

ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA
Z REALIZACE
KLÍČOVÉ AKTIVITY Č. 02

Název Klíčové aktivity projektu:	PODPORA ADAPTABILITY ZAMĚSTNANCŮ (NÁSTROJE NA PODPORU)
Bipartitní platforma:	Stavebnictví I.

Zpracovatelé:

Ing. Bohuslav Štancl, MBA
PhDr. Tomáš Majtner, Ph.D.
Doc. Michael Kroh
JUDr. Jan Zvolánek
Stanislav Augustin
Jiří Šmolc
Jana Chobotská

Přílohy zprávy:

Vstupní analýza
Výsledky ověření v praxi
Výstup z tematických setkání k dané KA



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Obsah:

1) Stručný popis zaměření aktivity	3
2) Materiály, zdroje.....	3
3) Způsob zapojení a přínos cílové skupiny do řešení KA.....	3
4) Vybraná témata pro tematická setkání dle závěrů vstupní analýzy.....	4
5) Projednávaná témata při realizaci tematických setkání.....	4
6) Zhodnocení a výsledky ověřování v praxi	7
7) Výsledky diskusí, přijaté závěry z tematických setkání	10
8) Přehled doporučení pro oblast klíčové aktivity 02	13

1) Stručný popis zaměření aktivity

(Např. Podpora adaptability zaměstnanců (nástroje na podporu) se zaměřením na pozice v odvětví s cílem připravit návrh úpravy procesů adaptace k hlubší integraci nových pracovníků do skupin/týmů).

Podpora adaptability zaměstnanců se zaměřením na fyzicky i psychicky náročné pozice v odvětví Stavebnictví s cílem připravit návrh úpravy procesů adaptace k hlubší integraci nových pracovníků do pracovních týmů.

Aktivita navazuje na významná zjištění a dílčí výsledky II. etapy projektu Společným postupem sociálních partnerů k přípravě odvětví na změny důchodového systému. U vybraných sledovaných pozic objevují jako problematické oblasti komunikace, řešení problémů, práce s konflikty apod.

Současný nedostatek pracovníků ve všech výrobních oborech české ekonomiky je již nikým nezpochybnitelným faktem. Jednou z mála možností jak se s tímto limitem (omezením růstu) vypořádat, je zahraniční migrace. Doposud se jednalo o desítky zaměstnanců, do budoucna to mohou být stovky, či tisíce. Tomu se musí přizpůsobit i firemní kultura. Je to pro všechny firmy nová situace a je žádoucí vypracovat na bázi ověřování, přehled doporučení, který by firmám s touto novou situací pomohl.

Zpracování Analýzy – zajistit relevantní zdrojová data, šetření mezi zaměstnavateli a zaměstnanci, analýza adaptované skupiny, jejích potřeb, rizik a odlišností od již adaptovaných, resp. služebně starších a mnohdy dříve narozených zaměstnanců. Účelem bude využití zjištěných odlišností k sestavování funkčních diverzitních týmů apod.

Cílem aktivity bylo sestavení vhodných doporučení pro oblast adaptace pozice v odvětví pro návrh úpravy procesů adaptace směrem k prohlubování integrace nových pracovníků cílových skupin. Vypracování doporučení směřující zejména ke střednímu a vyššímu managementu organizací a rovněž svazu, jak podpořit efektivní pracovní a sociální adaptaci pracovníků

2) Materiály, zdroje

- Vstupní analýzy
- Výstupy z tematických setkání
- Výsledky ověření v praxi

Podklady a zdroje pro zahájení prací na projektu „Adaptabilita zaměstnanců“ byly získány jednak ze zadání projektu, jednak z pracovních kontaktů z členskými firmami SPS a OS Stavba, pro klíčovou aktivitu 02 pak byla zpracována analýza, která zahrnuje řadu faktů jak od zpracovatelů, tak i z externích zdrojů. Pro jednotlivá témata byly ve spolupráci s interními i externími experty zpracovány dotazníky s vyznačenými návrhy odpovědí. Ty byly následně statisticky vyhodnoceny a převažující odpovědi sloužily k formulaci předběžných závěrů. Z tematických setkání byly pořizovány dílčí výstupy, které shrnovaly výsledky jednání a obsahovaly návrhy na dílčí doporučení ke konkrétním problémům. Následně byly využity k formulaci konečných doporučení. Firmy, vybrané k další spolupráci, pak v další dotazníkové akci zhodnotily průběh pilotních projektů, ve kterých konečná doporučení využívaly ve své činnosti, některá doporučení přímo zahrnuly do svých vnitropodnikových norem a postupně hodnotily jejich účinnost. Na podzim roku 2021 budou jejich poznatky využity k přípravě podkladů pro závěrečné tematické setkání a k formulaci závěrečných zpráv.

3) Způsob zapojení a přínos cílové skupiny do řešení KA

Cílovou skupinou byly členské firmy Svazu podnikatelů ve stavebnictví a OS Stavba ČR. Členské firmy obou organizací se také účastnili jako cílová skupina i jednotlivých Tematických setkání, kde se vyjadřovali k dané tématice. Podklady k tematickým setkáním a výsledky jednání – dílčí výstupy byly zasílány všem členům, se zájemci z jejich řad pak byla spolupráce častá a dlouhodobá. Po celou dobu realizace projektu byla velmi aktivní skupina interních expertů, v období přípravy dotazníků, jejich vyhodnocování a k přípravě doporučení byly využity zkušenosti externích expertů. Zejména byly využity zkušenosti cílové skupiny z konkrétních případů z praxe a postupy při zajištění přenosu informací zdola nahoru a shora dolů. Jejich informace umožnily odlišit potřeby řešení různých velikostních skupin firem a jejich

odlišného firemního zaměření. Dále byla cílová skupina zapojena hlavně i do pilotního ověřování v praxi, kde byl její přínos velmi podstatný.

4) Vybraná témata pro tematická setkání dle závěrů vstupní analýzy

Na úvodním tematickém setkání ke KA 02 bylo rozhodnuto, že Analýza bude vytvořena ke všem tématům navrhovaným v projektu a v závěru Analýzy bude doporučeno, co by na Tematických jednání hlavně mělo být projednáváno. Analýza, zpracovaná podle záměrů projektu, vymezovala základní okruhy problematiky, ve kterých byly hledány formy doporučení pro formulaci dílčích výstupů z tematických setkání. Ty pak sloužily v další etapě projektu k formulaci návrhů doporučení pro další činnost cílové skupiny projektu. Následovalo ověření jejich přínosnosti a užitečnosti pro subjekty cílové skupiny formou pilotních projektů. Ověření vyústilo v přijatá doporučení pro cílovou skupinu a pro zvýšení jejich adaptability v procesu řešení základních problémů odvětví. Vše probíhalo v úzké spolupráci mezi bipartitními partnery, a to Svazem podnikatelů ve stavebnictví a – Odborovým svazem stavba. Závěry analýzy doporučily k řešení základní skupinu témat:

- a) Mezigenerační problémy (komunikace mezi staršími a mladšími)
- b) Pracovní seniorita (vztahy mezi novými pracovníky a pracovníky s dlouholetou zkušeností)
- c) Hierarchie (mezi nadřízenými a podřízenými, mimo jiné i v souvisejících rozdílech v úrovni vzdělání)
- d) Vztahy mezi pracovními skupinami, směny
- e) Odpovídající pracovní i sociální adaptace pracovníků z jiných kultur v rámci klíčové aktivity

K těmto základním okruhům byly zpracovány dílčí analýzy, které podrobněji mapovaly a vymezovaly jejich náplň. Následně byly schváleny vedením partnerů a celého projektu.

