

# Přadlena

## ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA

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

*„Přadlena má pocit, že není důležitá.“*



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

Zpracovatelé .....	2
Aktivita .....	3
Úvod .....	4
Vstupy.....	5
Shrnutí výsledků měření .....	6
Doporučená témata .....	7
Souhrn.....	8
Přílohy .....	9



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



## AKTIVITA

---

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

Stránka | 3

První fáze měření je složena ze tří částí:

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

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

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



## PŘESNÝ NÁZEV POZICE

Přadlena

## NÁPLŇ POZICE

- 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.).
- 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.

## ČASOVÝ SNÍMEK DNE

5:30 – 6:00 hod. - nástup do práce

6:00 - 8:00 hod. - práce

8:00 – 8:10 hod. – bezpečnostní přestávka

8:10 - 9:30 hod. - práce

9:30 – 10:00 hod. - přestávka

10:00 – 12:00 hod. - práce

12:00 – 12:10 hod. - bezpečnostní přestávka

13:30 – 14:00 hod. - úklid pracoviště + příprava práce na následující

14:00 - 14:02 hod - hygiena + oblékání

14:02 - 14:10 hod - odchod z pracoviště



# 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.



## NESTANDARDIZOVANÉ ROZHOVORY

Přadlena je náročné povolání, Především fyzicky. Neustálá kontrola vláken vyžaduje velkou pozornost a citlivost.

Z fyzické zátěže jde především o nohy a záda, přadlena pracuje v relativně hlučném prostředí, při běžném provozu hodně, chodí. Při /rámování/ se musí vypomáhat v úsecích kolegů a zdvihát nad hlavu šťůčky.

Hlavní faktory, které zde vidíme jako důležité do budoucna, je vhodná ergonomie, ale i pravidelné cvičení, které mohou umožnit pracovnícím na této pozici pracovat i v pokročilém věku.

Krátký zácvik v kombinaci s fyzickou namáhavostí a úkolovou mzdou, často vede k tomu, že mladí, nově přijatí zaměstnanci tuto pozici opouštějí ještě ve zkusební době, a hledají si uplatnění spíše v automobilu. Na pozicích přadleny tak začíná pracovat větší množství cizinců, se kterými je pro stávající pracovníky těžké se dorozumět.

Málo pracovníků na dílně, chybějící rámovací četa a fyzická namáhavost profese bývá hlavním důvodem proč si pracovníci dovedou obtížně představit, že by tuto práci vykonávali i v důchodovém věku.



# DOPORUČENÁ TÉMATA

---

(oblasti pro další řešení – kulaté stoly)

Stránka | 7

## PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

- Doporučujeme se zaměřit na pracovní prostředí, vhodné osvětlení, vzduchotechniku, ale také vhodný prostor na přestávky, který bude v ideálním případě odhlučněný, tak aby si zaměstnanci mohli od hluku odpočinout.

## KOMUNIKACE

- Komunikace na dílnách bývá komplikována především v provozech, kde spolu pracují cizinci, kteří nehovoří Česky a Čeští pracovníci, kteří nemají potřebné jazykové vybavení. V běžném provozu bývá již z pravidla práce dobře nastavená, problémem jsou však nenadále kritické situace, které je třeba řešit akutně. To bývají momenty, kdy cizinci neví co se po nich chce, a čeští pracovníci jim to nedokáží vysvětlit. Cítí, že pak jsou v tom sami, musí všechno vyřešit a jejich málo.

## ZAUČENÍ

- Proces zaučení, který je krátký. Vede k tomu, že nedotačně připravený zaměstnanec ve výkonu profese selhává. Často pak díky, pociťované frustraci ze zaměstnání odhází ještě ve zkušební době. To zvyšuje frustraci také u stávajících zaměstnanců, neboť se opakovaně někomu věnují, často na rámec své práce a slibovaná posila týmu nakonec brzy odchází.

## SNÍŽENÍ FYZICKÉ NAMÁHAVOSTI PRO SENIORY

- Především pro dříve narozené pracovníky je důležité vhodné rozdělení práce, tak aby fyzicky náročnou část práce, jako je rámování, vykonával někdo jiný.



## SOUHRN

---

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

Doporučujeme se zaměřit na zkvalitnění pracovního prostředí, především možnost trávit přestávky v klidném prostředí. Na nastavení komunikace se zaměstnanci z cizích zemí a to především v krizových situacích a na prodloužení doby zaučení, tak aby nově příchozí měli dostatečný prostor na kvalitní zapracování.

V kontextu prevence bolestí zad a nohou by byla vhodná konzultace s fyzioterapeutem a ergonomem. Jednoznačně přínosné by bylo pravidelné cvičení, k tomu však u zaměstnanců schází potřebná motivace.





# PŘÍLOHY

---

Tento dokument má následující přílohy:

Stránka | 9

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

*“Než jsem se zapracovala, tak to bylo skoro půl roku.”*



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

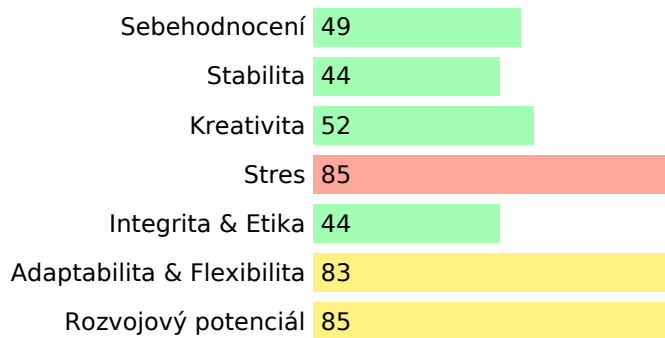
Sebeřízení

Sebemotivace

Sociální  
uvědomění

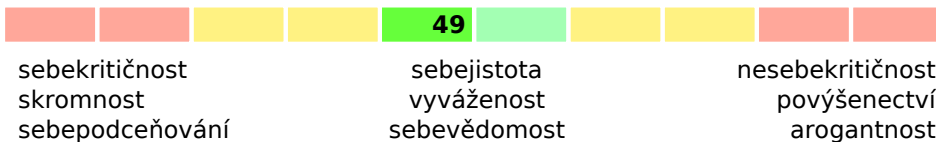
Interpersonální  
dovednosti

## Sebeuvědomění



### Sebehodnocení

Přidělování si vlastní ceny.



.....

.....

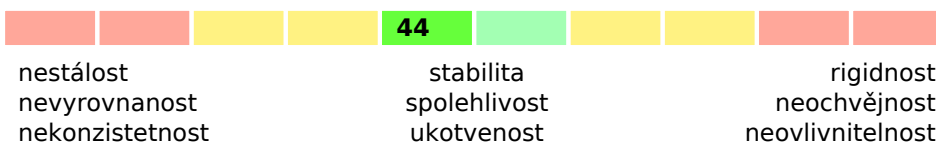
.....

.....

.....

### Stabilita

Stálost postojů.



.....

.....

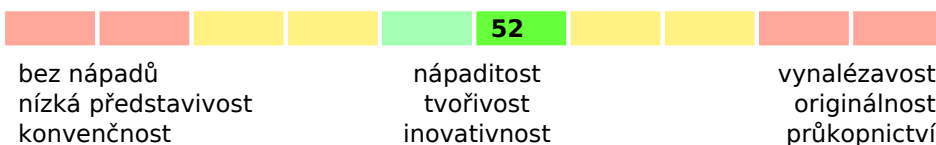
.....

.....

.....

### Kreativita

Inovativnost při řešení problému.



.....

.....

.....

.....

.....

## Stres

Tendence stresovat se.



pohodovost  
lhostejnost  
flegmaticčnost

rozvážnost  
klidnost  
vyrovnanost

vnitřní napětí  
dramatičnost  
stresování



Moje chyby , Neslyším kolegy , Pomalost , **Nesmím** , **Nechci** , Vedení firmy , Neumím , Námaha , Pracuji přesčas , Moje mzda

.....

.....

.....

.....

.....

## Integrita & Etika

Postoje v souladu s etickými normami.



bezzásadovost  
liberálnost  
tolerantnost

zásadovost  
poctivost  
čestnost

netolerance  
moralizování  
puritánskost



**Jsem agresivní** , Moje chyby , **Nesmím** , Neslyším kolegy , **Nechci** , Námaha , Pomalost , Pracuji přesčas , Neúspěch , Neumím

.....

.....

.....

.....

.....

## Adaptabilita & Flexibilita

Otevřenost ke změnám.



umírněnost  
nepružnost  
nepřizpůsobivost

flexibilita  
adaptabilita  
přizpůsobivost

netrpělivost  
vrtkavost  
potřeba změny



Vidím , Chci , Peníze , Slyším , Rychlost , Informace , Cítím , Organizuji , Stojím a chodím , Samostatný/á/

.....

.....

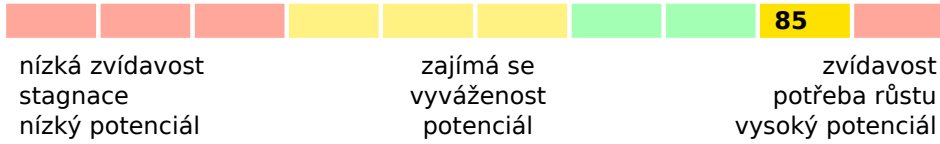
.....

.....

.....

## Rozvojový potenciál

Touha rozvíjet se.



+

Peníze , Chci , Vidím , Slyším ,  
Organizuji , Stojím a chodím ,  
Samostatný/á/ , Informace , Umím ,  
Odpovědnost

-

.....

.....

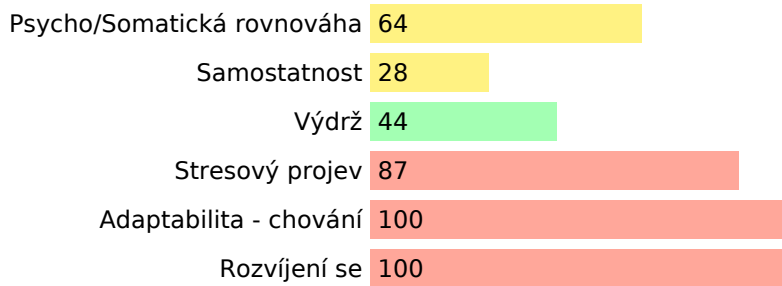
.....

.....

.....

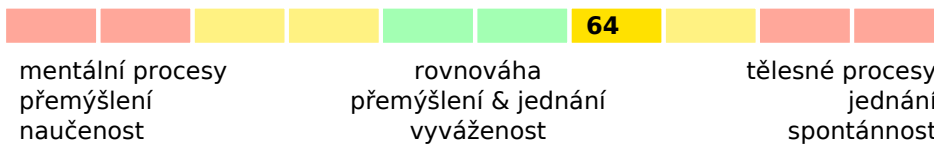
.....

## Sebeřízení



### Psycho/Somatická rovnováha

Dispozice využívání psychiky nebo těla.



.....

.....

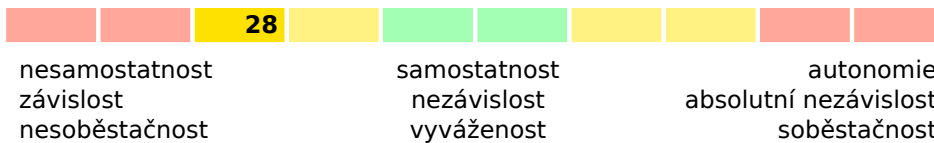
.....

.....

.....

### Samostatnost

Ochota pracovat samostatně.



.....

.....

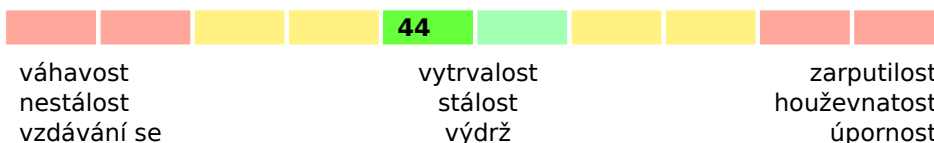
.....

.....

.....

### Výdrž

Vytrvalost při zvládání překážek.



.....

.....

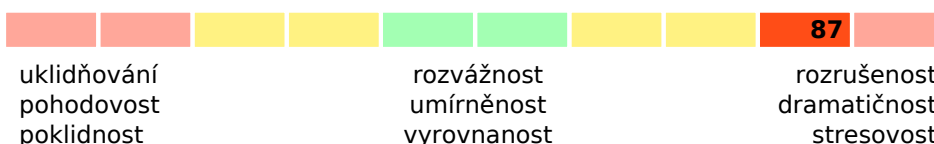
.....

.....

.....

### Stresový projev

Zvládání stresu.



.....

.....

.....

.....

.....

## Adaptabilita - chování

Přizpůsobování se.



umírněnost  
nepružnost  
nepřizpůsobivost

flexibilitnost  
adaptabilnost  
přizpůsobivost

reakčnost  
vrtkavost  
iniciace změn



**+** Vidím , Chci , Peníze , Slyším , Rychlost  
, Informace , Cítím , Organizuji , Stojím  
a chodím , Samostatný/á/

.....

.....

.....

.....

.....

## Rozvíjení se

Rozvíjení nových znalostí a dovedností.



bez zájmu  
stagnace  
stávající znalosti

zajímá se  
vyváženost  
stávající i nové

experimentování  
růst  
nové znalosti



**+** Peníze , Chci , Vidím , Slyším ,  
Organizuji , Stojím a chodím ,  
Samostatný/á/ , Informace , Umím ,  
Odpovědnost

.....

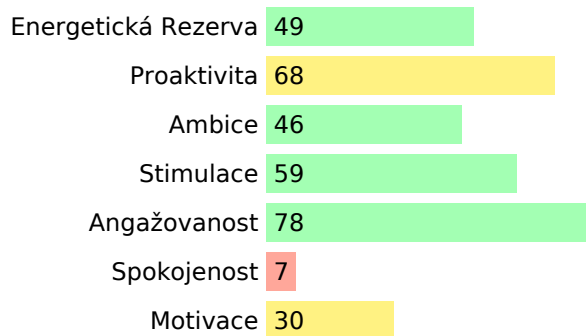
.....

.....

.....

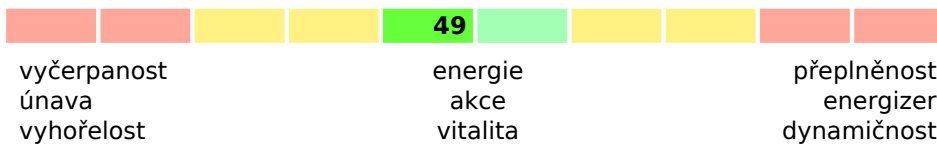
.....

## Sebemotivace



### Energetická Rezerva

Fyzická a mentální energie.



.....

.....

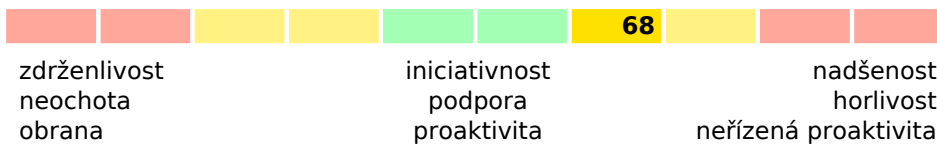
.....

.....

.....

### Proaktivita

Iniciativnost v řešení.



.....

.....

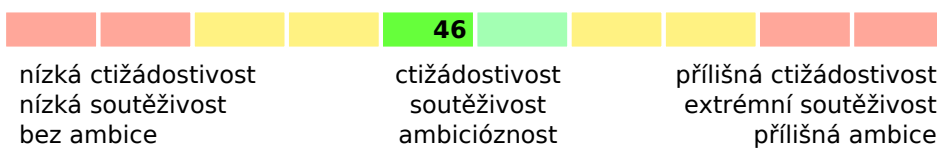
.....

.....

.....

### Ambice

Touha dosáhnout úspěchu.



.....

.....

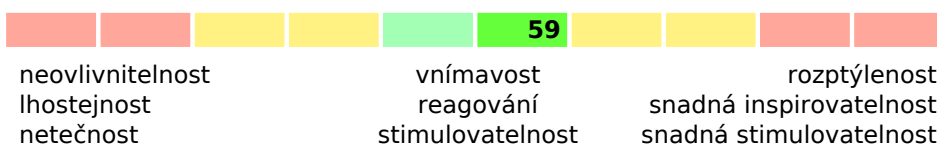
.....

.....

.....

### Stimulace

Reagování na externí stimuly.



.....

.....

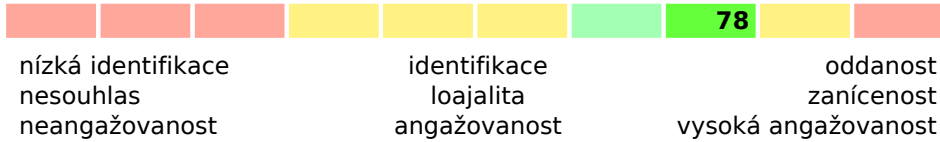
.....

