž i věkovou strukturu zaměstnanců. Z celkového počtu 217 zaměstnanců bylo 50 mužů a 167 žen a věková struktura je následující:

- v kategorii 20-29 let má společnost 26 zaměstnanců, z toho 23 žen a 3 muže,
- v kategorii 30-44 let má společnost 85 zaměstnanců, z toho 71 žen a 14 mužů,
- v kategorii 45-59 let má společnost 73 zaměstnanců, z toho 52 žen a 21 mužů,
- v kategorii 60+ let má společnost 33 zaměstnanců, z toho 21 žen a 12 mužů.

Největší podíl zaměstnanců je ve věkové kategorii 30 až 44 let – 39 %. O něco méně, konkrétně necelých 34 % zaměstnanců se nachází ve věkové kategorii 45 až 59 let. Méně zastoupenou věkovou kategorií je pak nejmladší kategorie (20 až 29 let), zde se vyskytuje jen 12 % zaměstnanců. Společnosti zaměstnávají přibližně 15 % zaměstnanců, starších 60 let. V měřeném sektoru obecně převažují ženy, kterých je asi 77 %.

**Graf 5** Věková struktura zaměstnanců za celou platformu Školství ke dni měření



Zdroj: Měřené společnosti v daném sektoru, 2016 a 2017

## Legislativní rámec důchodového systému v ČR

**S ohledem na celkové zaměření projektu BIDI III uvádíme v rámci zprávy o sektorových doporučeních vybrané informace, týkající se systému důchodového pojištění v ČR.**

Současný systém důchodového pojištění v ČR je upraven několika právními předpisy. Základním zákonem, který upravuje nároky ze základního povinného důchodového pojištění pro případ stáří invalidity a úmrtí živitele je zákon č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění, který byl přijat v červnu 1995 s účinností od roku 1996. Doplnkové dobrovolné pojištění je realizováno prostřednictvím zákona č. 42/1994 Sb., o penzijním připojištění se státním příspěvkem a dále existuje možnost dalších individuálních forem zabezpečení díky produktům komerčních pojišťoven. Zde se jedná zejména o zákon č. 277/2009 Sb., o pojišťovnictví O nároku na důchod, jeho výši a výplatě rozhoduje Česká správa sociálního zabezpečení s výjimkou případů, kdy jsou příslušné k rozhodování orgány sociálního zabezpečení ministerstev obrany, vnitra a spravedlnosti (v případě příslušníků ozbrojených sil a sborů). Legislativním základem je zákon č. 582/1991 Sb., o organizaci a provádění sociálního zabezpečení. Právní úpravu vztahů financování obsahuje zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů, který nabyl účinnosti dnem 1. ledna 1993<sup>1</sup>.

### Zahraniční modely penzijních systémů – příklady

Mezi země s dlouhodobě nejlépe hodnocenými evropskými penzijními systémy lze zařadit Dánsko, Nizozemí či Švédsko. Dánský náhradový poměr v oblasti důchodu patří mezi nejvyšší z členských zemí OECD<sup>2</sup>. Systém se skládá ze základního veřejného důchodového pojištění, plně financovaného příspěvkového systému a povinného systému zabezpečení zaměstnanců. U veřejného systému platí princip redukce (*občané s nižšími příjmy mají vyšší důchod v porovnání se mzdou před odchodem do důchodu, občané s vyššími příjmy naopak nízké*), u ostatních penzijních dávek však závisí na příjmech občana, tzn. čím vyšší příjem, tím vyšší penze. Největší výhodou tohoto systému je fakt, že neznevýhodňuje penzisty s nižšími příjmy než je průměrná mzda, a na druhé straně eliminuje pokles příjmů u penzistů s průměrnou mzdou a chrání před výraznějším propadem životní úrovně u důchodců s vyšší než průměrnou mzdou.

Díky jeho třem pilířům penzijního zabezpečení (základní pilíř, příspěvkový systém a systém zabezpečení zaměstnanců) pak lidé v důchodovém věku neztrácejí chuť a motivaci i v důchodovém věku dále aktivně pracovat.

<sup>1</sup> <http://www.mpsv.cz/files/clanky/11969/Analyza.pdf>

<sup>2</sup> <https://www.investujeme.cz/clanky/dansky-penzijni-system-je-nejlepsi/>

V Nizozemí má penzijní systém tři hlavní pilíře – paušální státní penze, zaměstnanecký penzijní systém a dodatečná kolektivní penze. Nizozemci jsou tak prakticky po celý život vedeni k vlastní přípravě na důchod, v čemž jim pomáhá stabilita celého systému a benefity v podobě daňových zvýhodnění a převoditelnost prostředků zaměstnaneckého penzijního systému.<sup>3</sup>

Švédský penzijní systém se opírá o systém příspěvků. Fixní podíl platů směřuje na penze a takto vybraná suma se rozděluje mezi současné důchodce. Systém navíc umožňuje v rozmezí od 61 do 70 let odejít do důchodu prakticky kdykoliv.<sup>4</sup>

### **Poznatky Studie IDEA 2017**

Dle studie Institutu pro demokracii a ekonomickou analýzu (zkráceně IDEA) Národohospodářského ústavu Akademie věd ČR zpracované Jiřím Šatavou z června 2017<sup>5</sup> vyplývá, že Česká republika má jeden z nejvyšších rozdílů mezi čistým výdělkem a důchodem při nástupu do penze. Český důchodový systém také nedostatečně motivuje k tomu, aby lidé v zaměstnání zůstávali déle a pracovali i po dosažení věku odchodu do důchodu.

Studie dále uvádí, že kupní síla průměrného seniora okamžikem odchodu do důchodu z měsíce na měsíc skokově klesne, a to až o 42 %. Podobně jako Česká republika na tom jsou státy jako Bulharsko či Kypr. Ještě výraznější skok mezi čistým výdělkem a výší důchodu mají dle studie například Slovinci, Chorvati, Litevci a Estonci. Mezi státy s nejnižším rozdílem patří Maďarsko, Rakousko, Británie, Irsko, Španělsko i Portugalsko (důchod zde odpovídá přibližně 80 % čistého příjmu), v Nizozemsku dokonce výše přiznaného důchodu průměrný čistý výdělek převyšuje.

### **Výše důchodu**

Výše důchodu je v České republice odvislá především od počtu odpracovaných let, méně pak už na velikosti výdělků a jejich odvodech. Autoři studie proto poukazují na výrazné přerozdělování vybraných prostředků, což způsobuje, že rozdíly v penzích lidí s vysokými a nízkými příjmy jsou

---

<sup>3</sup> <https://www.investujeme.cz/clanky/penzijni-system-v-nizozemskem-kralovstvi-inspirace-pro-cesko/>

<sup>4</sup> <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/1128533-nove-penze-skoda-ze-cesi-neopisovali-od-svedu>

<sup>5</sup> [https://idea.cerge-ei.cz/files/IDEA\\_Studie\\_9\\_2017\\_Prijmy\\_senioru/files/downloads/IDEA\\_Studie\\_9\\_2017\\_Prijmy\\_senioru.pdf](https://idea.cerge-ei.cz/files/IDEA_Studie_9_2017_Prijmy_senioru/files/downloads/IDEA_Studie_9_2017_Prijmy_senioru.pdf)

malé. Pro srovnání – senioři s dvojnásobnými příjmy průměrného mzdy se odchodem do důchodu dostanou na hranici 41 % svých předchozích výdělků. Oproti tomu senioři s polovinou průměrného výdělku obdrží po odchodu do důchodu 85 % své někdejší čisté mzdy.

### **Odchod do důchodu**

Čeští senioři jsou na penzích od států závislí. Jak studie dále popisuje, byť díky systému přerozdělování chrání důchodový systém poměrně efektivně seniory před chudobou, propadu životní úrovně nezabrání. Do důchodu odchází přitom většina Čechů proto, že dosáhli důchodového věku. Pouze pětina seniorů odchází do důchodu ze zdravotních důvodů či kvůli ztrátě zaměstnání. Česká vláda v letošním roce navíc prosadila "zastropování" věku nástupu do penze na 65 let. Jak autoři studie dále uvádí, odchod z pracovního trhu by měl být pozvolný a lidé by měli dostat příležitost pracovat tak dlouho, jak budou sami chtít. Příkladem mohou být například Německo, které má zaveden pozvolný odchodu do důchodu mezi 65-67 rokem nebo již zmíněné Švédsko, které má věkové rozmezí pozvolného odchodu do důchodu mezi roky 61 a 70.

V České republice aktuálně pracuje 13 % lidí v penzi. V EU je průměr 15,5 %, v severovýchodních státech až 35 %. Když člověk přesluhuje a na rok se penze vzdá, přilepší si k důchodu zhruba o 7,6 %. Při přesluhování se obětovaný důchod a odvedené pojistné a daně seniorovi s průměrnou mzdou vrátí až za 28 let, čehož se průměrný přesluhující český muž nedožije. Autoři studie proto shrnují, že český důchodový systém práci v důchodu dostatečně nezohledňuje.

### **Závěry studie a doporučení**

Podle autorů je práce po dosažení důchodového věku výhodná jak pro seniory, tak pro stát a společnost. Lidé si přivydělají a udrží svoji životní úroveň, stát má peníze z daní a společnost nepřichází o lidský kapitál. Výzkumy studie uvádí, že pokud by pracovalo 5 % důchodců a stát jim snížil odvody o 6,5 %, veřejné rozpočty by na tom pořád ještě vydělaly. Toto zvýhodnění a jeho způsob má proto zásadní dopad na rozhodování seniorů o tom, zda budou ještě dál pracovat.

Dle autorů by měly také konkrétní politické strany odpovědět na to, jaké změny budou v důchodovém systému prosazovat. Úpravy by se mohly týkat podpory práce v důchodu například snížením daní a odvodů či vyšším zohledněním odpracované doby v částce penze. Politická reprezentace a odborná veřejnost včetně zástupců tripartity by se v rámci probíhající veřejné diskuse měly také jasně vyjádřit k tomu, zda by se nástupní důchod neměl vypočítávat jiným způsobem, jak by měla vypadat jeho valorizace a odkud se budou rostoucí důchodové

výdaje financovat, zejména s ohledem na prognózy, co se týká stárnutí obyvatelstva v České republice a snižující se počet ekonomicky aktivních občanů České Republiky. Rovněž větší míra flexibility práce je důležitým faktorem a podmínkou pro prodlužování pracovního života důchodců v České Republice<sup>6</sup>.

## Benchmark – ČR

### Benchmark napříč měřeními sektory

V rámci projektu LEA bylo měřeno celkem 46 firem. Za jednotlivé sektory (obory) byl následně zpracován benchmark, díky němuž jsme schopni prezentovat některé zajímavé výsledky.

Přehled sektorů:

1. TOP (textilní a oděvní průmysl),
2. Polygrafie, (tiskařské firmy),
3. Kultura, (knihovny),
4. Školství (mateřské, základní a střední školy),
5. Stavebnictví I. (velké stavební firmy),
6. Stavebnictví II. (profesní sdružení řemeslníků – CR),
7. Doprava,

---

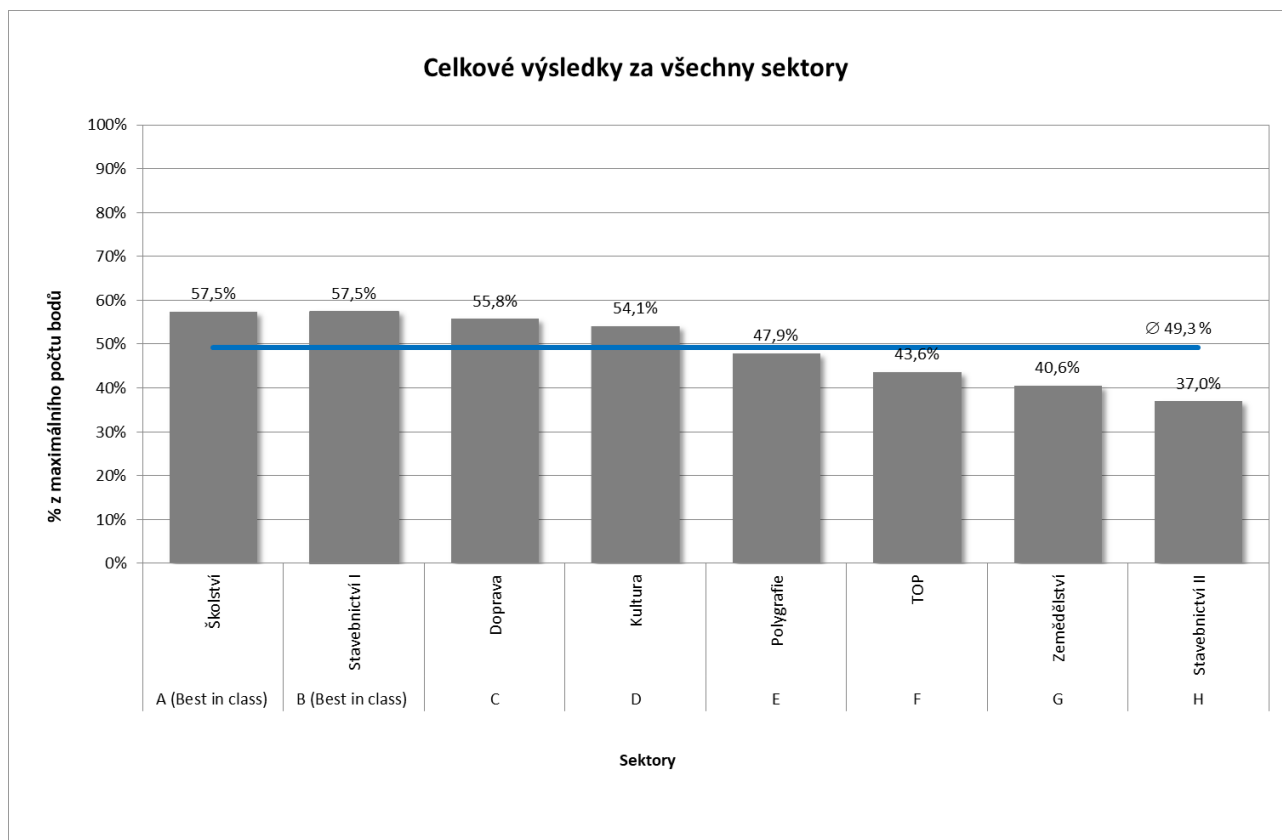
<sup>6</sup> **Poznámka k flexibilitě práce a pracovního trhu:** Přestože význam flexibility práce a pojetí jejího rozvoje v globalizovaném světě dlouhodobě roste, jak potvrzují některé průzkumy (například průzkum FlexJobs – 5<sup>th</sup> Annual Super Survey, odkaz [zde](#)), v České republice se tento trend teprve zabydluje. I průzkum společnosti Microsoft (*Náskok díky technologiím, 2016, odkaz [zde](#)*) ve vybraných evropských státech tento trend potvrzuje, a doplňuje, že stále více firem například umožňuje svým zaměstnancům pracovat mimo kancelář.

