

Tkadlena

ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA

Registrační číslo projektu
CZ.03.1.52/0.0/0.0/15_002/0001783

„Nachodíme 17 kilometru.“



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

ZPRACOVATELÉ

Mgr.,MgA. Martin Sedláček – interpret CUTe

Mgr. Jakub Žákavec, MGA – interpret BSAT

Mgr. Pavel Štern – zpracovatel LEA

Stránka | 2

Za sociální partnery (bipartitní platforma):

Odřej Habart

Ing. Stanislav Sedláček

OBSAH

Aktivita	3
Úvod	4
Vstupy.....	5
Shrnutí výsledků měření	6
Doporučená témata	7
Souhrn.....	8
Zpracovatelé	Chyba! Záložka není definována.
Přílohy	9



AKTIVITA

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

Stránka | 3

První fáze měření je složena ze tří částí:

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

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

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



ÚVOD

PŘESNÝ NÁZEV POZICE

Tkadlena

NÁPLŇ POZICE

- Zásobování strojů materiálem.
- Ruční i strojní navádění osnov.
- Obsluha tkacích strojů.
- Šlichtování a řízení šlichtování všech druhů osnov na různých typech strojů včetně přípravy šlichtovacích roztoků.
- Kontrola zpracovávaného materiálu na vstupu a výstupu ze strojů.
- Vytloukání a zhotovování karet pro všechny druhy listových a žakárových strojů.
- Kontrola kvality a klasifikace hotových výrobků.
- Odstraňování vad v plošných textiliích vyšíváním nebo scelováním.
- Evidence technických dat o průběhu práce a výsledcích.

Základní náplní práce tkadleny/tkalce je především odborná obsluha výrobních strojů na základě předem daných technických a dalších výrobních parametrů a nastavení, tedy obsluha tkalcovských stavů, výměna útkové a perlinkové cívky, kontrola kvality tkaniny. Na tuto pozici se vztahují veškeré interní procesy, jak v oblasti vzdělávání, tak i v dalších oblastech (pracovní podmínky, mobilita v rámci výrobního provozu, atd.)¹

ČASOVÝ SNÍMEK DNE

5:45 - příchod do šaten^[1] 6:00 - nástup na pracoviště^[2] 6:00 - 8:00; tkaní^[3] 8:00 - 8:10; klidová přestávka 8:10 - 10:10; tkaní^[4] 11:30 - 12:00; přestávka na oběd 12:00 - 14:00; tkaní^[5] 14:00 - 14:10; klidová přestávka 14:10 - 15:30; tkaní^[6] 15:30 - 16:00; přestávka^[7] 16:00 - 18:00; tkaní

Dle zástupců společnosti je ve skutečnosti je průběh přestávek mnohem složitější, u stavů musí stále někdo být, tedy tkadleny za sebe vzájemně zaskakují, není možné, aby v jeden okamžik všechny odešly na přestávku.

¹ V příloze k této zprávě přidáváme přílohu obsahující detailní popis profesní kvalifikace tkadlec, v rámci národní soustavy kvalifikací, kterou jsme obdrželi od platformy TOP.



VSTUPY

BSAT

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

CUTE

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

LEA

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



SHRnutí VÝSLEDKŮ MĚŘENÍ

NESTANDARDIZOVANÉ ROZHOVORY

Hlučnost a denně často nohem více než 10 nachozených kilometrů, tak by se dala stručně charakterizovat namáhavá profese tkadleny. Zejména pro starší pracovnice se jeví jako esenciální vhodné umístění stavů. Pokud tkadlena, operuje se stavy, které jsou na různých úsecích dílny náročnost její porotě se se ještě zvyšuje.

V tomto kontextu je nesmírně důležitá kvalitní a vhodně vybraná obuv. Nevhodná obuv, může dlouhodobě nepříznivě ovlivňovat, další obtíže spojené s výkonem zaměstnání, jako jsou bolesti zad, bolesti hlavy a podobě.

Na hlučnost jako takovou se tkadleny většinou naučily adaptovat, fasují špunty do uší nebo používají sluchátka. Problém spojený s hlučností se tak manifestuje především v podobě ztíženého zaučování, či předávání zkušeností a informací na dílně.

Retence, klíčových pracovníků je hlavní téma. Tkadlena je kvalifikovanou profesí, která vyžaduje specifický skillset. Starší ročníky preferují starší stroje, na které jsou zvyklé. Na nové stavy si zvykají hůře.



DOPORUČENÁ TÉMATA

(oblasti pro další řešení – kulaté stoly)

Stránka | 7

POMŮCKY

- Doporučujeme další podpořit další vývoj, pomůcek, pro tkadlenu je nesmírně důležitá především vhodná obuv, dále jde o vhodné ochranné pomůcky před hlukem (špunty sluchátka). Tkadlenám usnadňují práci i dobré háčky. Musí však odpovídat pokynům výrobce, aby nepoškozovaly stavy.

KOMUNIKACE

- Komunikace v hlučném prostředí je potřebuje specifická pravidla. Doporučujeme další zkoumání zefektivnění komunikace s využitím moderních technologií.

ADAPTACE

- Proces adaptace a zaučení je klíčový jak pro přijímání nových pracovníků, tak pro uplatnění vysoce kvalifikovaných seniorních pracovníků, kteří se na procesu adaptace podílí, tím že zaučují nově příchozí, je-li adaptační. Doporučujeme se zaměřit se na podporu, komunikačních a lektorských dovedností u starších zaměstnanců, kteří zaučují.
- Samostatnou kapitolou je pak proces adaptace starších zaměstnanců na nové stroje.

SMĚNY

- Vhodné nastavené směnnosti může rovněž výrazně přispět ke komfortu zaměstnanců. Mladší ročníky, preferují spíše dvanáctihodinové směny. Pro starší mohou být výhodnější při nepřetržitém provozu směny kratší. Nebo pouze denní.



SOUHRN

V této části chceme uvést stručný souhrn nalezených témat, která jsme objevili během této studie. Stránka | 8

Zvyšování kvality pracovního prostředí. Vyběru resp. vývoje vhodných pracovních pomůcek.

Nastavení procesu adaptace a podpora seniorních zaměstnanců v předávání zkušenosti

Nastavení vhodné směnnosti

„Někdy je to jako pětiboj, je to mazec“



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



PŘÍLOHY

Tento dokument má následující přílohy:

Stránka | 9

- Souhrnná zpráva BSAT
- Výsledky CUTe individuální – Kompetence, Motivace, Testy
- Prezentace
- Zprávy LEA



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



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

Sebeuvědomění

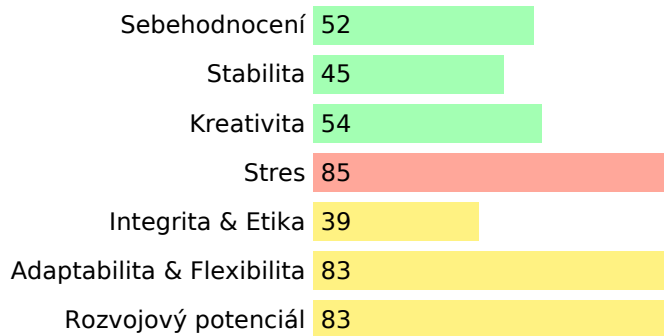
Sebeřízení

Sebemotivace

Sociální
uvědomění

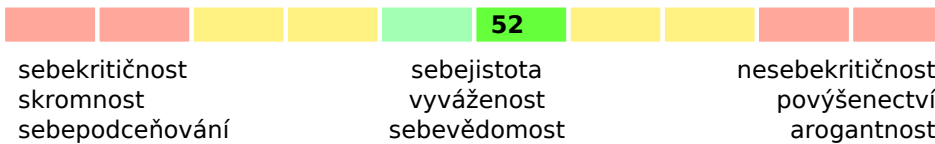
Interpersonální
dovednosti

Sebeuvědomění



Sebehodnocení

Přidělování si vlastní ceny.



.....

.....

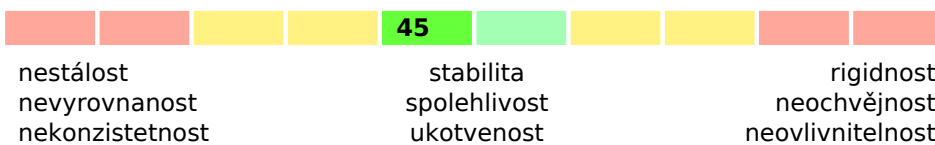
.....

.....

.....

Stabilita

Stálost postojů.



.....

.....

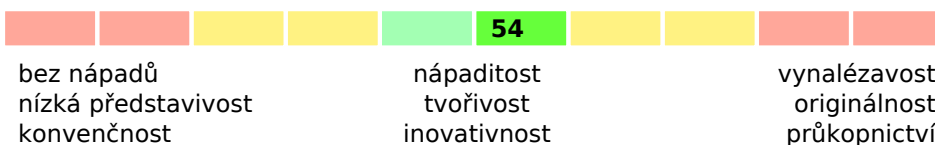
.....

.....

.....

Kreativita

Inovativnost při řešení problému.



.....

.....

.....

.....

.....

Stres

Tendence stresovat se.



pohodovost
lhostejnost
flegmaticnost

rozvážnost
klidnost
vyrovnanost

vnitřní napětí
dramatičnost
stresování

+ Pomalost, **Nechci**, Pracuji přesčas, Porady, Riziko, Neslyším kolegy, Nesmím, Moje mzda, **Jsem agresivní**, Neumím

.....

.....

.....

.....

.....

Integrita & Etika

Postoje v souladu s etickými normami.



bezzásadovost
liberálnost
tolerantnost

zásadovost
poctivost
čestnost

netolerance
moralizování
puritánskost

+ Jsem agresivní, **Nechci**, Pomalost, Pracuji přesčas, Moje mzda, **Neúspěch**, Porady, Riziko, Nesmím, **Námaha**

.....

.....

.....

.....

.....

Adaptabilita & Flexibilita

Otevřenost ke změnám.



umírněnost
nepružnost
nepřizpůsobivost

flexibilita
adaptabilita
přizpůsobivost

netrpělivost
vrtkavost
potřeba změny

+ Obsluhuji stroje, Myslím, Mluvím, Odpovědnost, Povinnosti, Stojím a chodím, Spolupráce, Rychlost, Chci, Umím

.....

.....

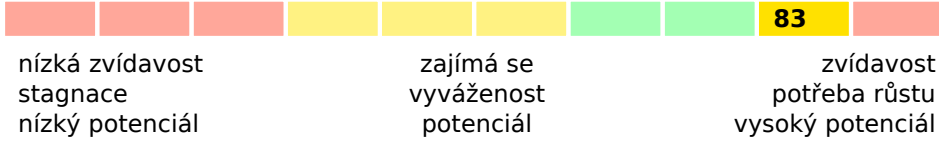
.....

.....

.....

Rozvojový potenciál

Touha rozvíjet se.



.....

.....

.....

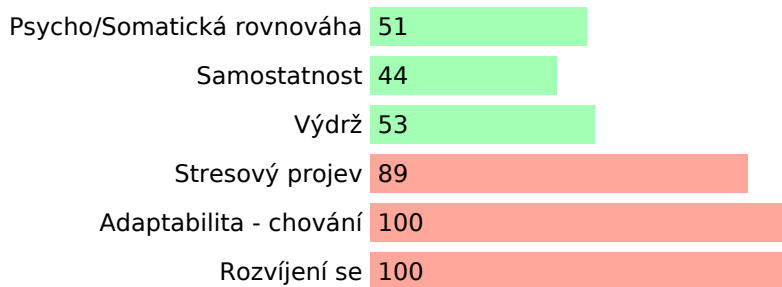
.....

.....

+
Stojím a chodím , Obsluhuji stroje ,
Odpovědnost , Vidím , Myslím ,
Spolupracovníci , Rychlost , Chci ,
Umím , Slyším

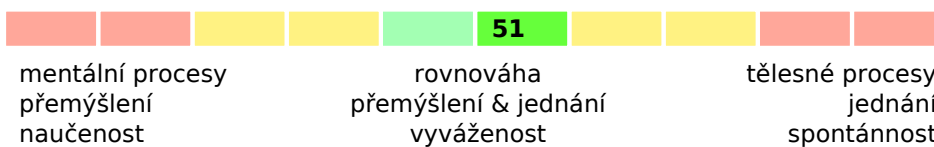
-

Sebeřízení



Psycho/Somatická rovnováha

Dispozice využívání psychiky nebo těla.



.....

.....

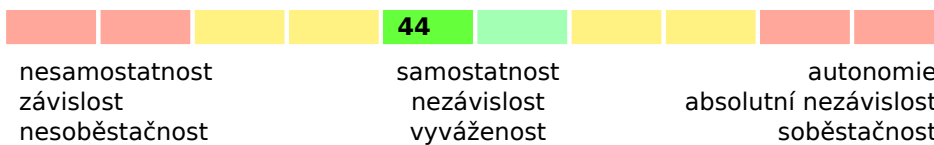
.....

.....

.....

Samostatnost

Ochota pracovat samostatně.



.....

.....

.....

.....

.....

Výdrž

Vytrvalost při zvládání překážek.



.....

.....

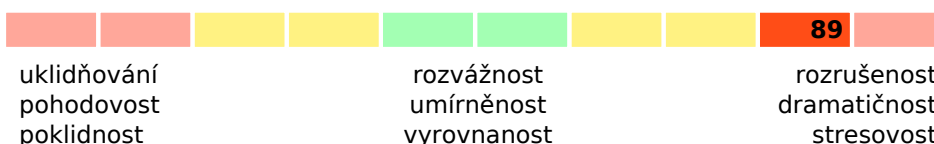
.....

.....

.....

Stresový projev

Zvládání stresu.



.....

.....

.....

.....

.....

Adaptabilita - chování

Přizpůsobování se.



umírněnost
nepružnost
nepřizpůsobivost

flexibilitnost
adaptabilnost
přizpůsobivost

reakčnost
vrtkavost
iniciace změn

+

Obsluhuji stroje , Myslím , Mluvím ,
Odpovědnost , Povinnosti , Stojím a
chodím , Spolupráce , Rychlost , Chci ,
Umím

-

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Rozvíjení se

Rozvíjení nových znalostí a dovedností.



bez zájmu
stagnace
stávající znalosti

zajímá se
vyváženost
stávající i nové

experimentování
růst
nové znalosti

+

Stojím a chodím , Obsluhuji stroje ,
Odpovědnost , Vidím , Myslím ,
Spolupracovníci , Rychlost , Chci ,
Umím , Slyším

-

.....

.....

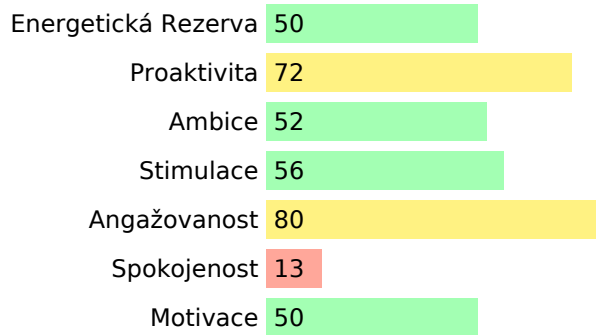
.....

.....

.....

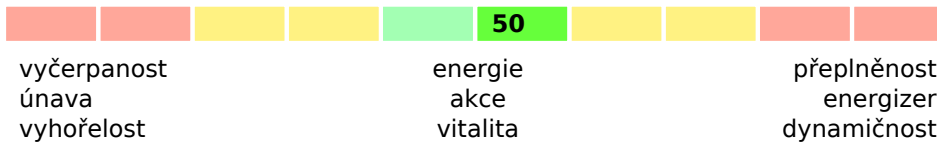
.....

Sebemotivace



Energetická Rezerva

Fyzická a mentální energie.



.....

.....

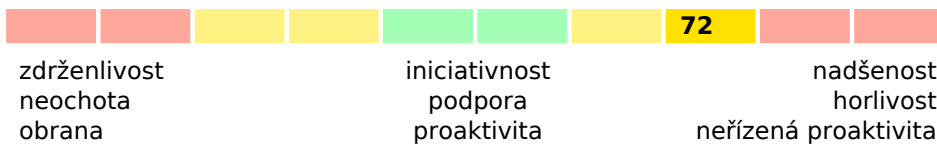
.....

.....

.....

Proaktivita

Iniciativnost v řešení.



.....

.....

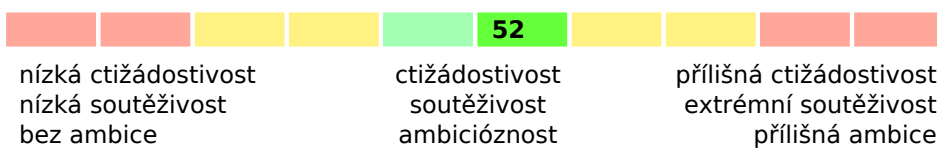
.....

.....

.....

Ambice

Touha dosáhnout úspěchu.



.....

.....

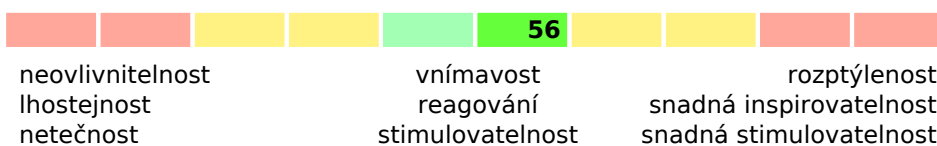
.....

.....

.....

Stimulace

Reagování na externí stimuly.



.....

.....

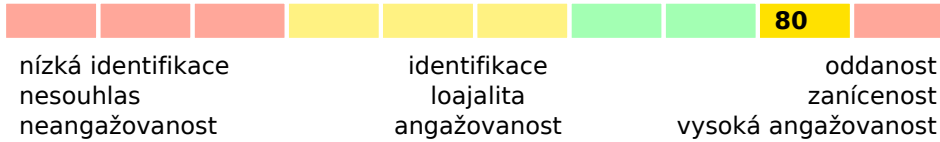
.....

.....

.....

Angažovanost

Vnitřní identifikace s firmou.



+ -

Obsluhuji stroje , Povinnosti , Hodnotící pohovory , Můj šéf/Moje šéfka , Natahuji ruce , Mluvím , Myslím , Spolupracovníci , Informace , Spolupráce

.....

.....

.....

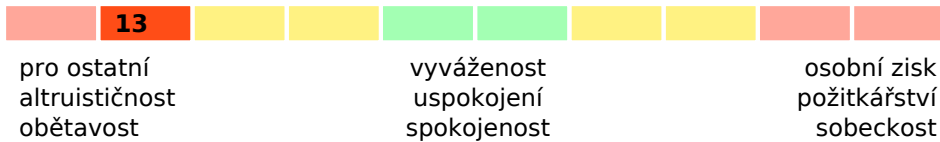
.....

.....

.....

Spokojenost

Hodnocení přínosu oproti investované energii a času.



+ -

Myslím , Obsluhuji stroje , Stojím a chodím , Vidím , Spolupráce , Chci , Umím , Odpovědnost , Rychlost , Slyším

.....

.....

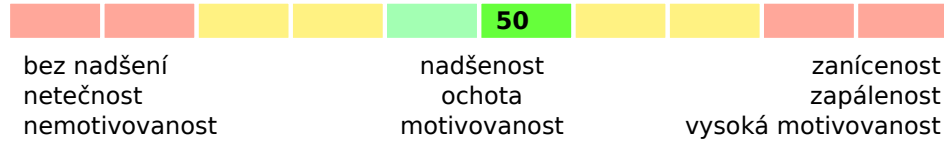
.....

.....

.....

.....

Motivace
Vnitřní touha pracovat.



.....

.....

.....

.....

.....

.....

IDEÁLY (touhy, přání)

Rozhoduji, Konkurence, Zákazníci, Smím,

MOTIVÁTORY (motivace, odměna)

Školím se, Spolupracovníci, Vedení firmy, Moje mzda, Řídím, Samostatný/á/, Natahuji ruce, Stojím a chodím, Obsluhuji stroje, Kontrola, Úspěch, Počítače, Tvořím, Rychlost, Informace, Myslím, Vidím,

OPERÁTORY (někdy motivace, jindy demotivace)

Spolupráce, Pracuji přesčas, Organizuji, Hodnotící pohovory, **Námaha**, **Moje zdraví**, Ohýbám se, Neslyším kolegy, Povinnosti, Moje práce, Poradce, **Neúspěch**, Peníze, **Jsem agresivní**, Riziko, Změna, Odpovědnost, Porady, Mluvím, Můj šéf/Moje šéfka, Nesmím, **Nechci**, Chci, Slyším, Cítím, Umím,

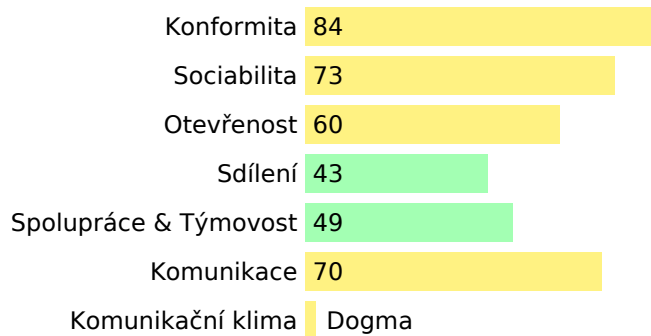
STRESORY (stres, demotivace)

Moje chyby, Pomalost,

DESTRUKTORY (destrukce, vyhrožování se)

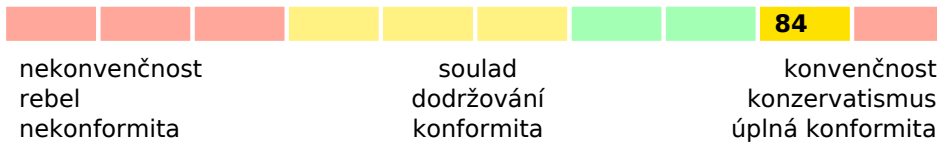
Neumím,

Sociální uvědomění



Konformita

Dodržování standardů, pravidel a norem.



.....

.....

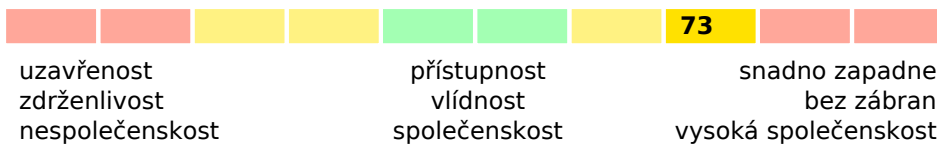
.....

.....

.....

Sociabilita

Interakce s ostatními.



.....

.....

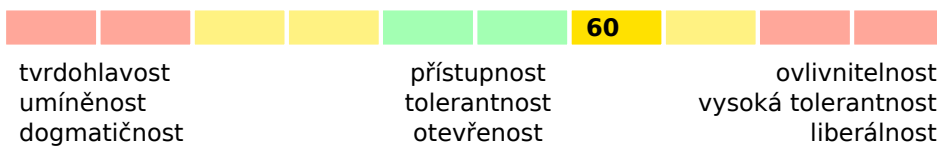
.....

.....

.....

Otevřenost

Otevřenost novým nápadům, postojům, názorům.



.....

.....

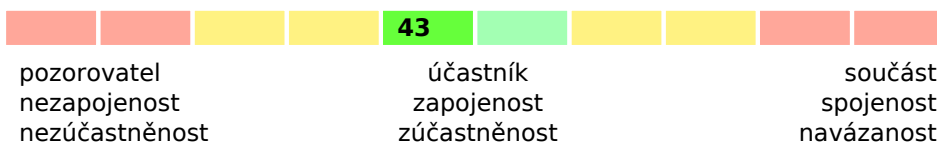
.....

.....

.....

Sdílení

Ochota sdílet společné hodnoty.



.....

.....

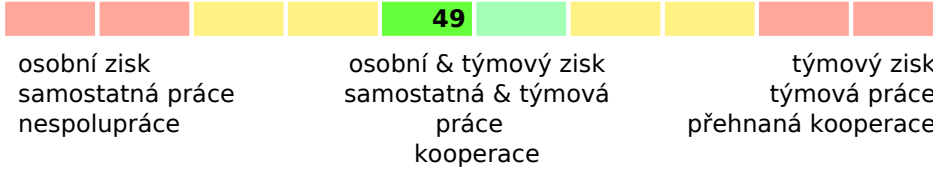
.....

.....

.....

Spolupráce & Týmovost

Ochota spolupracovat.



.....

.....

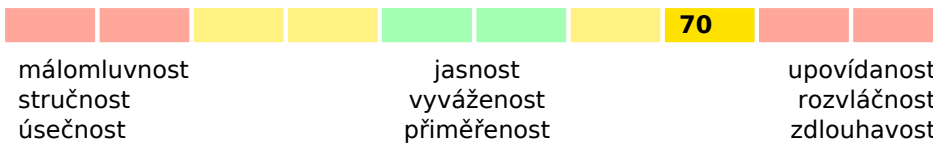
.....

.....

.....

Komunikace

Výměna informací s ostatními.



.....

.....

.....

.....

.....

Komunikační klima

Klima, které vytváříte při práci s ostatními.



DOGMA

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

.....

.....

.....

.....

.....

PROAKTIVITA (Stabilní proaktivita, iniciativa a podpora ostatních.)

Školím se , Hodnotící pohovory , Rozhoduji , Poradce , Zákazníci , Počítače , Informace , Změna

PODMÍNKY (Tlak na změnu pracovních podmínek, které však

nepovedou ke zvýšení výkonu, iluze.)

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

Spolupráce , Organizuji , Spolupracovníci , Řídím , Samostatný/á/ , Moje zdraví , Natahuji ruce , Ohýbám se , Povinnosti , Stojím a chodím , Obsluhuji stroje , Konkurence , Kontrola , Moje práce , Úspěch , Tvořím , Rychlost , Peníze , Odpovědnost , Myslím , Mluvím , Můj šéf/Moje šéfka , Smím , Chci , Vidím , Slyším , Cítím , Umím

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

Vedení firmy

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

ROZZLOBENOST (Odmítání veškerých vstřícných aktivit, naštvanost, ukřivdění.)

Neslyším kolegy

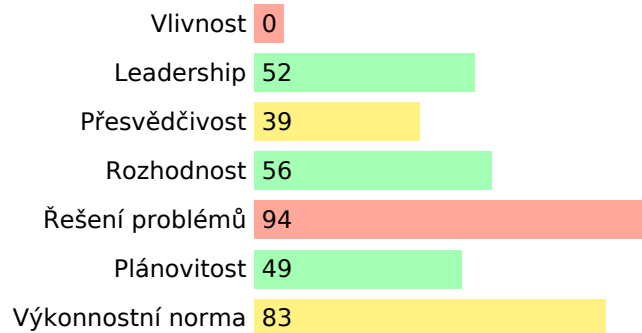
OBRANA (Defenzivní a blokační klima, poukazování na chyby jiných, vyhýbání se otevřenému konfliktu.)

Pracuji přesčas , **Námaha** , Pomalost , **Nechci** , Neumím

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

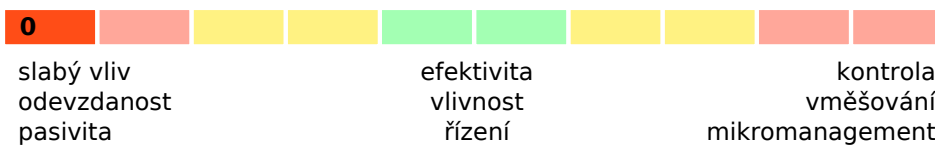
Moje mzda , **Neúspěch** , Moje chyby , **Jsem agresivní** , Riziko , Porady , Nesmím

Interpersonální dovednosti



Vlivnost

Potřeba řídit, mít vliv.



.....

.....

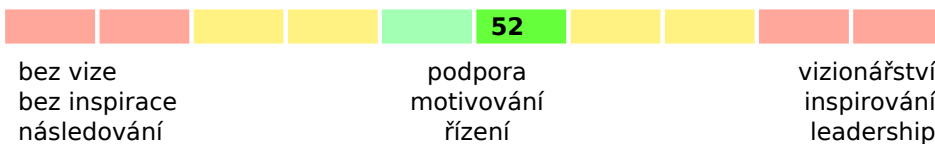
.....

.....

.....

Leadership

Ochota inspirovat a vést ostatní.



.....

.....

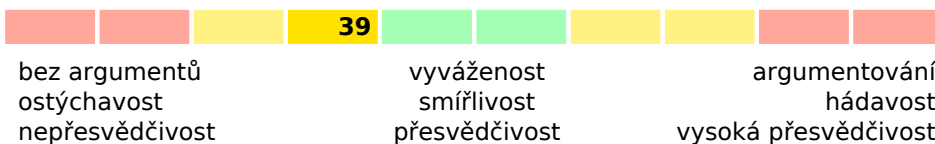
.....

.....

.....

Přesvědčivost

Potenciál přesvědčit ostatní.



.....

.....

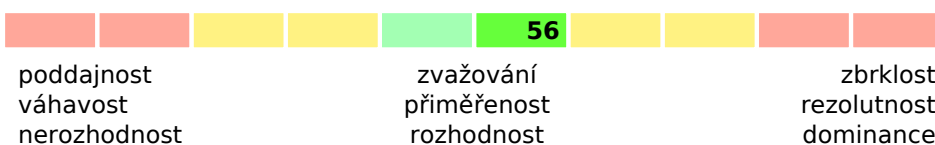
.....

.....

.....

Rozhodnost

Ochota rozhodovat.



.....

.....

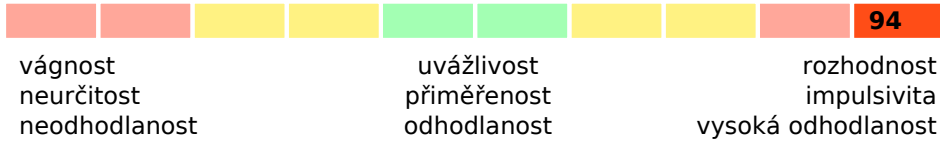
.....