.....

.....

## Angažovanost

Vnitřní identifikace s firmou.



+  -   
 Zvedám ruce , Vidím , Tvořím ,  
 Rychlost , Povinnosti , Chci , Řídím ,  
 Moje zdraví , Informace , Slyším

.....

.....

.....

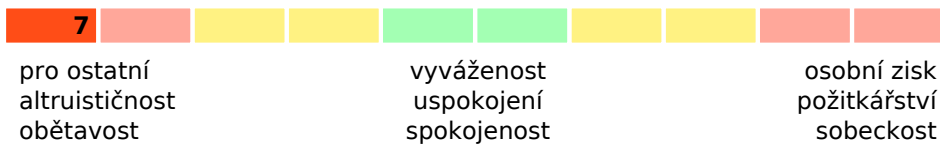
.....

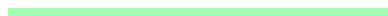

.....

.....

## Spokojenost

Hodnocení přínosu oproti investované energii a času.



+  -   
 Chci , Slyším , Vidím , Stojím a chodím  
 , Odpovědnost , Rychlost ,  
 Samostatný/á/ , Informace , Organizuji  
 , Cítím

.....

.....

.....

.....

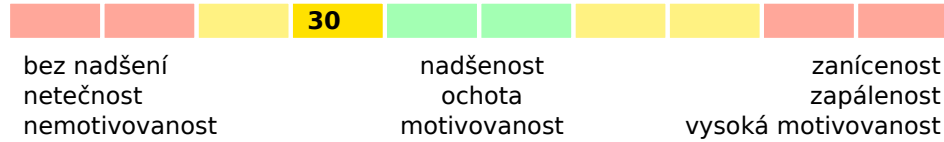
.....

.....



## Motivace

Vnitřní touha pracovat.



.....

.....

.....

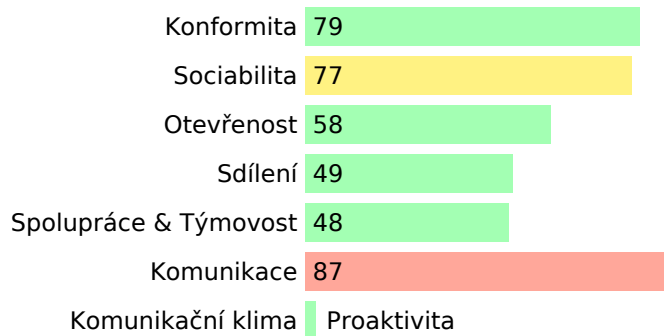
.....

.....

.....

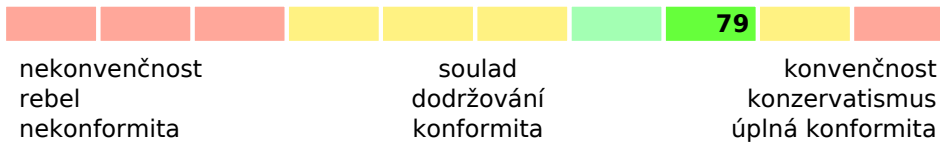
- IDEÁLY** (touhy, přání)  
Moje zdraví, Obsluhuji stroje, **Změna**, **Slyším**,
- MOTIVÁTORY** (motivace, odměna)  
Spolupráce, Organizuji, Řídím, Samostatný/á/, Zvedám ruce, Stojím a chodím, Kontrola, Úspěch, Zákazníci, Počítače, Tvořím, Rychlost, Informace, Peníze, Odpovědnost, Mluvím, Smím, Chci, Vidím, Cítím, Umím,
- OPERÁTORY** (někdy motivace, jindy demotivace)  
Pracuji přesčas, Školím se, Hodnotící pohovory, Spolupracovníci, Vedení firmy, Moje mzda, Rozhoduji, Námaha, Povinnosti, Konkurence, Moje práce, Poradce, Neúspěch, **Jsem agresivní**, Myslím, Porady, Můj šéf/Moje šéfka, **Nesmím**, **Nechci**,
- STRESORY** (stres, demotivace)  
Neslyším kolegy, Moje chyby, Riziko, Neumím,
- DESTRUKTORY** (destrukce, vyhrožování se)  
Pomalost,

## Sociální uvědomění



### Konformita

Dodržování standardů, pravidel a norem.



.....

.....

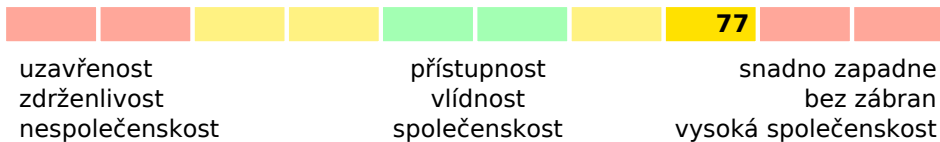
.....

.....

.....

### Sociabilita

Interakce s ostatními.



.....

.....

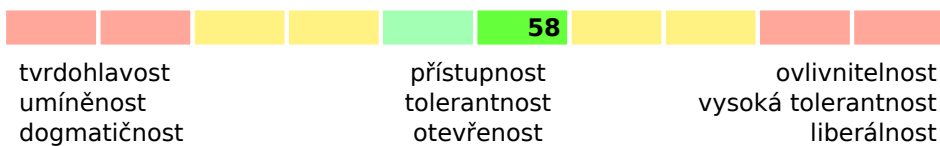
.....

.....

.....

### Otevřenost

Otevřenost novým nápadům, postojům, názorům.



.....

.....

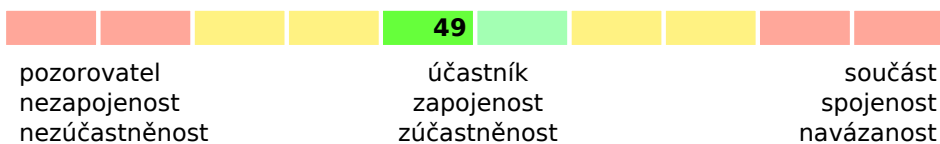
.....

.....

.....

### Sdílení

Ochota sdílet společné hodnoty.



.....

.....

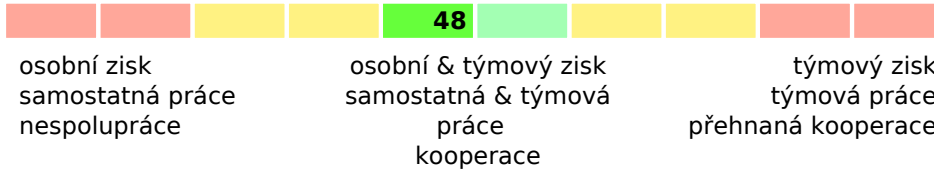
.....

.....

.....

## Spolupráce & Týmovost

Ochota spolupracovat.



.....

.....

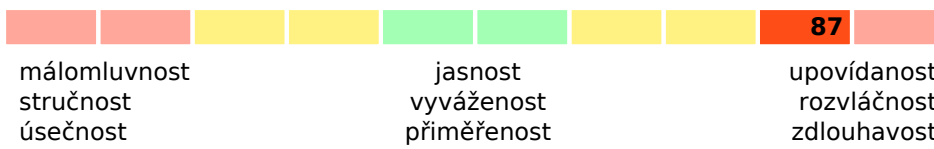
.....

.....

.....

## Komunikace

Výměna informací s ostatními.



.....

.....

.....

.....

.....

## Komunikační klima

Klima, které vytváříte při práci s ostatními.



### PROAKTIVITA

Stabilní proaktivita, iniciativa a podpora ostatních.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

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

Spolupráce , Organizuji , Rozhoduji , Samostatný/á/ , Zvedám ruce , Povinnosti , Obsluhuji stroje , Kontrola , Zákazníci , Tvořím , Informace , Peníze , Myslím , Mluvím , Smím , Vidím , Slyším

#### 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.)

Školím se , Řídím , Moje zdraví , Stojím a chodím , Úspěch , Rychlost , Změna , Odpovědnost , Můj šéf/Moje šéfká , Chci , Cítím , Umím

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

Vedení firmy , Počítače , Porady

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

Spolupracovníci , Konkurence , Moje práce

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

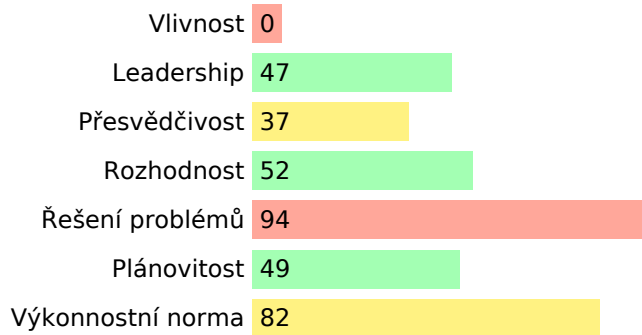
#### OBRANA (Defenzivní a blokační klima, poukazování na chyby jiných, vyhýbání se otevřenému konfliktu.)

Moje mzda , Námaha , Neslyším kolegy , Poradce , Moje chyby , **Jsem agresivní** , Riziko , **Nesmím** , **Nechci**

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

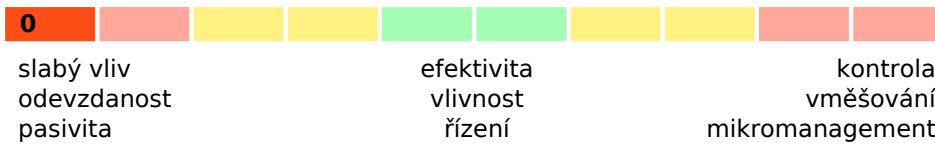
Pracuji přesčas , Hodnotící pohovory , Neúspěch , Pomalost , Neumím

## Interpersonální dovednosti



### Vlivnost

Potřeba řídit, mít vliv.



.....

.....

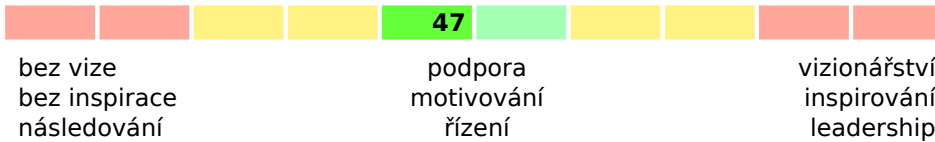
.....

.....

.....

### Leadership

Ochota inspirovat a vést ostatní.



.....

.....

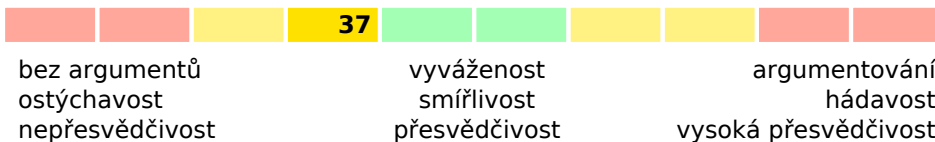
.....

.....

.....

### Přesvědčivost

Potenciál přesvědčit ostatní.



.....

.....

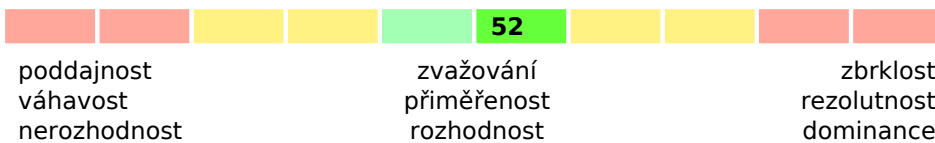
.....

.....

.....

### Rozhodnost

Ochota rozhodovat.



.....

.....

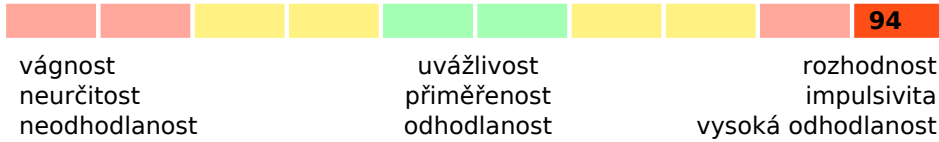
.....

.....

.....

### Řešení problémů

Ochota řešit problémy a konflikty.



.....

.....

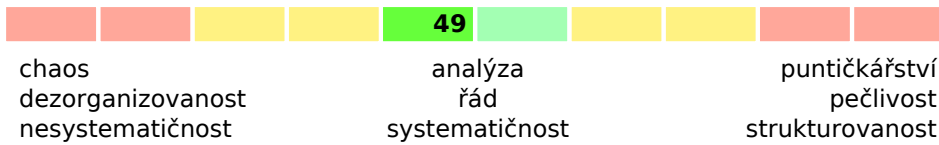
.....

.....

.....

### Plánovitost

Ochota plánovat a organizovat.



.....

.....

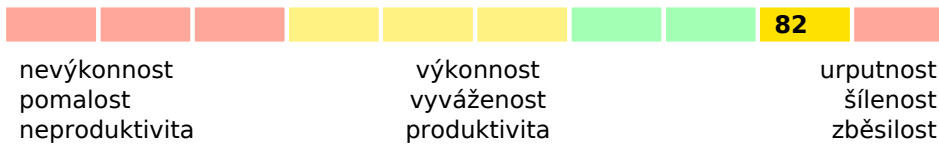
.....

.....

.....

### Výkonnostní norma

Vnitřní výkonnostní nastavení.



.....

.....

.....

.....

.....

+  -

Informace , Slyším , Rychlost , Mluvím ,  
Cítím , Organizuji , Stojím a chodím ,  
Vidím , Samostatný/á/ , Chci









Part_ID	Surname	Firstname	Email	clues_stan9	scales_e3+_stan9	total_stan9
4442088	drive	427	support@cut-e.com		1	
4442730	drive	427	support@cut-e.com		3	
4473990	drive	427	support@cut-e.com			1
4475339	drive	427	support@cut-e.com			1
4475350	drive	427	support@cut-e.com			1
0	Projekty	Obsluha strojů na úpravu vláken				
	Srovnávací					
0	skupina	General adult population (Czech)				
0	Datum	04.11.2016 10:31:30				



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	
				Profe sní výzva	Uzná ní za výkon	Finan ční odmě na	Jistot a	Zábav a při práci	Identi fikace	Harm onie	Otevř ená nikac	Spolu práce	Důvěř a, Služn ost	Uspoř ádan ost	Rychl ost změn y	Možn osti rozvoj ce	Možn ost ovlivň ování	Praco vní prostř edí	Shoda	Rozdě lení bodů				Doba zprac ování (min)	
4442034	pozdeji	427	support@cu t-e.com	1	1	9	9	3	4	9	6	5	9	8	3	7	2	1	9	3	3	1	1	14	
4442731	pozdeji	427	support@cu t-e.com	1	4	8	8	9	5	3	2	5	1	7	4	3	2	4	6	9	4	2	0,95	24	
4473952	pozdeji	427	support@cu t-e.com	4	8	9	7	2	6	5	4	3	4	4	6	5	6	3	7	3	6	7	1	11	
4474634	pozdeji	427	support@cu t-e.com	2	5	9	5	6	3	8	6	4	4	6	5	3	6	4	6	3	6	6	1	9	
4475316	pozdeji	427	support@cu t-e.com	1	9	9	3	6	2	5	5	9	4	6	2	3	1	2	9	2	3	2	0,98	12	
				9	27	44	32	26	20	30	23	26	22	31	20	21	17	14	37	20	22				
0 Projekty				Obsluha strojů na úpravu vláken																					
0 Možnosti				Modell: views - srovnávací zpráva*																					
0 í skupina				Srovnávac Celková dospělá populace																					
0 Scale				Standard 9																					
0 Datum				04.11.2016 10:35:04																					