Z pohledu zaměstnavatelů však aktuální podoba Zákoníku práce v České republice nereaguje zcela pružně na měnící se potřeby pracovního trhu. Poslední novelizace Zákoníku práce z roku 2016 přinesla úpravy při stanovení pracovní doby při práci z domova, změny v oblasti rodičovství (povinnost držet stejné místo matkám na mateřské dovolené, zkrácené úvazky pro rodiče malých dětí), či nově v oblasti nároku na dovolenou při práci na Dohodu o pracovní činnosti. Zaměstnavatelé dále očekávají od Ministerstva práce a sociálních věcí další úpravy v oblasti délky výpovědní doby, ve výpovědních důvodech či v odstupném.

Čím dál více preferují vyspělé evropské státy zkrácené úvazky, které se díky flexibilizaci svého pracovního trhu mohou chlubit dlouhodobě nejnižšími mírami nezaměstnanosti. Dobrymi příklady jsou například Nizozemsko, Švédsko či Dánsko. Flexibilitu svých pracovních trhů podporují posilováním rovnováhy mezi pracovním trhem a sociálním zabezpečením (dánský model „Flexicurity“), sdílením pracovních míst, sladováním rodinného a pracovního života žen, či funkční flexibilitou a dlouhodobou investicí do rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.

## 8. Zemědělství.

Graf 6 Benchmark napříč měřenými sektory



Zdroj: Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA – KZPS 2016 a 2017 (N=46), vlastní zpracování

Platforma Školství dosáhla v průměru nejlepšího hodnocení. Je to především zásluhou toho, že čtyři společnosti se umístily mezi prvními deseti nejlepšími společnostmi celkově a pouze dvě z měřených společností jsou mírně pod celkovým průměrem. Takových výsledků tyto společnosti platformy Školství dosáhly tím, že ve všech 4 základních oblastech měření nástrojem LEA jsou hodnoceny většinou lépe než společnosti ostatní. V mnoha otázkách dosáhly minimálně na úroveň Pokročilý případně na Expertní úroveň. Jedinou hůře hodnocenou oblastí, ve které však všechny platformy také zaostávají, je oblast Flexibilita/Mobilita.

Stejných výsledků dosáhla také platforma Stavebnictví I., ve které figurují velké stavební společnosti, které mají řadu personálních procesů velmi dobře zpracovaných. Právě tato otázka je v platformě Školství poněkud zanedbaná, ačkoliv procesy jsou vlastně dobře nastaveny, a protože jsou tyto společnosti často vedeny zkušeným vedením, na jehož osobním přístupu je často společnost a její fungování postaveno. Velmi často jde také o osobní přístup ředitelů/ředitelky k jednotlivým učitelům a tento způsob vedení společnosti je velmi obdobný s přístupem, který uplatňují také v platformě Kultura. Obě tyto platformy mají také zčásti podobné poslání a cíle v oblasti vzdělávání a kulturním rozvoji společnosti a komunit.



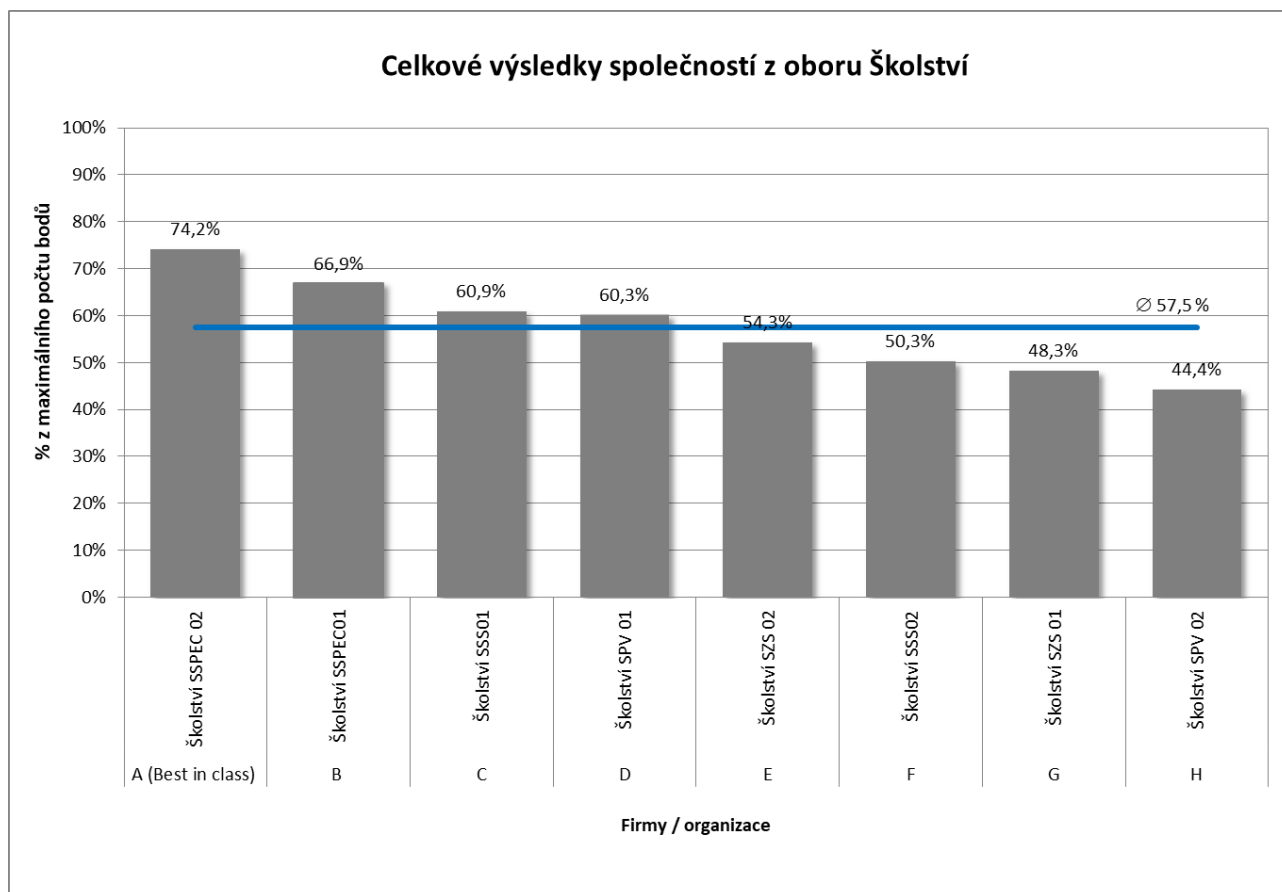
Tento proaktivní a pro-sociální přístup se projevuje i v rámci vedení a managementu v sektoru školství.

## **Benchmark v oboru Školství**

Maximem dosažitelným při měření nastavení nástrojů a politiky věkové diverzity je dle LEA 151 bodů. Společnosti z oboru Školství dosahovaly různých výsledků, kde sahaly od necelých 45 % bodů z maxima po téměř 75 % bodů z maxima.

Nejlepší společností se stala „Školství SSPEC 02“, která dosáhla celkově 112 bodů (74,2 %). Naopak společnost s nejnižším naměřeným výsledkem – „Školství SPV 02“ získala 67 bodů (44,4 %). Průměrný výsledek všech společností z oboru „Školství“ byl 86,8 bodů (57,5 % z maxima), přičemž nadprůměrného výsledku dosáhly 4 společnosti: Školství SSPEC02, Školství SSPEC01, Školství SSS01 a Školství SPV01.

**Graf 7** Celkové výsledky společností z oboru Školství seřazené sestupně podle celkem získaných bodů (v %)



Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2016, 2017 (N=8), vlastní zpracování*

## Výsledky podle velikosti firmy

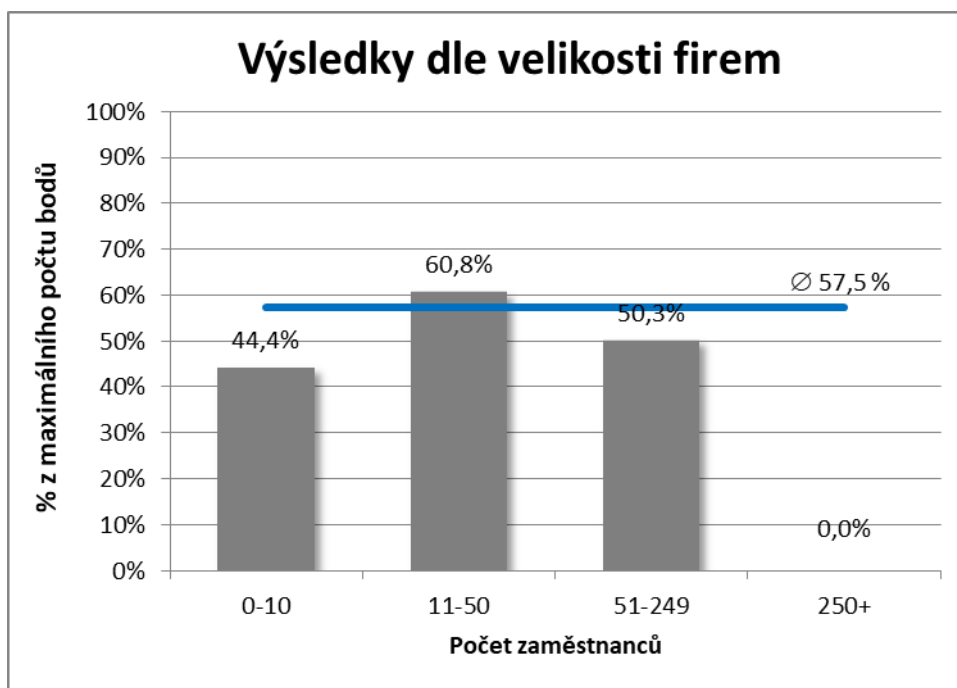
Co se týče počtu zaměstnanců, výsledky ukazují na rozdíly v nastavení nástrojů Age Managementu -věkové diverzity a jejich formalizaci. Společnosti z oboru „Školství“ se pohybovaly pouze ve skupinách s počtem zaměstnanců menším než 250.

Společnosti s počtem zaměstnanců mezi 11 až 50 dosahovaly průměrné hodnoty 60,8 %. Společnosti, které zaměstnávají mezi 50 a 250 zaměstnanci, získaly v průměru o 10 procentních bodů méně (50,3 %). Společnostem s nejmenším počtem zaměstnanců, do 10, bylo změřeno průměrné hodnoty 44,4 %, což bylo výrazně méně než u větších společností.

Ukazuje se, že zavedení a uplatňování procesů a nástrojů Age managementu je často závislé na celkovém přístupu vedení společnosti, anebo i přímo osobě majitele/jednatele, ředitele nebo manažera pro lidské zdroje apod. Nezřídka závisí i na zdrojích a možnostech společnosti. Často nejsou tyto nástroje formálně a systematicky zavedeny, nejsou formalizovány v rámci firemních politik a interních dokumentů, nicméně jak vyplynulo z měření, „nějakým způsobem“ se s nimi pracuje a spíše neformálně se pro některé situace používají. Typicky například, většina společností sleduje věkovou strukturu zaměstnanců, ale už tento proces systematicky

nepropojuje například s životním cyklem zaměstnanců a dalším plánováním jejich kariérního rozvoje. V rámci sektoru školství se v některých měřeních zřetelně ukázalo, že tahounem procesů Age Managementu je ředitel či ředitelka společnosti, ale na druhé straně tyto procesy nejsou ve většině implementovány do interních personálních předpisů a postupů.

