

ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA
Z REALIZACE
KLÍČOVÉ AKTIVITY Č. 2

Název Klíčové aktivity projektu:	Podpora adaptability zaměstnanců (nástroje na podporu)
Bipartitní platforma:	<i>Polygrafie</i>

Zpracovatelé:

Ing. Lenka Bečvářová
Ing. Jaromír Aust
Dr. Ing. Josef Opletal
Antonín Pokorný

Přílohy zprávy:

Příloha č.1 – zdroje dat pro KA02
Příloha č.2 - shrnutí dotazníkových šetření



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Obsah

Podpora adaptability zaměstnanců (nástroje na podporu)	1
1. Popis zaměření aktivity.....	3
2. Materiály, zdroje	4
2.1 Materiály	4
2.2 Zdroje.....	4
3. Způsob zapojení a přínos cílové skupiny do řešení KA	5
4. Vybraná témata pro tematická setkání dle závěrů vstupní analýzy.....	5
4.1 Jednotky práce, profesní kvalifikace, nová a zaniklá povolání	5
4.2 Přehled vývoje počtu žáků ve středním odborném školství a uplatnitelnost absolventů na trhu práce	6
5. Tematická setkání a projednávaná témata	7
5.1 Tematické setkání pracovní skupiny expertů č. 1.....	7
5.2 Tematické setkání pracovní skupiny expertů č. 2.....	7
5.3 Tematické setkání pracovní skupiny expertů č. 3.....	7
5.4 Tematické setkání pracovní skupiny expertů č. 4.....	7
5.5 Tematické setkání pracovní skupiny expertů č. 5 - 8.....	8
6. Výsledky diskusí, přijaté závěry z tematických setkání	8
7. Zhodnocení a výsledky ověřování v praxi.....	10
7.1 Přehled vývoje počtu žáků a absolventů ve středním odborném školství a uplatnitelnost absolventů na trhu práce (první dotazníkové šetření)	10
7.2 Trendy ve vývoji počtu žáků/budoucích absolventů/ ve středním odborném školství, spolupráce odborných škol a firem, prestiž a budoucnost polygrafického povolání	11
7.3 Adaptibilita zaměstnanců z pohledu zaměstnavatelů.....	12
8. Přehled doporučení pro oblast klíčové aktivity KA02.....	14

1. Popis zaměření aktivity

Klíčová aktivita s názvem Podpora adaptability zaměstnanců (nástroje na podporu) navázala na zjištění a dílčí výsledky II. etapy projektu Společným postupem sociálních partnerů k přípravě odvětví na změny důchodového systému. Zaměřila se přitom na problémy týkající se vybraných pozic v oblasti polygrafické výroby s cílem připravit návrh úpravy procesů adaptace k hlubší integraci nových pracovníků do pracovních týmů. Tyto pozice sledovala vždy z hlediska tří samostatných skupin, které představují pracovní pozice ve třech základních fázích polygrafické výroby:

- předtiskové přípravě (pre-pressu)
- tisku (pressu)
- dokončovací zpracování (post-pressu).

První skupina představuje grafiky a jim příbuzné profese, druhá pak tiskaře a třetí knihaře, tedy pracovníky z oblasti dokončovacího zpracování tiskovin.

Aktivita mapovala výše uvedené pozice z různých pohledů, např. z hlediska:

- počtu absolventů oborů vzdělání souvisejících s polygrafickými profesemi
- uplatnitelnosti absolventů polygrafických oborů vzdělání v praxi
- pracovní a sociální adaptace absolventů středních odborných škol
- mezigeneračních problémů a vzájemné komunikace mezi mladšími a věkově/služebně staršími pracovníky
- pracovní seniority (noví pracovníci vs. pracovníci s dlouholetou zkušeností)
- hierarchie mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky
- hierarchie mezi muži a ženami
- hierarchie v souvislosti s rozdílnou úrovní vzdělání pracovníků □ pracovní a sociální adaptace pracovníků z jiných kultur.

V rámci aktivity bylo vytyčeno pět dílčích úkolů, v průběhu jejichž plnění se uskutečnila tři šetření formou dotazníků. Tato šetření byla průběžně vyhodnocována. Do šetření byl zapojen tým sestavený z expertů, zástupců odborných škol i zaměstnavatelů, a to z různých oblastí polygrafické výroby. Podporou k plnění úkolů KA02 bylo celkem pět tematických setkání expertního týmu, která vždy zhodnotila dosavadní průběh aktivity a vytyčila cíle do další etapy.

Průběh analytických šetření nečekaně ovlivnila celosvětová pandemie, kvůli které byla data získaná v řadách zaměstnavatelů neplánovaně rozšířena o otázky a odpovědi týkající se případných změn, k nimž došlo v nestandardních, zcela nových podmínkách na pracovištích zaměstnavatelů. Oblast zájmu se v tomto případě soustředila na změny pracovních zvyklostí, zaměstnanost, vztahy na pracovišti či adaptabilitu pracovníků na nové podmínky a dosud nepoznané situace.

2. Materiály, zdroje

2.1 Materiály

Podkladovými materiály v rámci projektu a klíčové aktivity KA02 jsou tyto dílčí výstupy:

- *Vstupní analýza, která obsahuje dílčí analýzy:*
 - a) analýzu mapující 3 základní oblasti polygrafické výroby (pre-press, press, post-press) z hlediska kvalifikačních možností pracovníků a uplatnitelnosti absolventů středních polygrafických škol na trhu práce
 - b) analýzu výsledků zkoumání adaptability pracovníků z pohledu zaměstnavatelů
 - c) analýzu výsledků zkoumání adaptability pracovníků z pohledu zaměstnavatelů/oponentů s časovým odstupem
 - d) analýzu inzertní nabídky zaměstnání v denním tisku a na internetu
- *Výstupy z tematických setkání expertního týmu 1-5*
- *Dotazníková šetření v řadách členů expertního týmu ze škol vyučujících polygrafické obory vzdělání:*
 - a) Dotazník č. 1 – Předtisková příprava (pre-press) – denní studium
 - b) Dotazník č. 2 – Tisk (press) – denní studium
 - c) Dotazník č. 3 – Dokončující zpracování (post-press) – denní studium
 - d) Dotazník č. 4 – Polygrafické obory vzdělání kategorie vzdělání M – denní studium
- *Dotazníkové šetření v řadách členů expertního týmu a zaměstnavatelů:*
 - a) Dotazník č. 5 (100 otázek pro školy a firmy)
- *Dotazníkové šetření v řadách zaměstnavatelů:*
 - a) Dotazník pro zaměstnavatele (10 „otevřených“ otázek)
 - b) Dotazník pro zaměstnavatele/opponenty s časovým odstupem (10 „uzavřených“ otázek)
- *Ostatní dílčí výstupy:*
 - a) Přehled současných jednotek práce (JP) - polygrafie
 - b) Přehled zaniklých jednotek práce (JP) – polygrafie
 - c) Profesionální kvalifikace (PK) v soustavě NSK a vazby na obory vzdělání (OV) – polygrafie
 - d) Přehled o vývoji počtu žáků a absolventů – polygrafie

2.2 Zdroje

Kromě dotazníkových šetření byly k získání dat potřebných ke splnění vytyčených cílů KA02 použity tyto zdroje informací:

- Kvalifikační katalog dělnických povolání v polygrafickém průmyslu. MP ČSR a MP SSR, Praha, 1973
- Ústřední věstník ČSR č. 5. FMPSV, Praha, 1986
- Národní soustava povolání (NSP)
- Národní soustava kvalifikací (NSK)
- Analýza poradenské společnosti TREXIMA
- Statistické ročenky NÚV (nyní NPI ČR) - např. Nezaměstnanost absolventů škol se středním a vyšším odborným vzděláním, Přejít absolventů SOŠ do praxe a jejich uplatnění, Absolventi a trh práce aj.
- Rodné listy profesních kvalifikací (PK)
- Analýza inzertní nabídky zaměstnání v denním tisku a na internetu, Mgr. Hana Novotná, Ing. Jiří Vojtěch, © NÚV 2017

3. Způsob zapojení a přínos cílové skupiny do řešení KA

Cílová skupina - zástupci důležitých aktérů s vazbou na trh práce – zaměstnavatelé, zaměstnanci, zástupci absolventů-odborných škol - byla přímo zapojena do účasti na ověřování a získávání dat z praxe. Informace byly získány v rámci šetření prostřednictvím online i tištěných dotazníků a diskutovány prostřednictvím společných tematických setkání.

4. Vybraná témata pro tematická setkání dle závěrů vstupní analýzy

4.1 Jednotky práce, profesní kvalifikace, nová a zaniklá povolání

V ČR existují vedle sebe dvě soustavy týkající se trhu práce a pracovních pozic – *Národní soustava povolání* (NSP) a *Národní soustava kvalifikací* (NSK). NSP obsahuje katalog povolání a Centrální databázi kompetencí a je v ní možné vyhledat mnoho cenných rad pro žáky a studenty (jak se např. neztratit na trhu práce), pro zájemce o zaměstnání, ale také pro zaměstnavatele a personalisty. Základním prvkem NSP je tzv. *jednotka práce* (JP). NSK vypovídá o celostátně uznávaných profesních kvalifikacích (PK), které jsou uplatnitelné na trhu práce a jejichž prostřednictvím jsou ověřovány a uznávány výsledky dalšího vzdělávání v ČR.

Se soustavami NSP a NSK úzce souvisí i otázka kvalifikační úrovně (KÚ). Každá JP či PK má určitou KÚ, kterou charakterizuje popis odborných kompetencí, které by měl člověk znát a být schopen vykonávat, aby mu byla patřičná kvalifikace udělena.

Prvním dílčím úkolem KA02 bylo z NSP, NSK a dalších veřejných informačních zdrojů vytipovat současné i již neexistující JP a PK týkající se jednotlivých fází polygrafické výroby. Výstupem jsou tři excelové přehledy (viz kap. 2.1 – Ostatní dílčí výstupy a) až c)), z nichž vyplynuly tyto závěry:

- Největší počet JP/povolání, zanikl v oblasti pre-pressu.
- V oblastech pressu a post-pressu je dnes nepatrně větší počet JP než tomu bylo dříve.
- Největší nárůst JP zaznamenala oblast tzv. nezařaditelných (JP nelze jednoznačně zařadit ani do jedné z oblastí pre-press/press/post-press). Tomu odpovídá skutečnost, že v dnešní době robotizace a automatizace vznikají pracovní pozice vyžadující jednak vyšší kvalifikační úroveň, než tomu bylo dříve, jednak užší specializaci.

Některá povolání časem zanikají (z polygrafické výroby je možné jako příklady uvést povolání perforátor, ruční a strojní sazeč, retušér, rytec not aj.), některá nově vznikají, jiná existují dál, ale pod jiným názvem (např. knihař/knihař na knihařských strojích). Nejčastějším důvodem zániku povolání je skutečnost, že lidskou práci nahrazují postupně stroje, které zvládají modernější technologie. Ve výrobě jsou používány běžně osobní počítače s připojením na internet, jsou využívána digitální média. Mnoho činností, které dříve vykonával člověk, se děje dnes automaticky. V posledních cca dvaceti letech se postupně snižuje počet povolání nižší kvalifikační úrovně. Počet pracovních pozic se ale přechodně zvýšil, poněvadž došlo k úzkým specializacím jednotlivých povolání. Zároveň jsou vyžadovány vyšší nároky na úroveň vzdělání, tedy kvalifikaci zaměstnanců. S nástupem Průmyslu 4.0 hrozí obecně zánik pracovních pozic všude tam, kde není u zaměstnanců vyžadován určitý stupeň kvalifikace. Z prognóz vyplývá, že automatizace a modernizace výrobních

provozů způsobí v ČR v dalších dvaceti letech zánik cca desetiny pracovních míst, což se ale více než polygrafie dotkne oblasti administrativy nebo dopravy. Pro polygrafii jsou prognózy v tomto smyslu příznivější.

4.2 Přehled vývoje počtu žáků ve středním odborném školství a uplatnitelnost absolventů na trhu práce

Cílem druhého dílčího úkolu KA02 bylo získat přehled o struktuře středního odborného školství v odvětví polygrafie, o stavu a vývoji počtu žáků v polygrafických oborech vzdělání a dále o počtu absolventů a jejich uplatnitelnosti na trhu práce. Získání zdrojových dat předcházelo vytipování oborů vzdělání ze skupiny oborů 34 Polygrafie, zpracování papíru, filmu a fotografie, jejich odpovídající KÚ a zařazení do jednotlivých fází polygrafické výroby:

Fáze polygrafické výroby	KÚ	Obor vzdělání (OV)
pre-press	3	34-53-H/01 Reprodukční grafik
	4	34-53-L/01 Reprodukční grafik pro média
press	3	34-52-H/01 Tiskař na polygrafických strojích
	4	34-52-L/01 Tiskař na polygrafických strojích
post-press	2	34-57-E/01 Knihařské práce
	3	34-57-H/01 Knihař
	4	34-57-L/01 Technik dokončovacího zpracování tiskovin

Zdrojem dat pro splnění vytyčeného úkolu byly tentokrát statistické ročenky NÚV (dnes NPI ČR) a webový portál Infoabsolvent.cz. Data byla vyhodnocena pomocí spojnicových grafů, z nichž vyplývá, že:

- Nejlepší hodnoty vykazuje oblast pre-pressu. Povolání „grafik“ je na vzestupu, o obor je zájem (především o 3letý obor vzdělání s VL) a počet absolventů je v průběhu let vyrovnaný.
- Nepříznivá situace se jeví v oblasti pressu. O povolání „tiskař“ zájem klesá a snižuje se i počet absolventů. Situace se v posledních letech poněkud zlepšuje u 3letého oboru vzdělání s VL.
- V oblasti post-pressu byl zaznamenán výrazný nárůst zájmu o 3letý obor vzdělání s VL.
- Celkově je možno sledovat nepříznivý trend – snižování počtu absolventů u všech polygrafických oborů vzdělání, kromě oboru vzdělání Reprodukční grafik.

Dalším zdrojem dat byla dotazníková šetření.

5. Tematická setkání a projednávaná témata

5.1 Tematické setkání pracovní skupiny expertů č. 1

Na tomto setkání představil Dr. Ing. Josef Opletal Ing. Lenku Bečvářovou (Specialista II klíčové aktivity KA02), která na seznámila účastníky setkání s úlohou NÚV (dnes NPI ČR) coby zdroje části dat pro budoucí šetření. Dále bylo odsouhlaseno základní zaměření a témata šetření (zdroj dat), byly vytyčeny formy spolupráce a fungování v rámci expertní skupiny.

5.2 Tematické setkání pracovní skupiny expertů č. 2

Druhé setkání expertního týmu se uskutečnilo dne 14. listopadu 2019 ve Střední průmyslové škole Ottý Wichterleho ve Velkém Poříčí. Expertní tým zhodnotil plnění závěrů z prvního jednání. Poté specialista II Ing. Bečvářová představila dosavadní dílčí výstupy KA02, způsob vyhodnocení 1. dotazníkového šetření a vysvětlila zapojení dalších subjektů do dotazníkových šetření v následující etapě KA. Byla zhodnocena práce týmu a využití databází NSK a NSP pro účely šetření. Došlo k rozšíření expertního týmu o nové členy.