# PŘADLENA A ŠIČKA

# SROVNÁNÍ

## ŠIČKA

- Služebně první
- Může si vydělat více

## PŘADLENA

- Začínali ve staré budově, pozdější
- Prostředí

# ÚDRŽBA

Vysílačka

Ranní  
porada

Náhradní  
díly

# PROSTŘEDÍ

Ventilace

Prach



# ODMĚŇOVÁNÍ

Normy

Benefitní  
karta

Měnící  
se mzda

Studený  
barel s  
pitím

# NÁVRHY

## Drobné změny

- barel
- vysílačka

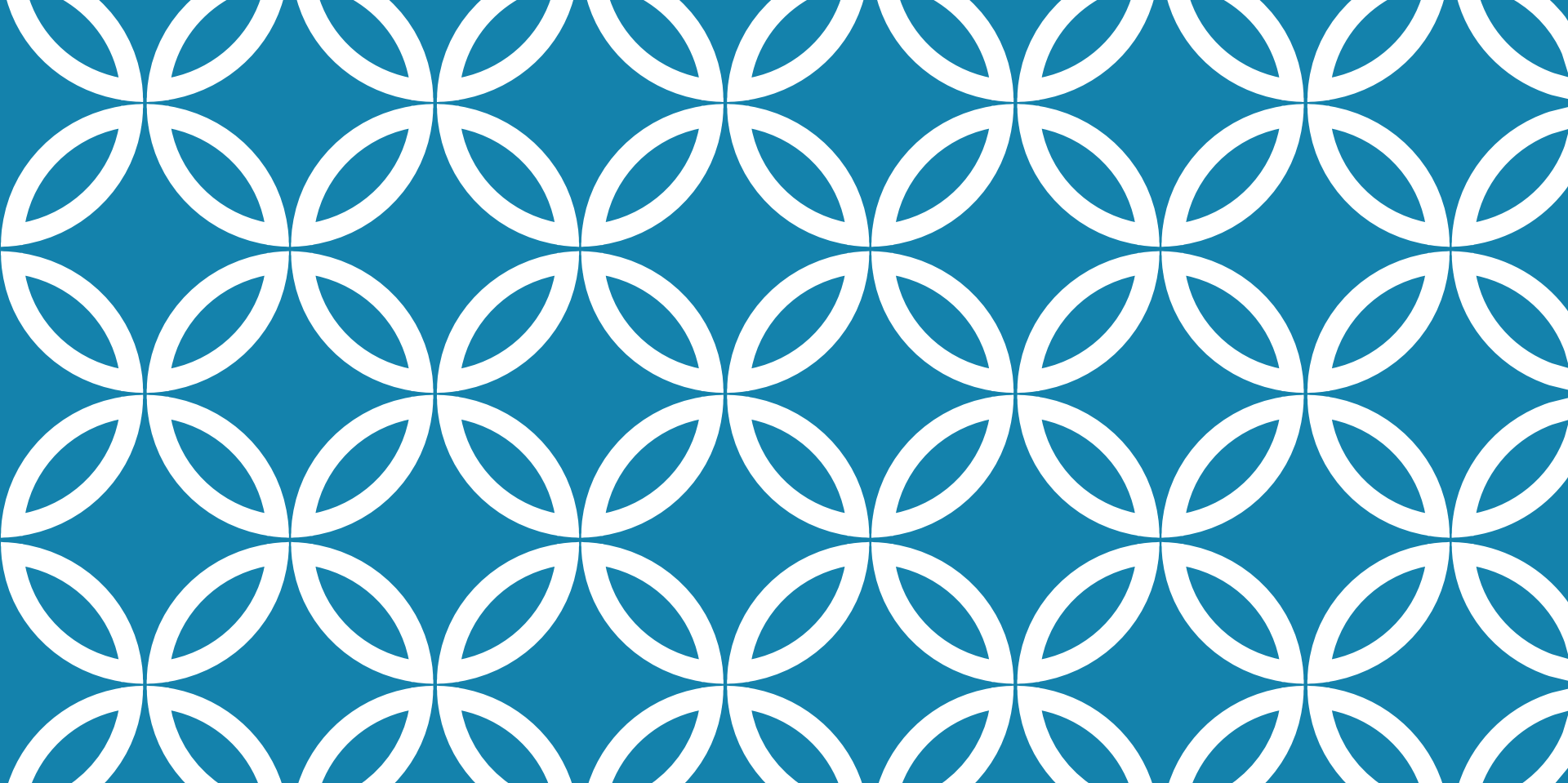
## Noví zaměstnanci

- fluktuace
- zaučování

## Management

- informace
- ...

**Těšíme se na další spolupráci.**



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

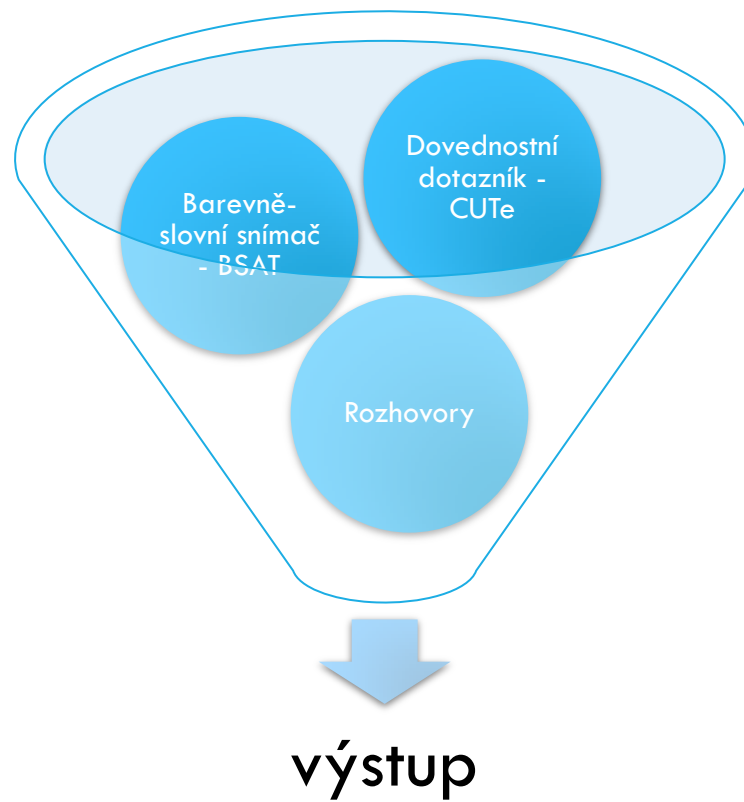


PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

ABYCH LÉPE ZVLÁDL SVOJI PRÁCI CO NEJDÉLE

Přadlena  
Tkadlena

# INFORMACE



PRVNÍ PROFESE

Tkadlena

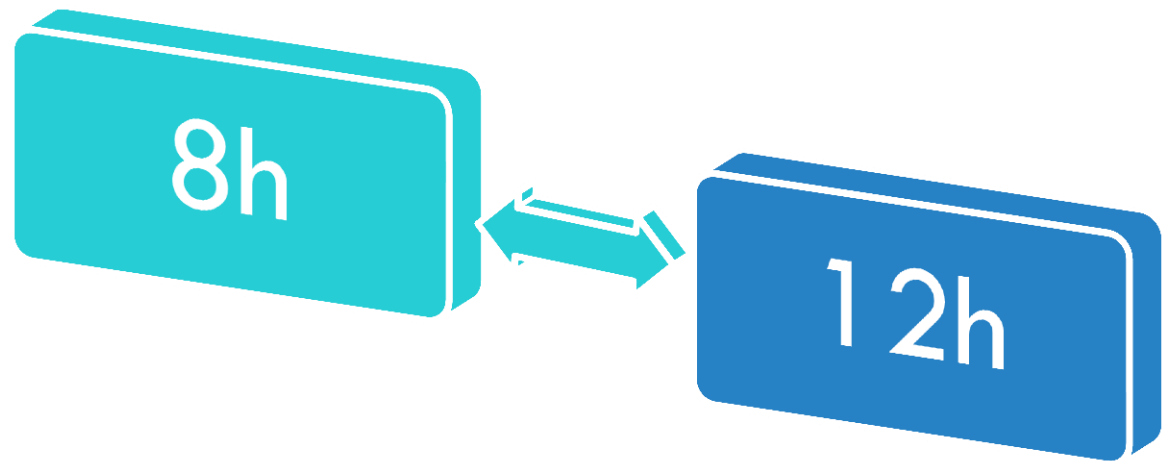
# NOVÉ STROJE

To určitě vymyslel chlap!

„Géčko“

„Pikáč“

# SMĚNY





# MOTIVACE



DRUHÁ PROFESE

Přadlena

# DVĚ BARIÉRY

Jazyk

Hluk

ideály (touhy, přání)

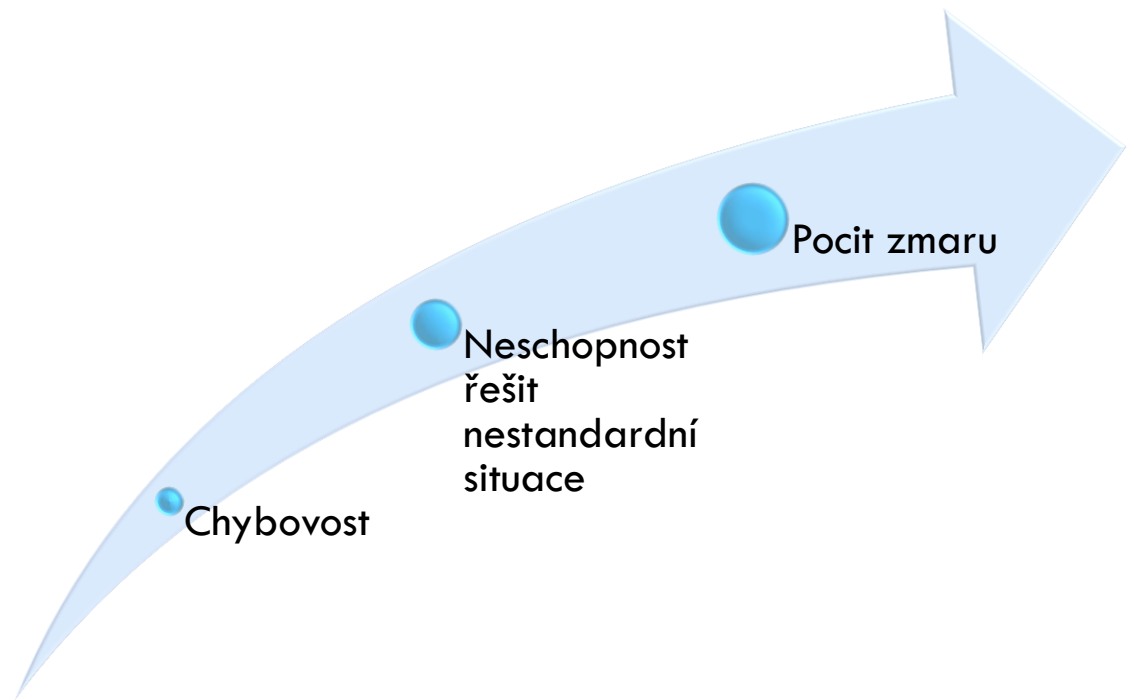
Moje zdraví, Obsluhuji stroje, Změna, Slyším,

# ORGANIZACE

- Ramování
  - (ne rabování)
  - Nespravedlnost
  - Zodpovědnost

- Seřizovač
  - Jiná práce
  - Čekám

# ZAUČENÍ



# PROSTŘEDÍ

## Světlo

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

## Odpočívárna

- Lepší vzduch
- Ticho

# VLIV

Chodit mezi

Ptát se

Udělat krok

Zeptat se



# NÁPADY

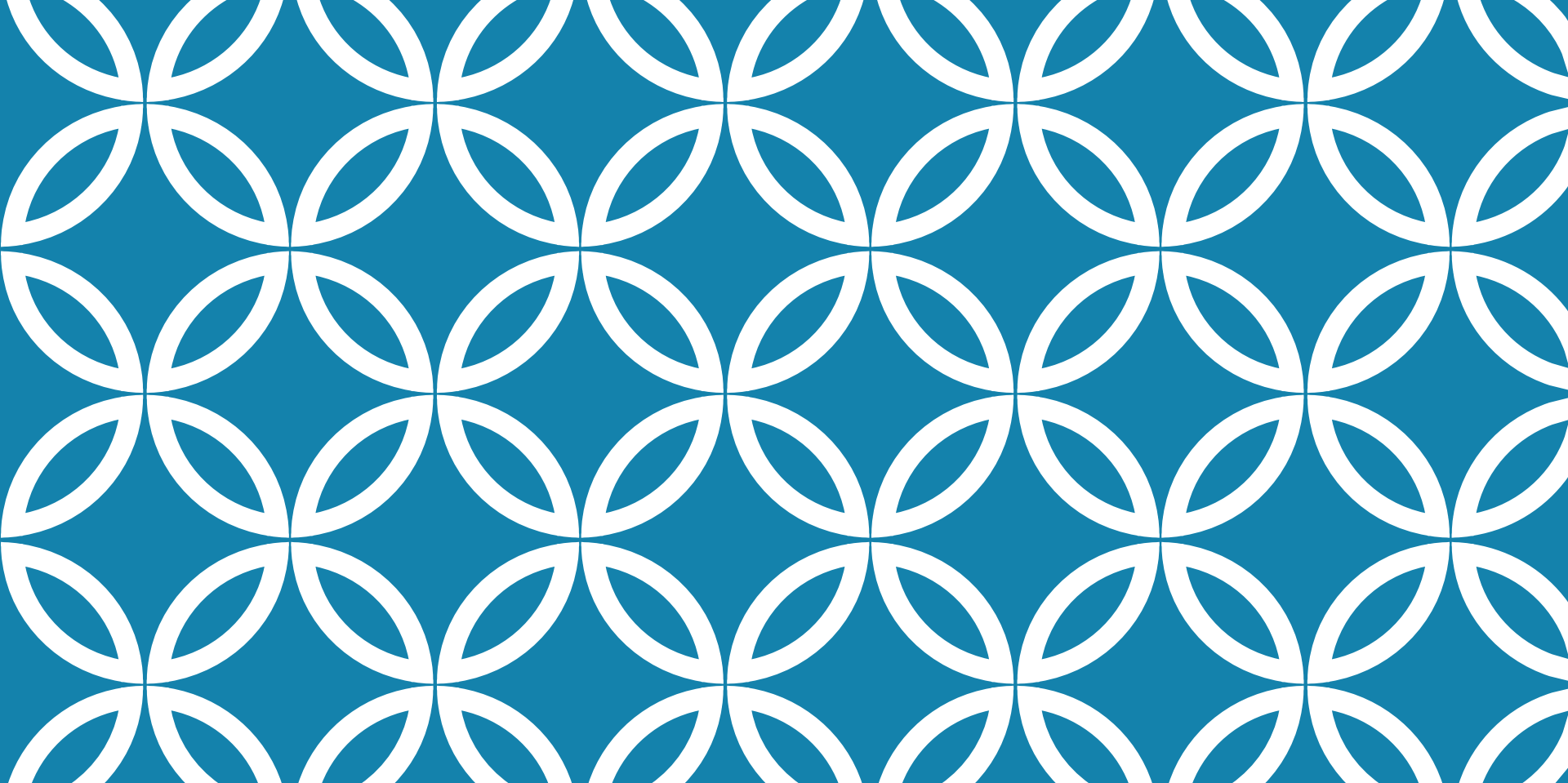
mikrofon

volný  
stroj

nové  
potáče

oděvy





evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST



PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

DĚKUJEME ...



**BYZNYS  
PRO  
SPOLEČNOST**  
BUSINESS  
FOR SOCIETY

# LEA

## Závěrečná zpráva

**Měření HR procesů nástrojem LEA-  
TOP TPRAD01=TSIC03**



## Obsah

<b>Executive Summary</b> .....	<b>3</b>
<b>Informace o LEA</b> .....	<b>4</b>
<b>Informace o měření ve společnosti „TOP TPRAD01=TSIC03“</b> .....	<b>5</b>
<b>Demografie a statistika České republiky</b> .....	<b>6</b>
Složení populace ČR v roce 2016 a projekce populace na roky 2020, 2025, 2030 .....	6
Složení populace v Královéhradeckém kraji v roce 2016 a projekce populace na roky 2020, 2025 a 2030.....	7
Regionální působnost společnosti.....	7
Struktura zaměstnanců společnosti .....	8
<b>Benchmark – ČR</b> .....	<b>9</b>
Všeobecné výsledky za Českou republiku .....	9
Výsledky podle velikosti firmy .....	10
Výsledky podle odvětví.....	10
<b>Konkrétní výsledky měření ve společnosti „TOP TPRAD01=TSIC03“</b> .....	<b>11</b>
<b>Celkové hodnocení</b> .....	<b>11</b>
Hodnocení oblastí.....	12
Hodnocení ukazatelů.....	16
<b>Závěr</b> .....	<b>18</b>
<b>Byznys pro společnost, fórum odpovědných firem</b> .....	<b>19</b>

## Executive Summary

### Popis společnosti

Společnost „TOP TPRAD01=TSIC03“ sídlí v Královéhradeckém kraji a vyrábí koupelnové předložky. Jde o rodinnou firmu, která byla založena v roce 1990 a v současnosti více než 90 % vyrobených produktů distribuuje do zahraničí. Společnost intenzivně spolupracuje se světovými designéry a zároveň na trh pravidelně přichází s novými technologiemi. V současnosti firma zaměstnává 159 pracovníků a pracovníc.

Společnost „TOP TPRAD01=TSIC03“ se zúčastnila měření LEA (LifeLong Employability Assessment) v roce 2016. Z výsledků vyplývá, že dosáhla celkového počtu bodů 64 ze 151 teoreticky možných, což znamená celkové hodnocení 42,4 %.