**Graf 8** Celkové výsledky společností podle kategorií počtu zaměstnanců (v %)



Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2016, 2017 (N=8), vlastní zpracování*

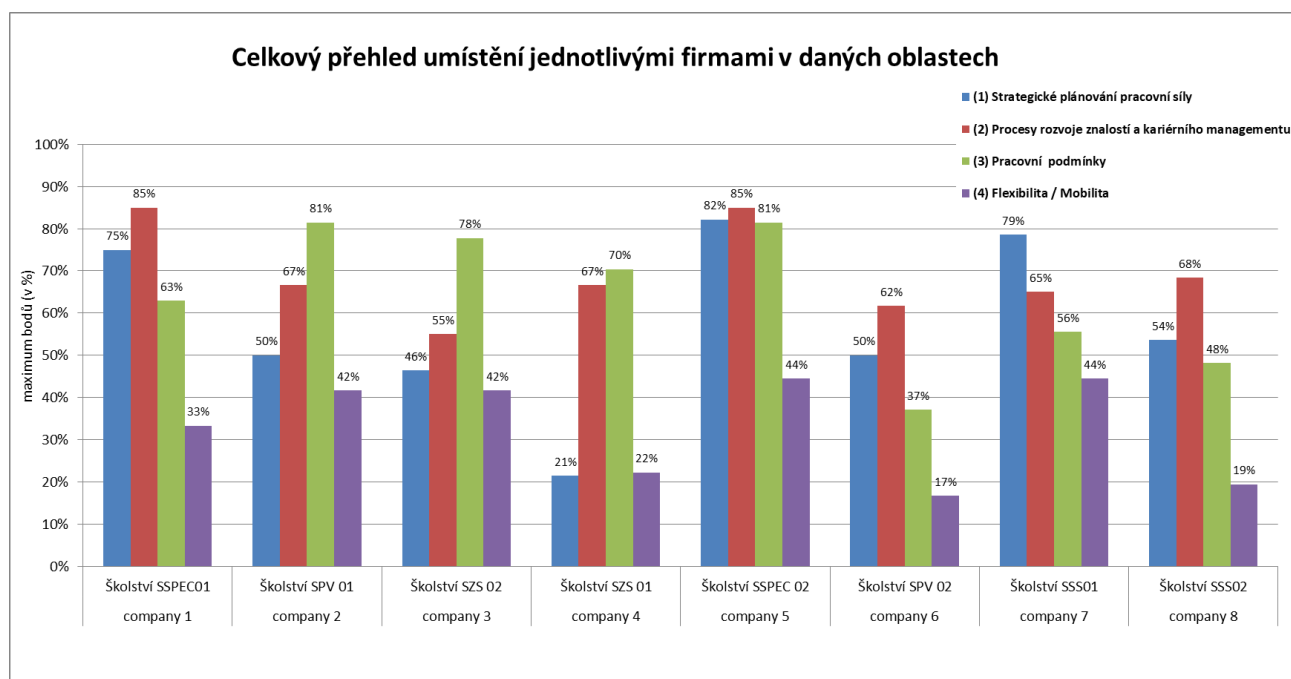
# Konkrétní výsledky měření ve společnostech „Školství“

## Základní přehled za hlavní oblasti

Hodnoceny byly 4 základní oblasti – Strategie plánování pracovní síly, Procesy rozvoje znalosti a kariérního managementu, Pracovní podmínky a Flexibilita / Mobilita.

Následující graf zobrazuje přehled získaných bodů všemi firmami v jednotlivých oblastech – v sektoru Školství.

Graf 9 Přehled umístění společností za jednotlivé oblasti



Zdroj: Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2016, 2017 (N=8), vlastní zpracování

Z výsledků společností platformy Školství je patrné, že nejlépe hodnocená společnost Školství SSPEC 02 získala nejlepší hodnocení ve všech základních oblastech v porovnání s ostatními společnostmi téže platformy. Ve třech ze čtyř oblastí dosáhla Expertní úrovně a jen v oblasti Flexibilita/Mobilita poněkud zaostává a je zde tedy prostor pro zlepšování.

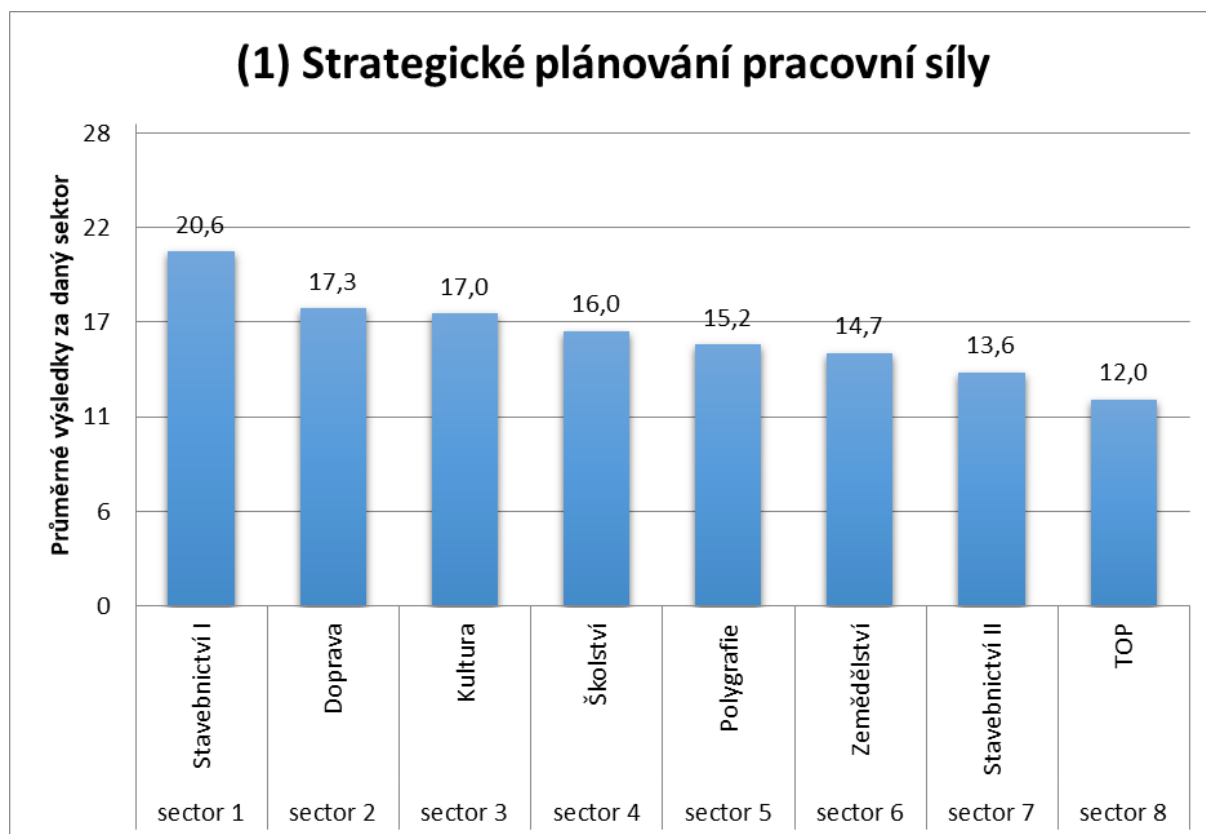
Tato společnost získala také nejlepší celkového hodnocení ze všech měřených společností napříč všemi sektory, kdy získala 112 bodů. Zejména velmi dobrých výsledků dosáhla tato společnost v oblasti Procesů rozvoje znalostí a kariérního managementu, kde tato společnost uspěla nejlépe ze všech ostatních společností. Podobně v této oblasti uspěla i společnost Školství SSPEC01.

Společnost Školství SPV01 získala jen polovinu bodů, kterých dosáhla nejlépe hodnocená společnost. Podobně společnost Školství SZS01 je také hůře hodnocena, obě společnosti zaostávají v oblastech Strategického plánování pracovní síly a Procesech rozvoje znalostí a karierního managementu. Obecně lze konstatovat, že společnosti mají určité problémy s plánováním kariéry svých zaměstnanců, nulového hodnocení v této otázce získalo pět z osmi společností. Obdobně jsou na tom v hodnocení otázky směřující k podpoře dovedností potřebných pro samostatnou činnost a podnikání v případě nuceného propouštění či reorganizace. Ovšem nutno říci, že toto téma je slabinou u všech platforem.

## Detailní rozbor výsledků jednotlivých oblastí

### Strategické plánování pracovní síly: Benchmark mezi sektory

Graf 10 Výsledky za všechny sektory: Strategické plánování pracovní síly

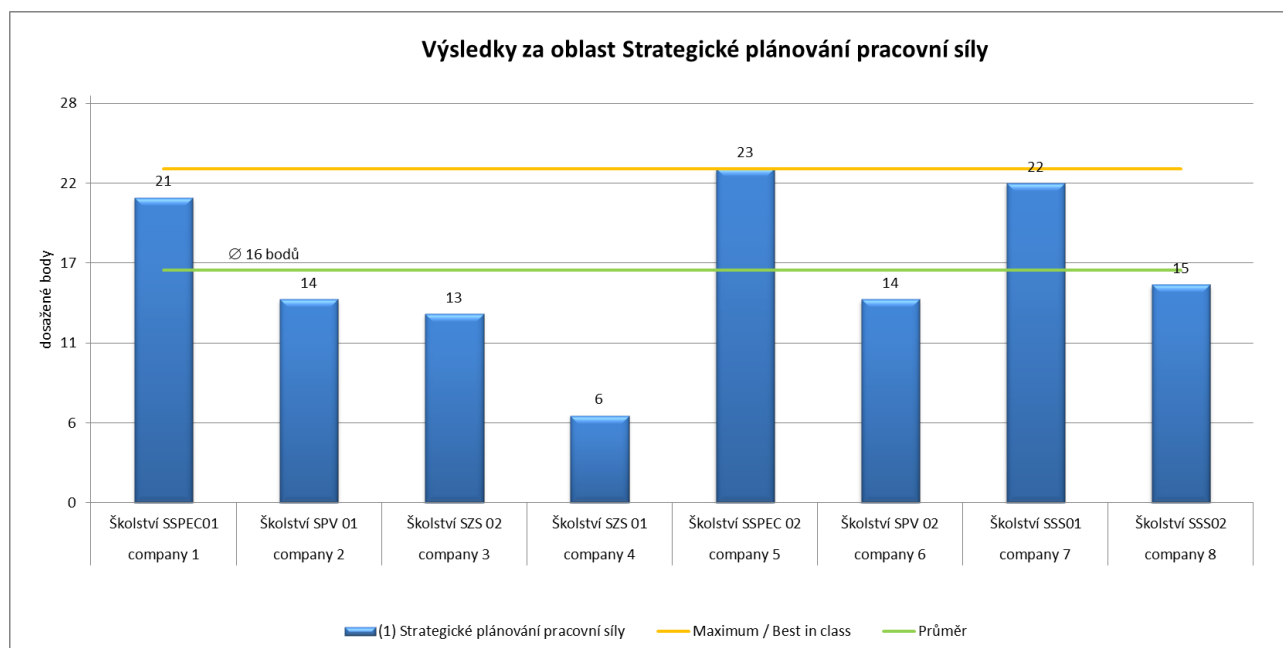


Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA – KZPS 2016 a 2017 (N=46), vlastní zpracování*

Platforma Školství v oblasti Strategického plánování pracovní síly má výsledky „spíše průměrné“. Dá se říci, že až na jisté výjimky se této oblasti příliš nevěnuje, procesy sice ve společnostech probíhají, ale nejsou ve většině případů formálně a detailně zpracované. Nad průměr se dostávají pouze tři společnosti této platformy díky snaze o lepší plánování pracovní síly. Ostatní společnosti jsou pak v průměru a jedna společnost je hodnocena podprůměrně.

## Strategické plánování pracovní síly: Benchmark v rámci sektoru Školství

**Graf 11** Výsledky za sektor Školství, oblast: Strategické plánování pracovní síly



Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2016, 2017 (N=8), vlastní zpracování*

Společnosti, které dosahují lepších výsledků, se věnují plánování pracovních sil podrobněji, než společnosti, které dosáhly výrazně podprůměrného hodnocení v rámci platformy Školství. Zásadní rozdíl v přístupu v této oblasti je vidět při srovnání velikosti společností. Ty, které jsou velmi malé, se složením pracovní síly vlastně vůbec systematicky nepracují, necítí potřebu mít pro svých několik zaměstnanců vypracovanou nějakou strategii a plánovat složení svých zaměstnanců, protože v tak malém kolektivu je podle jejich slov nutné vše řešit okamžitě a plánování jim nepřináší žádný benefit.