5.3 Tematické setkání pracovní skupiny expertů č. 3

Plánované jarní, v pořadí 3. setkání expertního týmu se z důvodu pandemické situace a opatření vlády ČR uskutečnilo v pozdějším termínu – 28. května 2020, a to distančně, formou online dotazníku. Byla provedena analýza dosavadních aktivit KA02, členové týmu byli seznámeni s vyhodnocením 1. dotazníkového šetření (Dotazníky 1 až 4), které obsahovalo otázky „ušité tzv. na míru“ odborným školám vyučujícím polygrafické obory vzdělání. Experti ze škol i z řad zaměstnavatelů byli dále zapojeni do rozsáhlejšího, v pořadí 2. dotazníkového šetření (Dotazník č. 5), kdy odpovídali na otázky týkající se různých oblastí života škol/firem – např. studijních, resp. pracovních podmínek žáků/pracovníků firem, oborů vzdělání a ověřování výsledků učení ve školách, možností zvyšování kvalifikace, odborné praxe žáků aj.

5.4 Tematické setkání pracovní skupiny expertů č. 4

Čtvrté setkání týmu expertů KA02 se konalo dne 8. října 2020 v Praze. Na úvod byla podobně jako na minulém jednání provedena analýza dosud uskutečněných aktivit v KA02. Byla kladně zhodnocena aktivní účast expertního týmu v rámci 1. i 2. dotazníkového šetření, členové týmu byli seznámeni s vyhodnocením získaných dat. Následně byli členové týmu-experti z řad zaměstnavatelů zapojeni do v pořadí 3. dotazníkového šetření. V něm byly vytyčeny např. tyto okruhy zájmu:

- různé společenské postavení zaměstnanců z hlediska nadřízenosti a podřízenosti
- rozdílná úroveň vzdělání pracovníků na jednom pracovišti a z toho vyplývající možné střety při plnění pracovních povinností
- komunikační nedorozumění z důvodu věkově smíšeného pracovního kolektivu
- mezigenerační spory mezi věkově staršími a mladšími pracovníky a cesty předcházení těmto sporům
- pomoc ze strany zaměstnavatele věkově či služebně starším pracovníkům s adaptibilitou na měnící se pracovní prostředí, pracovní podmínky a zaváděné nové technologie
- úspěšnost zařazování nových pracovníků do pracovních týmů

- míra fluktuace pracovníků a její důvody
- formy adaptačního procesu pracovníků z jiných kultur a řešení jazykových bariér □ motivace pracovníků k celoživotnímu učení.

5.5 Tematické setkání pracovní skupiny expertů č. 5 - 8

Setkání expertního týmu se konala v termínech dne 2. června 2021, 4.října 2021, 2.listopadu 2021 a 8.listopadu 2021. Tým byl seznámen s výsledky dotazníkového šetření a byly provedeny oponentury sumarizovaných závěrů z dotazníkového materiálu cíleného na zaměstnavatele. Dále byla zpracována a diskutována analýza odpovědí na otevřené i uzavřené otázky týkající se oblastí obsažených v dotazníkovém šetření. Specialista II ve spolupráci s expertním týmem připravil podklady pro Závěrečnou zprávu z realizace KA02 „Podpora adaptability zaměstnanců“. Dále proběhly zajímavé dialogy na téma změn ve vztazích na pracovištích, obsazenosti pracovních pozic a zvládání běžných pracovních povinností v době pandemie covid-19.

6. Výsledky diskusí, přijaté závěry z tematických setkání

V závěru každého tematického setkání expertního týmu proběhla věcná diskuse k navrhovaným a vytyčeným cílům, dílčím úkolům a metodám zkoumání – dotazníkovým šetřením. Poté bylo členy týmu přijato usnesení. Souhrn přijatých závěrů k řešenému klíčovému tématu odpovídal plnění úkolů tak, jak jsou popsány ve vstupní analýze KA02. Na základě těchto závěrů byla postupně plněna tato usnesení:

- Šetření byla prováděna odděleně pro tři základní fáze polygrafické výroby (pre-press, press a post-press), a tedy zvláště pro pracovní pozice:
 - grafik - tiskař
 - knihař.
- Pro prvotní sběr dat bylo doporučeno zaměřit se na veřejně dostupné databáze:
 - Národní soustavu povolání (NSP)
 - Národní soustavu kvalifikací (NSK)
 - Statistické ročenky NÚV (nyní NPI ČR) o počtu žáků a absolventů SOŠ
 - web Infoabsolvent.cz a další veřejně přístupné zdroje informací týkající se zkoumaného tématu (např. hlášení úřadů práce, kvalifikační katalogy dělnických povolání v polygrafickém průmyslu, analýzy poradenské společnosti TREXIMA, analýza inzertní nabídky zaměstnání aj.) – viz zdroje v kap. 2 této zprávy.
- Další zkoumání proběhlo formou dotazníkového šetření ve školách i firmách, a to celkem ve třech etapách, kdy specialista II připravil dotazníky pro členy expertního týmu.
- Pro 1. dotazníkové šetření ve středních odborných školách vyučujících polygrafické obory vzdělání byly zhotoveny 4 samostatné Google online dotazníky (Dotazník č. 1 pro grafické obory vzdělání kategorie vzdělání H a LO, Dotazník č. 2 pro tiskařské obory vzdělání kategorie vzdělání H a LO, Dotazník č. 3 pro knihařské obory vzdělání kategorie vzdělání E, H a LO a Dotazník č. 4 pro polygrafické obory vzdělání kategorie vzdělání M). Výsledky šetření byly vyhodnoceny slovně i graficky a kladně bylo hodnoceno zapojení expertů pracovní skupiny do tohoto šetření.
- 2. dotazníkové šetření bylo zacíleno na školy i firmy a jejich sociální partnery. Za tím účelem byl rozšířen tým expertů o zástupce zaměstnavatelů. Respondenti vyplňovali online Google

dotazník většího rozsahu (Dotazník č. 5), jehož otázky se týkaly různých oblastí života škol/firem, jako jsou:

- materiálně-technická vybavenost subjektu
- výuka polygrafických oborů vzdělání a odborná praxe ve firmách
- statistické údaje (počty přijímaných žáků a absolventů)
- spolupráce škol a firem se sociálními partnery
- studijní podmínky žáků/pracovní podmínky zaměstnanců
- prestiž a budoucnost polygrafických povolání
- výuka a práce v nestandardních podmínkách v období pandemie - profil žáka SOŠ, budoucího pracovníka v polygrafické výrobě.

Výsledky šetření byly opět vyhodnoceny slovně i graficky a byly představeny expertnímu týmu.

- Na základě sběru dat a informací získaných ze statistických ročenek apod. byly zpracovány další dílčí výstupy:
 - Přehled zaniklých jednotek práce (JP) v oblasti polygrafie a jejich charakteristika
 - Přehled současných jednotek práce (JP) v oblasti polygrafie a jejich charakteristika
 - Přehled platných profesních kvalifikací (PK) v NSK z oblasti polygrafie, jejich charakteristika a vazby na polygrafické obory vzdělání.
- Byla zpracována vstupní analýza shrnující zdrojová data a vyhodnocení dat získaných jednak z externích zdrojů (databáze a publikace, viz kap. 2 této zprávy), jednak z dotazníkového šetření mezi členy expertního týmu a později i zaměstnavateli (dotazníky/oponentské posudky sumarizovaných závěrů – viz kap. 2 této zprávy).

Analýza obsahuje tyto hlavní kapitoly:

- Předmět a hlediska zkoumání
 - Expertní skupina – dílčí úkoly, tematická setkání
 - Jednotky práce, profesní kvalifikace a jejich vztah k oborům vzdělání středního odborného vzdělávání
 - Přehled vývoje počtu žáků ve středním odborném školství a uplatnitelnost absolventů na trhu práce
 - Trendy ve vývoji počtu žáků ve středním odborném školství, spolupráce odborných škol a firem, prestiž a budoucnost polygrafického povolání
 - Zkoumání adaptability zaměstnanců z pohledu zaměstnavatelů
 - Zkoumání adaptability zaměstnanců z pohledu zaměstnavatelů s časovým odstupem
 - Analýza inzertní nabídky zaměstnání v denním tisku a na internetu
 - Závěr.
- Po projednání s vedením projektu byla „Analýza“ předložena expertnímu týmu k připomínkování.
 - Byly připraveny a roztříděny podklady pro zpracování Závěrečné zprávy z realizace klíčové aktivity KA02 „Podpora adaptability zaměstnanců“ obsahující analýzy získaných dat z řad odborníků ze škol i z řad zaměstnavatelů.

7. Zhodnocení a výsledky ověřování v praxi

7.1 Přehled vývoje počtu žáků a absolventů ve středním odborném školství a uplatnitelnost absolventů na trhu práce (první dotazníkové šetření)

Dílním cílem KA02 bylo získat přehled o struktuře středního odborného školství v odvětví polygrafie, o stavu a vývoji počtu žáků v polygrafických oborech vzdělání, o úspěšnosti jejich studia, resp. o počtu absolventů a jejich uplatnitelnosti na trhu práce. Jednou ze zvolených metod šetření byla získána data ze statistických ročenek a publikací, druhou cestou k získání výše jmenovaných dat bylo dotazníkové šetření cílené na vzorek odborníků z polygrafických škol a firem.

Byly vyhotoveny čtyři typy dotazníků obsahující 3 části (úvodní, statistickou a tematickou) – zvlášť pro každou z fází polygrafické výroby (obory vzdělání H) plus dotazník pro obory vzdělání s maturitní zkouškou. Z vyhodnocení části statistické vzešel vzorek dat, který má podobný obsah jako vzorek vyhodnocený ze statistických údajů NÚV (nyní NPI ČR, viz kap. 4.2. Zajímavé informace však přinesly odpovědi v části tematické:

Úspěšnost absolventů je nejvyšší u oborů vzdělání směřujících do oblasti pre-pressu, tedy u grafiků.

Spolupráce se sociálními partnery je hodnocena ve všech oblastech polygrafické výroby převážně jako dobrá nebo na vysoké úrovni.

Jako nejčastější **formy spolupráce se sociálními partnery** jsou shodně ve všech oblastech polygrafické výroby uváděny:

- odborný výcvik na pracovišti sociálních partnerů
- odborník z praxe u závěrečných zkoušek
- nábor nových žáků.

Nejčastější **motivací žáků pro studium daného oboru** jsou opět téměř shodně uváděny:

- zájem o obor
- blízkost školy.

U grafiků je motivací také prestiž a budoucnost oboru, u tiskařů a knihařů snadné uplatnění na trhu práce, což odpovídá aktuální poptávce po absolventech tiskařských oborů vzdělání.

Nejčastějšími **důvody nespokojenosti s oborem** jsou:

- přílišná náročnost oboru
- ztráta zájmu o obor.

Jedním z důvodů vyskytujících se u grafiků a tiskařů je mj. špatné uplatnění na trhu práce, což ale popírá dřívější výpovědi, co se týče motivace žáků. Příčinou těchto navzájem protichůdných sdělení mohou být odlišné podmínky v různých krajích ČR, popř. různá úroveň absolventů škol.

7.2 Trendy ve vývoji počtu žáků/budoucích absolventů/ ve středním odborném školství, spolupráce odborných škol a firem, prestiž a budoucnost polygrafického povolání

Tohoto dotazníkového šetření formou obsáhlejšího online dotazníku se účastnili členové expertního týmu, a to jak zástupci firem, tak středních odborných škol, kdy odpovídali na otázky týkající se různých oblastí života škol/firem s rozlišením fází polygrafické výroby – pre-press, press a post-press.

Dotazník si opět všímal statistických údajů - **počtu přihlášených žáků v polygrafických oborech vzdělání, počtu přijatých žáků, počtu absolventů a jejich adaptabilita a úspěšnost zařazení absolventů do praxe**. Z výsledků šetření je patrné, že školy s polygrafickými obory vzdělání mají kapacitu přijmout více žáků, než se jich ke studiu hlásí, přičemž se rok od roku počet přihlášených žáků bohužel snižuje. Největší zájem je o grafický obor vzdělání (pre-press), následuje obor tiskařský (press) a nejméně žáků se hlásí i ukončí vzdělání v oborech pro dokončovací zpracování tiskovin (post-press).

Co se týče **problematiky a úrovně spolupráce odborných škol a firem**, většina respondentů uvedla více než 10 sociálních partnerů, převážně malé a střední podniky. Úroveň spolupráce je z pětistupňové klasifikační stupnice hodnocena známkou 2, což odpovídá i výsledkům z prvního šetření. Jako nejčastější formy spolupráce jsou jmenovány:

- využití odborníků z praxe ve výuce
- odborník z praxe u závěrečné zkoušky
- odborný výcvik a odborná praxe žáků na pracovištích sociálních partnerů.

Je ovšem zarážející, že i přes relativně úspěšnou spolupráci škol a firem a materiálně-technickou podporu škol ze stran sociálních partnerů si vybere za své budoucí zaměstnavatele tyto firmy jen malé procento absolventů. Žáci sice během studia a školní praxe získávají užitečné kontakty ve svém oboru, ale po ukončení studia mnozí nacházejí zaměstnání u jiných firem, někteří pokračují ve studiu, část jich uplatnění v oboru nenajde a někteří se rekvalifikují a odcházejí pracovat do jiných odvětví. Jednou z forem spolupráce škol a firem je nábor nových žáků. Poznat budoucí školu a zároveň orientovat se ve světě práce v okolí školy a bydliště žákům pomáhá pravidelné konání „dnů otevřených dveří“. Kritéria zájmu jsou např. podmínky a náročnost studia a uplatnění absolventů školy v praxi.

Samostatný blok otázek se věnoval **prestiži a budoucnosti polygrafického povolání**. Existují rodiny, kde se polygrafické řemeslo dědí z generace na generaci. Je ale také dost velké procento žáků polygrafických škol, kteří projevují pouze průměrný zájem o obor. Čtvrtina respondentů se dokonce domnívá, že cílem některých žáků je především získat výuční list. Malá dojezdová nebo docházková vzdálenost školy je pro ně důležitější než obor samotný. Nepříznivými faktory z hlediska poptávky firem po nových zaměstnancích se jeví předčasné ukončení studia žáků z důvodu přílišné náročnosti oboru a odchod absolventů za prací mimo vybraný obor – hned po škole, nebo po pár letech.

Respondenti se v rámci šetření vyjádřili i k otázce, **kterým novým trendům se budou muset pracovníci v polygrafické výrobě přizpůsobit**. Specifickým jevem v odvětví jsou rychle měnící se technologie. Oblast vzdělávání má bohužel často problém s tímto překotným vývojem udržovat

krok. Varovným signálem k zamyšlení a hledání řešení je skutečnost, že již v blízké budoucnosti si lze představit náhradu lidských zdrojů roboty, a to především v oblasti pressu a post-pressu. Tzv. Průmysl 4.0 jasně mívá do eliminace zásahu lidské obsluhy ve výrobě. Změní se náplň práce tiskařů, zvýší se nároky na znalosti a dovednosti pracovníků v oblasti IT, převáží digitální technologie nad konvenčními. V oblasti grafického průmyslu bude kladen důraz na dokonalé zpracování dat. Tisk periodik a merkantilních tiskovin bude nadále klesat až k útlumu, stoupající tendenci bude mít výroba sofistikovaných obalů a 3D tisk. Knihařská ruční výroba bude nejspíš nadále žádaná z nostalgických důvodů. Robotizace v dokončujícím zpracování přinese úsporu pracovních míst. Obecně převládnu zakázky menšího rozsahu a bude méně času na jejich realizaci. Že by papír byl v budoucnu plně nahrazen elektronickými produkty, se nepředpokládá. Výrazně se sníží počty pracovníků v polygrafickém průmyslu, ovšem zřejmě bez nutnosti výrazného propouštění díky nízkým počtům absolventů přicházejících do oboru.