5) Projednávaná témata při realizaci tematických setkání

a) Mezigenerační problémy (komunikace mezi „mladšími“ a „staršími“)

Popis problematiky:

Problematika mezigeneračních vztahů nabývá na významu v souvislosti se zvyšováním věku dožití a s tím souvisejícím prodlužováním doby odchodu do důchodu. Tato situace klade nové požadavky na managementy firem v souvislosti s mezigeneračními vztahy. Statisticky patří stavebnictví k „starším“ odvětvím, ale od průměru se příliš neodlišuje. Průměrný věk zaměstnaných osob v tomto odvětví je 42,9 roku. To je o 0,4 roku více, než je průměrný věk všech zaměstnaných v ČR. Odvětví Stavebnictví je 12. nejstarší ze všech odvětví v ČR.

Z osob zaměstnaných v tomto odvětví je 5 % čerstvých absolventů, tedy těch, kteří opustili vzdělávací systém v posledních pěti letech. To je o pět procentních bodů méně, než je jejich podíl mezi všemi zaměstnanými v ČR. V porovnání s ostatními odvětvími je tak atraktivita tohoto odvětví pro čerstvé absolventy nízká.

Provedený výzkum potvrdil, že se firmy ve stavebnictví skutečně neliší od podobných subjektů v jiných odvětvích. Dotazníková akce byla zaměřena na to, aby se mohly stanovit cíle analýzy i základní výstupy v podobě zpřesněné hypotézy. Průzkum byl zaměřen na vztahy a ponechal stranou problematiku zařazení zaměstnanců – seniorů a mladých začátečníků do pracovního procesu. Právě vztahy vyplývající z uvedené situace bývají nejčastějším zdrojem konfliktů. Mladí mohou mít někdy pocit šikany ze strany starších kolegů, naopak senioři mohou cítit negativně okázalé zdůrazňování jejich menší znalosti a dovednosti v oblasti informačních technologií, jakož i jejich věkem dané snížené fyzické kondice v rámci vykonávání dělnických profesí. Významným zdrojem konfliktů může být i stres a strach z nezvládnutí pracovních úkolů, což platí pro obě zkoumané generace.

Stavebnictví je přitom velmi pestré odvětví, co se týče druhů profesí a jejich náročnosti na fyzickou a duševní kondici, potažmo na nabyté pracovní zkušenosti. Nalézt vhodné uplatnění pro všechny věkové kategorie je úkolem managementu firem. Zde je situace různá, jak nakonec potvrdil i průzkum. Zejména je třeba věnovat větší pozornost celoživotnímu vzdělávání a také sledovat pečlivěji zdravotní stav zaměstnanců. Firmy by také měly daleko více věnovat pozornost sociálním programům, zejména doplňkovému penzijnímu spoření a podpoře mladých rodin.

b) Problematika pracovní seniority (mezi novými pracovníky a pracovníky s dlouholetou zkušeností)

Popis problematiky:

Seniorita je pojem označující stav, kdy je osoba nebo skupina lidí nadřazena jiné osobě nebo skupině, a to buď na základě vyššího věku, nebo delší doby strávené na určité pozici. Seniorita je běžně přítomna ve společenských vztazích, například mezi rodiči a dětmi, sourozenci, různými věkovými skupinami nebo mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými. V rámci systému seniority jsou vyšší pravomoci často přisuzovány osobám, které strávily delší dobu vykonáváním určité funkce. Pokud osoba zastává vyšší pozici kratší dobu než jeho podřízený, lze vztáhnout koncept seniority na oba. Pojem „seniorita“ se tedy nemusí vztahovat jen na zaměstnance důchodového věku.

Vzniká otázka, kdy je možné pracovníka považovat za seniorního (kmenového, dlouholetého). Byla to i otázka v provedeném terénním šetření. Nejvíce kladných odpovědí bylo na možnost 5 let. Tito respondenti pochopili otázku správně. Nicméně znění otázky bylo poněkud návodné, neboť prakticky vylučovalo odpověď „po jednom roce“, protože jeden rok se nedá považovat za dlouhodobost. I přesto však 24 % respondentů reagovalo kladně i na tuto možnost. Problém byl ve ztotožnění výrazu „dlouholetý“ s „kmenovým“, což není totéž. Kmenovým zaměstnancem se pracovník může stát skutečně dříve než za pět let, u seniorních je tento počet let v souladu s interpretací výzkumu nutno považovat za minimální.

V zájmu udržení zdravého pracovního klimatu by podniky měly věnovat seniorním pracovníkům zvláštní pozornost, neboť většinou právě oni jsou nositeli akumulovaného podnikového know-how. Jelikož se jedná o starší zaměstnance, kteří již mají většinou splněny cíle v oblasti financování domácnosti, nemusí jít vždy o vyšší mzdu, než mají nově přijímaní mladší pracovníci. Je proto správné, když respondenti odpověděli většinou, že vyšší mzdu mají nováčci jen v odůvodněných případech, ale současně také nemají všechny benefity seniorů. Právě benefity by se měly stát faktorem, který odlišuje odměňování seniorních pracovníků od mladších – bez ohledu na výši základní mzdy. Benefity mohou být finanční i nefinanční (i když vždy se jedná o náklad firmy). Mohou se týkat zdraví (například příspěvky na lázně či zdravotní prevenci), zvýšení kvalifikace úhradou studia ze strany zaměstnavatele, příspěvkem na důchodové spoření atd.

Složitě bývá posuzování, podle jakého kritéria se má přistupovat k odměňování pracovníků. Tomu byla věnována otázka č. 4. Zde byly k dispozici pouze dvě varianty, přičemž obě jsou považovány za silnou stránku. Chybělo tam totiž c), které by představovalo kombinaci obou přístupů. Lze se domnívat, že toto by byla většinová odpověď, protože právě kombinace obou přístupů je optimální variantou. Podobně je tomu i u otázky č.5.

Složitě je také odpovědět na otázku, zda seniorní pracovníci apriori představují brzdu vůči novým nápadům, které přinášejí mladší kolegové. Dobrý manažer vyslechne i jejich stanovisko vycházející z dlouholetých zkušeností, učiní z nich jakousi oponentní radu. Současně musí být schopen posoudit, zda uskutečnění nového nápadu, metody atd. nebude znamenat, že seniorní pracovník nebude schopen svoji funkci nadále zastávat. V tom případě může být kritika seniorů také zapříčiněna obavami ze ztráty zaměstnání. I zde však je namísto seniornímu pracovníkovi nabídnout novou práci, která bude lépe odpovídat jeho fyzickým schopnostem (protože svojí kvalifikací a akumulovaným know-how může firmě i nadále prospět).

Výzkum potvrdil, že na profesní senioritu má management stavebních firem všeobecně realistický a odpovědný názor. Je však dost výjimek, jejichž příčinu může odhalit detailnější rozbor. Například jak se na problémy dívají manažeři – senioři a mladší manažeři, zdali nejsou mezi nimi velké rozdíly.

c) Hierarchie mezi nadřízenými a podřízenými, mimo jiné i v souvisejících rozdílech v úrovni vzdělání

Popis problematiky:

Problematika hierarchie mezi nadřízenými a pořízenými je stará jako lidstvo samo. Na počátku zkoumání byla položena pracovní hypotéza, že stavebnictví je svými specifiky od běžných průmyslových odvětví výrazně odlišné. Provedený průzkum však tuto hypotézu nepotvrdil. Výsledky jsou obdobné, jako v dalších výrobních odvětvích.

Moderní řídicí praxe zřetelně upřednostňuje partnerskou spolupráci všech na pracovišti. Rozdíly mezi nadřízenými a podřízenými se stírají, a to zejména v rychle rostoucích firmách. V nich lidé šéfa respektují ne ze strachu či kvůli úrovni jeho postu. Ale protože je osobnost a odborník. Tuto tezi potvrdil i provedený výzkum jednoznačně v odpovědích na otázku č.2, kdy 70 % respondentů uvedlo, že komunikace mezi nadřízeným a podřízeným probíhá obvykle formou vzájemného dialogu s přesnou formulací konečného řešení, či dokonce, že nadřízený převezme názor podřízeného (13 % kladných odpovědí). Klíčová je přitom osobnost manažera, který je lidsky vyzrálý, což se odráží v jeho přímém a zároveň ohleduplném jednání s lidmi, a nemá zapotřebí si na druhých léčit své komplexy.