Obecně se některé školy potýkají s nízkou diverzitou pracovních sil, kdy zejména v mateřských a základních školách jsou na měřených učitelských profesích převážně ženy učitelky. Tento problém se netýká středních odborných škol, ve kterých je především díky učitelům odborných předmětů genderové vyvážení mnohem větší. Nejlepší společnost Školství SSPEC02 dosáhla třetího nejlepšího hodnocení v této oblasti mezi všemi měřenými společnostmi napříč všemi sektory a jako jediná ze společností platformy Školství dosáhla v této oblasti expertní úrovně. Takového výsledku tato společnost dosáhla především díky dobrému hodnocení ve všech třech otázkách.

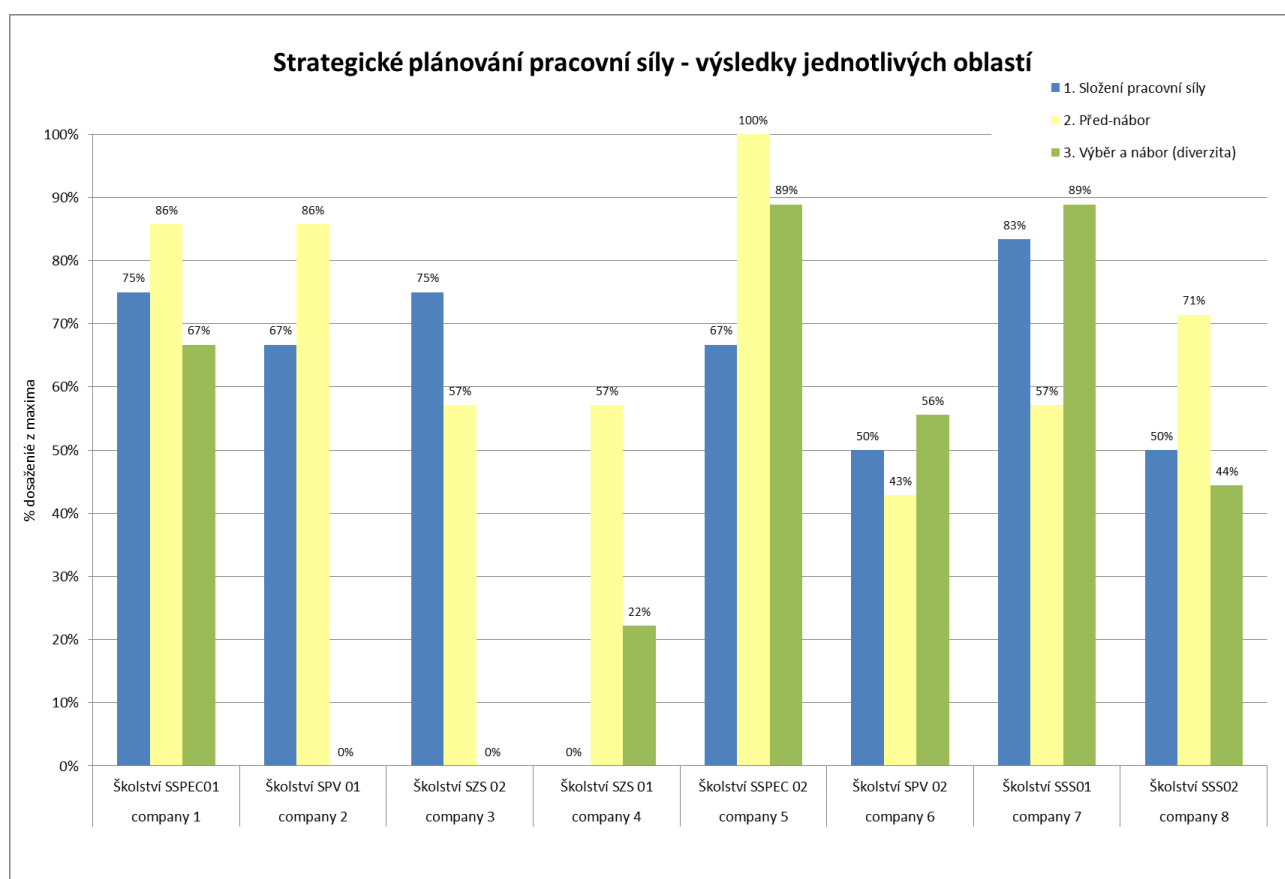
Naopak společnost Školství SZS01 je hodnocena velmi podprůměrně a to zejména pro absenci strategie plánování složení pracovní síly. Právě tato společnost zaměstnává jen 14 pracovníků a platí o ní výše uvedené informace o malých společnostech.

## Strategické plánování pracovní síly: Detailní zhodnocení jednotlivých ukazatelů

První z hodnocených oblastí je *Strategické plánování pracovní síly*, skládající se ze třech ukazatelů:

- Složení pracovní síly
- Před-nábor
- Výběr a nábor (diverzita)

**Graf 12** Podrobné výsledky za oblast: Strategické plánování pracovní síly



Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2016, 2017 (N=8), vlastní zpracování*

Možná není bez zajímavosti, že nejlepšími výsledky dosáhly podobné společnosti se zaměřením na speciální vzdělávací a výchovné potřeby. Je to pravděpodobně proto, že tyto dvě společnosti mají více specifické potřeby na vzdělání svých učitelů, a proto se výrazně více potýkají s jejich nedostatkem a jsou mnohem více nuceni sledovat složení svých pracovních sil, aby byly připraveny na odchody učitelů, které jde těžko rychle nahradit. Obě společnosti Školství SSPEC01 a Školství SSPEC02 uvádějí, že se složení pracovních sil věnují intenzivně i dvakrát ročně, stejně tak sledují i počet svých žáků, aby věděly, kolik hodin bude muset škola v následujícím období odučit a kolik učitelů bude nutné zaměstnat.



Ostatně toto je klíčové pro všechny školy bez rozdílu, jelikož školy jsou financovány státem právě podle počtu studentů. Na základě těchto počtů jsou školám přiděleny od zřizovatelů (kraje, města, rozpočet centrálně zajišťuje Ministerstvo školství) finanční prostředky, se kterými ředitelé mohou nakládat a podle kterých mohou zaměstnat odpovídající počet učitelů.

Toto je také jeden z důvodů, proč společnosti platformy Školství, pokud plánují složení pracovní síly z hlediska věku, nemohou plánovat na delší období než je jeden rok. Stejný problém se objevuje i v sektoru Kultura. Aby mohlo dojít k snadnějšímu plánování složení pracovní síly, potřebovali by ředitelé škol mít zajištěné financování na delší než jednoleté období, ale k tomu jsou nutné legislativní změny. Některé jsou postupně uváděny v praxi, kdy školy budou financovány podle počtu odučených hodin. Tato změna se však netýká soukromých a církevních škol, které budou financovány stále podle normativu na žáka. Otázkou je, zda tato novela školského zákona přinese zásadní pozitivní změnu nebo jen další výrazné administrativní zatížení škol. Přes všechny tyto problémy se sedm z osmi měřených společností složení pracovní síly věnuje a plánuje na jeden rok dopředu.

S financováním škol úzce souvisí i problematika mezd učitelů, které jsou ve srovnání s ostatními vyspělými zeměmi nejnižší. Pokud také srovnáme platy učitelů s platy vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců veřejné sféry v Česku, dojedeme k tomu, že pokud by se se stejným vzděláním uplatnili v jiných oblastech veřejné správy, měli by o cca 20% vyšší měsíční hrubou mzdu.

V soukromém sektoru by si přilepšili o čtyřicet procent, jak ukazují čísla ministerstva financí<sup>7</sup>. Výše mzdy není pro začínající učitele motivující, aby zůstávali pracovat ve školství, ačkoliv tomu věnovali pět let studia na vysoké škole. Tento fakt vede k tomu, že nedostatek učitelů zejména mužů, který je v současné době patrný a zmiňují jej i měřené společnosti, bude v následujících letech výraznější, pokud se mzdy učitelů nepřiblíží ostatním vysokoškolsky vzdělaným zaměstnancům.

Měřené společnosti platformy Školství se potýkají především s nedostatkem mladých učitelů mužů, 77 % zaměstnanců jsou ženy a pouze 12 % učitelů je mladších 30 let. Nové talenty se školy snaží hledat především pomocí praxí a stáží pro studenty vysokých škol. Tento způsob oslovování potenciálních zaměstnanců využívají všechny měřené společnosti. Dvě společnosti také uvedly užší spolupráci s vysokou školou a tři školy inzerují volná místa na úřadu práce.

Jak je patrné i z celkové věkové struktury měřených společností platformy Školství, mají nízký počet mladých učitelů a učitelek ve věku do 30 let. Čelí obdobnému fenoménu jako další

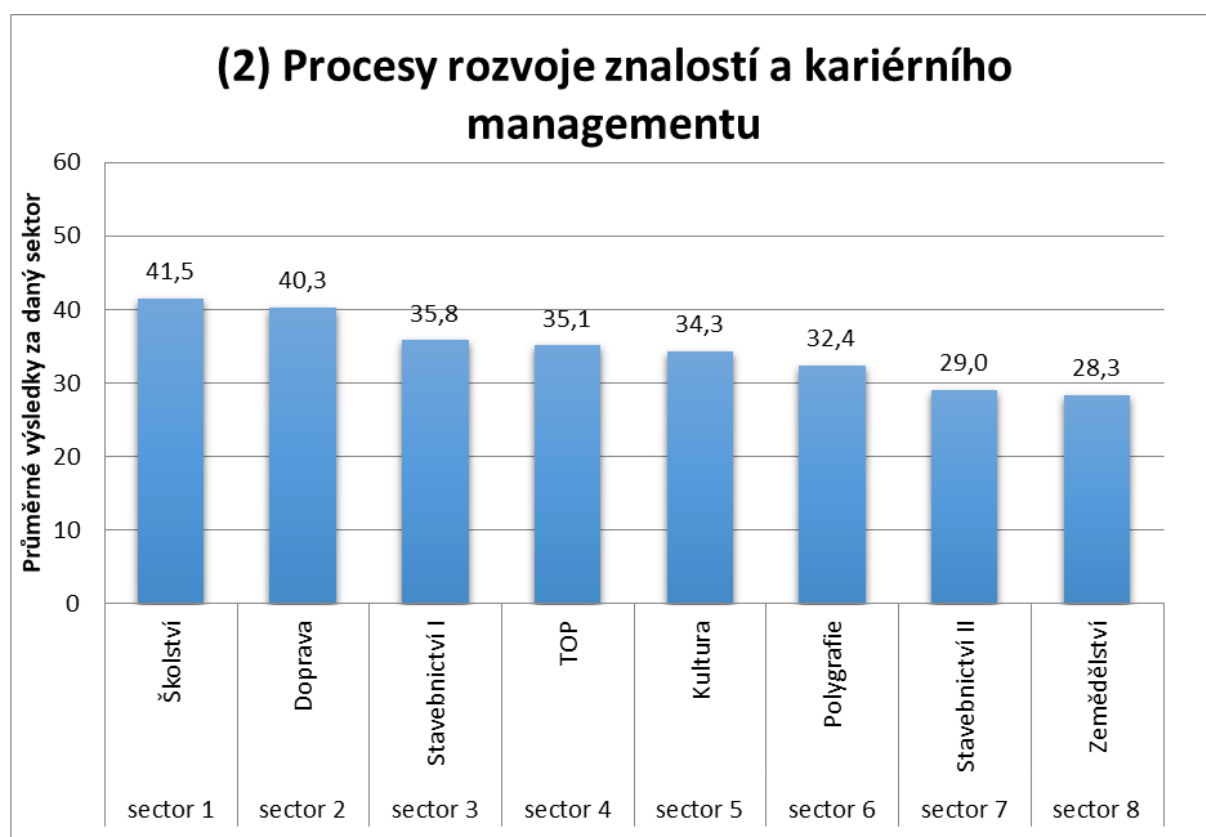
---

<sup>7</sup><https://idea.cerge-ei.cz/zpravy/platy-ucitelu-ceskych-zakladnich-skol-setrvale-nizke-a-neatraktivni>

platformy, že jejich klíčová pracovní síla stárne. Mají celkem 34 % zaměstnanců, především učitelů v kategorii 45 – 59 let a 15 procent ve věku 60+. Chybí jim již nyní výrazně kategorie do 29 let (pouhých 12 %). To souvisí například s dlouhodobě nepříznivými finančními podmínkami ve školství, učitelé na různých úrovních vykonávají společensky významnou a důležitou práci a nejsou za to odpovídajícím způsobem hodnoceni. Jedná se samozřejmě o kvalifikačně, odborně, fyzicky i psychicky náročnou práci. Nízký počet mladých učitelů s těmito faktory úzce souvisí. Příprava učitelů na všech úrovních by měla mnohem výrazně brát v úvahu i rychlý a dynamický rozvoj moderních technologií, který samozřejmě učitelské povolání výrazně ovlivňuje a ovlivní.

## Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu: Benchmark mezi sektory

**Graf 13** Výsledky za všechny sektory: Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu



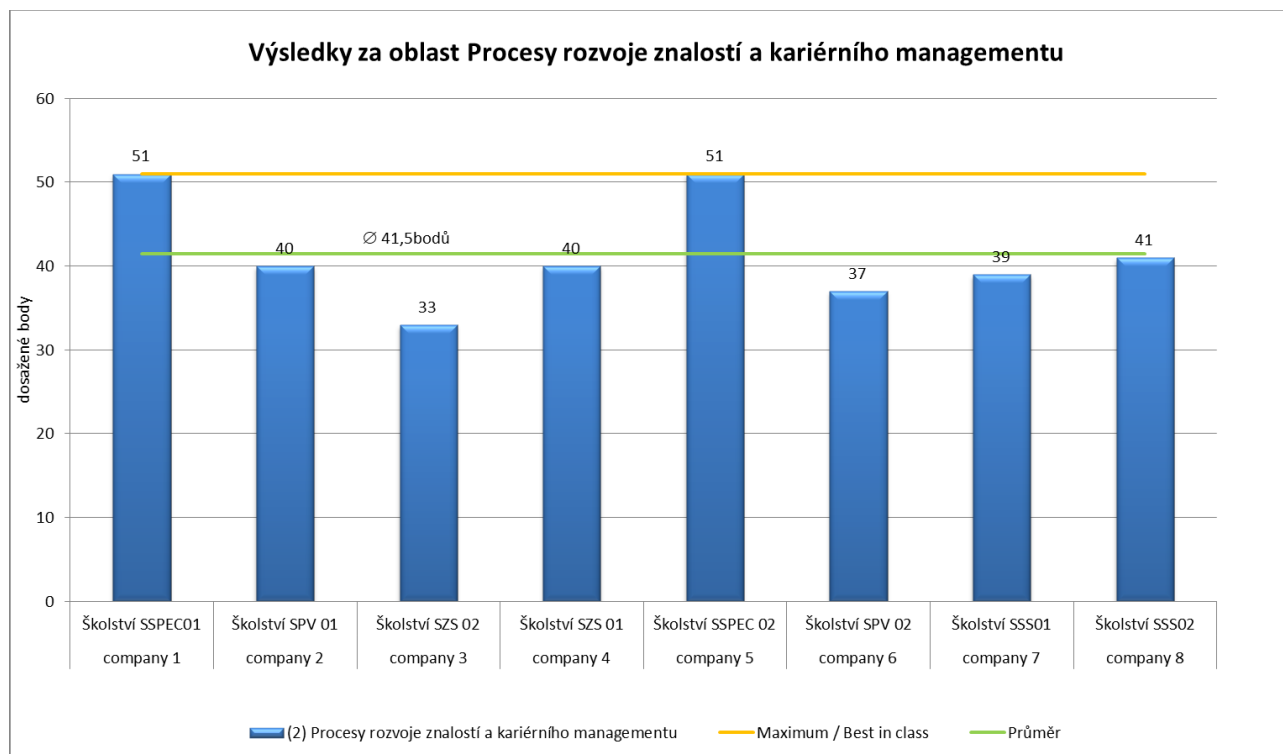
*Zdroj: Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA – KZPS 2016 a 2017 (N=46), vlastní zpracování*

V oblasti Procesů rozvoje znalostí a kariérního managementu si společnosti platformy Školství vedly velmi dobře a kromě jediné společnosti se všechny drží nad celkovým průměrem. Dvě společnosti této platformy získaly nejvyšší hodnocení v porovnání s ostatními společnostmi dalších platform. Takovýchto dobrých výsledků bylo dosaženo především díky vysoké podpoře systému dalšího vzdělávání, přenosu dovedností, ale u jiných platform často opomíjeného pravidelného a komplexního hodnocení zaměstnanců. Naopak, kde společnosti této platformy

poněkud zaostávají, je plánování dalšího karierního učitelů, ke které podle vlastích slov nemají dostatek možností.

## Procesy rozvoje znalostí a karierního managementu: Benchmark v rámci sektoru Školství

**Graf 14** Výsledky za oblast: Procesy rozvoje znalostí a karierního managementu



Zdroj: Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2016, 2017 (N=8), vlastní zpracování

Celkový průměr platformy Školství v oblasti Procesů rozvoje znalostí a karierního managementu výrazně zvyšují dvě nejlepší společnosti Školství SSPEC01 a Školství SSPEC02, které dosáhly na expertní úroveň a se ziskem 51 bodů, což je 85 % z maximálně možných bodů, získaly nejvyšší hodnocení mezi všemi ostatními společnostmi napříč dalšími měřenými platformami. Obě tyto společnosti získaly takové vysoké hodnocení především díky velmi vyrovnané a dobře hodnocené bilanci ve všech otázkách. Pouze vždy v jedné otázce získaly jen 50 % možných bodů, v ostatních si ale vedly mnohem lépe. Naopak společnost Školství SZS02, která dosáhla nejnižších výsledků v rámci platformy, a je výsledkově i pod celkovým průměrem všech platform, získala ve dvou otázkách týkajících se plánování kariery a rozvoje profesní dráhy nulové hodnocení a ani v dalších otázkách není její hodnocení přesvědčivé. Přesto i tato

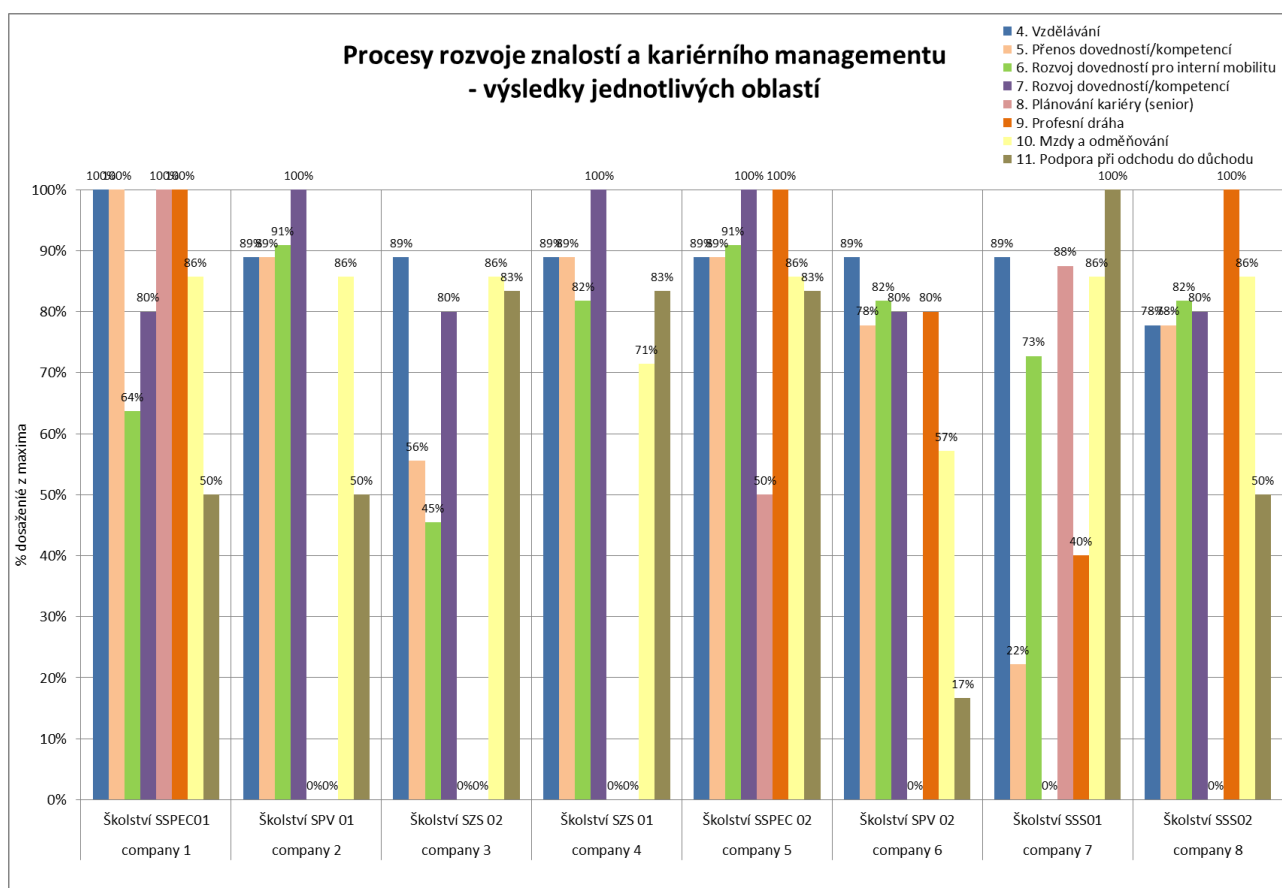
společnost jako ostatní zbývající společnosti vcelku bezpečně dosáhly úrovně pokročilý za celou oblast.

#### Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu: Detailní zhodnocení jednotlivých ukazatelů

Tato oblast obsahovala na hodnocení celkem 8 kategorií/ukazatelů:

- Vzdělávání
- Přenos dovedností/kompetencí
- Rozvoj dovedností pro interní mobilitu
- Rozvoj dovedností/kompetencí
- Plánování kariéry (senior)
- Profesní dráha
- Mzdy a odměňování
- Podpora při odchodu do důchodu

**Graf 15** Podrobné výsledky za oblast: Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu



Zdroj: Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2016, 2017 (N=8), vlastní zpracování

Všechny společnosti platformy Školství mají vcelku jasně daný plán vzdělávání učitelů, který vychází z metodického pokynu MŠMT „Další vzdělávání pedagogických pracovníků“. Na základě tohoto nařízení existuje celá škála akreditovaných poskytovatelů vzdělávání pro učitele, které nabízejí vysoké školy nebo i soukromé subjekty.

Přesto k tomuto tématu společnosti přistupují různě, často jsou limitovány množstvím peněz, které na vzdělávání mají přiřazené od svého zřizovatele. Jsou společnosti jako Školství SSS02, která může svým učitelům umožnit téměř jakékoli školení, protože všechny akreditované kurzy následně proplatí magistrát, naopak některé další společnosti z jiných krajů, musí hlídat náklady na jednotlivé kurzy. Přesto všechny společnosti plánují po dohodě se zaměstnanci-učiteli jejich další vzdělání, jde o minimálně dvě školení ročně, které proplácí zaměstnavatel. Všechna školení musí být akreditovaná ministerstvem a musí mít reálný přínos pro rozvoj kariéry učitele, což samozřejmě přináší i výrazné benefity samotné škole.

Obdobně si všechny společnosti platformy Školství velmi dobře vedou v mezigeneračním předávání zkušeností mezi zkušenějšími a zejména začínajícími učiteli. Využívají k tomu vlastně formu mentoringu, ačkoli to takto nenazývají a mají zavedenu funkci „uvádějícího učitele“. Povinnost, aby každý nový učitel měl svého uvádějícího učitele, vychází ze zákonného nařízení a je jasně definovaná. Takový učitel minimálně po zkušební dobu, ale někdy i po dobu tří let, je

novému kolegovi/kolegyni nápomocen radou, pomáhá mu s přípravami na výuku. Je patrné, že pokud je určitá povinnost daná zákonem a následně důsledně kontrolovaná, v tomto případě školní inspekci, společnosti ji naplňují.

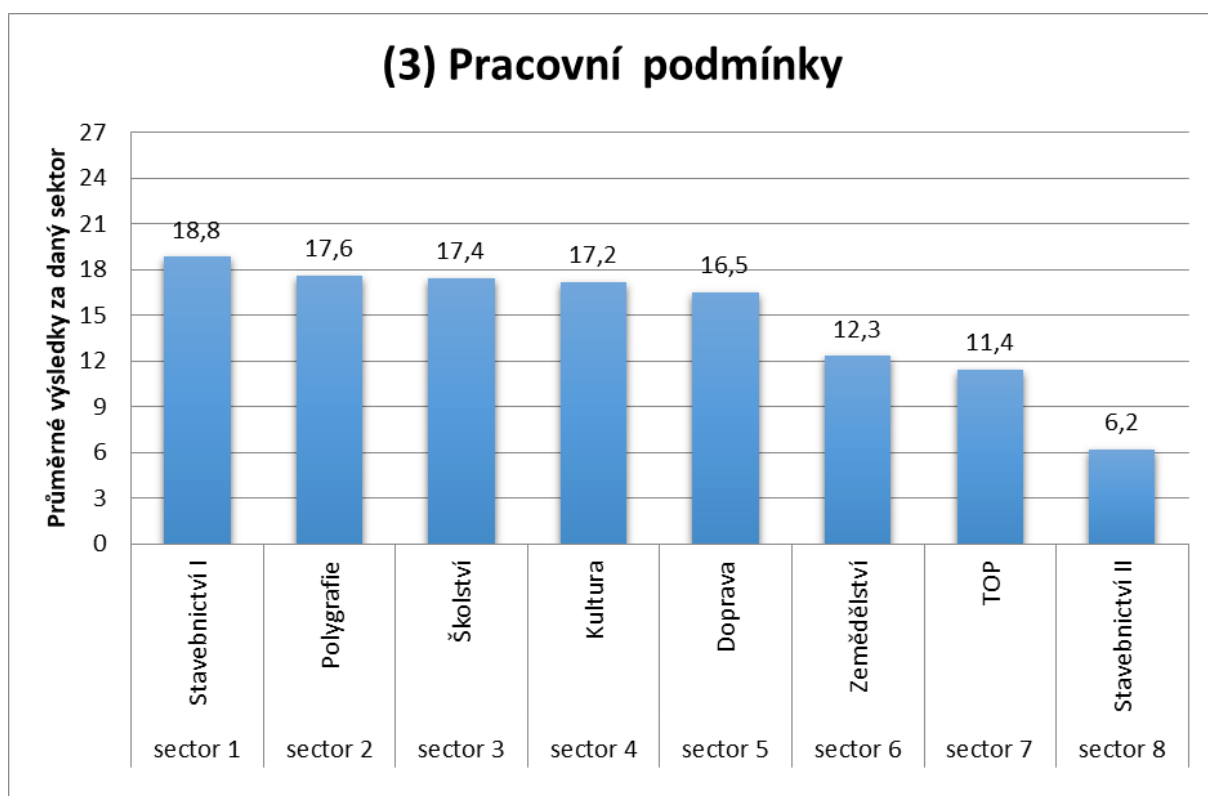
Téměř všechny společnosti, kromě Školství SSS02, která velmi dbá na odborné vedení předmětů, považují interní mobilitu svých zaměstnanců za nutnou a denně ji využívají při suplování. Určité obtíže s mobilitou přiznává zmiňovaná společnost Školství SSS02, která v případě krátkodobého suplování raději nechá suplujícího učitele učit vlastní předmět a pouze v případě dlouhodobé nepřítomnosti hledá záskok, který by plnohodnotně nahradil chybějícího učitele.