7.3 Adaptibilita zaměstnanců z pohledu zaměstnavatelů

Předešlá šetření mapují tři fáze polygrafické výroby (pre-press, press, post-press) z hlediska kvalifikačních možností pracovníků a uplatnitelnosti absolventů polygrafických škol na trhu práce. V další etapě projektu byla tato šetření rozšířena o zdrojová data získaná z pohledu zaměstnavatelů. V následujícím přehledu jsou uvedeny otázky obsahující předměty zájmu a souhrnné vyhodnocení odpovědí respondentů:

- ***Mezigenerační problémy a vzájemná komunikace mezi mladšími a staršími pracovníky***

Věk pracovníků všeobecně nehraje na pracovišti významnou roli. Vzájemně nevhodné chování se projevuje velmi zřídka, když už, tak iniciátory jsou lidé mladšího věku.

- ***Pracovní seniorita (noví pracovníci versus pracovníci s dlouholetou zkušeností)***

Snahou organizací je, aby zařazování nováčků do pracovního procesu bylo úspěšné a bezproblémové. Rozdíl však bývá v tom, zda je novým pracovníkem osoba mladšího, nebo staršího věku. Metody předávání zkušeností nováčkům pak organizace používají různé, u nich osvědčené.

- ***Hierarchie mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky***

Různé společenské postavení pracovníků v organizacích se neprojevuje v zásadě negativně, případné negativní jevy s tím spojené řeší firmy minimálně. Pokud už nastávají, jejich příčinou obvykle bývají pracovníci mladšího věku.

- ***Hierarchie v souvislosti s rozdílnou úrovní vzdělání pracovníků***

Úroveň vzdělání a praxe je na pracovištích sice běžně rozdílná, ale není to důvod ke kolegiálním střetům. Drobnou výjimkou mohou být střety mezi osobami opačného pohlaví.

- ***Fluktuace pracovníků***

Fluktuace kvalifikovaných pracovníků v polygrafických profesích je minimální, pokud se už vyskytne, týká se opět spíše mladší generace.

- **Adaptace pracovníků na nové podmínky a technologie**

Organizace se snaží pečovat o své pracovníky a pomáhat jim s adaptací na měnící se pracovní prostředí, pracovní podmínky či nové technologie. Rozdíly mezi mladými a staršími přitom nehrají žádnou roli.

- **Pracovní a sociální adaptace pracovníků z jiných kultur**

Mezi firmami zabývajícími se polygrafickou výrobou se multikulturní prostředí vyskytuje spíše výjimečně. Z tohoto důvodu organizace většinou nemusí řešit jazykovou bariéru na pracovištích a adaptaci pracovníků z jiných zemí na místní pracovní podmínky a zvyklosti.

- **Motivace k celoživotnímu učení a dalšímu vzdělávání**

Přístup firem k motivaci k celoživotnímu vzdělávání je různý. Některé firmy své zaměstnance náležitě motivují a školí, některé to nechávají na rozhodnutí zaměstnanců samotných a některé z té druhé skupiny při snaze pracovníka dále se vzdělávat ho různými formami podpoří.

- **Adaptibilita pracovníků v době pandemie**

Průběh analytických šetření neplánovaně ovlivnila celosvětová pandemie. Vzhledem k ní vznikaly na pracovištích zaměstnavatelů nestandardní, zcela nové podmínky. Oblast zájmu se proto soustředila na změny pracovních zvyklostí, zaměstnanost, vztahy na pracovišti či adaptibilitu pracovníků na tyto nové podmínky a dosud nepoznané situace.

Ve velkých tiskárnách a vydavatelstvích pandemie sledovaná témata a oblasti zásadně negativně neovlivnila, změnila se pouze některé podmínky na pracovištích. Snížení nákladů nebylo výrazné, pokles zakázek byl zanedbatelný. Byla podstatně omezena osobní komunikace, která přešla do online prostředí. V něm byly realizovány, byť v omezené míře, pracovní schůzky, konference, školení a vzdělávání pracovníků. Pozitivní změnou je to, že vzrostl vzájemný respekt mezi lidmi s ohledem na ochranu zdraví. Online komunikace přinesla nové, moderní způsoby práce a nové pracovní návyky. Novým standardem se tam, kde to je vhodné a kde to dává smysl, stala možnost práce z domova, tzv. home office.

Pandemie měla a má negativní dopady na provoz spíše *menších firem*, jejich zakázky a životaschopnost. Pokud výroba jede v omezeném režimu, je vyšší nemocnost pracovníků a neexistuje možnost běžné komunikace se zákazníkem, řada zakázek nemůže být realizována nebo dochází k prodloužení a prodražení výroby. Nařízená karanténa je příčinou rušení směnnosti provozu. Online komunikace se zákazníkem, který nemusí mít vždy kvalitní technické vybavení, nedokáže nahradit kreativní jednání u reklamních zakázek.

Pokud existovaly v organizacích problémy, např. s fluktuací pracovníků nebo se zajištěním pracovníků pro provoz (neadekvátní mzdové požadavky pracovníků, zkreslené představy o dané práci), tyto problémy přetrvávají na nezměněné úrovni, bez ohledu na pandemii.

8. Přehled doporučení pro oblast klíčové aktivity KA02

Jak už bylo popsáno v kap. 7.2, s nástupem Průmyslu 4.0 je třeba počítat se změnami pracovních podmínek a nároků na zaměstnance ve všech průmyslových odvětvích, polygrafickou výrobu nevyjímaje. Podle respondentů dotazníkových šetření hrají významnou roli v době nástupu moderních technologií a Průmyslu 4.0 tyto prvky z oblasti lidských zdrojů:

- celoživotní vzdělávání
- rekvalifikace
- kvalifikace v oboru
- zkoušky z dílčích profesních kvalifikací
- dlouholetá praxe v oboru
- zájem o obor

Celoživotní vzdělávání

Další vzdělávání po ukončení tzv. počátečního vzdělávání se jeví jako nutná podmínka k tomu, aby pracovníci, a to ve všech fázích polygrafické výroby, dokázali držet krok s novými technologiemi, zvládali obsluhovat dokonalejší, automatizované stroje a přístroje a uměli se přizpůsobit větším nárokům, které jsou na ně s ohledem na moderní technologie kladeny.

Na druhé straně je zapotřebí, aby firmy své zaměstnance k dalšímu vzdělání náležitě motivovaly, pravidelně zaměstnance školily a poskytly jim případně i podmínky ke studiu. Není zcela vhodné nechávat vše na rozhodnutí samotných zaměstnanců. Pokud však není jiná možnost, určitě je žádoucí snahu samotného pracovníka o proškolení či další studium různými formami podpořit.

Rekvalifikace

V historickém vývoji polygrafie docházelo, jak již bylo popsáno v kap. 4.1, k zániku některých povolání a vznikala rovněž povolání nová, která vyžadovala přeškolení pracovníků, popř. jejich rekvalifikaci. Ovšem i ve stávajících pracovních pozicích je nutné, aby pracovníci prošli rekvalifikací, pokud je např. do výroby zaváděn nový stroj nebo nová výrobní technologie. K rekvalifikaci může dojít dvěma způsoby: buď se jedná o zaškolení přímo na pracovišti zaměstnance-obsluhy stroje, nebo se zaměstnanci účastní rekvalifikačních kurzů. Firma by měla uvolnit zaměstnance z práce v době konání kurzu, ideálně podpořit zaměstnance i finančně.

Pokud má o rekvalifikaci zájem pracovník, který se uchází o nové zaměstnání v jiném oboru, než vystudoval, může využít nabídku rekvalifikačních kurzů na úřadu práce a vybraný kurz absolvovat bezplatně. Firmy hledající pracovníky na určité pozice by tedy měly své požadavky koordinovat s nejbližším úřadem práce.

Kvalifikace v oboru, zkoušky z profesních kvalifikací

S nástupem Průmyslu 4.0 hrozí obecně zánik pracovních pozic všude tam, kde není u zaměstnanců vyžadován určitý stupeň kvalifikace. Polygrafie v tomto směru vychází pozitivně, poněvadž ve všech fázích polygrafické výroby by měli být vyžadováni kvalifikovaní odborníci – grafici, tiskaři a knihaři - a jim odpovídající profesní kvalifikace. Polygrafická výroba se ovšem v posledních letech potýká s nedostatkem kvalifikovaných pracovních sil, který úzce souvisí se snižujícím se počtem absolventů polygrafických oborů vzdělání (viz kap. 4.2). Firmy by proto neměly spoléhat pouze na doplnění stavu zaměstnanců z řad absolventů škol, ale zaměřit se na možnost získání nových pracovníků i prostřednictvím zkoušek profesních kvalifikací. Pokud firma splní určité podmínky, může se stát tzv.

autorizovanou osobou a sama zkouškami ověřovat, zda si žadatelé o kvalifikační osvědčení skutečně osvojili všechny požadované kompetence popsané v Národní soustavě kvalifikací (NSK). Autorizované osoby jsou v NSK dle své odbornosti evidovány.

Dlouholetá praxe v oboru

Firmy by si měly vážit schopných pracovníků s dlouholetou praxí, náležitě tyto pracovníky motivovat a vytvářet jim dobré podmínky k práci tak, aby tito pracovníci neměli potřebu opouštět zaměstnání v oboru a cítili se dobře i v pracovním kolektivu. Je třeba si ze strany firmy všímat mezilidských vztahů na pracovišti a případné neshody včas řešit. Z šetření vyplynulo, že v polygrafických firmách většinou není problém ve vztazích mezi generacemi, mezi muži a ženami, mezi podřízenými a nadřízenými pracovníky. Z šetření přesto vyplynulo, že v ojedinělých případech neshody na pracovištích způsobují pracovníci mladší generace. Firmy by proto měly výchovně působit na mladé zaměstnance, vysvětlovat jim důležitost různorodého složení pracovního kolektivu i přínos generačně starších a zkušenějších pracovníků pro společný cíl a výkon kolektivu.

Zájem o obor

Existuje dost velké procento žáků polygrafických škol, kteří projevují pouze průměrný zájem o obor, nemalý počet žáků dokonce předčasně ukončí studium, popř. ti, co dostudují, opouštějí „svůj“ obor a odcházejí do jiného odvětví. Těmto nežádoucím jevům je třeba předcházet, a to už v průběhu studia žáků. Důležitou roli zde hraje spolupráce škol a jejich sociálních partnerů a její různé formy. Za zmínku stojí např.

- motivační stipendium poskytované žákovi firmou
- odborná praxe na pracovišti firmy, kde žáci kromě dovedností a odbornosti získávají i patřičné pracovní návyky
- odborník z praxe ve škole, který předává žákům své praktické zkušenosti a tím je může motivovat pro daný obor
- exkurze do firem, kde mají žáci možnost přímo navštívit pracoviště související s jejich oborem vzdělání a udělat si představu o tom, co jejich zvolené budoucí povolání obnáší
- nábor nových žáků, který se provádí mj. prostřednictvím dnů otevřených dveří ve školách, kde se žákům prezentují firmy z blízkého okolí školy a související s jejich obory vzdělání.

Zdrojová data pro KA02:

Podpora adaptibility zaměstnanců

Tato klíčová aktivita je součástí Projektu „Společným postupem sociálních partnerů k řešení klíčových témat v odvětvích“. Navazuje přitom na zjištění a dílčí výsledky II. etapy projektu Společným postupem sociálních partnerů k přípravě odvětví na změny důchodového systému u vybraných sledovaných pozic.

Předmět a hlediska zkoumání

Problémy týkající se adaptibility zaměstnanců nejen v polygrafickém průmyslu je možné sledovat z různých hledisek. Na pracovištích se projevují například:

- a) při mezigenerační komunikaci
- b) při nutné spolupráci pracovníků s dlouholetou zkušeností s pracovníky novými
- c) v hierarchii podřízenosti a nadřízenosti
- d) v rozdílných úrovních vzdělání pracovníků
- e) v pracovní a sociální adaptaci absolventů středních odborných škol
- f) v pracovní a sociální adaptaci pracovníků jiných kultur.

Předmětem zkoumání v první fázi KA02 byla především problematika popsaná v bodě d) a e). Další fáze se zaměří např. na obsah bodu f). Veškeré výsledky šetření a výstupy, tedy data, jejich sběr a vyhodnocení, jsou zkoumány samostatně pro tři hlavní oblasti polygrafické výroby, kterými jsou:

1. *Předtisková příprava neboli pre-press*
2. *Tisk neboli press*
3. *Dokončovací zpracování neboli post-press.*

Expertní skupina, tematická setkání

V rámci KA02 pracuje expertní skupina složená z 12 odborníků z praxe. Náplní její činnosti je příprava odborných materiálů k tematickým setkáním, aktivní účast na tematických setkáních zaměřených na řešení vybraného tématu a spolupráce se specialistou klíčové aktivity na tvorbě výstupů z tematických setkání. Expertní skupina si v úvodní fázi šetření stanovila dva dílčí úkoly související s problematikou adaptability zaměstnanců na trhu práce:

1. Vytipovat jednotky práce (JP) a profesní kvalifikace (PK) týkající se polygrafické výroby, a to jak již neexistující, tak aktuální. Definovat vztah JP a PK k polygrafickým oborům vzdělání ve středním odborném školství.
2. Zjistit počty žáků a analyzovat vývoj počtu žáků ve středním odborném školství v oblasti polygrafie v posledních letech. Analyzovat, jak jsou schopni absolventi polygrafických škol adaptovat se na trhu práce.

Obě výše uvedená šetření jsou svým způsobem navzájem propojená. Faktorem rozdělení získaných dat je již zmíněný systém šetření ve třech samostatných oblastech – pre-press, press a post-press.

Jednotky práce, profesní kvalifikace a jejich vztah k oborům vzdělání středního odborného vzdělávání

V ČR existují vedle sebe dvě soustavy týkající se trhu práce a pracovních pozic. Od r. 2007 je platná NSP – *Národní soustava povolání* – otevřená a všem dostupná databáze povolání spravovaná MPSV ČR. Tato databáze obsahuje nejen katalog povolání, ale také tzv. Centrální databázi kompetencí a je v ní možné vyhledat mnoho cenných rad jak pro žáky a studenty (jak se např. neztratit na trhu práce), tak pro zájemce o zaměstnání, ale také pro zaměstnavatele a personalisty. Základním prvkem NSP je tzv. *jednotka práce* (JP) Vedle NSP existuje ještě NSK – *Národní soustava kvalifikací* – informační základna o soustavě celostátně uznávaných profesních kvalifikací (PK) v ČR, které jsou uplatnitelné na trhu práce a jejichž prostřednictvím jsou ověřovány a uznávány výsledky dalšího vzdělávání v ČR.