## 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 TPRAD01=TSIC03“

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

U společnosti TOP TPRAD01=TSIC03 proces měření proběhl v roce 2016 následovně:

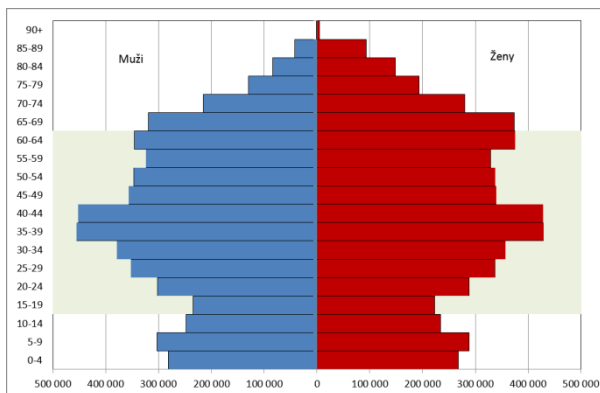
Organizaci TOP TPRAD01=TSIC03 zastupoval ředitel společnosti a vedoucí nákupu. Společně se zástupcem platformy Byznys pro společnost absolvovali osobní rozhovor a vyplnění dotazníku. Dále byli rozhovoru na místě přítomni zástupci Asociace textilního - oděvního - kožedělného průmyslu a specialista na měření vybraných pozic. Společnost byla seznámena s okruhy otázek s předstihem. Posléze byly ještě doplněny některé informace prostřednictvím emailové komunikace.

## Demografie a statistika České republiky

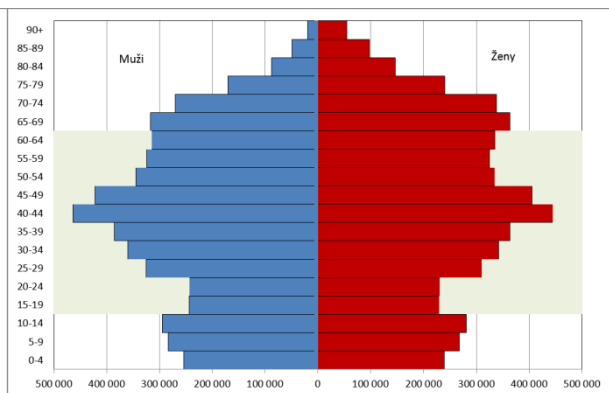
Populace České republiky, tak jako v ostatních vyspělých zemích světa, stárne. Souběžně probíhá proces, kdy lidé žijí déle, zvyšuje se jejich naděje dožití i průměrný věk, a také se rodí méně dětí, takže ve výsledku v populaci žije větší podíl seniorů (tj. osob 65 letých a starších).

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

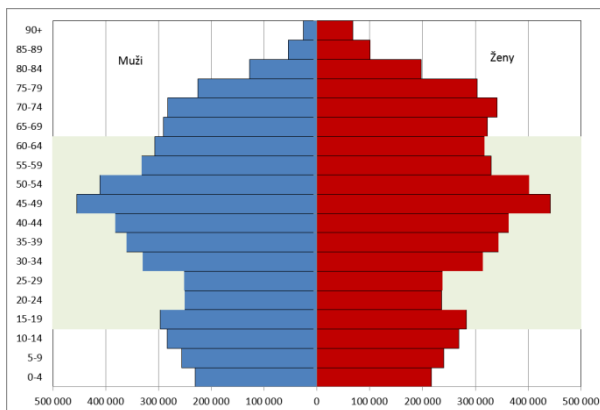
**Graf 1** Věková struktura ČR k 1. 1. 2016



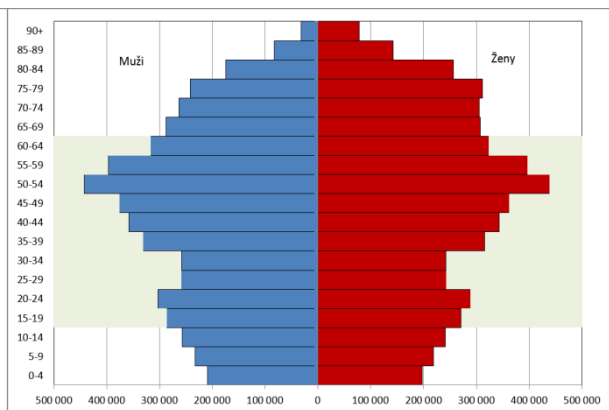
**Graf 2** Projekce věkové struktury ČR na rok 2020



**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

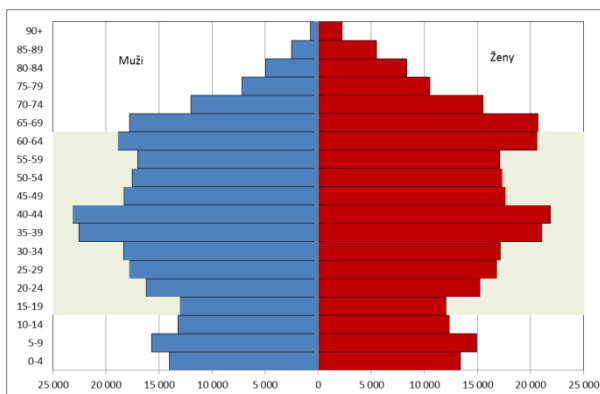
Projekce obyvatelstva České republiky do roku 2100, střední varianta, Český statistický úřad, Praha, 2014

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.

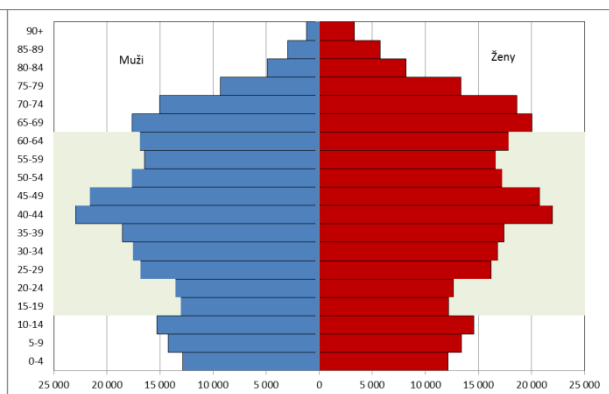
## Složení populace v Královéhradeckém kraji v roce 2016 a projekce populace na roky 2020, 2025 a 2030

V Královéhradeckém kraji žilo na konci roku 2015 19,7 % mladých lidí ve věku do 19 let, 60,7 % osob v produktivním věku 20-64 let a 19,6 % seniorů 65 letých a starších. Průměrný věk mužů činil 41 let a žen 43,9 let. Královéhradecký kraj je tak nejstarším krajem v ČR s největším podílem seniorů. Trend stárnutí obyvatelstva bude proto v Královéhradeckém kraji probíhat pravděpodobně rychleji než v ostatních krajích. Podle projekce ČSÚ bude v roce 2020 v Moravskoslezském kraji podíl osob 65letých a starších téměř 22 %. V roce 2030 však budou tvořit již více než čtvrtinu populace (25,3 %).

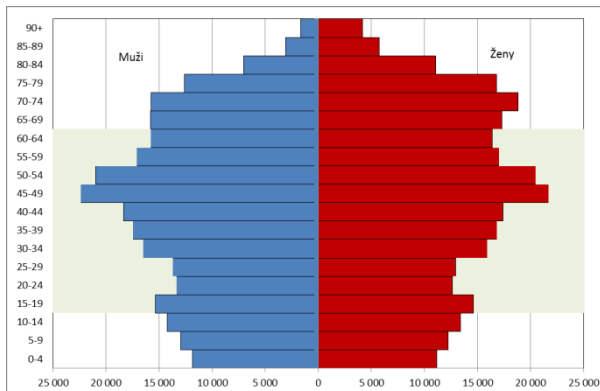
**Graf 5** Věková struktura KHK kraje k 1. 1. 2016



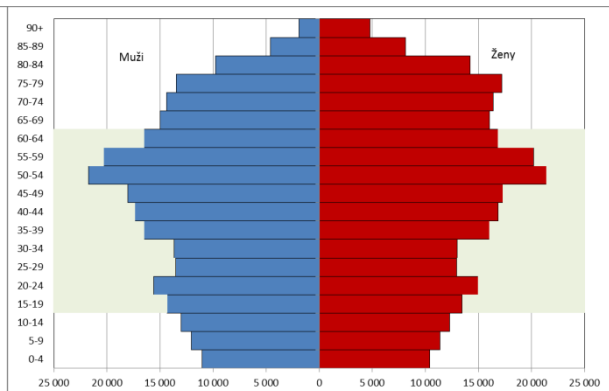
**Graf 6** Projekce věkové struktury KHK kraje na rok 2020



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



**Graf 8** Projekce věkové struktury KHK 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

Sídlo společnosti „TOP TPRAD01=TSIC03“ je v Královéhradeckém kraji.



## Struktura zaměstnanců společnosti

Společnost „TOP TPRAD01=TSIC03“ má celkem 159 zaměstnanců. Z toho je 115 žen a 44 mužů.

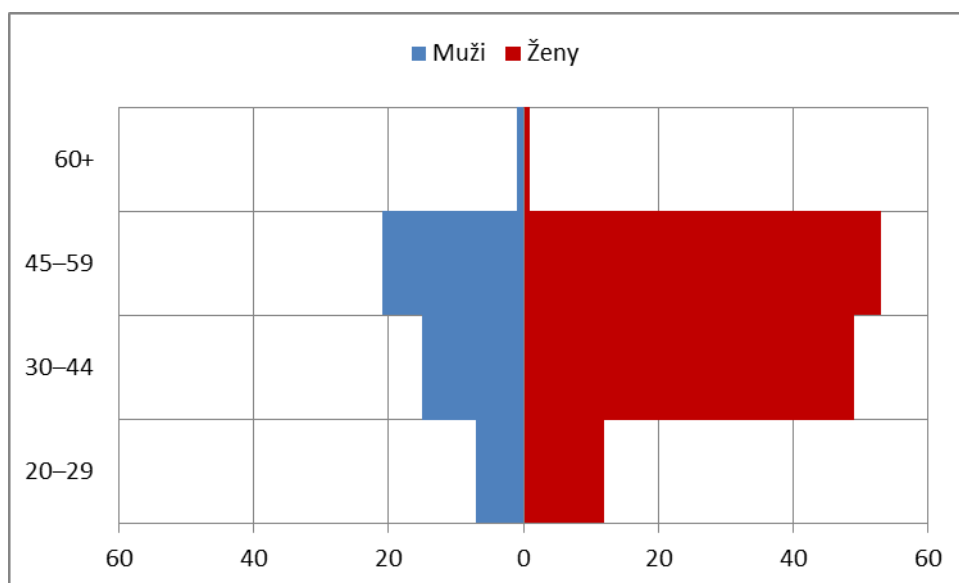
Věková struktura je následující:

- v kategorii 20-29 let má společnost 19 zaměstnanců, z toho je 12 žen a 7 mužů,
- v kategorii 30-44 let má společnost 64 zaměstnanců, z toho je 49 žen a 15 mužů,
- v kategorii 45-59 let má společnost 74 zaměstnanců, z toho je 53 žen a 21 mužů,
- v kategorii 60+ má společnost 2 zaměstnance, 1 ženu a 1 muže.

Nejvíce zaměstnanců společnosti je v kategorii 45 až 59 let – téměř 47 %, a také v kategorii 30 až 44 let – 40 %. Pouze desetina zaměstnanců spadá do věkové kategorie do 29 let včetně. Zcela nejmenší podíl zaměstnanců má společnost v nejvyšší věkové kategorii – okolo 1 %.

Ve společnosti výrazně převažují ženy, kterých je 72 %.

**Graf 9** Věková struktura zaměstnanců společnosti „TOP TPRAD01=TSIC03“ ke dni měření



Zdroj: Společnost „TOP TPRAD01=TSIC03“, 2016

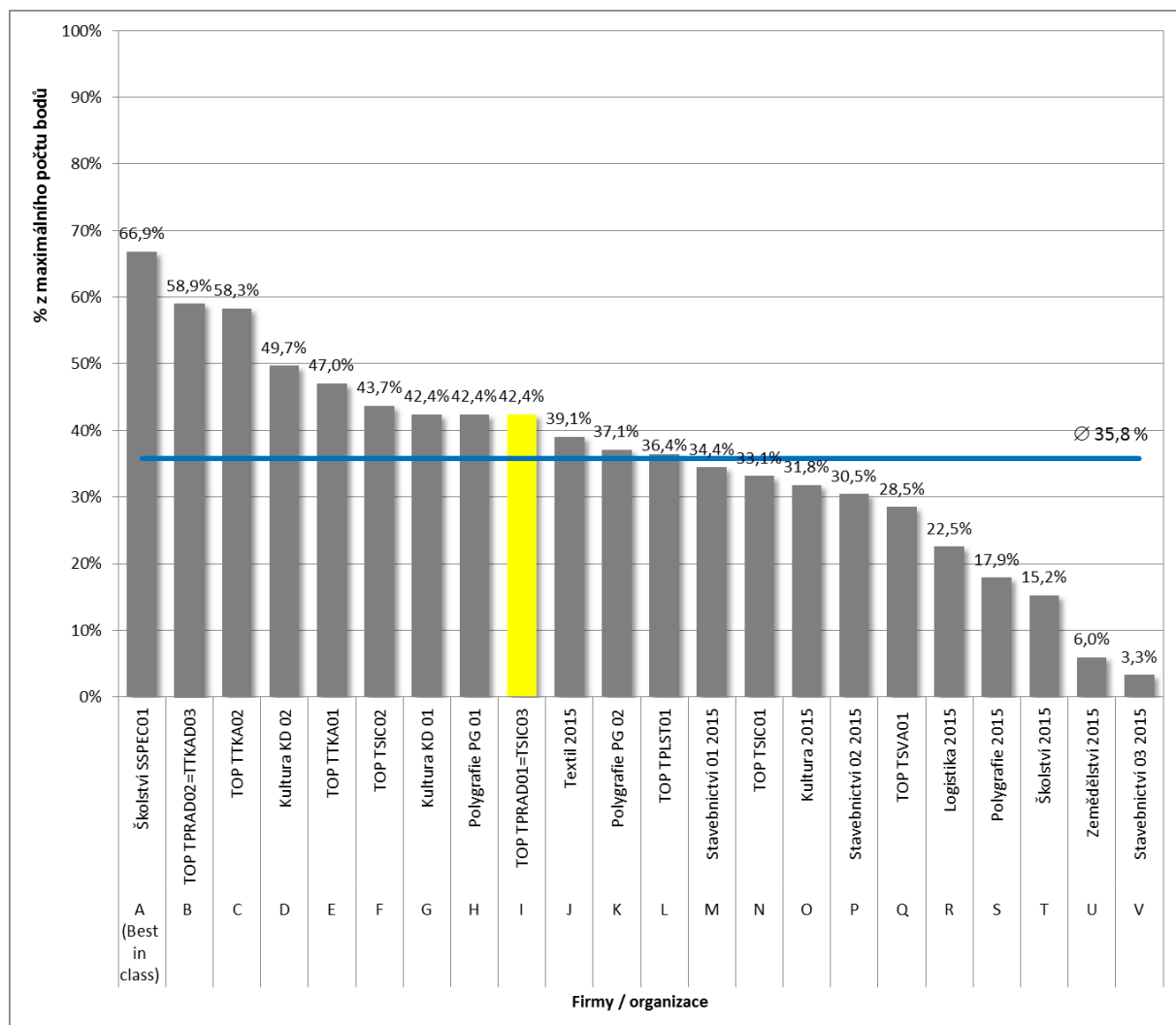
## Benchmark – ČR

Společnost „TOP TPRAD01=TSIC03“ se zúčastnila šetření metodou LEA v listopadu 2016. Maximem dosažitelným při měření nastavení nástrojů a politiky věkové diverzity je dle LEA 151 bodů. Pro srovnání dosažených výsledků byl použit vzorek 21 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 TPRAD01=TSIC03“ získala celkem 64 bodů (42,4 %), a skončila tak o 6 procentních bodů nad průměrem měřených společností.