Společnosti platformy Školství mají velmi často dobře, a velmi podrobně zpracované hodnocení vlastních zaměstnanců. Pouze dvě společnosti Školství SPV01 a Školství SSS01 uvedly, že k hodnocení používají jen systém hospitací, případně náslechů a na základě těchto zjištění dávají zpětnou vazbu učitelům. Ostatních šest společností uvedlo, že k hodnocení používají celou škálu kritérií včetně dotazníku spokojenosti, zpětné vazby od žáků i rodičů, případně dosažené výsledky žáků a k takovému hodnocení dochází minimálně jednou ročně při hodnotícím rozhovoru s ředitelem nebo přímým nadřízeným.

Slabá stránka platformy je určitě v plánování dalšího kariérního rozvoje učitelů. Pět společností z osmi měřených uvedlo, že v současné době neplánují další kariéru svých zejména starších učitelů. Problémem je malá možnost vertikálního postupu a také omezené možnosti ředitelů/ředitelky zkracovat či jinak upravovat pracovní úvazky. Tři společnosti Školství SSPEC01, Školství SSPEC02, Školství SSS01 uvedly, že umožňují svým učitelům rozšířit si vzdělání a kvalifikaci na školního "preventistu", pracovního poradce a podobně a takovým učitelům je adekvátně snížen pracovní úvazek, aby mohli vykonávat další odbornou práci. Společnost Školství SSS01 také uvádí, že se snaží vyjít vstříc zaměstnancům nad 50 let a pokud je to možné tak jim snížit pracovní úvazek.

## Pracovní podmínky: Benchmark mezi sektory

**Graf 16** Výsledky za všechny sektory: Pracovní podmínky



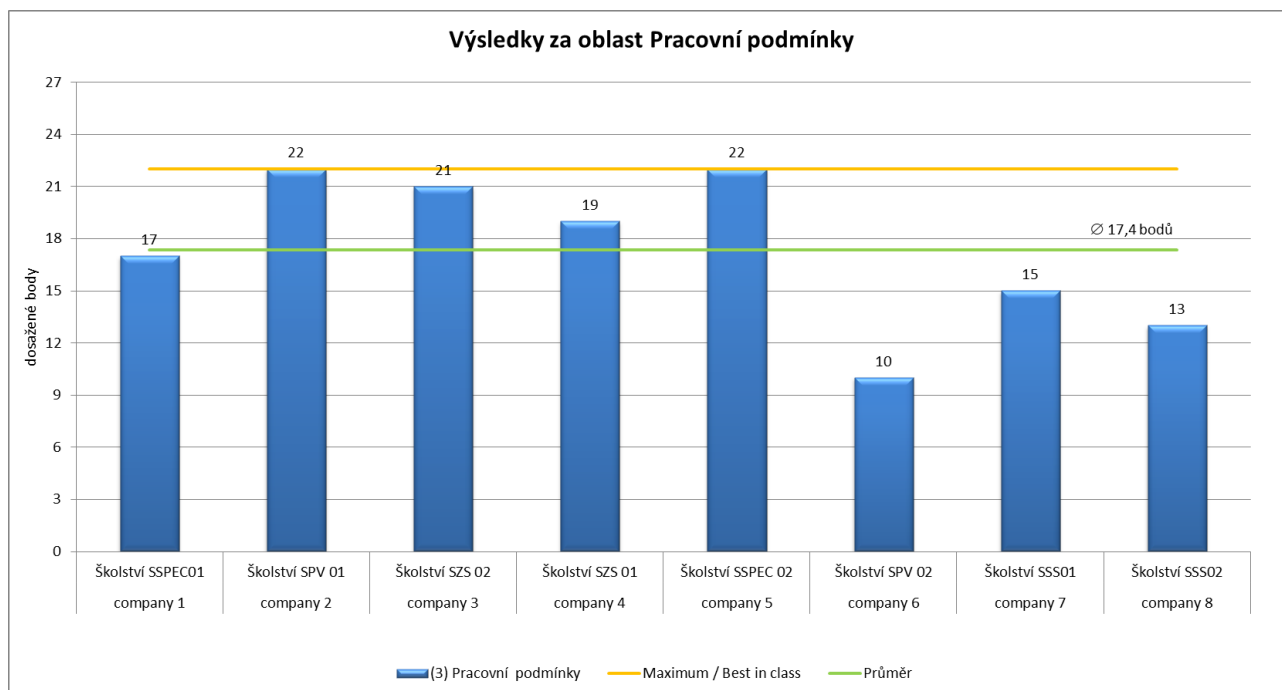
Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA – KZPS 2016 a 2017 (N=46), vlastní zpracování*

Pokud porovnáme výsledky platformy Školství v oblasti Pracovních podmínek s výsledky ostatních platforem, můžeme na jednu stranu říci, že jde o nadprůměrný výsledek, ale na druhou stranu je třeba vzít v úvahu, že jde jen o 64 % z celkového maximálního počtu bodů. Důvodem je, že například řada společností příliš nevěnuje otázkám ergonomie pracovního prostředí či kvůli omezeným možnostem flexibility práce v rámci sektoru školství.

Také řada společností platformy Školství není zejména z finančních důvodů schopna nabídnout škálu benefitů, které by reflektovaly potřeby zaměstnanců v měřených učitelských profesích. Není bez zajímavosti, že podobných a srovnatelných výsledků dosáhla i platforma Kultura, která je také rozpočtovou organizací plnící podobné společenské poslání.

#### Pracovní podmínky: Benchmark v rámci sektoru Školství

**Graf 17** Výsledky za oblast: Pracovní podmínky



Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2016, 2017 (N=8), vlastní zpracování*

V oblasti Pracovních podmínek jsou dvě společnosti Školství SPV01 a Školství SSPEC02 hodnoceny na expertní úrovni a společnost Školství SZS02 jen těsně pod ní. V porovnání s dalšími společnostmi ostatních platforem se tyto tři společnosti umístily mezi prvními deseti, kdy nejlepší společnost dosáhla na 25 bodů. Naopak společnost Školství SPV02 patří mezi nejhůře hodnocené společnosti a dosahuje jen úrovně „začátečnick“. Ostatní se pohybují v bezpečném průměru a jsou tedy srovnatelné s ostatními společnostmi. Ačkoliv společnost Školství SSPEC02 ani v jedné z otázek v této oblasti nezískává maximální hodnoty, dobrého výsledku dosáhla především díky vyrovnanému hodnocení všech otázek a ani v jedné naopak neztrácí.

V hodnocení jednotlivých otázek dochází mezi měřenými společnostmi k podstatným rozdílům. Některé společnosti se v rámci péče o fyzické zdraví omezují jen na preventivní opatření a školení, jiné aktivně podporují sportovní aktivity a další činnosti vedoucí k podpoře zdraví. Podobně rozdílné výsledky pak můžeme pozorovat u péče o duševní zdraví zaměstnanců, kdy 50 % měřených společností nevykonává žádnou přímou aktivitu v tomto tématu ve prospěch zaměstnanců.

**Pracovní podmínky:** Detailní zhodnocení jednotlivých ukazatelů

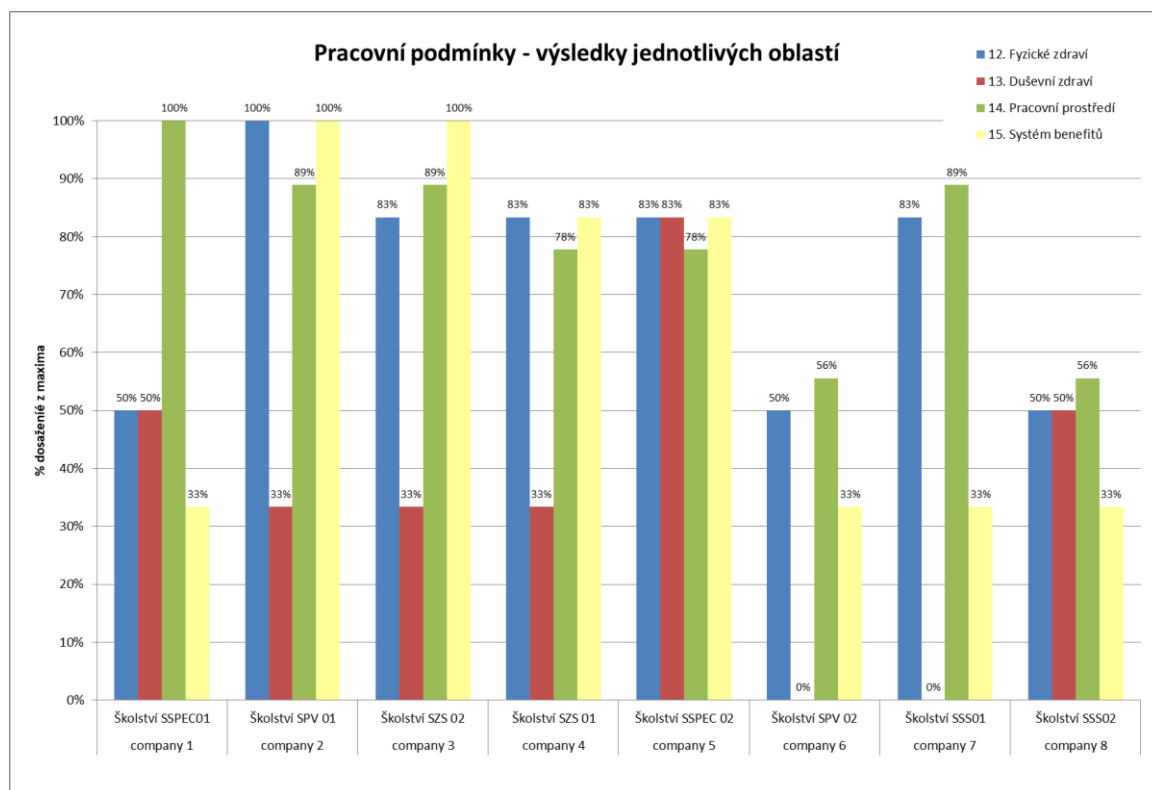
### Pracovní podmínky

- Fyzické zdraví



- Duševní zdraví
- Pracovní prostředí
- Systém benefitů

**Graf 17** Podrobné výsledky za oblast: Pracovní podmínky



Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2016, 2017 (N=8), vlastní zpracování*

V otázkách fyzického zdraví se ukazuje, že některé společnosti se snaží i přes omezené finanční prostředky zlepšit pracovní prostředí a poskytnout svým zaměstnancům odpovídající ergonomické židle, zdravotní obuv nebo lepší vybavení kabinetů a sboroven. Toto uvádějí společnosti Školství SSPEC02, Školství SSS02, SPV02, SPV01 a SZS02. Naopak společnost Školství SSS01 se ergonomii pracovního místa vůbec nevěnuje. Celkem 50 % společností uvedlo, že přímo aktivně podporuje sportování svých zaměstnanců poskytováním příspěvků nebo slev na sportovní aktivity případně organizováním společných a sportovních aktivit.

Podobných výsledků dosahují společnosti i v oblasti práce se stresem, kdy také 50 % společností uvádí, že se tomuto tématu vůbec nevěnují. S ohledem na to, že měřené profese učitelů na různých úrovních škol jsou fyzicky i psychicky velice náročná a stresující zaměstnání, měly by se společnosti v rámci platformy školství tématu určitě intenzivně věnovat. Inspirací mohou být například společnosti Školství SSPEC01 a Školství SSPEC02, které v rámci „boje se stresem“ poskytují svým zaměstnancům supervizní sezení až třikrát ročně s odborníkem, nebo jako další společnosti Školství SZS01 a Školství SZZ02, umožňují svým učitelům účast na tzv. proti

stresovým školením, například k tématům: „Jak pracovat se stresem“, jak zvládat problémové děti, nebo jak bojovat se syndromem vyhoření“.