.....

.....

Řešení problémů

Ochota řešit problémy a konflikty.



.....

.....

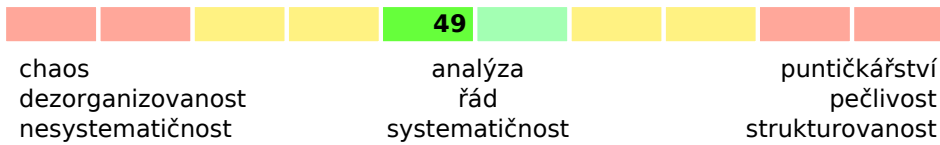
.....

.....

.....

Plánovitost

Ochota plánovat a organizovat.



.....

.....

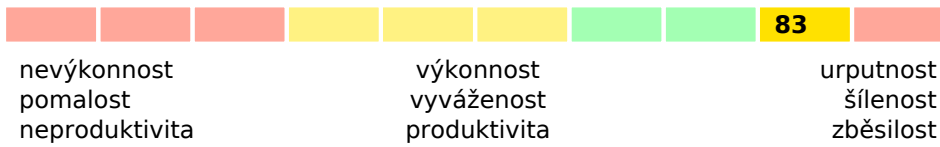
.....

.....

.....

Výkonnostní norma

Vnitřní výkonnostní nastavení.



.....

.....

.....

.....

.....

+ -

Myslím , Obsluhuji stroje , Spolupráce ,
Stojím a chodím , Vidím , Mluvím , Chci
, Odpovědnost , Rychlost , Umím

Part_ID	Surname	Firstname	Email	1	2	3	4	5	6	7	8	C	PD	T
				Systematic Odolnost v Řešení pro Spolupráce Orientace Ochota uči Samostatn Odborná z Shoda										Rozdělení Doba zpracování (min)
4473965	drive	428	support@	5	6	5	5	3	4	6	7	4	1	10
4474758	drive	428	support@	4	4	3	6	4	4	6	7	5	1	13
4678985	drive	428	support@	4	5	3	9	5	9	6	4	5	1	11
4678988	drive	428	support@	6	4	1	4	6	2	9	5	3	0,93	11
4699284	drive	428	support@	6	6	5	7	6	7	4	5	7	1	14
				25	25	17	31	24	26	31	28			

0 Projekty Obsluha tkacích a pletacích strojů(Krajkář...)

0 Možnosti Modell: shapes (basic) - kompetenční profil*

0 Srovnávací Celková dospělá populace

0 Scale Standard 9

0 Datum 04.11.2016 11:20:56

Part_ID	Surname	name	Email	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	C	PD	T
				Uznání					Otevřená										Doba					
				Profesní za výzva	Finanční výkon	Finanční odměna	Zábava jistota	Identifika při práci	Identifika ce	Harmonie ce	komunika ce	Spoluprac e	Důvěra, etika	Služnost e	Hierarchi nost	Uspořáda nost	Rychlost změny	Možnosti rozvoje	Absence stresu	Možnost ovlivňovat	Pracovní prostředí	Shoda	Rozdělení bodů	Rozdělení zpracová ní (min)
4473965	drive	428	support@i	6	5	9	5	6	5	4	3	4	2	3	3	6	6	7	7	5	6	5	1	12
4474758	drive	428	support@i	4	5	8	7	6	3	6	5	4	5	5	4	3	4	3	8	5	7	2	1	15
4678985	drive	428	support@i	1	5	9	4	2	5	6	6	7	5	7	4	6	4	5	7	3	9	4	1	22
4678988	drive	428	support@i	4	5	4	8	3	7	4	9	6	5	8	6	2	3	1	8	2	9	3	1	18
4699284	drive	428	support@i	3	7	9	5	1	3	5	5	4	4	7	5	9	6	5	8	3	6	5	1	22
				18	27	39	29	18	23	25	28	25	21	30	22	26	23	21	38	18	37			
0	Projekty	Obsluha tkacích a pletacích strojů(Krajkář...)																						
0	Možnosti	Modell: views - srovnávací zpráva*																						
0	Srovnávací	Celková dospělá populace																						
0	Scale	Standard 9																						
0	Datum	04.11.2016 11:21:02																						

Part_ID	Surname	Firstname	Email	scales_e3+_stan9
4473965	drive	428	support@c	1
4474758	drive	428	support@c	1
4678985	drive	428	support@c	1
4678988	drive	428	support@c	2
4699284	drive	428	support@c	1

0 Projekty Obsluha tkacích a pletacích strojů(Krajkář...)

0 Srovnávací General adult population (Czech)

0 Datum 04.11.2016 11:22:25

Part_ID	Surname	Firstname	Email	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	C	PD	T	
				Profesní výzva	Uznání za výkon	Finanční odměna	Jistota	Zábava při práci	Identifikace	Harmonie	Otevřená komunikace	Spolupráce	Důvěra, etika	Slušnost	Hierarchie	Uspořádanost	Rychlost změny	Možnosti rozvoje	Absence stresu	Možnost ovlivňování	Pracovní prostředí	Shoda	Rozdělení bodů	Doba zpracování (min)	
4473982	pozdeji	428	support@i	4	5	9	6	5	5	5	6	4	5	4	4	4	4	6	3	8	2	5	5	1	13
4474638	pozdeji	428	support@i	1	5	9	6	7	2	8	1	8	1	7	3	1	1	6	7	5	3	3	3	0,92	12
4678987	pozdeji	428	support@i	3	9	9	1	1	9	3	7	5	3	3	5	1	5	1	8	1	7	1	1	1	16
4678995	pozdeji	428	support@i	1	5	7	4	5	7	4	6	5	5	5	5	4	4	6	4	4	6	9	0,97	11	
4699282	pozdeji	428	support@i	4	7	9	4	1	6	5	6	2	2	5	6	2	1	9	4	3	2	2	0,97	18	
4699283	pozdeji	428	support@i	4	5	6	6	1	7	6	3	4	4	5	5	6	4	5	6	3	8	8	0,96	27	
0 Projekty	Obsluha tkacích a pletacích strojů(Krajčář...)																								
0 Možnosti	Modell: views - srovnávací zpráva*																								
0 Srovnávac	Celková dospělá populace																								
0 Scale	Standard 9																								
0 Datum	04.11.2016 11:20:17																								

Part_ID	Surname	Firstname	Email	scales_e3+
4473982	pozdeji	428	support@c	1
4474638	pozdeji	428	support@c	3
4678987	pozdeji	428	support@c	4
4699282	pozdeji	428	support@c	1
4699283	pozdeji	428	support@c	1

0 Projekty Obsluha tkacích a pletacích strojů(Krajkář...)

0 Srovnávací General adult population (Czech)

0 Datum 04.11.2016 11:20:33

Part_ID	Surname	Firstname	Email	1	2	3	4	5	6	7	8	C	PD	T
				Systematický přístup	Odolnost vůči stresu	Řešení problémů	Spolupráce s ostatními	Orientace na služby	Ochota učit se a dále se rozvíjet	Samostatnost	Odborná znalost a kompetence	Shoda	Rozdělení bodů	Doba zpracování (min)
4473982	pozdeji	428	support@	1	4	1	9	7	2	1	5	1	0,9	9
4474638	pozdeji	428	support@	7	7	6	4	4	5	6	3	2	1	8
4678987	pozdeji	428	support@	6	4	1	8	9	4	1	5	1	1	9
4699282	pozdeji	428	support@	4	9	2	4	3	8	6	7	2	1	11
4699283	pozdeji	428	support@	4	5	5	5	5	5	5	6	4	0,96	15
				22	29	15	30	28	24	19	26	10		
0	Projekty	Obsluha tkacích a pletacích strojů(Krajkář...)												
0	Možnosti	Modell: shapes (basic) - kompetenční profil*												
0	Srovnávací	Celková dospělá populace												
0	Scale	Standard 9												
0	Datum	04.11.2016 11:20:09												

**ABYCH LÉPE ZVLÁDL
SVOJI PRÁCI CO NEJDÉLE**

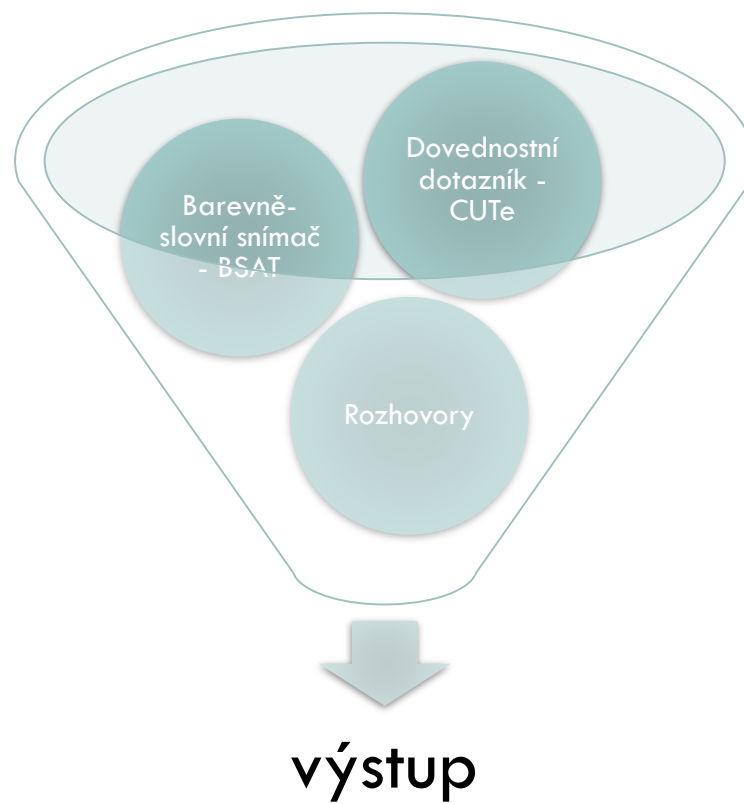
TKADLENA – II.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



INFORMACE



PRVNÍ PROFESE

Tkadlena

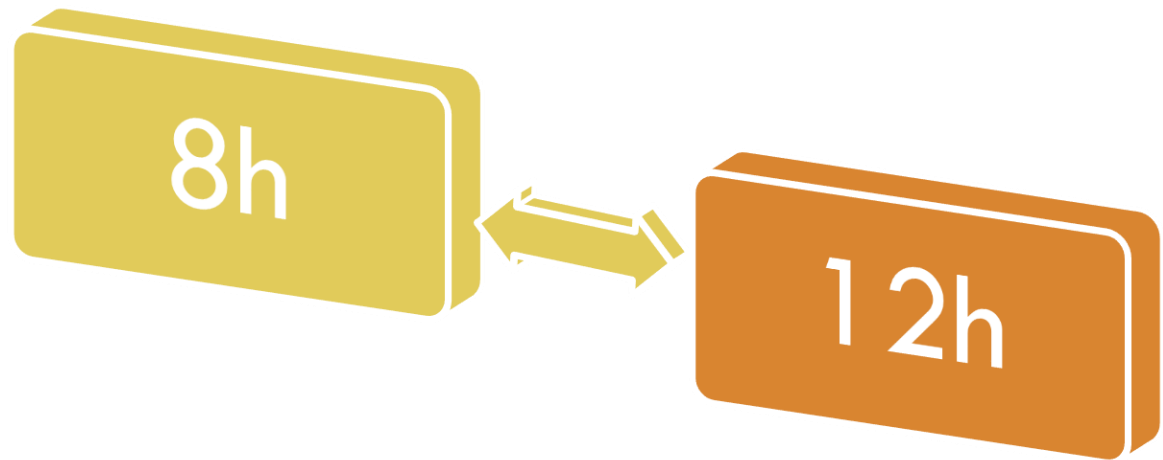
NOVÉ STROJE

To určitě vymyslel chlap!

„Géčko“

„Pikáč“

SMĚNY



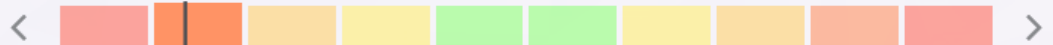
prohody

přetrhy

Spokojenost

Hodnocení přínosu oproti investované energii a času.

13



DRUHÁ PROFESE

Přádlena

DVĚ BARIÉRY

Jazyk

Hluk

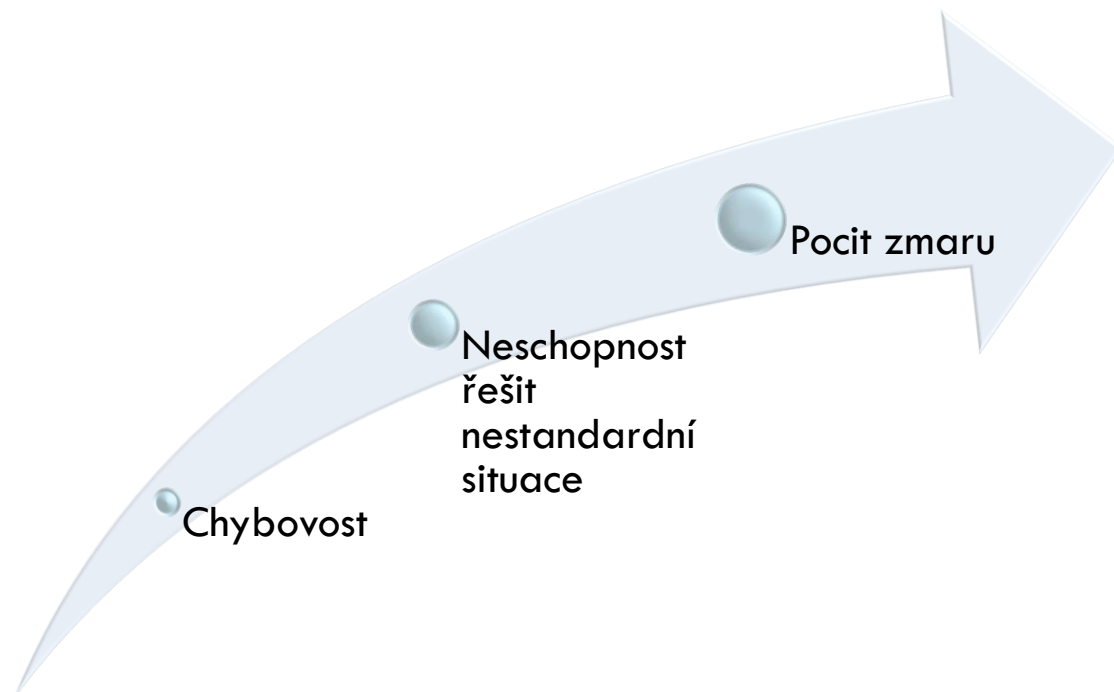
ideály (touhy, přání)

Moje zdraví, Obsluhuji stroje, Změna, Slyším,

ORGANIZACE

- ☐ Ramování
 - ☐ (ne rabování)
 - ☐ Nespravedlnost
 - ☐ Zodpovědnost

- ☐ Seřizovač
 - ☐ Jiná práce
 - ☐ Čekám



PROSTŘEDÍ

☐ Světlo

- ☐ v noci nesvítí běžící stroje (skárna)
- ☐ málo světla

☐ Odpočívárna

- ☐ Lepší vzduch
- ☐ Ticho

Chodit mezi

Ptát se

Udělat krok

Zeptat se



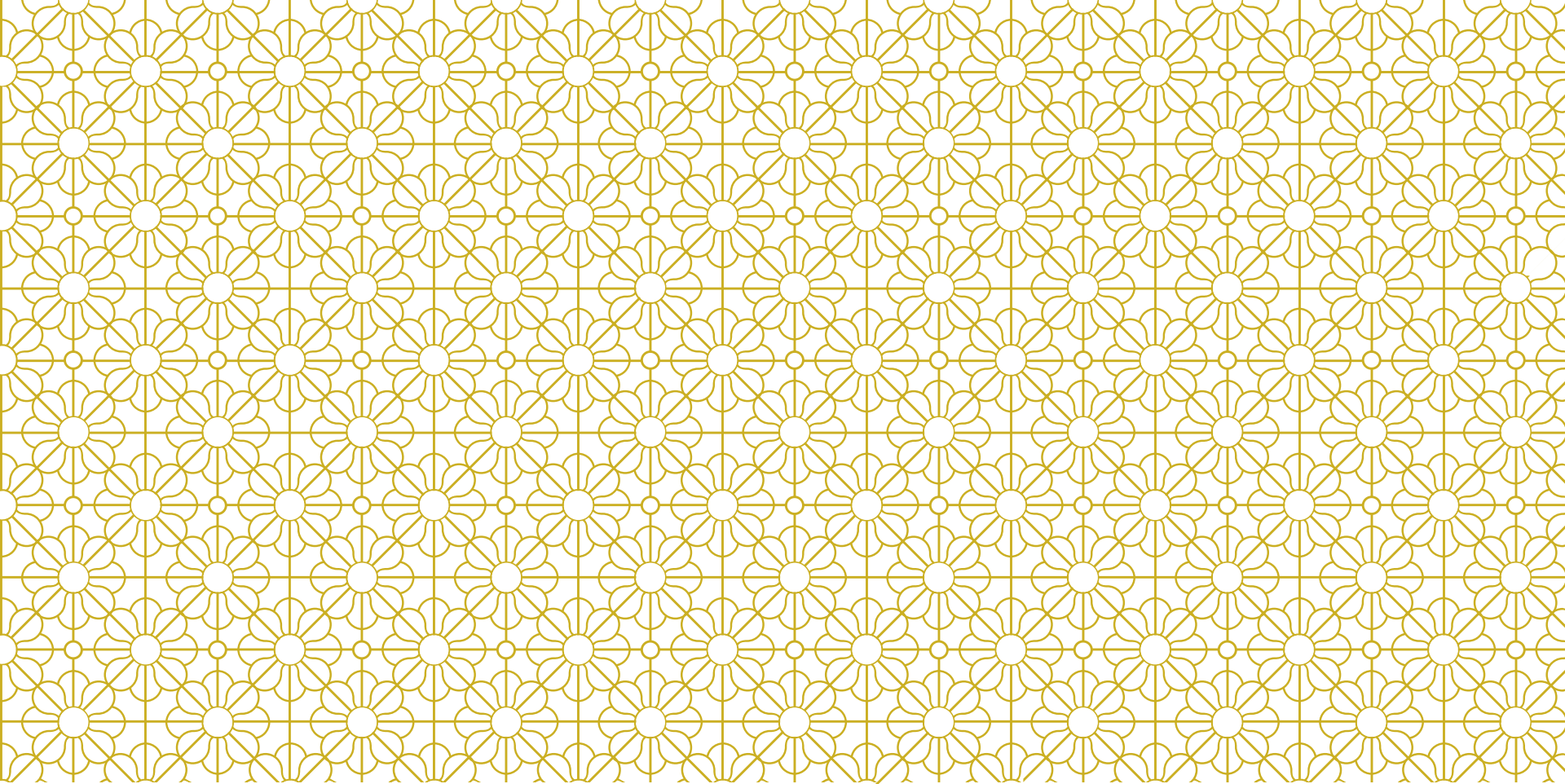
NÁPADY

mikrofon

volný
stroj

nové
potáče

oděvy



DĚKUJEME ...

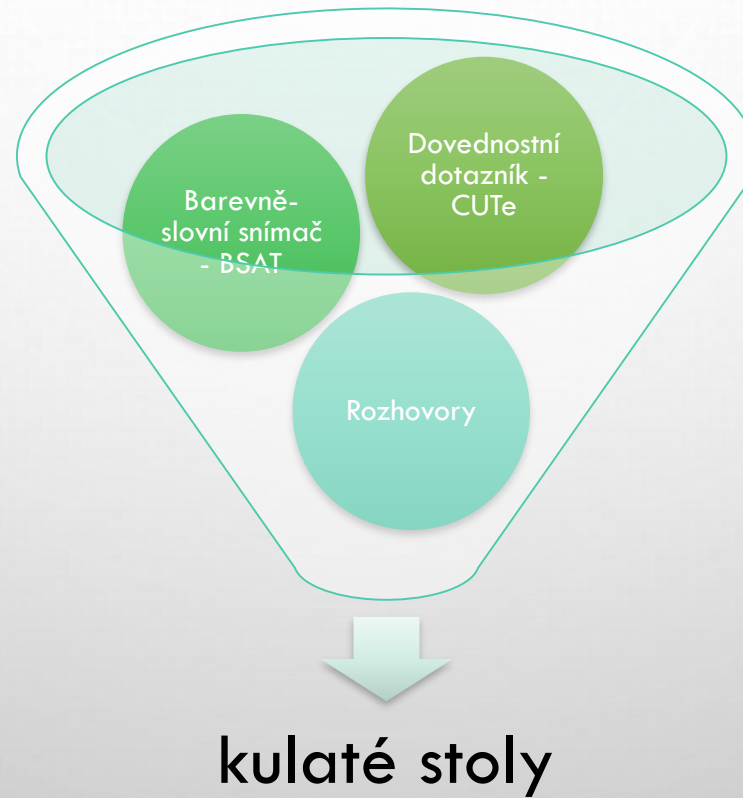


Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

TKADLENA – I.

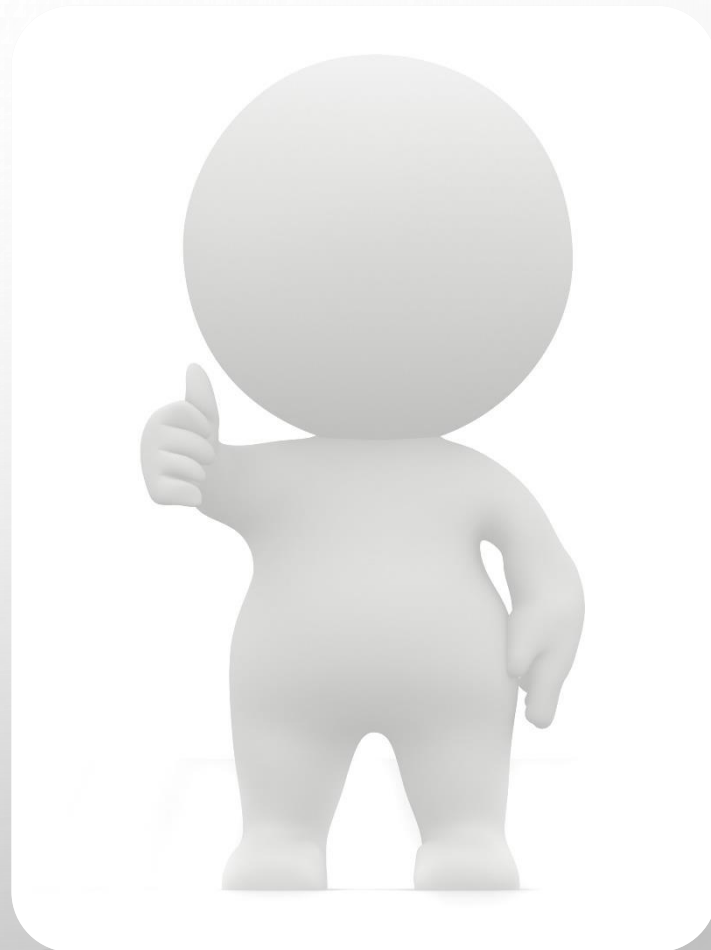
ABYCH SVOJI PRÁCI ZVLÁDAL(A) LÉPE I VE VYŠŠÍM VĚKU

POSTUP



MISTŘI

- POMÁHAJÍ
- PORADÍ
- VYJDOU VSTŘÍC



PROSTŘEDÍ

Nové
šatny

Toalety

ODPOČÍVÁRNA



Teplo



Vzdálenost

STRES

- MÉNĚ KVALITNÍ MATERIÁL
- ROZMÍSTĚNÍ STROJŮ
- OHODNOCENÍ

Stres

Tendence stresovat se.

85



pohodovost
lhostejnost
flegmaticnost

rozvážnost
klidnost
vyrovnanost



vnitřní napětí
dramatičnost
stresování

PRACOVNÍ POMŮCKY



obuv



špunty



háčky

KOMUNIK

nahore

dole

- TICHÁ POŠTA
 - 30 NEBO 18 UKRAJINCŮ
- BUDE SE PROPOUŠTĚT
- KOMUNIKAČNÍ BARIÉRA

Vlivnost

Potřeba řídit, mít vliv.

0

<

>

slabý vliv
odevzdanost
pasivita

efektivita
vlivnost
řízení

kontrola
vměšování
mikromanagement

ZAUČENÍ

Zdržím se

Riskuju

Nechci

NÁVRHY

pomůcky

komunikace

adaptace

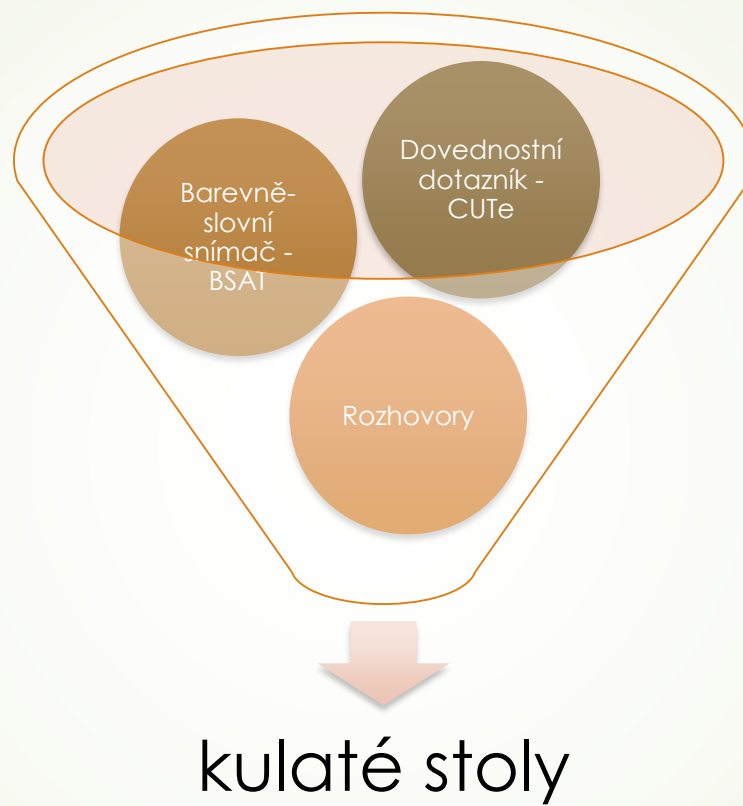


Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Tkadlena – III.

Abych svoji práci zvládal(a) lépe i ve vyšším věku

Postup





CO NÁS TĚŠÍ

Máme dost práce

Pružní vůči trhu

Inovace stavů

Co mně ztěžuje práci

Světlo





Stavy



nový



starý



Prostředí



Prach



Podlaha



Teplota



Teplo

Zima

Stres

- Méně kvalitní ma
- Stroje v pořádku



Pracovní pomůcky



obuv



šponky



háčky



Odměňování

Vím, za co dostávám svůj plat



Zaučení



Kontrola

Kvalita

Každá svůj
systém

Neslyší



Návrhy



nedostatek
zaměstnanců



sdílení
zkušeností



**BYZNYS
PRO
SPOLEČNOST**
BUSINESS
FOR SOCIETY

LEA

Závěrečná zpráva

**Měření HR procesů pomocí nástroje LEA-
TOP TTKA01**



Obsah

Executive Summary	3
Informace o LEA	4
Informace o měření ve společnosti „TOP TTKA01“	5
Demografie a statistika České republiky	6
Složení populace ČR v roce 2016 a projekce populace na roky 2020, 2025, 2030	6
Složení populace v Královéhradeckém kraji v roce 2016 a projekce populace na roky 2020, 2025 a 2030	7
Regionální působnost společnosti	8
Struktura zaměstnanců společnosti	8
Všeobecné výsledky za Českou republiku	9
Výsledky podle velikosti firmy	10
Výsledky podle odvětví	10
Konkrétní výsledky měření ve společnosti „TOP TTKA01“	11
Celkové hodnocení	11
Závěr	20
Zpracovatel: Byznys pro společnost, fórum odpovědných firem	21

Executive Summary

Popis společnosti

Společnost „TOP TTKA01“ je tradičním výrobcem textilu se specializací na výrobu plošných textilií tkaním v Královohradeckém kraji. Firma je soukromá společnost s ručením omezeným, kde na předchozí tradici sahající ke konci 19. století navázali v 90. letech 20. století současní majitelé. Jedná se o jednostupňovou firmu, kde zásadní a strategická rozhodnutí vychází od současných majitelů, kteří jsou aktivními manažery v rámci běžné činnosti společnosti.

V současnosti zaměstnává 84 pracovníků a pracovníc, kteří pracují ve dvou provozovnách v regionu. Zároveň je již více než deset let nositelem certifikátu systému řízení jakosti podle ISO 9001:2000.

Společnost má nastaveny funkční interní procesy v personální oblasti, v oblasti benefitů a práce se zaměstnanými, které vychází z mnohaleté provozní praxe společnosti. Tyto postupy, zejména v oblasti benefitů, jsou také detailně ukotveny v kolektivní smlouvě.

Společnost „TOP TTKA01“ se zúčastnila měření LEA (LifeLong Employability Assessment) v roce 2016. Z výsledků vyplývá, že dostáhla celkového počtu bodů 71 ze 151 teoreticky možných, což znamená celkové hodnocení 47%.