Se soustavami NSP a NSK úzce souvisí i otázka kvalifikační úrovně (KÚ). Každá JP či PK má určitou KÚ, kterou charakterizuje popis znalostí a dovedností resp. odborných kompetencí, které by měl člověk znát a být schopen vykonávat, aby mu byla patřičná kvalifikace udělena. KÚ mají také různé stupně vzdělání v oblasti školství (popsány Školským zákonem). KÚ je tedy možné získat jednak v průběhu počátečního vzdělávání ve školách (stupeň 1-6), jednak dalším vzděláváním (stupeň 7-8) anebo skládáním zkoušek PK. **Český rámec kvalifikací (ČRK)** svým způsobem odpovídá Evropskému rámci kvalifikací (EQF) a předpokládá 8 úrovní:

KÚ	dosažené vzdělání
1	základy vzdělání (speciální ZŠ)
2	základní vzdělání, střední vzd. bez VL, střední vzd. s VL (2leté studium)
3	střední vzdělání s VL (3leté studium)
4	střední vzdělání s maturitní zkouškou
5	(v ČR v oblasti školství neexistuje)
6	VŠ – bakalářský studijní program, VOŠ, konzervatoře
7	VŠ – magisterský studijní program
8	VŠ – doktorský studijní program

Dílčím úkolem č. 1 bylo vytipovat současné i již neexistující JP a PK týkající se oblasti polygrafické výroby. Zdrojem informací v tomto případě byly kromě již zmiňovaných dvou soustav – NSP a NSK – ještě:

- Kvalifikační katalog dělnických povolání v polygrafickém průmyslu. MP ČSR a MP SSR, Praha, 1973
- Ústřední věstník ČSR č. 5. FMPSV, Praha, 1986
- Analýza poradenské společnosti TRIXIMA.

Z výsledků šetření byly zpracovány tři Excel tabulky (jejich přehled viz níže), které vždy obsahují samostatné listy pro oblasti pre-press, press, post-press, přičemž čtvrtý list se týká vždy ostatních, nezařaditelných JP a PK, často vyšší kvalifikační úrovně.

Tabulka 1 – JP současné – polygrafie (přehled)

oblast	počet JP	počet JP dle KÚ
pre-press	6	6 (KÚ3)
press	11	11 (KÚ3)
post-press	5	1 (KÚ2) + 4 (KÚ3)
ostatní	20	1 (KÚ1) + 7 (KÚ4) + 5 (KÚ6) + 7 (KÚ 7)

Kompletní Tabulka 1 coby dílčí výstup projektu obsahuje:

- název povolání (JP) v NSP
- kvalifikační úroveň (KÚ)
- název nadřízeného povolání
- charakteristiku JP
- odpovídající profesní kvalifikaci (PK) v NSK.

Tabulka 2 – JP zaniklé – polygrafie (přehled)

oblast	počet JP	počet JP dle KÚ
pre-press	17	1 (KÚ2) + 13 (KÚ3) + 3 (KÚ4)
press	8	5 (KÚ3) + 3 (KÚ4)
post-press	3	1 (KÚ1) + 1 (KÚ2) + 1 (KÚ3)
ostatní	4	1 (KÚ1) + 1 (KÚ2) + 1 (KÚ3) + 1 (KÚ 4)

Kompletní Tabulka 2 coby dílčí výstup projektu obsahuje:

- název povolání (JP)
- kvalifikační úroveň (KÚ)
- pracovní třídu dle dřívějších klasifikací
- charakteristiku JP
- odpovídající povolání v NSP.

Tabulka 3 – PK v NSK a jejich vazba na obory vzdělání – polygrafie (přehled)

oblast	počet PK	počet PK dle KÚ
pre-press	6	5 (KÚ3) + 1 (KÚ4)
press	13	9 (KÚ3) + 4 (KÚ4)
post-press	3	2 (KÚ3) + 1 (KÚ4)
ostatní	7 (+ 2 v tvorbě)	5 (+ 2 v tvorbě) (KÚ 4) + 1 (KÚ6) + 1 (KÚ7)

Kompletní Tabulka 3 coby dílčí výstup projektu obsahuje:

- kód a název PK (resp. ÚPK)
- kvalifikační úroveň (KÚ)
- charakteristiku/odborné kompetence
- odpovídající povolání v NSP
- odpovídající kód a obor vzdělání.

Z přehledů v tabulkách výše například vyplývá, že:

- Největší počet JP, tedy povolání, zanikl v oblasti pre-pressu.
- V oblastech pressu a post-pressu je dnes nepatrně větší počet JP než tomu bylo dříve.
- Největší nárůst JP zaznamenala oblast tzv. nezařaditelných. Tomu odpovídá skutečnost, že v dnešní době robotizace a automatizace vznikají pracovní pozice, vyžadující jednak vyšší kvalifikační úroveň než tomu bylo dříve, jednak užší specializaci.

Důvodů, proč některá povolání časem zanikají, je několik. Nejčastěji zanikají z důvodu technického pokroku - lidskou práci nahrazují postupně stroje, které zvládají modernější technologie. Ve výrobě jsou používány běžně osobní počítače s připojením na internet, jsou využívána digitální média. Příkladem zaniklého povolání, které vzdáleně souvisí s polygrafií, je *perforatér*, který se dříve zabýval perforováním nevyplněných děrných pásek, zpracováním

disket a čistopisů pro čtecí zařízení. V dnešní době již žádná z těchto činností není potřeba, vše se děje automaticky.

Některá povolání, co se týče jejich charakteristiky, existují dál, ale pod jiným názvem. Podstatné změny u nich nastávají v náplni práce a používaných technologiích. Příkladem je v oblasti polygrafie dřívější *knihař* a dnešní *knihař na knihařských strojích*, *knihař na automatických knihařských linkách* nebo *umělecký knihař*. U některých povolání, ač se změnil jeho název, byla náplň práce zachována. Příkladem je *dělník v knihárně* a dnešní *knihařský dělník*. Jde ale spíše o „kosmetickou“ změnu názvu, a to u povolání té nejnižší kvalifikační úrovně.

V posledních cca dvaceti letech se postupně snižuje počet povolání nižší KÚ. Počet pracovních pozic dle NSP se ale přechodně zvýšil, poněvadž došlo k úzkým specializacím jednotlivých povolání. Zároveň jsou vyžadovány vyšší nároky na úroveň vzdělání zaměstnanců, tedy na jejich KÚ. S nástupem Průmyslu 4.0 hrozí obecně zánik pracovních pozic všude tam, kde není u zaměstnanců vyžadován určitý stupeň kvalifikace. Z prognóz vyplývá, že automatizace a modernizace výrobních provozů způsobí v ČR v dalších dvaceti letech zánik cca desetiny pracovních míst, což se ale více než polygrafie dotkne oblasti administrativy nebo dopravy. Současně ale budou vznikat povolání nová, nejvíce v oblasti služeb.

Přehled vývoje počtu žáků ve středním odborném školství a uplatnitelnost absolventů na trhu práce

Cílem dílčího úkolu č. 2 bylo získat přehled o struktuře středního odborného školství v oblasti polygrafie, o stavu a vývoji počtu žáků v polygrafických oborech vzdělání a dále také o úspěšnosti jejich studia, resp. o počtu absolventů a jejich uplatnitelnosti na trhu práce. Byly zvoleny dvě cesty k získání relevantních informací k danému tématu:

- Studium a vlastní grafické vyhodnocení statistických údajů, které jsou pravidelně ročně zveřejňovány Národním ústavem pro vzdělávání (od ledna 2020 NPI ČR), který rovněž spravuje web *Infoabsolvent.cz*.
- Vlastní dotazníkové šetření uvnitř vybraného vzorku středních odborných škol vyučujících polygrafické obory vzdělání zastupujících všechny tři zkoumané oblasti – pre-press, press i post-press – a kvalifikačních úrovní týkajících se středního odborného vzdělávání, tedy KÚ 2, 3 a 4.

Grafické vyhodnocení statistických údajů

Oddělení analýz a mezinárodní spolupráce NPI ČR (dříve Oddělení analýz NÚV) každý rok vydává statistické *Přehledy o počtech žáků podle oborů středního a vyššího odborného vzdělání (vč. žáků se zdravotním postižením)* pro daný školní rok a tato data rovněž

zveřejňuje prostřednictvím webového portálu *Infoabsolvent.cz*. Na základě dat týkajících se denního studia, získaných z těchto přehledů z let 2011-2020 pro skupinu oborů vzdělání 34 Polygrafie, zpracování papíru, filmu a fotografie, byly pro účely projektu KZPS sestaveny tři Excel tabulky s názvem *Přehled o vývoji počtu žáků a absolventů* – zvláště pro oblasti pre-press, press a post-press.

Vyhodnocovaná data se týkají těchto současných vyučovaných oborů vzdělání SOV:

oblast	KÚ	Obor vzdělání
pre-press	3	34-53-H/01 Reprodukční grafik
	4	34-53-L/01 Reprodukční grafik pro média
press	3	34-52-H/01 Tiskař na polygrafických strojích
	4	34-52-L/01 Tiskař na polygrafických strojích
post-press	2	34-57-E/01 Knihařské práce
	3	34-57-H/01 Knihař
	4	34-57-L/01 Technik dokončovacího zpracování tiskovin

Poznámky k tabulce:

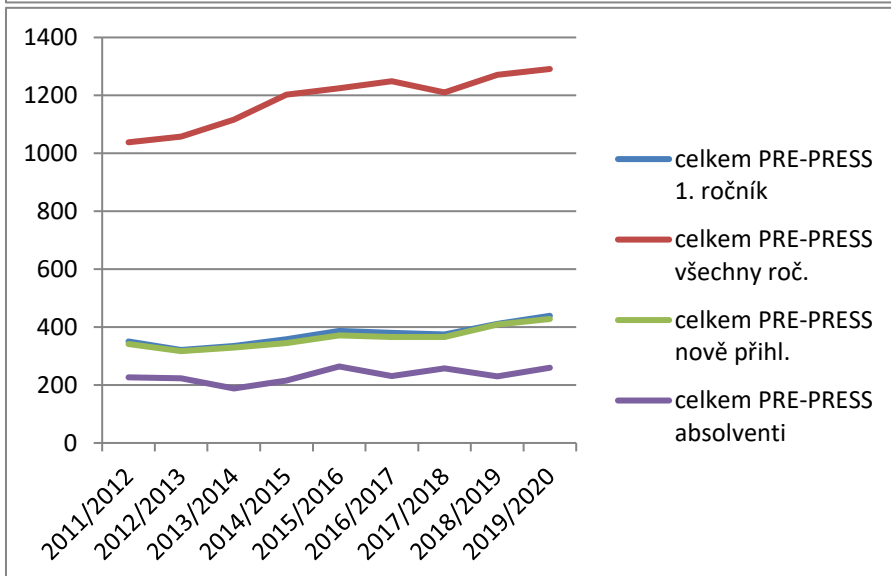
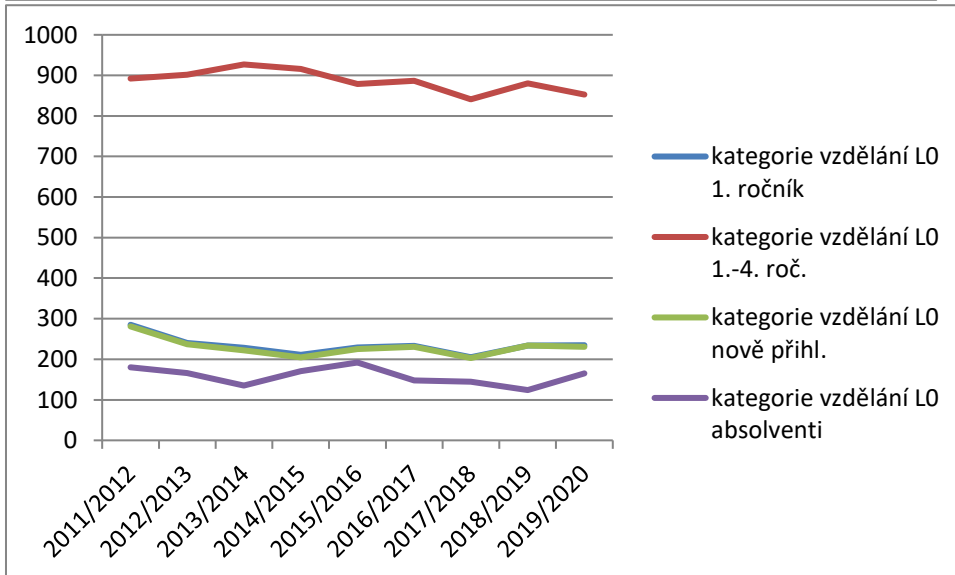
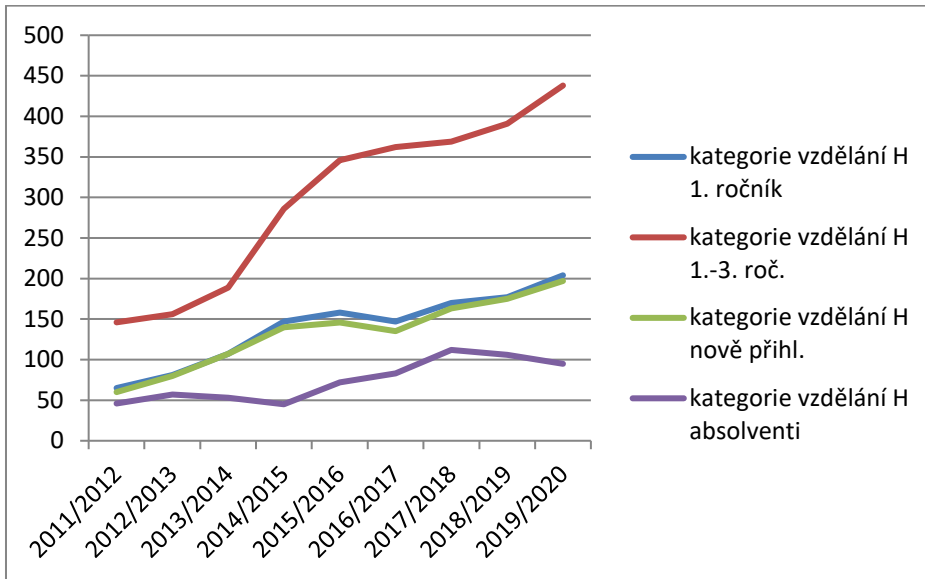
- Informace k hodnotám KÚ viz výše tabulka „Český rámec kvalifikací“
- Označení E, H a L, resp. L0, představují tzv. kategorie vzdělání (E odpovídá KÚ2, H odpovídá KÚ3 a L0 odpovídá KÚ4)

Každý *Přehled o vývoji žáků a absolventů* obsahuje názvy oborů vzdělání spjaté s danou oblastí polygrafické výroby a k nim odpovídající statistická data z devíti po sobě následujících školních roků, počínaje školním rokem 2011/2012. Číselné údaje se týkají:

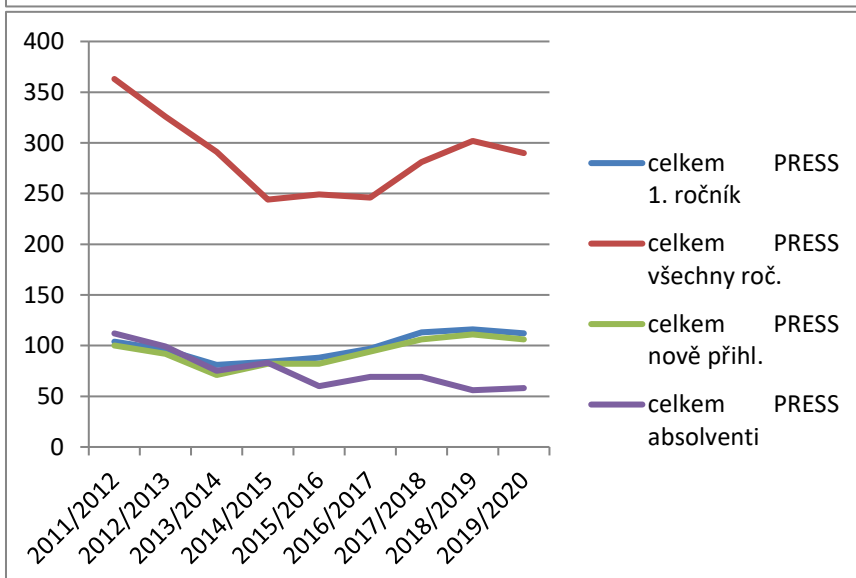
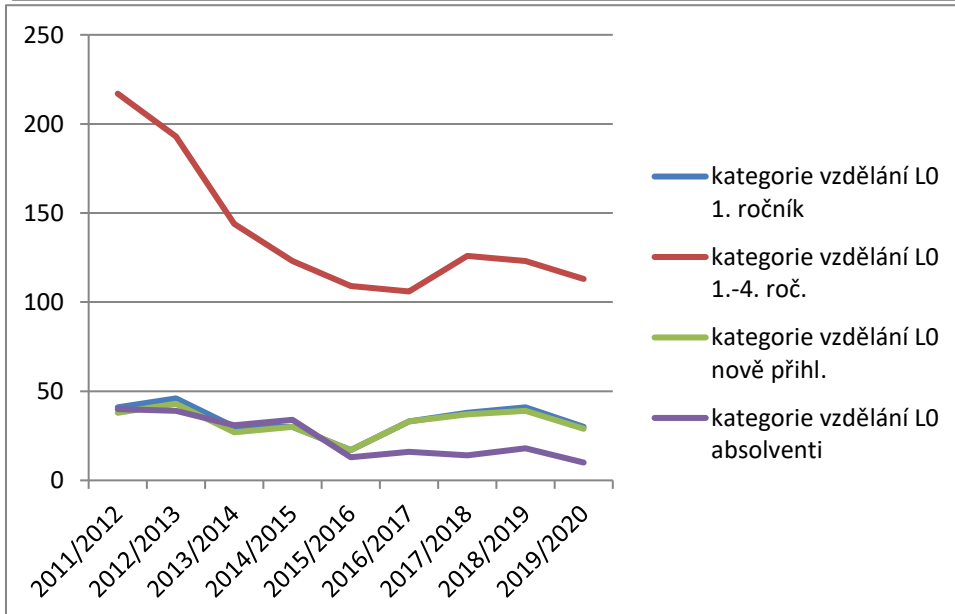
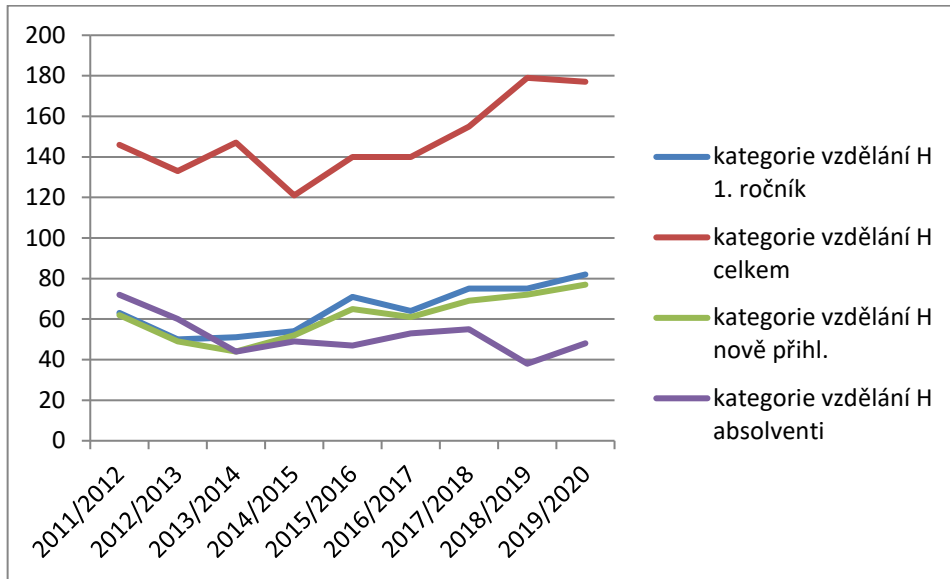
- počtu žáků v 1. ročníku studia
- počtu žáků ve všech ročnících studia celkem
- počtu nově přihlášených žáků
- počtu absolventů, kteří úspěšně ukončili studium v minulém školním roce.

Dále jsou v *Přehledech* sestaveny tabulky udávající souhrnně data pro jednotlivé kategorie vzdělání E, H a L0 a souhrnně pro celou oblast. Souhrnná data jsou pro lepší názornost vývoje počtu žáků vyhodnocena pomocí **spojnicových grafů**:

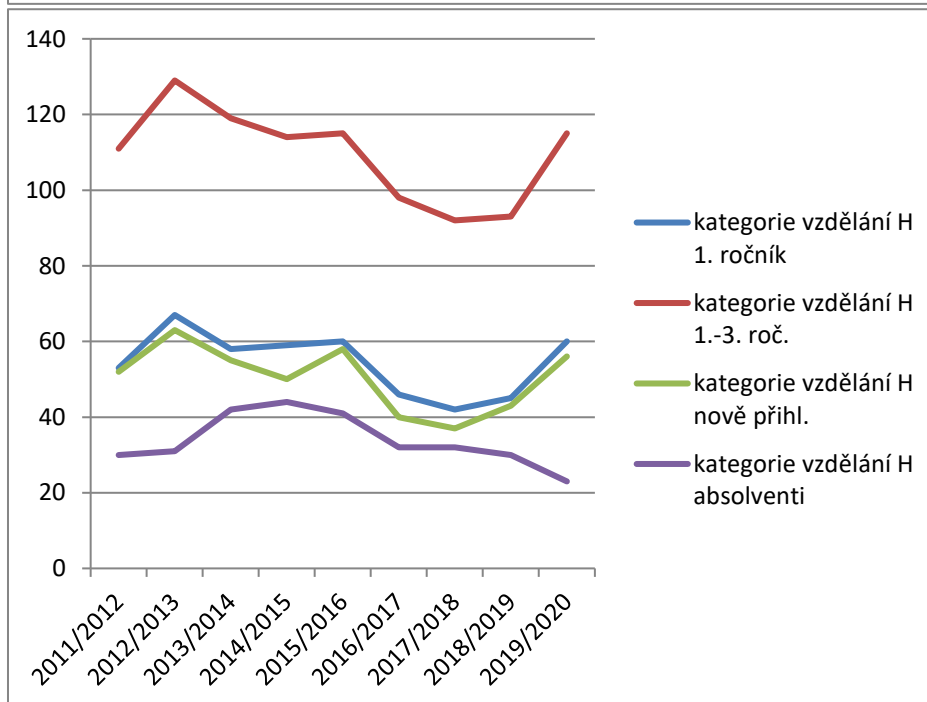
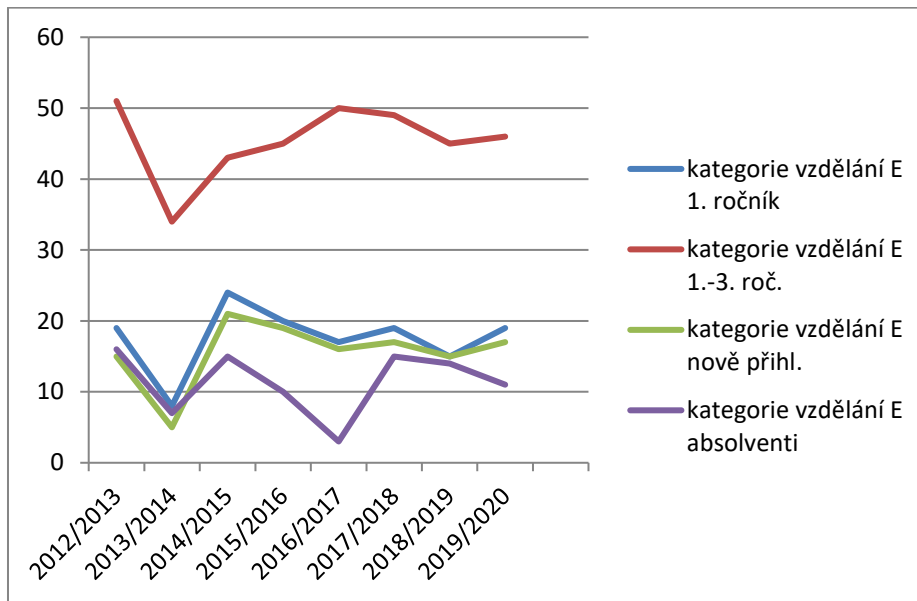
Oblast PRE-PRESS:

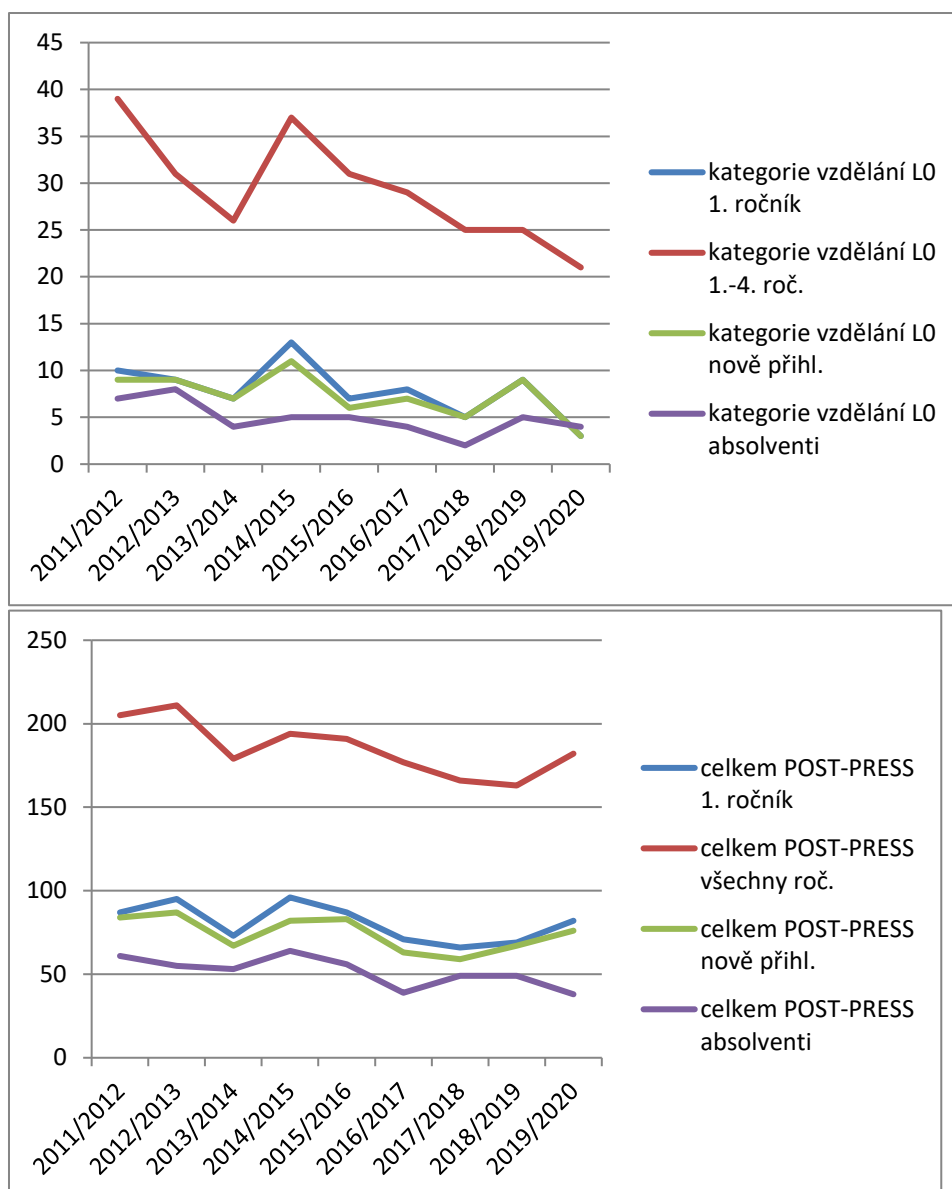


Oblast PRESS:



Oblast POST-PRESS:





Z uvedených grafů vyplývá, že:

- Nejlepší hodnoty vykazuje oblast pre-pressu. Povolání „grafik“ je na vzestupu, o obor je zájem (především o 3letý obor vzdělání s VL) a počet absolventů je v průběhu let vyrovnaný.
- Nepříznivá situace se jeví v oblasti pressu. O povolání „tiskař“ zájem klesá a snižuje se i počet absolventů. Situace se v posledních letech poněkud zlepšuje u 3letého oboru vzdělání s VL.
- V oblasti post-pressu byl rovněž zaznamenán výrazný nárůst zájmu o 3letý obor vzdělání s VL.
- Celkově je možno sledovat nepříznivý trend – snižování počtu absolventů u všech polygrafických oborů vzdělání kromě oboru vzdělání Reprodukční grafik.

Dotazníkové šetření

Do této části výzkumu byli zapojeni členové expertního týmu. Coby odborníci z polygrafických škol vyplňovali předem připravené Google dotazníky, které obsahovaly otázky „ušité tzv. na míru“ školám vyučujícím polygrafické obory vzdělání. Pro účely šetření byly zhotoveny celkem 4 dotazníky, přičemž tři první – zvláště pro každou z oblastí pre-press, press a post-press – se přímo týkají projektu, poslední dotazník byl určen školám, které vyučují také nebo pouze obory vzdělání kategorie vzdělání M (Polygrafie a Obalová technika). Celkem odpovědělo 9 respondentů.

Každý dotazník má tři hlavní části, které dále zjišťují:

1. část úvodní

- identifikační údaje školy
- informace o vyučovaných oborech vzdělání

2. část statistická (obsahuje možnost pouze jedné odpovědi)

- počet všech žáků studujících dané obory vzdělání (všechny v oblasti i každý samostatně), a to zvláště ve školním r. 2018/2019 a ve školním r. 2019/2020
- počet žáků se zdravotním postižením a se speciálními vzdělávacími potřebami studujících dané obory vzdělání (všechny v oblasti i každý samostatně), a to zvláště ve školním r. 2018/2019 a ve školním r. 2019/2020
- počet žáků přihlášených do 1. ročníků daných oborů vzdělání (všech v oblasti i každého samostatně), a to zvláště ve školním r. 2018/2019 a ve školním r. 2019/2020
- počet nově přijatých žáků do 1. Ročníků daných oborů vzdělání (všech v oblasti i každého samostatně), a to zvláště ve školním r. 2018/2019 a ve školním r. 2019/2020
- počet všech absolventů (vč. neúspěšných) a počet úspěšných absolventů daných oborů vzdělání (všech v oblasti i každého samostatně) ve školním r. 2018/2019
- počet absolventů daných oborů vzdělání (všech v oblasti i každého samostatně), kteří po školním roce 2018/2019 získali trvalé zaměstnání... *Na tuto otázku bohužel většina respondentů odpověď neznala.*

3. část tematická (obsahuje možnost více odpovědí z nabídky)

- úroveň spolupráce školy se sociálními partnery
- formy spolupráce se sociálními partnery
- způsoby motivace žáků pro volbu a studium daného oboru vzdělání
- důvody nespokojenosti s vybraným oborem vzdělání vedoucí k předčasnému ukončení studia

Dotazníkovým šetřením byl získán obsahově obdobný vzorek dat jako v případě studia statistických údajů (viz výše), ovšem pro vypovídající hodnotu dat v 2. části dotazníků je

nutné brát na zřetel jednak menší vzorek respondentů, jednak podstatně menší sledovaný časový úsek (pouze dva poslední školní roky). Některá číselná data získaná dotazníkovým šetřením byla automaticky vyhodnocena i graficky, a to prostřednictvím **pruhových a výsečových grafů**.