Například otázka č. 3 se týká BOZ a č. 4 pozornosti zdravotní péči a stravovacím procesům. Více jak 70 % kladných odpovědí plně koreluje s výsledky odpovědí na otázku č. 2 a svědčí o tom, že okolo tří čtvrtin manažerů ze zkoumaného vzorku skutečně vyznává (v míře, kterou lze diskutovat na tematickém setkání) moderní styl řízení a věnuje pozornost firemní kultuře.

Firemní kultura se totiž může stát brzdou, nebo naopak katalyzátorem změn ve firmě. Styl firemního řízení souvisí s firemní kulturou jako takovou. Direktivní styl jde často ruku v ruce se spíše formální firemní kulturou. Tím, že méně zahrnuje do rozhodování nižší úrovně zaměstnanců, může zajistit rychlejší implementaci

nějaké změny. Tedy pokud jde o technickou stránku. Jak ale víme, vše, na čem se podílejí lidé, nemá jen stránku technickou, ale i psychologickou. Na tu se ovšem otázky v průzkumu nezaměřily. Je to tedy námět pro diskusi na tematickém setkání.

Liberální řízení, vlastní často firmám se spíše horizontální strukturou a méně výraznou hierarchií, má oproti direktivnímu výhodu, že může implementaci změny zajistit podporu u většího počtu lidí. Postupuje se vpřed pomaleji, ale změny jsou více akceptovány, a tudíž mají větší šanci, že se uchyťí nejen formálně. Žádný firemní stratég by neměl přirozený odpor zaměstnanců vůči jakékoli změně podcenit.

V každém odvětví existují i velmi malé firmy, spíše družstva či party řemeslníků, kde je hierarchie téměř nezřetelná, protože „šéf“ pracuje spolu s podřízenými na zakázce a na první pohled se od nich neodlišuje. Zde jsou vztahy založeny především na autoritě, na osobních schopnostech. Jasně daná struktura zde neexistuje.

Stavebnictví je spíše maskulinní obor, převládají v něm muži. Je to dáno fyzickou náročností práce, častou odloučeností od rodiny a dalšími specifiky. Lidé se často domnívají, že muži jsou v práci soutěživí, což jim brání v navazování spolupráce s ostatními. Naopak ženy jsou více kolegiální, protože mají sklony k empatii a přikládají vztahům na pracovišti větší význam.

Vědci z Harvardovy univerzity ale tento stereotyp vyvrátili. Vedoucí výzkumu, Joyce Benensonová, profesorka psychologie, si při studiu chování dětí v mateřské školce všimla, že chlapci si zpravidla hrají společně s několika vrstevníky, zatímco dívky se úzce přátelí pouze s jednou či dvěma dívkami.

Při výzkumu chování žen a mužů na pracovišti se proto zaměřila na to, jak jsou muži a ženy schopni efektivně spolupracovat s podřízenými a současně i s kolegy, kteří pracují na stejné pozici jako oni sami.

Z praxe je zřejmé, že muži spolu dokážou spolupracovat efektivně například v armádě. Zde však je vzájemná kooperace postavená na fungování přísné hierarchie mezi podřízenými a nadřízenými. Benensonová svou vědeckou studii založila na pozorování profesorských týmů složených z mužů a žen.

Do projektu se zapojilo 50 institucí z celé Kanady a USA. Muži přitom dokázali na zadaných úkolech spolupracovat lépe než ženy. Zajímavou podobnost s lidmi, pokud jde o kooperaci, zaznamenala Joyce Benensonová také u šimpanzů.

„Šimpanzí samci spolu často soutěží o moc. Jedná se však zpravidla o boj mezi dvěma jedinci. Jinak samci vytvářejí několikačlenné přátelské skupiny, které jsou schopné se v případě boje s jinou skupinou vzájemně semknout,“ poznamenala Benensonová.

Podle výše zmíněného výzkumu by proto ve stavebnictví měly převládat vztahy spolupráce nad konflikty.

d) Vztahy mezi skupinami pracovníků (horizontální, vertikální, směny)

Popis problematiky:

Pracovní skupina (Work Group) a pracovní tým (Work Team) jsou pojmy označující možné formy sociálních skupin na pracovišti.

Pracovní skupina je druh sociální skupiny, která vzniká na pracovišti. Jde tedy o vnitřně a funkčně propojený celek minimálně dvou spolupracovníků, kteří jsou spojeni přinejmenším společným pracovištěm (místem výkonu práce). Pracovní skupina obvykle má své specifické vnitřní hodnoty a normy. Ty mohou být buď v souladu s hodnotami a normami dané organizace – což je v pořádku, nebo v rozporu, což indikuje střet hodnot.

Od pracovní skupiny se obvykle odlišuje pracovní tým. Tým se od pracovní skupiny podstatně liší. Týmy jsou zaměřené na úkol a skládají se z lidí s různými, ale doplňujícími se znalostmi a dovednostmi. Přesto mají týmy s pracovními skupinami mnoho společného, například vývoj skupinových norem, které pomáhají tým definovat a zajišťují jeho hladké a správné fungování. Týmové normy však bývají více zaměřeny na úkol než normy běžné pracovní skupiny. Hlavním rysem týmu je tedy zaměření na společný pracovní úkol.

Provedený výzkum se měl týkat pracovních skupin, přičemž se v zadání nerozlišovalo, zda jde o pracovní skupinu nebo tým. Není ale jasné, zda terminologická nejistota vyplývá jen z nesprávně použitého výrazu při zadání analýzy, nebo byl výzkum chybně redukován na jeden typ skupiny, tedy pracovní tým. Z obsahu zadaných otázek vyplývá, že se spíše jedná o pracovní tým. Tím je ovšem analýza ochuzena o významnou část problematiky.

e) Odpovídající pracovní i sociální adaptace pracovníků z jiných kultur

Popis problematiky:

Nedostatek kvalifikovaných pracovníků trvá u stavebních firem již delší dobu. Ve 4. čtvrtletí roku 2019 měly stavební firmy kapacity vytížené v průběhu na 95 % a zakázky nasmlouvané v průběhu na 10 měsíců dopředu.

Řada stavebních firem řeší nedostatek svých pracovníků zaměstnáváním zahraniční pracovní síly. Dvě třetiny českých stavebních firem zaměstnávají zahraniční pracovníky, kteří tvoří v průměru 16 % všech zaměstnanců. Zaměstnávání zahraničních pracovníků je rozšířenější u velkých stavebních firem, kde více než 81 % těchto společností zaměstnává zahraniční pracovníky. U menších firem využívá tuto možnost pouze 51 % společností.

U velkých stavebních společností představují zahraniční pracovníci 12 % všech zaměstnanců, u malých společností je to v průměru 21 %. Zahraniční pracovníky více zaměstnávají inženýrské společnosti. Tuto možnost využívají 73 % inženýrských společností. U pozemního stavitelství využívá zaměstnávání zahraničních pracovníků 59 % společností.

Obecně lze říci, že ve srovnání s českými pracovníky mají zahraniční pracovníci nižší počet dnů pracovní neschopnosti, jako přínos se dále hodnotí respektování autority nadřízeného pracovníka, nižší mzdová náročnost, ochota učit se novým věcem a vysoká výkonnost.

Negativně se hodnotí zapojení zahraničních dělníků do kolektivu. Při dovozu pracovních sil existují objektivní rizika celospolečenského charakteru, a to zejména jazykové bariéry, odlišné kulturní sociální i pracovní návyky, rizika zdravotní, bezpečnostní atd. To má bezprostřední vliv i na kvalitu odvedené práce a celkové přizpůsobení se podmínkám života v ČR.