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

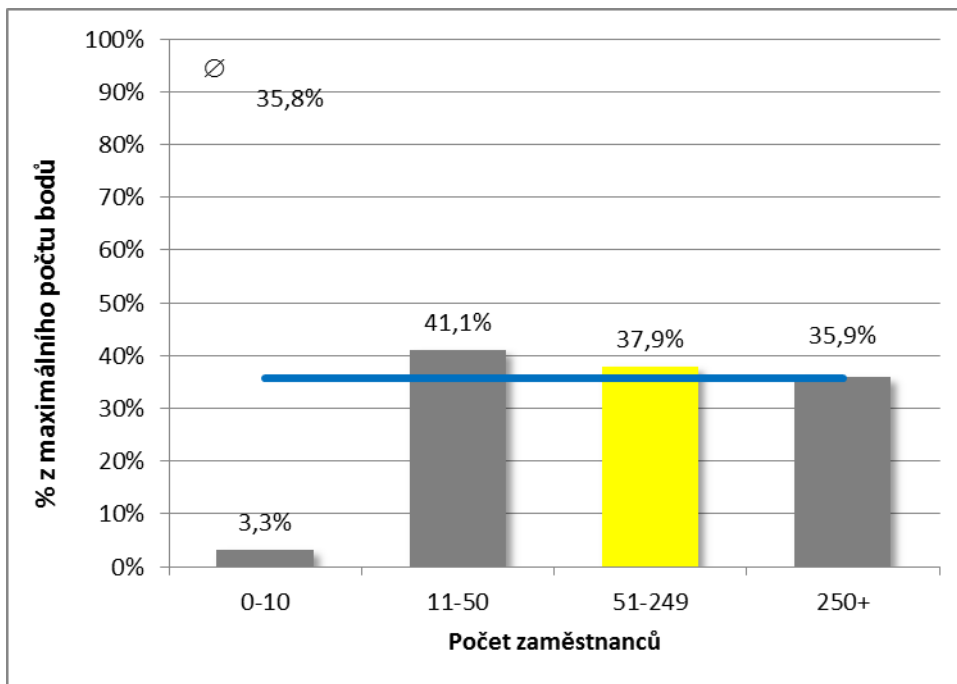


Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, „TOP TPRAD01=TSIC03“, vlastní zpracování

## Výsledky podle velikosti firmy

Co se týče počtu zaměstnanců, výsledky ukázaly, že mezi jednotlivými skupinami firem nejsou velké rozdíly v nastavení nástrojů věkové diversity 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 TPRAD01=TSIC03“, vlastní zpracování

## Výsledky podle odvětví

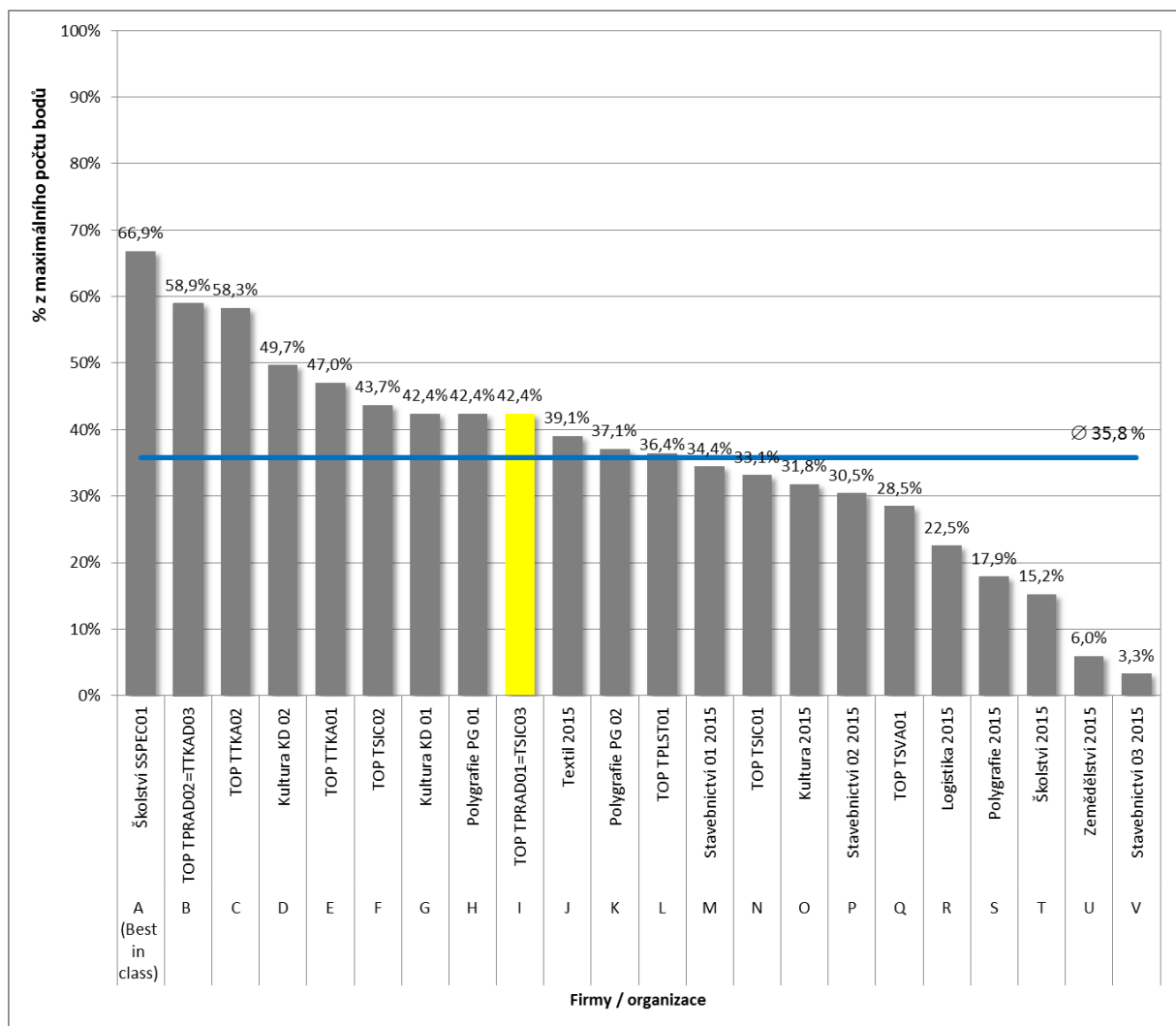
Získaný vzorek firem ze šetření je prozatím příliš malý, než aby bylo možné prezentovat průměrné výstupy za jednotlivá odvětví. Ukazuje se však, že odvětví samo o sobě není determinantou úspěšného zavádění nástrojů Age managementu, firmy z různých odvětví mohou procesy Age managementu využívat velmi 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 TPRAD01=TSIC03“

### Celkové hodnocení

Společnost „TOP TPRAD01=TSIC03“ dosáhla při hodnocení LEA v České republice 64 bodů ze 151 teoreticky možných, což znamená úspěšnost 42,4 %.

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

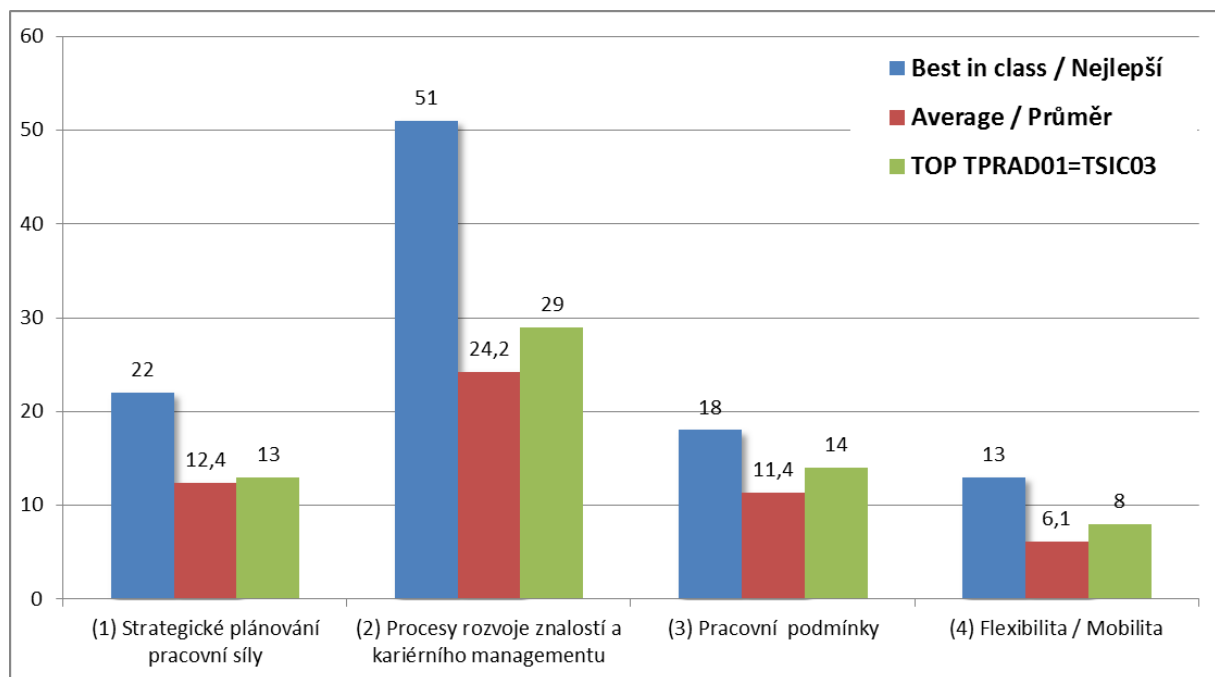


Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, „TOP TPRAD01=TSIC03“, vlastní zpracování

## Hodnocení oblastí

- Strategické plánování pracovní síly – dosahuje úrovně 13 bodů
- Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu – dosahuje výsledků 29 bodů
- Pracovní podmínky – 14 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 TPRAD01=TSIC03“, vlastní zpracování*

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

Společnost „TOP TPRAD01=TSIC03“ nesleduje ve své personální strategii věkové složení pracovní síly. V současné době necítí potřebu sledovat věkovou strukturu, protože se v budoucnu chtějí více soustředit na automatizaci výroby. Tím udrží současný stav pracovní síly, rozšíří možnosti výroby a urychlí nejtěžší manuální neproduktivní činnosti. V přechodu na stroje respektive automatizaci části výroby vidí vedení společnosti i cestu, jak řešit problematiku lidských zdrojů v kontextu věku. Do pěti let chtějí být na tuto situaci připraveni, aby stávající nejtěžší práci za lidi dělaly stroje.

Společnost navázala spolupráci s místní střední školou, která má učební obor s návazností na textil a oděvnictví. Letos se otevře první ročník. Jeden pracovník společnosti je vyčleněn na komunikaci se školou, rodiči i žáky a propagaci tohoto učebního oboru. Nicméně z prvotních diskuzí s rodiči vyplynulo, že by o podobný obor mohl být zájem v případě, kdy studenti získají i

maturitní vysvědčení. Tento obor by pak umožňoval praxi. V současné době umožňují praxi ostatním učňovským školám. Společnost dále propaguje svoji činnost a zkouší získávat nové pracovní síly na veletrhu pracovních příležitostí na univerzitě v Liberci. Také umožňují studentům textilních univerzit stáže a vypracovávat diplomové práce. Studenti vytvořili kolekci, kterou společnost zavedla i do výroby. Přes sociální média společnost propaguje a prezentuje své výrobky a také se snaží internetovou permanentní kampaní získávat nové uchazeče o zaměstnání.

Při procesu nábory společnost uplatňuje principy diverzity. Společnost je otevřena všem a nedělá rozdíly ve svém výběru a nikoho neupřednostňuje. Zaměstnává osoby různých národností/cizince i osoby několik let před důchodem, pokud jsou schopni práci zvládnout. Na některé profese se hlásí pouze muži (opravář), na některé zase pouze ženy (šičky), a z toho důvodu je složité skládat tým i genderově diverzifikovaný. Společnost spolupracuje s Regionálním institutem Ambulantních Psychosociálních Služeb a zaměstnává jejich klienty. V rámci firmy se tyto principy sledují a komunikují tak, aby všichni pochopili jejich důležitost. Společnost také v rámci interní kampaně „Doporučte zaměstnance“ finančně motivuje své pracovníky k shánění nové pracovní síly. Následně si zpětně vyhodnocují, kolik nových zaměstnanců získali a jakým způsobem se uchazeči o firmě a volných pracovních pozicích dozvěděli.

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

V rámci měření byly sledovány pracovní pozice/profese šička a přadlena. Společnost „TOP TPRAD01=TSIC03“ má povinný vzdělávací program pro své zaměstnance při vstupu do zaměstnání. Toto zaškolení pro **šičku/přadlenu** trvá v rozmezí i několika měsíců, záleží na konkrétní pozici a složitosti pracovního postupu. Mají k dispozici zkušeného pracovníka na zaškolení. Společnost má stanovená jasná kritéria, do kdy je třeba zvládnout plnění stanovených výrobních norem. Dále společnost poskytuje dlouhodobá školení, vzdělávají zaměstnance v jazycích, mají plán vzdělávání pro manažery, speciální školení pro rozvoj dovedností dělnických profesí nemají. Společnost sice podporuje mezigenerační spolupráci, ale nejde o žádný cílený proces, jde spíše o přirozený nahodilý proces.

Společnost se zaměřuje na interní mobilitu zaměstnanců. Nutí je k tomu tržní podmínky, snaha snížit náklady a také udržet stávající pracovníky v době menších zakázek. Pracovníci, kteří jsou schopni pracovat na více úsecích a pracovištích, jsou lépe finančně ohodnoceni. Tímto způsobem společnost motivuje zaměstnance k získávání dalších dovedností, kompetencí, aby se stali více univerzálními a mohli být lépe uplatněni v rámci firmy. Vedení společnosti si vyhodnocuje

dovednosti jednotlivých pracovníků, ověřuje si, v jaké kvalitě odvádí práci, a na základě těchto hodnocení vytipovává pracovníky vhodné pro rozšiřování jejich kvalifikací a interní mobilitu.

Zaměstnanci v současné době nejsou hodnoceni procesem 360°, ale společnost se k tomuto koku v brzké době chystá a připravuje metodiku.

Společnost nemá žádný systém ani program nebo proces pro věkově starší zaměstnance a ani neplánují kariéru zaměstnanců s ohledem na jejich životní stadia. Společnost umožňuje vertikální posun v kariéře i dělnickým profesím. Šička se může stát mistrovou, ale nejde o žádný plánovaný proces, vždy záleží na schopnostech konkrétního pracovníka.

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

Systém odměňování pro dělnické profese je částečně založen na principu seniority, za každých odpracovaných 5 let společnost vyplácí odměnu. Veškeré mzdové nároky jsou stanoveny v Mzdovém předpisu. Mzda je založena na základě výkonu. Každá výrobní profese má stanovenou výkonnostní normu, kterou musí pracovník plnit. Pokud zaměstnanci dlouhodobě neplní normu, mohou být propuštěni. Pokud ji převyšuje, dostávají prémie až do výše 20%. Dalšími prémie jsou prémie za kvalitu, osobní ohodnocení, práce za přesčas, prémie za neabsenci, za práci v noci, o víkendu a státním svátku. Průměrná mzda šičky je asi 24 000,-, pro přadleny 21 000,-. Pokud je šička dobrá může si vydělat i dvakrát tolik. Dvakrát ročně mohou být vyplaceny nenárokové odměny, jedna část je přímo mzdová a druhá je určena na podporu zdraví.

Společnost má stanovené postupy při odchodu zaměstnanců z firmy. Při nucených odchodech plní zákonné požadavky. Při odchodech do důchodu zaměstnanci dostávají výrobky firmy a odstupné podle odpracovaných let.

Společnost „TOP TPRAD01=TSIC03“ má nastaveny principy a procesy pro ochranu zdraví a kvalitu života podle BOZP a zákoníku práce. Nad rámec těchto povinností společnost poskytuje nadstandardní zdravotní pojištění, očkování proti chřipce, vitaminy. Zaměstnanci mají možnost si objednat vegetariánskou stravu k obědu. Jednotlivá pracoviště se upravovala podle pravidel ergonomie, každá věc má své optimální místo a společnost tomu věnuje velkou pozornost. Naopak společnost nemá zpracovanou žádný postup pro práci se stresem.

**Pro pracovníky výroby není možné zavést flexibilní pracovní dobu, tito zaměstnanci pracují v pravidelném třísměnném provozu. Pracovníci ve výrobním procesu pracují ve**

**třísměnném provozu 6:00-14:00, 14:00-22:00 a 22:00-6:00. Šičky mají jednu přestávku a  
přadleny ještě další dvě bezpečnostní přestávky navíc.**

Pro matky s dětmi společnost umožňuje pracovat jen na jednu směnu, případně šičky mohou začít o chvíli později, aby mohly odvézt děti do školky/školy. Flexibilní pracovní dobu mohou využívat THP pracovníci. Společnost také poskytuje dodatečné volno pro zaměstnance ve složité životní situaci. Pokud se pracovník dostane do tíživé finanční situace, společnost mu poskytne bezúročnou půjčku. Dokonce v jednom případě společnost darovala a sponzorovala složitou operaci syna svého zaměstnance, čímž mu zachránili zrak.

Společnost poskytuje nad rámec zákona příspěvky na penzijní a životní pojištění. Dále zaměstnanci dostávají poukázky v hodnotě půlky měsíčního platu, které mohou využít na kulturní, zdravotní i sportovní služby. Společnost také přispívá na obědy v moderní závodní jídelně. Společnost rovněž přispívá zaměstnancům na rekreace domácí i zahraniční. *(Vše se řídí interním předpisem o sociální politice firmy).*

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

Společnost „TOP TPRAD01=TSIC03“ může krátkodobě vyslat pracovníky na stáže na jiné pobočky v rámci firmy. Toto vyslání je součástí systému a děje se to podle potřeb společnosti.