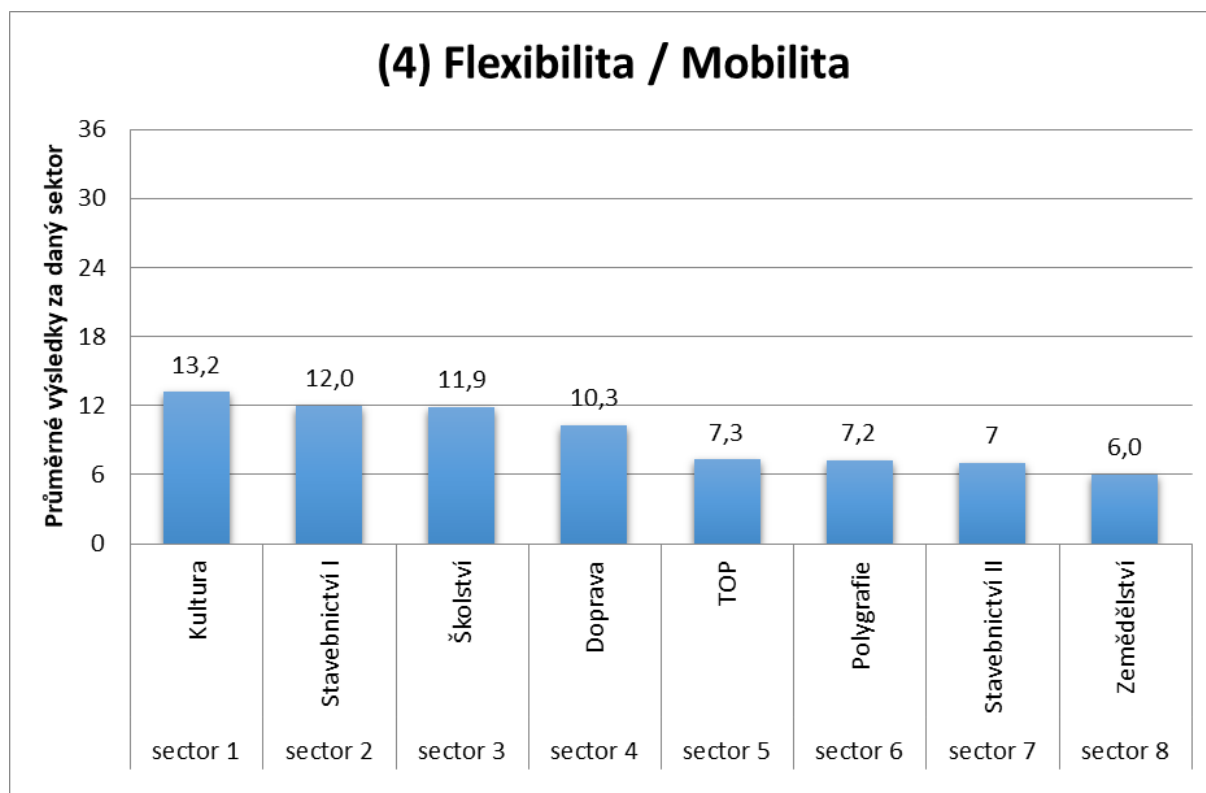
Stres patří trvalým jevům při výkonu náročných povolání, kterým učitelé profese nepochybně patří. Resort školství by měl možná zvážit i uvolnění finančních prostředků právě na umožnění různých forem protistresových benefitů od sportovních, relaxačních po vzdělávací. Bylo by to pro celý sektor užitečné a potřebné opatření a mohlo by přispět i k větší udržitelnosti učitelů v oboru nejen z hlediska setrvání v oboru, ale i z hlediska mentálního a fyzického nastavení.

Velkým problémem, se kterým se společnosti platformy Školství potýkají, jsou možnosti vytváření podmínek pro flexibilní uspořádání pracovních podmínek. Učitelé jsou pevně svázáni pracovní dobou, která je daná rozvrhem a umožnit mu v průběhu roku zásadní změny v pracovní době vlastně nejde. Tři společnosti z osmi uvádějí, že nemohou ani poskytnout žádné volné dny navíc v případě, kdy by to učitelé potřebovali, spíše se musí přizpůsobit svému zaměstnavateli.

Ostatní společnosti uvádějí, že svým zaměstnancům poskytují dva dny náhradního volna v případě nenadále situace. Dvě společnosti Školství SSS01 a SSPEC02 uvedly, že poskytují učitelům práci na zkrácené úvazky. Flexibilita je ve školství vnímána způsobem, že s ohledem na stanované pevné rozvrhy, není příliš aplikovatelná. Možná, že nový způsob financování škol, který bude záviset na počtu odučených hodin, by mohl přinést více možností pro lepší uplatnění částečné flexibility práce. Inspirativním příkladem může být společnost SZS 01, která neodděluje striktně výuku na prvním a druhém stupni, to znamená, že učitelé mohou volně působit výukově na 1. a 2. stupni, mají s tím pozitivní zkušenost a vytváří to flexibilnější podmínky pro práci učitelů.

V otázce poskytovaných benefitů tři společnosti platformy Školství uvedly, že kromě poskytování příspěvků na stravování ve školní jídelně neposkytují žádné další výhody. Jen dvě společnosti poskytují svým zaměstnancům bezúročné půjčky, jiné dvě společnosti uvedly, že svým zaměstnancům přispívají na penzijní připojištění. Dále se v portfoliu možných výhod vyskytují služební notebooky pro učitele, příspěvky na sport, dovolenou a pojištění odpovědnosti za škodu. Systém benefitů je u společnosti platformy Školství v porovnání s ostatními platformami poněkud méně široký a je závislý především na přiděleném omezeném rozpočtu.

**Graf 18** Výsledky za všechny sektory: Flexibilita / Mobilita

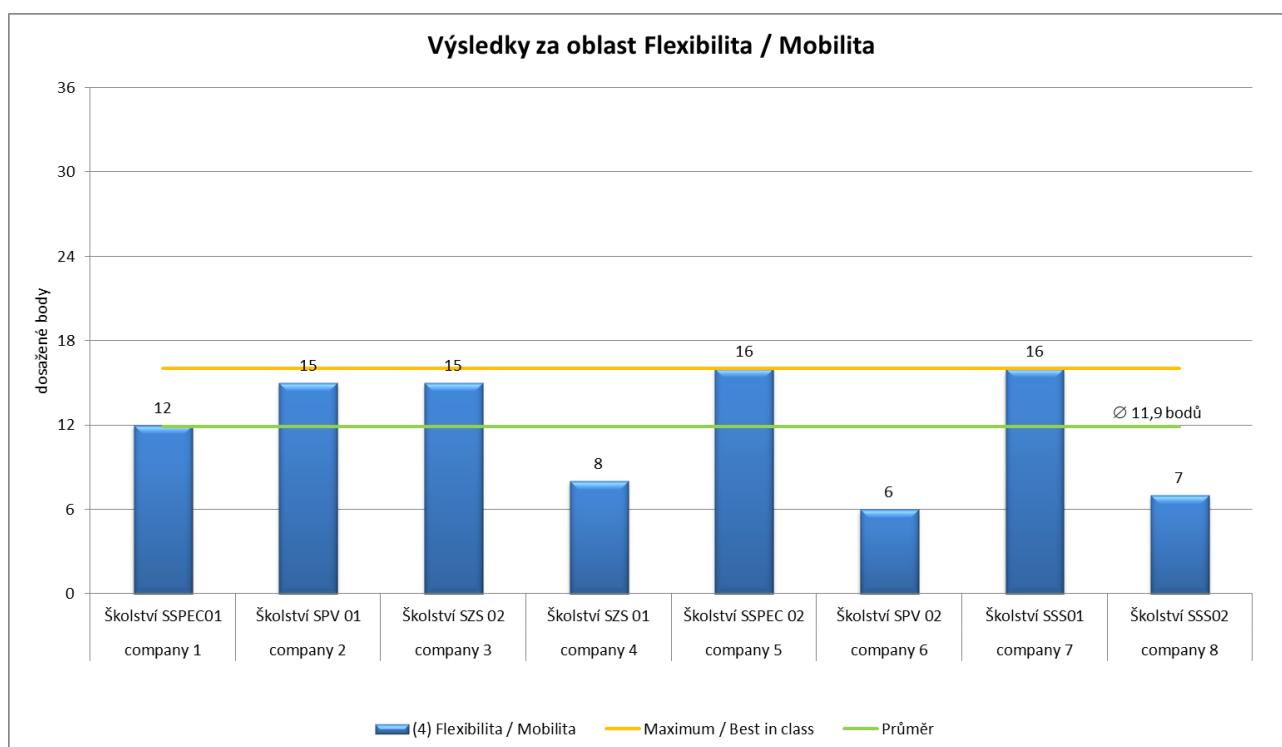


Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA – KZPS 2016 a 2017 (N=46), vlastní zpracování*

V oblasti Flexibilita/Mobilita všechny platformy výrazně zaostávají za svými možnostmi. Stejně tak platforma Školství zde dosahuje nepříliš přesvědčivých výsledků. Některé společnosti této platformy si sice vcelku dobře vedou v otázce interní mobility, která je ve školách v rámci suplování na denním pořádku, ale vlastně často nejde o plnohodnotné zastoupení a nahrazení chybějícího učitele. Přesto s interní mobilitou všechny společnosti pracují a je pro ně nutností. Možná trochu překvapivě se tyto společnosti také příliš nevěnují vytváření a udržování sítě vztahů, což ve srovnání s například podobnou platformou Kultura je škoda. Stejně jako společnosti dalších platform ani společnosti platformy Školství nepřipravují své zaměstnance na možnost propuštění, samostatnou činnost a situaci, kdy by si měli hledat nové uplatnění.

#### Flexibilita / Mobilita: Benchmark v rámci sektoru Školství

**Graf 19** Výsledky za oblast: Flexibilita / Mobilita



Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2016, 2017 (N=8), vlastní zpracování*

Celkem pět společností platformy Školství je sice v hodnocení nad celkovým benchmarkem, který je 9,5 bodu, a čtyři společnosti se svým hodnocením řadí mezi deset nejúspěšnějších společností všech platforem, ale je nutné říci, že i tyto společnosti jen velmi těsně překonaly hranici úrovně pokročilý. O něco lepších výsledků dosáhla společnost Školství SSPEC02, která získala alespoň průměrné hodnocení ve čtyřech otázkách z pěti, a společnost Školství SSS01, která je velmi dobře hodnocena v jedné otázce a v dalších třech spíše podprůměrně. Nejhůře hodnocené společnosti Školství SZS01, Školství SSS02 a Školství SPV02 jsou pak hodnoceny jen ve dvou otázkách a ve zbývajících třech nezískaly ani bod.

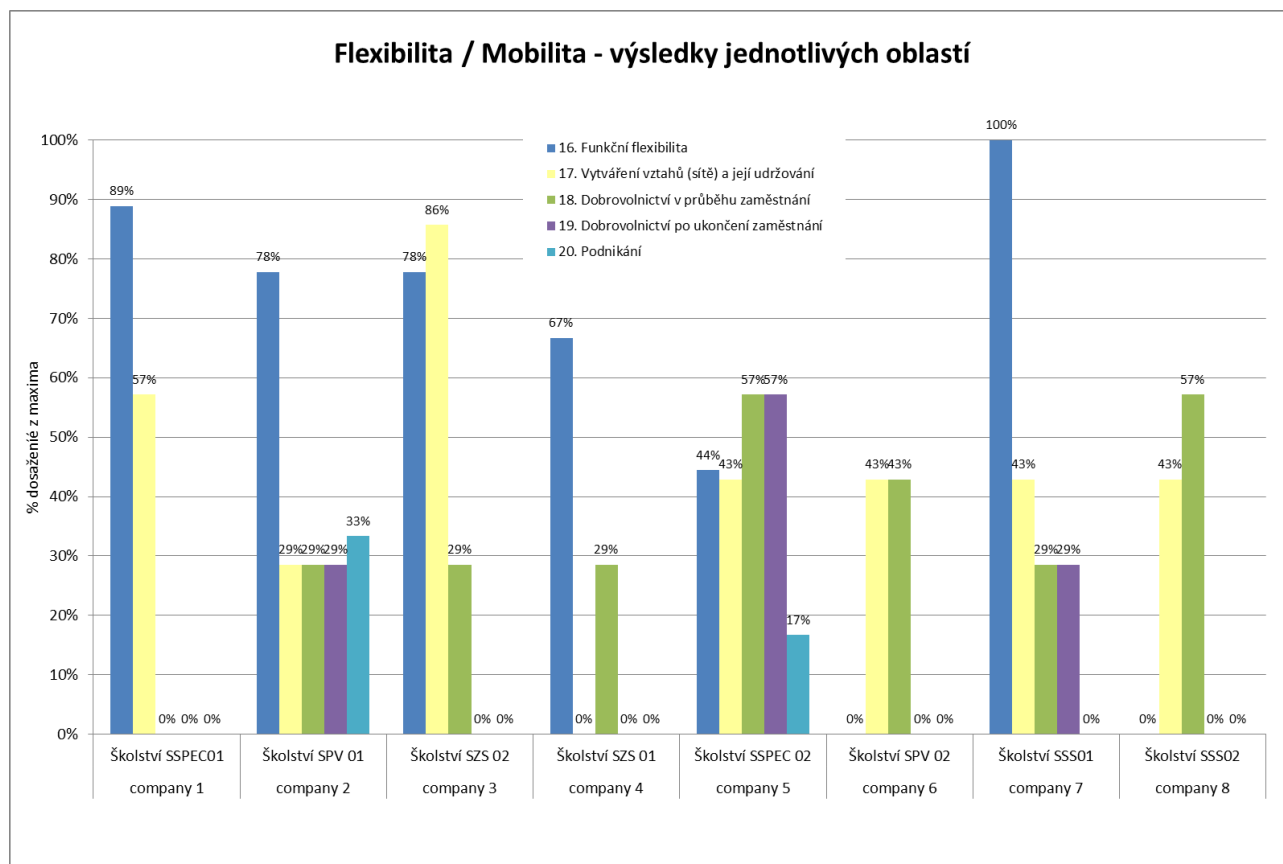
## Flexibilita / Mobilita: Detailní zhodnocení jednotlivých ukazatelů