Spolupráce s osobami z jiných kultur bývá poznamenána určitými rozšířenými názory (národními stereotypy) vztahujícími se k vnímání a hodnocení příslušníků různých národů. Často i proto, že počáteční vnímání osob má sklon vyhledávat rysy, které zavedené stereotypy potvrzují, a neregistrovat projevy, které jsou s nimi v rozporu. Do popředí pak mohou při konfrontaci se zvyky či přístupy jiných kultur vyvstávat některé národní projevy, které mohou zapříčinit negativní prostředí na pracovišti.

Dále je známo, že 40 % stavebních firem pomáhá zahraničním pracovníkům se získáním pracovního povolení. Velmi problematické je získávání předepsaných podkladů potřebných pro vyřízení pracovního povolení.

Ze statistik vyplývá, že ve stavebních firmách 46 % zahraničních pracovníků zůstává déle než 3 roky, 43 % zůstává do 3 let a pouze 10 % opouští svoji pozici do vyplenutí zkušební doby.

Nejvíce zahraničních pracovníků se v ČR soustřeďuje hlavně v Praze, z důvodu větších možností pracovních příležitostí než v jiných českých městech. V Praze je zaměstnáno přes 135 tisíc cizinců, zejména z Ukrajiny, Slovenska a Vietnamu. Druhou lokalitou zajímavou pro ukrajinské pracovníky je Brno, kde pracuje 25.000 Ukrajinců zejména důvodu výhodné geografické polohy.

Hlavním důvodem migrace na území ČR z Ukrajiny jsou ekonomické důvody a celkově vyšší životní standard v ČR. Současná ekonomická migrace z Ukrajiny do České republiky se dá rozdělit na dvě základní skupiny:

a) Cirkulační (kyvadlová) migrace

V tomto případě přicházejí do ČR muži produktivního věku za účelem výdělků pro své rodiny a příbuzné na Ukrajině. Tito pracovníci se vrací domů a cestu podle potřeby opakují několikrát.

b) Řetězový typ migrace

Dlouhodobý pobyt za účelem zůstat trvale na území ČR včetně svých rodin

Za pracovníky, kteří mají v úmyslu se trvale usadit v ČR migrují ostatní za účelem spojení rodin s odůvodněním, aby byli spolu.

6) Zhodnocení a výsledky ověřování v praxi

K 30. 9. 2021 byly získávány poznatky a výsledky z pilotních projektů, realizovaných v průběhu ledna – září 2021 ve vybraných firmách SPS. Většina pilotních projektů zahrnovala všechna témata, část firem, s odůvodněním, že je to či ono téma pro ně neaktuální, hodnotila jen část. Průběh pilotních projektů významně ovlivnila koronakrize. Těžiště kontaktů se přesunulo na telefonní rozhovory a mailovou komunikaci. Významně též objem získaných poznatků ovlivnil i krátký čas na jejich zpracování i realizaci. Bylo by vhodné po určitém čase – např. v 1. pololetí 2022 se znovu k této části zprávy vrátit a výsledky aktualizovat. Nutno vzít v úvahu i skutečnost, že většina vybraných doporučení může přinést výsledky i efekt až v delším časovém horizontu. To však snižuje jejich kvalitu a účinnost.

a) Mezigenerační problémy (komunikace mezi „mladšími“ a „staršími“)

- Výrobní porady – pilotní projekty prokázaly, že jim více důvěřují a na jejich účinnost spoléhají spíše zkušenější pracovníci, rovněž více dbají na pořizování písemných záznamů a vymezení operativních úkolů. Ukazuje se však, že i mladší pracovníci, poté, co si na systém zvyknou, jej rutinně využívají. Ne vždy však je pravidlem účast zástupce odborové organizace, většinou z provozních důvodů, informovanost je zajišťována mailovou korespondencí. Významnou roli pro přenos informací sehrávají vnitřní periodické či občasně tiskoviny, umožňují na výrobních poradách věnovat více času konkrétním problémům pracoviště

- Nedělat rozdíly mezi různými věkovými skupinami, spíše se zaměřit na rozdíly ve výkonnosti, ochotě se podílet na případných složitých pracovních situacích, využít různé formy soutěží a hodnocení – prakticky ve všech případech jsou tyto formy spolupráce využívány, zejména v současné hluboké krizi stavebnictví na vysokých pracovních výkonech je závislá ekonomická situace firmy
- Vztahy mezi staršími a mladšími z pohledu národnostních rozdílů, náboženských zvyklostí, vztahu k alkoholu, dopady odloučení od rodin apod. – Tato problematika rychle nabývá na významu, souvisí to zejména s rostoucím podílem pracovníků z odlišných kultur, subdodavatelských prací a prací OSVČ. Firmy si uvědomují potřebu je vtáhnout do procesu realizace stavby, jinak se stávají jejím slabým článkem. Bylo by zajímavé prodiskutovat roli odborové organizace v této problematice při projednávání samostatného tématu projektu.
- Nenechat firmu zestárnout, včas hledat náhrady za klíčové pracovníky, nejlépe mezi kmenovými pracovníky, jejich dětmi, příbuznými a známými. – toto doporučení mělo největší ohlas v diskusích – zdá se být jedním z léků pro současný nedostatek absolventů odborných škol a středního a vysokého technického školství, pro malé a střední firmy je to i cesta k vytvoření „rodinné firmy“. Na závadu jejího rozšíření je častá změna místa realizace zakázky, sezónnost stavebnictví, vysoký podíl fyzické práce a práce pod širým nebem. Požadavky na nové pracovníky výběr, oproti průmyslu, značně zužují. To potvrdily i výsledky pilotních projektů.
- Věnovat pozornost procesu zvyšování věku dožití a prodloužení aktivního věku k výkonu práce – Pilotní projekty potvrdily, že hlavní úlohu zde sehrávají kolektivní smlouvy. Jejich účinnost a význam se zvyšuje, jsou-li poskytované benefity pro pracovníky vázány na dosažení určitých výsledků firmy.

b) Problematika pracovní seniority (mezi novými pracovníky a pracovníky s dlouholetou zkušeností)

- Vytvořit přehled zásad řešení možných problémů – pilotní projekty ukázaly nezbytnost systémového řešení formou vnitřních předpisů. V současné době záplava předpisů, vyhlášek a zákonů a jejich časté novelizace nutí firmy na jejich vydání a roční novelizaci. Vzniklá administrativní pracnost patří k negativní stránce současného byrokratického řízení státu, často podmíněného předpisy Evropské unie a jejich implementací. Byla také v pilotních projektech nejčastěji kritizována.
- Využívat příležitosti k setkávání širších pracovních kolektivů – obecně je užitečnost této součástí zvyšování adaptability pracovníků uznávána. Bohužel, koronakrize celý tento proces znehodnotila a byla v pilotních projektech jen obtížně ověřována
- Vyjasnit předem, podle jakých kritérií se budou regulovat počty pracovníků – v pilotních projektech se potvrdilo, že dominantní roli hraje naplněnost výrobního programu. Dlouhotrvající krize stavebnictví, a ještě horší výhled vede v ukazatelích výkonnosti k poklesu podílu prací, provedených vlastními pracovníky (ZSV). Tomu odpovídá i vývoj struktury pracovníků – na stavbách i v aparátu roste podíl subdodavatelů, najímaných pracovníků a OSVČ, firmy v krizi drží nezbytný počet vlastních zaměstnanců pro zajištění činnosti firmy.
- Praxe může nahradit vzdělání atd. – Nabídka na trhu práce – jak uvádějí pilotní projekty – je nízká co do počtů i kvality uchazečů, vývoj vede k postupnému snižování úrovně kritérií, jsou obavy, že bude docházet i k poklesu kvality prací.

c) Hierarchie mezi nadřízenými a podřízenými, mimo jiné i v souvisejících rozdílech v úrovni vzdělání