Informace o LEA

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

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

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

V rámci měření LEA jde o čtyři základní oblasti:

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

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

Informace o měření ve společnosti „TOP TTKA01“

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

U společnosti TOP TTKA01 proces měření proběhl v roce 2016 následovně:

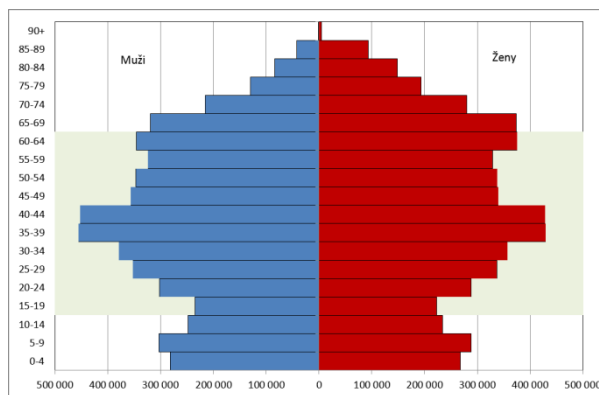
Organizaci TOP TTKA01 zastupovali ředitel-jednatel společnosti a obchodní a projektový manažer společnosti, kteří se v průběhu měření, respektive vyplňování dotazníku, z důvodu jejich časového vytížení vystřídali. Dále byli rozhovoru na místě přítomni: zástupce platformy Textilů a oděvního průmyslu a specialista na měření vybraných pozic. Společně se zástupcem platformy Byznys pro společnost absolvovali osobní rozhovor a vyplnění dotazníku. Další případné dotazy a upřesnění probíhaly prostřednictvím e-mailu, především se zástupcem platformy.

Demografie a statistika České republiky

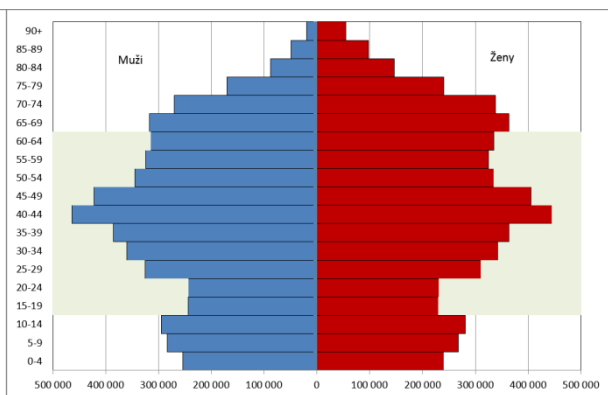
Populace České republiky, tak jako v ostatních vyspělých zemích světa, stárne. Souběžně probíhá proces, kdy lidé žijí déle, zvyšuje se jejich naděje dožití i průměrný věk, a také se rodí méně dětí, takže ve výsledku v populaci žije větší podíl seniorů. Senioři jsou osoby 65 leté a starší.

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

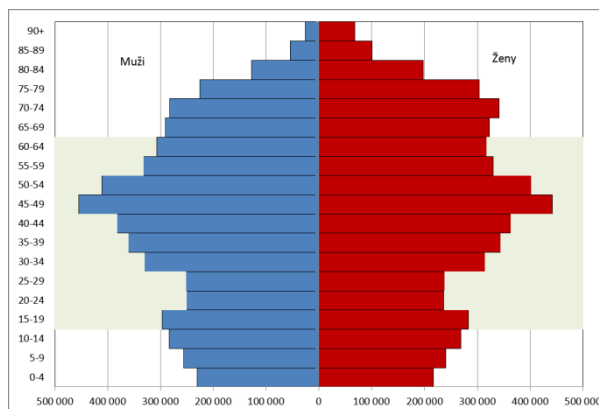
Graf 1 Věková struktura ČR k 1. 1. 2016



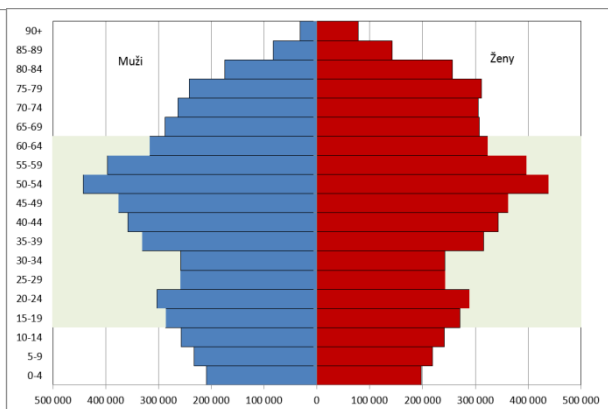
Graf 2 Projekce věkové struktury ČR na rok 2020



Graf 3 Projekce věkové struktury ČR na rok 2025



Graf 4 Projekce věkové struktury ČR na rok 2030



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

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

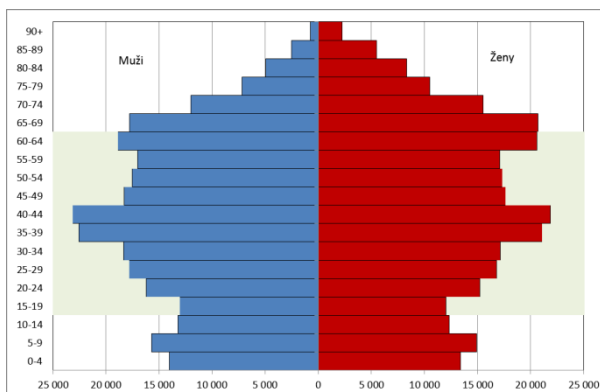
Podíl osob ve věku 20–64 let, které by mohly potenciálně pracovat a vytvářet národní bohatství pro ostatní neproduktivní části populace, bude klesat. V roce 2016 činil podíl 20–64 letých na celkové populaci ČR necelých 62 %, v roce 2030 to bude již jen 57,7 %. Stále více osob se bude přesouvat do skupiny poproduktivních 65 letých a starších osob. Navíc se bude zmenšovat i absolutní počet obyvatel v České republice, takže 20–64 letých osob bude na začátku roku 2030

pod 6 milionů ve srovnání s 6,540 milionem osob 20–64 letých na začátku roku 2016. Počet seniorů se v tomto časovém rozmezí zvýší z 1,885 milionu lidí na 2,484 milionu osob.

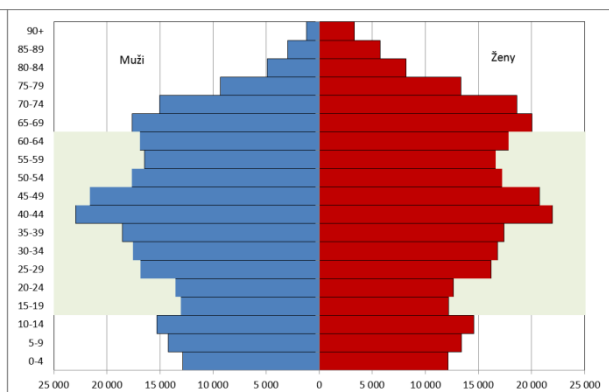
Složení populace v Královéhradeckém kraji v roce 2016 a projekce populace na roky 2020, 2025 a 2030

V Královéhradeckém kraji žilo na konci roku 2015 19,7 % mladých lidí ve věku do 19 let, 60,7 % osob v reprodukčním věku 20-64 let a 19,6 % seniorů 65 letých a starších. Průměrný věk mužů činil 41 let a žen 43,9 let. Ve srovnání s celou Českou republikou má kraj starší populaci, tedy je zde méně obyvatel v produktivním věku a více obyvatel starších 65 let. Vzhledem k vyššímu průměrnému věku obyvatel kraje a k předpokládanému celorepublikovému poklesu populace, který se promítne i do tohoto kraje, bude stárnutí populace v kraji výraznější. Podle projekce ČSÚ dosáhne kraj v roce 2030 podílu osob 65letých a starších 25,3%.

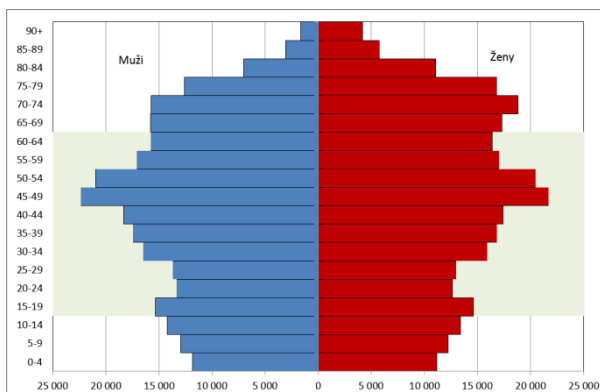
Graf 5 Věková struktura KH kraje k 1. 1. 2016



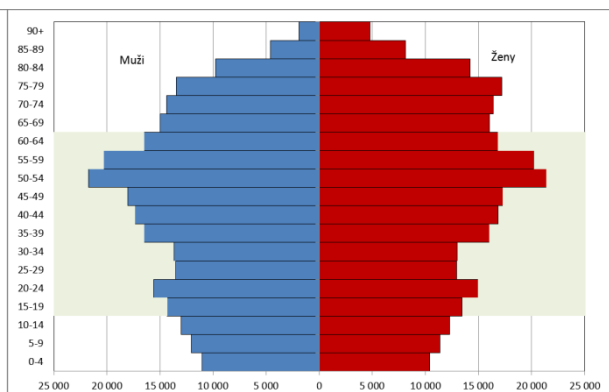
Graf 6 Projekce věkové struktury KH kraje na rok 2020



Graf 7 Projekce věkové struktury KH kraje na rok 2025



Graf 8 Projekce věkové struktury KH kraje na rok 2030



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

Regionální působnost společnosti

Společnost „TOP TTKA01“ působí v Královéhradeckém kraji.

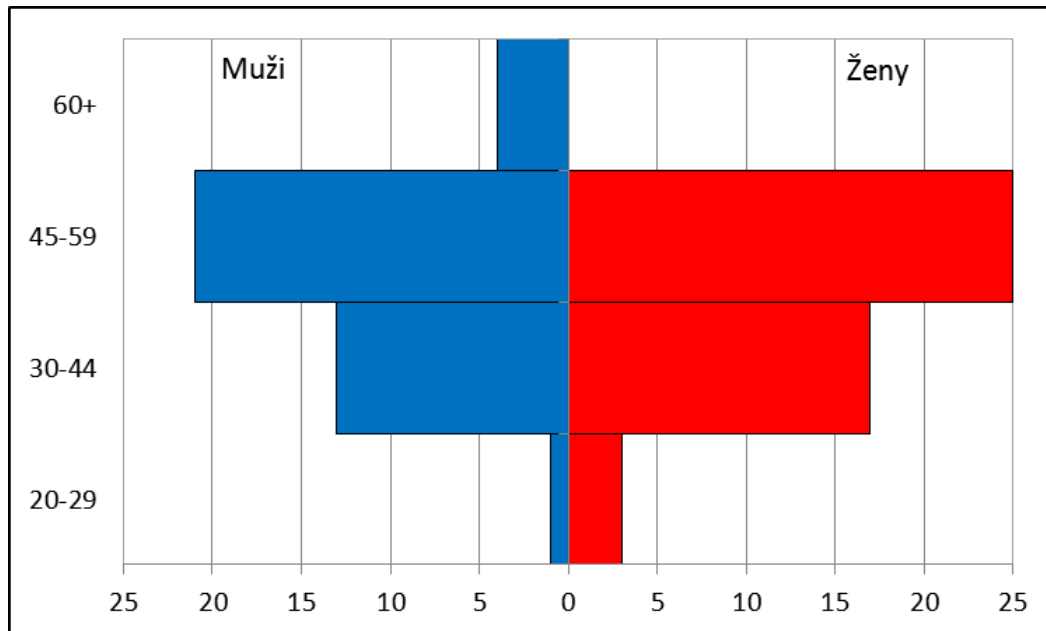
Struktura zaměstnanců společnosti

Společnost TOP TTKA01 má celkem 84 zaměstnanců. Z toho je 39 mužů a 45 žen. Věková struktura je následující:

- v kategorii 20-29 let má společnost 4 zaměstnance, z toho jsou 1 muž a 3 ženy,
- v kategorii 30-44 let má společnost 30 zaměstnanců, z toho je 17 žen a 13 mužů,
- v kategorii 45-59 let má společnost 46 zaměstnanců, z toho 25 žen a 21 mužů,
- v kategorii 60+ má společnost 4 zaměstnance, a to pouze muže.

Většina z celkového počtu pracuje ve výrobě. Poměr mužů a žen je v podstatě vyvážený. Muži zajišťují zejména technický servis strojů. Ženy pracují zejména ve výrobě.

Graf 9 Věková struktura zaměstnanců společnosti „TOP TTKA01“, 2016



Zdroj: Společnost „TOP TTKA01“, 2016

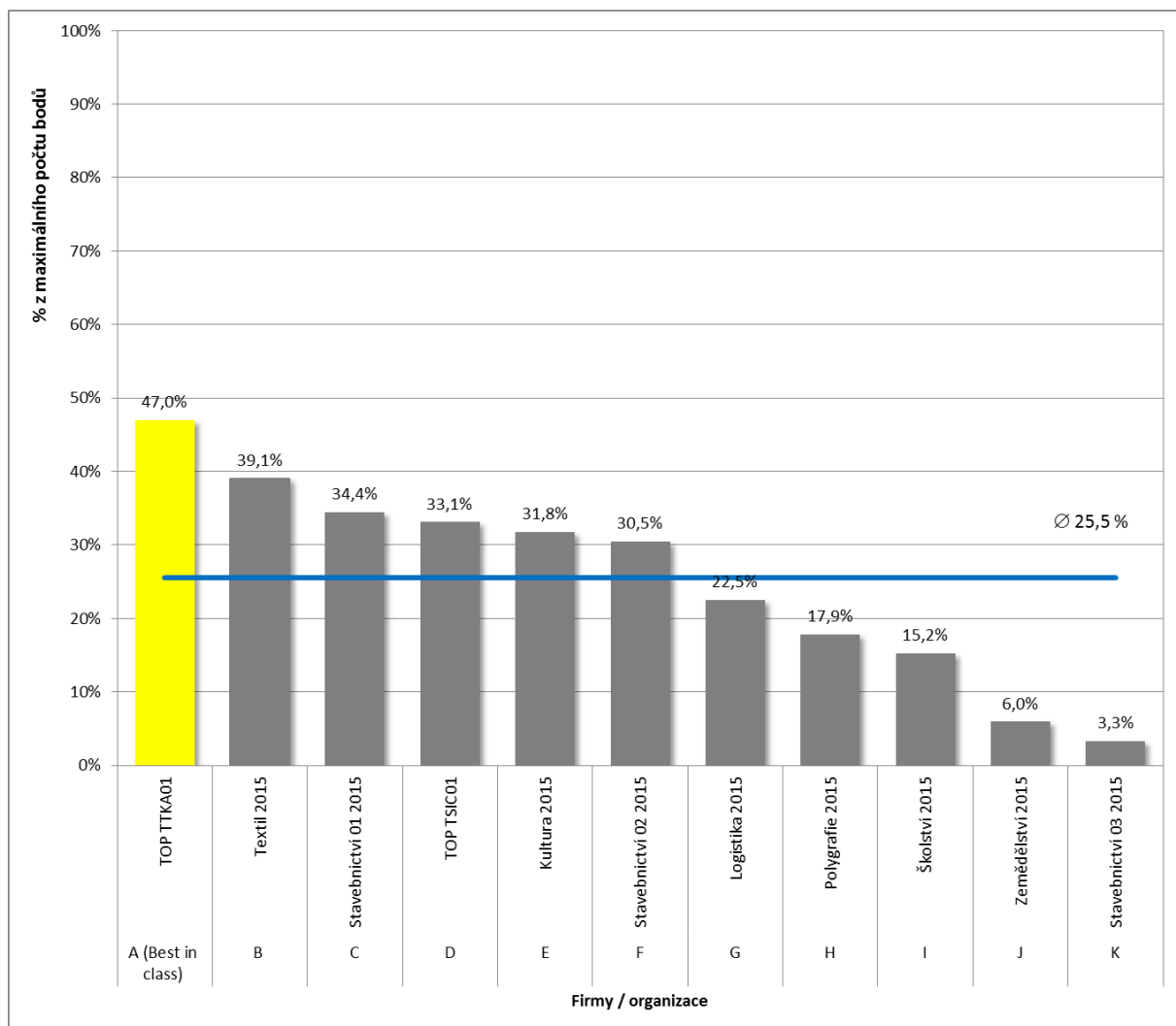
Benchmark – ČR

Společnost „TOP TTKA01“ je mezi prvními společnostmi, které se zúčastnily šetření metodou LEA v roce 2016. Maximem dosažitelným při měření nastavení nástrojů a politiky věkové diverzity je dle LEA 151 bodů. Pro srovnání dosažených výsledků byl použit vzorek srovnatelných 10 firem, které se zúčastnily šetření metodou LEA v roce 2015 a v roce 2016. Na konci projektu bude provedeno ještě vzájemné srovnání všech šetřených společností.

Všeobecné výsledky za Českou republiku

Firma „TOP TTKA01“ získala celkem 71 bodů (47 %).

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

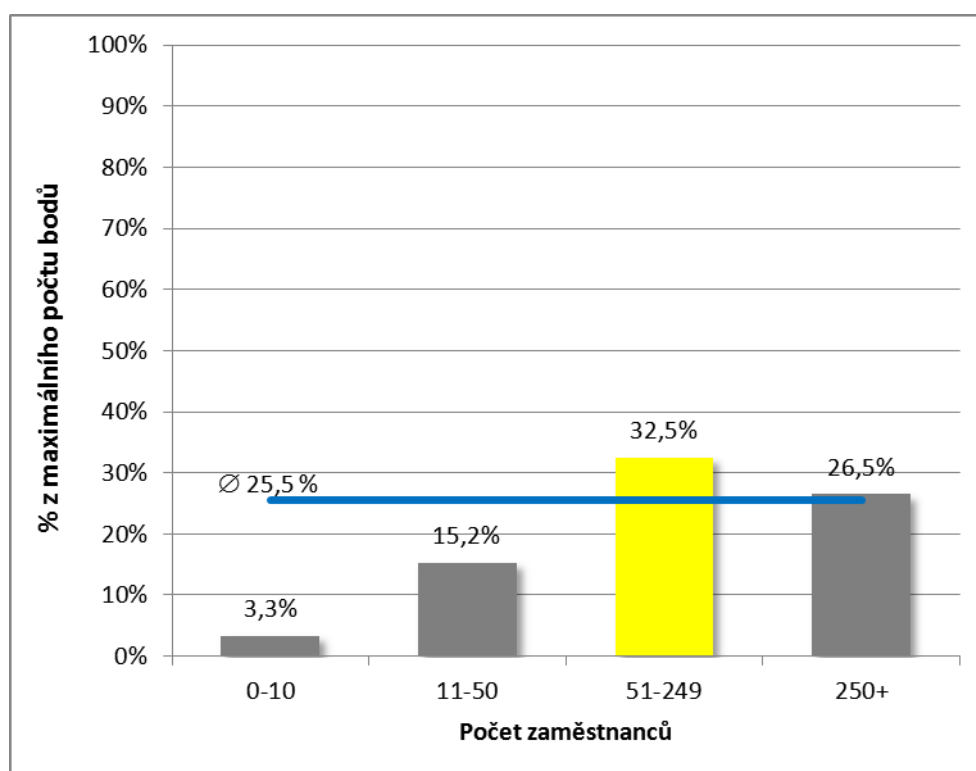


Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, „TOP TTKA01“, vlastní zpracování

Výsledky podle velikosti firmy

Z hlediska velikosti firmy, měřené počtem zaměstnanců, se u většího vzorku (N = 10) ukázalo, že velké firmy mají mnohem pravděpodobněji nastaveny nástroje věkové diverzity a spíše je mají formalizované, což zvyšuje bodové hodnocení. U středních a malých společností/organizací je zavedení a uplatňování nástrojů Age managementu často závislé na osobě majitele/jednatele, ředitele nebo manažera pro lidské zdroje apod. Nezřídka závisí na zdrojích a možnostech společnosti. Často nejsou tyto nástroje formálně a systematicky zavedeny, nebo nejsou formalizovány všechny, ačkoliv se používají.

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



Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, „TOP TTKA01“, vlastní zpracování

Výsledky podle odvětví

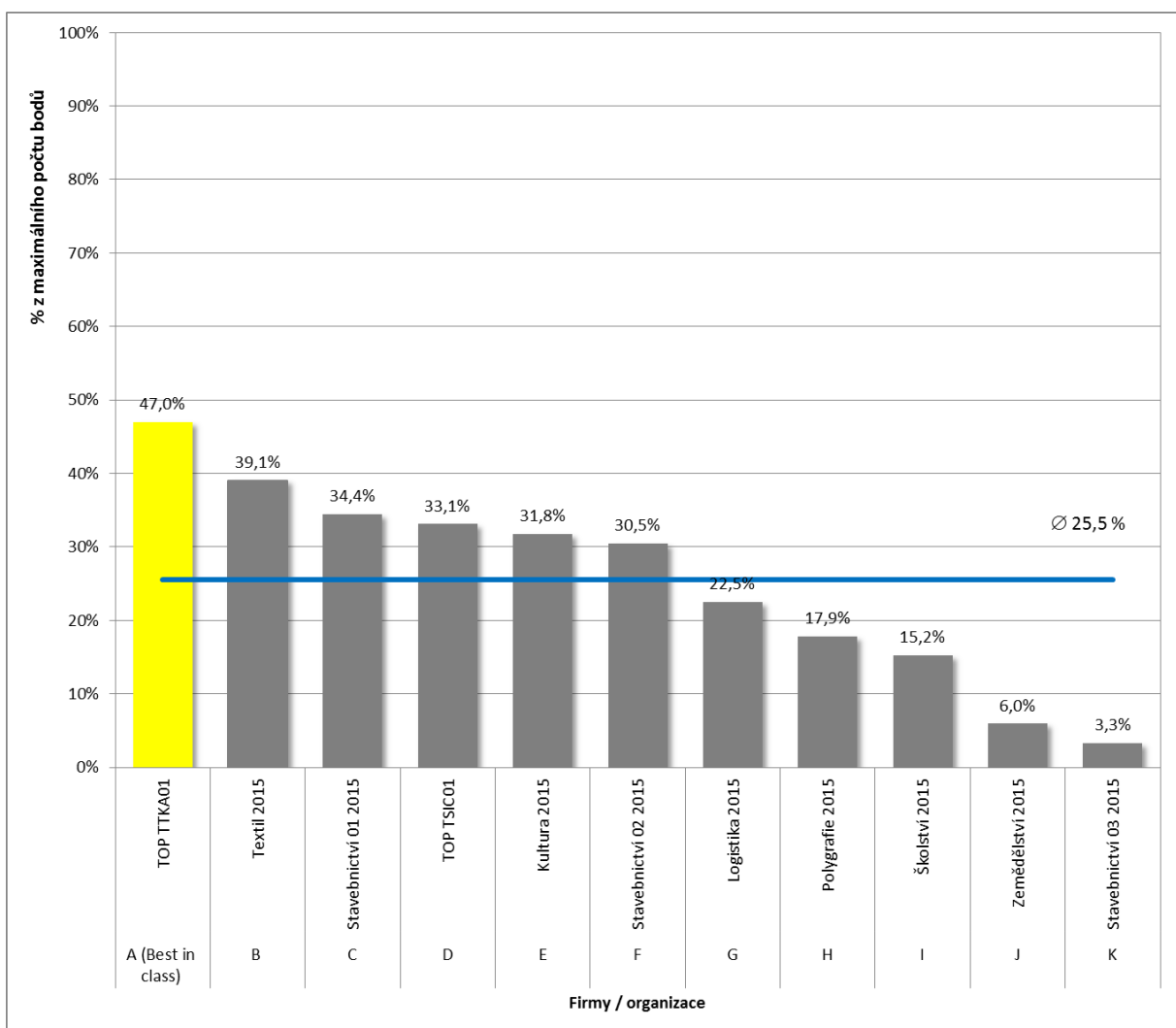
Získaný vzorek firem ze šetření je prozatím příliš malý, než aby bylo možné prezentovat průměrné výstupy za jednotlivá odvětví. Ukazuje se však, že odvětví samo o sobě není determinantou úspěšného zavádění nástrojů Age managementu, firmy z různých odvětví mohou procesy Age managementu využívat velmi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

Konkrétní výsledky měření ve společnosti „TOP TTKA01“.

Celkové hodnocení

Společnost „TOP TTKA01“ dosáhla při pilotním hodnocení LEA v České republice 71 bodů ze 151 teoreticky možných, což znamená úspěšnost 47 %.

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

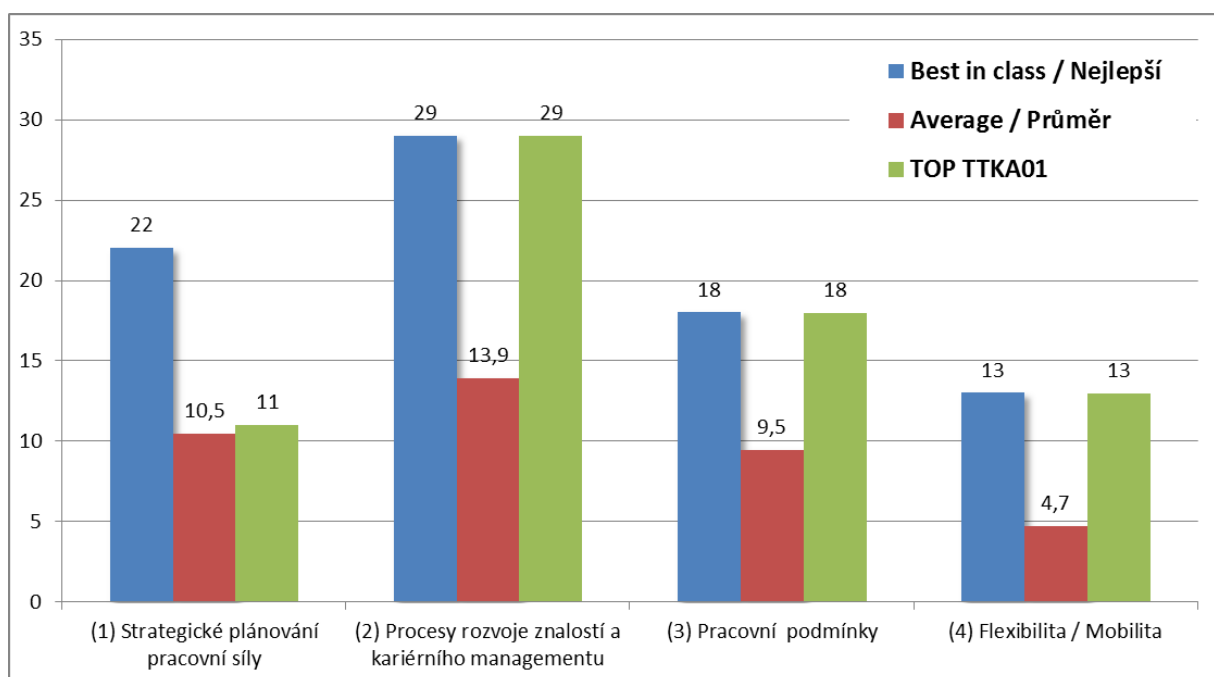


Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, „TOP TTKA01“, vlastní zpracování

Hodnocení oblastí

- Strategické plánování pracovní síly – dosahuje úrovně 11 bodů
- Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu – dosahuje výsledků 29 bodů
- Pracovní podmínky – 18 bodů
- Flexibilita / Mobilita – dosahuje výsledků v hodnotě 13 bodů.

Graf 13 Absolutní počet získaných bodů podle jednotlivých oblastí



Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, „TOP TTKA01“, vlastní zpracování

Oblast 1: Strategické plánování pracovní síly (lidských zdrojů)

Společnost „TOP TTKA01“, (dále jen společnost), nemá zpracovanou podrobnou strategii a plán nábory pracovních sil. Nábor realizuje prostřednictvím „běžné personální politiky“. Nicméně tento proces se odehrává každý měsíc, kdy se při poradě vedení vyhodnocuje aktuální situace, strategie, možnosti a potřeby společnosti, včetně plánu/výhledu na následující rok/delší časové období. Součástí je i plánování, koho, tedy jaké pracovní síly a pozice, společnost potřebuje, kolik lidí bude odcházet například do penze. S kým, či kde jsou případně potíže. Dle jejich konstatování, je to pro ně životně důležité, mají pozice obsazené vždy jednou osobou, mají náhradníky, cca na jednu pozici v rámci jedné směny, například tkadlenu. Společnost si nemůže

dovolit držet na každou pozici trvale například dva lidi. Z toho důvodu sleduje společnost personální stavy často a pravidelně. Navíc s ohledem na skutečnost, že lidé potřebných v oděvním průmyslu na trhu nejsou, se snaží firma předcházet i situacím, aby jim lidé odcházel. V rámci tohoto procesu je i věková struktura cíleně a pravidelně sledována, je součástí zpráv, které mají další informační a plánovací cíl, např. sledování nemocnosti zaměstnaných na měsíční bázi pro další plánování provozní činnosti. Celková personální politika se připravuje ve společnosti v horizontu jednoho roku. Společnost je otevřena i s ohledem na nedostatek pracovních sil všem věkovým kategoriím. Nejvyšší počet zaměstnanců je mezi 45-59 lety, následuje skupina zaměstnanců/kyň ve věkové kategorii 30-44 let, věkový průměr je 55let.

Společnost naráží v praxi na nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců a zaměstnankyň ve výrobní sféře. Učební obory v oblasti textilního a oděvního průmyslu nepřináší do praxe absolventy a absolventky s potřebnými znalostmi a kompetencemi. Společnost v praxi musí tyto osoby de facto vyškoloval opětovně tak, aby jejich dovednostmi a kompetence odpovídaly potřebám textilní výroby. "

Z těchto důvodů se společnost v rámci své strategie vyhledávání talentů a potenciálních pracovních sil aktivně věnuje spolupráci se školami v regionu a připravuje plán na zapojení do širšího projektu s cílem výchovy vlastních odborných pracovních sil pro různé pozice především ve výrobním provozu. Z toho důvodu jsou součástí regionální sektorové dohody v rámci KH kraje, signatáři jsou i střední školy a odborné školy v regionu, v plánu je vystavět i školící centrum, a společnost spolupracuje i s dalšími firmami v oboru a rovněž s VŠ textilní v Liberci. Projekty výzkumu a vývoje provádí ve spolupráci s ČVÚT, i zde je cílem získávání kvalifikovaných zaměstnanců. Pro zvýšení povědomí o textilním průmyslu pořádají i dny otevřených dveří, například pro úřady práce. Rovněž má společnost certifikaci (*v rámci národní soustavy kvalifikací*) pro vydávání kvalifikací (*například i pro tkadleny*). V rámci pracovního zařazení tkadlena si ji sami vyškolí a budou ji i certifikovat (*respektive budou moci na základě certifikace*). Společnost tak nevytváří nový obor, ale přidává pouze další specializace, na čemž spolupracuje s další textilní firmou v kraji. Společnost nemá stanoveny žádné ukazatele pro vyhledávání talentů, nicméně tématu věnuje výraznou a intenzivní pozornost. Obecným ukazatelem, respektive zatím jediným, je nedostatek pracovních sil v textilním průmyslu.