Za více relevantní vypovídající hodnotu ovšem můžeme považovat odpovědi ve 3. části dotazníků, kdy jsme mj. získali i „skryté“ odpovědi na to, jaká je schopnost absolventů polygrafických oborů vzdělání adaptovat se na trhu práce (viz následující tabulka). I zde jsou však výsledky někdy sporné, protože se navzájem popírají.

téma odpovědi	pre-press	press	post-press
% úspěšnost abs.	10-90 %	16,7-33,3 %	16,7-33,3 %
spolupráce se soc. p.	dobrá 83,3 %	dobrá 66,7 %	dobrá 50,0 %
	vys. úroveň 16,7 %	vys. úroveň 33,3%	vys. úroveň 50 %
3 nejčastější formy spolupráce se s. p.	OV na pracovišti s. p.	OV na pracovišti s. p.	odborník z praxe u ZZ
	odborník z praxe u ZZ	nábor nových žáků	nábor nových žáků
	nábor nových žáků	odborník z praxe u ZZ	volnočasové aktivity
3 nejčastější motivace žáků pro obor	zájem o obor	zájem o obor	zájem o obor
	prestiž a budoucnost oboru	snadné uplatnění na trhu práce	blízkost školy
	blízkost školy	zájem zaměstnavatelů v regionu	snadné uplatnění na trhu práce
3 nejčastější důvody nespokojenosti s oborem	přílišná náročnost oboru	ztráta zájmu o obor	přílišná náročnost oboru
	ztráta zájmu o obor	přílišná náročnost oboru	ztráta zájmu o obor
	špatné uplatnění na trhu práce		špatné uplatnění na trhu práce

Závěr

Výše uvedená analýza mapuje 3 základní oblasti polygrafické výroby (pre-press, press, post-press) z hlediska kvalifikačních možností pracovníků a uplatnitelnosti absolventů polygrafických škol na trhu práce. V průběhu další etapy projektu je žádoucí rozšířit analýzu o zdrojová data ze strany zaměstnavatelů/firem. Po projednání s vedením projektu bude analýza předložena k připomínkování expertnímu týmu.

Dotazníkové šetření - oponenti

Shrnutí odpovědí na klíčové otázky

1. Projevuje se ve vztazích pracovníků (formálních i neformálních) v organizacích nějak negativně jejich různé společenské postavení z hlediska nadřízenosti a podřízenosti?

Výsledek 1. šetření:

Většina respondentů odpověděla, že se v zásadě různé společenské postavení v jejich organizacích negativně neprojevuje a negativní jevy s tím spojené řeší minimálně. Vztahy pracovníků jsou neformální a jsou součástí firemní kultury, která je obvykle založena na vzájemném respektu. Pokud už došlo k opakovaným negativním projevům, vždy tuto situaci řeší přímý nadřízený s podporou HR. Nikdy však nešlo ze strany nadřízeného o otevřené verbální napadání či ponižování.

Existují však také organizace, kde vztahy mezi podřízenými a nadřízenými zcela ideální nejsou. V takovém případě záleží na dosaženém vzdělání a věku pracovníků. Nepříjemným negativním jevem dnešní doby je skutečnost, že někteří mladší kolegové (cca do 35 let) mají pouze povrchní znalosti ze školy (a nezáleží na tom, zda mají ukončené středoškolské, nebo vysokoškolské vzdělání), minimální praxi a tím i minimum zkušeností v oboru. Přesto však mají dojem, že mohou kritizovat starší nadřízené, ale i podřízené pracovníky. Chybí jim respekt podřízených vůči starším, zkušenějším kolegům, nemají chuť vyslechnout, natož poslechnout a nechat si poradit. Chybí však také respekt mladších nadřízených pracovníků vůči starším podřízeným, jelikož nechápou jejich potřeby a nedokážou využít jejich potenciál (starší pracovníci jsou např. relativně zdatní, zdraví, mají již odrostlé či zaopatřené děti,...).

Nabízené odpovědi:

- A. *Různé společenské postavení pracovníků se spíše neprojevuje – podřízení a nadřízení se navzájem respektují.*
- B. *Různé společenské postavení pracovníků se projevuje – mladším podřízeným pracovníkům chybí respekt ke starším nadřízeným.*
- C. *Různé společenské postavení pracovníků se projevuje – mladším nadřízeným pracovníkům chybí respekt ke starším podřízeným.*

Oponentský posudek s časovým odstupem:

Respondenti se vzácně shodli na tom, že různé společenské postavení pracovníků se spíše neprojevuje – podřízení a nadřízení se navzájem respektují. Odpověď se shoduje s výsledkem 1. šetření.

2. Existují v organizacích rozdíly v úrovni vzdělání pracovníků na jednom pracovišti?

Výsledek 1. šetření:

V odpovědích panovala většinová shoda. Respondenti vypověděli, že úroveň vzdělání a praxe je na pracovištích sice běžně rozdílná, ale není to důvod ke střetům. Každý má své silné stránky někde jinde a vzájemnou spolupráci se všichni navzájem doplňují. Organizace preferují dovednosti a znalosti kompetentní k vykonávané pozici. Pracovníkům je pak přidělována práce podle jejich stupně vzdělání a schopností a s tím souvisí i jejich ohodnocení (mzda). Při hodnocení v pracovním procesu vždy převažuje pracovní výkon a schopnosti pracovníka.

Pokud už přece jen ke střetům dochází, bývají většinou mezi pohlavími, kdy muž má na stejné pozici nižší kvalifikaci než žena, která má jak nižší platové ohodnocení, tak i malou možnost postupu či dalšího vzdělávání.

Zajímavý příklad rozdílné úrovně vzdělání a odbornosti na pracovišti byl popsán z prostředí tiskárny. V tiskárnách pracuje řada zaučených pracovníků, původně jiných profesí. V některých případech ale převyšují kvalitu a schopnosti pracovníků s úplnou profesní kvalifikací.

Nabízené odpovědi:

- A. Rozdíly v úrovni vzdělání na jednom pracovišti neexistují.
- B. Rozdíly v úrovni vzdělání existují, a to převážně mezi muži a ženami.
- C. Rozdíly v úrovni vzdělání existují, a to převážně mezi kvalifikovanými a „pouze“ zaučenými pracovníky.

Oponentský posudek s časovým odstupem:

Z šetření vyplynulo, že rozdíly v úrovni vzdělání pracovníků existují, a to převážně mezi kvalifikovanými a „pouze“ zaučenými pracovníky; zřídka i mezi muži a ženami. Odpověď se shoduje s výsledkem 1. šetření.

3. Dochází v organizacích ke komunikačním nedorozuměním z důvodu věkově smíšeného kolektivu?

Výsledek 1. šetření:

Přestože jsou si respondenti vědomi toho, že věkově smíšený kolektiv je spíše výhodou, občas vnímají i různé formy nedorozumění, které se mohou v takových kolektivech projevit. Spíše než nedorozumění se však jedná o klasický generační dialog a týká se to spíše dělnických profesí. Věkově starší zaměstnanci například nejsou nakloněni změnám, kdežto především tzv. mileniálové by rádi stále zkoušeli nové věci, nové technologie. Mladí mají také bujnou fantazii a radikálnější přístup k řešení problémů bez ohledu na to, co to dál přinese.

Při diskuzích a řešení problémů jsou prezentovány různé názory odpovídající věku pracovníka, ale zpravidla to nepřekračuje běžné meze diskuze. Nedorozumění občas vznikají při odborných diskuzích spojených s problematikou IT a digitálních technologií, v nichž má mladší generace náskok. Naopak názory starších a zkušenějších pracovníků na organizaci práce a pracovní postupy mají svou váhu a je přínosné, pokud jsou mladšími respektovány.

Když bychom měli popsané zkušenosti respondentů shrnout, na formě komunikace a vzájemného přístupu na pracovišti má velký vliv samotná lidská povaha konkrétního pracovníka a z toho pak vyplývá přístup i jeho okolí k němu. Problém věku pracovníků však všeobecně nehraje významnou roli.

Nabízené odpovědi:

- A. Ke komunikačním nedorozuměním ve věkově smíšeném kolektivu nedochází.
- B. Ke komunikačním nedorozuměním dochází – mladší pracovníci lépe ovládají moderní technologie, jsou více přístupní změnám nebo preferují radikálnější postupy.
- C. Ke komunikačním nedorozuměním dochází jen občas, více než věk to ovlivňuje lidská povaha

Oponentský posudek s časovým odstupem:

V nadpoloviční většině zaměstnavatelských subjektů ke komunikačním nedorozuměním dochází jen občas, více než věk to zde ovlivňuje lidská povaha.

Dva respondenti uvedli, že ke komunikačním nedorozuměním ve věkově smíšeném kolektivu vůbec nedochází.

Pouze jeden respondent uvedl, že ke komunikačním nedorozuměním dochází, protože mladší pracovníci lépe ovládají moderní technologie, jsou více přístupní změnám nebo preferují radikálnější postupy. V odpovědích je možné nalézt shodu s výsledkem 1. šetření.

4. Projevují se v organizacích mezigenerační spory formou nevhodného způsobu jednání věkově starších pracovníků k mladším a naopak?

Výsledek 1. šetření:

V hodnocení problematiky mezigeneračních sporů na pracovišti se respondenti shodli na tom, že ke sporům tohoto typu běžně nedochází nebo je nezaznamenali. Vzájemně nevhodná chování se projevují velmi zřídka. Opět je to spíše vždy záležitostí vzájemných lidských povah a sympatií či nesympatií, aniž by samotný věk v tom hrál nějakou roli. Pokud už ke sporům dojde, jedná se spíše o malichernosti, skrytou kritiku či postěžování si. V takových případech nadřízený pracovník vcelku nic podstatného řešit nemusí.

Iniciátory mezigeneračních sporů jsou spíše věkově mladší pracovníci, kteří jsou často sebestřední, neumějí pracovat v týmu a nedokážou nést osobní zodpovědnost. Pokud se jedná o menší pracovní kolektiv, spory se jednoduše vyřeší okamžitou domluvou ze strany nadřízeného pracovníka.

Nabízené odpovědi:

- A. *Mezigenerační spory se v organizaci neprojevují.*
- B. *Mezigenerační spory se v organizaci projevují zřídka, většinou jsou iniciátory mladší pracovníci.*
- C. *Mezigenerační spory se v organizaci projevují zřídka, většinou jsou iniciátory starší pracovníci.*

Oponentský posudek s časovým odstupem:

Mezigenerační spory se v dotazovaných organizacích neprojevují. Když ano, tak jen velmi zřídka a iniciátory jsou pak spíše starší pracovníci. Zde si odpověď protirečí výsledku z 1. šetření, z čehož vyplývá, že iniciátory mezigeneračních sporů mohou být jak starší, tak mladší pracovníci, záleží nejspíš na okamžité situaci a důvodu sporu.

5. Pomáhají organizace věkově či služebně starším pracovníkům s adaptací na měnící se pracovní prostředí, pracovní podmínky a zaváděné nové technologie?

Výsledek 1. šetření:

Všichni respondenti profesně působí v oblasti polygrafické výroby, a tak i odpovědi na problematiku adaptability pracovníků na nové pracovní prostředí, podmínky a technologie se přímo týkají polygrafických pracovišť a jejich zkušeností s adaptabilitou věkově či služebně starších grafiků, knihařů či tiskařů. Vzhledem k principu práce a investic v polygrafickém průmyslu dochází k vylepšování stávajících technologií postupně. Tzn., že vedle nově instalovaného, modernějšího zařízení, zůstávají

v provozu i některá stávající. Součástí instalace každého nového zařízení je vstupní školení a tzv. trénink, takže šanci naučit se obsluhovat nový stroj mají všichni pracovníci bez rozdílu. Skutečností ale je, že ne všichni, nejen ti starší, chtějí a jsou schopni novou technologii "uchopit", a tak tito zůstávají dál obsluhovat stávající stroje, na které jsou zvyklí, a přitom jsou i nadále pro organizaci platní.

V souhrnu platí, že organizace s adaptací zaměstnanců na měnící se pracovní prostředí, podmínky či nové technologie pomáhají a rozdíly mezi mladými a staršími přitom nehrají žádnou roli. Předmětem pomoci jsou různá školení na nové technologie a pracovní postupy, které všichni pracovníci daného pracoviště/provozu, ale i celé organizace, absolvují společně. Při jakýchkoli změnách je nositelem změny vždy vedoucí pracovník/vedoucí výroby, který má k dispozici adaptační plán a ve spolupráci s personálním oddělením pomáhá nejen starším pracovníkům s lepším a rychlejším přizpůsobením se novým podmínkám.

Nabízené odpovědi:

- A. *S adaptací starším pracovníkům organizace nepomáhá.*
- B. *S adaptací starším pracovníkům organizace pomáhá nepravidelně.*
- C. *S adaptací starším pracovníkům organizace pomáhá pravidelně – např. formou školení v nových technologiích, formou adaptačního plánu apod.*

Oponentský posudek s časovým odstupem:

Odpovědi vycházejí pro zaměstnavatele většinou příznivě - s adaptací starším pracovníkům organizace pomáhají pravidelně – např. formou školení v nových technologiích, formou adaptačního plánu apod. Pouze jeden menší zaměstnavatel uvedl, že jejich organizace s adaptací starším pracovníkům nepomáhá, a jeden konstatoval, že pomáhá nepravidelně. Odpověď se svým způsobem shoduje s výsledkem 1. šetření.

6. S jakým výsledkem v organizacích probíhá zařazení nového pracovníka do pracovního týmu?

Výsledek 1. šetření:

V odpovědích na tyto otázky byly opět zaznamenány rozdíly mezi tím, zda je novým pracovníkem osoba mladšího, nebo staršího věku. V obou případech však respondenti potvrdili, že cílem každé organizace je úspěšné zařazení nováčků do pracovního procesu. Zařazení nových starších pracovníků (cca věk nad 40 let) do kolektivu probíhá z více než 80 % bez problémů, a je-li pracovník dostatečně komunikativní a kreativní, velmi rychle je do kolektivu přijat. Zařazení nováčků věkově mladších a jejich adaptace je úspěšná cca ze 45 %. Jejich zájem o práci a získávání zkušeností je někdy bohužel velmi malý. U absolventů polygrafických oborů vzdělání se často ukazuje, že obor, který si vybrali, je ne baví a nic jim neříká. Mnohdy si ho dotyční totiž zvolili pouze jako náhradní obor vedle toho, který si vybrali se zájmem, ale neuspěli v přijímacím řízení.

Úspěchem je, jestliže nový zaměstnanec během tříměsíční zkušební doby pochopí nastavené standardy a zvládne plnit úkoly na dané pozici. Pokud je navíc s náplní své práce spokojený, je to zárukou, že v organizaci zůstane.