- Dodržovat zásadu jediného šéfa a místa konečné odpovědnosti – vysoký stupeň proměnlivosti postupu prací a individuální charakter produkce umožňují tuto obecně přijatou zásadu dodržovat ve stavebních firmách až od určité úrovně. V časové tísně rozhoduje nejvyšší přítomný nadřízený. V pilotních projektech se objevila naděje, že tento stav pomůže zlepšit nově zaváděná metoda realizace staveb metodou BIM.
- O stávající hierarchii informovat nové pracovníky co nejdříve po nástupu – pilotní projekty potvrdily, že tato zásada je s malými odchylkami uplatňována.
- Stanovenou hierarchii obecně nezatěžovat výjimkami – historický boj mezi přesností a stručností provází v pilotních projektech i tuto zásadu, asi nikdy nebude dobojován, vede se však v zájmu věcnosti
- Stručnost přijatého řešení posiluje jeho účinnost – potvrdilo se, že v operativním rozhodování je prioritní stručnost, se strategickým už určitá míra podrobnosti musí být.
- Část celkové odměny vázat vždy na celkové výsledky firmy – tady se v pilotních projektech nejvíce projevovala subjektivita respondentů a jejich osobní zkušenosti, ale od určité řídicí úrovně již zpochybňována nebyla.

d) Vztahy mezi skupinami pracovníků (horizontální, vertikální, směny)

- Využívat pravidelné hodnocení pracovních výkonů, povzbuzovat soutěživost – děje se ve firmách různými formami, hodně závisí na konkrétním pracovišti – využívání těchto kritérií však s ohledem na administrativní pracnost pro získání objektivního pohledu není příliš vysoké.
- Je nezbytné seznamovat s předstihem pracovní skupiny s novými metodami řízení – širšímu využití tohoto prvku brání vysoké vstupní poplatky na školení, semináře apod., zvláště v tomto ekonomicky složitém období, obsazují se jen ty nejdůležitější.
- Respektovat zvýšenou náročnost na pracovníky ve vícesměnných provozech atd.- potvrdilo se v pilotních projektech, že hlavním nástrojem je kolektivní smlouva. Zvýšené nebezpečí úrazů a provozních ztrát vede ke snaze maximálně tyto činnosti zabezpečit
- Spoluprací s odbornými a vysokými školami předcházet nedostatku vyučenců a absolventů apod.- pilotní projekty signalizují, že náklady, spojené s touto činností nejsou zdaleka adekvátní přínosům pro firmu, navíc volnost pracovního trhu neumožňuje pro potřebnou dobu získané nové pracovníky ve firmě udržet. Jiná situace je ale ve velkých firmách, které toto doporučení využívají.

e) Odpovídající pracovní i sociální adaptace pracovníků z jiných kultur

Pilotní projekt probíhal od ledna do září 2021, tedy v době „covidové“ a jeho průběh byl zejména po formální stránce značně ovlivněn.

Uvedená problematika je hodnocena zejména s přihlédnutím k ukrajinské komunitě na území ČR, vzhledem k tomu, že tvoří největší objem pracovníků ze 3. zemí na území ČR.

Průběh uplynulého období byl silně poznamenán dopady covidové epidemie a zpřísněním podmínek pro vstup pracovníků z Ukrajiny na území ČR z medicínského hlediska. Způsob a rychlost vyřizování žádostí o pracovní a pobytové povolení na 90 dní a o pracovní a pobytové povolení formou zaměstnaneckých karet na 1 rok s možností prodloužení se nezměnily. Vzhledem k problematice spojené s vyřizováním uvedených žádostí krajskými pobočkami úřadů práce na 90 dnů a garanty s celostátní působností při vyřizování žádostí o zaměstnanecké karty volí řada společností realizaci pracovních aktivit zahraničních pracovníků bez řádných pracovních a pobytových povolení. Jelikož činnost získávání zahraničních pracovníků a zabezpečení pracovní a sociální adaptace není centrálně koordinována ani vládou ani Svazem podnikatelů ve stavebnictví, kdy by uvedené činnosti koordinovala a zajišťovala jedna, či více společností za vzájemně výhodných podmínek pro obě strany, nelze hovořit o žádoucí situaci v uvedené problematice.

1. Plynule aktualizovat počty pracovníků a seznam profesí požadovaných stavebními organizacemi na strukturu pracovníků z jiných kultur. Cílem je určit a postupně vytvářet podmínky pro bezproblémové zaměstnávání zaměstnanců z jiných kultur.

Bez systémového řešení nelze současný stav zlepšit, SPS by měl plnit úlohu vrcholového kontrolního orgánu, zejména nečlenských organizací pod zastřešením MPO.

Management partnerských společností, které spolupracovaly na pilotním projektu zpracovaly dle výrobních programů jednotlivých společností potřebný přehled funkcí pro zajištění žádoucích výsledků při realizaci požadovaných prací. Jednalo se následně o kmenové pracovníky nebo o subdodavatelské firmy na základě uzavřených smluv o dílo. Cílem bylo určit a postupně vytvářet podmínky pro bezproblémové zaměstnání zaměstnanců z jiných kultur. V budoucnu nepůjde pouze o Ukrajinu.

2. Zajišťovat trvalou spolupráci se společností, která realizuje asistenci zahraničním pracovníkům z jiných kultur, čímž přispívá k rozvoji jejich pracovní i sociální adaptace a urychluje adaptabilitu do nových životních a pracovních podmínek.

Partnerské společnosti, které spolupracovaly na pilotním projektu, velmi zaujalo toto doporučení a započaly spolupráci s iniciativou společnosti WPROJECT s.r.o., která také zajišťuje např. pomoc českým zaměstnavatelům se zaměstnáváním pracovníků z jiných kultur a asistenci při zapojení do vládních programů.

3. Přiměřeně respektovat kulturní, sociální a hygienické návyky zaměstnanců z jiných kultur, např. zřídit funkci koordinátora komunikace.

Tento požadavek byl beze zbytku realizován ve spolupracujících společnostech garanta úkolu a je ze strany investorů tento postup velice oceňován. V pilotních projektech se plně potvrdilo vytvoření trvalé funkce koordinátora komunikace, který zná mentalitu a jazyk zahraniční komunity a bude styčným koordinátorem mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci pro realizaci pracovních i osobních záležitostí a ovládá český jazyk.

4. Zajistit rovné, srovnatelné podmínky zaměstnanců z Ukrajiny s českými zaměstnanci. Např.:

- Organizovat úvodní školení adaptability pro nové zaměstnance s přihlédnutím ke zvyklostem, obvyklým na území ČR.
- Zajistit vstupní školení BOZP, PO a odborných požadavků v rodném jazyce zaměstnanců, nebo pomocí tlumočnicků.
- Zajistit dle potřeb a možností žádoucí ubytování, stravování adekvátně heslu spokojený zaměstnanec – spokojený zaměstnavatel.
- Reagovat na kritiku pracovních procesů a úroveň jednání se zahraničními zaměstnanci realizací spolupráce s koordinátorem komunikace.
- Zajistit pro výkon pracovní pozice srovnatelné podmínky v rámci kolektivu pracovníků. Zajistit odpovídající pracovní pomůcky, oblečení, nářadí, zákonné příplatky, cestovné při pracovních cestách apod.

Tato doporučení vyplývají z pilotního projektu, tedy spolupracující firmy tato doporučení již realizují. Mají oporu i v kolektivních smlouvách.

5. Stavební firmy by měly mít možnost spolupracovat s SPS a Odborovým svazem Stavba ČR při navrhování změn v legislativě, týkajících se zákoníku práce, zákona o zaměstnanosti a zákona o pobytu cizinců na území ČR. Významnou roli budou hrát kolektivní smlouvy.

V tomto doporučení chybí zpětná vazba mezi uvedenými aktéry a jednotlivými firmami, která by vedla k předkládání návrhů na změny legislativy, týkající se pracovní právní oblasti včetně zaměstnávání pracovníků z jiných kultur. Chybí mezičlánek, který by koordinoval uvedená doporučení a návrhy za celé stavebnictví.