Co se týká pracovní pozice **tkadlena/tkadlec, (obsluha tkacích a pletacích strojů)** na zaškolení nového zaměstnance/kyně potřebuje společnost celkem až šest měsíců, z čehož až na tři měsíce připadají zaškolovací práce v rámci zkušební doby, následně pak až tři měsíce práce v různých částech provozů. Základní náplní práce na této pozici je odborná obsluha výrobních strojů na základě předem daných technických parametrů a nastavení. Zkušenosti zaměstnanci

fungují často v praxi jako mentoři, pro nové zaměstnance, když je zaškolují a jsou za to i odměňováni.

Pozornost věnuje společnost osvětě ohledně textilního průmyslu, jelikož hodně klesá jeho popularita na trhu práce, obor má stále potenciál a je třeba se šíření informací o oboru věnovat. Společnost sice nemá vypracovaný plán ohledně diverzity lidských zdrojů, ale přirozeně se snaží zaměstnávat ženy i muže, potřebují je například na technické profese, zaměstnávají lidi s handicapem, rovněž, cizince či příslušníky národnostních menšin. Jedná se spíše o ad hoc proces, dle potřeby, není to cílené a plánované, společnost ani nemá stanoveny žádné ukazatele. Společnost udržuje kontakty s bývalými zaměstnanci/kyněmi a v případě ad hoc potřeby zaměstnává dočasně a nárazově i zkušené zaměstnance/kyně, kteří si v rámci důchodu přivydělají.

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

Společnost má úvodní technicky zaměřené školení na výkon dané práce pro pracovníky a pracovnice ve výrobě. Součástí systému vzdělávání jsou i oblasti, které jsou stanoveny zákonnými normami a předpisy, např. BOZP. Zaměstnanci/kyně mají možnosti dalšího vzdělávání v rámci povinností společnosti ve vztahu k ISO normě, jejímiž je nositelem. Na zhruba roční bázi probíhá výměna vytipovaných zaměstnanců/kyň v rámci klastru, s cílem poznat jiný typ výroby a rozšířit si znalost např. i v oblasti zbožíznalství a celkovém přehledu v textilním průmyslu. Další vzdělávání probíhá neplánovaně, ad hoc. Do stávajícího systému vzdělávání je zahrnuta i pozice tkadleny/tkalce. Věková struktura v této oblasti aktivity neovlivňuje a není s ní pracováno. Společnost si uvědomuje klíčový význam rozvoje znalostí a dovedností svých zaměstnaných, a tak v souvislosti s připravovaným zapojením do projektu rozvoje systematického vzdělávání v textilním oboru (učiliště a SŠ), plánuje připravit ucelený koncept vzdělávání, který zahrne i vzdělávání před i během pracovní kariéry zaměstnaných. To se bude týkat i pozice **tkadlec/tkadlena**. Specifické ukazatele u vzdělávání nejsou sledovány, nicméně vše vyplývá z nedostatku pracovních sil v oboru.

Společnost má systém mentorů/ek, kteří aktivně napomáhají zapracování nových pracovních sil a přenosu know-how mezi generacemi. Tento proces funguje jak ve vztahu zkušených vůči méně zkušeným, mohou to být jak věkově starší zaměstnanci tak i věkově mladší. Na úrovni vedoucích pracovníků funguje i sdílení zkušeností v rámci oboru, mezi firmami. Klíčové kompetence a dovednosti jsou hodnoceny zejména ve vztahu ke kvalitě výrobků, pokud nastanou problémy, společnost na to reaguje i individuálním plánem na zlepšení jednotlivců, včetně finanční motivace.

V oblasti mobility pracovní síly společnost nemá zpracovaný postup/směrnici; uplatňuje princip zastupitelnosti na pozicích – multifunkčnost, a to především u osob ve výrobě. V oblasti interní mobility společnost uplatňuje možnost dočasného přeřazení na jinou pozici, podle výrobních potřeb. Konkrétní možnosti interní mobility jsou zakotveny a popsány v kolektivní smlouvě. Impulsem k interní mobilitě jsou především požadavky ze strany klientů/odběratelů a potřeba společnosti tyto požadavky naplnit. Společnost s ohledem na svoji velikost, typ výroby a běžný provoz, disponuje limitovanými možnostmi pro další profesní rozvoj tkadlen/tkalců, které specificky toto měření sleduje; interní mobilita je tak výrazným doplňujícím prvkem rozvoje pracovní kariéry zaměstnaných. Nejsou sledovány specifické ukazatele, vedení společnosti to nazývá dynamickým procesem, který reflektuje především potřeby trhu a zákazníků. Společnost nepoužívá systém hodnocení 360 stupňů, hodnocení probíhá ze strany nadřízených a zejména se řídí kvalitou výrobků na konci procesu.

V oblasti plánování kariéry nemá společnost formalizovaný postup. Vedení společnosti vychází jednak z neformálních rozhovorů se zaměstnanými, a jednak samo vytipovává nadějně pracovníky/ice pro vedoucí či další klíčové pozice. Například mistr se stane vedoucím výroby. Při tomto procesu se vedení společnosti soustředí na zaměstnané v určitém životním stadiu/etapě s cílem pracovat s těmi zaměstnanými, u kterých je předpoklad dlouhodobé spolupráce. „Kariérní postup“ spojují i s lepším finančním ohodnocením například odměna za mentorství/zaškolování u nových tkadlen, což současně představuje alespoň částečný kariérní posun u pozice tkadlena/tkadlec. Možnosti vidí zejména v určité multifunkčnosti zaměstnanců, která je spojená i s finanční motivací. Hodnocení mentorky je pak klíčové, pro zařazení nově zaškolené tkadleny na úsek. Až bude fungovat plánované školicí středisko, bude zde možnost pro zkušené tkadleny podílet se formálně na přípravě nových zaměstnanců/zaměstnankyň pro výrobu, což bude další možnost kariérního růstu v oblasti vzdělávání. Společnost je malá, takže klasický kariérní postup jako ve velkých firmách je zde obtížný.

V oblasti rozvoje profesní kariéry z hlediska životních stádií se společnost věnuje například mladým zaměstnancům, ženám před rodičovstvím (například u tkadlen), nebo rodičům (cílem je udržet je ve firmě). Věkově se jedná o průřezovou záležitost.

Společnost má nastavenou mzdovou politiku a systém odměn. Počet odpracovaných let hraje roli. Mzdová politika úzce souvisí s pravidelným hodnocením kvality výstupů práce každého zaměstnaného (*zejména ve výrobních pozicích*), a zároveň i s přínosy jednotlivců/kyň pro firmu. Nekvalita je tolerována v rámci 3%. Za dodržení tohoto požadavku je odměna 2000 Kč měsíčně.

Předvánoční odměny jsou podle hospodářských výsledků firmy. Vyplácí se také stabilizační odměna za věrnost firmě. Společnost má stanoven prémiový řád, jak pro jednotlivce, tak pro směny, prémiový řád je nastaven provázaně, jelikož úkoly se plní v rámci úseku, směny. Podrobně je tento systém také rozpracován v kolektivní smlouvě. Společnost „TOP se systémem odměn snaží vytvářet takové prostředí, ve kterém budou pracovníci/ice motivováni k vyšší míře sounáležitosti s firmou (např. stabilizační odměna, odměna za doporučení kvalitního nového pracovníka/ice.

Oblast 3: Pracovní prostředí a pracovní podmínky

Společnost usiluje o průběžné vytváření vhodných pracovních podmínek nad rámec základních podmínek daných zákonnými a dalšími normami.

Co se týká zdravotní péče, ta probíhá na základě zákonných předpisů. Společnost zajišťuje i zdravotní obuv, pitný režim. Zaměstnanci ve výrobě mají zajištěnu zdarma manikúru a pedikúru dvakrát ročně. Zaměstnanci (spíše muži), mají možnost neformálně hrát nohejbal, podle směn. Vedení společnosti deklaruje otevřenost vůči zaměstnancům, praktikuje tzv. politiku otevřených dveří ředitele. Nadstandardní formu pojištění zaměstnanci nemají. Společnost to vyřešila způsobem, že všem zaměstnancům přidala 500 Kč, s tím, že kdo bude chtít, může si nějakou formu pojištění, díky tomuto navýšení mzdy zajistit. Společnost s ohledem na velmi hlučné výrobní prostředí měří úroveň hluku. Stejně tak se měří intenzita světla. Snaží se investovat do nových, méně hlučnějších strojů. Společnost zajistila ve spolupráci s ČEZ nové LED osvětlení, což přispěje ke snížení nepříjemné intenzity světla ve výrobních prostorách. Společnost umožňuje pět týdnů dovolené, pátý týden je zakotven v kolektivní smlouvě, tzv. zdravotní dovolená. Zaměstnanci mají k dispozici stravenky v hodnotě 70 korun a stravování v závodní kuchyni.

Co se týká péče o duševní zdraví zaměstnaných, tak v této oblasti společnost nemá žádný formalizovaný postup, uplatňuje osobní přístup – individuální rozhovory a případnou podporu a pomoc jednotlivci/kyni dle potřeb a dle možností firmy. Ředitel chodí každou sobotu během směny do závodní jídelny, aby byl v kontaktu s lidmi a mohl s nimi neformálně mluvit. Dvakrát ročně se pořádají společenská setkání pro všechny zaměstnance i ty bývalé,

V oblasti flexibility pracovního prostředí, je společnost u výrobních pozic limitována výrobním provozem – směnným provozem. Co se týká flexibilních pracovních podmínek na pracovišti, tak

ty jsou možné, dle slov vedení společnosti, pouze pro THP pracovníky na základě individuálního přístupu (v praxi uplatňována částečně práce z domova, pružná pracovní doba).

V případě potřeby, může společnost zaměstnancům poskytnout i neformální zdravotní volno. V rámci kolektivní smlouvy sledují plnění těchto možností flexibilního pracovního prostředí. Společnost poskytuje zaměstnancům jako další benefit wellness, (konkrétní příspěvek na zaměstnance ročně, například na saunu, bazén, pedikúru).

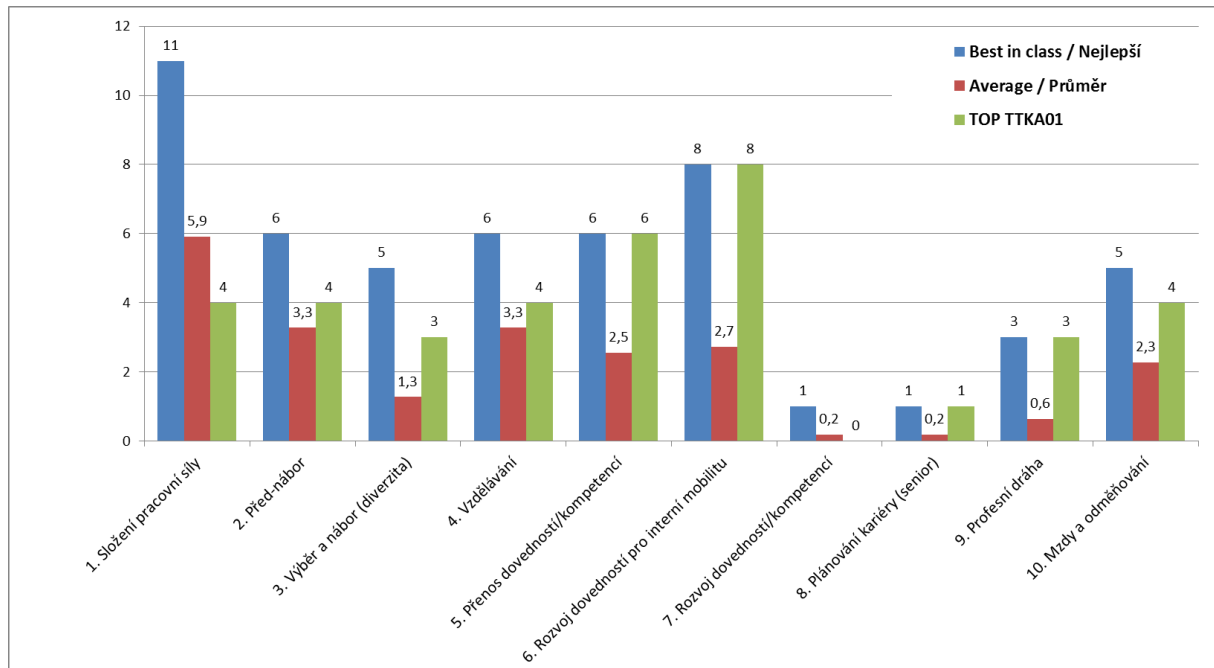
Oblast 4: Flexibilita a mobilita

Společnost uplatňuje možnost dočasného přeřazení na jinou pozici, podle výrobních potřeb. Konkrétní možnosti interní mobility jsou zakotveny a popsány v kolektivní smlouvě, organizačním a pracovním řádu. Společnost zajistila pro zaměstnance i stáž na zaškolení na nové stroje u zahraničního dodavatele. Společnost také aktivně a cíleně udržuje vztahy s bývalými zaměstnanými, a to jak na neformální, tak i formální bázi. Formální nastavení je ukotveno v kolektivní smlouvě. To se děje prostřednictvím společenských aktivit, které jsou otevřené jak stávajícím zaměstnaným, tak i bývalým, včetně penzistů. Ty se konají dvakrát do roka. Neformální setkání se uskutečňují také spontánně, například v restauraci, spíše náhodně. Společnost je také činná v budování komunity v regionu, a to prostřednictvím podpory regionálních společensky prospěšných a sportovních aktivit. Včetně toho, že společnost podporuje dobrovolné aktivity svých zaměstnanců. Podporují například žáky ve fotbale, dva pracovníci společnosti v klubu dělají trenéry, společnost také podporuje atletický oddíl, do školy pro handicapované dodávají látky, aby se děti mohli učit šít, podporují aktivity zaměstnanců u dobrovolných hasičů, či pro Český červený kříž. Po ukončení pracovního poměru už dobrovolnické aktivity nepodporují. Společnost také nijak nepřipravuje zaměstnance na situace, že budou muset opustit firmu.

Hodnocení ukazatelů

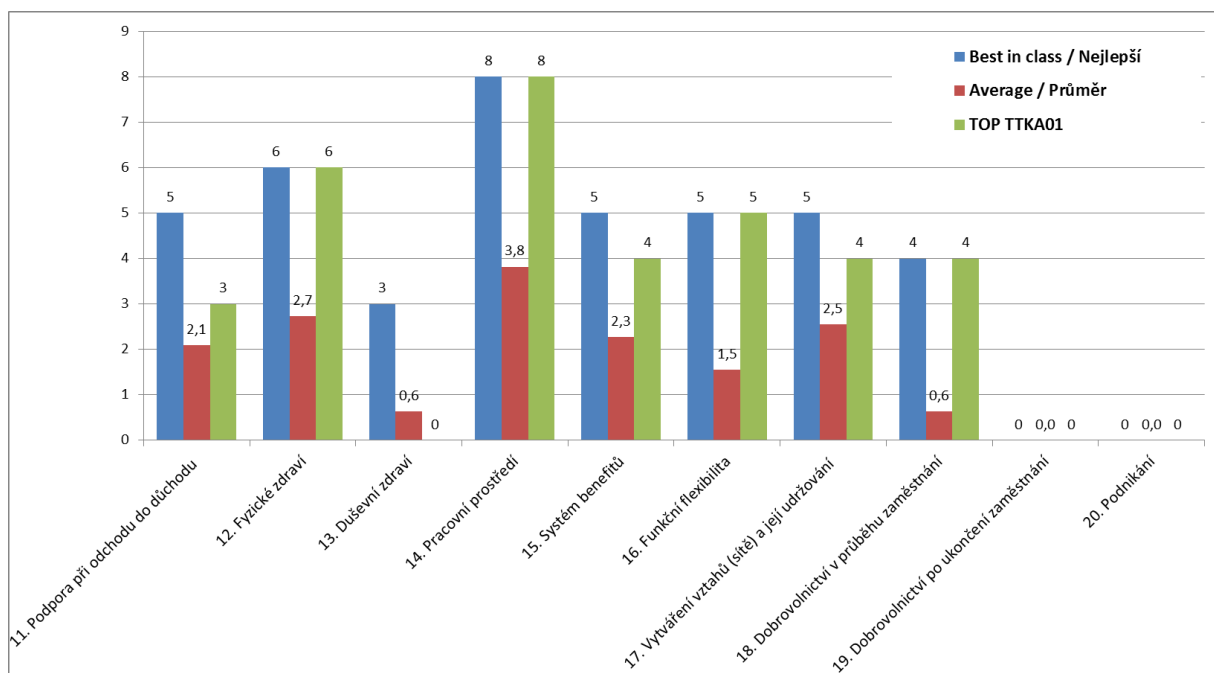
Společnost dosahuje v 15 ukazatelích z 20 nadprůměrné výsledky, v některých je však podprůměrná. Konkrétně u 1 ukazatele dosáhla společnost podprůměrné hodnoty a u 4 ukazatelů nebyly hodnoty naměřeny / hodnoceny (resp. společnost „TOP TTKA01“ získala 0 bodů).

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



Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, „TOP TTKA01“, vlastní zpracování

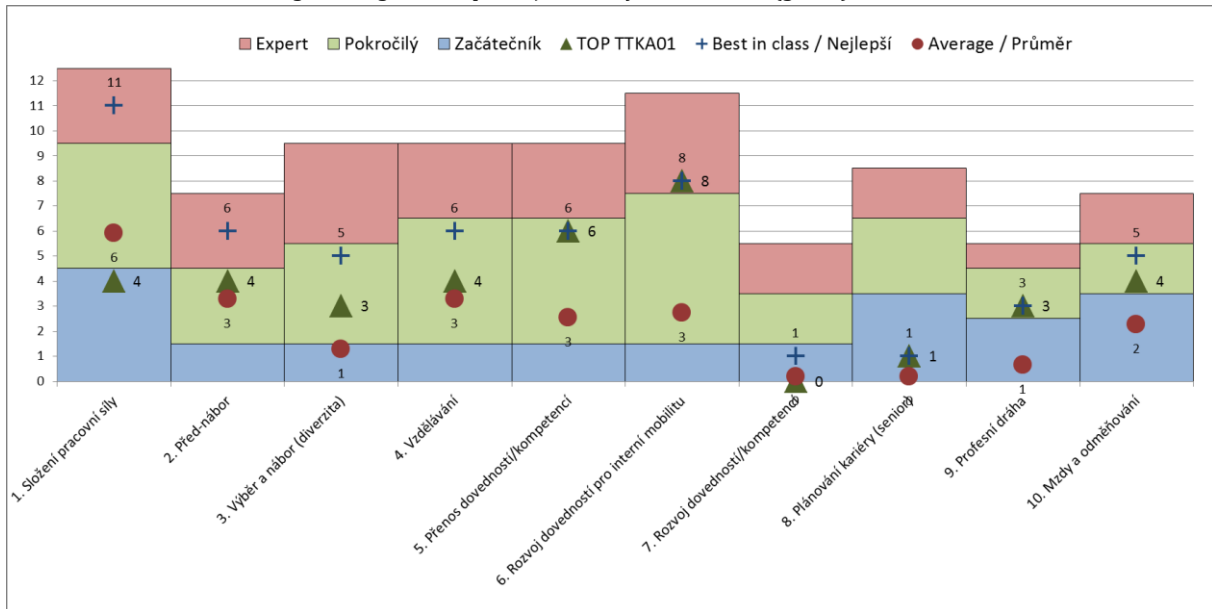
Graf 155 Absolutní počet získaných bodů podle jednotlivých ukazatelů (graf 2)



Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, „TOP TTKA01“, vlastní zpracování

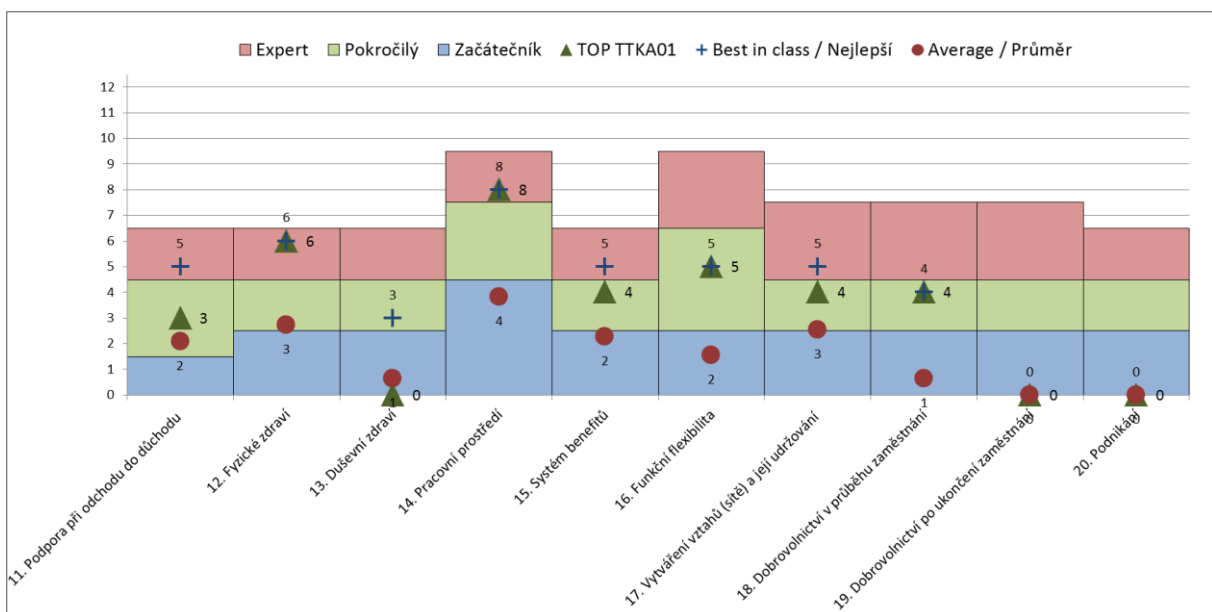
Společnost dosahuje u 3 ukazatelů expertní úrovně v oblasti Age managementu, a to u rozvoje dovedností pro interní mobilitu, fyzického zdraví a pracovního prostředí. Úroveň Age managementu je pokročilá u 11 ukazatelů, z kterých je se 5 ukazateli na hranici úrovní „Pokročilý“ a „Expert“.

Graf 166 Úroveň Age Managementu podle jednotlivých ukazatelů (graf 1)



Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, „TOP TTKA01“, vlastní zpracování

Graf 177 Úroveň Age Managementu podle jednotlivých ukazatelů (graf 2)



Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, „TOP TTKA01“, vlastní zpracování

Závěr

Rámcová doporučení

Společnost „TOP TTKA01“ má základní procesy v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů celkově na velmi dobré úrovni. V několika oblastech dosahuje dokonce výborných výsledků, a to v oblasti rozvoje dovedností pro interní mobilitu a v oblasti pracovního prostředí. Z důvodu nedostatku pracovních sil na trhu věnuje společnost trvalou a soustavnou pozornost plánování pracovních sil a rovněž profesnímu rozvoji kariéry zaměstnanců včetně rozvoje vzdělávání, připravují vlastní školicí středisko.

Některé postupy a procesy v těchto oblastech jsou charakterizovány, že fungují spontánně či přirozeně, doporučili bychom tyto procesy více formálně upravit a nastavit.

Mezi další doporučení lze zařadit i koncepčnější a dlouhodobější práci s fyzickým a duševním zdravím zaměstnaných, kteří vykonávají fyzicky náročnou práci ve výrobním a hlučném provozu. Např. Prostřednictvím zaměření se na vyšší zapojení do zdravotních preventivních programů zdravotních pojišťoven (zejména v oblasti péče o sluch a ortopedický aparát zaměstnaných).

Zpracovatel: Byznys pro společnost, fórum odpovědných firem

V Tůnách 1357/11, 2. patro
Praha 2, 120 00
www.byznysprospolecnost.cz
IČ: 22 84 26 08
DIČ: CZ22842608
Tel: 240 201 195

Pavel Štern

Ředitel programů

stern@byznysprospolecnost.cz
+420 607 919 028

Tkadlec zabezpečuje obsluhu tkalcovských strojů a zařízení pro výrobu tkanin a vykonává další související činnosti.

Pracovní činnosti

- Zásobování strojů materiálem.
- Ruční i strojní navádění osnov.
- Obsluha tkacích strojů.
- Šlichtování a řízení šlichtování všech druhů osnov na různých typech strojů včetně přípravy šlichtovacích roztoků.
- Kontrola zpracovávaného materiálu na vstupu a výstupu ze strojů.
- Vytloukání a zhotovování karet pro všechny druhy listových a žakárových strojů.
- Kontrola kvality a klasifikace hotových výrobků.
- Odstraňování vad v plošných textiliích vyšíváním nebo scelováním.
- Evidence technických dat o průběhu práce a výsledcích.

link: http://katalog.nsp.cz/karta_tp.aspx?id_jp=2212&kod_sm1=29

Směrnice pro organizování přestávek na svačinu a klidových přestávek ve společnosti

Od 1.1.2013 platí přestávky na svačinu a klidové přestávky pro nepřetržitý provoz – 12ti hodinový:

Ranní směna 6:00 – 18:00

8:00	8:20	přestávka na svačinu (neplacená) - sloučená s klidovou
10:00	10:10	klidová přestávka (placená)
12:00	12:10	přestávka na oběd (neplacená)
14:00	14:20	přestávka na svačinu (placená)- sloučená s klidovou
16:00	16:10	klidová přestávka (placená)

Noční směna 18:00 – 6:00

20:00	20:20	přestávka na svačinu (neplacená) – sloučená s klidovou
22:00	22:10	klidová přestávka (placená)
0:00	0:10	přestávka na svačinu (neplacená)
2:00	2:10	klidová přestávka (placená)
4:00	4:10	klidová přestávka (placená)

Rozpis přestávek se týká všech pracovníků, kteří pracují na tkalcovně. Dozor na tkalcovně v době neplacených přestávek vykonává sálmistr, popřípadě jím pověřený pracovník.

Údržba

8:00	8:15	přestávka na svačinu (neplacená)
12:00	12:15	přestávka na oběd (neplacená)

THP

11:30	12:00	přestávka na oběd (neplacená)
-------	-------	-------------------------------

Přestávky na svačinu a oběd nejsou započítány do pracovní doby.

Klidové přestávky jsou započítány do pracovní doby, vztahují se na pracovníky, kteří mají pracoviště na tkalcovně, tj. seřizovači, tkadleny, pomocné tkadleny. Mají za povinnost absolvovat 1x ročně preventivní lékařské prohlídky, včetně audiometrického vyšetření.

V době klidových přestávek budou uvedení pracovníci trávit čas bez ochranných pomůcek a mimo prostředí tkalcovny. V této době má možnost vedoucí provozu nebo mistr směny tyto pracovníky zaměstnat jinou pracovní činností.



**BYZNYS
PRO
SPOLEČNOST**
BUSINESS
FOR SOCIETY

LEA

Závěrečná zpráva

**Měření HR procesů pomocí nástroje LEA-
TOP TTKA02**



Obsah

Executive Summary	3
Popis společnosti.....	3
Informace o LEA	4
Informace o měření ve společnosti „TOP TTKA02“	5
Demografie a statistika České republiky	6
Složení populace ČR v roce 2016 a projekce populace na roky 2020, 2025, 2030.....	6
Složení populace v Královéhradeckém kraji v roce 2016 a projekce populace na roky 2020, 2025 a 2030.....	7
Regionální působnost společnosti	7
Struktura zaměstnanců společnosti	8
Benchmark – ČR	9
Všeobecné výsledky za Českou republiku	9
Výsledky podle velikosti firmy	10
Výsledky podle odvětví.....	10
Konkrétní výsledky měření ve společnosti „TOP TTKA02“	11
Celkové hodnocení.....	11
Hodnocení oblastí	12
Hodnocení ukazatelů	18
Závěr Rámcová doporučení	20
Zpracovatel: Byznys pro společnost, fórum odpovědných firem.....	21

Executive Summary

Popis společnosti

Společnost TOP TTKA02 má 389 zaměstnanců, z čehož zaměstnává 68,8 % žen a 31,2 % mužů, celkem ve třech provozech v regionu Královohradeckého kraje. Společnost „TOP TTKA02“ patří k největším textilním výrobcům v Evropě, a to v oblasti košilovin, batistů a kapesníků. Provozuje vícestupňovou výrobu od bavlněné příze po hotový výrobek. Firma je akciovou společností a patří do skupiny ALOK Industries Limited, tzv. ALOK Group.

Společnost „TOP TTKA02“ má nastaveny funkční interní procesy v oblasti práce s lidskými zdroji, odměňování a benefitů, včetně práce v oblasti vzdělávání zaměstnaných. Tato nastavení vychází jednak z praxe, a jednak z potřeby nastavení podmínek pro všechny části firmy. Další funkční procesní nastavení vychází také ze skutečnosti, že společnost je nositelkou certifikátu dle ISO norem.

Společnost „TOP TTKA02“ se zúčastnila měření LEA (LifeLong Employability Assessment) v České republice v roce 2016. Z výsledků hodnocení vyplývá, že dosáhla 88 bodů ze 151 teoreticky možných, což znamená celkový scoring 58,3 %.