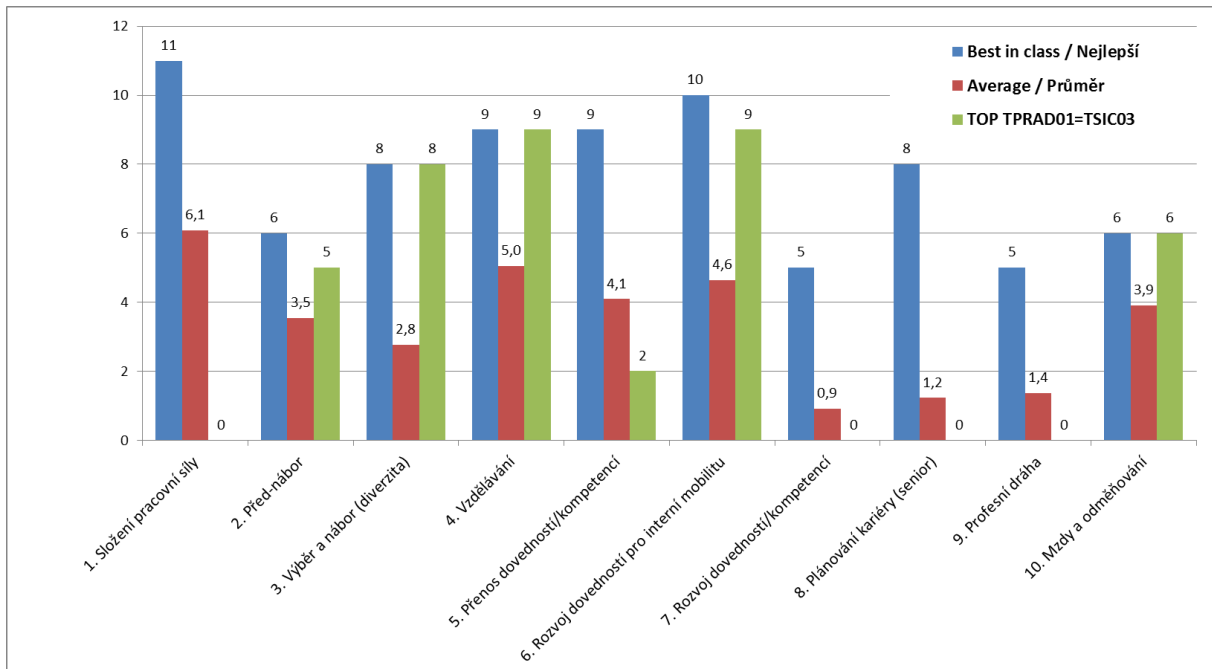
Společnost se snaží udržovat kontakty s bývalými zaměstnanci, dostávají pozvání o společenské akce firmy. Zaměstnávají bývalé zaměstnance penzisty na krátkodobé úvazky. Snaží se zaměstnávat pracovnice vracující se z mateřských dovolených, kdy je musí znovu zaškolit, a umožňují jim pracovat na snížené úvazky, pokud je to možné. V období krize a nižších objemů se snaží stávající zaměstnance nepropouštět, ale naopak si je ve společnosti drží za plný plat, přestože pro ně nemají práci. Uvědomují si, jak jsou pro ně zkušení pracovníci důležití a jak těžko by je nahrazovali, až krize pomine. Společnost sponzoruje místní basketbalový tým. Jinak přímo žádné dobrovolnické akce a aktivity nepodporuje.



## Hodnocení ukazatelů

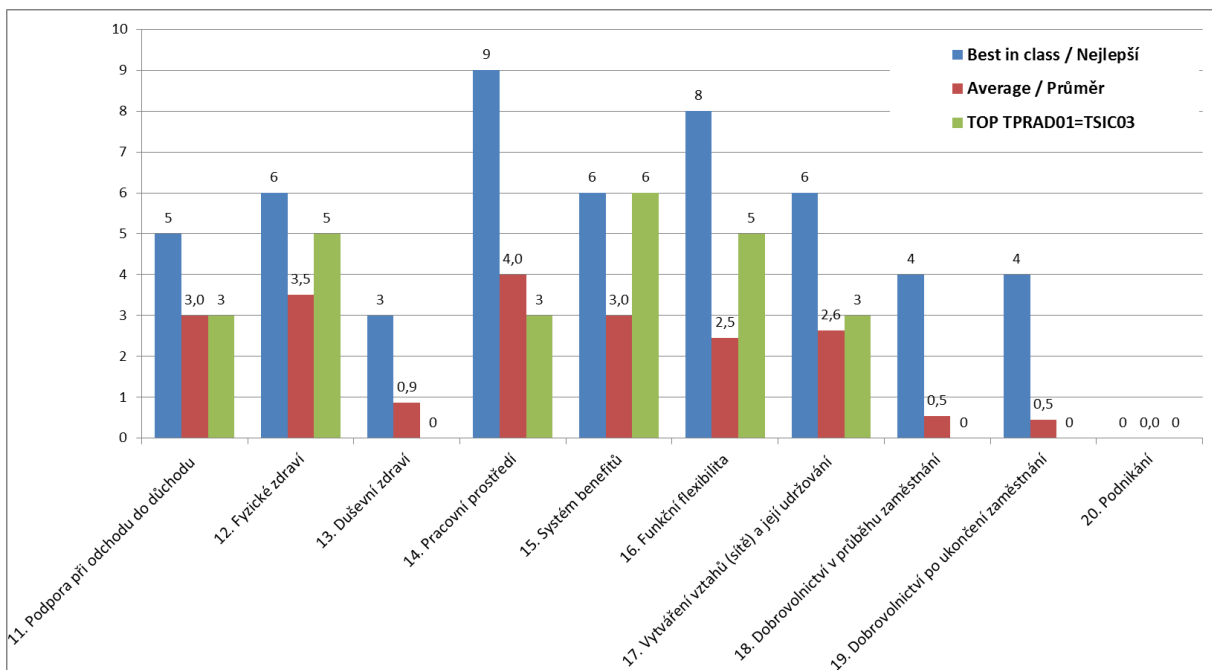
Společnost dosahuje v 9 ukazatelích z 20 nadprůměrné výsledky, u jednoho dosáhla na průměrnou hodnotu a naopak u 10 ukazatelů dosahuje podprůměrných či nulových výsledků.

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



Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, „TOP TPRAD01=TSIC03“, vlastní zpracování

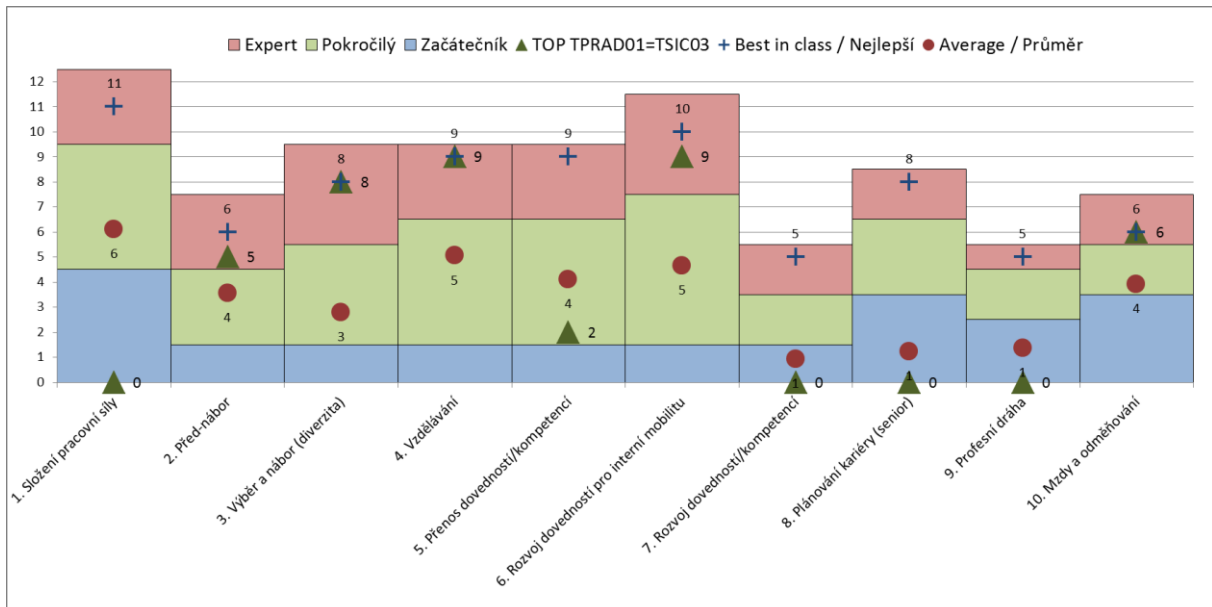
**Graf 15** Absolutní počet získaných bodů podle jednotlivých ukazatelů (graf 2)



Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, „TOP TPRAD01=TSIC03“, vlastní zpracování

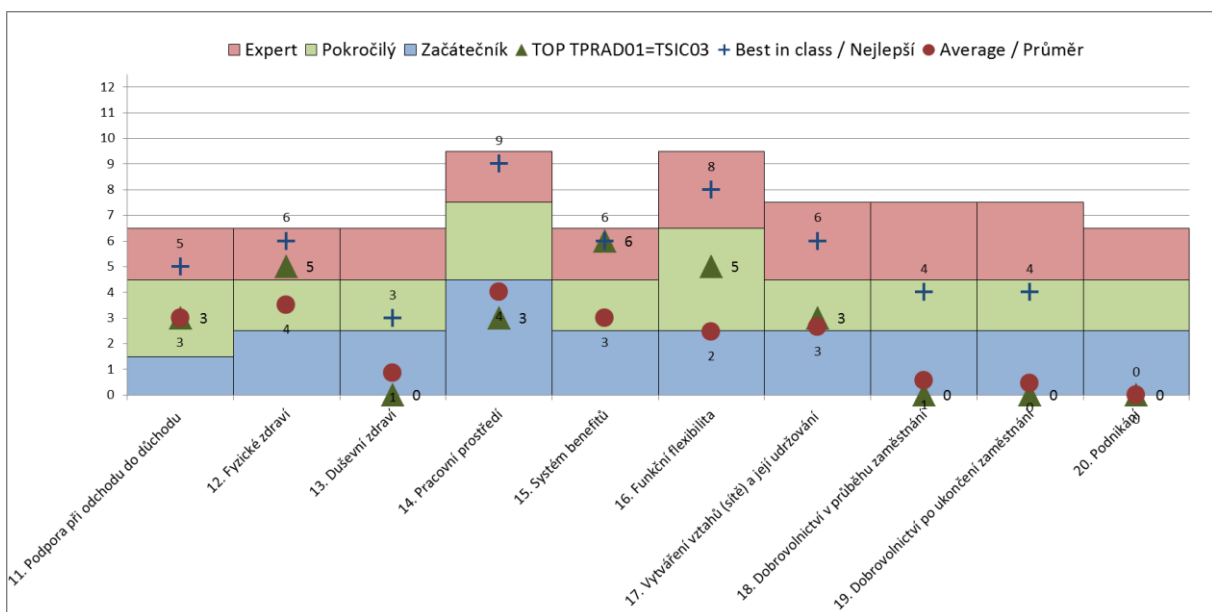
Společnost „TOP TPRAD01=TSIC03“ dosahuje expertní úrovně v oblasti Age managementu u 7 ukazatelů, a to konkrétně u před-náboru, výběru a náboru, vzdělávání, rozvoji dovedností pro interní mobilitu, u mezd a odměňování, u fyzického zdraví a u systému benefitů. Úroveň Age managementu je pokročilá u 4 ukazatelů, naopak 9 ukazatelů je na nulové úrovni či na úrovni začátečník.

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



Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, „TOP TPRAD01=TSIC03“, vlastní zpracování

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



Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, „TOP TPRAD01=TSIC03“, vlastní zpracování

## Závěr

### Rámcová doporučení

Společnost „TOP TPRAD01=TSIC03“ dosáhla v sedmi ukazatelích expertní úrovně, ale u devíti naopak dosáhla nulové úrovně či úrovně začátečník. To je dáno především strategií zaměřenou na automatizovanou u nejtěžších manuálních dělnických prací, kde se připravují na přechod na automatizovanou výrobu a nevěnují proto pozornost věkové struktuře zaměstnanců u dělnických profesí. To se pak promítá i do oblastí jako je plánování kariéry u starších zaměstnanců, kde jsou hodnoty rovněž velice nízké.

Na druhou stranu je společnost velice dynamická a inovativní, snaží se držet technologických trendů oboru, vede zaměstnance v dělnických profesích k univerzálnosti a vysoké interní mobilitě. Společnost poskytuje zaměstnanců velice dobré benefity, pracovní prostředí působí sympaticky, barevně, přívětivě. Mzdové podmínky zaměstnanců i v dělnických profesích jsou příznivé. Na druhou stranu má společnost vysoké nároky na kvalitu pracovních výkonů. Společnost má směrnici o interní sociální politice.

Co lze doporučit, je určitě větší pozornost věnovat oblasti společenské odpovědnosti, společnost má v tomto směru výrazný potenciál. To může mít i samo o sobě efekt, že bude zájem se ve společnosti zaměstnat. Doporučili bychom, aby se společnost rovněž více věnovala tématu další profesní kariéry zaměstnanců. Díky velkému důrazu na interní mobilitu si k tomu vytváří velmi dobré předpoklady.

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

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

**Pavel Štern**

**Ředitel programů**

[stern@byznysprospolecnost.cz](mailto:stern@byznysprospolecnost.cz)  
+420 607 919 028

**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](http://katalog.nsp.cz/karta_tp.aspx?id_jp=2213&kod_sm1=29)

**Šička interiérového vybavení šije a zhotovuje výrobky z textilu a z dalších zpracovatelsky podobných materiálů pro účely bytového a interiérového vybavení.**

## **Pracovní činnosti**

---

- Tepelné tvarování zhotovovaných výrobků.
- Dohotovení, zdobení a další úpravy konečného vzhledu výrobků.
- Kontrola švů, opravy chyb v šití, zjištění mechanických vad.
- Péče o stroje a zařízení a jejich běžná údržba.
- Uspořádání pracoviště a příprava příslušných materiálů, zjišťování materiálových vad.
- Běžné seřízení strojů, výměna nití, jehel a příslušenství, kontrola správné funkce stroje.
- Oddělení a úprava dílů a částí výrobku (stříhání, řezání, vysekávání apod.).
- Označení a kontrola dílů a součástí.
- Šití, řasení, prošití a sešití výrobků na základních i speciálních šicích strojích.
- Mezioperační a konečné žehlení, zažehlení a rozžehlení.
- Vycpávání a tvarování šitých výplní čalounění a jiných výrobků drcenou nebo řezanou PUR pěnou, PES rounem a jinými plnicími materiály ručně nebo na plnicích strojích.

**Šička provádí jednotlivé technologické operace ve výrobě oděvů nebo kusových výrobků vedoucí k zhotovení výrobku nebo jeho polotovaru.**

## **Pracovní činnosti**

---

- Uspořádání pracoviště.
- Příprava příslušných dílů a součástí výrobku a dalších textilních i netextilních materiálů a galanterie, sestavení dílů.
- Šití na základních šicích strojích a práce na speciálních šicích strojích.
- Mezioperační a konečné žehlení, rozžehlování, zažehlování, tepelné tvarování zhotovovaných výrobků.
- Dohotovování, tvarování a další úpravy konečného vzhledu výrobků.
- Zjišťování materiálových a výrobních vad, kontrola švů a žehlení, opravy chyb.
- Péče o stroje a zařízení a jejich běžná údržba a seřizování strojů, výměna nití, jehel a příslušenství.
- Zaznamenávání údajů o výsledcích práce.
- Příprava a nastavení strojů a zařízení pro danou výrobu, kontrola správné funkce strojů.

Link: [http://katalog.nsp.cz/karta\\_p.aspx?id\\_jp=34&kod\\_sm1=29](http://katalog.nsp.cz/karta_p.aspx?id_jp=34&kod_sm1=29)

**šička:**

5:30 - 6:00      příchod do práce  
6:00 - 9:30      práce  
9:30 - 10:00     přestávka  
10:00 - 13:50    práce  
13:50 - 14:00    úklid pracoviště  
od 14:00:00      hygiena + odchod ze zaměstnání

**přadlena:**

5:30 – 6:00 hod. - nástup do práce  
6:00 - 8:00 hod. - práce  
8:00 – 8:10 hod. – bezpečnostní přestávka  
8:10 - 9:30 hod. - práce  
9:30 – 10:00 hod. - přestávka  
10:00 – 12:00 hod. - práce  
12:00 – 12:10 hod. - bezpečnostní přestávka  
13:30 – 14:00 hod. - úklid pracoviště + příprava práce na následující  
14:00 - 14:02 hod - hygiena + oblékání  
14:02 - 14:10 hod - odchod z pracoviště





**BYZNYS  
PRO  
SPOLEČNOST**  
BUSINESS  
FOR SOCIETY

# LEA

# Závěrečná zpráva

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



## Obsah

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

## 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 společnostem data, porovnává klíčové procesy a umožňuje zefektivnit procesy v oblasti lidských zdrojů, srovnává současnou situaci v organizaci s ideálním stavem, ideálními procesy a postupy.