6. Doporučení pro SPS: navázat spolupráci s se společnostmi, které zajišťují pro zaměstnavatele veškeré požadavky při vyhledávání zahraničních pracovníků a které také realizují asistenci zahraničním pracovníkům z jiných kultur, čímž přispívají k rozvoji jejich pracovní i sociální adaptace.

Dle názoru firem v pilotním projektu by toto významně prospělo celé situaci se zaměstnáváním zahraničních zaměstnanců ve stavebnictví.

7) Výsledky diskusí, přijaté závěry z tematických setkání

a) Mezigenerační problémy (komunikace mezi „mladšími“ a „staršími“)

Závěr z tohoto tématu je: Rozhodně nejde téma pominout, je věčné. V současné době však nejde o téma v projektu stěžejní. Závěry jsou formulovány v doporučení managementu. Téma bylo vhodně zvoleno, vychází u celkové osnovy projektu.

Doporučení směřující zejména ke střednímu a vyššímu managementu organizací a rovněž svazu, jak podpořit efektivní pracovní a sociální adaptaci pracovníků ve výše uvedených kontextech:

Přesto, že se tato oblast adaptability zdá jako poměrně méně problematická, je potřeba zmínit doporučení pro tuto oblast:

- Vést systematicky porady na pracovištích, naslouchat zaměstnancům, řešit vzniklé problémy bezodkladně, průběžně udržovat pravidelný kontakt s pracovními kolektivy např. formou výrobních porad, je nutné konfliktům předcházet, je to racionálnější, než je řešit.
- Ze strany managementu nedělat rozdíly mezi různými věkovými skupinami, spíše se zaměřit na rozdíly ve výkonnosti, ochotě podílet se na případných složitých pracovních situacích, využít různé formy hodnocení a soutěží
- nově sledovat vztahy mezi staršími a mladšími z pohledu národnostních rozdílů, náboženských zvyklostí, vztahu k alkoholu, dopady odloučenosti od rodin apod.
- plně zapojit do tohoto procesu odborovou organizaci a postupovat s ní jednotně.
- nenechat firmu „zestárnout“, včas hledat náhrady za klíčové pracovníky, nejlépe mezi kmenovými zaměstnanci.

- věnovat pozornost procesu zvyšování věku dožití a prodloužení aktivního věku k výkonu práce. Vytvořit firemní program pro podporu zlepšování podmínek pro práci pracovníků v důchodovém věku při dosahování plného výkonu

b) Problematika pracovní seniority (mezi novými pracovníky a pracovníky s dlouholetou zkušeností)

Závěr z tohoto tématu je: Vzhledem k sociální citlivosti zkoumaného tématu je nutné všechny kroky, které se vymykají běžné praxi, předem projednat se sociálním partnerem, tj. odborovou organizací a vysvětlit příčinu chystaného rozhodnutí a získat i její podporu v rámci prosazení. K tomu patří rovněž i oblast další spolupráce s lidmi, kteří odešli do důchodu, ale chtějí s firmou i nadále žít (kluby seniorů apod.)

Pozitivně může pomoci kvalitně zpracovaná Kolektivní smlouva oběma sociálními partnery, dlouhodobé vize rozvoje firmy, organizační řády, směrnice o hmotné zainteresovanosti a další uvedená doporučení, které pomáhají novým nebo mladším zaměstnancům se rychle zorientovat.

Doporučení směřující zejména ke střednímu a vyššímu managementu organizací a rovněž svazu, jak podpořit efektivní pracovní a sociální adaptaci pracovníků.:

- Vytvořit systém řešení možných problémů a důsledně jej dodržovat – mnoho problémů vůbec nevznikne, ví-li zaměstnanci, podle jakých zásad budou řešeny, např. v organizačním řádu, směrnici o hmotné zainteresovanosti, systému řízení kvality firmy, pracovních náplních zaměstnanců, předávacích a převímacích protokolech provedených prací
- Využít příležitosti ke vzdělávání managementu v této oblasti – vybavit je i teoretickými znalostmi – odborná školení, semináře, návštěvy výstav, veletrhů, jazyková průprava, zahraniční poznávací služební cesty apod.
- Spolupracovat se specializovanými institucemi, které se touto problematikou – zabývají – vysoké školy, výzkumné ústavy, ústřední orgány státní správy (např. pozváním na firemní školení)
- Využívat příležitosti k setkávání širších pracovních kolektivů (společenská setkání, sportovní soutěže, návštěvy kulturních a sportovních akcí a pořádání takových akcí)
- Preferovat při výběru nových pracovníků kandidáty, jejichž rodiny nějakou formou spolupracují s firmou již dlouhou dobu (rodiče, příbuzní, rodinní příslušníci apod.)
- Úzce spolupracovat a komunikovat s odborovou organizací ve firmě
- Hlavním dokumentem, který by měl stanovit pravidla hry v této oblasti musí být Kolektivní smlouva a vnitřní předpisy zaměstnavatele, které jsou přílohou a součástí dané smlouvy, které zaručují zaměstnancům jednostrannou neměnnost rozhodnutí jakékoli ze stran po určitou dohodnutou dobu v dané smlouvě.
- Mít dopředu jasno, podle jakých kritérií se budou regulovat počty pracovníků firmy s ohledem na změny ve výrobním programu firmy, vývoj tržní situace apod. - využívat pravidelné roční vyhodnocování kvality zaměstnanců
- Je-li podíl pracovníků ve firmě do 30 let nižší než 25 %, doporučujeme urychleně přijmout potřebná opatření – firma začíná stárnout
- Vyvíjet přiměřený tlak na zapojení všech pracovníků do cyklu celoživotního vzdělávání
- Nezakládat v benefičním systému příčiny problémů nadměrnými preferencemi jednotlivých věkových skupin a posílit postavení KSVS.
- Praxe může nahradit vzdělání, není to však dogma, kvalitu pracovníka posuzovat podle vzdělání, praxe a zejména osobního nasazení, chuti dále kariérně růst a schopnostem podřídit se potřebám firmy. Podpora ZŠ v rámci projektů států a zaměření na rukodělné činnosti jsou rovněž stěžejním tématem.
- Zejména u mladších pracovníků je vhodné sestavovat „Plány kariérního růstu“

c) Hierarchie mezi nadřízenými a podřízenými, mimo jiné i v souvisejících rozdílech v úrovni vzdělání

Závěr z tohoto tématu je: Na téma vztahu mezi nadřízenými a podřízenými bylo napsáno již mnoho učených knih. Stavebnictví, se svými specifiky, má daleko blíže k cestě vytvářet tyto vztahy cestou zdravého selského rozumu, někdy i za cenu zjednodušených postupů. Proces výstavby nelze zastavit, vše je podřízeno termínu dokončení stavby, její kvalitě a dobré ceně, dodržení co nejvyšší možné bezpečnosti, získání další práce a nových zaměstnanců za odcházející. Většina vztahů se odvíjí od kvality nejvyššího managementu, případně vlastníků firmy (akcionářů).