Informace o LEA

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

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

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

V rámci měření LEA jde o čtyři základní oblasti:

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

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

Informace o měření ve společnosti „TOP TTKA02“

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

U společnosti „TOP TTKA02“ proces měření proběhl následovně:

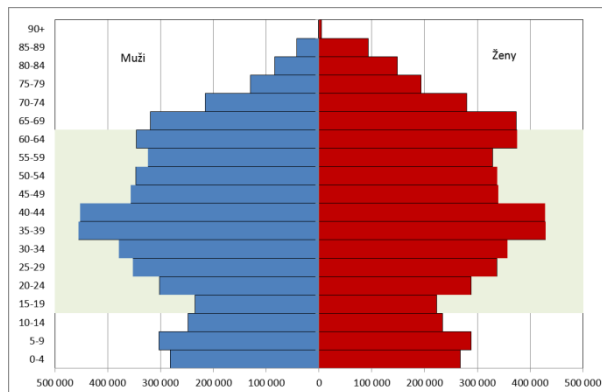
Společnost „TOP TTKA02“ absolvovala osobní rozhovor a vyplnění dotazníku. Rozhovoru se účastnil předseda představenstva, výrobní ředitelka a personální ředitel. Část rozhovoru byla vedena přímo s předsedou představenstva, část byla vedena s personálním ředitelem a výrobní ředitelkou. Po celou dobu šetření byl přítomen zástupce platformy Textilu a oděvního průmyslu a specialista na měření vybraných pozic. Další případné dotazy a upřesnění probíhaly prostřednictvím e-mailu především se zástupcem platformy. Okruhy dotazů byly zaslány předem.

Demografie a statistika České republiky

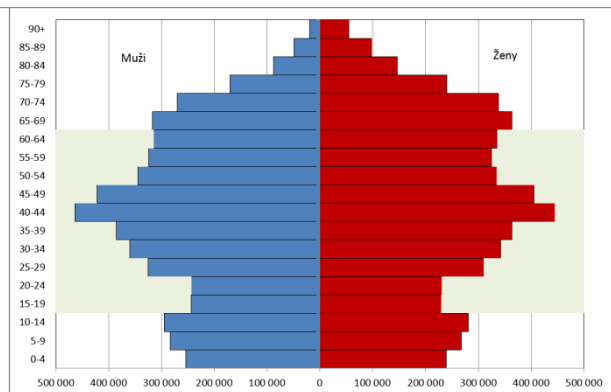
Populace České republiky, tak jako v ostatních vyspělých zemích světa, stárne. Souběžně probíhá proces, kdy lidé žijí déle, zvyšuje se jejich naděje dožití i průměrný věk, a také se rodí méně dětí, takže ve výsledku v populaci žije větší podíl seniorů. Seniori jsou osoby 65 leté a starší.

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

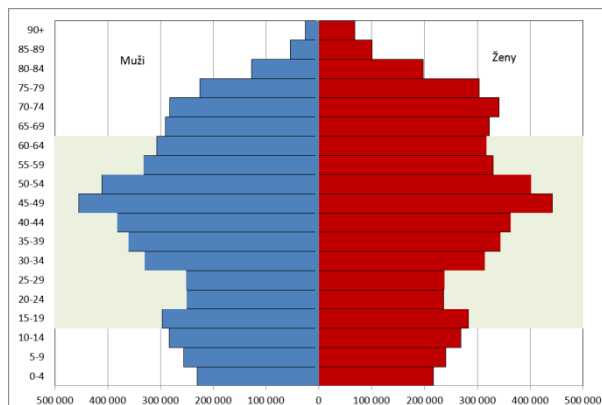
Graf 1 Věková struktura ČR k 1. 1. 2016



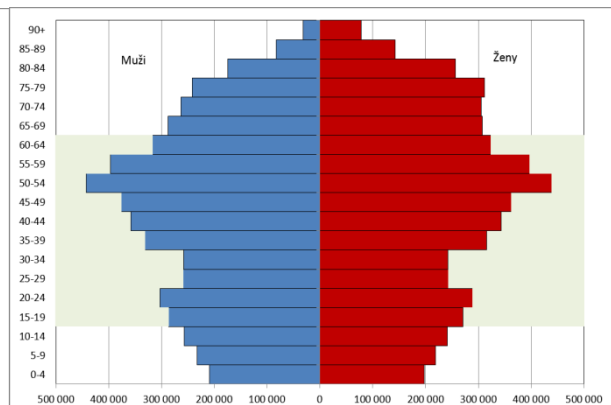
Graf 2 Projekce věkové struktury ČR na rok 2020



Graf 3 Projekce věkové struktury ČR na rok 2025



Graf 4 Projekce věkové struktury ČR na rok 2030



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

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

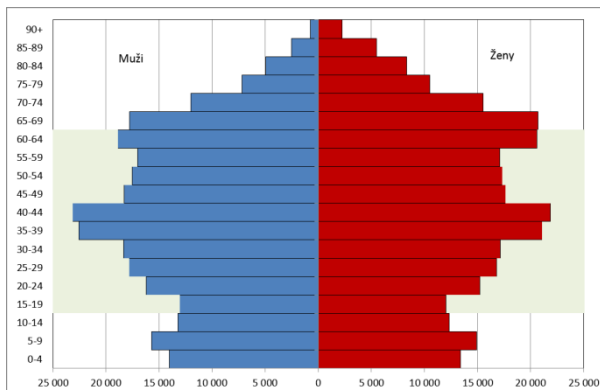
Podíl osob ve věku 20–64 let, které by mohly potenciálně pracovat a vytvářet národní bohatství pro ostatní neproduktivní části populace, bude klesat. V roce 2016 činil podíl 20–64 letých na celkové populaci ČR necelých 62 %, v roce 2030 to bude již jen 57,7 %. Stále více osob se bude přesouvat do skupiny poproduktivních 65 letých a starších osob. Navíc se bude zmenšovat i absolutní počet obyvatel v České republice, takže 20–64 letých osob bude na začátku roku 2030

pod 6 milionů ve srovnání s 6,540 milionem osob 20–64 letých na začátku roku 2016. Počet seniorů se v tomto časovém rozmezí zvýší z 1,885 milionu lidí na 2,484 milionu osob.

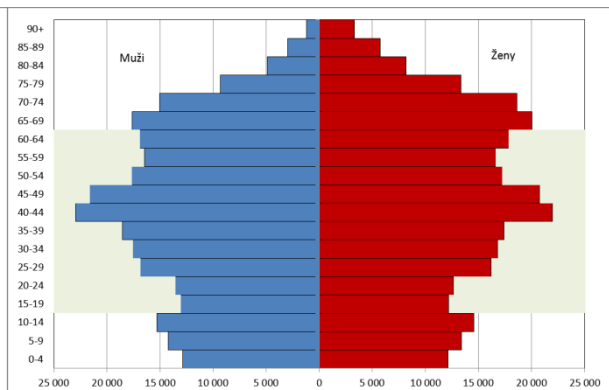
Složení populace v Královéhradeckém kraji v roce 2016 a projekce populace na roky 2020, 2025 a 2030

V Královéhradeckém kraji žilo na konci roku 2015 19,7 % mladých lidí ve věku do 19 let, 60,7 % osob v reprodukčním věku 20-64 let a 19,6 % seniorů 65 letých a starších. Průměrný věk mužů činil 41 let a žen 43,9 let. Ve srovnání s celou Českou republikou má kraj starší populaci, tedy je zde méně obyvatel v produktivním věku a více obyvatel starších 65 let. Vzhledem k vyššímu průměrnému věku obyvatel kraje a k předpokládanému celorepublikovému poklesu populace, který se promítne i do tohoto kraje, bude stárnutí populace v kraji výraznější. Podle projekce ČSÚ dosáhne kraj v roce 2030 podílu osob 65letých a starších 25,3%.

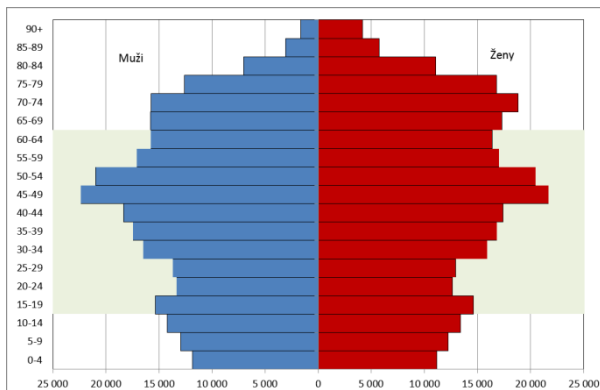
Graf 5 Věková struktura KH kraje k 1. 1. 2016



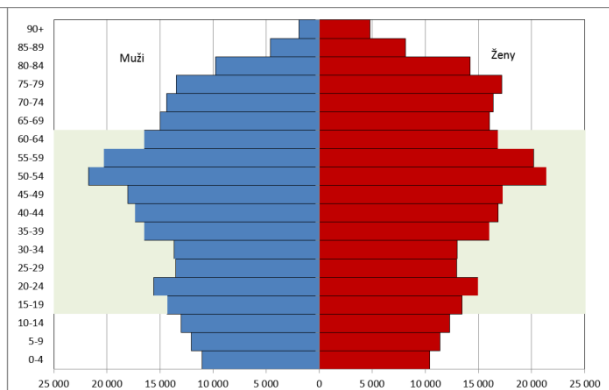
Graf 6 Projekce věkové struktury KH kraje na rok 2020



Graf 7 Projekce věkové struktury KH kraje na rok 2025



Graf 8 Projekce věkové struktury KH kraje na rok 2030



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

Regionální působnost společnosti

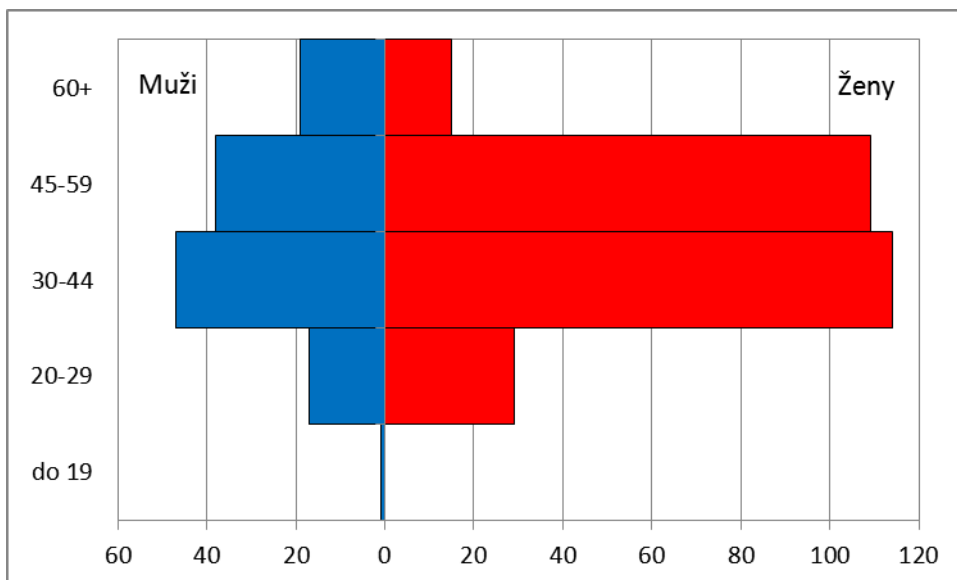
Společnost „TOP TTKA02“ působí v Královéhradeckém kraji.

Struktura zaměstnanců společnosti

Společnost „TOP TTKA02“ má celkem 389 zaměstnanců. Z toho je 121 mužů a 267 žen. Věková struktura je následující:

- v kategorii do 19 let má společnost 1 zaměstnance, a to muže,
- v kategorii 20-29 let má společnost 46 zaměstnanců, z toho je 29 žen a 17 mužů,
- v kategorii 30-44 let má společnost 161 zaměstnanců, z toho je 114 žen a 47 mužů,
- v kategorii 45-59 let má společnost 147 zaměstnanců, z toho 109 žen a 38 mužů,
- v kategorii 60+ má společnost 34 zaměstnanců, z toho je 15 žen a 19 mužů.

Graf 9 Věková struktura zaměstnanců společnosti „TOP TTKA02“ ke dni měření



Zdroj: Společnost „TOP TTKA02“, 2016

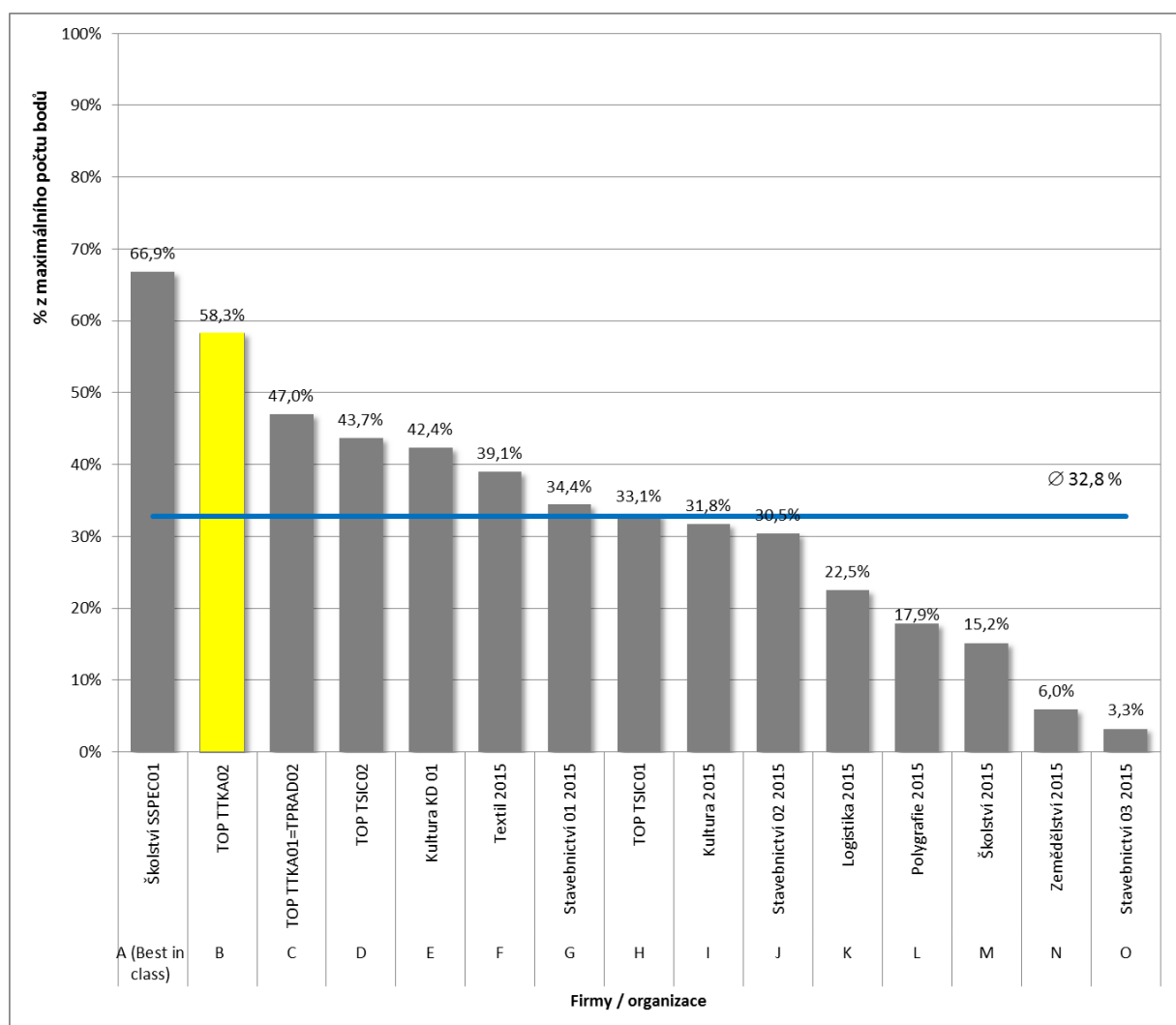
Benchmark – ČR

Společnost „TOP TTKA02“ se zúčastnila šetření metodou LEA v roce 2016. Maximem dosažitelným při měření nastavení nástrojů a politiky věkové diverzity je dle LEA 151 bodů. Pro srovnání dosažených výsledků byl použit vzorek srovnatelných 14 firem, které se zúčastnily šetření metodou LEA v roce 2015 a 2016. Na konci projektu bude provedeno ještě vzájemné srovnání všech šetřených společností.

Všeobecné výsledky za Českou republiku

Firma „TOP TTKA02“ získala celkem 88 bodů (58,3 %).

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

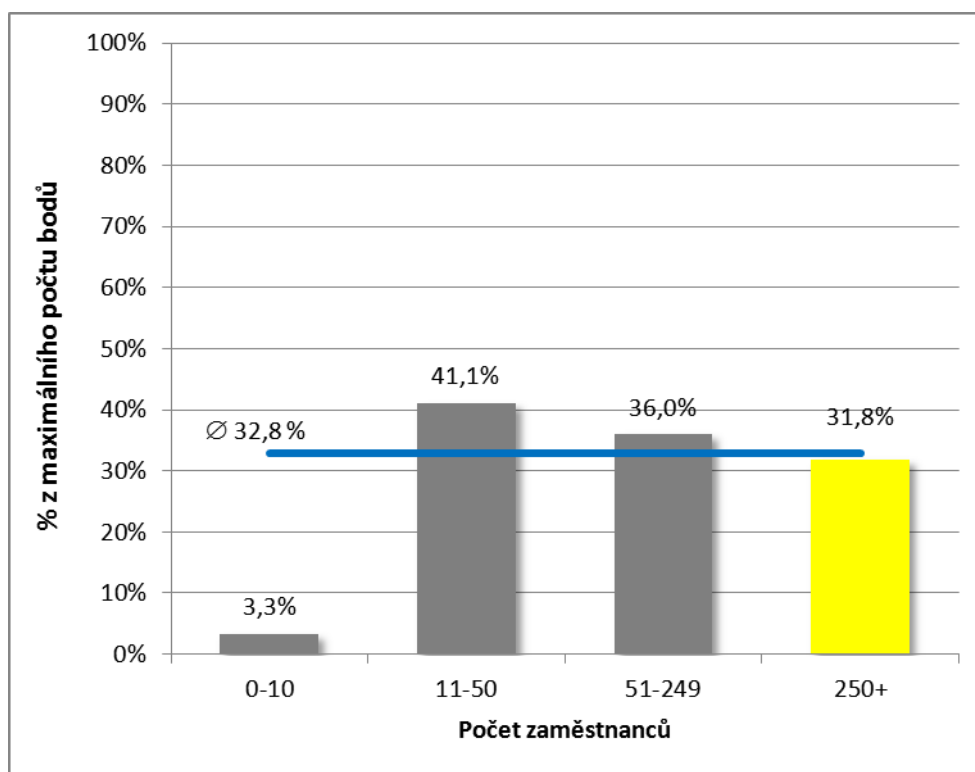


Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, „TOP TTKA02“, vlastní zpracování

Výsledky podle velikosti firmy

Z hlediska velikosti firmy, měřené počtem zaměstnanců, se s rostoucím počtem měření ukazuje, že zavádění a uplatňování nástrojů Age Managementu nezávisí ani tak na velikosti firmy a s tím související předpoklad, že větší firmy disponují vyššími finančními prostředky, které si mohou dovolit investovat do procesů souvisejících s Age Managementem, ale častěji závisí na osobě majitele/jednatele, ředitele nebo manažera pro lidské zdroje apod. Mnohdy nejsou nástroje Age Managementu formálně a systematicky zavedeny, nebo nejsou formalizovány všechny, ačkoliv se používají.

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



Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, „TOP TTKA02“ 2016, vlastní zpracování

Výsledky podle odvětví

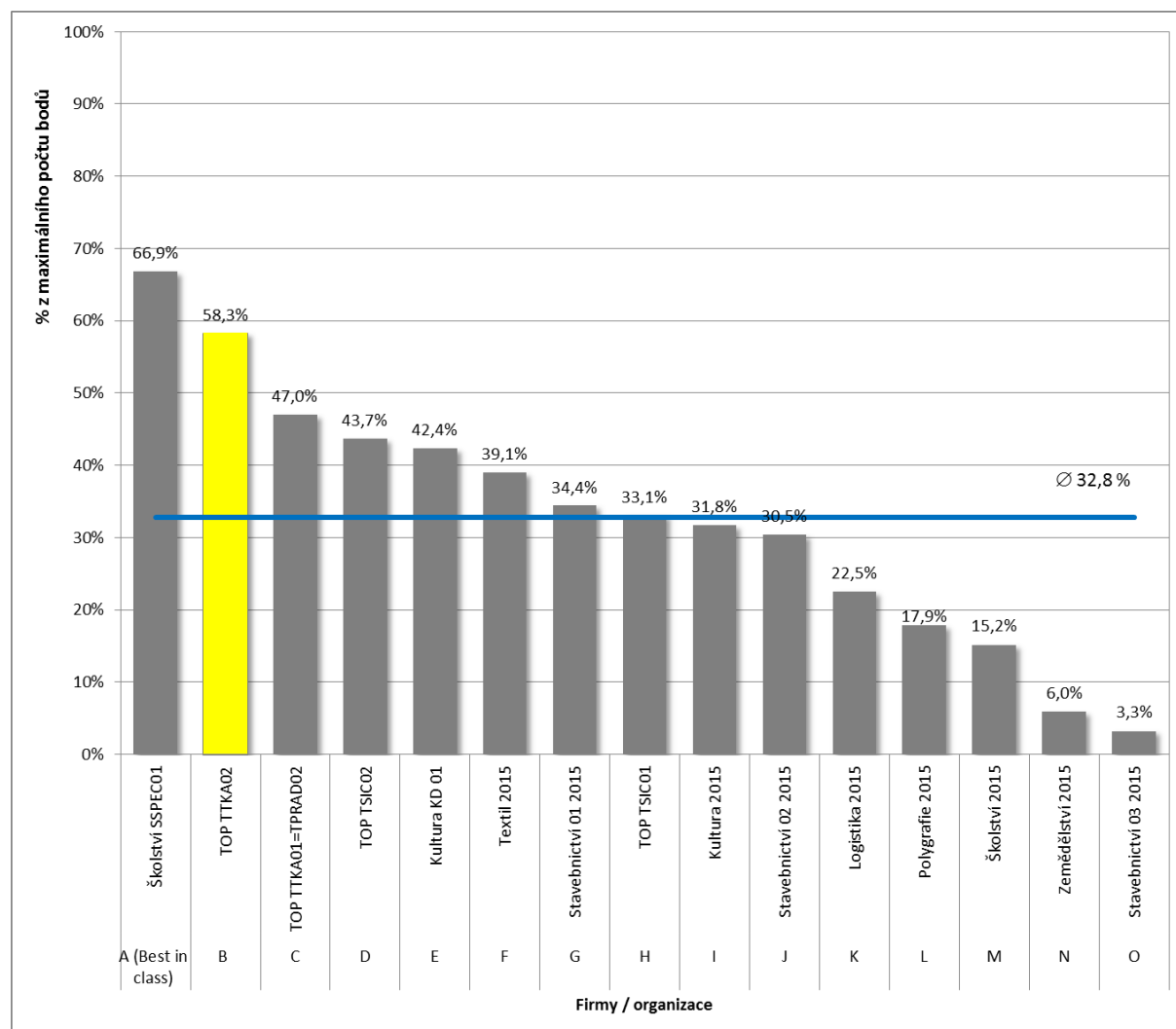
Získaný vzorek firem ze šetření je prozatím příliš malý, než aby bylo možné prezentovat průměrné výstupy za jednotlivá odvětví. Ukazuje se však, že odvětví samo o sobě není determinantou úspěšného zavádění nástrojů Age Managementu, firmy z různých odvětví mohou procesy Age Managementu využívat velmi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

Konkrétní výsledky měření ve společnosti „TOP TTKA02“

Celkové hodnocení

Společnost „TOP TTKA02“ dosáhla při pilotním hodnocení LEA v České republice 88 bodů ze 151 teoreticky možných, což znamená úspěšnost 58,3 % a 2. místo v rámci sledovaného vzorku společností.

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

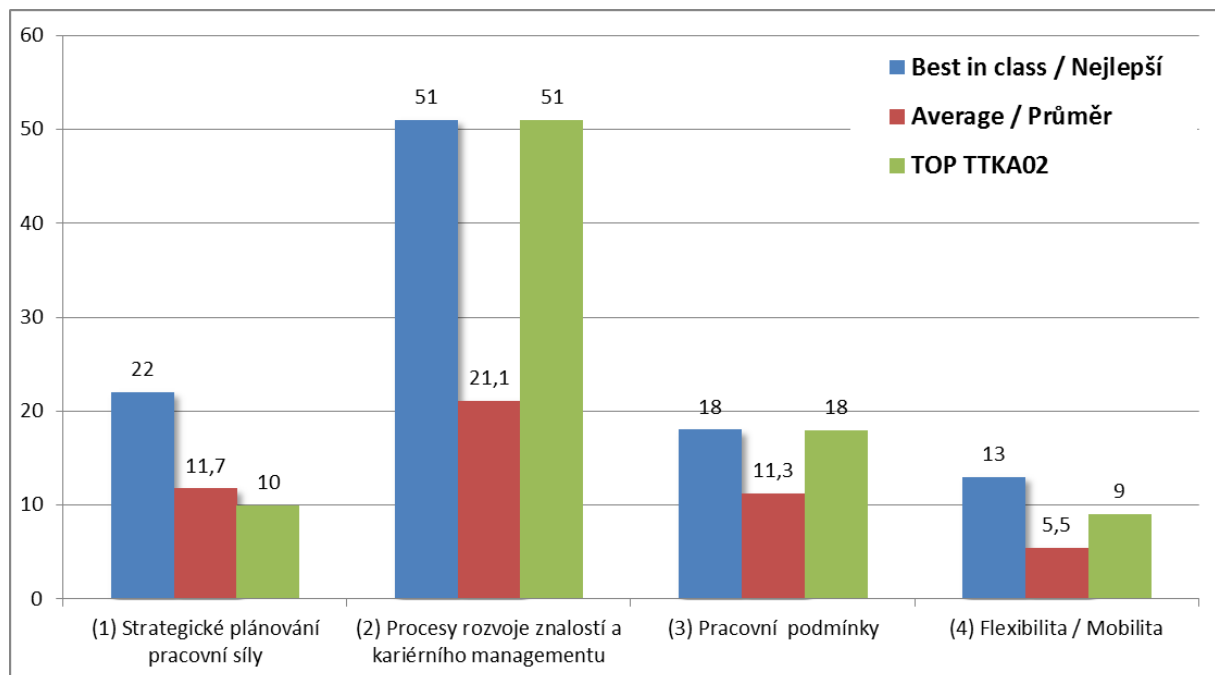


Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, „TOP TTKA02“, vlastní zpracování

Hodnocení oblastí

- Strategické plánování pracovní síly – dosahuje úrovně 10 bodů
- Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu – dosahuje výsledků 51 bodů
- Pracovní podmínky – 18 bodů
- Flexibilita / Mobilita – dosahuje výsledků v hodnotě 9 bodů.

Graf 13 Absolutní počet získaných bodů podle jednotlivých oblastí



Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, „TOP TTKA02“, vlastní zpracování

Oblast 1: Strategické plánování pracovní síly (lidských zdrojů)

Společnost TOP TTKA02, (*dále jen společnost*) sleduje pravidelně složení pracovních sil napříč firmou, včetně věkové struktury, a to na měsíční bázi. Tyto informace následně slouží i k dalším účelům, a to jak v oblasti práce s lidskými zdroji, tak i v provozní oblasti.

Pro nábor pracovníků a pracovníc je klíčovým kritériem kvalifikace v oboru. Další hlediska nehrají při náboru roli. Společnost je při náboru otevřena všem věkovým skupinám, usiluje o zdravý mix na pracovišti z pohledu věku; jako obtížné vnímá nábor osob ve střední věkové kategorii pro pozice ve výrobní části firmy. Ve společnosti, napříč provozy, pracují příslušníci/ice menšin, cizinci/nky a hendikepovaní lidé. Na tyto charakteristiky společnost

narazí až při konkrétním nástupu konkrétní osoby v rámci administrativních procesů spojených s nástupem do zaměstnání.

Společnost se potýká dlouhodobě s nedostatkem pracovních sil ve výrobní části, v současné době nemá obsazeno 35 pozic v této části společnosti. Dlouhodobým cílem společnosti je diverzifikace pracovních sil podle různých hledisek, nicméně v současné době je prioritní obsazení výrobních pozic; společnost nemá tak faktickou možnost diverzifikaci uplatňovat v praxi podle svých představ. Firma cíleně spolupracuje s vysokou školou v regionu a v dalším sousedním kraji. Motivuje studenty a studentky ke spolupráci při zpracování jejich diplomových prací ve firmě s tím, že vypisuje témata, která úzce souvisí s řešenými odbornými oblastmi v rámci výroby a spolupracuje s těmito studenty/kami v procesu zpracování daných prací. Kvalitní uchazeči/čky mají následně příležitost k uplatnění ve firmě – návazně na personální potřeby firmy. Společnost spolupracuje také s odbornými učiteli a středními školami s cílem oslovit studenty/ky k pozdější práci ve firmě. Součástí této spolupráce je i odborná práce na tvorbě učebních plánů, např. pro obor informatika, kam se snaží promítnout poznatky přímo z výrobní praxe.

V rámci měření je sledována pozice **tkalce/tkadleny**, (*obsluha tkacích a pletacích strojů*). Obsazení těchto pozic vnímá společnost jako obtížné. Nábor provádí jak vlastními cestami, tak i ve spolupráci s místním úřadem práce a personálními agenturami. Uvedená pozice je velmi náročná z hlediska fyzického výkonu, tak i z dalších hledisek, např. práce ve 12-ti hodinových směnách.

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

Společnost má povinné vzdělávání pro všechny zaměstnané bez rozdílu, a to na základě požadavků vyplývajících z platné legislativy a nařízení, např. BOZP, školení řidičů, apod. Zároveň je toto vzdělávání doplněno vzdělávacími požadavky, které vychází ze skutečnosti, že firma je držitelem certifikace dle ISO norem. Další možnosti vzdělávání jsou řešeny individuálně dle identifikovaných potřeb, např. podpora jazykové výuky.