Co se týče předávání zkušeností nováčkům, existují různé postupy a metody a každá organizace či firma má svůj osvědčený způsob, který praktikuje. Za všechny je možné uvést tři zajímavé příklady:

- Vedoucí výroby nováčka představí kolektivu, zaškolí ho a postupně přiřazuje ke zkušeným pracovníkům až do doby, kdy je schopen nový zaměstnanec samostatně pracovat. Tento proces je nutné pohlídat a kontrolovat, poněvadž se mezi stávajícími zaměstnanci najdou jedinci, kteří by si rádi ponechali své know-how z obavy, že by je mohli nováčci nahradit a oni by mohli přijít o práci.
- Když například tiskař nastupuje po vyučení do zaměstnání, po dva až tři týdny je přiřazen k stávající osádce stroje, která se skládá z prvního a druhého tiskaře. Po tuto dobu nováček pozoruje kolegy při práci a vstřebává pracovní rutinu osádky, seznamuje se postupně se strojem, který by měl později sám obsluhovat. Po této době, kdy ho první tiskař ohodnotí jako schopného, je mistrem zařazen jako druhý tiskař, pod vedením zkušeného prvního tiskaře. Schopný, znalý a ctižádostivý druhý tiskař se přirozeně dříve nebo později stává prvním tiskařem. Z nejlepších prvních tiskařů se pak stávají směnoví mistři.
- Adaptační plán pro každého nového zaměstnance má tzv. mentora, resp. kouče určeného pro předávání zkušeností a dovedností. O mentorování je mezi stávajícími zaměstnanci zájem, každé oddělení má své zkušené mentory. Pokud by mentor nebyl úspěšný, dojde k jeho výměně. Zacvičení včetně dozoru zkušenějšího pracovníka trvá přibližně měsíc, potom už je práce vykonávána, pokud možno, samostatně. V případě jakýchkoli problémů je nováčkově mentor k dispozici i po skončení zkušební doby.

O věkově starších pracovnících se respondenti vyjádřili, že jsou to často lidé, kteří pro organizaci/firmu nejen pracují, ale i pro ni žijí. Kdežto ti mladší berou zaměstnání jen jako živobytí. Starší by těm mladším rádi radili a zaučovali je po celé dny, mladší však projevují omezený zájem pouze v pracovní době.

Nabízené odpovědi:

- Noví pracovníci se bez problémů do kolektivu brzy zařadí.*
- Bez problémů se do kolektivu zařadí většinou jen pracovníci staršího věku, mladší mají problémy.*
- Noví pracovníci mají se zařazením do kolektivu problémy*

Oponentský posudek s časovým odstupem:

Noví pracovníci se většinou bez problémů do kolektivu brzy zařadí. Jen zřídka se objeví problémy se zařazením mladších pracovníků. Odpověď se shoduje s výsledkem 1. šetření.

7. Potýkají se organizace s větší fluktuací pracovníků?

Výsledek 1. šetření:

Všeobecně se dá říct, že fluktuace kvalifikovaných pracovníků v polygrafických profesích není nijak dramaticky vysoká (cca 5-8 %), v některých organizacích ji nepocítují vůbec a snaží se udržovat dlouhodobě stálý kolektiv. V některých se fluktuace projevuje, ale týká se buď opět jen mladší generace tzv. mileniálů, nebo pracovníků nekvalifikovaných a pomocného personálu. Jsou zkušenosti takové, že pokud pracovník setrvá ve firmě 3 až 5 let, překoná pomyslnou hranici a zůstává na pozici i 10 a více let. Předčasné odcházení mladých pracovníků samozřejmě není žádoucí, poněvadž kolektivy v polygrafické výrobě jsou sice stabilní, ale neúprosně „stárnou“ a nedaří se je omlazovat.

Důvody nežádoucí fluktuace mladých lidí mohou být tyto:

- Přicházejí si práci „zkusit“ a pak odcházejí kvůli pasivitě a neochotě naučit se všechny výrobní operace vyžadované pro danou pozici.
- Nesprávně zvolili obor studia (bohužel v současnosti legislativa umožňuje vzdělávacím institucím přizpůsobit si název Školního vzdělávacího programu – ŠVP, což může být pro žáky

zavádějící) a tento obor je neuspokojuje, nenaplnuje (objevují se názory, že zvláště tiskařská práce je stereotypní a málo kreativní).

- Domnívají se, že každou další změnou pracovního místa stoupají na pomyslném kariérním žebříčku.
- Náplň pracovní pozice není správně nadefinována personalistou.
- Neexistují zaměstnanecké benefity, a tím i motivace setrvávat ve firmě.
- Nevyhovuje jim finanční ohodnocení.
- Nevidí možnost osobního a pracovního růstu (na některých pozicích v polygrafické výrobě to prostě není možné).
- Nevyhovuje jim směnnost provozů (především v tiskárnách) a požadovaná časová flexibilita.

Důvodů nežádoucí fluktuace starších lidí je méně, ale jsou o to závažnější:

- Dlouholetí zaměstnanci mění práci jen v případě, že je jejich situace finanční nebo zdravotní neúnosná.
- Objeví se mladší nadřízený, který nedokáže se starším podřízeným kolegou vyjít a ten starší musí v krajním případě čelit urážkám a ponižování.

Nabízené odpovědi:

- A. *Ano, fluktuace pracovníků je v organizaci soustavně velká.*
- B. *Ano, ale fluktuace pracovníků v organizaci není vysoká, týká se spíše pracovníků mladšího věku.*
- C. *Ne, s fluktuací pracovníků v organizaci nemáme problém.*

Oponentský posudek s časovým odstupem:

Co se týče fluktuace pracovníků, odpověď nebyla jednoznačná. Přibližně polovina dotazovaných organizací s fluktuací nemá problém, druhá polovina se potýká s fluktuací pracovníků spíše mladšího věku. Odpověď se shoduje s výsledkem 1. šetření.

8. Existuje v organizacích multikulturní pracovní prostředí?

Výsledek 1. šetření:

Mezi firmami zabývajícími se polygrafickou výrobou se dle vyjádření respondentů vyskytuje multikulturní pracovní prostředí spíše výjimečně, nebo neexistuje vůbec. To znamená, že zahraniční pracovníky polygrafické firmy zaměstnávají sporadicky, nejvíce formou brigádnických výpomocí zahraničních pracovníků (např. z Ukrajiny), vždy však najatých prostřednictvím pracovní agentury. Seznámení s pracovním prostředím a výrobním procesem, včetně firemních zvyklostí, probíhá tlumočením, později se již lidé domlouvají dle svých možností. Firmy se v případě zahraničních zaměstnanců neseťkávají s výraznými problémy a jsou s jejich pracovními výkony i morálkou relativně spokojeni.

Po přijetí zahraničního pracovníka do procesu výroby jsou obvykle stanoveny přesné kroky, kterými musí tento pracovník projít. Samozřejmě je vhodné, aby se dokázal se svými spolupracovníky domluvit, a to jak česky, tak třeba anglicky nebo jinou světovou řečí podle toho, zda se jedná např. o pobočku zahraniční firmy.

Nabízené odpovědi:

- A. *Ne, multikulturní prostředí v naší firmě/instituci nemáme.*

- B. *Ano, ale jde o sporadický výskyt týkající se převážně pracovníků na brigádnickou výpomoc.*
- C. *Ano, ve firmě/instituci pracuje hodně zahraničních pracovníků.*

Oponentský posudek s časovým odstupem:

Ve velkých tiskárnách a vydavatelstvích v ČR multikulturní prostředí neexistuje, zahraniční pracovníci zde zaměstnaní nejsou. Pokud ano, jde o sporadický výskyt týkající se převážně pracovníků na brigádnickou výpomoc. Výjimku tvoří v oblasti polygrafie grafická studia, která běžně zaměstnávají i zahraniční pracovníky. Odpověď koresponduje s výsledkem 1. šetření.

9. Existují jazykové bariéry, které brání sociálnímu kontaktu a začlenění pracovníků z jiných kultur do kolektivu?

Výsledek 1. šetření:

Pokud se v zaměstnavatelské organizaci nevyskytuje multikulturní pracovní prostředí, tzn., že organizace nezaměstnává pracovníky jiné než české, nebo slovenské národnosti, neřeší tato pochopitelně jazykovou bariéru. Pokud je organizace dceřinou společností některé ze zahraničních organizací, všichni zaměstnanci, kteří komunikují se zahraničními kolegy, jsou jazykově dostatečně vybaveni a mají v případě potřeby k dispozici překladatelku, resp. tlumočníci.

Pokud už si nadřizený pracovník do kolektivu cizince vybere, odpovídá za to, že jeho podřízení jsou schopni komunikovat v angličtině, polštině apod. Potom organizace výslovně bariéry v komunikaci nezaznamenává. Může se však stát, že ne všichni pracovníci jsou ochotni vzájemně komunikovat a jazyková vybavenost přitom nehraje žádnou roli.

Nabízené odpovědi:

- A. *V organizaci nemáme zahraniční pracovníky, tudíž neexistuje u nás jazyková bariéra.*
- B. *V organizaci sice máme zahraniční pracovníky, ale s dorozumíváním s nimi v cizím jazyce není problém.*
- C. *V organizaci se potýkáme s jazykovou bariérou zahraničních pracovníků.*

Oponentský posudek s časovým odstupem:

V organizacích, které nemají zahraniční pracovníky, pochopitelně neexistuje ani jazyková bariéra. V dnešní době však už cizojazyčně mluvící kolegové nepředstavují v kolektivech problém, dorozumívání v některém ze světových jazyků je běžné. Odpověď se shoduje s výsledkem 1. šetření.

10. Motivují organizace dostatečně všechny své pracovníky – profesně mladší i starší – k celoživotnímu učení?

Výsledek 1. šetření:

Respondenti připouštějí ve svých odpovědích obě možnosti – motivace ze strany organizace ano i ne, přičemž jednoznačná odpověď „ano“ se vyskytla pouze jednou. V tomto případě šlo o ukázkový příklad, kdy domovská organizace poskytuje svým zaměstnancům všechny dostupné formy školení, na které je vysílá. Motivací pro pracovníka je možný budoucí kariérní postup a z toho plynoucí lepší finanční ohodnocení. Pokud se jedná o dlouhodobější školení, to probíhá kompletně na náklady organizace.

V případě, že v organizaci není systematicky nastavena motivace k celoživotnímu učení:

- Organizace nechává další vzdělávání na vůli a přání jednotlivce, ale pokud se sám chce vzdělávat, finančně ho podpoří.
- Otázku dalšího vzdělávání organizace řeší individuálně s vybranými pracovníky. V případě individuálního studia při zaměstnání, které má pro firmu budoucí význam, je pracovníkům pro studium časově uzpůsoben jejich pracovní režim.
- Zaměstnanci mají možnost studovat polygrafické obory vzdělání formou distančního studia, organizace úzce spolupracuje se střední odbornou školou s polygrafickými obory vzdělání a vychází zaměstnanci vstříc, co se týče plánování směn, potřebné odborné praxe nebo financování studia.

Jinou otázkou je, zda existuje zájem o celoživotní vzdělávání ze strany samotných zaměstnanců. I tady bychom našli protichůdné odpovědi. Někde zájem je, a to u mladších, ale i věkově či služebně starších pracovníků. Většinou to souvisí s podporou a motivací ze strany organizace. Respondenti se zmínili ale i o tom, že zájem pracovníků k dalšímu vzdělávání je v současnosti dosti malý. Absolvování odborných školení je vnímáno spíše z povinnosti, protože to firma vyžaduje. Samotná iniciativa pracovníků přicházejících s náměty na školení či na prohloubení znalostí je velmi ojedinělá. Je těžké rovněž motivovat zaučené pracovníky s jiným oborem vzdělání k získání profesní kvalifikace či vzdělání v daném oboru. Mnozí to považují za zbytečné, protože práci dobře zvládají, jsou dobře finančně ohodnoceni a při nedostatku pracovních sil v oblasti polygrafické výroby mají minimální konkurenci.

Nabízené odpovědi:

- Ano, v organizaci je systematicky nastavena motivace k celoživotnímu vzdělávání pracovníků.*
- Organizace vytváří podmínky pro celoživotní vzdělávání, jen pokud je ze strany pracovníků zájem.*
- Ne, organizace své pracovníky k celoživotnímu vzdělávání nemotivuje.*

Oponentský posudek s časovým odstupem:

Ve většině dotazovaných organizacích spadajících pod polygrafický průmysl je systematicky nastavena motivace k celoživotnímu vzdělávání pracovníků. Ve dvou případech respondenti uvedli, že organizace vytváří podmínky pro celoživotní vzdělávání tehdy, pokud je ze strany pracovníků zájem. Odpověď svým způsobem odpovídá výsledku 1. šetření.

Dotazníkové šetření – zaměstnavatelé

Shrnutí odpovědí na klíčové otázky

1. *Projevuje se ve vztazích pracovníků (formálních i neformálních) u Vás v organizaci nějak negativně jejich různé společenské postavení z hlediska nadřízenosti a podřízenosti?*

Většina respondentů odpověděla, že v zásadě se různé společenské postavení v jejich organizacích negativně neprojevuje a negativní jevy s tím spojené řeší minimálně. Vztahy pracovníků jsou neformální a jsou součástí firemní kultury, která je obvykle založena na vzájemném respektu. Pokud už došlo k opakovaným negativním projevům, vždy tuto situaci řeší přímý nadřízený s podporou HR. Nikdy však nešlo ze strany nadřízeného o otevřené verbální napadání či ponižování.

Existují však také organizace, kde vztahy mezi podřízenými a nadřízenými zcela ideální nejsou. V takovém případě záleží na dosaženém vzdělání a věku pracovníků. Nepříjemným negativním jevem dnešní doby je skutečnost, že někteří mladší kolegové (cca do 35 let) mají pouze povrchní znalosti ze školy (a nezáleží na tom, zda mají ukončené středoškolské, nebo vysokoškolské vzdělání), minimální praxi a tím i minimum zkušeností v oboru. Přesto však mají dojem, že mohou kritizovat starší nadřízené, ale i podřízené pracovníky. Chybí jim respekt podřízených vůči starším, zkušenějším kolegům, nemají chuť vyslechnout, natož poslechnout a nechat si poradit. Chybí však také respekt mladších nadřízených pracovníků vůči starším podřízeným, jelikož nechápou jejich potřeby a nedokážou využít jejich potenciál (starší pracovníci jsou např. relativně zdatní, zdraví, mají již odrostlé či zaopatřené děti...).

2. *Existují ve Vaší organizaci rozdíly v úrovni vzdělání pracovníků na jednom pracovišti? Pokud ano, dochází ke střetům při plnění pracovních povinností, nebo se pracovníci v rámci kolektivu svými znalostmi a vědomostmi dobře doplňují?*

V odpovědích na tyto otázky panovala většinová shoda. Respondenti vypověděli, že úroveň vzdělání a praxe je na pracovištích sice běžně rozdílná, ale není to důvod ke střetům. Každý má své silné stránky někde jinde a vzájemnou spoluprací se všichni navzájem doplňují. Organizace preferují dovednosti a znalosti kompetentní k vykonávané pozici. Pracovníkům je pak přidělována práce podle jejich stupně vzdělání a schopností a s tím souvisí i jejich ohodnocení (mzda). Při hodnocení v pracovním procesu vždy převažuje pracovní výkon a schopnosti pracovníka.

Pokud už přece jen ke střetům dochází, bývají většinou mezi osobami opačného pohlaví, kdy muž má na stejné pozici nižší kvalifikaci než žena, která má jak nižší platové ohodnocení, tak i malou možnost postupu či dalšího vzdělávání.