Doporučení směřující zejména ke střednímu a vyššímu managementu organizací a rovněž svazu, jak podpořit efektivní pracovní a sociální adaptaci pracovníků ve výše uvedených kontextech:

- Zahrnout toto téma do vrcholových materiálů firmy – vize, koncepce, podnikatelský záměr apod., zformulovat tam zásady firemní politiky pro oblast hierarchie

- Dodržet zásadu jediného šéfa a místa konečné odpovědnosti
- Zajímat se i o rodinné poměry zaměstnanců bez ohledu na věk
- Pro mladé a nové starší pracovníky zařadit do firemních školení zvláštní přednášky, které je seznámí s historií firmy, současným stavem a vizí další budoucnosti
- Do hlavních řídicích dokumentů firmy (vize, směrnice, normy) zahrnout pravidla hierarchických vztahů, které budou striktně dodržována všemi zaměstnanci, a to včetně vrcholného managementu
- Stanovenou hierarchii nezatěžovat výjimkami
- Dodržovat zásadu nedělitelné pravomoci a odpovědnosti
- Udržovat ve firmě ovzduší spolupráce a pohody
- Považovat výrobní porady za důležitý nástroj řízení
- Stručnost přijatého rozhodnutí posiluje jeho účinnost, přispívá i ke zvýšení pocitu samostatnosti podřízených – zásadu promítat do vnitropodnikových dokumentů
- Nepolevit v dodržování zásad BOZP a zdravotní péče
- Posílit podíl pravidelného hodnocení zaměstnanců a vnitrofiremních soutěží pracovních kolektivů
- Část celkové odměny vždy vázat na celkové výsledky firmy a v Kolektivní smlouvě upravit zásadu jednostranné neměnnosti dané odměny na dané určité období.

d) Vztahy mezi skupinami pracovníků (horizontální, vertikální, směny)

Závěr z tohoto tématu je:

V průběhu pilotního projektu využívat zkušeností managementu firem, které realizují velké a složité stavby, využít externích expertů. Vztahy mezi skupinami pracovníků se rychle mění – i díky technickému a informačnímu vývoji. Na jejich kvalitě bude v příštích letech záviset úspěšné působení stavebních organizací na trhu. Času na realizaci stavby bude stále méně, změny technologií přinesou zcela jiné nároky na pracovníky. Konkurence zahraničních firem poroste, ochrana trhu v Evropské unii je problematická, zejména proto, že česká ekonomika je obecně otevřená.

Doporučení směřující zejména ke střednímu a vyššímu managementu organizací a rovněž svazu, jak podpořit efektivní pracovní a sociální adaptaci pracovníků ve výše uvedených kontextech:

- Využívat pravidelné zhodnocení pracovních výkonů, firemní soutěže, pravidelné vyhodnocování nejlepších pracovníků apod.
- Je nezbytné včasné seznámení s novými řídicími metodami (BIM, digitalizace stavebního procesu, robotizace, automatizace apod.)
- Vytvořit síť stálých subdodavatelských partnerů pro firemní pracovní kolektivy
- Respektovat zvýšenou náročnost na pracovníky ve vícesměnných provozech, při prodloužených směnách, sezónní odlišnosti, a především mzdové otázce
- Pečlivě sledovat využívání přesčasové práce a práce o sobotách a nedělích
- Zvýšit počty absolventů a vyučenců ve firmě, k tomu spolupracovat s odbornými školami a vysokými školami
- Respektovat specifika stavební výroby a jejich dopad na vztahy zaměstnanců
- Připravit se na období krize ve stavebnictví po korona-krizi
- Hledat zdroje nových pracovníků v okolí svých zaměstnanců, podílet se na jejich přípravě na a povolání – stipendia, stáže, brigády
- Postupně budovat model stavebnictví 4.0

e) Odpovídající pracovní i sociální adaptace pracovníků z jiných kultur

Počet migrujících pracovníků ve světě v posledních letech výrazně vzrůstá. Rostoucí poptávka po kvalifikovaných i nekvalifikovaných pracovnících je hlavním faktorem ekonomické migrace na území ČR. Tato problematika je velmi významná i ve stavebnictví, zejména u zaměstnávání u fyzicky náročných profesí. Dále se uvedená opatření týkají migrujících cizinců ze 3. zemí, především z Ukrajiny, vzhledem k tomu, že tvoří podstatnou část ekonomické migrace z těchto zemí.

I. Přehled zásadních doporučení pro střední a vyšší management organizací

1.1. Vypracovat program asistence pro získávání zahraničních zaměstnanců ze 3. zemí, který bude obsahovat postup zajištění pracovní a sociální adaptace zaměstnanců podle oborů požadované pracovní činnosti.

1.2. Obsah programu:

Kvalifikované stanovení výběru funkcí/pracovních činností/ zaměstnanců potřebných pro zajištění žádoucího plnění výrobních programů organizací, Vytvoření trvalé funkce koordinátora komunikace, který zná mentalitu a jazyk zahraniční komunity a bude styčným koordinátorem mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci pro realizaci pracovních i osobních záležitostí a ovládá český jazyk.

1.3. Zajistit trvalou spolupráci s organizací, která bude realizovat pro zaměstnavatele veškeré požadavky při vyhledávání zaměstnanců, včetně realizace administrativy s tím spojené i adekvátně požadované pracovní pozici a dále spolupracovat při osobním kontaktu s požadovanými zaměstnanci. / viz. prezentace společnosti WPROJECT s.r.o. dne 22.6.2020.

II. Přehled zásadních úkolů managementu k realizaci výsledků pracovní a sociální adaptability zaměstnanců ze 3. zemí

2.1. Zapojit se do informačního programu WORKS ASSISTANT, organizovaného a zajišťovaného společností WPROJECT s.r.o.

2.2. Prostřednictvím tohoto programu realizovat přípravu, nábor a výběr zaměstnanců z 12 krajů na Ukrajině na požadované pracovní pozice.

2.3. Realizovat poskytnutí asistence při zapojení do vládních programů, předkládaných jednotlivým garantům, popř. asistenci při získávání zaměstnanců na krátkodobé pracovní a pobytové povolení v délce 90 dnů, včetně zajištění pracovněprávní, obchodněprávní a administrativní činnosti ve spolupráci s úřady ČR.

2.4. Zajišťovat dle možností uvedených v odst. 2.2. prostřednictvím společnosti WPROJECT s.r.o. kvalifikované uchazeče z Ukrajiny, kteří mají specifické znalosti a dovednosti zásadního významu, disponují požadovanou úrovní kvalifikace a vědomostmi na pokročilé úrovni, které jsou zásadní pro výkon požadované pracovní pozice a mají pracovní a pobytové povolení pro území ČR.

2.5. Prostřednictvím výše uvedené spolupracující společnosti využít její prověřené partnerské společnosti k možnému uzavírání smluv o dílo dle požadavků objednatele.

III. Dílčí specifikace úkolů pro zajištění managementem společností ve vztahu k výše uvedeným zahraničním zaměstnancům

3.1. Respektovat kulturní, sociální a hygienické návyky zaměstnanců jiných kultur s využitím funkce koordinátora komunikace.

3.2. Zajistit úvodní školení adaptability pro nové zaměstnance s přihlédnutím ke zvyklostem, obvyklým na území ČR.

3.3. Zajistit vstupní školení BOZP, PO a odborných požadavků v rodném jazyce zaměstnanců.

3.4. Zajistit dle potřeb a možností žádoucí ubytování, stravování adekvátně heslu spokojený zaměstnanec – spokojený zaměstnavatel.

3.5. Zajistit rovné, srovnatelné podmínky zahraničních zaměstnanců s českými zaměstnanci.

3.6. Reagovat na kritiku pracovních procesů a úroveň jednání se zahraničními zaměstnanci realizací spolupráce s koordinátorem komunikace.

3.7. Zajistit pro výkon pracovní pozice srovnatelné podmínky v rámci kolektivu pracovníků. Zajistit odpovídající pracovní pomůcky, oblečení, nářadí, zákonné příplatky, cestovné při pracovních cestách apod.

3.8. Spolupracovat se Svazem pracovníků ve stavebnictví ČR a odborovým svazem STAVBA ČR při navrhování změn v legislativě, týkající se zákona o zaměstnanosti, zákona o pobytu cizinců na území ČR a zákoníku práce včetně připomínek k příslušným nařízením vlády prostřednictvím Svazu a následně KZPS.