Společnost průběžně poskytuje odborné informace, zejména pracovníkům a pracovnícím ve výrobě, k novým produktům, kterým se firma výrobně či vývojově věnuje, a to prostřednictvím tzv. inovačních komisí. Tento přenos informací funguje na týdenní či měsíční bázi. V současné době např. v části výroby – úpravna – běží kurz o nových používaných chemikáliích a postupech práce s těmito látkami, vedený ředitelkou výroby. K dalšímu vzdělávání dochází např. distribucí odborných článků mezi vedoucí ve výrobě, atd.

V oblasti přenosu informací, odborných dovedností a kompetencí má společnost funkční interní postup, který zahrnuje tzv. tutoring služebně starších zaměstnaných směrem ke služebně mladším, tak aby bylo zachováno know-how (*zejména mezi absolventy/kami VŠ a osobami před odchodem do důchodu, jedná se o 1-2 případy ročně*). Mentoring ve výrobě probíhá formou „learning by doing“, kdy ve většině případů vedoucí týmu aktivně pracuje s nově příchozím zaměstnaným a předává mu znalosti a dovednosti pro výkon dané pozice. Mentoring funguje i opačně, tedy mladší předávají zkušenosti věkově starším kolegům/kolegyním.

V technickohospodářských pozicích společnost „TOP usiluje a praktikuje interní mobilitu pracovních sil (*tato se týká skupiny cca 20 osob*). Ve výrobní části společnost interní mobilitu neprotikuje mezi jednotlivými závody z důvodu odlišnosti výroby, ale pouze v rámci jednotlivých závodů. Pro tento typ mobility má společnost nastaveny cíle ve výrobních pozicích. Interní mobilita vychází z požadavků výroby (*např. nemocnost*), je postavena na tvrdých dovednostech zaměstnaných, a je také podchycena v kolektivní smlouvě, která přesně zachycuje podmínky a nastavení pro tento typ mobility, včetně finančních. Jedná se zejména o posuny mezi platovými třídami, které souvisí s interní mobilitou. Společnost se potýká s nedostatkem zájmu o mobilitu v rámci výrobní části firmy, kde na jednu stranu je sice mobilita finančním přínosem pro zaměstnané, na druhou stranu pak znamená pro zaměstnané časté změny v navyklých denních operativních procesech, včetně technických a dalších postupů.

Společnost má nastaven systém hodnocení znalostí a dovedností zaměstnaných. Tento systém je mj. zakotven v kolektivní smlouvě. Funguje je zde hodnocení podle kvalifikace, množství a kvality vyrobeného materiálu, včetně hlediska, kolik daný zaměstnaný umí profesí. Svoji roli hraje i hodnocení od zákazníků. Společnost sleduje pracovní výkon zaměstnanců/kyň ve výrobě denně, hodnotí týdně. Pro pozice prodejců/kyň má zpětná vazba a spokojenost zákazníků přímý vliv na pohyblivou složku finančního hodnocení této skupiny zaměstnaných.

Společnost plánuje kariéru všech zaměstnaných, bez rozdílu věku; v pravidelném hodnocení pracovního výkonu jsou nastaveny cíle a kritéria pro další období zpravidla jednoho roku. U nových zaměstnanců/kyň se tak děje zhruba 1x za tři měsíce.

V rámci tohoto šetření byla sledována **pozice tkadleny/tkalce**, (*obsluha tkacích a pletacích strojů*) Společnost, s ohledem na situaci na pracovním trhu (*tzn. nedostatek kvalifikovaných a zkušených zájemců/kyň o tuto pozici*), pouze výjimečně přijímá pracovníky/ice rovnou na uvedenou pozici. Současná praxe je taková, že nově příchozí osoba nejprve pracuje v přípravě, s možností vypracování se na pozici tkadleny/tkalce. V rámci této cílové pozice mají pak tito zaměstnaní možnost specializace (*například na výrobu žakárů, což je nejvyšší možná specializace*,

na kterou může zapracování a posun trvat i více než deset let), případně pak posun na vedoucí tkadlenu. Klíčovým faktorem pro kariérní postup je pracovní zkušenost.

Základní náplní práce tkadleny/tkalce je především odborná obsluha výrobních strojů na základě předem daných technických a dalších výrobních parametrů a nastavení, tedy obsluha tkalcovských stavů, výměna útkové a perlínkové cívky, kontrola kvality tkaniny. Na tuto pozici se vztahují veškeré interní procesy, jak v oblasti vzdělávání, tak i v dalších oblastech (pracovní podmínky, mobilita v rámci výrobního provozu, atd.)¹

Společnost má v kolektivní smlouvě zakotveny finanční a nefinanční benefity pro všechny zaměstnané. Jedná se např. o odměny založené na kvalitě odvedené práce, mimořádné odměny za práci nad rámec pracovních povinností (např. spolupráce při údržbě vybavení společnosti), týden dovolené navíc nad zákonný rámec, odměny dle výkonu, příspěvek na dopravu do/ze zaměstnání, nabídka svozu do/ze zaměstnání, možnost využití výhodnějších telefonních tarifů pro zaměstnané a rodinné příslušníky/ice, možnost využití firemního rekreačního střediska, atd. Toto nastavení benefitů je otevřené pro všechny zaměstnané bez rozdílu. Pracovníkům a pracovnícím ve výrobní části vyplácí firma nad rámec zákona příplatek za práci na odpolední směně, a to ve výši 6,50Kč/hod hrubého. Pro všechny pracovníky jednorázová odměna za počet odpracovaných let (25+let).

Oblast 3: Pracovní prostředí a pracovní podmínky

Společnost se systematicky věnuje problematice péče o duševní a fyzické zdraví, a to zejména v souvislosti s požadavky, které jsou na ni kladeny, respektive vyplývají, z norem ISO a ze zákonných norem a předpisů. Tato přesná operativní nastavení jsou pak zakotvena v interních směrnících.

V oblasti péče o fyzické zdraví firma umožňuje využívat nově zrekonstruovanou odpočinkovou místnost (současně šatny a sprchy) a další zázemí v rámci pracovních přestávek. Společnost dbá, nad rámec stanovený zákonem, na ergonomii pracovního prostředí. Spolupracuje s odborníky/cemi v oblasti osvětlení pracovních míst, kvality ovzduší (prašnost, vlhkost vzduchu). Zároveň ve spolupráci s odborníky/cemi pořizuje takové technické pomůcky a vybavení, aby byla co nejvíce eliminována těžká ruční práce (např. pořizování vhodných vozíků, zdvihadel, apod.). Mimo tato nastavení společnost poskytuje zaměstnaným poukázky na sportování, jako součást péče o fyzické zdraví, a to prostřednictvím odborů.

¹ V příloze k této zprávě přidáváme přílohu obsahující detailní popis profesní kvalifikace tkadlec, v rámci národní soustavy kvalifikací, kterou jsme obdrželi od platformy TOP.

V oblasti péče o duševní zdraví nemá firma nastaven formální postup či směrnici. Společnost s tímto tématem pracuje v rámci ročního hodnocení zaměstnaných, kde se této oblasti věnují v rámci rozhovoru nadřizený - podřízený. Obecně se společnost snaží předcházet možným zdravotním komplikacím v této oblasti vytvářením vhodných pracovních podmínek.

Skupině pracovníků a pracovníc na technicko-hospodářských pozicích umožňuje společnost flexibilní uspořádání pracovního režimu – pružnou pracovní dobu; toto nastavení pouze jednu skupinu zaměstnaných vychází z charakteru práce, kde pozicím ve výrobním procesu toto nastavení nelze umožnit (*pracovníci/ice ve výrobě pracují ve 12-ti hodinových směnách*). Například obchodní oddělení je složeno z osob, pro které má společnost v plánu vypracovat a nabídnout komplexní program, který umožní sladit pracovní a osobní život s využitím práce z domova/na dálku, včetně aktivního pracovního zapojení např. během rodičovské dovolené. Zároveň pro zaměstnané nabízí společnost příplatek ve výši 1000Kč/pracovník-ice měsíčně v případě, že splní a odpracují plný fond pracovní doby pro daný měsíc (*tzn., že nečerpali dovolenou, nečerpali nemocenskou, nečerpali dobu na návštěvu lékaře, atd*). Tento program je otevřený všem zaměstnaným bez rozdílu.

Společnost poskytuje také na individuální a ad hoc bázi individuální dodatečné volno dle konkrétní osobní obtížné či tíživé situace a její naléhavosti, ve které se daný pracovník/ice nachází. Poskytnutí takového volna pak vychází především z možností provozu napříč firmou.

Společnost nemá formalizovaný postup pro řízení odchodů ze společnosti. Aktivně pracuje na neformální bázi s bývalými zaměstnanými v seniorním věku, a to formou setkávání (např. vánočních), kterých se zpravidla účastní i zástupci/kyně vedení firmy.

Oblast 4: Flexibilita a mobilita

Společnost pracuje s interní mobilitou pracovníků a pracovníc, zejména na výrobních pozicích. Pro tyto situace má společnost nastaveny formální procesy, včetně podrobné úpravy v kolektivní smlouvě. Zároveň často v praxi nastavuje mobilitu tak, že u zapracovaných osob (*například s kompetencemi pro odbornou obsluhu více typů technického vybavení*) uvádí do pracovních dokumentů širší označení vykonávané práce, např. výrobce/kyně textilií, což zahrnuje více typů prací, a tím je usnadněna interní mobilita a krátkodobé přeřazení na jinou práci na základě vzájemné dohody mezi pracovníkem/icí a vedoucí/m. Jako konkrétní příklad lze uvést krátkodobé přeřazení mezi skládkou a přípravou. Tato krátkodobá přeřazení jsou provázána i s finanční úpravou v rámci systému odměňování.

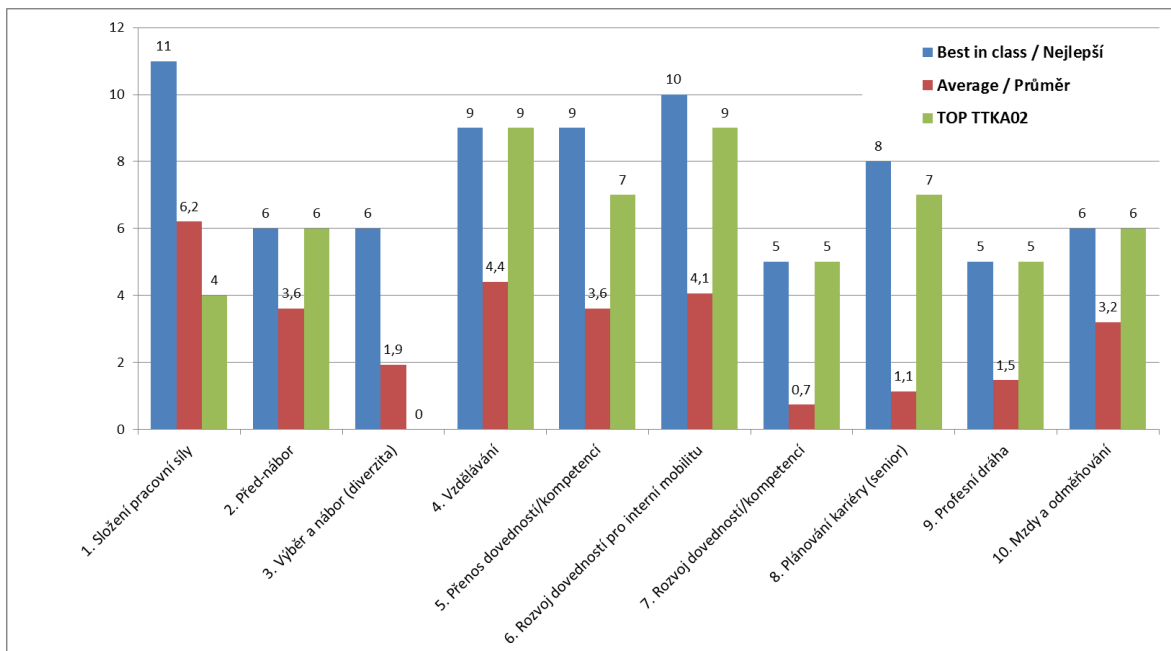
Společnost také výrazně přispívá k budování místní komunity, např. podporou sportovních aktivit v místě a regionu (*podpora dobrovolných hasičů, podpora fotbalových týmů A a B města, atd.*). Případné uvolňování pro vedení dětských táborů je nastaveno v kolektivní smlouvě; další dobrovolnické aktivity zaměstnaných a jejich případné nároky (*zejména časové*) v souvislosti s výkonem jejich práce jsou řešeny ad hoc na neformální bázi. Zároveň v rámci budování místní komunity přenechává společnost, zpravidla formou darů, zbytky z výroby např. neziskovým organizacím.

Kontakty s bývalými zaměstnanci/kyněmi jsou udržovány na neformální bázi, a to formou setkávání, např. i při životních jubileích.

Hodnocení ukazatelů

Výše zmíněné 4 oblasti se dále dělí do podoblastí, které jsou hodnoceny 20 ukazateli. Společnost „TOP TTKA02“ získala u 14 z nich nadprůměrných výsledků, z toho 7 ukazatelů mělo nejlepší výsledek v rámci srovnávaného vzorku společností. U 1 ukazatele dosáhla na podprůměrné výsledky a u 5 ukazatelů nebyly hodnoceny (resp. společnost nezískala žádný bod).

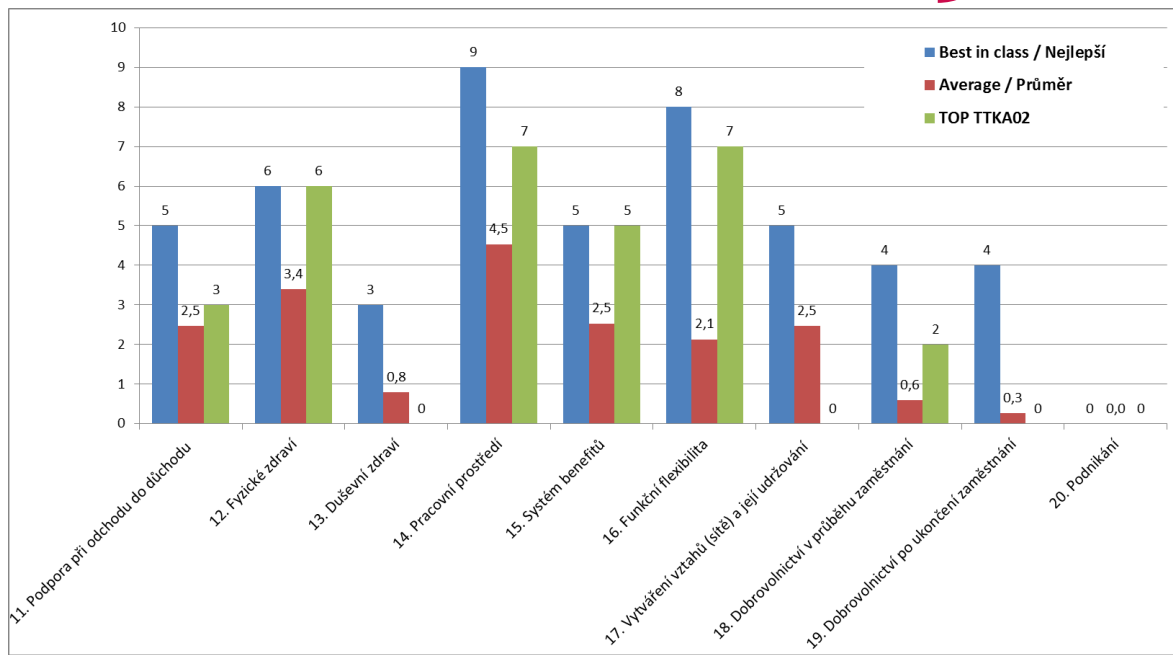
Graf 14 Absolutní počet získaných bodů podle jednotlivých ukazatelů (graf 1)



Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, „TOP TTKA02“, vlastní zpracování

Graf 155
ukazatelů (graf 2)

Absolutní počet získaných bodů podle jednotlivých

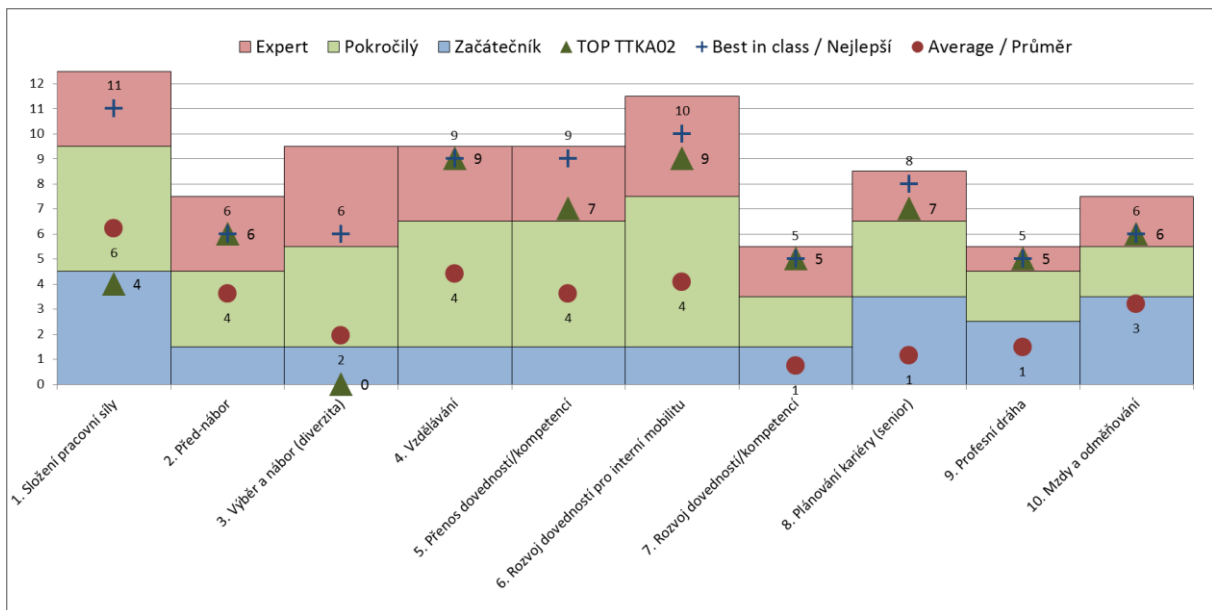


Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, „TOP TTKA02“, vlastní zpracování

Z hlediska úrovně Age Managementu je patrné, že ve společnosti jsou nastaveny procesy na pokročilé úrovni. Společnost „TOP TTKA02“ dosahuje expertní úrovně v oblasti Age managementu v 11 ukazatelích, a to konkrétně v oblastech: Před-nábor, Vzdělávání, Přenos dovedností / kompetencí, Rozvoj dovedností pro interní mobilitu, Rozvoj dovedností / kompetencí, Plánování kariéry (senior), Profesní dráha, Mzdy a odměňování, Fyzické zdraví, Systém benefitů a Funkční flexibilita. V dalších 2 podoblastech má společnost pokročilou úroveň a v 7 podoblastech dosáhla na nulovou úroveň řízení či na úrovni začátečník.

Graf 166
(graf 1)

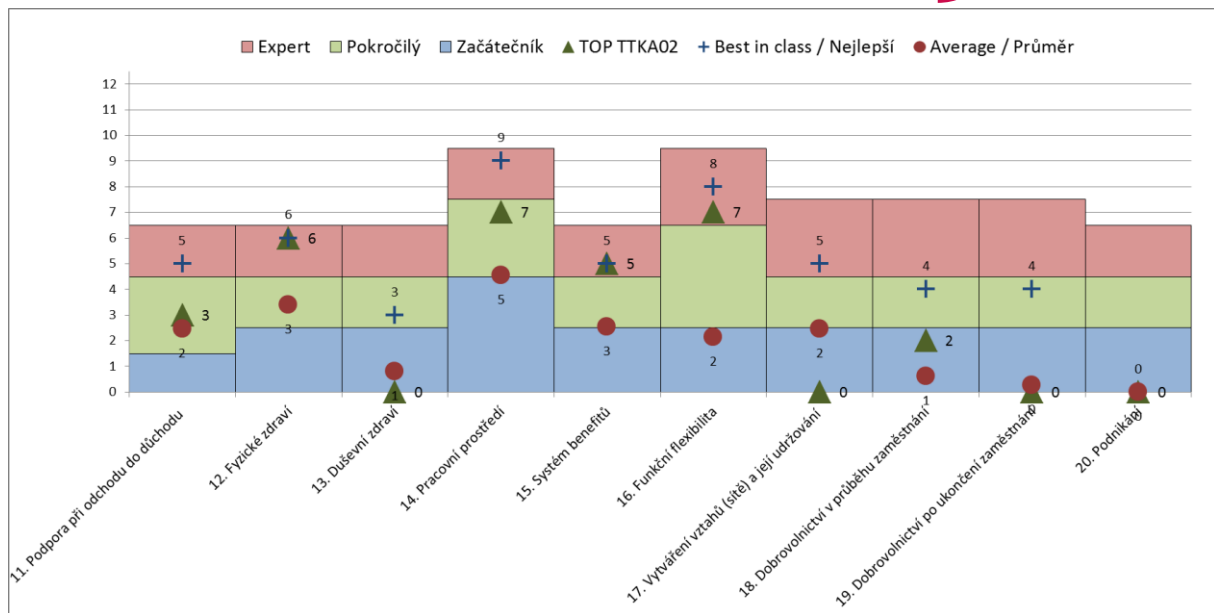
Úroveň Age Managementu podle jednotlivých ukazatelů



Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, „TOP TTKA02“, vlastní zpracování

Graf 177
(graf 2)

Úroveň Age Managementu podle jednotlivých ukazatelů



Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, „TOP TTKA02“, vlastní zpracování

Závěr

Rámcová doporučení

Společnost „TOP TTKA02“ má kvalitně nastavené a funkční procesy v oblasti práce s lidskými zdroji, které vychází jednak z mnohaleté praxe firmy, ale také z potřeb a nastavení, která firma dodržuje v souvislosti mj. s ISO certifikací. Tyto procesy a směrnice vhodně nastavují základy pro další budoucí práci v rámci zavádění procesů Age Managementu.

V oblasti plánování a náboru pracovních sil lze doporučit pokračování ve stávající spolupráci se vzdělávacími subjekty, která výrazně přispívá k náboru nastupující generace, která je již více spjata s novými technologiemi v různých, nejen výrobních, oblastech.

V oblasti kariérního rozvoje pracovních sil v kontextu procesů Age Managementu uvnitř organizace, lze doporučit pokračování v průběžném odborném vzdělávání, zejména u zaměstnaných ve výrobním procesu. Takový proces umožňuje získat více kompetencí a dovedností například pro pracovní pozici tkadlec/tkadlena, což vytváří v praxi více možností pro kariérní růst lidí, kteří pracují na těchto pracovních pozicích ve výrobě.

V oblasti péče o fyzické a duševní zdraví lze u výrobních pozic doporučit zaměřit se cíleně na podporu fyzického zdraví, např. formou zvýšené zdravotní péče o sluch a ortopedický aparát – například účastí v preventivních programech zdravotních pojišťoven. Tyto postupy mohou napomoci zachování zkušených pracovních sil především ve výrobní části firmy.

V oblasti mobility lze doporučit zvážit aktivnější a formalizovanou práci s bývalými pracovníky/cemi tak, aby zde byla možnost využívat jejich zkušenosti a kapacitu např. při potřebě nárazového vykrytí zvýšených výrobních nároků.

Všechny tyto kroky mohou přispět k rozvoji procesů Age Managementu, ale také celkově k celkové diverzitě lidských zdrojů na pracovišti a mohou podpořit společnost k udržení a posílení pozice vyhledávaného zaměstnavatele v textilním průmyslu a regionu.

Zpracovatel: Byznys pro společnost, fórum odpovědných firem

V Tůních 1357/11, 2. patro

Praha 2, 120 00

www.byznysprospolecnost.cz

IČ: 22 84 26 08

DIČ: CZ22842608

Tel: 240 201 195

Pavel Štern

Ředitel programů

stern@byznysprospolecnost.cz

+420 607 919 028

Tkadlec zabezpečuje obsluhu tkalcovských strojů a zařízení pro výrobu tkanin a vykonává další související činnosti.

Pracovní činnosti

- Zásobování strojů materiálem.
- Ruční i strojní navádění osnov.
- Obsluha tkacích strojů.
- Šlichtování a řízení šlichtování všech druhů osnov na různých typech strojů včetně přípravy šlichtovacích roztoků.
- Kontrola zpracovávaného materiálu na vstupu a výstupu ze strojů.
- Vytloukání a zhotovování karet pro všechny druhy listových a žakárových strojů.
- Kontrola kvality a klasifikace hotových výrobků.
- Odstraňování vad v plošných textiliích vyšíváním nebo scelováním.
- Evidence technických dat o průběhu práce a výsledcích.

link: http://katalog.nsp.cz/karta_tp.aspx?id_jp=2212&kod_sm1=29

Průběh jedné směny u tkadleny;

5:45 - příchod do šaten

6:00 - nástup na pracoviště

6:00 - 8:00; tkaní

8:00 - 8:10; klidová přestávka

8:10 - 10:10; tkaní

11:30 - 12:00; přestávka na oběd

12:00 - 14:00; tkaní

14:00 - 14:10; klidová přestávka

14:10 - 15:30; tkaní

15:30- 16:00; přestávka

16:00- 18:00; tkaní

Dle zástupců společnosti je ve skutečnosti průběh přestávek mnohem složitější, u stavů musí stále někdo být, tedy tkadleny za sebe vzájemně zaskakují, není možné, aby v jeden okamžik všechny odešly na přestávku.



**BYZNYS
PRO
SPOLEČNOST**
BUSINESS
FOR SOCIETY

LEA

Závěrečná zpráva

**Měření HR procesů pomocí nástroje LEA -
TOP TPRAD02=TTKAD03**



Obsah

Executive Summary	3
Informace o LEA	4
Informace o měření ve společnosti „TOP TPRAD02=TTKAD03“	5
Demografie a statistika České republiky	6
Složení populace ČR v roce 2016 a projekce populace na roky 2020, 2025, 2030.....	6
Složení populace v Jihomoravském kraji v roce 2016 a projekce populace na roky 2020, 2025 a 2030.....	7
Regionální působnost společnosti	7
Struktura zaměstnanců společnosti	8
Benchmark – ČR	9
Všeobecné výsledky za Českou republiku	9
Výsledky podle velikosti firmy	10
Výsledky podle odvětví.....	10
Konkrétní výsledky měření ve společnosti „TOP TPRAD02=TTKAD03“	11
Celkové hodnocení.....	11
Hodnocení oblastí	12
Hodnocení ukazatelů	17
Závěr	19
Byznys pro společnost, fórum odpovědných firem	20

Executive Summary

Popis společnosti

Společnost „TOP TPRAD02=TTKAD03“ sídlí v Jihomoravském kraji a je největším výrobcem vlněných tkanin v Evropě. Vznikla po druhé světové válce spojením několika soukromých textilních firem jako národní podnik Moravskoslezské vlnářské závody. Po roce 1989 došlo k privatizaci státního podniku, přičemž v roce 1994 se vlastníkem stává italský soukromý textilní koncern.

V současnosti společnost zaměstnává 908 pracovníků a pracovníc, kteří pracují v jedné provozovně v regionu. Společnost je nositelem certifikátu systému řízení jakosti podle ISO 9001:2000 a certifikovaným zaměstnavatelem Ethnic Friendly, kterou vydává společnost IQ Roma servis, z. s. Zároveň dlouhodobě splňuje textilní požadavky na ochranu životního prostředí požadované evropskými normami Öeko-tex Standard 100 nebo Ecolabel. Interní procesy v personální oblasti, pracovní doba, směnný režim, dovolené, příplatky, prémie a další jsou kodifikovány v kolektivní smlouvě.

Společnost „TOP TPRAD02=TTKAD03“ se zúčastnila měření LEA (LifeLong Employability Assessment) v roce 2016. Z výsledků vyplývá, že dostáhla celkového počtu bodů 89 ze 151 teoreticky možných, což znamená celkové hodnocení 58,9 %.

Informace o LEA

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

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

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

V rámci měření LEA jde o čtyři základní oblasti:

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

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

Informace o měření ve společnosti „TOP TPRAD02=TTKAD03“

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

U společnosti TOP TPRAD02=TTKAD03 proces měření proběhl v roce 2016 následovně:

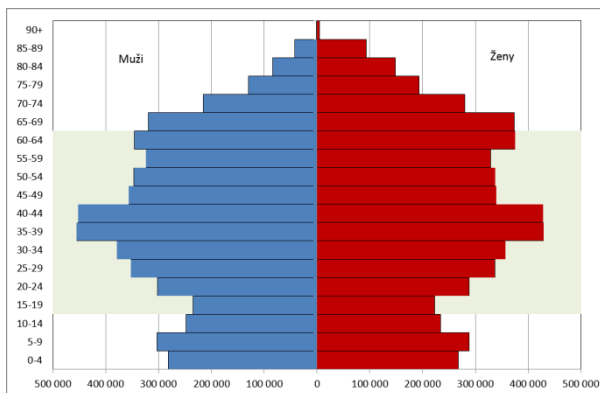
Organizaci TOP TPRAD02=TTKAD03 zastupovali předseda představenstva společnosti a její personální ředitel. Dále byli rozhovoru na místě přítomni zástupci Asociace textilního – oděvního -kožedělného průmyslu a specialista na měření vybraných pozic. Společně se zástupcem platformy Byznys pro společnost absolvovali osobní rozhovor a vyplnění dotazníku LEA. Okruhy otázek byly zaslány předem.