Zajímavý příklad rozdílné úrovně vzdělání a odbornosti na pracovišti byl popsán z prostředí tiskárny. V tiskárnách pracuje řada zaškolených pracovníků, původně jiných profesí. V některých případech ale převyšují kvalitu a schopnosti pracovníků s úplnou profesní kvalifikací nebo danou profesní aprobací.

3. *Vnímáte, že dochází ve Vaší organizaci ke komunikačním nedorozuměním z důvodu věkově smíšeného kolektivu?*

Přestože jsou si respondenti vědomi toho, že věkově smíšený kolektiv je spíše výhodou, občas vnímají i různé formy nedorozumění, které se mohou v takových kolektivech projevit. Spíše než nedorozumění se však jedná o klasický generační dialog a týká se to spíše dělnických profesí. Věkově starší zaměstnanci například nejsou nakloněni změnám, kdežto především tzv. mileniálové by rádi stále zkoušeli nové věci, nové technologie. Mladí mají také bujnou fantazii a radikálnější přístup k řešení problémů bez ohledu na to, co to dál přinese.

Při diskuzích a řešení problémů jsou prezentovány různé názory odpovídající věku pracovníka, ale zpravidla to nepřekračuje běžné meze diskuze. Nedorozumění občas vznikají při odborných diskuzích spojených s problematikou IT a digitálních technologií, v nichž má mladší generace náskok. Naopak názory starších a zkušenějších pracovníků na organizaci práce a pracovní postupy mají svou váhu a je přínosné, pokud jsou mladšími respektovány.

Když bychom měli popsané zkušenosti respondentů shrnout, na formě komunikace a vzájemného přístupu na pracovišti má velký vliv samotná lidská povaha konkrétního pracovníka a z toho pak vyplývá přístup i jeho okolí k němu. Problém věku pracovníků však všeobecně nehraje významnou roli.

4. *Projevují se ve Vaší organizaci mezigenerační spory formou nevhodného způsobu jednání věkově starších pracovníků k mladším a naopak? Pokud ano, jak se snaží organizace těmto sporům a jednáním předcházet?*

V hodnocení problematiky mezigeneračních sporů na pracovišti se respondenti shodli na tom, že ke sporům tohoto typu běžně nedochází nebo je nezaznamenali. Vzájemně nevhodná chování se projevují velmi zřídka. Opět je to spíše vždy záležitostí vzájemných lidských povah a sympatií či nesympatií, aniž by samotný věk v tom hrál nějakou roli. Pokud už ke sporům dojde, jedná se spíše o malichernosti, skrytou kritiku či postěžování si. V takových případech nadřazený pracovník vcelku nic podstatného řešit nemusí.

Iniciátory mezigeneračních sporů jsou spíše věkově mladší pracovníci, kteří jsou často sebestřední, neumějí pracovat v týmu a nedokážou nést osobní zodpovědnost. Pokud se jedná o menší pracovní kolektiv, spory se jednoduše vyřeší okamžitou domluvou ze strany nadřízeného pracovníka.

5. *Pomáhá Vaše organizace věkově či služebně starším pracovníkům s adaptací na měnící se pracovní prostředí, pracovní podmínky a zaváděné nové technologie?*

Všichni respondenti profesně působí v oblasti polygrafické výroby, a tak i odpovědi na problematiku adaptability pracovníků na nové pracovní prostředí, podmínky a technologie se přímo týkají polygrafických pracovišť a jejich zkušeností s adaptabilitou věkově či služebně starších grafiků, knihařů či tiskařů. Vzhledem k principu práce a investic v polygrafickém průmyslu dochází k vylepšování stávajících technologií postupně. Tzn., že vedle nově instalovaného, modernějšího zařízení, zůstávají v provozu i některá stávající. Součástí instalace každého nového zařízení je vstupní školení a tzv. trénink, takže šanci naučit se

obsluhovat nový stroj mají všichni pracovníci bez rozdílu. Skutečností ale je, že ne všichni, nejen ti starší, chtějí a jsou schopni novou technologii "uchopit", a tak tito zůstávají dál obsluhovat stávající stroje, na které jsou zvyklí, a přitom jsou i nadále pro organizaci platní.

V souhrnu platí, že organizace s adaptací zaměstnanců na měnící se pracovní prostředí, podmínky či nové technologie pomáhají a rozdíly mezi mladými a staršími přitom nehrají žádnou roli. Předmětem pomoci jsou různá školení na nové technologie a pracovní postupy, které všichni pracovníci daného pracoviště/provozu, ale i celé organizace, absolvují společně. Při jakýchkoli změnách je nositelem změny vždy vedoucí pracovník/vedoucí výroby, který má k dispozici adaptační plán a ve spolupráci s personálním oddělením pomáhá nejen starším pracovníkům s lepším a rychlejším přizpůsobením se novým podmínkám.

6. S jakým výsledkem převážně probíhá zařazení nového pracovníka do pracovního týmu Vaší organizace? Jakým způsobem předávají dlouholetí pracovníci nováčkům své zkušenosti?

V odpovědích na tyto otázky byly opět zaznamenány rozdíly mezi tím, zda je novým pracovníkem osoba mladšího, nebo staršího věku. V obou případech však respondenti potvrdili, že cílem každé organizace je úspěšné zařazení nováčků do pracovního procesu. Zařazení nových starších pracovníků (cca věk nad 40 let) do kolektivu probíhá z více než 80 % bez problémů, a je-li pracovník dostatečně komunikativní a kreativní, velmi rychle je do kolektivu přijat. Zařazení nováčků věkově mladších a jejich adaptace je úspěšná cca ze 45 %. Jejich zájem o práci a získávání zkušeností je někdy bohužel velmi malý. U absolventů polygrafických oborů vzdělání se často ukazuje, že obor, který si vybrali, je nebvá a nic jim neříká. Mnohdy si ho dotyční totiž zvolili pouze jako náhradní obor vedle toho, který si vybrali se zájmem, ale neuspěli v přijímacím řízení.

Úspěchem je, jestliže nový zaměstnanec během tříměsíční zkušební doby pochopí nastavené standardy a zvládne plnit úkoly na dané pozici. Pokud je navíc s náplní své práce spokojený, je to zárukou, že v organizaci zůstane.

Co se týče předávání zkušeností nováčkům, existují různé postupy a metody a každá organizace či firma má svůj osvědčený způsob, který praktikuje. Za všechny je možné uvést tři zajímavé příklady:

- Vedoucí výroby nováčka představí kolektivu, zaškolí ho a postupně přiřazuje ke zkušeným pracovníkům až do doby, kdy je schopen nový zaměstnanec samostatně pracovat. Tento proces je nutné pohlídat a kontrolovat, poněvadž se mezi stávajícími zaměstnanci najdou jedinci, kteří by si rádi ponechali své know-how z obavy, že by je mohli nováčci nahradit a oni by mohli přijít o práci.
- Když například tiskař nastupuje po vyučení do zaměstnání, po dva až tři týdny je přiřazen k stávající osádce stroje, která se skládá z prvního a druhého tiskaře. Po tuto dobu nováček pozoruje kolegy při práci a vstřebává pracovní rutinu osádky, seznamuje se postupně se strojem, který by měl později sám obsluhovat. Po této době, kdy ho první tiskař ohodnotí jako schopného, je

mistrem zařazen jako druhý tiskař, pod vedením zkušeného prvního tiskaře. Schopný, znalý a ctizádostivý druhý tiskař se přirozeně dříve nebo později stává prvním tiskařem. Z nejlepších prvních tiskařů se pak stávají směnoví mistři.

- Adaptační plán pro každého nového zaměstnance má tzv. mentora, resp. kouče určeného pro předávání zkušeností a dovedností. O mentorování je mezi stávajícími zaměstnanci zájem, každé oddělení má své zkušené mentory. Pokud by mentor nebyl úspěšný, dojde k jeho výměně. Zacvičení včetně dozoru zkušenějšího pracovníka trvá přibližně měsíc, potom už je práce vykonávána, pokud možno, samostatně. V případě jakýchkoli problémů je nováčkovi mentor k dispozici i po skončení zkušební doby.

O věkově starších pracovnících se respondenti vyjádřili, že jsou to často lidé, kteří pro organizaci/firmu nejen pracují, ale i pro ni žijí. Kdežto ti mladší berou zaměstnání jen jako živobytí. Starší by těm mladším rádi radili a zaučovali je po celé dni, mladší však projevují omezený zájem pouze v pracovní době.

7. Potýká se Vaše organizace s větší fluktuací pracovníků? Pokud ano, týká se to spíše věkově mladších, nebo starších pracovníků? Znáte možné důvody (např. pasivita, nezařazení se do kolektivu, setrvání příliš dlouho na jednom funkčním stupni...)?

Všeobecně se dá říct, že fluktuace kvalifikovaných pracovníků v polygrafických profesích není nijak dramaticky vysoká (cca 5-8 %), v některých organizacích ji nepocítují vůbec a snaží se udržovat dlouhodobě stálý kolektiv. V některých se fluktuace projevuje, ale týká se buď opět jen mladší generace tzv. mileniálů, nebo pracovníků nekvalifikovaných a pomocného personálu. Jsou zkušenosti takové, že pokud pracovník setrvá ve firmě 3 až 5 let, překoná pomyslnou hranici a zůstává na pozici i 10 a více let. Předčasné odcházení mladých pracovníků samozřejmě není žádoucí, poněvadž kolektivy v polygrafické výrobě jsou sice stabilní, ale neúprosně „stárnou“ a nedaří se je omlazovat.

Důvody nežádoucí fluktuace mladých lidí mohou být tyto:

- Přicházejí si práci „zkusit“ a pak odcházejí kvůli pasivitě a neochotě naučit se všechny výrobní operace vyžadované pro danou pozici.
- Nesprávně zvolili obor studia (bohužel v současnosti legislativa umožňuje vzdělávacím institucím přizpůsobit si název Školního vzdělávacího programu – ŠVP, což může být pro žáky zavádějící) a tento obor je neuspokojuje, nenaplňuje (objevují se názory, že zvláště tiskařská práce je stereotypní a málo kreativní).
- Domnívají se, že každou další změnou pracovního místa stoupají na pomyslném kariéřním žebříčku.
- Náplň pracovní pozice není správně nadefinována personalistou.
- Neexistují zaměstnanecké benefity, a tím i motivace setrávat ve firmě.
- Nevyhovuje jim finanční ohodnocení.
- Nevidí možnost osobního a pracovního růstu (na některých pozicích v polygrafické výrobě to prostě není možné).

- Nevyhovuje jim směnnost provozů (především v tiskárnách) a požadovaná časová flexibilita.

Důvodů nežádoucí fluktuace starších lidí je méně, ale jsou o to závažnější:

- Dlouholetí zaměstnanci mění práci jen v případě, že je jejich situace finanční nebo zdravotní neúnosná.
- Objeví se mladší nadřízený, který nedokáže se starším podřízeným kolegou vyjít a ten starší musí v krajním případě čelit urážkám a ponižování.

8. Existuje ve Vaší organizaci multikulturní pracovní prostředí? Pokud ano, jakou formu má adaptační proces pracovníků z jiných kultur?

Mezi firmami zabývajícími se polygrafickou výrobou se dle vyjádření respondentů vyskytuje multikulturní pracovní prostředí spíše výjimečně, nebo neexistuje vůbec. To znamená, že zahraniční pracovníky polygrafické firmy zaměstnávají sporadicky, nejvíce formou brigádnických výpomocí zahraničních pracovníků (např. z Ukrajiny), vždy však najatých prostřednictvím pracovní agentury. Seznámení s pracovním prostředím a výrobním procesem, včetně firemních zvyklostí, probíhá tlumočením, později se již lidé domlouvají dle svých možností. Firmy se v případě zahraničních zaměstnanců neseťkávají s výraznými problémy a jsou s jejich pracovními výkony i morálkou relativně spokojeni.

Po přijetí zahraničního pracovníka do procesu výroby jsou obvykle stanoveny přesné kroky, kterými musí tento pracovník projít. Samozřejmě je vhodné, aby se dokázal se svými spolupracovníky domluvit, a to jak česky, tak třeba anglicky nebo jinou světovou řečí podle toho, zda se jedná např. o pobočku zahraniční firmy.

9. Existují jazykové bariéry, které brání sociálnímu kontaktu a začlenění pracovníků z jiných kultur do kolektivu?

Pokud se v zaměstnavatelské organizaci nevyskytuje multikulturní pracovní prostředí, tzn., že organizace nezaměstnává pracovníky jiné než české, nebo slovenské národnosti, neřeší tato pochopitelně jazykovou bariéru. Pokud je organizace dceřinou společností některé ze zahraničních organizací, všichni zaměstnanci, kteří komunikují se zahraničními kolegy, jsou jazykově dostatečně vybaveni a mají v případě potřeby k dispozici překladatele/lku, resp. tlumočnicka/čnici.

Pokud už si nadřízený pracovník do kolektivu cizince vybere, odpovídá za to, že jeho podřízení jsou schopni komunikovat v angličtině, polštině apod. Potom organizace výslovné bariéry v komunikaci nezaznamenává. Může se však stát, že ne všichni pracovníci jsou ochotni vzájemně komunikovat a jazyková vybavenost přitom nehraje žádnou roli.

10. Motivuje dostatečně Vaše organizace všechny své pracovníky – profesně mladší i starší – k celoživotnímu učení? Pokud ano, jakým způsobem?

Respondenti připouštějí ve svých odpovědích obě možnosti – motivace ze strany organizace ano i ne, přičemž jednoznačná odpověď „ano“ se vyskytla pouze jednou. V tomto případě šlo

o ukázkový příklad, kdy domovská organizace poskytuje svým zaměstnancům všechny dostupné formy školení, na které je vysílá. Motivací pro pracovníka je možný budoucí kariérní postup a z toho plynoucí lepší finanční ohodnocení. Pokud se jedná o dlouhodobější školení, to probíhá kompletně na náklady organizace.

V případě, že v organizaci není systematicky nastavena motivace k celoživotnímu učení:

- Organizace nechává další vzdělávání na vůli a přání jednotlivce, ale pokud se sám chce vzdělávat, finančně ho podpoří.
- Otázku dalšího vzdělávání organizace řeší individuálně s vybranými pracovníky. V případě individuálního studia při zaměstnání, které má pro firmu budoucí význam, je pracovníkům pro studium časově uzpůsoben jejich pracovní režim.
- Zaměstnanci mají možnost studovat polygrafické obory vzdělání formou distančního studia, organizace úzce spolupracuje se střední odbornou školou s polygrafickými obory vzdělání a vychází zaměstnanci vstříc, co se týče plánování směn, potřebné odborné praxe nebo financování studia.

Jinou otázkou je, zda existuje zájem o celoživotní vzdělávání ze strany samotných zaměstnanců. I tady bychom našli protichůdné odpovědi. Někde zájem je, a to u mladších, ale i věkově či služebně starších pracovníků. Většinou to souvisí s podporou a motivací ze strany organizace. Respondenti se zmínili ale i o tom, že zájem pracovníků k dalšímu vzdělávání je v současnosti dosti malý. Absolvování odborných školení je vnímáno spíše z povinnosti, protože to firma vyžaduje. Samotná iniciativa pracovníků přicházejících s náměty na školení či na prohloubení znalostí je velmi ojedinělá. Je těžké rovněž motivovat zaučené pracovníky s jiným oborem vzdělání k získání profesní kvalifikace či vzdělání v daném oboru. Mnozí to považují za zbytečné, protože práci dobře zvládají, jsou dobře finančně ohodnoceni a při nedostatku pracovních sil v oblasti polygrafické výroby mají minimální konkurenci.