## 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:

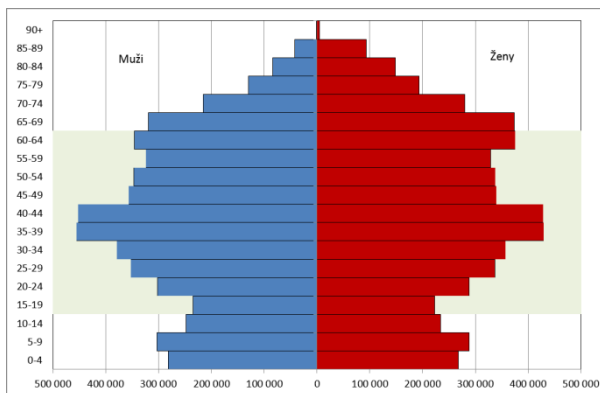
Organizaci TOP TPRAD02=TTKAD03 zastupovali předseda představenstva společnosti a její personální ředitel. Dále byli rozhovoru na místě přítomni zástupci Asociace textilního – oděvního -kožedělného průmyslu a specialista na měření vybraných pozic. Společně se zástupcem platformy Byznys pro společnost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

## Demografie a statistika České republiky

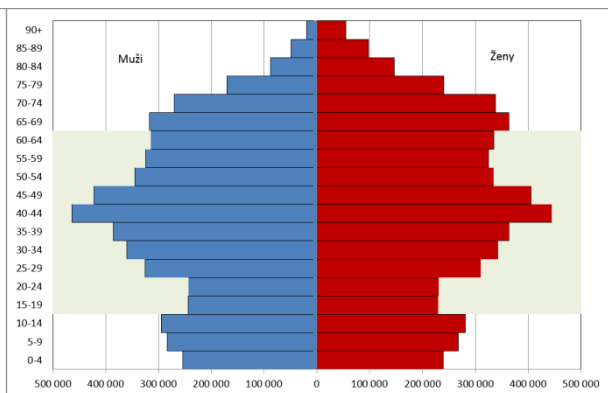
Populace České republiky, tak jako v ostatních vyspělých zemích světa, stárne. Souběžně probíhá proces, kdy lidé žijí déle, zvyšuje se jejich naděje dožití i průměrný věk, a také se rodí méně dětí, takže ve výsledku v populaci žije větší podíl seniorů (tj. osob 65 letých a starších).

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

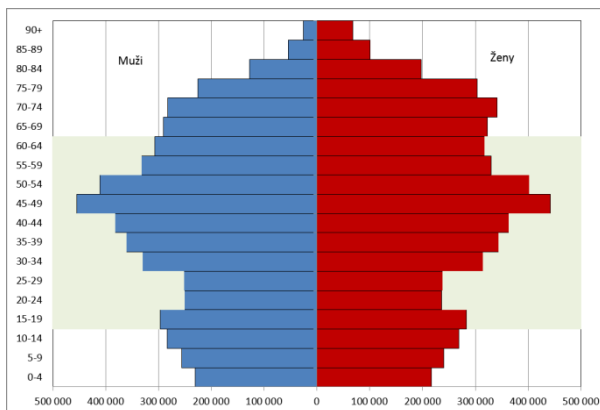
**Graf 1** Věková struktura ČR k 1. 1. 2016



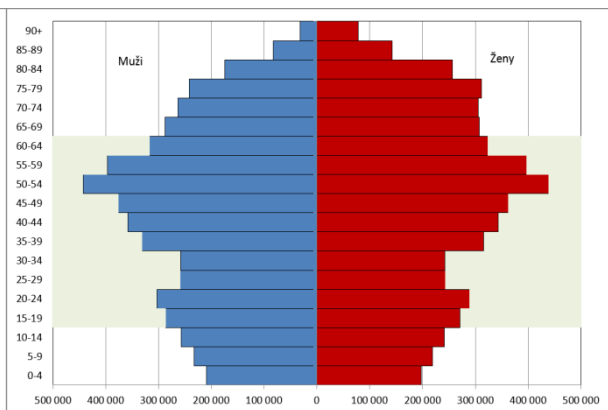
**Graf 2** Projekce věkové struktury ČR na rok 2020



**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

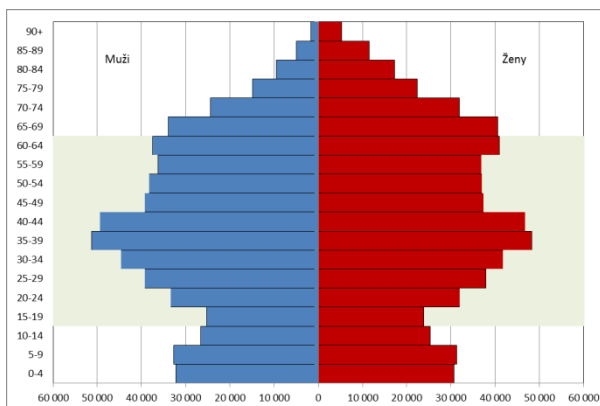
Projekce obyvatelstva České republiky do roku 2100, střední varianta, Český statistický úřad, Praha, 2014

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.

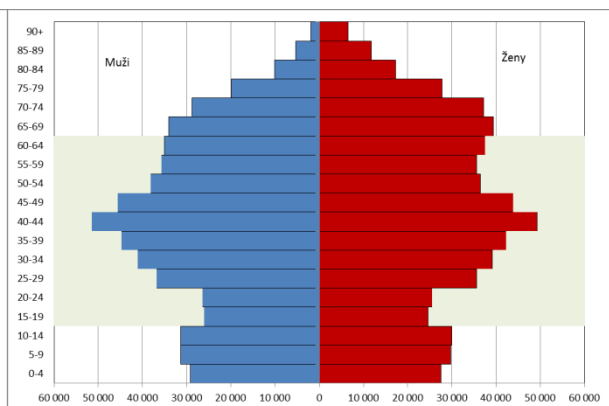
## Složení populace v Jihomoravském kraji v roce 2016 a projekce populace na roky 2020, 2025 a 2030

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.

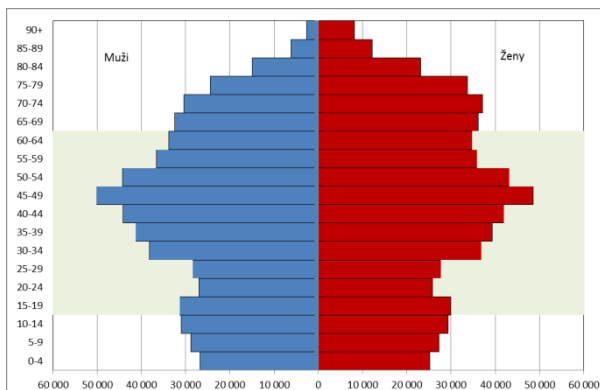
**Graf 5** Věková struktura JHM kraje k 1. 1. 2016



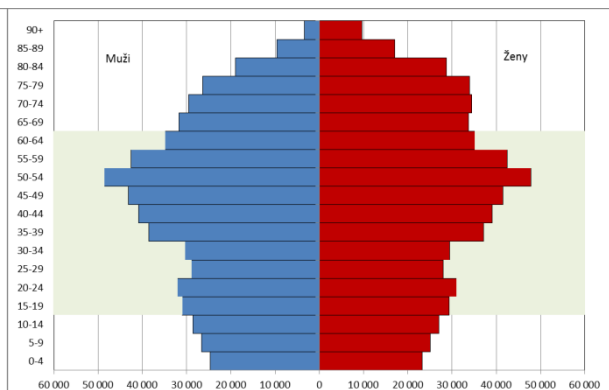
**Graf 6** Projekce věkové struktury JHM kraje na rok 2020



**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

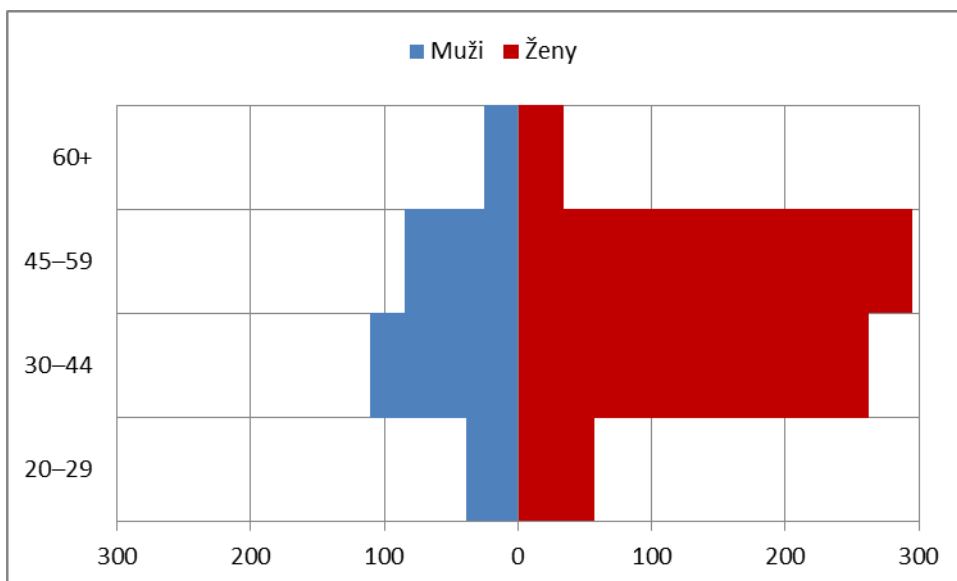
Společnost „TOP TPRAD02=TTKAD03“ má celkem 908 zaměstnanců. Z toho je 260 mužů a 648 žen. Věková struktura je následující:

- 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



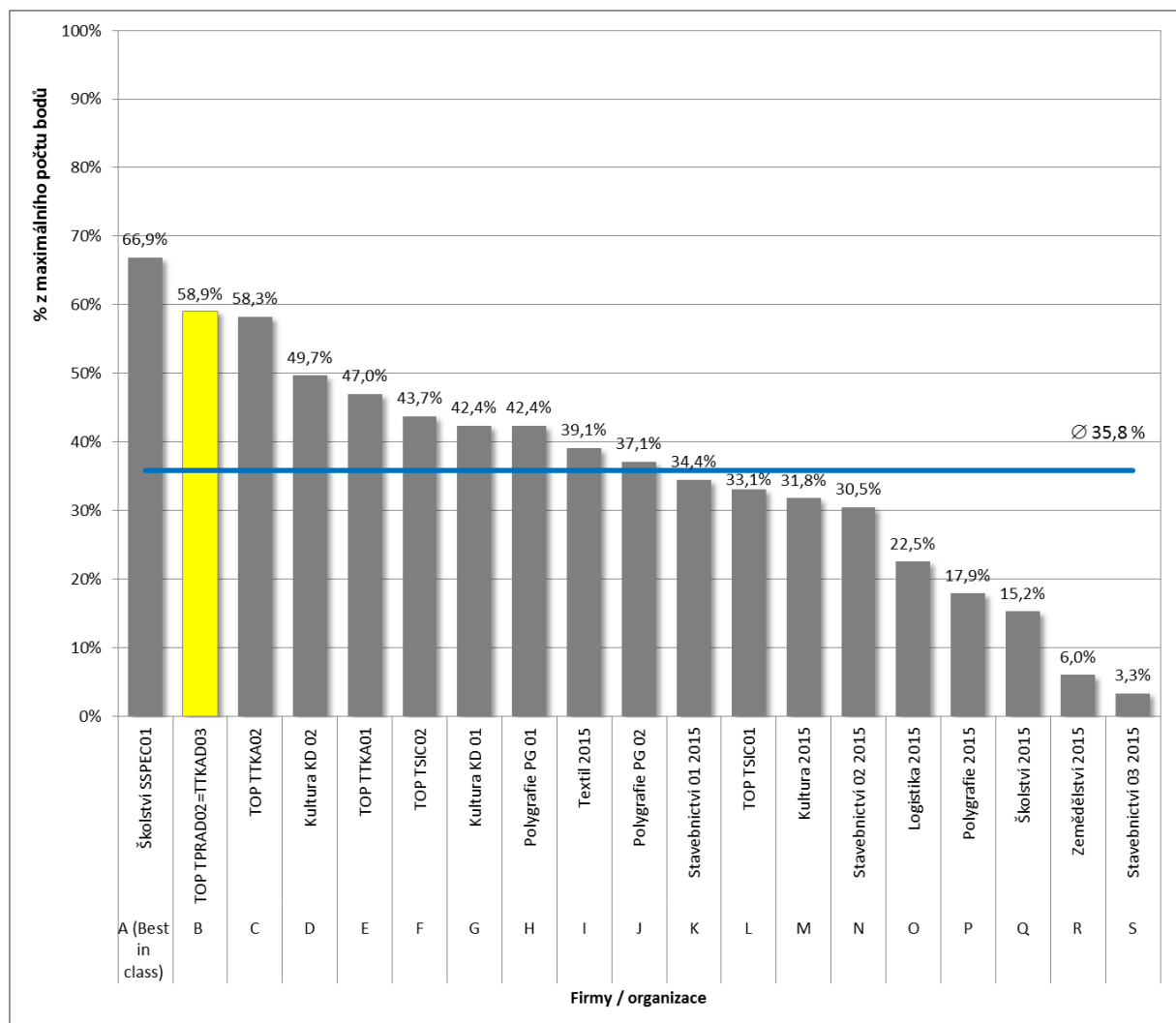
## Benchmark – ČR

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 %)

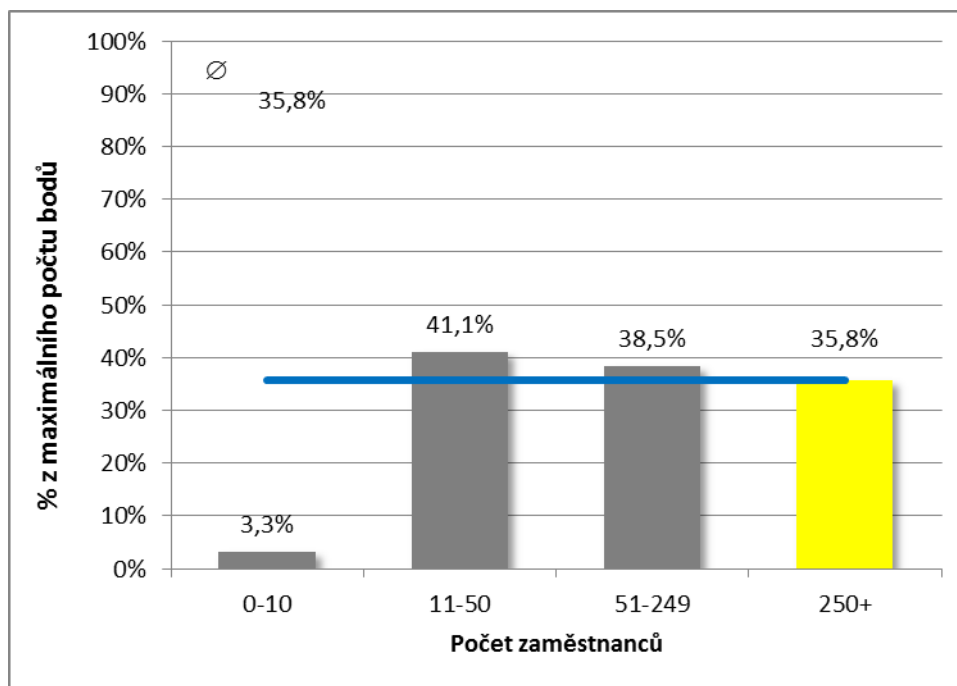


Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, „TOP TPRAD02=TTKAD03“, vlastní zpracování