Demografie a statistika České republiky

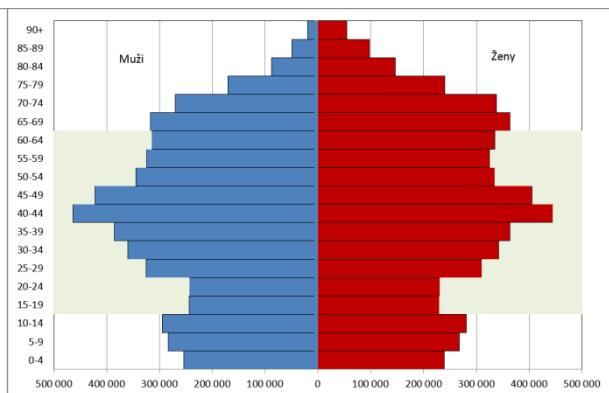
Populace České republiky, tak jako v ostatních vyspělých zemích světa, stárne. Souběžně probíhá proces, kdy lidé žijí déle, zvyšuje se jejich naděje dožití i průměrný věk, a také se rodí méně dětí, takže ve výsledku v populaci žije větší podíl seniorů (tj. osob 65 letých a starších).

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

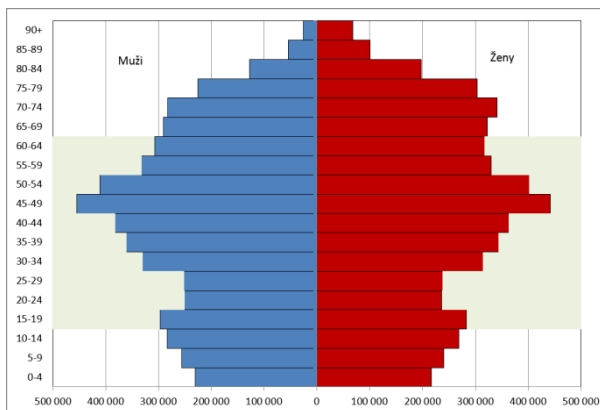
Graf 1 Věková struktura ČR k 1. 1. 2016



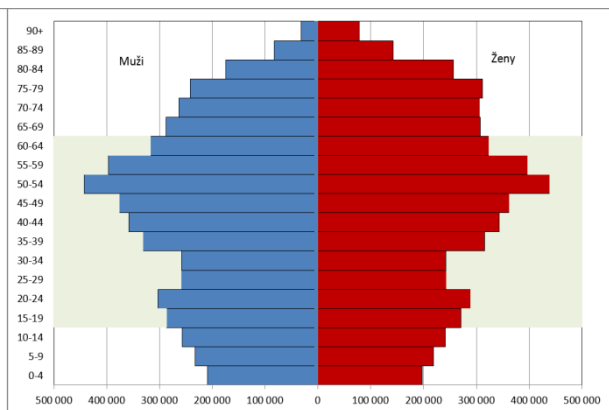
Graf 2 Projekce věkové struktury ČR na rok 2020



Graf 3 Projekce věkové struktury ČR na rok 2025



Graf 4 Projekce věkové struktury ČR na rok 2030



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

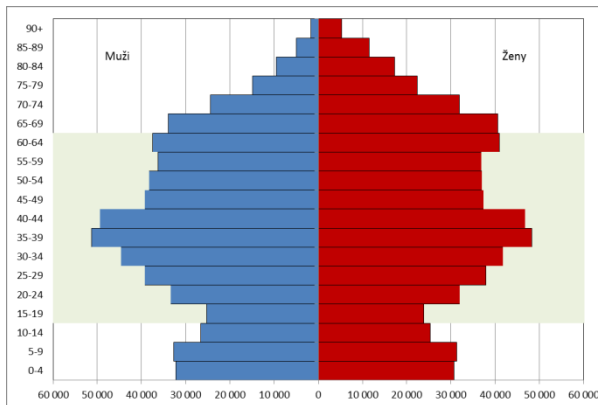
Projekce obyvatelstva České republiky do roku 2100, střední varianta, Český statistický úřad, Praha, 2014

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

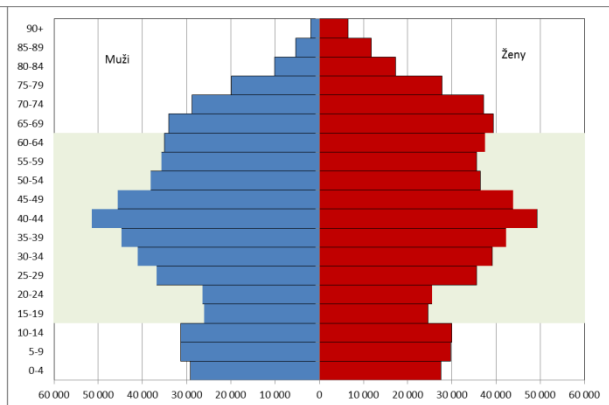
Složení populace v Jihomoravském kraji v roce 2016 a projekce populace na roky 2020, 2025 a 2030

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

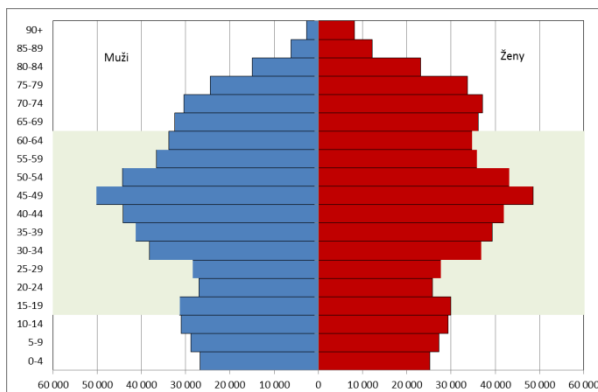
Graf 5 Věková struktura JHM kraje k 1. 1. 2016



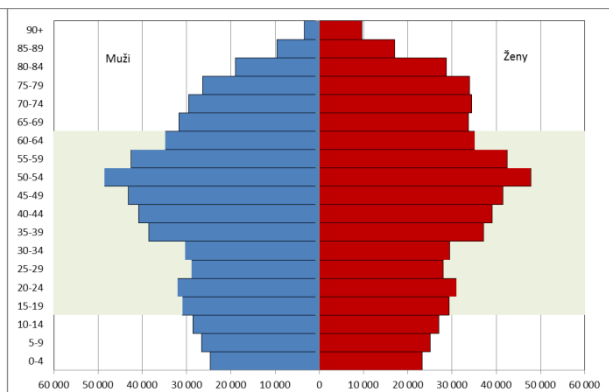
Graf 6 Projekce věkové struktury JHM kraje na rok 2020



Graf 7 Projekce věkové struktury JHM kraje na rok 2025



Graf 8 Projekce věkové struktury JHM kraje na rok 2030



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

Regionální působnost společnosti

Společnost „TOP TPRAD02=TTKAD03“ působí v Jihomoravském kraji.

Struktura zaměstnanců společnosti

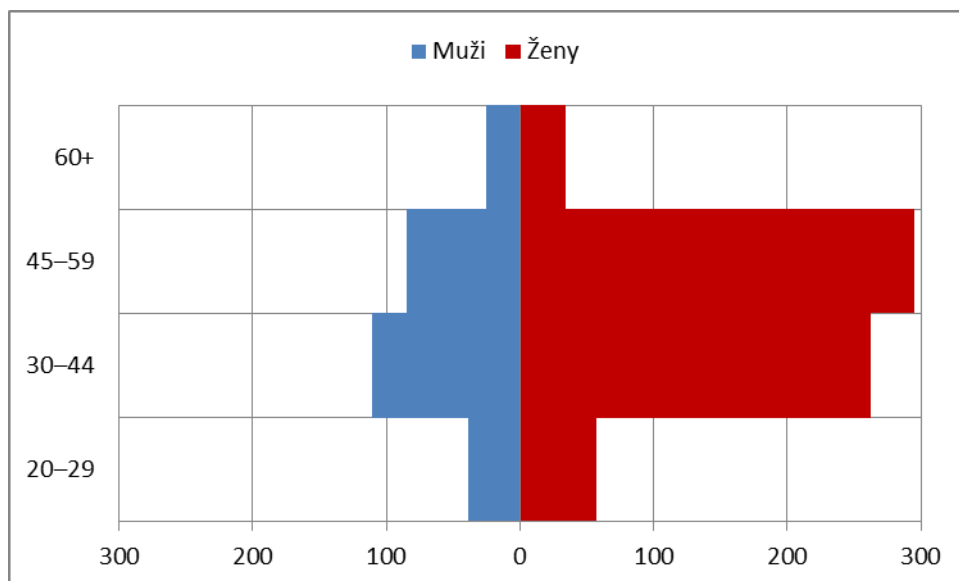
Společnost „TOP TPRAD02=TTKAD03“ má celkem 908 zaměstnanců. Z toho je 260 mužů a 648 žen. Věková struktura je následující:

- v kategorii 20-29 let má společnost 96 zaměstnanců, z toho je 39 mužů a 57 žen,
- v kategorii 30-44 let má společnost 373 zaměstnanců, z toho je 111 mužů a 262 žen,
- v kategorii 45-59 let má společnost 380 zaměstnanců, z toho je 85 mužů a 295 žen,
- v kategorii 60+ má společnost 59 zaměstnanců, z toho je 25 mužů a 34 žen.

Osoby do 29 let věku včetně tvoří celkem 11 % zaměstnanců, podíl osob ve věku 30 až 44 let a 45 až 59 let je téměř totožný – 41 %. Nejmenší podíl zaměstnanců je ve věku 60 let a více – něco přes 6 %.

Většina z celkového počtu zaměstnanců pracuje ve výrobě. Ve společnosti převažují ženy, kterých je více než 70 %.

Graf 9 Věková struktura zaměstnanců společnosti „TOP TPRAD02=TTKAD03“ ke dni měření



Zdroj: Společnost „TOP TPRAD02=TTKAD03“, 2016

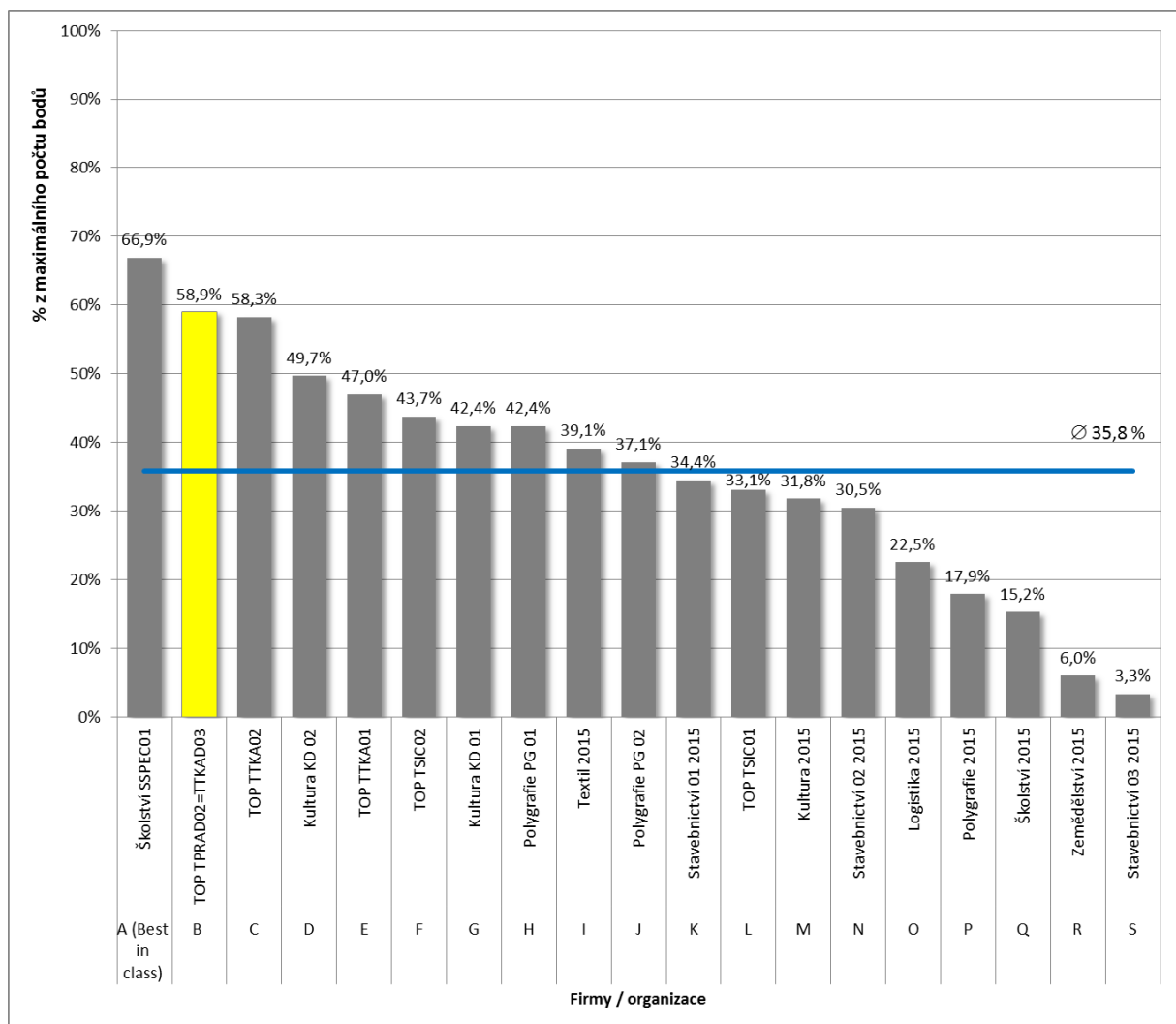
Benchmark – ČR

Společnost „TOP TPRAD02=TTKAD03“ se zúčastnila šetření metodou LEA v roce 2016. Maximem dosažitelným při měření nastavení nástrojů a politiky věkové diverzity je dle LEA 151 bodů. Pro srovnání dosažených výsledků byl použit vzorek 18 firem, které se zúčastnily šetření metodou LEA v roce 2015 a v roce 2016. Na konci projektu bude provedeno ještě vzájemné srovnání všech šetřených společností.

Všeobecné výsledky za Českou republiku

Firma „TOP TPRAD02=TTKAD03“ získala celkem 89 bodů (58,9 %).

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

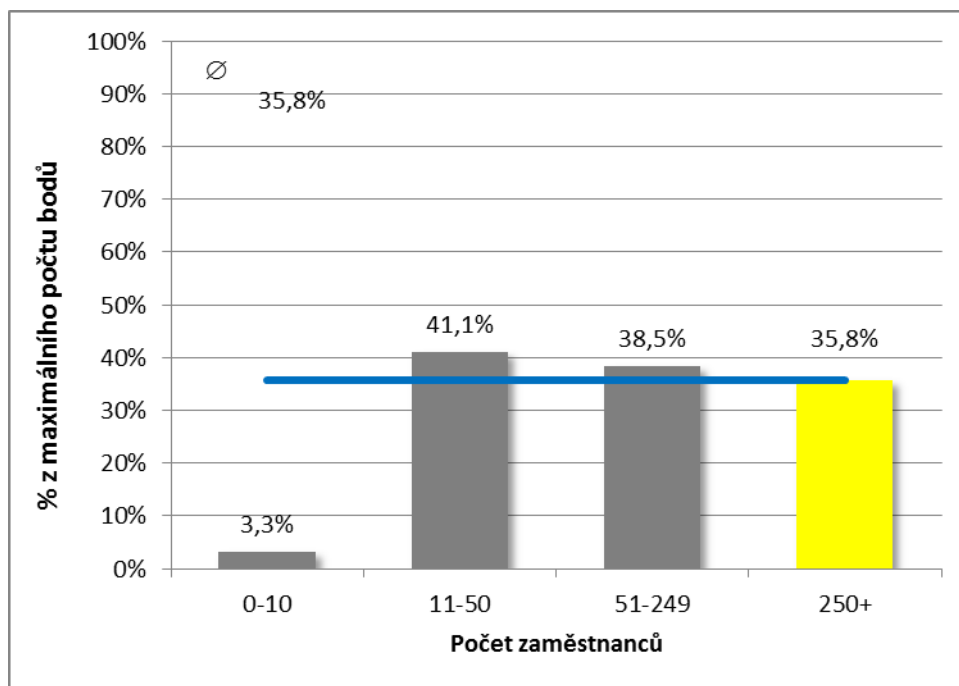


Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, „TOP TPRAD02=TTKAD03“, vlastní zpracování

Výsledky podle velikosti firmy

Co se týče počtu zaměstnanců, výsledky ukázaly, že mezi jednotlivými skupinami firem nejsou velké rozdíly v nastavení nástrojů věkové diverzity a jejich formalizaci. Jedinou odlišnou skupinu s výrazně nižším počtem dosažených bodů tvoří firmy do 10 zaměstnanci. Vzhledem k tomu, že tuto skupinu prozatím reprezentuje pouze jedna firma, nelze dosažený výsledek považovat za vypovídající. Ukazuje se, že u středních a malých společností/organizací je zavedení a uplatňování nástrojů Age managementu často závislé na osobě majitele/jednatele, ředitele nebo manažera pro lidské zdroje apod. Nezřídka závisí na zdrojích a možnostech společnosti. Často nejsou tyto nástroje formálně a systematicky zavedeny, nebo nejsou formalizovány všechny, ačkoliv se používají.

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



Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, „TOP TPRAD02=TTKAD03“, vlastní zpracování

Výsledky podle odvětví

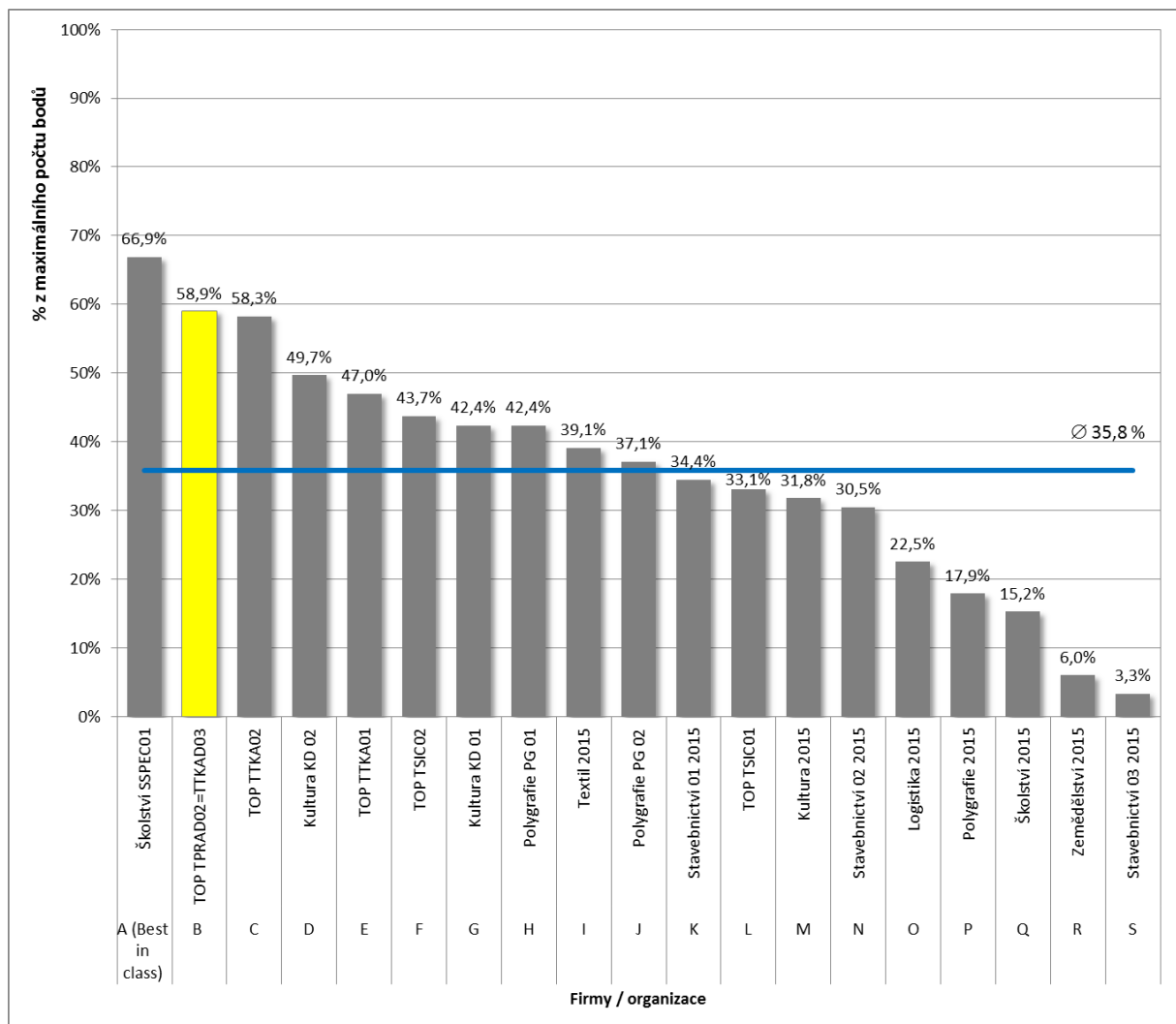
Získaný vzorek firem ze šetření je prozatím příliš malý, než aby bylo možné prezentovat průměrné výstupy za jednotlivá odvětví. Ukazuje se však, že odvětví samo o sobě není determinantou úspěšného zavádění nástrojů Age managementu, firmy z různých odvětví mohou procesy Age managementu využívat velmi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

Konkrétní výsledky měření ve společnosti „TOP TPRAD02=TTKAD03“

Celkové hodnocení

Společnost „TOP TPRAD02=TTKAD03“ dosáhla při hodnocení LEA v České republice 89 bodů ze 151 teoreticky možných, což znamená úspěšnost 58,9 %.

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

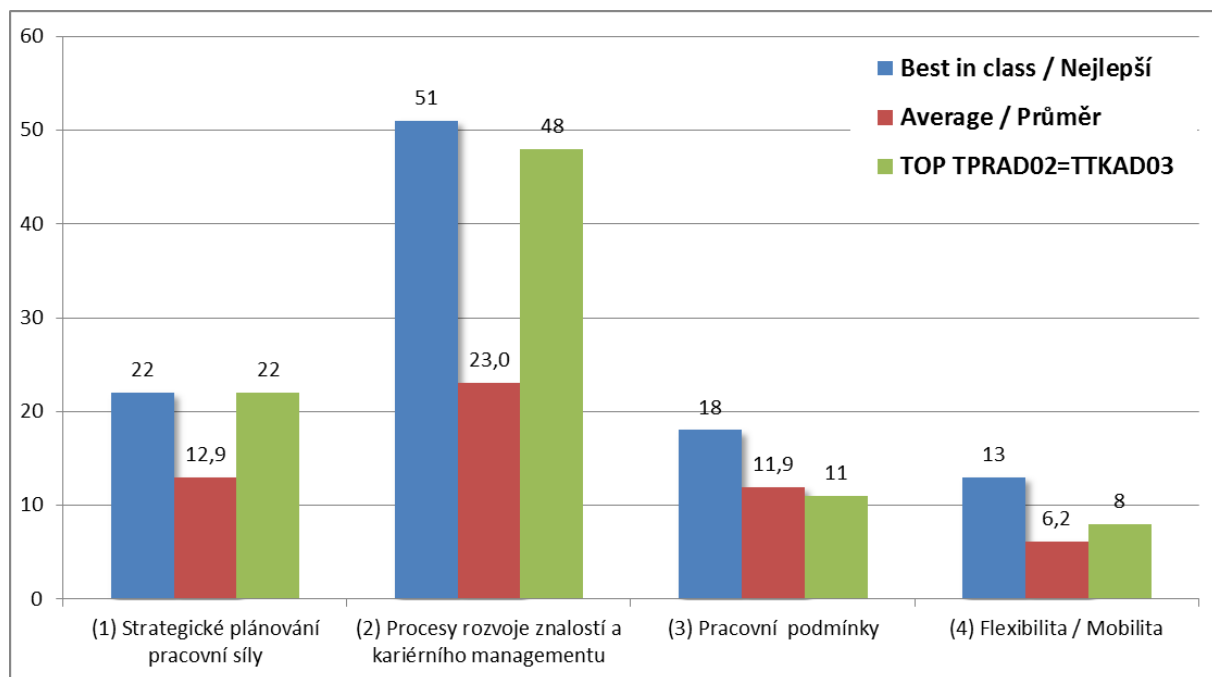


Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, „TOP TPRAD02=TTKAD03“, vlastní zpracování

Hodnocení oblastí

- Strategické plánování pracovní síly – dosahuje úrovně 22 bodů
- Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu – dosahuje výsledků 48 bodů
- Pracovní podmínky – 11 bodů
- Flexibilita / Mobilita – dosahuje výsledků v hodnotě 8 bodů.

Graf 13 Absolutní počet získaných bodů podle jednotlivých oblastí



Zdroj: *Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, „TOP TPRAD02=TTKAD03“, vlastní zpracování*

1: Strategické plánování pracovní síly (lidských zdrojů)

Společnost sleduje složení pracovních sil, zaměstnanců z hlediska věku. Společnost sleduje složení pracovní síly v podstatě nepřetržitě. Při získávání pracovní síly permanentně řeší psychologické aspekty práce, už vědí, které skupiny lidí jsou ochotny pracovat například v noci, na směny, v sobotu a v neděli. Společnost plánuje věkové složení pracovní síly na tři roky dopředu. Tyto plány chystá centrálně „matka“ italský majitel společnosti. Vychází to z předpokladu množství výroby a průběhu výroby a v rámci rozpočtu to pak přepočítávají na počty potřebných zaměstnanců. Na tříleté plány jsou navázány jednoleté plány a týdně si sledují sestavy, jak si s plánem vedou. Za nejdůležitější ukazatele považují plánování odchodu do důchodu. Podle náročnosti vykonávané profese se odchod do důchodu připravuje s předstihem, aby byl čas najít personální náhradu na příslušnou pozici.

Co se týká spolupráce se vzdělávacími institucemi, tak dle sdělení vedení společnosti, absolventi textilních učilišť pro jejich obor nejsou, například profese tkadlena, přadlena, především z důvodů zrušení relevantních učňovských oborů. Společnost spolupracuje se základními, středními i vysokými školami. Umožňuje středoškolákům i vysokoškolákům praxe. Společnost sama iniciovala založení učebního oboru **výrobce textilií** a přímo se podílí i na vzdělávacím procesu. Zabezpečují i kompletní odbornou praxi. Společnost si plánuje, že absolventi/absolventky oboru, je jich zatím přibližně 10, mají plán, aby jich bylo ročně cca 30. Absolventi oboru výrobce textilií by po ukončení učebního oboru, kde si mohou posléze dodělat i maturitu, neměli cíleně pracovat v profesích tkadlena či přadlena: To by si určitě měli prakticky vyzkoušet, ale počítají s nimi spíše jako s budoucími řídicími pracovníky ve výrobě. Mistry, vedoucími, technology přímo ve společnosti, nebo i v jiných společnostech v Česku nebo i v zahraničí. Cílem je, aby tito absolventi byli profesně komplexnější dokázali zvládat a kloubit v textilním průmyslu v podstatě více profesí dohromady. V tom vidí i budoucnost zaměstnanosti v textilním průmyslu a zčásti i možnost kariérního rozvoje profesí jako jsou tkadlena či přadlena.

Největším problémem školství pro textilní průmysl je dle názoru vedení společnosti celková nejednotnost školství a vzdělávacího procesu ve smyslu přípravy na potřebné profese a celkově malá motivace studentů, učňů pro vyučení a práci v textilním průmyslu. Veletrhy pracovních příležitostí využívají - například veletrhy středních a vysokých škol.

Společnost se snaží uplatňovat principy diverzity, je držitelem certifikátu od společnosti IQ Roma- Ethnic Friendly. Společnost zaměstnává cizince, mají zkušenosti s lidmi z Asie, například s Nepálci, z Afriky a hodně lidí zaměstnávají z Ukrajiny. Jsou připraveni vyzkoušet i lidi například ze Sýrie. Společnost věnuje skladbě zaměstnanců velkou pozornost. Co se týká zaměstnanců z Ukrajiny, společnost uvítala podporu HK ohledně „řízeného příchodu“ ukrajinských zaměstnanců do ČR. Služebně nejstarší ukrajinští zaměstnanci, jsou ve společnosti už přes dvacet let. Společnost přizpůsobuje i řídicí proces přítomnosti zahraničních dělníků. Zkušenost společnosti se zahraničními zaměstnanci je velmi dobrá. Velmi si například pochvalovali práci a přístup nepálských dělníků.

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

Společnost má vstupní a periodické školení na příslušné profesi, týká se to každé výrobní profese, tedy i profese **přadleny a tkadleny**. Obecně zaškolení trvá 2-5 měsíců i pro přadlenu a tkadlenu. Školení je součástí i kariérního růstu, v případě, že někdo je šikovný a má širší potenciál, může být zařazen na kvalifikovanější pozici, například v rámci údržby strojů. Požadovány jsou obecné znalosti, odborné znalosti, vstupní školení je vyhodnocováno po období

cca 2, až 5 měsíců tento postup se týká každé profese tedy i **přádlen a tkadlen**. Ti kdo zaškolují, dostávají za to i odměnu. Z hlediska řízení se tomuto procesu věnuje patřičná pozornost, řeší se a vyhodnocuje na poradách. (Vedoucí provozů, mistři, mají i každý semestr dva školící dny na daná témata). Například mají i poradou kvality.

Společnost podporuje mezigenerační spolupráci a výměnu znalostí a zkušeností. Společnost nemá potřebné mentory pro předávání zkušeností. Zapojení zkušených mentorů/mentorek do textilního průmyslu a do procesu přípravy nových a mladých zaměstnanců by vedení společnosti považovalo za vhodnou formu, jak využívat starší a zkušené zaměstnance, kteří už třeba fyzicky nemusí stačit na náročnou práci a zde by se mohlo naplno využít jejich znalostí, dovedností a zkušeností. Například u profese přádlena a tkadlena, by bylo vhodné, aby v situaci, kdy už fyzicky je práce pro ně příliš náročná, mohly by zajišťovat činnost mentorek, což by byla vhodná forma určitého kariérního rozvoje pro tyto profese.