### Flexibilita/Mobilita

- Funkční flexibilita
- Vytváření vztahů (sítě) a její udržování
- Dobrovolnictví v průběhu zaměstnání

- Dobrovolnictví po ukončení zaměstnání
- Podnikání

**Graf 20** Podrobné výsledky za oblast: Flexibilita / Mobilita



Zdroj: *Byznys pro společnost: Měření HR procesů pomocí nástroje LEA - KZPS 2016, 2017 (N=8), vlastní zpracování*

Pouze výjimečně mají společnosti platformy Školství zpracované procesy pro dočasné přearazení pracovníka na jiné pracoviště, jde o společnost Školství SPV01, Školství SSS01 a Školství SZS01. Další společnosti pracují alespoň s interní mobilitou v rámci suplování, aniž by ji měly jasně koncipovanou ve svých personálních materiálech. V případě, kdy pro učitele nemají dostatečný úvazek, tak společnost Školství SSS02 uvedla, že takového zaměstnance propustí a nesnaží se ani hledat možnost jiného uplatnění.

Pouze dvě společnosti Školství SSS01 a Školství SSS02 uvedly, že se snaží kromě udržování kontaktů se svými bývalými zaměstnanci také nadále spolupracovat a nabízet krátkodobé úvazky důchodcům. Další čtyři společnosti se snaží alespoň s bývalými zaměstnanci, kteří odešli do důchodu udržovat kontakt, zvát je na společná setkání a případně jim umožnit nadále se stravovat ve školní jídelně. Tedy jen dvě společnosti Školství SZS01 a Školství SZS02 uvedly, že pro své bývalé zaměstnance nepořádají žádné akce a ani s nimi neudržují žádný kontakt. Udržování a vytváření sítě kontaktů s bývalými zaměstnanci, by se mělo být asi intenzivnější ze strany všech společností platformy.

Celkem 75 % společností platformy Školství uvedlo, že se nějakým způsobem věnuje společensky odpovědnému chování a dobrovolnictví případně, že takové aktivity svých zaměstnanců podporují. Často jde o manuální pomoc při čištění veřejných prostranství, úklid a podobně, někdy školy pomáhají v domovech seniorů nebo pořádají akce pro děti z dětských domovů. Téma společenské odpovědnosti veřejných institucí nebo odpovědného a udržitelného podnikání by měl sektor určitě více dle svých možností rozvíjet. Znamená to mj. intenzivnější propojení společnosti s místní komunitou, může to být přitažlivé a zajímavé pro potenciální mladší učitele a v neposlední řadě to může být zajímavé a inspirativní i pro samotné žáky a téma může být propojeno i s výukou například občanské výchovy.

## Závěrečné rámcová doporučení

Celkový výsledek měření je pro platformu Školství nepochybně velmi pozitivní a povzbuzující. I když se jedná, stejně jako v případě platformy Kultura, o sektor, který negeneruje zisk, naopak je celkově dlouhodobě podfinancován, jeho celkový přístup k Age Managementu a věkové diverzitě je velmi pozitivní. Mimo jiné, i díky mimořádnému a proaktivnímu přístupu vedení společností v měřené platformě Školství jsou celkové výsledky tak dobré. O to více je do budoucna důležité, aby se sektor Školství naučil s tématem pracovat systematicky a i více formálně.

### **Téma věku zaměstnanců- Age Management**

Z výsledků měření vyplývá, že i přes velmi dobrý výsledek celé platformy, musí sektor Školství věnovat tématu věku a procesům Age managementu trvalou a systematickou pozornost. Už nyní je zřetelné, že zaměstnanci ve sledovaných profesích stárnou a mladá začínající generace učitelů je ve věkové struktuře měřených společností zastoupena nejméně. Mladá generace učitelů a učitelek chce lepší podmínky pro výkon svého náročného povolání. Finanční otázka je zde na prvním místě, sektor školství je dlouhodobě podfinancován a to zejména v rámci výši mezd učitelů na všech úrovních. V sektoru školství jsou mzdy vysokoškolsky vzdělaných učitelů o 20 % nižší, než mají ostatní vysokoškoláci ve veřejné sféře.

Stát by měl tedy na vzdělávání klást zřejmě mnohem větší důraz a zajistit, že do resortu půjde více finančních prostředků. Nízké finanční ohodnocení učitelů je jedním z hlavních důvodů nedostatku mladých učitelů a učitelek ve školách. Rovněž mzdová struktura by neměla zohledňovat pouze odpracovaná léta, ale i kvalitu práce, či úroveň dosaženého vzdělání.

Rovněž téma dalšího kariérního rozvoje učitelů vyžaduje pozornost nejen společností v sektoru Školství, ale i podporu zřizovatelů a rovněž resortu školství. Kariéra učitelů by určitě měla, či mohla být pestřejší, než například dlouhodobě učit pouze na prvním nebo druhém stupni, nebo učit stále stejné předměty, nebo celý profesní život působit v mateřské škole, bez možnosti nějakého dalšího rozvoje i v kontextu věku a životního cyklu. Téma mentora a mentoringu jako jedné z možností kariérního rozvoje ve školství může být stejně relevantní jako je v sektoru TOP, kde navrhli zřídit přímo profesi mentora pro textilní a oděvní průmysl.

Současné možnosti rozšíření kariérních možností jsou spíše omezené. Jak samotné společnosti, tak celý sektor školství by měly přemýšlet o změnách ve stávajícím spíše konzervativním nastavení kariérních postupů a možností ve školství. Je třeba nad tím přemýšlet právě i

v kontextu věku a životního cyklu zaměstnanců ve školství. Kariérní rozvoj učitelů by měl být propojen i s dynamickým rozvojem moderních informačních technologií, které již hrají a budou hrát v procesech vzdělávání stále důležitější roli. Aktuálně jen 37 % měřených společností „umožňuje“ svým učitelům rozšířit si kvalifikaci i na jiné pro školu potřebné dovednosti a profese. Zde by mohl pomoci připravovaný či uvažovaný kariérní řád, do kterého by se požadavky na celoživotní vzdělávání a kariérní růst i v kontextu věku měly promítnout včetně jejich provázání na systém odměňování. Školství by mělo rovněž prostřednictvím vytváření lepších podmínek přilákat do oboru více mužů, než je tomu doposud. Téměř 77 % zaměstnanců ve sledovaných profesích - učitelů u měřených společností tvoří ženy. Větší vyváženost obou pohlaví by byla jistě ku prospěchu sektoru.

### **Téma pracovních podmínek v oblasti duševního zdraví a stresu**

Na základě výsledků měření, by se všechny měřené společnosti platformy školství měly intenzivně věnovat práci se stresem a duševním zdravím učitelů. Práce zaměstnanců ve všech měřených učitelských profesích je fyzicky i psychicky velmi náročná. Společnosti by na to měly více dbát a měly by i více tlačit na zřizovatele a rovněž na resort školství, aby vyčlenil více prostředků na aktivity podporující duševní zdraví a omezující či snižující stres. Ideálně může být kombinace sportovních, relaxačních a vzdělávacích aktivit. Společnosti v sektoru školství by měly být v tomto tématu více finančně podporovány, aby mohly zaměstnancům nabídnout lepší a reálnější benefity, které budou více reflektovat jejich potřeby.

### **Téma krátkodobého a dlouhodobého strategického rozvoje sektoru školství**

Společnostem v rámci platformy školství by určitě pomohlo, aby měly lepší představu, jaká je a bude krátkodobá a dlouhodobá koncepce vzdělávání v ČR, jaké z toho budou vyplývat nároky na učitelkou profesii, jaký to bude mít vliv na kariérní rozvoj učitelských profesí, třeba v kontextu rychlého vývoje informačních technologií a s tím související nové formy a způsoby vzdělávání. To by se týkalo spíše dlouhodobější perspektivy.

V krátkodobé perspektivě by například mohlo Ministerstvo školství podporovat a motivovat společnosti v sektoru školství, aby mohly své strategie plánování pracovních sil a jejich složení z hlediska věku plánovat alespoň na tři roky dopředu. S ohledem na nepříznivé trendy, co se týká stárnutí populace v učitelských profesích, by to mohlo být účinné a progresivní opatření. Školy by tak mohly plánovat své rozpočty na tři roky dopředu, na základě krátkodobých koncepcí, který by se pak mohly přizpůsobit a zahrnout do plánování celého rozpočtu pro sektor školství.



## **Téma Flexibility práce a pracovního trhu**

Flexibilitu práce a pracovního prostředí by měly společnosti v rámci platformy Školství považovat za jedno z prioritních a důležitých témat. Vytváření systematických flexibilních pracovních podmínek a prostředí například pro zaměstnance - rodiče s malými dětmi, kteří pracují ve sledovaných profesích nebo pro rodiče samoživitele, kteří se ocitnou v pozici neformálně pečujících o osobu blízkou nebo pro již seniorní zaměstnance, jejichž odborná zkušenost je pro společnost nesmírně důležitá, by mělo patřit ke standardním personálním politikám společností v rámci sektoru školství.

Tato témata rezonují opakovaně všemi měřenými společnostmi napříč sektory. V současné době je i zřetelný trend, že v oblasti benefitů zaměstnanci výrazně požadují či postrádají benefity, které přispívají v bilanci mezi pracovním a rodinným životem včetně finančních bonusů. *(Nejčastěji žádané jsou například sick days, dovolená navíc, zajištění hlídání pro děti nebo firemní školka/jesle, jazykové vzdělávání, 13., 14. platy, příspěvek na dopravu do práce<sup>8</sup>).* Flexibilita je samozřejmě důležitá a nezbytná i pro pracující důchodce. Příkladem dobré praxe mohou být v principu tzv. flexi joby v Dánsku. V zemích EU není výjimkou, že stát podporuje zaměstnavatele, v případě že zajišťují a vytvářejí pracovní místa pro důchodce a prodlužují jejich odchod do penze.

Samotné téma flexibility pracovního prostředí ve školství, by mělo být do určité míry i vyzvou pro celý sektor. Flexibilita práce hraje čím dál důležitější roli pro zaměstnance. Často rozhoduje o volbě či setrvání v zaměstnání. Sektor školství by měl ve vlastním zájmu pracovat s flexibilitou práce jako s velkou příležitostí pro celý obor, která může sehrát důležitou roli jak při náboru, a stejně tak při kariérním rozvoji a také při prodlužování pracovního života v důchodovém věku.

## **Téma prodlužování pracovního života i v důchodovém věku**

Jak vyplývá i z analýzy společnosti IDEA, výše uvedené a citované, podmínky pro prodlužování pracovního života v České Republice nejsou pro důchodce v ČR zdaleka ideální. To znamená, že by měla být ze strany sektoru Školství vyvíjena a vyvinuta snaha, aktivity, jak tuto nepříznivou situaci změnit a vytvořit lepší podmínky a prostředí pro pracující důchodce. Zejména se co týká finanční výhodnosti pracovat v důchodu a flexibilních podmínek pro práci lidí v důchodovém věku. Například systém pozvolného přechodu do důchodu, nikoliv přesně ve stanovený věk, ale

---

<sup>8</sup>[https://byznys.lidovky.cz/pruzkum-o-firemni-vecirky-neni-zajem-zamestnanci-chteji-penize-psr-/firmy-trhy.aspx?c=A171219\\_112636\\_firmy-trhy\\_ele](https://byznys.lidovky.cz/pruzkum-o-firemni-vecirky-neni-zajem-zamestnanci-chteji-penize-psr-/firmy-trhy.aspx?c=A171219_112636_firmy-trhy_ele)

v rámci pozvolného odchodu do důchodu ve věkovém rozmezí například mezi 61. a 70. rokem, což je úprava ve Švédsku nebo 65. – 67. rokem, jako je tomu v Německu.

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

V Tůních 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