## 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

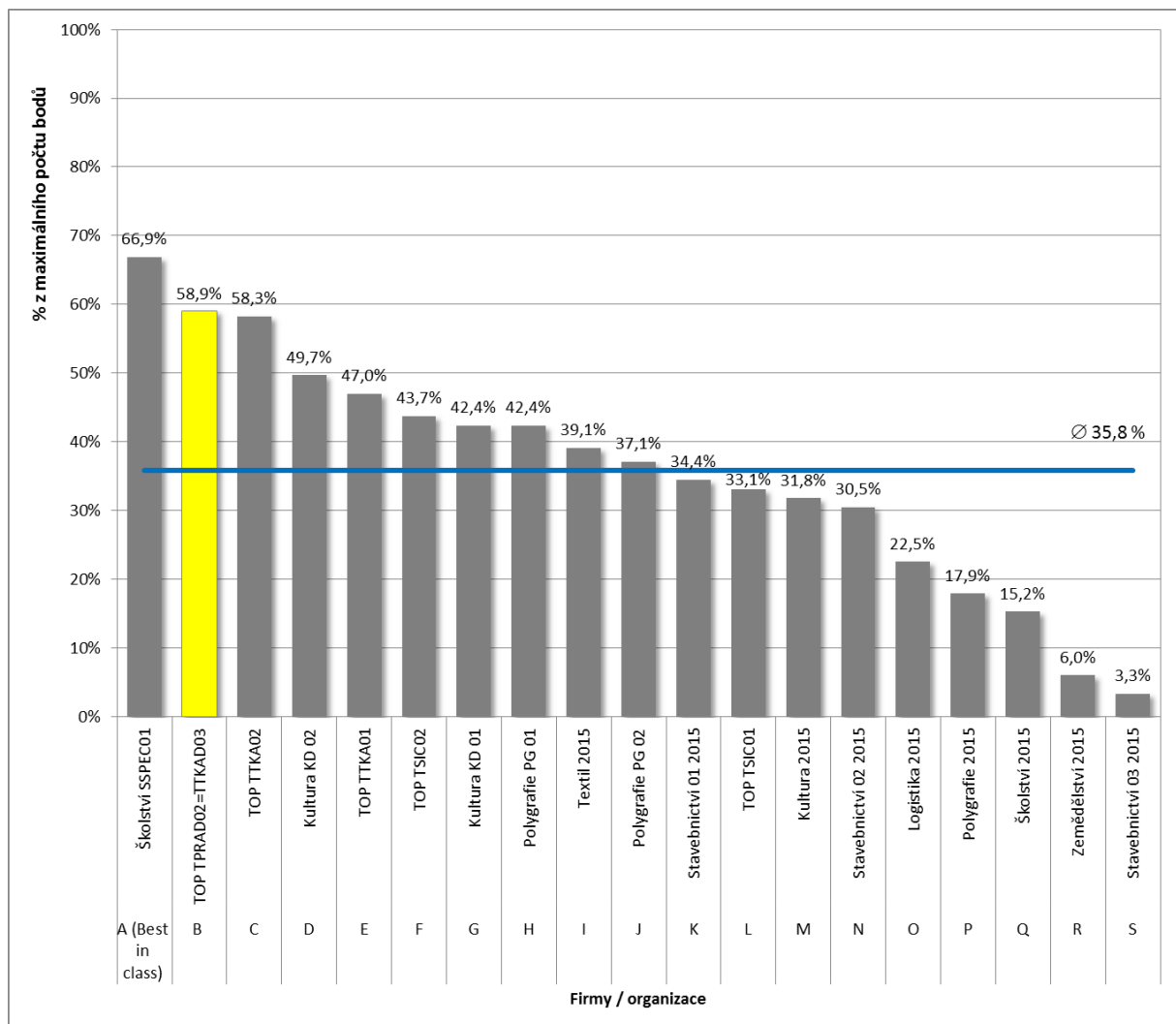
Získaný vzorek firem ze šetření je prozatím příliš malý, než aby bylo možné prezentovat průměrné výstupy za jednotlivá odvětví. Ukazuje se však, že odvětví samo o sobě není determinantou úspěšného zavádění nástrojů Age managementu, firmy z různých odvětví mohou procesy Age managementu využívat velmi 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 %)

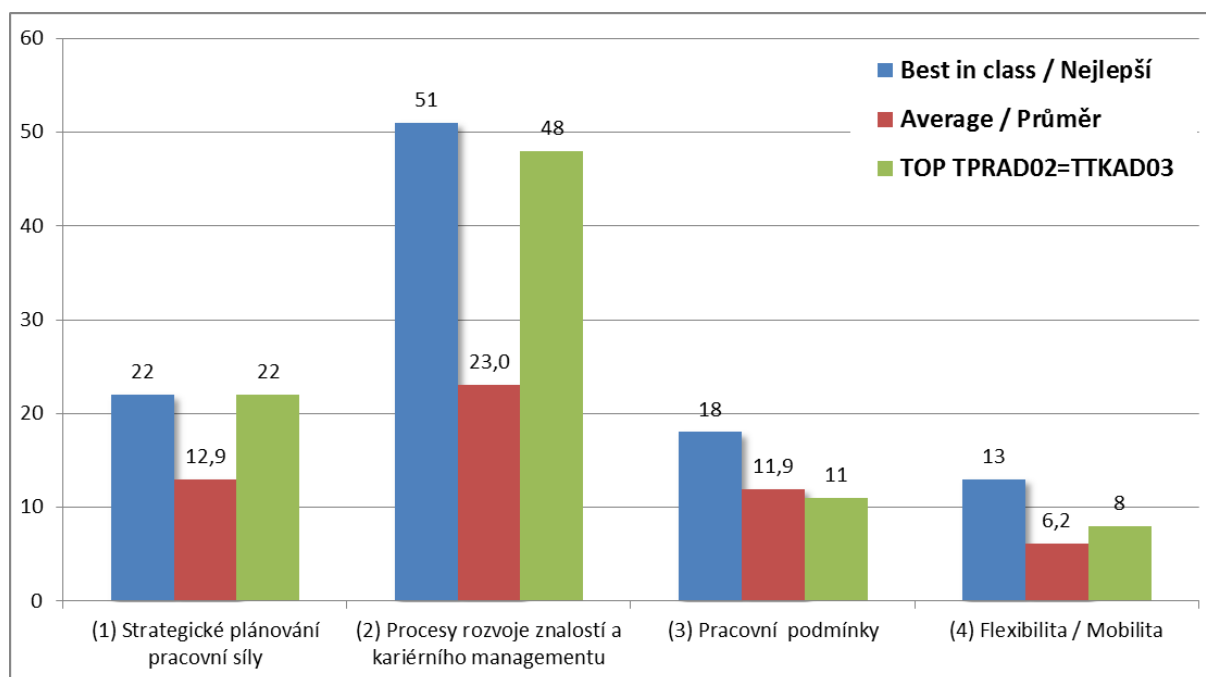


Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, „TOP TPRAD02=TTKAD03“, vlastní zpracování

## 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 přadleny a tkadleny. 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.

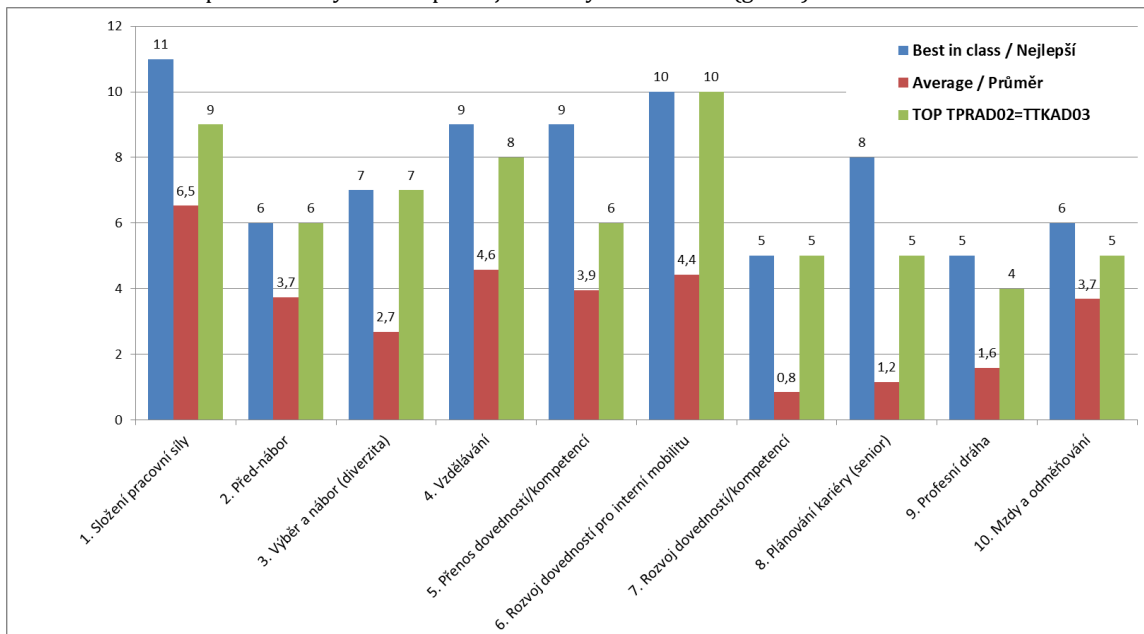
Co se týká dobrovolnických aktivit zaměstnanců ve prospěch jiných organizací, společnost jim zatím nevěnuje pozornost, a to ani v rámci pracovního poměru nebo u bývalých zaměstnanců-důchodců. Společnost nemá politiku, že by v případě většího propouštění (reorganizace) poskytovali zaměstnancům vzdělávací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



## Hodnocení ukazatelů

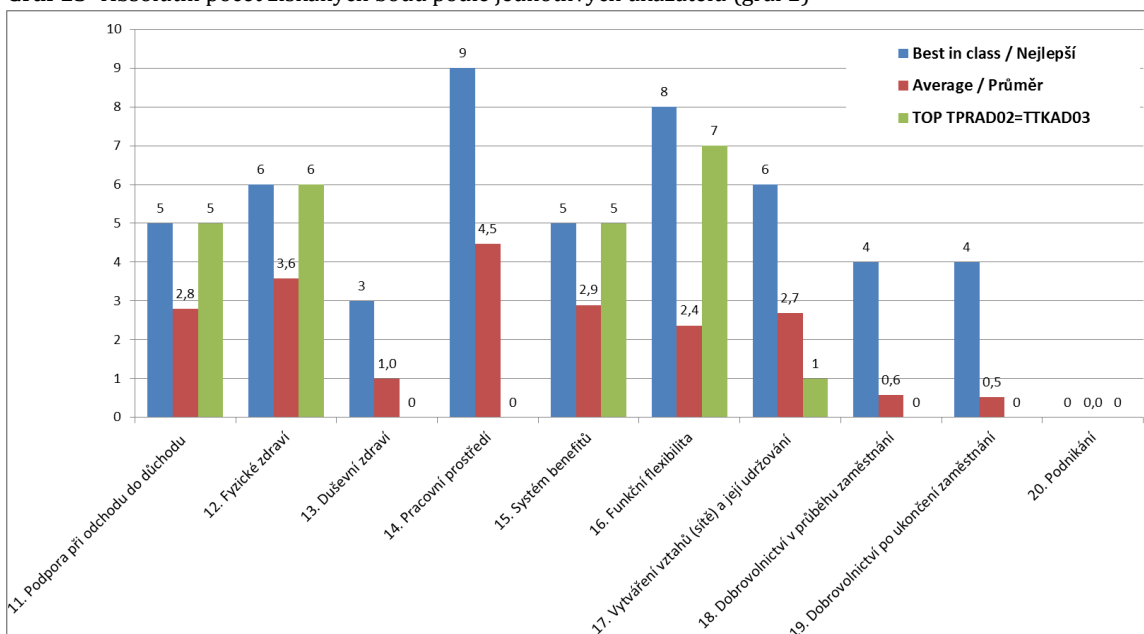
Společnost dosahuje ve 14 ukazatelích z 20 nadprůměrné výsledky, naopak u 6 ukazatelů dosahuje podprůměrných či nulových výsledků. V polovině případů, ve kterých společnost získala nadprůměrné hodnocení, byly dosažené výsledky dokonce nejlepší z dosud měřených společností.

**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

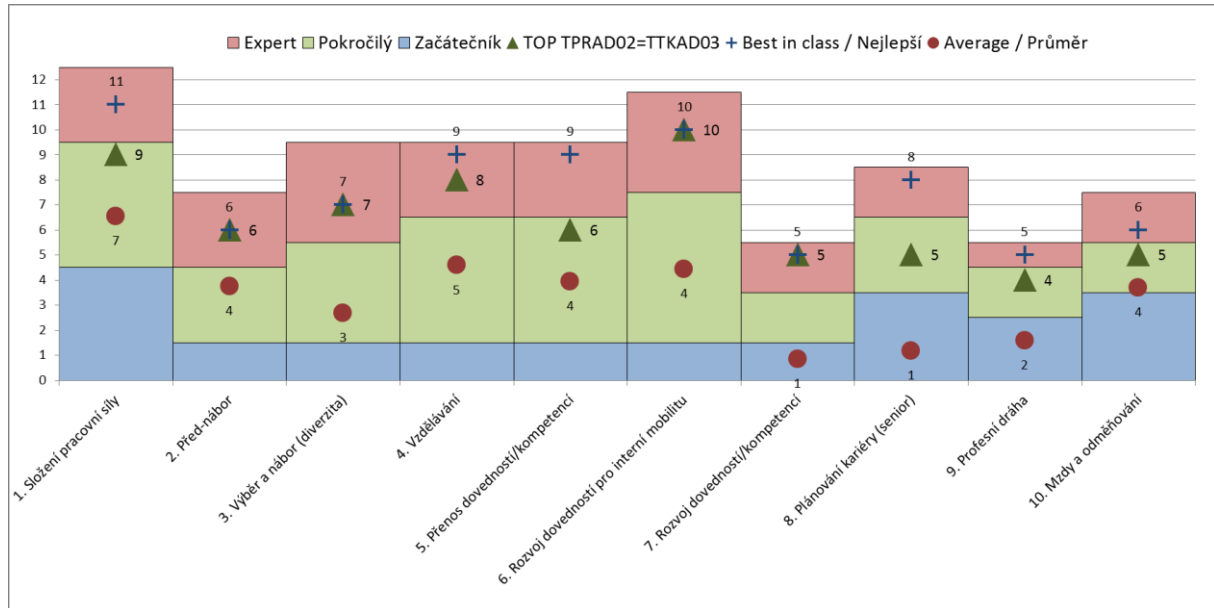
**Graf 15** Absolutní počet získaných bodů podle jednotlivých ukazatelů (graf 2)



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

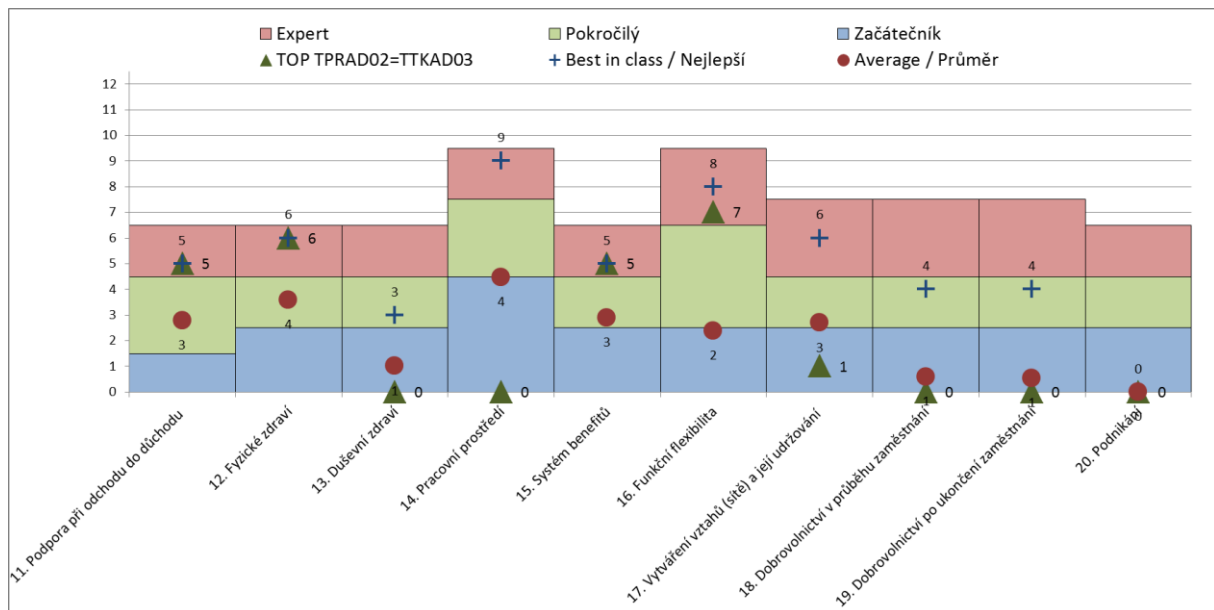
Společnost „TOP TPRAD02=TTKAD03“ dosahuje u 9 ukazatelů expertní úrovně v oblasti Age managementu, a to u před-náboru, výběru a náboru, vzdělávání, rozvoje dovedností pro interní mobilitu, rozvoje dovedností/kompetencí, podpory při odchodu do důchodu, u fyzického zdraví, systému benefitů a funkční flexibility. 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](http://www.byznysprospolecnost.cz)  
IČ: 22 84 26 08  
DIČ: CZ22842608  
Tel: 240 201 195

**Pavel Štern**

**Ředitel Programů**

[stern@byznysprospolecnost.cz](mailto:stern@byznysprospolecnost.cz)  
+420 607 919 028

**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](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](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 - přetřesárna připrava přádelny přádelna - 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 řesanců a přízi 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 řesanců a přízi 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 kusů, 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, kanceláře altri, uffici	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						
	klidové	15.50 - 16.00	16.00 - 16.10						