8) Přehled doporučení pro oblast klíčové aktivity 02

- Níže vypracovaná doporučení směřující zejména ke střednímu a vyššímu managementu stavebních firem.
- Doporučení budou, a mohou být realizována na všech řídicích úrovních. Jejich dopad přispěje k příznivému pracovnímu prostředí v dělnických kolektivech. Organizačně budou implementována prostřednictvím pomoci řídicí osy organizace (parťák, mistr, stavbyvedoucí, odboroví funkcionáři, vedení organizace)
- Náročnost realizace řešení je časově neomezená, tato doporučení by měla být zavedena a neustále obnovovaná, nejedná se o navýšení času pro vedoucí zaměstnance, jde jen o připomínání těchto doporučení a potřebnosti jejich dodržování.
- Finanční náročnost realizace řešení je nulová, za to „lidská“ náročnost realizace řešení je poměrně velká a spočívá ve vstřícnosti k podřízeným, snaže „lidským“ způsobem předcházet a řešit problémy.
- Sociální partneři mohou v tom procesu, tedy v implementaci těchto doporučení sehrát především edukativní roli a upozorňovat management stavebních firem nebo místní odborové organizace na potřebu dodržování těchto doporučení

a) Mezigenerační problémy (komunikace mezi „mladšími“ a „staršími“)

Mezigenerační problémy (komunikace mezi „mladšími“ a „staršími“)

1. Doporučení: Vést systematicky výrobní porady na pracovištích, naslouchat zaměstnancům, řešit vzniklé problémy bezodkladně, průběžně udržovat pravidelný kontakt s pracovními kolektivy, je nutné konfliktům předcházet, je to racionálnější, než je následně řešit.
2. Doporučení: Ze strany managementu nedělat rozdíly mezi různými věkovými skupinami, spíše se zaměřit na rozdíly ve výkonnosti, ochotě podílet se na případných složitých pracovních situacích, využít různé formy hodnocení a soutěží.“
3. Doporučení: Nově sledovat vztahy mezi staršími a mladšími z pohledu národnostních rozdílů, náboženských zvyklostí, vztahu k alkoholu, dopady odloučenosti od rodin apod.
4. Doporučení: Nenechat firmu zestárnout a včas hledat náhrady za klíčové pracovníky, nejlépe mezi kmenovými zaměstnanci
5. Doporučení: Věnovat pozornost procesu zvyšování věku dožití a prodloužení aktivního věku k výkonu práce. Sestavit firemní program pro podporu zlepšování podmínek pro uplatnění pracovníků v důchodovém věku při dosahování potřebného výkonu.

b) Problematika pracovní seniority (mezi novými pracovníky a pracovníky s dlouholetou zkušeností)

1. Doporučení: Vytvořit přehled zásad řešení možných problémů – mnoho problémů vůbec nevznikne, ví-li zaměstnanec, podle jakých zásad budou řešeny, např. v organizačním řádu, směrnici o hmotné zainteresovanosti, systému řízení kvality, pracovních náplních zaměstnanců, předávacích a přijímacích protokolech provedených prací apod.
2. Doporučení: „Využívat příležitosti k setkávání širších pracovních kolektivů (společenská setkání, jubilea, sportovní soutěže, návštěvy kulturních a sportovních akcí apod.
3. Doporučení: Včas předem vyjasnit, podle jakých kritérií se budou regulovat počty pracovníků s ohledem na změny ve výrobním programu firmy, vývoj tržní situace, celkového vývoje ekonomiky státu a rozpočtů veřejných financí apod.
4. Doporučení: Praxe může nahradit vzdělání, kvalitu pracovníka je nezbytné posuzovat podle vzdělání a praxe, zejména však podle osobního nasazení, chuti dále kariérně růst a schopnosti podřídit se potřebám firmy.

c) Hierarchie mezi nadřízenými a podřízenými, mimo jiné i v souvisejících rozdílech v úrovni vzdělání

1. Doporučení: Dodržovat zásadu jediného šéfa a místa konečné odpovědnosti.
2. Doporučení: Nové mladé i starší pracovníky informovat již při vstupním pohovoru a školeních o historii firmy, současné pozici na trhu a vizi, další budoucnosti i následně při firemních akcích.
3. Doporučení: Stanovenou hierarchii obecně nezatěžovat výjimkami.
4. Doporučení: Stručnost přijatého rozhodnutí posiluje jeho účinnost, přispívá i ke zvýšení pocitu samostatnosti podřízených.“
5. Doporučení: Část celkové odměny vždy vázat na celkové výsledky firmy.
Nejčastěji zvolená odpověď: „Je třeba rozlišovat váhu ukazatele a hierarchické postavení pracovníka.“

d) Vztahy mezi skupinami pracovníků (horizontální, vertikální, směny)

1. Doporučení: Využívat pravidelné hodnocení pracovních výkonů mezi pracovními skupinami, vyhodnocovat mimořádné pracovní výkony skupin, povzbudit soutěživost pracovních kolektivů i jednotlivců.
2. Doporučení: Je nezbytné s předstihem seznamovat a školit příslušné pracovní skupiny s novými pracovními a řídicími metodami (nové technologie, materiály, digitalizace stavebního procesu, BIM apod.).
3. Doporučení: Respektovat zvýšenou náročnost na zaměstnance ve vícesměnných provozech, při prodloužených směnách, sezónní odlišnosti, sledovat využívání přesčasové práce a práce o sobotách a nedělích a svátcích.
4. Spoluprací s odbornými a vysokými školami předcházet nedostatku absolventů a vyučených, hledat zdroje nových zaměstnanců i v okolí svých kmenových zaměstnanců a rodin, podílet se na jejich přípravě na povolání – stipendia, stáže, brigády.

d) Odpovídající pracovní i sociální adaptace pracovníků z jiných kultur

1. Plynule aktualizovat počty pracovníků a seznam profesí požadovaných stavebními organizacemi na strukturu pracovníků z jiných kultur. Cílem je určit a postupně vytvářet podmínky pro bezproblémové zaměstnávání zaměstnanců z jiných kultur.
2. Zajišťovat trvalou spolupráci se společností, která realizuje asistenci zahraničním pracovníkům z jiných kultur, čímž přispívá k rozvoji jejich pracovní i sociální adaptace a urychluje adaptabilitu do nových životních a pracovních podmínek.
3. Přiměřeně respektovat kulturní, sociální a hygienické návyky zaměstnanců z jiných kultur, např. zřídit funkci koordinátora komunikace.
4. Zajistit rovné, srovnatelné podmínky zaměstnanců z Ukrajiny s českými zaměstnanci. Např.:
 - Organizovat úvodní školení adaptability pro nové zaměstnance s přihlédnutím ke zvyklostem, obvyklým na území ČR.
 - Zajistit vstupní školení BOZP, PO a odborných požadavků v rodném jazyce zaměstnanců, nebo pomocí tlumočnicků.
 - Zajistit dle potřeb a možností žádoucí ubytování, stravování adekvátně heslu spokojený zaměstnanec – spokojený zaměstnavatel.
 - Reagovat na kritiku pracovních procesů a úroveň jednání se zahraničními zaměstnanci realizací spolupráce s koordinátorem komunikace.
 - Zajistit pro výkon pracovní pozice srovnatelné podmínky v rámci kolektivu pracovníků. Zajistit odpovídající pracovní pomůcky, oblečení, nářadí, zákonné příplatky, cestovné při pracovních cestách apod.
5. Stavební firmy by měly mít možnost spolupracovat s SPS a Odborovým svazem Stavba ČR při navrhování změn v legislativě, týkajících se zákoníku práce, zákona o zaměstnanosti a zákona o pobytu cizinců na území ČR. Významnou roli budou hrát kolektivní smlouvy včetně Kolektivní smlouvy vyššího stupně.
6. Doporučení pro SPS: navázat spolupráci s se společnostmi, které zajišťují pro zaměstnavatele veškeré požadavky při vyhledávání zahraničních pracovníků a které také realizují asistenci zahraničním pracovníkům z jiných kultur, čímž přispívají k rozvoji jejich pracovní i sociální adaptace.