Dokonce již padl návrh na vytvoření profese mentorů pro tyto profese a v textilním průmyslu. Bohužel zatím na tom není shoda na úrovni státu a ani sektorové rady, jak informoval zástupce ATOK. Podporu státu v tomto směru by uvítali i zástupci vedení společnosti. Jednou za dva roky se sejdou personální ředitelé z různých továren v zahraničí a to je také platforma pro sdílení zkušeností. Společnost se věnuje interní mobilitě a snaží maximálně využívat vnitřní zdroje pro zajištění chodu výroby. Společnost to považuje za velký cíl s ohledem na to, že společnost je velká firma a nemůže si dovolit mít „zásoby lidí navíc“

(Poznámka zástupce ATOK: Vláda bohužel navrhla novelu zákoníku práce, kde se navrhuje převedení na jinou práci pouze se souhlasem zaměstnance, což komplikuje samozřejmě zajišťování interní mobility).

Společnost má začleněnu interní mobilitu v kolektivní smlouvě. Zaměstnanci ve výrobě se učí v zásadě celý balík činností, aby byli schopni zastat více činností ve výrobě. Interní mobilita se ve společnosti řídí potřebami společnosti v návaznosti na zakázku/zakázky a rovněž potřebami zaměstnanců. Může jít o rozšíření činností a znamená to vyšší výdělek, může jít o změnu z profese do profese, když zaměstnanci zadaná práce-profese nejde. Mají ale málo případů, kdy se pracovník na dané profesi neosvědčí. Interní mobilita je dvojitá, přesun z profese na profesi a rozšíření činností. *(Díky nemocnosti společnosti každý den chybí cca 70 lidí).* V rámci interní mobility je předem jasné a dané, jaké klíčové kompetence a dovednosti jsou potřebné pro její zajištění v různých úsecích výroby. Společnost v podstatě používá systémem hodnocení práce, který odpovídá systému 360 stupňů, jelikož má komplexní kontrolní systém zaměřený zejména na **produktivitu, kvalitu a produkci**, to jsou tři základní ukazatele. Týká se to všech věkových

skupin a periodicitu hodnocení je měsíční. Společnost vnímá sama, že v této oblasti má rezervy, nějakým způsobem to dělají, ale není to žádný propracovaný systém. Do budoucna by to chtěli mnohem lépe nastavit. Týká se to i profesí **přadlena a tkadlena**, kde zvažují i další kariérní rozvoj pro tyto profese, jak už bylo zmíněno – mentoring. Týká se to věkové skupiny od 20 let do 55 let. Společnost se nevěnuje nějak systematicky tématu mapování životního cyklu zaměstnanců v kontextu výkonu profese, vnímají sami určité rezervy. Co se týká profesí tkadleny nebo přadleny tak ve mzdovém předpisu je začleněn postup **4 úrovní – A - učí se, B-umí dobře C-umí výborně D je multifunkční**, případně může být v rámci interní mobility využit/ta na jinou profesi a práci. To je v zásadě kariérní růst pro dělnické profese.

Je zde i možnost, že z dělnické profese se může stát mistrovou. Všichni mistři/mistrové ve společnosti byli, jsou původní zaměstnanci společnosti. Celkem 70 % zaměstnanců pracuje ve společnosti více než 15 let. Největší fluktuaci mají v kategorii do tří let zaměstnání. Nad tuto věkovou hranici je již větší stabilita. Fluktuace se týká zejména mladších/mladých zaměstnanců.

Co se týká systému odměňování, tak počet let ve firmě se zohledňuje jen v rámci benefitů, a není součástí základní mzdy. Mzda v dělnických profesích tedy i **přadlena a tkadlena** je postavena na systému A, B, C, D., je to tarifní systém, jak je popsáno výše, odvíjí se od výkonu a kvality práce. Mohou dostávat i odměnu za kvalitu výroby. Průměrná mzda je v rámci společnosti **21 000 Kč**. Přadleny mají průměrnou mzdu **19 500 Kč** a tkadleny **23 000 Kč**. Tkadlena si může vydělat i **25 000 Kč**, v případě vysoké kvality práce. Zaměstnanci mají možnost i 13 platu.

Společnost poskytuje rovněž příspěvky na životní pojištění, 400 Kč, a penzijní pojištění 3% hrubého platu. Mají 5 týdnů dovolené, tedy týden dovolené navíc, dále nárok na dopravu, v případě dojíždění do 35 Km, (*cca 50% zaměstnanců dojíždí*), týká se to denních i nočních směn včetně možností ubytování. Zaměstnanci mají zvýhodněné telefonní tarify, příplatek na obědy. Dále se do bonusů zohledňují strávená léta ve společnosti a životní jubilea. Pokud zaměstnanec odchází z organizačních důvodů, tak mají zvýhodněné odstupné s ohledem na počet odpracovaných let.

V případě odchodu ze společnosti řeší společnost nucené odchody na základě zákoníku práce. V případě reorganizace poskytuje vyšší odstupné na základě odpracovaných let. V případě odchodu do důchodu proběhne oficiální rozloučení a zaměstnanci dostávají při odchodu do důchodu odměnu.

Oblast 3: Pracovní prostředí a pracovní podmínky

Společnost věnuje pozornost tématu zdraví a kvalita života. Zaměstnanci mají hrazené vstupní, výstupní i periodické lékařské prohlídky, rovněž mají zdarma očkování proti chřipce. Společnost zavedla ve výrobě i v jídelně klimatizaci, došlo k výměně osvětlení ve výrobě, za šetrnější světlo. Společnost zavedla výdej chlazené stravy na nočních směnách a o víkendech. Zaměstnanci dostávají nápoje a vitamíny. Jednou za dva roky chodí zaměstnanci ve výrobě na sluchové vyšetření, samozřejmostí a povinností je nošení chráničů sluchu. Samozřejmostí jsou školení k bezpečnosti práce.

Společnost podporuje sportování zaměstnanců, dostávají příspěvky na sportovní a rehabilitační aktivity. Například masáže, plavání, sauna, rehabilitace doporučené lékařem. Společnost se detailně nevěnuje tématu duševního zdraví a stresu. Rovněž nemá nastaveny postupy/procesy pro flexibilní pracovní podmínky s ohledem celkový charakter činnosti a nepřetržitý provoz. Práce z domova je možná pouze u administrativy. Co se týká sledovaných pozic, tam je flexibilita práce špatně uskutečnitelná. Zvažují ale například zřízení firemní školky.

Co se týká dalších benefitů, společnost poskytuje příspěvek na penzijní připojištění, životní pojištění, (již uvedeno výše), zaměstnanci mají možnost i bezúročných půjček. Zavádějí firemní internetové připojení. *(Značná část benefitů je již uvedena výše u mezd a odměňování).*

Flexibilita a mobilita

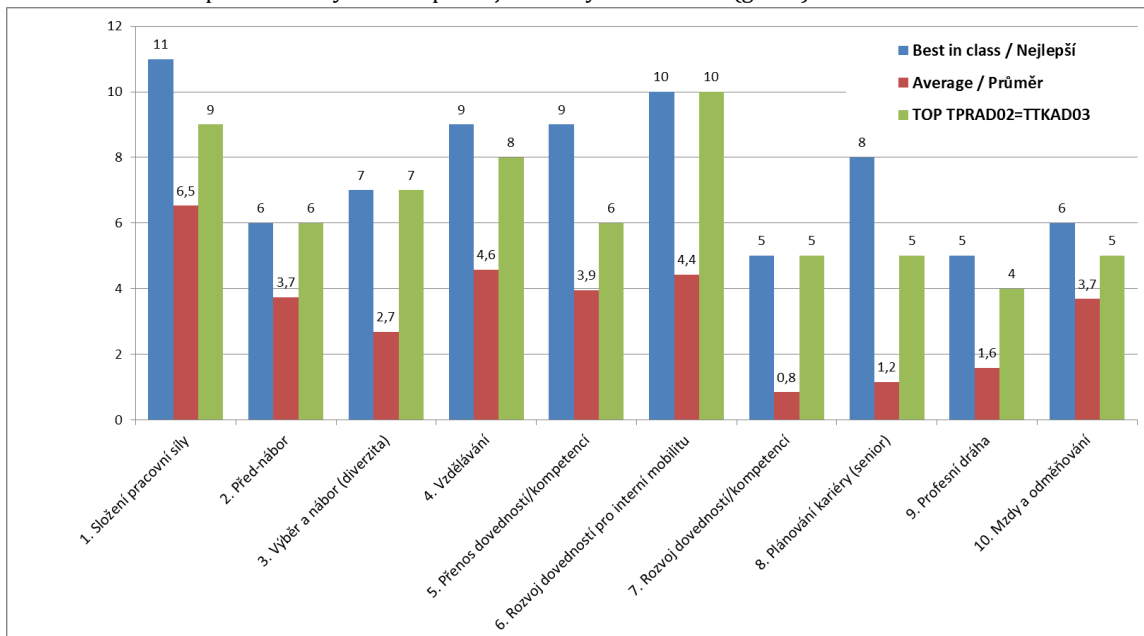
Společnost může vysílat zaměstnance například na stáže do mateřské společnosti nebo i dodavatelům. Vedoucí pracovníci jsou součástí tohoto systému, vede se o tom formální komunikace. Kontakty s bývalými zaměstnanci udržují a zvou bývalé zaměstnance na pravidelnou akci, což je ples, loni je pozvali i na den otevřených dveří. Ale dle slov vedení se tomu nevěnují systematicky a pravidelný kontakt neudržují a neorganizují. Chtěli by tuto situaci, celkově zlepšit. Co se týká dlouhodobých nepřítomností na pracovišti, *(onemocnění)* „využívají“ bývalé personalistky pro komunikaci s těmito zaměstnanci, ohledně dalšího vývoje, jestli se budou chtít vrátit nebo nikoliv.

Co se týká dobrovolnických aktivit zaměstnanců ve prospěch jiných organizací, společnost jim zatím nevěnuje pozornost, a to ani v rámci pracovního poměru nebo u bývalých zaměstnanců-důchodců. Společnost nemá politiku, že by v případě většího propouštění (reorganizace) poskytovali zaměstnancům vzdělávací podporu pro další uplatnění na trhu práce.

Hodnocení ukazatelů

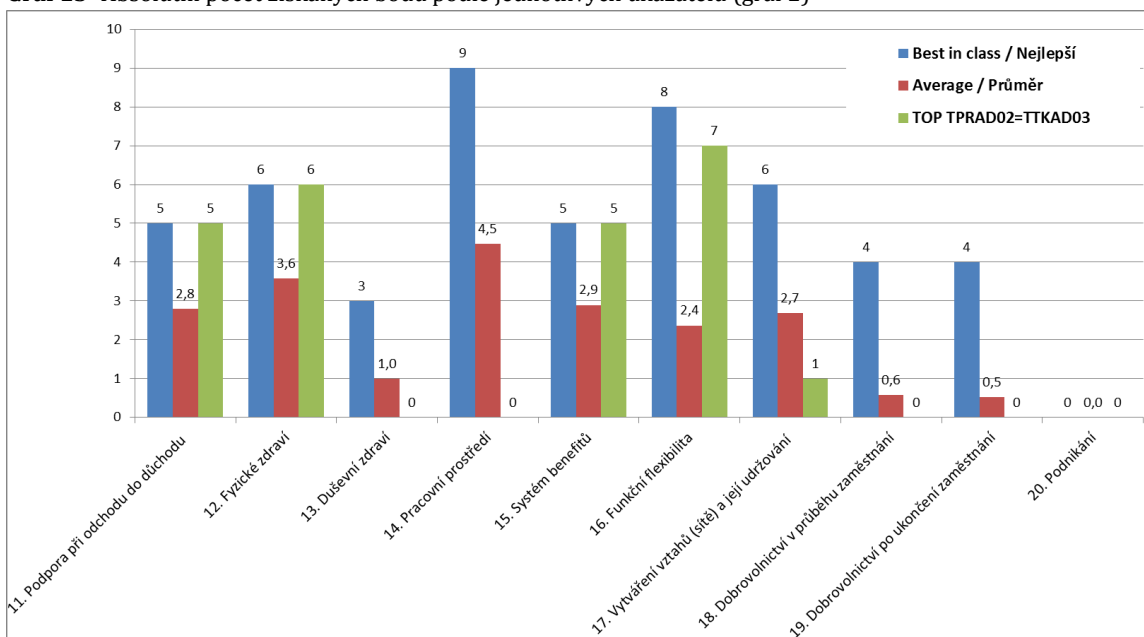
Společnost dosahuje ve 14 ukazatelích z 20 nadprůměrné výsledky, naopak u 6 ukazatelů dosahuje podprůměrných či nulových výsledků. V polovině případů, ve kterých společnost získala nadprůměrné hodnocení, byly dosažené výsledky dokonce nejlepší z dosud měřených společností.

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



Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, „TOP TPRAD02=TTKAD03“, vlastní zpracování

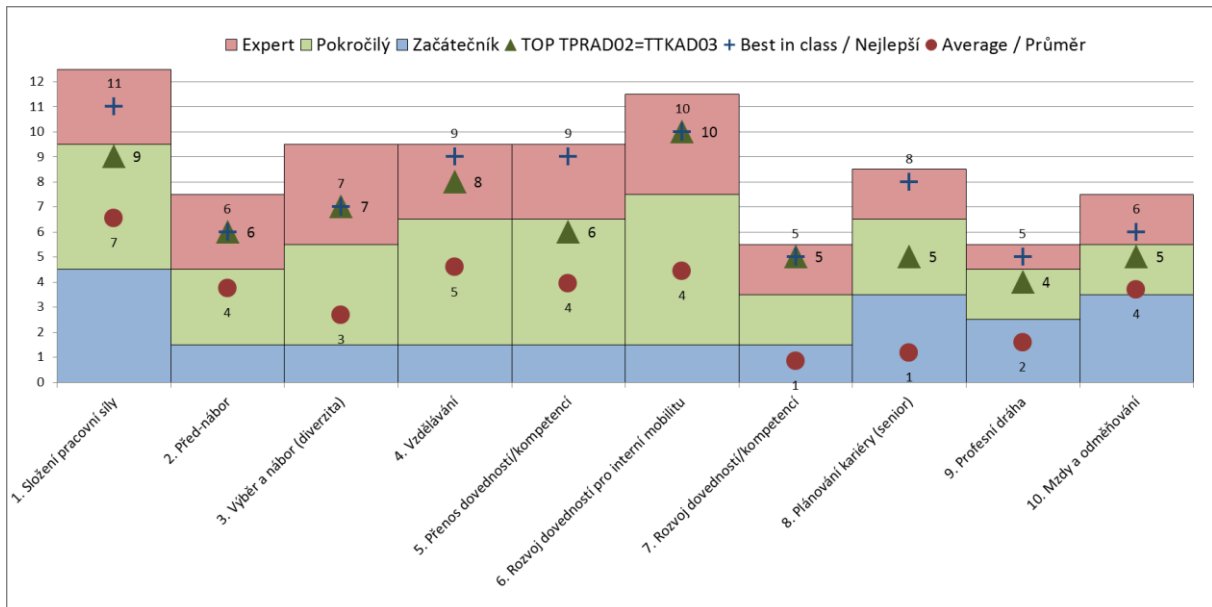
Graf 15 Absolutní počet získaných bodů podle jednotlivých ukazatelů (graf 2)



Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, „TOP TPRAD02=TTKAD03“, vlastní zpracování

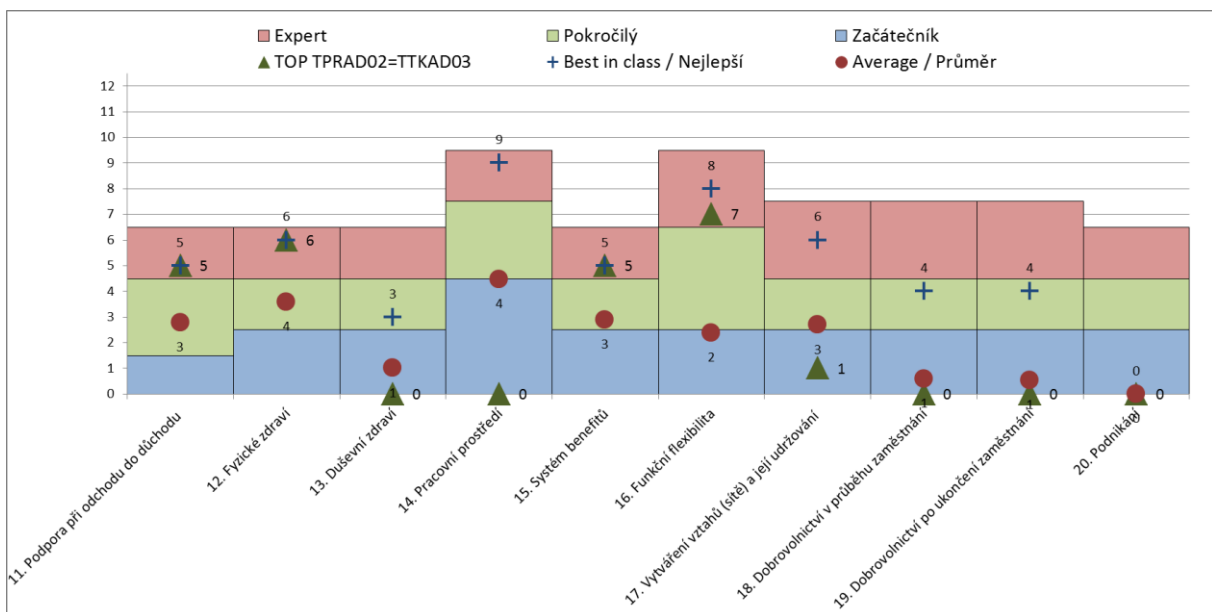
Společnost „TOP TPRAD02=TTKAD03“ dosahuje u 9 ukazatelů expertní úrovně v oblasti Age managementu, a to u před-náboru, výběru a náboru, vzdělávání, rozvoje dovedností pro interní mobilitu, rozvoje dovedností/kompetencí, podpory při odchodu do důchodu, u fyzického zdraví, systému benefitů a funkční flexibility. Úroveň Age managementu je pokročilá u 5 ukazatelů, naopak 6 ukazatelů je na nulové úrovni či na úrovni začátečníků.

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



Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, „TOP TPRAD02=TTKAD03“, vlastní zpracování

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



Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, „TOP TPRAD02=TTKAD03“, vlastní zpracování

Závěr

Rámcová doporučení

Společnost dosahuje ve 14 ukazatelích z 20 nadprůměrné výsledky, V polovině případů, ve kterých společnost získala nadprůměrné hodnocení, byly dosažené výsledky dokonce nejlepší z dosud měřených společností.

Společnost má nepochybně velký potenciál v rámci procesů age managementu a věkové diverzity. Její výsledek je více než dobrý. Tématu věku a stárnutí zaměstnanců věnuje velkou pozornost v kontextu své činnosti. Počíná si velmi aktivně a inovativně v oblasti zajištění budoucích pracovních sil v textilním průmyslu, v rámci učebního oboru, který sama zřídila, podporuje rozvoj nové universálnější profese výrobce textilií. V podstatě příkladnou praxi má společnost v oblasti diverzity v rámci nábory pracovních sil.

Pro sledované výrobní profese tkadlena a přadlena prosazují formální zavedení profese mentor, který by i ve vyšším věku mohl zůstat v oboru, ale už za jiných pracovních podmínek. Což by mohla být varianta profesního růstu i ve vyšším nebo přímo důchodovém věku.

Společnost velmi intenzivně pečuje o zaměstnance, co se týká velmi široké palety benefitů a podpory a chtějí je dále rozvíjet. Zástupci společnosti sami v některých oblastech, kde dosáhli nízkých bodových hodnot, vyjádřili nespojenost s daným stavem.

Doporučili bychom, že pozornost by mohla být více věnována ze strany společnosti tématu flexibility pracovních podmínek a pracovního prostředí, jelikož je to jeden z klíčových faktorů pro nábor i udržení si potřebných zaměstnanců a profesí.

Byznys pro společnost, fórum odpovědných firem

V Tůních 1357/11, 2. patro
Praha 2, 120 00
www.byznysprospolecnost.cz
IČ: 22 84 26 08
DIČ: CZ22842608
Tel: 240 201 195

Pavel Štern

Ředitel Programů

stern@byznysprospolecnost.cz
+420 607 919 028

Tkadlec zabezpečuje obsluhu tkalcovských strojů a zařízení pro výrobu tkanin a vykonává další související činnosti.

Pracovní činnosti

- Zásobování strojů materiálem.
- Ruční i strojní navádění osnov.
- Obsluha tkacích strojů.
- Šlichtování a řízení šlichtování všech druhů osnov na různých typech strojů včetně přípravy šlichtovacích roztoků.
- Kontrola zpracovávaného materiálu na vstupu a výstupu ze strojů.
- Vytloukání a zhotovování karet pro všechny druhy listových a žakárových strojů.
- Kontrola kvality a klasifikace hotových výrobků.
- Odstraňování vad v plošných textiliích vyšíváním nebo scelováním.
- Evidence technických dat o průběhu práce a výsledcích.

Link: http://katalog.nsp.cz/karta_tp.aspx?id_jp=2212&kod_sm1=29

Přadlák zabezpečuje obsluhu strojů a zařízení pro výrobu přízí a vykonává další související činnosti (např. manipulace s materiálem, evidence dat o průběhu a výsledcích výroby apod.).

Pracovní činnosti

- Příjem, třídění, vážení a příprava surovin pro výrobu.
- Zásobování strojů materiálem.
- Obsluha strojů, linek a zařízení, odebírání či odsun zpracovaných polotovarů nebo výrobků.
- Kontrola chodu strojů.
- Kontrola zpracovávaného materiálu na vstupu a výstupu ze strojů včetně kvality polotovarů a výrobků.
- Ošetřování a běžná údržba zařízení, strojů a pracovních pomůcek.
- Evidence technických dat o průběhu práce a výsledcích.

Link: http://katalog.nsp.cz/karta_tp.aspx?id_jp=2213&kod_sm1=29

Nařízení vlády ze dne 24.8.2011 upravuje v souladu s předpisy EU požadavky na hodnocení práce v riziku hluku. V souladu s touto směrnicí a dle Zákoníku práce jsou po dohodě s odborovou organizací **nově stanoveny klidové a hlavní pracovní přestávky** v a.s. Nová Mosilana. Pro všechny provozy jsou uvedeny dvě možnosti čerpání přestávek. Vzhledem k optimálnímu využití jídelny čerpají pracovníci jinde neuvedení a pracovníci servisních kanceláří hlavní přestávku po 12.30 hod.

Příloha

Rozpis pracovních přestávek v a.s. Nová Mosilana s platností od 01.11.2011.

"Kg" OBLAST	RANNÍ SMĚNA /TURNO DI MATTINA			ODPOLEDNÍ SMĚNA/TURNO DI POMERIGGIO			NOČNÍ SMĚNA/TURNO DI NOTTE		
	klidové	hlavní	5 x 8	klidové	hlavní	klidové	klidové	hlavní	klidové
misárna - pteesávárna příprava pšádely pšádely - soukárna - skárna mescol./ripet./preparazione filatura/roccatura/ritorcitura	klidové	07.45 - 08.00	06.00 - 08.15	klidové	15.45 - 16.00	16.00 - 16.15	klidové	23.45 - 24.00	00.00 - 00.15
	klidové	10.00 - 10.10	10.10 - 10.20	hlavní	17.30 - 18.00	18.00 - 18.30	hlavní	01.30 - 02.00	02.00 - 02.30
	hlavní	11.30 - 12.00	12.00 - 12.30	klidové	20.00 - 20.10	20.10 - 20.20	klidové	04.00 - 04.10	04.10 - 04.20
	klidové	07.45 - 08.00	08.00 - 08.15				klidové	19.45 - 20.00	20.00 - 20.15
barevna česancú a pšizi tintoria tops	klidové	09.40 - 09.50	09.50 - 10.00				klidové	21.50 - 22.00	22.00 - 22.10
	hlavní	11.10 - 11.40	11.40 - 12.10				hlavní	23.30 - 24.00	00.00 - 00.30
	klidové	13.40 - 13.50	13.50 - 14.00				klidové	02.00 - 02.10	02.10 - 02.20
	klidové	15.50 - 16.00	16.00 - 16.10				klidové	04.00 - 04.10	04.10 - 04.20
barevna česancú a pšizi tintoria tops	hlavní	10.30 - 11.00	12.00 - 12.30	hlavní	17.30 - 18.00	18.00 - 18.30	hlavní	01.30 - 02.00	02.00 - 02.30
	klidové	07.45 - 08.00	08.00 - 08.15	klidové	15.45 - 16.00	16.00 - 16.15	klidové	23.45 - 24.00	00.00 - 00.15
	klidové	10.00 - 10.10	10.10 - 10.20	hlavní	17.30 - 18.00	18.00 - 18.30	hlavní	01.30 - 02.00	02.00 - 02.30
	hlavní	11.30 - 12.00	12.00 - 12.30	klidové	20.00 - 20.10	20.10 - 20.20	klidové	04.00 - 04.10	04.10 - 04.20
Vigoureux	klidové	07.45 - 08.00	08.00 - 08.15	klidové	15.45 - 16.00	16.00 - 16.15	klidové	23.45 - 24.00	00.00 - 00.15
	klidové	10.00 - 10.10	10.10 - 10.20	hlavní	17.30 - 18.00	18.00 - 18.30	hlavní	01.30 - 02.00	02.00 - 02.30
	hlavní	11.30 - 12.00	12.00 - 12.30	klidové	20.00 - 20.10	20.10 - 20.20	klidové	04.00 - 04.10	04.10 - 04.20
	klidové	07.45 - 08.00	08.00 - 08.15				klidové	19.45 - 20.00	20.00 - 20.15
tkalcovna - tessitura	klidové	09.40 - 09.50	09.50 - 10.00				klidové	21.50 - 22.00	22.00 - 22.10
	hlavní	11.10 - 11.40	11.40 - 12.10				hlavní	23.30 - 24.00	00.00 - 00.30
	klidové	13.40 - 13.50	13.50 - 14.00				klidové	02.00 - 02.10	02.10 - 02.20
	klidové	15.50 - 16.00	16.00 - 16.10				klidové	04.00 - 04.10	04.10 - 04.20
výšivárna, nopírna, FK, barevna kusú, úpravna menda, noppaggio, VF, tintoria pezze, finissaggio	hlavní	10.30 - 11.00	12.00 - 12.30	hlavní	17.30 - 18.00	18.00 - 18.30	hlavní	01.30 - 02.00	02.00 - 02.30
	klidové	07.45 - 08.00	08.00 - 08.15						
	klidové	10.00 - 10.10	10.10 - 10.20						
	hlavní	11.30 - 12.00	12.00 - 12.30						
ostatní, kanceláre altri, uffici	klidové	07.45 - 08.00	08.00 - 08.15						
	klidové	10.00 - 10.10	10.10 - 10.20						
	hlavní	11.10 - 11.40	11.40 - 12.10						
	klidové	13.40 - 13.50	13.50 - 14.00						
"Mt" OBLAST	hlavní	11.30 - 12.00	12.00 - 12.30				hlavní	23.30 - 24.00	00.00 - 00.30
	hlavní	10.30 - 11.00	12.00 - 12.30	hlavní	17.30 - 18.00	18.00 - 18.30	hlavní	01.30 - 02.00	02.00 - 02.30
	hlavní	11.30 - 12.00	12.00 - 12.30				hlavní	23.30 - 24.00	00.00 - 00.30
	klidové	07.45 - 08.00	08.00 - 08.15	klidové	15.45 - 16.00	16.00 - 16.15	klidové	23.45 - 24.00	00.00 - 00.15
sklad pšizi/mag.filiati	klidové	10.00 - 10.10	10.10 - 10.20	hlavní	17.30 - 18.00	18.00 - 18.30	hlavní	01.30 - 02.00	02.00 - 02.30
	klidové	11.30 - 12.00	12.00 - 12.30	klidové	20.00 - 20.10	20.10 - 20.20	klidové	04.00 - 04.10	04.10 - 04.20
	hlavní	07.45 - 08.00	08.00 - 08.15				klidové	19.45 - 20.00	20.00 - 20.15
	klidové	09.40 - 09.50	09.50 - 10.00				klidové	21.50 - 22.00	22.00 - 22.10
klížení, navádění, snovárna incollatura, incors., orditura	hlavní	11.10 - 11.40	11.40 - 12.10				hlavní	23.30 - 24.00	00.00 - 00.30
	klidové	13.40 - 13.50	13.50 - 14.00				klidové	02.00 - 02.10	02.10 - 02.20
	klidové	15.50 - 16.00	16.00 - 16.10				klidové	04.00 - 04.10	04.10 - 04.20
	hlavní	10.30 - 11.00	12.00 - 12.30	hlavní	17.30 - 18.00	18.00 - 18.30	hlavní	01.30 - 02.00	02.00 - 02.30
tkalcovna - tessitura	klidové	07.45 - 08.00	08.00 - 08.15				klidové	19.45 - 20.00	20.00 - 20.15
	klidové	10.00 - 10.10	10.10 - 10.20				klidové	21.50 - 22.00	22.00 - 22.10
	hlavní	11.30 - 12.00	12.00 - 12.30				hlavní	23.30 - 24.00	00.00 - 00.30
	klidové	13.40 - 13.50	13.50 - 14.00				klidové	02.00 - 02.10	02.10 - 02.20
výšivárna, nopírna, FK, barevna kusú, úpravna menda, noppaggio, VF, tintoria pezze, finissaggio	hlavní	10.30 - 11.00	12.00 - 12.30	hlavní	17.30 - 18.00	18.00 - 18.30	hlavní	01.30 - 02.00	02.00 - 02.30
	klidové	07.45 - 08.00	08.00 - 08.15						
	klidové	10.00 - 10.10	10.10 - 10.20						
	hlavní	11.30 - 12.00	12.00 - 12.30						
ostatní, kanceláre altri, uffici	klidové	07.45 - 08.00	08.00 - 08.15						
	klidové	10.00 - 10.10	10.10 - 10.20						
	hlavní	11.10 - 11.40	11.40 - 12.10						
	klidové	13.40 - 13.50	13.50 - 14.00						